

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Erich Zahn / Stefan Foschiani (Hrsg.)

Strategien auf dem Prüfstand

Innovative Antworten auf neue Herausforderungen

Shaker Verlag
Aachen 2003

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Strategien auf dem Prüfstand: Innovative Antworten auf neue Herausforderungen/ Erich Zahn, Stefan Foschiani (Hrsg.).
Aachen : Shaker, 2003
(Berichte aus der Betriebswirtschaft)

ISBN3-8322-1353-8

Copyright Shaker Verlag 2003

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-1353-8

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Vorwort

Die Geschäftswelt heute ist in besonderem Maße durch Wandel, Unsicherheit, Ambiguität und Überraschung gekennzeichnet. Unternehmen haben unter diesen Umständen schlechte Voraussicht und können sich der Richtigkeit eingeschlagener Entwicklungspfade nie sicher sein. Die zentrale Herausforderung gipfelt hier in der Frage: Wie können Unternehmen ihre Strategien, Strukturen und Systeme so gestalten, dass sie schnell auf Veränderungen antworten und sogar Vorteile aus der Unsicherheit ziehen können?

Um mit der Dynamik der Aufgabenumfelder Schritt zu halten, müssen vor allem Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrategien in kürzeren Zeitintervallen auf den Prüfstand gestellt, kritisch getestet und gegebenenfalls erneuert werden. Dabei sind unter anderem Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Welche der gestern erfolgreichen Konzepte sind auch heute noch anwendbar und welche sind nur noch von begrenztem Wert?
- Was bedeuten Geschäftsstrategien in turbulenten Märkten?
- Was heißt „die richtige Branche wählen“ und in dieser attraktive Positionen zu besetzen, wenn sich Branchengrenzen verwischen?
- Warum und in welcher Richtung verändern sich Wertschöpfungsketten und wohin migrieren die Potenziale der Wertgenerierung?
- Welche neuen Kernkompetenzen erfordern die sich verändernden Märkte und Wettbewerbsbedingungen und warum wird nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit letztlich von dynamischen Fähigkeiten bestimmt?
- Wie können Konzernunternehmen Synergiepotentiale zwischen ihren Geschäftseinheiten besser und gleichzeitig neue Geschäftschancen konsequenter nutzen?
- Welche Vorteile bieten strategische Allianzen und Netzwerke und wie können diese realisiert werden?

- Wie und mit welchen Methoden und Konzepten können strategisches Denken, Planen und Lernen gefördert und unterstützt werden?
- Wie lassen sich gegenwärtige und neue Strategien hinreichend verlässlich beurteilen?
- Wie können Unternehmen bei ihrer Entwicklung sicher durch eine turbulente Umwelt navigiert werden?

Auf dem Stuttgarter Strategieforum 2002 haben sich führende Unternehmer mit diesen und weiteren Fragen befasst. Sie haben dabei die Geschäftsstrategien ihrer Unternehmen zur Diskussion gestellt und Einblicke in ihr Denken und Handeln gewährt. Im vorliegenden Band, der größtenteils auf schriftlichen Beiträgen zum Stuttgarter Strategieforum 2002 basiert, werden im Einzelnen die folgenden Themen behandelt:

- Warum proaktive Krisenvorsorge eine permanente Strategiebeurteilung erfordert und wie durch wiederholte Strategieerneuerungen nachhaltiger Erfolg erzielt werden kann.
- Wie kontinuierliche Strategieüberprüfung und -anpassung im Sinne von „Moving Targets“ die strategische Ausrichtung eines Automobilzulieferers bei dynamischen Umfeldbedingungen bestimmen.
- Welchen Herausforderungen sich ein Systempartner in der globalen Automobilwelt stellen muss.
- Welche Bedeutung Innovations- und Technologieführerschaft für Unternehmen der „Old Economy“ haben und unter welchen Voraussetzungen eine solche Führerschaft erlangt werden kann.
- Wie ein Unternehmen als innovatives Gesamtkunstwerk durch ständige Verbesserungen in allen Bereichen profitables Wachstum erzielen kann.
- Wie Unternehmen die gewaltigen Herausforderungen des Wandels in der Kommunikationsindustrie bewältigen können.

-
- Welchen Stellenwert Mobilität und Kommunikationstechnologie in einer modernen Gesellschaft haben.
 - Wie mittelständische Unternehmen mit Hilfe eines „Strategie-Checks“ ihre Strategieprozesse sowie ihre strategische Ausrichtung überprüfen und verbessern können.
 - Wie Essen und Trinken zur Steigerung von Leistungsfähigkeit und Lebensqualität beitragen können.

Allen Autoren, die an diesem Band mitgewirkt haben, dürfen wir an dieser Stelle als Herausgeber unseren herzlichen Dank aussprechen.

Stuttgart, im Februar 2003

Prof. Dr. Erich Zahn
Dr. Stefan Foschiani

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------|
| Vorwort | V |
| <i>Erich Zahn</i> Strategien beurteilen und erneuern | 1 |
| <i>Horst H. Geidel</i> Moving Targets – Der strategische Kurs eines Automobilzulieferers | 31 |
| <i>Siegfried Goll</i> Herausforderungen für einen Systempartner in der globalen Automobilwelt ... | 53 |
| <i>Rolf A. Hanssen</i> Innovations- und Technologieführerschaft in einem Unternehmen der „Old Economy“ | 67 |
| <i>Mathias Kammüller</i> Das Unternehmen als innovatives Gesamtkunstwerk – eine Strategie für profitables Wachstum in einem Werkzeugmaschinen-Unternehmen | 91 |
| <i>Bernhard Schreier</i> Kommunikationsindustrie im Wandel – Aufgezeigt am Beispiel der Druckindustrie | 111 |
| <i>Andreas Bernhardt</i> Mobilität – mehr als nur ein Handy | 119 |
| <i>Stefan Foschiani</i> Strategisches Management in mittelständischen Unternehmen – Ein Strategie-Check zur Analyse von Strategieprozessen und der strategischen Ausrichtung | 135 |
| <i>Volker Pudiel</i> Essen und Trinken zur Sicherung von Leistungsfähigkeit und Lebensqualität | 159 |
| Autorenverzeichnis | VIII |