

**Streicher / Turnheim**  
**Strategisch planen · managen mit dem IBM PC**

**Dr. Rudolf Streicher  
Prof. Dr. Georg Turnheim**

**Strategisch  
planen · managen  
mit dem IBM PC**

**SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH**

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel „Strategisch planen · managen – Ein Handbuch für die praktische Unternehmensführung“ bei der Manzschen Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien.

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Streicher, Rudolf:**

Strategisch planen, managen mit dem IBM-PC / Rudolf

Streicher; Georg Turnheim. – Wiesbaden: Gabler, 1988

(Gabler-Business-Software)

ISBN 978-3-663-02141-4

ISBN 978-3-663-02140-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-02140-7

NE: Turnheim, Georg



© Springer Fachmedien Wiesbaden 1988

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1988

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: Satzstudio RESchulz, Dreieich-Buchsschlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-663-02141-4

# Einleitung

Ist die strategische Planung lediglich eine Modeerscheinung?

Das griechische Wort „strategós“ bedeutet Feldherr, „stratégema“ ist sein schlauer Plan, seine Kriegslist. Bei der strategischen Planung geht es im wesentlichen darum, den Mitbewerber am Markt zu überlisten, d. h. klüger als er zu agieren. Eine Kriegslist (als Strategie) umfaßt nicht nur den Einsatz der eigenen Waffen (Produkte), sondern das gesamte System des betrieblichen Leistungsprozesses. Heute geht es somit darum, die strategische Planung als System in das Industrieunternehmen zu implementieren, so wie es in den 50er Jahren mit dem Marketing der Fall war.

Die Verfasser dieses Buches sind zwei Industriemanager, die strategische Planung in einem Großunternehmen einführten und praktizierten<sup>1</sup>. Sie machten die Erfahrung, daß sich nur jene Methoden der strategischen Planung durchsetzen lassen, die einfach anwendbar und plausibel sind. Dabei spielt die Form der Präsentation eine entscheidende Rolle. Auch darin basiert dieses Buch auf praktischen Erfahrungen, nämlich der Lehrtätigkeit von R. Streicher an der Montanuniversität Leoben zum Thema „Praktische Unternehmensführung“.

Dieses Buch ist ein Leitfaden zur praxisnahen strategischen Planung und zum strategischen Management. Ausgeklammert wurde der Bereich sozialer Strategieplanung im Rahmen der praktischen Unternehmensführung mit dem Hintergedanken, dieses wichtige Thema einmal gesondert behandeln zu wollen.

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle danken die Autoren allen Mitarbeitern der Austria Metall AG, die bei der Verwirklichung des strategischen Umdenkprozesses im Unternehmen mitgeholfen haben und damit indirekt Mitautoren dieses Buches wurden.

Als Handbuch für den Praktiker stellt das Buch daher den Ablauf einer strategischen Planung in der Industrie anhand von Praxisbeispielen dar und ergänzt diese durch einen Formularsatz, der dem Buch beiliegt. Mit diesen Formularen kann der Leser – ob Student, ein bereits in der strategischen Planung tätiger, ob Manager, Unternehmensleiter oder -eigentümer – eine strategische Planung für seinen speziellen „Fall“ selbst durchführen.

Die strategische Planung bildet das Fundament für ein strategisches Management. Kombiniert mit einem Management-Informationssystem, Früherkennung und strategischem Controlling (= Steuern) schafft strategisches Management die Voraussetzungen, das Unternehmen mit dem Ziel der Existenzsicherung erfolgreich durch die Klippen der Konjunktur- und Branchenkrisen führen zu können.

Wien, im Februar 1987

Rudolf Streicher, Georg Turnheim

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Voraussetzungen für die strategische Planung</b> .....	<b>9</b>
1.1	Unternehmenskrisen und strategische Planung .....	11
1.2	Übersicht .....	13
1.3	Unternehmenserneuerung und strategische Planung .....	15
1.4	Methodik der strategischen Analyse .....	17
1.4.1	Einteilung in strategische Geschäftseinheiten (SGE) .....	19
1.4.2	Interne strategische Analyse .....	21
1.4.2.1	ABC-Analyse .....	23
1.4.2.2	Portfolio-Analyse .....	25
1.4.2.3	Lebenszyklus-Analyse .....	29
1.4.2.4	Dynamische Verflechtung von Portfolio-Matrix und Lebenszyklus .....	31
1.4.2.5	Trend-Extrapolation .....	35
1.4.3	Externe strategische Analyse .....	41
1.4.3.1	ABC-Analyse .....	43
1.4.3.2	Portfolio-Analyse .....	45
1.4.3.3	Erfahrungskurven-Analyse .....	47
1.5	Analysenablauf im Unternehmen .....	49
<b>2</b>	<b>Formulierung einer neuen Strategie</b> .....	<b>51</b>
2.1	Strategische und operative Planung .....	53
2.2	Übersicht .....	55
2.3	Szenario .....	57
2.3.1	Umfeld-Trend .....	59
2.3.2	Technologie-Trend .....	61
2.3.3	Branchen-Trend .....	65
2.3.4	Sparten-Trend .....	67
2.4	Strategieformulierung .....	69
2.4.1	Gesamtstrategie .....	71
2.4.2	Teilstrategie .....	73
2.5	Unternehmensziel .....	75
2.5.1	Gesamtziel .....	75
2.5.2	Teilziel .....	77

<b>3</b>	<b>Durchsetzung einer neuen Strategie</b> .....	<b>79</b>
3.1	Übersicht .....	83
3.2	Schwerpunkte der Unternehmenserneuerung .....	85
3.3	Organisation der Unternehmenserneuerung .....	87
3.4	Kurzfristige Maßnahmen der Unternehmenserneuerung .	89
3.4.1	Rationalisierung .....	89
3.4.2	Gemeinkostenoptimierung .....	91
3.4.3	Produktmix .....	93
3.4.4	Ablauforganisation .....	95
3.5	Langfristige Maßnahmen der Unternehmenserneuerung .	97
3.5.1	Forschung und Entwicklung .....	97
3.5.2	Neuordnung der Investitionen .....	101
3.5.3	Beteiligungspolitik .....	105
3.6	Unternehmensorganisation .....	105
3.7	Unternehmenskultur .....	111
<b>4</b>	<b>Strategisches Management</b> .....	<b>113</b>
4.1	Übersicht .....	117
4.2	Neue Aspekte der Unternehmensführung .....	119
4.3	Kontinuität der strategischen Planung .....	121
4.3.1	Strategische Datenbank .....	123
4.3.2	Strategisches Management-Informationssystem .....	127
4.3.3	Strategisches Controlling .....	129
4.3.4	Strategisches Teamwork .....	133
4.4	Managementlogistik .....	135
	<b>Anhang</b> .....	<b>139</b>
A 1	Einteilung in strategische Geschäftseinheiten .....	141
A 2	Durchführung der Portfolio-Analyse .....	145
A 3	Die Lebenszyklus-Analyse nach R. Streicher .....	151
A 4	Methode der Verflechtung von Portfolio und Lebenszyklus .....	159
A 5	Beispiel einer Unternehmensstrategie .....	168
A 6	Fallbeispiel: Feasibility Study .....	175

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	187
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	189
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	191

**Formularsatz: beiliegend**

Formulare F1 – F10

Richtlinien für die Bewertung der Marktattraktivität und für die Bewertung des relativen Wettbewerbsvorteils

Strategie-Matrix

**Diskette: beiliegend**

Auf der Diskette befindet sich ein erprobtes PC-Programm für die Portfolio- und Lebenszyklus-Analyse.

**Bedienungsanweisung zur Diskette: beiliegend**