

Inhalt

Vorwort	XI
1. Identität und Transformationen	1
1.1 Die Rolle der Identität bei bedeutenden Transformationen ...	1
1.1.1 Die Identitäten von Mercedes-Benz und BMW	1
1.1.2 Die Identität von IBM	4
1.1.3 Die Identität von Microsoft	6
1.1.4 Der Wandel der Identität im Vergleich der Unternehmen	7
1.1.5 Transformation und Identität bei IBM	8
1.1.6 Transformation und Identität bei General Electric	10
1.1.7 Transformation und Identität bei ABB, Motorola und Siemens	12
1.2 Konsequenzen für den Transformationsprozeß	14
1.3 Fragen zur Identität	15
2. Der Transformationsprozeß im Überblick	17
2.1 Charakterisierung des Gesamtprozesses	17
2.1.1 Die Stufen	17
2.1.2 Die Ziele	18
2.1.3 Die Dauer	21
2.1.4 Die Ebenen	22
2.1.5 Die Erfolgsorientierung	23
2.2 Die Inhalte der Prozeßstufen im Zusammenhang	25
2.2.1 Der Transformationsplan	25
2.2.2 Die Umfeldanalyse	27
2.2.3 Die strategische Identität	27
2.2.4 Die Systemveränderung	28
2.2.5 Die Umsetzung	30

3. Transformationsplan – die 1. Stufe	33
3.1 Anforderungen an den Transformationsplan	33
3.2 Das Zielsystem	34
3.2.1 Vision	35
3.2.2 Leitbild	35
3.2.3 Führungssystem	38
3.2.4 Geschäftsziele	40
3.3 Das zukünftige Führungssystem	42
3.3.1 Elemente des Führungssystems	42
3.3.2 Ziele des Führungssystems	45
3.3.3 Gestaltungsprinzipien von Führungssystemen	48
3.4 Das Transformationssystem	55
3.4.1 Struktur des Transformationssystems	55
3.4.2 Ursachen der Transformation	58
3.4.3 Treiber der Transformation	58
3.5 Die Transformationsziele	60
3.5.1 Arten der Transformationsziele	60
3.5.2 Phasen des Wettbewerbs	61
3.5.3 Transformationsziele in den Phasen des Wettbewerbs ..	65
3.5.4 Perspektiven der Transformation	67
3.6 Der Transformationsplan	69
3.6.1 Die evolutorische Entwicklung eines Transformationsplans	69
3.6.2 Durchsetzung des Transformationsplans	71
3.6.3 Mobilisierung des gesamten Unternehmens	72
Der Transformationsplan in fünf Schritten	74
4. Umfeldanalyse – die 2. Stufe	75
4.1 Umfeldänderungen	75
4.1.1 Entwicklungstrends	75
4.1.2 Der Technologiewandel als Motor der Innovation	78
4.1.3 Das Entwicklungsdilemma	83
4.1.4 Analyse der Zukunft als Quelle der Innovation	84
4.1.5 Ansätze zum zeitorientierten Führungsprozeß	88
4.2 Entwicklung des Führungswissens	91
4.2.1 Neue Führungsgrößen	94
4.2.2 Ursachen des Erfolgs	98
4.2.3 Erfolgsfaktoren im Umfeld	100
4.2.4 Der Wert des Erfolgs	103
4.3 Wettbewerberkompetenz	107
4.3.1 Führende Wettbewerber	107
4.3.2 Wettbewerber im Regionalvergleich	108

4.3.3	Kompetenzanalyse: Ermittlung des Besten	112
4.3.4	Benchmarking: Der Vergleich mit dem Besten	115
4.4	Unternehmensprobleme	119
4.4.1	Systematik der Probleme	119
4.4.2	Positionsprobleme einzelner Geschäftsfelder	120
4.4.3	Positionsprobleme der Geschäftsstruktur	122
4.4.4	Das Problemfeld europäischer Unternehmen	125
4.5	Transformationsansätze	131
4.5.1	Systematik der Transformationsansätze	131
4.5.2	Wettbewerbsposition als Transformationsansatz	133
4.5.3	Die zukünftige Wettbewerbsstruktur als Transformationsansatz	137
4.5.4	Identität als Transformationsansatz	138
	Die Umfeldanalyse in fünf Schritten	141
5.	Strategische Identität – die 3. Stufe	143
5.1	Identitätsmanagement als universelles Führungsmodell	143
5.1.1	Definition der strategischen Identität	143
5.1.2	Wert der strategischen Identität	145
5.1.3	Dimensionen der strategischen Identität	146
5.1.4	Verschiedene Auffassungen zur Identität	148
5.1.5	Drei Konzepte zur Identität	152
5.2	Die Vision	154
5.2.1	Erarbeitung einer Vision	154
5.2.2	Anforderungen an die Vision	155
5.2.3	Vision, Innovation und Identität	163
5.2.4	Der überlegene Angebotsvorteil	166
5.3	Der Kompetenzvorteil	168
5.3.1	Basis- und Angebotskompetenzen	168
5.3.2	Die Konsistenz von Kompetenzvorteilen und Vision	172
5.3.3	Kompetenzen und Identität	178
5.4	Aufbau der strategischen Identität	178
5.4.1	Der Prozeß	178
5.4.2	Die Integration	180
5.4.3	Die Wertschöpfung	193
5.4.4	Überprüfung des Angebotsvorteils	199
	Die strategische Identität in fünf Schritten	201
6.	Systemveränderung – die 4. Stufe	203
6.1	Ableitung der Leitlinien	204
6.1.1	Die Dimensionen der Transformation	204
6.1.2	Anforderungen an die Leitlinien	205

6.2	Die Leitlinien zur Transformation	209
6.2.1	Strategie	211
1.	Leitlinie: Marktführerschaft	218
2.	Leitlinie: Globalisierung	221
3.	Leitlinie: Volumen	229
4.	Leitlinie: Konsistenz	232
6.2.2	Stärke	237
5.	Leitlinie: Problemlösung	243
6.	Leitlinie: Gemeinsamkeiten	248
7.	Leitlinie: Kompatibilität	254
8.	Leitlinie: Systemmanagement	258
6.2.3	Werte	261
9.	Leitlinie: Exzellenz	269
10.	Leitlinie: Fortschritt	271
11.	Leitlinie: Kompetenzvorteil	274
12.	Leitlinie: Kundenvorteil	278
6.2.4	Führungsstil	283
13.	Leitlinie: Führungswille	284
14.	Leitlinie: Siegeswille	292
15.	Leitlinie: Konsequenz	297
16.	Leitlinie: Klarheit	301
6.2.5	Mitarbeiter	304
17.	Leitlinie: Risikobereitschaft	305
18.	Leitlinie: Strategieranreize	313
19.	Leitlinie: General Manager	320
20.	Leitlinie: Kooperation	327
6.2.6	Organisation	332
21.	Leitlinie: Marktnähe	333
22.	Leitlinie: Flache Hierarchie	346
23.	Leitlinie: Geschäftsfeld	348
24.	Leitlinie: Lernen	358
6.2.7	Führungsprozeß	365
25.	Leitlinie: Eindeutiger Vorteil	366
26.	Leitlinie: Quantensprünge	373
27.	Leitlinie: Prozeßkompetenz	376
28.	Leitlinie: Prozeßintegration	381
	Die Systemveränderung in fünf Schritten	387
7.	Umsetzung – die 5. Stufe	389
7.1	Transformationserfolg: Die empirische Basis	389
7.1.1	Vergleich der Transformationserfolge im Überblick	389

7.1.2	Das Work-Out-Programm von General Electric	392
7.1.3	Das Customer Focus-Programm von ABB	403
7.1.4	Das 6-Sigma-Programm von Motorola	407
7.1.5	Das top-Programm von Siemens	417
7.1.6	Der Transformationserfolg von EDS	429
7.2	Erfolgskriterien der Umsetzung	433
7.2.1	Sach-rationale Kriterien	433
7.2.2	Human-soziale Kriterien	438
7.3	Der Umsetzungsprozeß	440
7.3.1	Der Geschäftstransformationsprozeß	440
7.3.2	Die Arbeit in Workshops zur Geschäftsentwicklung	443
7.3.3	Das Arbeiten in Teams	447
7.3.4	Unternehmertum auf allen Ebenen	449
7.4	Der Lernprozeß	450
7.4.1	Organisationslernen	450
7.4.2	Lernen durch Rückkopplung	453
7.4.3	Das lernende Unternehmen	456
7.5	Der neue Führungsprozeß	460
7.5.1	Sein Charakter: Ganzheitliche Geschäftsführung	460
7.5.2	Sein Ziel: Wettbewerbsvorteile in allen Phasen des Wettbewerbs	461
7.5.3	Seine Bedeutung: Orientierung im Wandel	463
	Die Umsetzung in fünf Schritten	465
8.	Zusammenfassung: 30 Thesen zur strategischen Identität	467
	Literaturverzeichnis	473
	Sachwortverzeichnis	485