Inhalt

Ve	rzeic	hnis der Abbildungen
1	Fxk	urs: Die Entwicklung des strategischen Denkens
•	1.1	Die Anfänge des strategischen Denkens
		Die Vorläufer des strategischen Denkens
		Der Höhepunkt des strategischen Denkens
		Der geistige Hintergrund des strategischen Denkens 44
2.	Die	Grundlagen der Strategie
		Der Begriff der Strategie
		2.1.1 Die Bereiche, Ebenen und Grenzen der Strategie 54
		2.1.2 Die Strategie als System von Begriffen
		2.1.3 Die transaktionale Konzeption der Strategie 62
		2.1.4 Zwei goldene Regeln der Strategie
		2.1.4.1 Sich in die Lage nach Eintritt des unsicheren Ereig-
		nisses versetzen
		2.1.4.2 Die Strategie in Gedanken wiederholen 67
		2.1.5 Die direkte und indirekte Strategie
		2.1.6 Ganzheitliches oder inkrementales Denken?
		2.1.7 Die drei Voraussetzungen für die "Fortbildung des leitenden
		Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhält-
		nissen"
		2.1.8 Ein vernünftiges Mittelmaß oder das Optimum? 76
	2.2	Die Strategie als Theorie des praktischen Handelns 80
	2.3	Die ethische Dimension der Strategie 84
		2.3.1 "Gewissensmensch" oder "Pflichtmensch"? 84
		2.3.2 Die Relativität der Begriffe von Pflicht und Moral 87
		2.3.3 Der kategorische Imperativ als formale Handlungsanleitung 90
		2.3.4 Die Ethik des Gewissens
		2.3.5 Alles, was man tut, erhält man zurück 93
		2.3.6 Die Unmöglichkeit einer objektivierten Ethik 92
	2.4	Ist Strategie eine Kunst oder eine Wissenschaft? 93
1	2.5	Die Qualität der Strategie
3.	Die	Suche nach allgemeinen Grundsätzen
	3.1	Allgemeine Grundsätze als übergeordnete Bestimmungsgrößen der
		Strategie
	3.2	Die Problematik allgemeiner Grundsätze
	3.3	Positive und negative Leitsätze der Strategie

X	Inhalt
---	--------

		Starke und schwache Formen der Strategie	
4.	Stra	tegische Planung und strategisches Denken	133
	4.1		
		nehmung	133
	4.2	Von der strategischen Planung zum strategischen Denken	139
		Die Kommunikation des strategischen Denkens in der Unterneh-	
		mung	143
	4.4		145
	4.5	Die Mitverantwortung des strategischen Planers	147
5.		tegische Führungskompetenz: Was macht einen Unternehmer oder	
	eine	Führungskraft zum Strategen?	153
	5.1	Strategie ist nicht lehrbar	154
	5.2	Zehn Fragen zur strategischen Führungskompetenz	155
	5.3	Strategische Führungskompetenz als Personifizierung einer	
		Gemeinschaft	167
		Der Stratege als Lernender, Lehrer und Sinnbild	
	5.5	Viele Moltkes, ein Bismarck	172
6.		Objektivierung der Strategie und der strategischen Entscheidungen	
			181
	6.3	Die Beherrschung der Komplexität durch strategische und ope-	
		rative Überwachungssysteme	184
•		Die Beherrschung der Komplexität durch Verhandlung	188
	6.5	Die Beherrschung der Komplexität durch organisatorische Maß-	
		nahmen	189
	6.6	Die Quantifizierung der Strategie und der strategischen Entschei-	400
ì	. =	dungen	190
	6./	Die Fragmentierung der unternehmerischen Tätigkeit	19/
	6.8	Die Grenzen der Quantifizierung	199
7.	Die	Wechselwirkungen von Strategie und Unternehmungspolitik	205
	7.1	Der Primat der Unternehmungspolitik	205
`		Die Unternehmungspolitik als allgemein verbindliche Gesamtvor-	
		stellung des Unternehmers und der obersten Führungskräfte	206
	7.3	Die Erarbeitung des Leitbildes als Ausdruck der Unternehmungs-	
		politik	210
	7.4	Die Überprüfung der Unternehmungspolitik	211
		Die unternehmungspolitische Kontrolle der Strategien	
8.	Die	Wechselwirkungen von Strategie und Unternehmungskultur	221
	8.1	Was meint "Unternehmungskultur"?	222
	8.2	Die Harmonisierung von Strategie und Kultur	224

8.3	Die Entwicklung und Gestaltung der Unternehmungskultur 228 8.3.1 Die unternehmungskulturelle Gestaltung durch Human
	Resource Management (HRM)
	8.3.2 Die unternehmungskulturelle Gestaltung durch Maßnahmen der Mitarbeiterführung
8.4	Das Ergebnis unternehmungskultureller Maßnahmen: Ein "Sinn-
	bild"-Angebot der Unternehmung an die Mitarbeiter 236
9. Füh	rrung durch Direktiven
9.1	Der Begriff der Direktive
9.2	Die Direktive als Mittel zur Individualisierung der Führung und
	Erhöhung der Innovationskraft der Unternehmung 245
9.3	Die Kunst der Direktive
	Konsequenzen für die Führungsausbildung 248
Literat	eur
Sachre	2/5

Verzeichnis der Abbildungen

Der Aufbau des Buches	VII
<u> </u>	
	7
Die Strategie ist ein System der Aushilfen (in Moltkes Handschrift)	29
	50
Unternehmung im Marktsegment (in Anlehnung an R. D. Buzzell	
	50
_	
	52
	55
	56
	58
	60
	63
	63
	85
	98
Grundschema zur Beurteilung der Qualität der Strategie (Beispiel)	102
Die strategischen Grundprinzipien	108
Die Verkürzung der Wiedergewinnungsperiode (Beispiel) (Quelle:	
Hewlett-Packard	125
Starke und schwache Formen der Strategie (Theorie)	126
Starke und schwache Formen der Strategie (Anwendung)	120
Der evolutive Prozeß der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung	
	134
Der involutive Prozeis der Wettbewerbsfahigkeit der Unternehmung	136
(in Anlehnung an Ph. de Woot)	150
Der Stratege als Verkörperung von Wissen und Können	168
Bewertungsprofil der strategischen Führungskompetenz (Beispiel)	169
Die Strategie als Problemfindungs- und Problemlösungspfad in kom-	
plexen Situationen	178
Implizite und explizite Strategien	180
	Die strategische Weisheit Sun Tzes (in Anlehnung an G. Wolf-Laudon) Die Strategie ist ein System der Aushilfen (in Moltkes Handschrift) Der Begriff der Strategie nach Moltke Der Zusammenhang zwischen ROI und Wettbewerbsposition der Unternehmung im Marktsegment (in Anlehnung an R. D. Buzzell und B. T. Gale) Der Beitrag der Produkte zum Umsatz der Unternehmung in Abhängigkeit von ihrem Alter (Beispiel) Der Aktionsbereich und die Ebenen der Strategie Grundschema der strategischen Zusammenhänge Strategie und Taktik: Versuch einer Abgrenzung Die Strategie als System Grundschema der direkten und indirekten Strategie Die Strategie als Möbiussche Fläche Konfliktsituationen zwischen dem "Gewissensmenschen" und dem "Pflichtmenschen" Die Strategie als Kunst und Wissenschaft Grundschema zur Beurteilung der Qualität der Strategie (Beispiel) Die strategischen Grundprinzipien Die Verkürzung der Wiedergewinnungsperiode (Beispiel) (Quelle: Hewlett-Packard Starke und schwache Formen der Strategie (Theorie) Starke und schwache Formen der Strategie (Anwendung) Der evolutive Prozeß der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung (in Anlehnung an Ph. de Woot) Der involutive Prozeß der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung (in Anlehnung an Ph. de Woot) Der Strategie als Verkörperung von Wissen und Können Bewertungsprofil der strategischen Führungskompetenz (Beispiel) Die Strategie als Problemfindungs- und Problemlösungspfad in komplexen Situationen

6.3	Die Beurteilung der Validität der Strategie (in Anlehnung an	105
	B. di Bernardo und E. Rullani)	185
6.4	Die Beurteilung der Validität einer Theorie (in Anlehnung an	107
	B. di Bernardo und E. Rullani)	101
6.5	Grundschema der quantitativen Bewertung strategischer Alternativen	171
6.6	Das Modell der quantitativen Bewertung strategischer Alternativen	193
	(Beispiel)	195
6.7	Die strategischen Alternativen (Auszug)	196
6.8	Cash-flow-Profile zweier strategischer Alternativen (Beispiel)	170
 .	Die Wechselwirkungen zwischen (unternehmungspolitischem)	
7.1	Zweck, (verfügbaren) Ressourcen und Strategie	206
7.3	Der Zusammenhang zwischen Unternehmungspolitik und Strategie-	
7.2	formulierung und -umsetzung	207
7 2	Der Zusammenhang zwischen Unternehmungsphilosophie, -politik,	
7.3	-leitbild und -leitsätzen (Beispiel)	209
74	Grundschema zur Formulierung des Leitbildes	213
/ . T	Grundscheina zur Formanerung uns	
8 1	Erfolgsvoraussetzungen der Unternehmung unter Bedingungen der	
0.1	neunziger Jahre (verschärfter Wettbewerb und "innere Schwäche")	225
8.2	Die Schritte der Verbindung von Unternehmungsstrategie und Un-	
	ternehmungskultur zum Gesamtkonzept	226
8.3	Die Interdependenz von Unternehmungsstrategie und Unterneh-	
	mungskultur	227
8.4	Ansatzpunkte unternehmungskultureller Gestaltung	229
8.5	Motivation und Führung (in Anlehnung an D. Gebert)	238
9.1	Die Komplementarität von strategischem und operativem Denken	2.52