Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Kapitel 1: Einführung in das Strategische Management 1

1.1 Entwicklung des Strategischen Managements 7
1.1.1 Historische Skizze 7
1.1.2 Charakterisierung eines Strategischen Managements 12
(1) Herausforderungen für die Praxis 13
(2) Grundlegende Fragestellungen der Disziplin 15
(3) Was ist eine Strategie? 17
(4) Wesen eines Strategischen Managements 17
1.2 Der General Management Navigator 20
1.2.1 Einleitendes zum Unternehmen/Umwelt Verhältnis 20
1.2.2 Aufbau und Felder des GMN 22
(1) Initiierung: Initiativen zur Beinflussung des Unternehmens starten 23
(2) Positionierung: Das Verhältnis gegenüber den Stakeholdern bestimmen 24
(3) Wertschöpfung: Ausgestaltung des Innenverhältnisses 24
(4) Veränderung: Die Initiativen zum Leben bringen 25
(5) Performance Messung: Fortschrittsbeobachtung und Feedback 25
(6) Die zentralen Fragestellungen des GMN 25
1.2.3 Die GMN-Achsen und ihre Bedeutung 26
(1) Genese versus Wirksamkeit 26
(2) Prozess versus Inhalt 27
1.2.4 Verwendungsmöglichkeiten und Besonderheiten des GMN ... 28
Literatur 32
Anmerkungen 34

Kapitel 2: Initiierung 37

2.1 Reflexion 42
2.1.1 Präskriptive Strategieprozessmodelle 42
(1) Das Strategiemodell der Harvard Business School 42
(2) Strategische Planung 45
2.1.2 Deskriptive Strategieprozessmodelle 47
(1) Strategieformierung als Prozess der Ressourcenallokation . 47
(2) Strategieformierung zwischen induziertem und autonomem Verhalten 48
(3) Strategieformierung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien 50
(4) Strategieformierung als logischer Inkrementalismus 52
(5) Strategieformierung als erklärungsbedürftiges Phänomen . 52
2.1.3 Denkschulen zur Strategieformierung 54

Kapitel 4: Wertschöpfung 271

4.1 Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen 276
4.1.2 Resource-based View 276
4.1.2 Capability-based View 279
4.1.3 Knowledge-based View 281
4.1.4 Vergleichende Betrachtung 283
4.2 Wertschöpfungsebenen und -modelle (Gestaltung I) 283
4.2.1 Vorbemerkung: Zur Schnittstelle Positionierung/Wertschöpfung 284
4.2.2 Ebenen der Wertschöpfung 287
(1) Wertschöpfung auf Ebene der Geschäftseinheiten 289
(2) Wertschöpfung auf Ebene des Gesamtunternehmens 292
(3) Wertschöpfung auf Ebene des Wettbewerbs 294
4.2.3 Innovative Wertschöpfungsmodelle 297
(1) Wege zur Revolution von Industrien 298
(2) Innovative Wertkurven 301
(3) Migration von Wert 304
(4) Wettbewerb der Wertarchitekturen 305
(5) Kritischer Vergleich 307
4.3 Strategien zur Wertschöpfung (Gestaltung II) 309
4.3.1 Aktivitätsstrategien 311
(1) Konzeption (Aufbau) 311
(2) Wertschöpfungstiefe (Aufbau) 315
(3) Fokus (Ausrichtung II) 320
(4) Neuerungsverhalten (Ausrichtung II) 323
4.3.2 Ressourcen 328
(1) Mitarbeiter 328
(2) Strukturen 332
(3) Managementsysteme 344
(4) Wissen 348
4.3.3 Ressourcenstrategien 354
(1) Vielfalt (Zusammensetzung) 354
(2) Einsatzspektrum (Zusammensetzung) 356
(3) Vernetzungsgrad (Interaktion) 359
(4) Auslöser (Interaktion) 361
4.4 Evaluation (Gestaltung III) 362
Literatur 364
Anmerkungen 368

Kapitel 5: Veränderung 371

5.1 Reflexion 377
5.1.1 Veränderung in und von Unternehmen 377
(1) Treiber eines Wandels 378
(2) Prozesstheorien 379
(3) Zukunft hat Herkunft 382
(4) Nicht-lineares Denken: Kleine Ursache, große Wirkung 385
(5) Inkrementaler und fundamentaler Wandel 387

5.1.2 Führen und Lernen im fundamentalen Wandel 392
(1) Alternative Handlungsstrategien 392
(2) Fremdorganisation zur Intervention in Selbstorganisation . 394
(3) Herstellung »vernünftiger Verhältnisse« 395
(4) »Reframing« der wahrgenommenen Wirklichkeit 396
(5) Oberflächen- und Tiefenstruktur 398
(6) Lernformen 401
5.1.3 Change Management Ansätze 404
(1) Wandel als Planungsproblem 404
(2) Wandel als Umgang mit Widerständen 404
(3) Organisationsentwicklungsansatz 409
(4) Wandel als Lernprozess 411
5.1.4 Zusammenfassung: Annahmen zur Systementwicklung und -gestaltung 412
5.2 Gestaltung 415
5.2.1 Wandel als Gestaltungsaufgabe 416
(1) Der Bezugsrahmen zur Gestaltung der Veränderungsarbeit 417
(2) Dramaturgie und Inszenierung des Wandels 421
5.2.2 Optionen zur Entwicklungslogik: Das Timing 422
(1) Umgang mit dem Faktor Zeit 422
(2) Dimensionen beim Timing 424
(3) Übergänge als Zyklen 428
(4) Wandelereignisse als Auslöser von Emotionen 430
(5) Konzeptionelle Klammer und Kernprozesse 434
(6) Phasen im Zyklus 435
(7) Handlungsoptionen 457
5.2.3 Optionen zu den Entwicklungsthemen: Die Akzente 458
(1) Dimensionen bei den Akzenten 458
(2) Sequenzen von Akzenten 461
(3) Handlungsoptionen 466
5.2.4 Optionen zur Entwicklungsdynamik: Die Akteure 466
(1) Dimensionen bei den Akteuren 466
(2) Zentrale Rollen 467
(3) Einrichtung einer Wandelorganisation 471
(4) Zur Kohärenz interdependenter Wandelkollektive 473
(5) Handlungsoptionen 476
5.2.5 Optionen zu den Entwicklungsobjekten: Die Räume 477
(1) Dimensionen bei den Gestaltungsräumen 477
(2) Handlungsoptionen 481
5.2.6 Evaluation 487
5.2.7 Verfahren zur Entwicklung eines Drehbuchs 490
5.3 General Electric: Wellen des Wandels 491
5.3.1 General Electric – World Champion des fundamentalen Wandels? 491
5.3.2 Die erste Welle: Strukturelle Reformen und Neupositionierung 492
5.3.3 Die zweite Welle: Mobilisierung der kollektiven Energien 494
5.3.4 Die dritte Welle: Die Transformation zum Dienstleistungsunternehmen 498

Literatur ... 502
Anmerkungen ... 506

Kapitel 6: Performance Messung ... 509

6.1 Reflexion ... 514
6.1.1 Formen der strategischen Kontrolle ... 514
(1) Prämissenkontrolle ... 515
(2) Durchführungskontrolle ... 516
(3) Wirksamkeitskontrolle ... 517
6.1.2 Auf dem Weg zur Performance Messung ... 517
(1) Wachsendes Interesse an der Strategienimplementierung ... 518
(2) Bedarf nach einer umfassenderen Leistungsbeurteilung ... 520
(3) Erweiterung des Systemfokusses ... 523
6.2 Gestaltung ... 525
6.2.1 Ausgewählte Scorecard-Ansätze ... 526
(1) Der »Trotter« von GENERAL ELECTRIC ... 526
(2) Die Balanced Scorecard ... 527
(3) Der SCANDIA-Navigator ... 530
(4) Das EFQM-Modell ... 531
6.2.2 Performance Messung im GMN ... 531
(1) Überblick ... 531
(2) GMN-Audit ... 533
(3) GMN-Scorecard ... 540
(4) Controlling des finanziellen Ergebnisses ... 552
(5) Performance Messung als organisatorischer Lernprozess ... 558
Literatur ... 561
Anmerkungen ... 562

Anhang ... 565
Abbildungsverzeichnis ... 567
Firmenverzeichnis ... 572
Personenverzeichnis ... 576
Stichwortverzeichnis ... 584