Inhaltsverzeichnis

		Seite
Vorwort		5
1.	Strategische Unternehmensführung – eine unternehmerische Perspektive	17
1.1	Die fünf Faktoren für nachhaltigen Erfolg	17
1.2	Leadership und strategische Unternehmensführung	20
1.3	Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens	22
1.4	Corporate Governance. Wem gegenüber sind die obersten Führungskräfte eines Unternehmens verantwortlich?	25
1.5	Gewinn und nachhaltige Wertsteigerung als Maßstäbe der unternehmerischen Effizienz	30
1.6	Der Prozess der strategischen Führung des Unternehmens	38
1.6.1	Die Entwicklungsstufen der strategischen Unternehmensführung	38
1.6.2	Die Gesamtkonzeption der strategischen Unternehmensführung	42
1.6.3	Die mentalen Modelle der Führenden	58
1.6.4	Der präskriptive und der emergente Ansatz der strategischen Unternehmensführung	62
1.6.5	Die gegenseitige Beeinflussung der Komponenten des Führungsmodells	64
1.6.6	Risk Assessment zur Sicherung des Überlebens des Unternehmens	66
1.7	Die Messung der Ergebnisse	71
1.7.1	Das EFQM-Excellence Modell	73
1.7.2	Die Balanced Scorecard	75
1.8	Das strategisch geführte Unternehmen als Konföderation von Unternehmern	76
1.9	Ist strategische Unternehmensführung eine Kunst oder eine Wissenschaft?	79
2.	Die unternehmerische Vision	85
2.1	Begriff und Wesen der Vision	85
2.2	Die drei Komponenten der Vision	88
2.3	Wie kommt man zu einer Vision?	89
2.4	Die gezielte Koordination der maßgeblichen Entscheidungsträger	91
2.5	Der Unternehmer als pragmatischer Visionär	92

Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/1065620276

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

		Seite
2.6	Die unternehmerische Vision als integrierender Teil des organisationalen Lernens	94
2.7	Die Energetik der Vision	95
2.8	Die Umsetzung der unternehmerischen Vision	97
3.	Die Unternehmenspolitik („Mission"). Die Ziele	101
3.1	Die Unternehmenspolitik als weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung	101
3.2	Begriff und Wesen der Unternehmenspolitik	101
3.3	Was ist Sache der Unternehmenspolitik?	102
3.4	Die Bestimmung der Unternehmenspolitik und ihr Ausdruck im Leitbild („Mission Statement")	106
3.5	Die Ziele des Unternehmens sind die Ziele der Hauptaktionäre	109
3.6	Von der Ist- zur Soll-Unternehmenspolitik	110
3.7	Die Überprüfung der Unternehmenspolitik	112
3.8	Die Kommunikation der Unternehmenspolitik	114
3.9	Die unternehmenspolitische Kontrolle der Strategien	114
4.	Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit	121
4.1	Szenarien als Grundlage der Strategie	121
4.2	Die Umweltanalyse und -prognose	127
4.3	Die Unternehmensanalyse und -prognose zur Bestimmung des Unternehmensprofils	131
4.3.1	Die Kernkompetenzen als Quellen von Wettbewerbsvorteilen	132
4.3.2	Die Identifikation der Kernkompetenzen	140
4.3.3	Das Portfolio der Kompetenzen	143
4.3.4	Handlungsempfehlungen für das strategische Outsourcing	146
4.3.5	Die Berücksichtigung der Transaktionskosten	149
4.3.6	Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung	150
4.3.7	Die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft	153
4.3.8	Die Bestimmung des strategischen Handlungsspielraumes	155
4.4	Strategie und strategische Planung	157
4.4.1	Die Dimensionen der Strategie	157
4.4.2	Strategie, strategischer Plan und strategische Planung als Elemente eines Sozialisationsprozesses	159
4.5	Die Portfolio-Methodik als Visualisierungs- und Kommunikationsinstrument	171
4.5.1	Begriff, Funktion und Grenzen der Portfolio-Matrix	171
4.5.2	Die Analyse der Marktattraktivität	175

		Seite
4.5.3	Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens in Bezug auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten	178
4.5.4	Die Analyse der Cash-flow- und Synergieattraktivität	180
4.5.5	Die Erstellung der Portfolio-Matrix	183
4.5.6	Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix	192
4.5.7	Die Normstrategien: Investitions- und Wachstumsstrategien, Rückzugs- und Desinvestitionsstrategien sowie selektive Strategien	196
4.5.8	Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen	202
4.6	Der strategische Plan	206
4.7	Gute Strategien von schlechten trennen	207
4.8	Gleiche Informationen, verschiedene Strategien	210
4.9	Die Abkehr vom Schema	212
4.10	Der Mensch ist wichtiger als die Strategie	213
5.	Die Strategieentwicklung auf Unternehmensebene	215
5.1	Die strategische Führung des diversifizierten Unternehmens	215
5.2	Die Logik der Diversifikation	219
5.3	Zur Kritik der Diversifikation	221
5.4	Der Conglomerate Discount oder Holding-Abschlag	223
5.5	Die nicht-delegierbaren Aufgaben des Letztentscheidungsträgers oder des Führungsteams	225
5.5.1	Das Führungsverständnis	226
5.5.2	Das Unternehmensleitbild/die Strategic Issues	227
5.5.3	Die zentralen Kernkompetenzen	230
5.5.4	Die Unternehmensstrategie	231
5.5.5	Die Unternehmenskultur und die Corporate Identity	234
5.5.6	Die strategische Architektur und die Auswahl der obersten Führungskräfte	235
5.6	Der strategische Plan des diversifizierten Unternehmens	237
5.7	Die Überprüfung der Qualität des strategischen Plans des Unternehmens	238
6.	Unternehmensakquisitionen als Instrumente des Portfolio-Managements	241
6.1	Das Grundraster zur Planung von Akquisitionsstrategien	241
6.2	Das Phasenmodell von Akquisitionen	242
6.2.1	Der Auswahlprozess	243
6.2.2	Der Anbahnungsprozess	245
6.2.3	Der Prozess der Due Diligence, der Verhandlung und des Vertragsabschlusses	246

		Seite
6.2.4	Der Integrationsprozess	247
6.3	Die Integration der führungstechnischen, politischen und kulturellen Systeme	249
6.3.1	Das führungstechnische System	250
6.3.2	Das kulturelle System	251
6.3.3	Das politische System	252
6.3.4	Die Kommunikation	254
6.4	Leadership als kritischer Erfolgsfaktor	254
7.	Die Netzwerkstrategie	257
7.1	Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen, um in einem Netzwerk eine führende Rolle zu spielen?	257
7.2	Die nicht-delegierbaren Aufgaben des Netzwerk-Leaders	259
7.3	Die Strategie der Partner-Unternehmen im Netzwerk	266
7.4	Vertrauen und Solidarität in strategischen Netzwerken	267
7.5	Der intelligente Umgang mit Wissen im Netzwerk	268
8.	Die Aktionspläne	273
8.1	Die Strategie schafft Handlungsspielraum für die Führungskräfte	273
8.2	Eigeninitiative und Selbständigkeit der Führungskräfte in der Ausarbeitung und Abstimmung der Aktionspläne	277
8.3	Operative Exzellenz in den Funktionsbereichen und regionalen Einheiten	279
8.4	Die Aufgaben der Unternehmensleitung bei der Abstimmung der Aktionspläne	281
9.	Die Organisation und Prozesse	285
9.1	Die Struktur ist ein wichtiges Element der Strategie	285
9.2	Die Divergenz zwischen realer und formaler Ordnung	287
9.3	Die Bezugspunkte der organisatorischen Tätigkeit	290
9.4	Die organisatorischen Optionen der Unternehmensleitung	291
9.5	Das Überwinden „organisatorischer Königreiche“ durch Prozesse	295
10.	Die Umsetzung	301
10.1	Die Aufgaben der Unternehmensleitung: Strategieorientierte Umsetzungssysteme und -prozesse installieren	301
10.2	Das Führungsinformationssystem	303
10.3	Das Motivations- und Anreizsystem	303
10.4	Das operative Planungssystem	307
10.5	Das operative Controllingsystem	308

		Seite
11.	Die Unternehmenskultur und -identität. Die Marke	313
11.1	Die Verantwortung der Unternehmensleitung	313
11.2	Gelebte und vorgelebte Führungswerte erleichtern die Umsetzung der Aktionspläne	315
11.3	Der Unternehmer als Mentor und Entwickler von Talenten	317
11.4	Die Gestaltung der Unternehmensidentität	318
11.5	Die Markenführung	321
12.	Das strategische Controlling	325
12.1	Das strategisch geführte Unternehmen als Konföderation von Unternehmern	325
12.2	Das strategische Controlling unterstützt die Entscheidungszentren in der strategischen Führung des Unternehmens	326
12.3	Die Balanced Scorecard	333
12.4	Das strategische Controlling fördert eine Kultur des organisationalen Lernens im Unternehmen	336
13.	Leadership	339
13.1	Die persönliche Autorität der Führenden	339
13.2	Leadership ist Charakter plus Wissen plus Tun plus Ergebnisse	342
13.3	Das Leadership-Kompetenzprofil für nachhaltiges und profitables Wachstum	344
13.4	Der Delegationsstil als Grundlage für die strategische Führung des Unternehmens	346
13.5	Die moralische Verantwortung der Führungskräfte	348
Literatur		351
Sachregister		359
Der Autor		366