

Inhaltsverzeichnis

1	Der Prozeß der strategischen Führung der Unternehmung	1
1.1	Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung	1
1.2	Gewinn und Wertsteigerung als Maßstäbe der unternehmerischen Effizienz	4
1.3	Die Unternehmung als kognitives System	8
1.3.1	Die Unternehmung als kognitives System, oder der Kunde hat nicht immer recht.	9
1.3.2	Der Begriff der Kernkompetenz	11
1.3.3	Die Unternehmung als System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten	13
1.3.4	Konsequenzen für unternehmerisches Verhalten.	15
1.4	Begriff und Wesen der Strategie.	17
1.4.1	Die Strategie als Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen	18
1.4.2	Der Begriff des „führenden Wettbewerbers“.	25
1.4.3	Die drei Elemente der Strategieentwicklung.	26
1.4.4	Die Wahrung der Handlungsfreiheit durch Direktiven	27
1.4.5	Die „kontrollierte Dezentralisation“ der Unternehmung	28
1.5	Der strategische Entscheidungsprozeß	29
1.5.1	Die Qualität des strategischen Denkens	29
1.5.2	Strategische Führung durch gezielte Fragestellungen	31
1.6	Die sieben Komponenten der strategischen Führung der Unternehmung	33
1.6.1	Die Entwicklungsstufen der strategischen Unternehmungsführung	33
1.6.2	Die Gesamtkonzeption der strategischen Unternehmungsführung	39
1.6.2.1	Die unternehmerische Vision	43
1.6.2.2	Die Unternehmungspolitik	43
1.6.2.3	Die Formulierung der Strategien	44
1.6.2.4	Die Direktiven für die Funktionsbereiche und regionalen Einheiten	46
1.6.2.5	Die Organisation	47
1.6.2.6	Die Umsetzung	48
1.6.2.7	Die Unternehmungskultur	49
1.6.3	Die gegenseitige Beeinflussung der Phasen des Führungsmodells	50
1.7	Die strategisch geführte Unternehmung als Konföderation von Unternehmern	52

1.8	Ist strategische Unternehmensführung eine Kunst oder eine Wissenschaft?	53
2	Die Neuorientierung und Neuschöpfung der Unternehmung in turbulenten Zeiten	57
2.1	Die Herausforderungen	57
2.2	Die Änderung der unternehmerischen Schwerpunkte in turbulenten Zeiten	58
2.3	Die Strategie als „System der Aushilfen“ oder das Konzept der strategischen Unternehmensführung.	64
2.4	Die strategischen Imperative in turbulenten Zeiten.	68
2.4.1	Die Zufriedenstellung der „Stakeholder“	68
2.4.2	Die Konzentration auf die Kernkompetenzen	69
2.4.3	Die Orientierung auf Geschäftsprozesse.	71
2.4.4	Schnelligkeit, Einfachheit und Selbstvertrauen.	73
2.4.5	Die lernende Organisation	74
2.4.6	Die Steigerung des Unternehmungswertes	75
2.4.7	Die Kommunikation	76
2.5	Zentrale Steuerung und dezentrale Führung oder die Bedeutung der qualitativen Faktoren in rezessiven Zeiten	78
2.6	Was kann man von Unternehmungen lernen, die in rezessiven Zeiten erfolgreich sind?	80
3	Die unternehmerische Vision	83
3.1	Begriff und Wesen der Vision	83
3.2	Die drei Komponenten der Vision	86
3.3	Wie kommt man zu einer Vision?	87
3.4	Die gezielte Koordination der maßgeblichen Entscheidungsträger.	89
3.5	Der Unternehmer als pragmatischer Visionär.	90
3.6	Die unternehmerische Vision als integrierender Teil des organisationalen Lernens	92
3.7	Die Energetik der Vision	94
3.8	Die Umsetzung der unternehmerischen Vision.	95
4	Die Konzeption der Unternehmungspolitik	97
4.1	Die Unternehmungspolitik als weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung	97
4.2	Begriff und Wesen der Unternehmungspolitik	98
4.3	Was ist Sache der Unternehmungspolitik?	98
4.4	Die Bestimmung der Unternehmungspolitik und ihr Ausdruck im Leitbild.	101
4.5	Von der Ist- zur Soll-Unternehmungspolitik	105

4.6	Die Überprüfung der Unternehmungspolitik.	105
4.7	Die Kommunikation der Unternehmungspolitik.	108
4.8	Die unternehmungspolitische Kontrolle der Strategien.	109
5	Die Formulierung der Strategien.	113
5.1	Die Analyse der strategischen Ausgangsposition.	113
5.1.1	Die Umweltanalyse und -prognose.	116
5.1.2	Die Unternehmungsanalyse und -prognose oder die Bestimmung des Unternehmungsprofils.	121
5.1.2.1	Die Kernkompetenzen als Quellen von Wettbewerbsvorteilen. . .	122
5.1.2.2	Die Identifikation der Kernkompetenzen.	125
5.1.2.3	Das Portfolio der Kompetenzen.	130
5.1.2.4	Handlungsempfehlungen für das strategische Outsourcing. . . .	131
5.1.2.5	Die Berücksichtigung der Transaktionskosten.	134
5.1.3	Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmungsleitung	135
5.1.4	Die Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft.	138
5.1.5	Die Bestimmung des strategischen Handlungsspielraumes. . . .	140
5.2	Strategie und strategische Planung.	142
5.2.1	Die Dimensionen der Strategie.	142
5.2.2	Strategie, strategischer Plan und strategische Planung als Elemente eines Sozialisationsprozesses.	144
5.2.3	Die Portfolio-Methodik als Visualisierungs- und Kommunikationsinstrument.	146
5.2.3.1	Begriff, Funktion und Grenzen der Portfolio-Matrix.	147
5.2.3.2	Die Analyse der Marktattraktivität.	150
5.2.3.3	Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile der Unternehmung in bezug auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten.	151
5.2.3.4	Die Analyse der Cash-flow- und Synergieattraktivität.	153
5.2.3.5	Die Erstellung der Portfolio-Matrix.	154
5.2.3.6	Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix.	159
5.2.3.7	Die Normstrategien: Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien sowie selektive Strategien.	163
5.2.3.8	Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen.	169
5.3	Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten.	174
5.3.1	Die Bestimmung der Ausgangsposition.	177
5.3.2	Die Überprüfung der Marktaufgabe der strategischen Geschäftseinheit.	178

5.3.3	Die relativen Wettbewerbsvorteile der Unternehmung in bezug auf die strategische Geschäftseinheit	178
5.3.3.1	Die Quellen von relativen Wettbewerbsvorteilen	180
5.3.3.2	Die Konzentration auf Kernkompetenzen.	182
5.3.3.3	Lernen aus angemessenen Vergleichen.	183
5.3.4	Die zeitliche Abfolge der Hauptschritte	184
5.3.5	Die strategische Zielposition (Ziele und Ergebnisse)	186
5.3.6	Der strategische Plan einer Geschäftseinheit	188
5.3.7	Die Überprüfung des strategischen Plans	188
5.3.8	Gleiche Informationen, verschiedene Strategien.	190
5.3.9	Die Abkehr vom Schema	191
5.4	Die Strategieentwicklung auf Unternehmungsebene.	195
5.4.1	Die Hauptelemente der Gesamtstrategie der Unternehmung	195
5.4.2	Die Ausbalancierung des strategischen Gesamtportfolios als unternehmerische Aufgabe.	201
5.4.3	Die Schaffung einer strategischen Rückzugsflexibilität.	203
5.4.4	Die Beurteilung und Auswahl der Strategien	207
5.4.4.1	Kriterien für die Beurteilung der Strategien	207
5.4.4.2	Die Auswahl der Strategie	208
5.4.5	Das strategische Ziel-Portfolio der Unternehmung	208
5.4.6	Das Gesamtportfolio als Portfolio von Kernkompetenzen	212
5.4.7	Die Szenariotechnik als integrierender Bestandteil der Strategieplanung	215
5.4.8	Der strategische Plan der Unternehmung	216
5.5	Die Fragmentierung der unternehmerischen Tätigkeit als Folge der strategischen Planung.	221
5.5.1	Die Objektivierung der strategischen Entscheidungen	221
5.5.2	Die Strategie als konkrete und flexible Lösungsmöglichkeit. . . .	222
5.5.3	Die Erziehung zu strategischer Einsicht und Verantwortung. . . .	224
5.5.4	Die Rolle des strategischen Planers	225
5.5.5	Die Grenzen der strategischen Planung	226
5.5.5.1	Die Gründe für den Mißerfolg der strategischen Planung	226
5.5.5.2	Die Voraussetzungen für den Erfolg der strategischen Planung . .	229
5.5.6	Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns.	234
	Literatur	237
	Sachregister	247