

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	9
1.3.1	Der Kunde hat nicht immer Recht	10
1.3.2	Der Begriff der Kernkompetenz	12
1.3.3	Die Unternehmung als System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten	14
1.4	Begriff und Wesen der Strategie	17
1.4.1	Die Strategie als Weg von der Kernkompetenz zum Kernauftrag	17
1.4.2	Die Strategie ist die Anwendung des gesunden Menschenverstandes	22
1.4.3	Der Begriff des „führenden Wettbewerbers“	23
1.4.4	Die Wahrung der Handlungsfreiheit durch Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen	27
1.5	Der strategische Entscheidungsprozess	28
1.5.1	Die Qualität des strategischen Denkens	28
1.5.2	Führen durch gezielte Fragen	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	38
1.6.2.1	Die unternehmerische Vision	44
1.6.2.2	Die Unternehmungspolitik	44
1.6.2.3	Die Formulierung der Strategien	45
1.6.2.4	Die Ziele und Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche und regionalen Einheiten	48
1.6.2.5	Die Organisation und die Geschäftsprozesse	48
1.6.2.6	Die Umsetzung	49
1.6.2.7	Die Unternehmungskultur und das Erscheinungsbild der Unternehmung	51
1.6.3	Die Messung der Ergebnisse	51
1.6.4	Leadership und mentale Modelle des Führenden	52
1.6.5	Der präskriptive und der emergente Ansatz der strategischen Unternehmensführung	58
1.6.6	Die gegenseitige Beeinflussung der Komponenten des Führungsmodells	61

1.7	Das EFQM-Excellence Modell	63
1.8	Die strategisch geführte Unternehmung als Konföderation von Unternehmern	65
1.9	Ist strategische Unternehmungsführung eine Kunst oder eine Wissenschaft?	67
2	Die unternehmerische Vision	73
2.1	Begriff und Wesen der Vision	73
2.2	Die drei Komponenten der Vision	76
2.3	Wie kommt man zu einer Vision?	78
2.4	Die gezielte Koordination der maßgeblichen Entscheidungsträger	80
2.5	Der Unternehmer als pragmatischer Visionär	81
2.6	Die unternehmerische Vision als integrierender Teil des organisationalen Lernens	83
2.7	Die Energetik der Vision	85
2.8	Die Umsetzung der unternehmerischen Vision	86
3	Die Konzeption der Unternehmungspolitik	91
3.1	Die Unternehmungspolitik als weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung	91
3.2	Begriff und Wesen der Unternehmungspolitik	91
3.3	Was ist Sache der Unternehmungspolitik?	92
3.4	Die Bestimmung der Unternehmungspolitik und ihr Ausdruck im Leitbild	96
3.5	Von der Ist- zur Soll-Unternehmungspolitik	100
3.6	Die Überprüfung der Unternehmungspolitik	100
3.7	Die Kommunikation der Unternehmungspolitik	103
3.8	Die unternehmungspolitische Kontrolle der Strategien	103
4	Die Formulierung der Strategien	111
4.1	Die Analyse der strategischen Ausgangsposition	111
4.1.1	Die Umweltanalyse und -prognose	114
4.1.2	Die Unternehmungsanalyse und -prognose oder die Bestimmung des Unternehmungsprofils	119
4.1.2.1	Die Kernkompetenzen als Quellen von Wettbewerbsvorteilen	120
4.1.2.2	Die Identifikation der Kernkompetenzen	123
4.1.2.3	Das Portfolio der Kompetenzen	127
4.1.2.4	Handlungsempfehlungen für das strategische Outsourcing	129
4.1.2.5	Die Berücksichtigung der Transaktionskosten	132
4.1.3	Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung	135

4.1.4	Die Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft	136
4.1.5	Die Bestimmung des strategischen Handlungsspielraumes	139
4.2	Strategie und strategische Planung	141
4.2.1	Die Dimensionen der Strategie	141
4.2.2	Strategie, strategischer Plan und strategische Planung als Elemente eines Sozialisationsprozesses	143
4.2.3	Die Portfolio-Methodik als Visualisierungs- und Kommunikationsinstrument	146
4.2.3.1	Begriff, Funktion und Grenzen der Portfolio-Matrix	146
4.2.3.2	Die Analyse der Marktattraktivität	150
4.2.3.3	Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile der Unternehmung in Bezug auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten	153
4.2.3.4	Die Analyse der Cash-flow- und Synergieattraktivität	155
4.2.3.5	Die Erstellung der Portfolio-Matrix	157
4.2.3.6	Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix	161
4.2.3.7	Die Normstrategien: Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien sowie selektive Strategien	166
4.2.3.8	Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen	173
5	Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	179
5.1	Ausgangssituation, Kernauftrag und Kernkompetenz	179
5.2	Der strategische Plan	184
5.3	Die Überprüfung des strategischen Plans	187
5.4	Gleiche Informationen, verschiedene Strategien	188
5.5	Die Abkehr vom Schema	189
6	Die Strategieentwicklung auf Unternehmungsebene	195
6.1	Die strategische Führung der diversifizierten Unternehmung	195
6.2	Die Logik der Diversifikation	199
6.3	Zur Kritik der Diversifikation	200
6.4	Der Conglomerate Discount oder Holding Abschlag	202
6.5	Die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben der Zentrale	204
6.5.1	Das Führungsverständnis	205
6.5.2	Das Unternehmensleitbild/die Strategic Issues	207
6.5.3	Die zentralen Kernkompetenzen	210
6.5.4	Die Gesamtstrategie	212
6.5.5	Die Unternehmungskultur und die Corporate Identity	214

6.5.6	Die strategische Architektur und die Auswahl der obersten Führungskräfte	215
6.6	Der strategische Plan der Unternehmung	217
6.7	Zusammenfassung	221
7	Die strategische Planung von Unternehmensakquisitionen . .	223
7.1	Der Grundraster zur Planung von Akquisitionen	224
7.2	Das Phasenmodell von Akquisitionen	225
7.2.1	Der Auswahlprozess	226
7.2.2	Der Anbahnungsprozess	228
7.2.3	Der Prozess der Due Diligence, der Vertragsverhandlung und des Vertragsabschlusses	229
7.2.4	Der Integrationsprozess	230
7.3	Die Integration der führungstechnischen, politischen und kulturellen Systeme	232
7.3.1	Das führungstechnische System	234
7.3.2	Das kulturelle System	235
7.3.3	Das politische System	235
7.3.4	Die Kommunikation	236
7.4	Leadership als kritischer Erfolgsfaktor	238
7.5	Zusammenfassung	238
8	Die Fragmentierung der unternehmerischen Tätigkeit als Folge der strategischen Planung	241
8.1	Die Objektivierung der strategischen Entscheidungen	241
8.2	Die Strategie als konkrete und flexible Lösungsmöglichkeit .	243
8.3	Die Erziehung zu strategischer Einsicht und Verantwortung .	245
8.4	Die Rolle des strategischen Planers oder Beraters	246
8.5	Die Grenzen der strategischen Planung	247
8.5.1	Die Gründe für den Misserfolg der strategischen Planung . .	247
8.5.2	Die Voraussetzungen für den Erfolg der strategischen Planung	252
8.6	Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns	257
	Literaturverzeichnis	261
	Sachregister	269