

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
------------------------	---

Bedeutung strategischer Konzepte in der Unternehmensführung

1 Ziele und Entscheidungen des Managements	1
2 Interview mit Reinhold Würth	3
3 Die Notwendigkeit eines strategischen Werkzeugkastens	15
4 Die Besonderheiten des Mittelstands	16
5 Die Konzepte	19

Vordenker und strategische Praktiker in den Armeen seit 3.000 Jahren

- Menschen denken seit jeher strategisch. Der Fortschritt im strategischen Denken war in den letzten 2.000 bis 3.000 Jahren bescheiden. Die Instrumente werden ständig verfeinert.
- Strategisches Wissen ist Erfahrungswissen.
- Strategische Führung verlangt Leistungen und Talente.

1 Im alten China	25
2 In Europa	30
Friedrich II. von Preußen (der Große)	32
Erzherzog Karl von Habsburg	37
Baron Antoine Henri de Jomini	41
Carl von Clausewitz	46
Sir Basil Henry Liddell Hart	51
3 Empfohlene Literatur	55

Igor Ansoff

- Strategic Issue Management verlangt sofortiges Einschreiten bei Umfeldveränderungen.
- Weak Signal Management hilft, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen.
- Ansoff-Matrix beschreibt verschiedene Wachstumsstrategien.

1 Zur Person des Autors	57
2 Grundlagen	57

3	Inhalt des Konzepts	59
4	Stärken des Konzepts	71
5	Schwächen des Konzepts	71
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	73
7	Empfohlene Literatur	73

Jim Collins

- Sieben Tak-off-Prinzipien für den Aufstieg in die Spitzenklasse.
- Sechs Nachhaltigkeits-Prinzipien, um Organisationen auf Dauer an der Spitze zu halten.

1	Zur Person des Autors	74
2	Grundlagen	75
3	Inhalt des Konzepts	76
3.1	Take-off-Prinzipien	76
3.2	Nachhaltigkeits-Prinzipien	83
4	Stärken des Konzepts	87
5	Schwächen des Konzepts	88
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	88
7	Empfohlene Literatur	89

Peter F. Drucker

- Self-Assessment-Tool beantwortet fünf Hauptfragen.
- Geschäftslogik leitet unternehmerische Handlungen.
- Mission klärt Beitrag zur Gesellschaft.

1	Zur Person des Autors	90
2	Grundlagen	91
3	Inhalt des Konzepts	91
3.1	Die Geschäftslogik – »The theory of the business«	91
3.2	Das Strategieprogramm	94
3.3	Self-Assessment Tool	98
3.4	Innovation als Vorsorge für die Zukunft	99
3.5	Strategie im 21. Jahrhundert	103
4	Stärken des Konzepts	105
5	Schwächen des Konzepts	105
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	105
7	Empfohlene Literatur	106

Aloys Gälweiler

- Vorsteuergrößen zeigen strategische Zusammenhänge.
- Erfolgspotenziale sind Voraussetzung für (operative) Erfolgsrealisierung.

1	Zur Person des Autors	107
2	Grundlagen	108
3	Inhalt des Konzepts	108
3.1	Strategie versus Operation	108
3.2	Vorsteuergrößen	109
3.3	Grundsystematik strategischer Planung	111
3.4	Geschäftspolitische Grundsätze	114
3.5	Der Planungsprozess	114
3.6	Strategische Kontrolle	116
3.7	Die Evolution des Planungssystems	116
4	Stärken des Konzepts	117
5	Schwächen des Konzepts	117
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	118
7	Empfohlene Literatur	118

Gary Hamel, Coimbatore Prahalad

- Strategic Intent legt die strategische Zielrichtung fest.
- Kernkompetenzen zeigen die divisionsübergreifenden Erfolgsfaktoren.
- Revolutionäres Management zeigt, wie man durch Geschäftsmodellveränderungen erfolgreich ist.

1	Zur Person der Autoren	119
2	Grundlagen	120
3	Inhalt des Konzepts	122
3.1	Grundsätze einer zukunftsorientierten Strategie	122
3.2	Vorsteuergrößen des Marktwettbewerbs	124
3.3	Industrieller Vorausblick	124
3.4	Management des Transformationsprozesses	127
3.5	Marktanteile und Marktposition	127
3.6	Wettbewerb um Kompetenz	129
3.7	Revolutionäre Unternehmensführung	133
4	Stärken des Konzepts	136
5	Schwächen des Konzepts	137

6	Bedeutung für die Unternehmensführung	137
7	Empfohlene Literatur	138

Bruce D. Henderson

- Die Erfahrungskurve zeigt das strategische Potenzial kumulierter Produktionserfahrung für die kontinuierliche Reduktion von Stückkosten.
- Die Growth Share Matrix (auch Produkt-Portfolio) stellt die strategische Position mehrerer Geschäftsfelder eines Unternehmens dar.

1	Zur Person des Autors	139
2	Grundlagen	140
3	Inhalt des Konzepts	142
3.1	Erfahrungskurven	142
3.2	Preise	144
3.3	Relativer Marktanteil	146
3.4	Marktwachstum	148
3.5	Produkt-Portfolio/Growth Share Matrix	149
4	Stärken des Konzepts	152
5	Schwächen des Konzepts	152
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	153
7	Empfohlene Literatur	153

Hiroiyuki Itami

- Invisible Assets unterscheiden Unternehmen voneinander und sind die Voraussetzungen für Erfolg.
- Jede Strategie beruht auf drei Komponenten: Produkten und Märkten, Fähigkeiten sowie Wertschöpfung.
- Eine Strategie lebt von Träumen, nicht von harten Fakten.

1	Zur Person des Autors	155
2	Grundlagen	155
3	Inhalt des Konzepts	157
3.1	Strategische Rahmenbedingungen und Strategic Fit	157
3.2	Unsichtbare Vermögenswerte	158
3.3	Strategische Stimmigkeit (Strategic Fit)	160
4	Stärken des Konzepts	168
5	Schwächen des Konzepts	168
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	169
7	Empfohlene Literatur	169

Robert S. Kaplan, David P. Norton

- Balanced Scorecards verbinden strategisches mit operativem Management.
- Strategy Maps setzen Steuergrößen anschaulich miteinander in Beziehung.
- Strategisches Management wird zu »Everyone's Everyday Job«.

1	Zur Person der Autoren	170
2	Grundlagen	171
3	Inhalt des Konzepts	172
3.1	Von der Mission zum Finanzergebnis	172
3.2	Umsetzung – Strategy Office	177
3.3	Strategie weiterentwickeln – Strategy Maps	178
3.4	Alignment (Synchronisation)	179
4	Stärken des Konzepts	180
5	Schwächen des Konzepts	181
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	182
7	Empfohlene Literatur	182

Fredmund Malik

- Lebensfähiges System durch Vorhandensein unveränderlicher Strukturen.
- Komplexitätsbeherrschung durch Ordnung und Lenkung.
- Metasystemische Lenkung bedeutet Organisation eines sich selbst regulierenden Systems.

1	Zur Person des Autors	184
2	Grundlagen	185
3	Inhalt des Konzepts	189
3.1	Probleme der Komplexität	189
3.2	Ordnung als Mittel der Komplexitätsbeherrschung	190
3.3	Problemlösen als Mittel zur Komplexitätsbeherrschung	191
3.4	Strategiealternativen	193
3.5	Metasystemische Lenkung	194
4	Stärken des Konzepts	194
5	Schwächen des Konzepts	195
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	196
7	Empfohlene Literatur	196

Rudolf Mann

- Potenzialanalyse, um Stärken, Schwächen und nutzbare Potenziale zu identifizieren.
- Strategische Bilanz, um strategische Engpässe zu erkennen.
- Strategisches Leitbild – Darstellung der Unternehmensziele und der Unternehmensmission.

1	Zur Person des Autors	198
2	Grundlagen	199
3	Inhalt des Konzepts	200
3.1	Strategisches Controlling	200
3.2	Strategisches Management	205
3.3	Die ganzheitliche Managementkonzeption	205
3.4	Der ganzheitliche Mensch	208
4	Stärken des Konzepts	209
5	Schwächen des Konzepts	209
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	210
7	Empfohlene Literatur	210

Henry Mintzberg

- Strategien können auch ohne Planung entstehen.
- Unternehmensstrategie dreht sich um das Kerngeschäft.
- Praxistauglichkeit ist wichtiger als formale Organisation in der strategischen Planung. Keine »Kochrezepte«.
- Der Reifegrad einer Organisation bestimmt das strategische Vorgehen.

1	Zur Person des Autors	211
2	Grundlagen	211
3	Inhalt des Konzepts	212
3.1	Formen der Strategiefindung	212
3.2	Das Management von Strategien	214
3.2	Die Rollen des Managers im Strategiefindungsprozess	214
3.4	Strategischer Handlungsspielraum	215
3.5	Strategie und Struktur	217
4	Stärken des Konzepts	222
5	Schwächen des Konzepts	222
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	223
7	Empfohlene Literatur	223

Barry J. Nalebuff

- Wertennetz zeigt Abhängigkeiten der Marktteilnehmer.
- PARTS-Theorie identifiziert Komponenten der Spieltheorie.
- Komplementoren sind Marktpartner, die den eigenen Mehrwert durch das Angebot ergänzender Produkte erhöhen.

1	Zur Person des Autors	224
2	Grundlagen	225
2.1	Rückschließen	225
2.2	Mehrwert	226
2.3	Nicht-Nullsummen-Spiele	226
2.4	Rationalität	227
3	Inhalt des Konzepts	227
3.1	Das Wertennetz	227
3.2	PARTS	229
3.3	Einsatzfeld und Grenzen	234
4	Stärken des Konzepts	235
5	Schwächen des Konzepts	235
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	236
7	Empfohlene Literatur	236

PIMS-Programm

- PIMS-Datenbank als empirische Grundlage zur Strategiefindung.
- Aufdecken von Schlüsselfaktoren, die mit dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg korrelieren.
- Modelle und Reports als Analysewerkzeuge.

1	Entstehung des PIMS-Programms	238
2	Arbeitsweise des PIMS-Programms	239
3	Schlüsselfaktoren	241
4	Modelle und Reports	244
5	Stärken des Konzepts	246
6	Schwächen des Konzepts	247
7	Bedeutung für die Unternehmensführung	248
8	Empfohlene Literatur	250

Michael Porter

- Five-Forces-Modell erklärt Branchenrentabilität.
- Diamanten-Modell unterstützt internationale Standortentscheidungen.
- Differenzierung, Kostenführerschaft oder Schwerpunktbildung als drei »generische« Typen von Strategie.
- Corporate strategy ermöglicht Abstimmung mehrerer Geschäftsfelder.

1	Zur Person des Autors	251
2	Grundlagen	252
3	Inhalt des Konzepts	253
3.1	Operative Effektivität versus Strategie	253
3.2	Das »Five-Forces-Modell«	254
3.3	Strategische Gruppen	256
3.4	Konkurrentenanalyse	257
3.5	Unternehmensanalyse – Analyse der Wertkette	259
3.6	Strategietypen	260
3.7	Nationale Wettbewerbsvorteile – »Diamantenmodell«	262
3.8	Corporate Strategy	264
4	Stärken des Konzepts	265
5	Schwächen des Konzepts	266
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	266
7	Empfohlene Literatur	266

Hans Ulrich

- Unternehmen werden als dynamische, zielorientierte, soziale, offene und komplexe Systeme verstanden.
- In Unternehmen sind Probleme nur ganzheitlich und schrittweise zu lösen.
- Das Managementmodell umfasst Unternehmensleitbild, Unternehmenskonzept sowie Führungskonzept.

1	Zur Person des Autors	268
2	Grundlagen	269
3	Inhalt des Konzepts	270
3.1	Das Unternehmen aus systemorientierter Sicht	270
3.2	Dimensionen des Unternehmensgeschehens	272
3.3	Das Managementmodell	273

3.4 Das Leitbild	274
3.5 Das Unternehmenskonzept	274
4 Stärken des Konzepts	283
5 Schwächen des Konzepts	284
6 Bedeutung für die Unternehmensführung	284
7 Empfohlene Literatur	285

Wozu braucht es Strategie? Wozu Operation?

Die Geschichte mit dem Sauerkrautfass	286
Literaturverzeichnis	290
Stichwortverzeichnis	297