

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	IX
Vorwort	XIII
I Einleitung	1
I.I Zielgruppe und Inhalt des Leitfadens	1
I.II Einführung in strategisches Management	3
I.III Strategieentstehung und -gestaltung in einer Organisation	4
1 Strategische Ausgangslage	7
1.1 Initiierung des Strategie-Prozesses	8
1.1.1 Identifikation einer relevanten Strategie-Situation	8
1.1.2 Geltungsbereich und Rahmenbedingungen	9
1.1.3 Widerstand und Unterstützung	10
1.2 Geschäftsmodell und Strategische Erfolgspositionen	13
1.2.1 Herleitung des Geschäftsmodells	13
1.2.2 Aktuelle Strategische Erfolgspositionen	16
1.3 Vision und Entwurf des Strategie-Konzepts	19
1.3.1 Definition der Vision	19
1.3.2 Lantal: Ein Unternehmen erarbeitet sich seine Vision	23
1.3.3 Zukünftige strategische Erfolgspositionen	27
2 Komplexität der Strategie-Situation	31
2.1 Geschäftskomplexität	32
2.1.1 Vernetztes Denken im Management	32
2.1.2 Erfassen der Geschäftskomplexität	34
2.2 Geschäftsdynamik	37
2.2.1 Zeitliche Abhängigkeiten	37
2.2.2 Einflussstärken	38
2.3 Lenkungsbeziehungen	41
2.3.1 Lenkungsebene und Geltungsbereich	41

2.3.2 Lenkungsaspekte	43
3 Strategie-Entwicklung	47
3.1 Umfeld- und Organisations-Analyse	48
3.1.1 Durchführung der Umfeld-Analyse	48
3.1.2 Durchführung der Organisations-Analyse	56
3.1.3 Zusammenführung der Ergebnisse	61
3.2 Die Strategie	64
3.2.1 Strategie-Dimension Wachstum	64
3.2.2 Strategie-Dimension Produkte und Leistungen	70
3.2.3 Strategie-Dimension Wettbewerbsvorteile	73
3.2.4 Strategie-Dimension Wertschöpfungssystem	75
3.2.5 Formulierung einer mehrdimensionalen Strategie	76
3.2.6 Fallbeispiel Nestlé: Organisches Wachstum in reifen Märkten	78
3.2.7 Fallbeispiel Starrag Group: Vom Maschinenbauer zum hochspezialisierten Technologie-Anbieter in Nischenmärkten	83
3.3 Strategie-Beurteilung	89
4 Strategie-Umsetzung	93
4.1 Strategisches Zielsystem	94
4.1.1 Perspektiven des Zielsystems	94
4.1.2 Bestimmung der strategischen Ziele	96
4.1.3 Messgrößen	98
4.1.4 Ziel- und Etappenwerte	101
4.2 Strategische Initiativen	104
4.2.1 Definition der strategischen Initiativen	104
4.2.2 Programm-Management	106
4.3 Change Management	110
4.3.1 Leadership	110
4.3.2 Wissen und sein Management	112
4.3.3 Wollen – angeregt durch interne Kommunikation	113

4.3.4 Zum Können befähigen	119
4.3.5 Fallbeispiel Bühler AG: Wenn ein Markt für ein Produkt gewonnen werden muss	120
5 Strategie-Kontrolle und Review	125
5.1 Erfolgs-Controlling	126
5.2 Frühwarnung	128
5.3 Strategisches Lernen	131
Literaturverzeichnis	133