

Inhalt

1	GRUNDLAGEN	1
	Überblick.....	2
	Einstiegsfall: Strategischer Wandel bei Lufthansa.....	3
1.1	Von der Planung zur Strategie	4
1.1.1	Unternehmensführung aus traditioneller Sicht.....	5
1.1.2	Wandel der Managementlehre.....	6
1.2	Handlungsspielräume durch Strategieperspektiven	10
1.2.1	Strategieperspektiven	10
1.2.2	Strategie – ein integrierter Ansatz	16
1.3	Die Kunst der Führung	20
1.3.1	Integrative versus konventionelle Führung	21
1.3.2	Leadership versus Management	23
1.3.3	Persönliche versus systemische Führung	26
1.4	Unternehmensverfassung und Corporate Governance	27
1.4.1	Rahmenbedingungen.....	27
1.4.2	Theoretische Bezugspunkte.....	37
	Zusammenfassung.....	41
	Fragen zur Diskussion.....	41
2	ZIELE	43
	Überblick.....	44
	Einstiegsfall: Visionswechsel bei Daimler	45
2.1	Zielsystem	46
2.2	Wertsteigerung	48
2.2.1	Ökonomischer und buchhalterischer Gewinn.....	48
2.2.2	Ergänzung um nicht-finanzielle Ziele	54
2.3	Mission des Unternehmens	58
2.4	Gewinn versus Verantwortung	63
2.4.1	Wertsteigerung und Werte.....	63
2.4.2	Verantwortung gegenüber der Gesellschaft	70
2.5	Strategie unter Unsicherheit	77
2.5.1	Strategische Risiken	77
2.5.2	Risikomanagement	84

Zusammenfassung.....	91
Fragen zur Diskussion.....	92
3 STRATEGIEN	93
Überblick.....	94
3.1 Geschäftsstrategie	95
Einstiegsfall: Canon und Sony – Wurzeln des Erfolgs	95
3.1.1 Elemente des Geschäftssystems	97
3.1.2 Chancen und Bedrohungen: Produktangebot und Positionierung am Markt	101
3.1.3 Stärken und Schwächen: Aktivitätssystem und Ressourcenbasis	110
3.1.4 Strategieformulierung und -umsetzung.....	117
3.2 Unternehmensstrategie	125
Einstiegsfall: Apple, Bayer und Google – die Rückkehr der Konglomerate?	125
3.2.1 Die Konfiguration des Unternehmens.....	127
3.2.2 Portfolio-Organisation oder integrierte Organisation?	132
3.2.3 Kontinuität oder schöpferische Zerstörung?	135
3.2.4 Diversifikation oder Kerngeschäft?	137
3.3 Netzwerkstrategie	147
Einstiegsfall: Smart in Hambach – ein Unternehmensnetzwerk	147
3.3.1 Unternehmen, Markt und Netzwerk.....	149
3.3.2 Eigenständige versus eingebettete Organisation	153
3.3.3 Erklärungsansätze zu Make, Buy und Cooperate.....	156
Zusammenfassung.....	158
Fragen zur Diskussion.....	159
4 ORGANISATIONSGESTALTUNG	161
Überblick.....	162
Einstiegsfall: Siemens – Kulturrevolution durch neue Strukturen?	163
4.1 Herausforderungen der Organisationsgestaltung	164
4.2 Primäre Strukturen der Organisation	168
4.2.1 Von der funktionalen zur multidivisionalen Struktur.....	168
4.2.2 Zentrale und dezentrale Führung im Konzern.....	176
4.3 Prozesse, Projekte und Menschen	180
4.3.1 Sekundärstrukturen	182
4.3.2 Koordination, Kontrolle und Beteiligung.....	183
4.3.3 Prozessorganisation.....	185
4.4 Organisationskultur	190
4.4.1 Eine gesunde Organisationskultur?	190
4.4.2 Wechselwirkung zwischen Organisationskulturen, -strukturen und -prozessen	194
4.5 Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	196
4.5.1 Organisation im Strategiekontext	196

4.5.2	Umfeld und Strategie.....	200
4.5.3	Technologie.....	202
4.5.4	Menschen	204
4.5.5	Entwicklungsphasen.....	206
4.6	Innovationsmanagement.....	208
4.7	Change Management	215
	Zusammenfassung	218
	Fragen zur Diskussion.....	219
5	INTERNATIONALE STRATEGIE UND ORGANISATION	221
	Überblick.....	222
	Einstiegsfall: IKEA in Japan – der lange Weg zum Erfolg	223
5.1	Strategien der Internationalisierung	225
5.1.1	Chancen identifizieren.....	226
5.1.2	Global versus local – internationale Orientierung festlegen.....	230
5.1.3	Optionen auswählen	233
5.1.4	Risiken kontrollieren und Ergebnisse erzielen	237
5.2	Organisation im internationalen Kontext	238
	Einstiegsfall: ABB – Aufstieg und Fall eines Modells.....	238
5.2.1	Bereiche internationaler Organisationsgestaltung	241
5.2.2	Internationale Organisationsstrukturen.....	243
5.2.3	Internationale Managementprozesse und -systeme	247
5.2.4	Kultur und organisatorischer Wandel im internationalen Umfeld.....	251
5.2.5	Globale Manager und lokale Mitarbeiter.....	256
	Zusammenfassung	260
	Fragen zur Diskussion.....	261
	Literatur.....	263
	Stichwortverzeichnis	279