

# Inhalt

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

	Zusammenfassung.....	91
	Fragen zur Diskussion.....	92
<b>3</b>	<b>STRATEGIEN</b>	<b>93</b>
	Überblick.....	94
<b>3.1</b>	<b>Geschäftsstrategie</b> .....	<b>95</b>
	Einstiegsfall: Canon und Sony – Wurzeln des Erfolgs .....	95
<b>3.1.1</b>	Elemente des Geschäftssystems .....	97
<b>3.1.2</b>	Chancen und Bedrohungen: Produktangebot und Positionierung am Markt .....	101
<b>3.1.3</b>	Stärken und Schwächen: Aktivitätssystem und Ressourcenbasis .....	110
<b>3.1.4</b>	Strategieformulierung und -umsetzung.....	117
<b>3.2</b>	<b>Unternehmensstrategie</b> .....	<b>125</b>
	Einstiegsfall: Apple, Bayer und Google – die Rückkehr der Konglomerate? .....	125
<b>3.2.1</b>	Die Konfiguration des Unternehmens .....	127
<b>3.2.2</b>	Portfolio-Organisation oder integrierte Organisation? .....	132
<b>3.2.3</b>	Kontinuität oder schöpferische Zerstörung? .....	135
<b>3.2.4</b>	Diversifikation oder Kerngeschäft? .....	137
<b>3.3</b>	<b>Netzwerkstrategie</b> .....	<b>147</b>
	Einstiegsfall: Smart in Hambach – ein Unternehmensnetzwerk .....	147
<b>3.3.1</b>	Unternehmen, Markt und Netzwerk.....	149
<b>3.3.2</b>	Eigenständige versus eingebettete Organisation .....	153
<b>3.3.3</b>	Erklärungsansätze zu Make, Buy und Cooperate.....	156
	Zusammenfassung.....	158
	Fragen zur Diskussion.....	159
<b>4</b>	<b>ORGANISATIONSGESTALTUNG</b>	<b>161</b>
	Überblick.....	162
	Einstiegsfall: Siemens – Kulturrevolution durch neue Strukturen? .....	163
<b>4.1</b>	<b>Herausforderungen der Organisationsgestaltung</b> .....	<b>164</b>
<b>4.2</b>	<b>Primäre Strukturen der Organisation</b> .....	<b>168</b>
<b>4.2.1</b>	Von der funktionalen zur multidivisionalen Struktur.....	168
<b>4.2.2</b>	Zentrale und dezentrale Führung im Konzern.....	176
<b>4.3</b>	<b>Prozesse, Projekte und Menschen</b> .....	<b>180</b>
<b>4.3.1</b>	Sekundärstrukturen .....	182
<b>4.3.2</b>	Koordination, Kontrolle und Beteiligung.....	183
<b>4.3.3</b>	Prozessorganisation.....	185
<b>4.4</b>	<b>Organisationskultur</b>	<b>190</b>
<b>4.4.1</b>	Eine gesunde Organisationskultur? .....	190
<b>4.4.2</b>	Wechselwirkung zwischen Organisationskulturen, -strukturen und -prozessen ....	194
<b>4.5</b>	<b>Einflussgrößen der Organisationsgestaltung</b>	<b>196</b>
<b>4.5.1</b>	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	<b>Innovationsmanagement</b> .....	208
4.7	<b>Change Management</b> .....	215
	Zusammenfassung .....	218
	Fragen zur Diskussion .....	219
<b>5</b>	<b>INTERNATIONALE STRATEGIE UND ORGANISATION</b>	<b>221</b>
	Überblick.....	222
	Einstiegsfall: IKEA in Japan – der lange Weg zum Erfolg.....	223
5.1	<b>Strategien der Internationalisierung</b> .....	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	<b>Organisation im internationalen Kontext</b> .....	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
	<b>Literatur</b> .....	<b>263</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>279</b>