

Inhalt

I Bezugsrahmen _____ **1**

1 Begriffe und Bezüge _____ **3**

2 Was ist Erfolg? _____ **7**

3 Was ist ein Unternehmen? _____ **9**

 3.1 Das klassische Modell – Die Profitmaschine _____ **9**

 3.2 Das gemeinnützige Modell – Dienst an der Gesellschaft _____ **10**

 3.3 Das neue Bild des Unternehmens _____ **11**

4 Die Formel für Erfolg _____ **15**

5 Wettbewerb _____ **19**

6 Die (erfolglose) Erfolgsfaktorenforschung _____ **21**

II Strategische Planung _____ **25**

1 Planung und Zielsysteme _____ **27**

 1.1 Zeithorizonte der Planung – operativ und strategisch _____ **30**

 1.2 Gewichtung strategischer Zeitfenster _____ **35**

 1.3 Ebenen der Planung _____ **36**

 1.4 Strategische Planung und Strategie _____ **37**

 1.5 Der Fit-Ansatz _____ **38**

2 Der strategische Planungsprozess _____ **41**

III Umwelt _____ **45**

1 Unternehmenszweck als Ausgangspunkt
für die Bestimmung der relevanten Umwelt _____ **49**

 1.1 Mission, Leitbild, Unternehmenszweck _____ **49**

 1.1.1 Leitbilder oder „Leidbilder“ _____ **50**

 1.1.2 Leitbild oder „Light-Built“ _____ **51**

 1.1.3 Sinn und Werte _____ **53**

 1.1.4 Kurzichtigkeit und Weitsichtigkeit – beides ist Fehlsichtigkeit _____ **57**

 1.1.5 Vom Nutzen her denken, nicht vom Produkt _____ **59**

 1.1.6 Mission Statements von Unternehmen der Gesundheitswirtschaft _____ **60**

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1.2 | Segmentierung als Voraussetzung für Wahrnehmung | 61 |
| 1.2.1 | Sehen ist ein kontinuierlicher Prozess | 63 |
| 1.2.2 | Segmentierung als schöpferischer Prozess | 63 |
| 1.2.3 | Grundfunktionen von Management | 64 |
| 1.2.4 | Faktormarkt und Absatzmarkt | 65 |
| 1.3 | Strukturierung der Umwelt | 67 |
| 1.3.1 | Anforderungen an Marktsegmente | 68 |
| 1.3.2 | Kriterien für die Segmentierung von Märkten | 69 |
| 1.3.3 | Funktionen der Marktsegmentierung | 72 |
| 1.3.4 | Strategische Geschäftsfelder | 72 |
| 1.3.5 | Position als Voraussetzung für zielgerichtete Bewegung | 75 |
| 2 | Geschäftsfeldanalyse | 77 |
| 2.1 | Kraftfeld: Kunden | 78 |
| 2.2 | Kraftfeld: Lieferanten | 80 |
| 2.3 | Kraftfeld: Potentielle Mitbewerber | 81 |
| 2.4 | Kraftfeld: Ersatzprodukte | 82 |
| 2.5 | Kraftfeld: Wettbewerb | 83 |
| 2.6 | Porter Pro und Contra | 84 |
| 2.7 | Porter gefolgt von Rumelt | 86 |
| 3 | Anspruchsgruppen | 87 |
| 3.1 | Was sind Anspruchsgruppen? | 88 |
| 3.2 | Stakeholder-Value versus Shareholder-Value | 90 |
| 3.3 | Widersprüchliche Interessen | 92 |
| 3.4 | Wer sind relevante Anspruchsgruppen | 92 |
| 3.5 | Welche Bedeutung hat jede Gruppe | 93 |
| 3.6 | Bedürfnisse der Anspruchsgruppen heute und morgen | 96 |
| 3.6.1 | Mitarbeiter | 97 |
| 3.6.2 | Patienten | 98 |
| 3.6.3 | Einweisende Ärzte | 99 |
| 3.6.4 | Krankenkassen | 99 |
| 3.6.5 | Stakeholder-Relationship-Management | 100 |
| 4 | Ferne Unternehmens-Umwelt und STEP-Konzept | 101 |
| IV | Unternehmen | 109 |
| 1 | Erfolgsmessung – | |
| | Wie misst man den Gesundheitszustand eines Unternehmens? | 113 |
| 1.1 | Der Gesundheits-Check – Die Balanced Scorecard | 115 |
| 1.2 | Zu Risiken und Nebenwirkungen der BSC | 117 |

| | |
|--|----------------|
| 2 Internes Umfeld | 119 |
| 2.1 Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen | 121 |
| 2.2 Ressourcen und Fähigkeiten als Quelle von Wettbewerbsvorteilen | 122 |
| 2.3 Kernkompetenzen | 127 |
| 2.4 Von Fitness zu Stretchness | 128 |
| V Strategie – Integration von Unternehmen und Umwelt | 131 |
| 1 Produkt-Lebenszyklus – Leben kommt und Leben vergeht | 133 |
| 2 Produktportfolio | 137 |
| 3 Portfolio-Matrix – Umwelt und Unternehmen in einem Bild | 141 |
| 4 BCG-Matrix | 143 |
| 5 Unterschiede zwischen Wertpapier- und Produktportfolio | 147 |
| 6 Portfolio-Optimierung im Krankenhaus | 149 |
| 7 Diversifikation und Konzentration – Alles oder Nichts | 151 |
| 8 Die Ansoff-Matrix | 153 |
| 9 Porters generische Wettbewerbsstrategien | 155 |
| 10 Regelbrecherstrategien | 159 |
| 11 Strategie und Hyperdynamik | 165 |
| 12 Aspekte eines neuen Verständnisses von Strategischem Management | 171 |
| 12.1 Erst planen, dann handeln – Strategien als Ergebnis eines Planungsprozesses | 172 |
| 12.2 Das Steuern von Unternehmen – Kausalität und Komplexität | 174 |
| 13 Entscheidungsfindung in komplexen Systemen | 183 |
| 14 Was lässt sich über die Zukunft wirklich aussagen? | 185 |
| 15 Was ist der nächste Schritt? | 189 |
| Literaturverzeichnis | 191 |
| Sachwortverzeichnis | 193 |
| Personenverzeichnis | 200 |
| Der Autor | 201 |
| Der Herausgeber | 202 |