
Inhaltsverzeichnis

1	Zu Beginn	1
1.1	Zielgruppe und Inhalt des Leitfadens	1
1.2	Einführung in strategisches Management	4
1.3	Strategieentstehung und -gestaltung in einer Organisation	5
Literatur		6
2	Strategische Ausgangslage	7
2.1	Initiierung des Strategie-Prozesses	7
2.1.1	Identifikation einer relevanten Strategie-Situation	9
2.1.2	Geltungsbereich, Rahmenbedingungen und Anspruchsgruppen	11
2.1.3	Widerstand und Unterstützung	13
2.2	Geschäftsmodell und Strategische Erfolgspositionen	16
2.2.1	Herleitung des Geschäftsmodells	16
2.2.2	Aktuelle Strategische Erfolgspositionen	20
2.3	Vision und Entwurf des Strategie-Konzepts	24
2.3.1	Definition der Vision	24
2.3.2	Fallbeispiel Lantal: Ein Unternehmen erarbeitet sich seine Vision	29
2.3.3	Zukünftige strategische Erfolgspositionen	34
Literatur		36
3	Komplexität der Strategie-Situation	37
3.1	Geschäftslogik	37
3.1.1	Vernetztes Denken im Management	39
3.1.2	Erfassen der Geschäftslogik	41
3.2	Geschäfts dynamik	45
3.2.1	Zeitliche Abhängigkeiten	45

3.2.2	Einflussstärken	46
3.3	Lenkungszusammenhänge	49
3.3.1	Lenkungsebene und Geltungsbereich	49
3.3.2	Lenkungsaspekte	50
Literatur		52
4	Strategie-Entwicklung	53
4.1	Umfeld- und Organisations-Analyse	53
4.1.1	Durchführung der Umfeld-Analyse	54
4.1.2	Durchführung der Organisations-Analyse	67
4.1.3	Zusammenführung der Ergebnisse	72
4.2	Die Strategie	76
4.2.1	Strategie-Dimension Wachstum	77
4.2.2	Strategie-Dimension Produkte und Leistungen	83
4.2.3	Strategie-Dimension Wettbewerbsvorteile	87
4.2.4	Strategie-Dimension Wertschöpfungssystem	90
4.2.5	Formulierung einer mehrdimensionalen Strategie	91
4.2.6	Fallbeispiel Nestlé: Organisches Wachstum in reifen Märkten	94
4.2.7	Fallbeispiel Starrag Group: Vom Maschinenbauer zum hochspezialisierten Technologie-Anbieter in Nischenmärkten	101
4.3	Strategie-Beurteilung	107
Literatur		110
5	Strategie-Umsetzung	111
5.1	Strategisches Zielsystem	111
5.1.1	Perspektiven des Zielsystems	113
5.1.2	Bestimmung der strategischen Ziele	114
5.1.3	Messgrößen	119
5.1.4	Ziel- und Etappenwerte	122
5.2	Strategische Initiativen	125
5.2.1	Definition der strategischen Initiativen	125
5.2.2	Programm-Management	127
5.3	Change Management	131
5.3.1	Leadership	132
5.3.2	Wissen und sein Management	134
5.3.3	Wollen – angeregt durch interne Kommunikation	136
5.3.4	Zum Können befähigen	143

5.3.5	Fallbeispiel Bühler AG: Wenn ein Markt für ein Produkt gewonnen werden muss	144
Literatur	150	
6	Strategie-Kontrolle und Review	151
6.1	Erfolgs-Controlling	151
6.2	Frühwarnung	155
6.3	Strategisches Lernen	157
Literatur	158	
7	Zum Schluss	159