

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	5
1. Leadership als Ausgangspunkt der strategischen Führung eines Unternehmens	15
1.1 Die fünf Faktoren für nachhaltigen Erfolg.....	15
1.2 Leadership und strategische Unternehmensführung.....	18
1.3 Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens	20
1.4 Corporate Governance. Wem gegenüber sind die obersten Führungskräfte eines Unternehmens verantwortlich?	23
1.5 Gewinn und nachhaltige Wertsteigerung als Maßstäbe der unternehmerischen Effizienz	28
1.6 Der Prozess der strategischen Führung des Unternehmens.....	36
1.6.1 Die Entwicklungsstufen der strategischen Unternehmensführung.....	36
1.6.2 Die Gesamtkonzeption der strategischen Unternehmensführung.....	40
1.6.3 Die mentalen Modelle der Führenden	56
1.6.4 Der präskriptive und der emergente Ansatz der strategischen Unternehmensführung.....	60
1.6.5 Die gegenseitige Beeinflussung der Komponenten des Führungsmodells	62
1.6.6 Risk Assessment zur Sicherung des Überlebens des Unternehmens.....	64
1.7 Die Messung der Ergebnisse	69
1.7.1 Das EFQM-Excellence Modell.....	71
1.7.2 Die Balanced Scorecard	73
1.8 Das strategisch geführte Unternehmen als Konföderation von Unternehmen.....	74
1.9 Ist strategische Unternehmensführung eine Kunst oder eine Wissenschaft?	77
2. Die unternehmerische Vision	83
2.1 Begriff und Wesen der Vision	83
2.2 Die drei Komponenten der Vision	86
2.3 Wie kommt man zu einer Vision?.....	87
2.4 Die gezielte Koordination der maßgeblichen Entscheidungsträger	89
	11

	Seite
2.5 Der Unternehmer als pragmatischer Visionär	90
2.6 Die unternehmerische Vision als integrierender Teil des organisationalen Lernens.....	92
2.7 Die Energetik der Vision	93
2.8 Die Umsetzung der unternehmerischen Vision.....	95
 3. Die Unternehmenspolitik („Mission“). Die Ziele	 99
3.1 Die Unternehmenspolitik als weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung	99
3.2 Begriff und Wesen der Unternehmenspolitik	99
3.3 Was ist Sache der Unternehmenspolitik?	100
3.4 Die Bestimmung der Unternehmenspolitik und ihr Ausdruck im Leitbild („Mission Statement“)	104
3.5 Die Ziele des Unternehmens sind die Ziele der Hauptaktionäre .	107
3.6 Von der Ist- zur Soll-Unternehmenspolitik.....	108
3.7 Die Überprüfung der Unternehmenspolitik	110
3.8 Die Kommunikation der Unternehmenspolitik	112
3.9 Die unternehmenspolitische Kontrolle der Strategien	112
 4. Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit	 119
4.1 Szenarien als Grundlage der Strategie.....	119
4.2 Die Umweltanalyse und -prognose.....	125
4.3 Die Unternehmensanalyse und -prognose zur Bestimmung des Unternehmensprofils	129
4.3.1 Die Kernkompetenzen als Quellen von Wettbewerbsvorteilen..	130
4.3.2 Die Identifikation der Kernkompetenzen	138
4.3.3 Das Portfolio der Kompetenzen	141
4.3.4 Handlungsempfehlungen für das strategische Outsourcing.....	144
4.3.5 Die Berücksichtigung der Transaktionskosten	147
4.3.6 Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung .	148
4.3.7 Die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft	151
4.3.8 Die Bestimmung des strategischen Handlungsspielraumes	153
4.4 Strategie und strategische Planung	155
4.4.1 Die Dimensionen der Strategie	155
4.4.2 Strategie, strategischer Plan und strategische Planung als Elemente eines Sozialisationsprozesses	157
4.5 Die Portfolio-Methodik als Visualisierungs- und Kommunikationsinstrument	169
4.5.1 Begriff, Funktion und Grenzen der Portfolio-Matrix.....	169
4.5.2 Die Analyse der Marktattraktivität.....	173

	Seite
4.5.3 Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens in Bezug auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten	176
4.5.4 Die Analyse der Cash-flow- und Synergieattraktivität.	178
4.5.5 Die Erstellung der Portfolio-Matrix	181
4.5.6 Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix.	190
4.5.7 Die Normstrategien: Investitions- und Wachstumsstrategien, Rückzugs- und Desinvestitionsstrategien sowie selektive Strategien	194
4.5.8 Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen	200
4.6 Der strategische Plan	204
4.7 Gute Strategien von schlechten trennen	205
4.8 Gleiche Informationen, verschiedene Strategien	208
4.9 Die Abkehr vom Schema	210
4.10 Der Mensch ist wichtiger als die Strategie	211
 5. Die Strategieentwicklung auf Unternehmensebene.	 213
5.1 Die strategische Führung des diversifizierten Unternehmens ...	213
5.2 Die Logik der Diversifikation	217
5.3 Zur Kritik der Diversifikation	219
5.4 Der Conglomerate Discount oder Holding-Abschlag	221
5.5 Die nicht-delegierbaren Aufgaben des Letztentscheidungsträgers oder des Führungsteams	223
5.5.1 Das Führungsverständnis.	224
5.5.2 Das Unternehmensleitbild / die Strategic Issues	225
5.5.3 Die zentralen Kernkompetenzen	228
5.5.4 Die Unternehmensstrategie	229
5.5.5 Die Unternehmenskultur und die Corporate Identity	232
5.5.6 Die strategische Architektur und die Auswahl der obersten Führungskräfte	233
5.6 Der strategische Plan des diversifizierten Unternehmens.	235
5.7 Die Überprüfung der Qualität des strategischen Plans des Unternehmens	236
 6. Unternehmensakquisitionen als Instrumente des Portfolio-Managements	 239
6.1 Das Grundraster zur Planung von Akquisitionsstrategien.	239
6.2 Das Phasenmodell von Akquisitionen	240
6.2.1 Der Auswahlprozess.	241
6.2.2 Der Anbahnungsprozess	243
6.2.3 Der Prozess der Due Diligence, der Verhandlung und des Vertragsabschlusses	244

	Seite
6.2.4 Der Integrationsprozess	245
6.3 Die Integration der führungstechnischen, politischen und kulturellen Systeme.	247
6.3.1 Das führungstechnische System	248
6.3.2 Das kulturelle System	249
6.3.3 Das politische System	250
6.3.4 Die Kommunikation	252
6.4 Leadership als kritischer Erfolgsfaktor	252
 7. Die Netzwerkstrategie	 255
7.1 Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen, um in einem Netzwerk eine führende Rolle zu spielen?	255
7.2 Die nicht-delegierbaren Aufgaben des Netzwerk-Leaders	257
7.3 Die Strategie der Partner-Unternehmen im Netzwerk	264
7.4 Vertrauen und Solidarität in strategischen Netzwerken	265
7.5 Der intelligente Umgang mit Wissen im Netzwerk	266
 8. Die Fragmentierung der unternehmerischen Tätigkeit als Folge der strategischen Führung des Unternehmens	 269
8.1 Die „Objektivierung“ der strategischen Entscheidungen	269
8.2 Die Strategie als konkrete und flexible Lösungsmöglichkeit ...	271
8.3 Die Erziehung zu strategischer Einsicht und Verantwortung ...	273
8.4 Die Rolle des Strategie-Planers oder -Beraters	274
8.5 Die Grenzen der strategischen Führung	275
8.5.1 Die Gründe für den Misserfolg der strategischen Führung	275
8.5.2 Die Voraussetzungen für den Erfolg der strategischen Führung	280
8.6 Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns	285
 Literatur	 287
Sachregister	293