
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	9
2	Dimensionen des Managements	13
2.1	Normatives Management	13
2.2	Strategisches Management	14
2.3	Operatives Management	16
2.4	Rekursion der Systemebenen	18
	Literaturverzeichnis	19
3	Changemanagement	21
3.1	Wechseltreiber im Business	22
3.1.1	PESTLE-Framework	22
3.1.2	Gartner-Hype-Zyklus für Zukunftstechnologien	24
3.1.3	Porters fünf Kräfte	25
3.1.4	Interne Veränderungsantriebe	27
3.2	Typologie der Veränderung	27
3.3	Change in Unternehmen steuern	30
3.3.1	Framework zum Changemanagement – Kotters Acht-Stufen-Modell	30
3.3.2	Eine Organisation besteht aus Individuen	33
3.3.3	Ausgewählte Veränderungsmanagement-Tools und ihre Anwendung	36
3.4	Interview mit Thomas Zinnöcker	39
	Literaturverzeichnis	47
4	Zielplanung und strategische Kernperspektiven	49
4.1	Planung strategischer Ziele	49
4.2	Werte und Tugenden als Steuerungsgrößen in Unternehmen	52
4.3	Unternehmensstrategien versus Geschäftsfeldstrategien	53
4.4	Strategische Erfolgsfaktoren des Unternehmens	56
4.5	Strategisches Verhalten auf allen Führungsebenen	56
4.6	Organisationsstrukturen und -prozesse	60
4.7	Grundhaltungen und Annahmen in Unternehmen	61
4.8	Verhaltensrelevante Aspekte	62
4.9	Strategisches Kommunikationsverhalten im Unternehmen	64
4.10	Anreizsysteme und Leistungserbringung	66
	Literaturverzeichnis	67

5	Initiationsphase	69
5.1	Das Erfordernis einer Strategie	69
5.2	Bereitschaft der Organisation	70
5.2.1	Managementwechsel	70
5.2.2	Bereitschaft des Topmanagements	70
5.3	Strategie und Risiko	74
5.3.1	Risikoneigung	74
5.3.2	Geschäftsmodell Risiko als Bestandteil des Unternehmensrisikos	76
5.4	Einbindung der Mitarbeitenden	77
	Literaturverzeichnis	81
6	Analysen und Diagnosen	83
6.1	Analyse der Unternehmenskultur	83
6.2	Analyse von Kernkompetenzen	84
6.3	Analyse der Wertschöpfungskette	86
6.4	Megatrend-Analyse	88
6.5	PESTLE-Analyse	90
6.6	Five Forces nach Porter	91
6.7	7-S-Modell von McKinsey	92
6.8	Digitalisierung	95
6.9	Datenschutz (DSGVO)	97
6.10	Marktfeldstrategien nach Treacy und Wiersema	98
6.11	Szenariotechnik	99
6.12	Trendmanagement	101
6.13	Spieltheorie	102
6.14	Hoshin Kanri – the Toyota Way	103
6.15	Aktuelle Strategiebewertung	104
	Literaturverzeichnis	105
7	Entwicklung und Formulierung einer Strategie	107
7.1	Wesentliche Strategieerwägungen	107
7.1.1	Arbeiten mit Hypothesen	107
7.1.2	Deduktive vs. induktive Argumentation	108
7.1.3	Wesentliche strategische Fragen	108
7.1.4	Unternehmensstrategie	109
7.1.5	Geschäftsstrategie	111
7.1.6	Generische Strategien	112
7.1.7	Disruption-Failure-Framework	113
7.2	Werkzeuge zur Strategieentwicklung	116
7.2.1	Erstellung eines Business Models	116
7.2.2	Business-Model-Portfolio-Framework ›The invincible company‹	120
7.2.3	Business-Model-Design als strategische Variable	124

7.2.4	Wertschöpfungsketten auseinanderbrechen	125
7.2.5	Fokus auf Digitalisierung	126
7.2.6	Talentmanagement	133
7.3	Interview mit Jørgen Lindegaard	134
	Literaturverzeichnis	143
8	Implementierung und Ausführung	145
8.1	Kaskadieren und ausrichten	145
8.2	Ausführung mit Balanced Scorecard	148
8.3	Ausrichtung von Modellen auf die Arbeitsweise	151
8.4	Leadership und Strategie	159
8.5	Drei-Boxen-Ansatz	160
8.6	Management by Objectives	161
8.7	Strategielandkarte	163
8.8	Strategiefokussiertes Unternehmen	164
8.9	Interview mit Jeff Gravenhorst	164
	Literaturverzeichnis	174
9	Evaluation	175
9.1	Aufgaben strategischer Leistungsmessung	175
9.2	Grundlagen der strategischen Leistungsmessung	176
9.3	Balanced Scorecard als Instrument zur Evaluation	178
9.4	Strategische Kontrolle im Rahmen agiler und funktionsübergreifender autonomer Teams	181
	Literaturverzeichnis	182
10	Zusammenfassung	183
	Stichwortverzeichnis	187
	Die Autoren	192