

# Inhalt

**Stimmen zur aktuellen Auflage — V**

**Vorworte — VII**

**Verzeichnis der Praxisbeispiele — XV**

## **1 Grundlagen — 1**

- 1.1 Von der Planung zur Strategie — 4
  - 1.1.1 Unternehmensführung aus traditioneller Sicht — 5
  - 1.1.2 Wandel der Managementlehre — 8
- 1.2 Handlungsspielräume durch Strategieperspektiven — 12
  - 1.2.1 Strategieperspektiven — 13
  - 1.2.2 Strategie – Ein integrierter Ansatz — 23
- 1.3 Die Kunst der Führung — 30
  - 1.3.1 Integrative versus konventionelle Führung — 31
  - 1.3.2 Leadership versus Management — 34
  - 1.3.3 Persönliche versus systemische Führung — 38
- 1.4 Unternehmensverfassung und Corporate Governance — 41
  - 1.4.1 Rahmenbedingungen — 41
  - 1.4.2 Agenten gegen Treuhänder — 53

## **2 Ziele — 63**

- 2.1 Zielsystem — 65
- 2.2 Wertsteigerung — 68
  - 2.2.1 Ökonomischer Gewinn und Buchgewinn — 68
  - 2.2.2 Ergänzung um nichtfinanzielle Ziele — 74
  - 2.2.3 Performance Management und Controlling — 79
- 2.3 Mission des Unternehmens — 86
- 2.4 Gewinn versus Verantwortung — 89
  - 2.4.1 Wertsteigerung und Werte — 89
  - 2.4.2 Verantwortung gegenüber der Gesellschaft — 97
- 2.5 Strategie unter Unsicherheit — 103
  - 2.5.1 Strategische Risiken — 104
  - 2.5.2 Enterprise-Risk-Management — 114
  - 2.5.3 Die Krise meistern — 120

### 3 Strategien — 125

- 3.1 Geschäftsstrategie — 127
  - 3.1.1 Innovative Geschäftsmodelle und smarte Produkte — 129
  - 3.1.2 Chancen und Bedrohungen: Produktangebot und Positionierung am Markt — 139
  - 3.1.3 Stärken und Schwächen: Aktivitätssystem und Ressourcenbasis — 148
- 3.2 Unternehmensstrategie — 156
  - 3.2.1 Konfiguration des Unternehmens — 157
  - 3.2.2 Portfolio-Organisation oder integrierte Organisation? — 163
  - 3.2.3 Kontinuierlicher Wandel oder schöpferische Zerstörung? — 168
  - 3.2.4 Diversifikation oder Kerngeschäft? — 169
  - 3.2.5 Multiple Unternehmensstrategien entwickeln — 178
- 3.3 Netzwerkstrategie — 181
  - 3.3.1 Unternehmen, Markt und Netzwerk — 183
  - 3.3.2 Eigenständige versus eingebettete Organisation — 187
  - 3.3.3 Make, Buy und Cooperate — 190
  - 3.3.4 Outsourcing, Offshoring und Crowdsourcing — 192
  - 3.3.5 Von der Pipeline zur Plattform? — 201
- 3.4 Strategiebildung — 208
  - 3.4.1 Strategieumsetzung allein reicht nicht — 209
  - 3.4.2 Die strategische und operative Ebene verbinden — 216
  - 3.4.3 Funktionalstrategien abgleichen — 222
- 3.5 Herausforderung Geschäftsmodell-Innovation — 225
  - 3.5.1 Strategie als Plan und als Praxis ansehen — 225
  - 3.5.2 Spannungen auf den Strategieebenen managen — 227
  - 3.5.3 Agile Methoden beim Startup nutzen — 233
  - 3.5.4 Stolpersteine beachten — 239

### 4 Organisationsgestaltung — 243

- 4.1 Herausforderungen der Organisationsgestaltung — 245
- 4.2 Primäre Strukturen der Organisation — 250
  - 4.2.1 Von der funktionalen zur multidivisionalen Struktur — 250
  - 4.2.2 Zentrale und dezentrale Führung im Konzern — 257
- 4.3 Prozesse, Projekte und Menschen — 264
  - 4.3.1 Sekundärstrukturen — 266
  - 4.3.2 Koordination, Kontrolle und Beteiligung — 267
  - 4.3.3 Prozessorganisation — 269
- 4.4 Organisationskultur — 274
  - 4.4.1 Eine gesunde Organisationskultur? — 274
  - 4.4.2 Wechselwirkung zwischen Organisationskulturen, -strukturen und -prozessen — 277

4.5	Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	— 282
4.5.1	Organisation im Strategiekontext	— 282
4.5.2	Umfeld und Strategie	— 287
4.5.3	Technologie	— 289
4.5.4	Menschen und Teams	— 292
4.5.5	Entwicklungsstadium	— 297
4.6	Innovations-, Projekt- und Veränderungsmanagement	— 300
4.6.1	Perspektiven der strategischen Innovation	— 301
4.6.2	Projektmanagement zwischen Integration und Separierung	— 306
4.6.3	Interaktion im Netzwerk	— 310
4.6.4	Veränderungsmanagement	— 313
4.7	Startups und etablierte Unternehmen	— 316
4.7.1	Besonderheiten von Startups	— 317
4.7.2	Unterschiede von Startups und etablierten Unternehmen	— 319
4.7.3	Gründe für Kooperationen	— 320
4.7.4	Modelle der Zusammenarbeit	— 322
4.8	Herausforderung digitale Transformation	— 324
4.8.1	Digitale Revolution	— 324
4.8.2	Strategien der Digitalisierung	— 328
4.8.3	Organisationsmodelle im digitalen Zeitalter	— 331
<b>5</b>	<b>Internationale Strategie und Organisation</b>	<b>— 347</b>
5.1	Strategien der Internationalisierung	— 352
5.1.1	Chancen identifizieren	— 352
5.1.2	Global versus lokal – Internationale Orientierung festlegen	— 359
5.1.3	Optionen auswählen	— 362
5.1.4	Risiken kontrollieren und Ergebnisse erzielen	— 368
5.2	Organisation im internationalen Kontext	— 372
5.2.1	Bereiche internationaler Organisationsgestaltung	— 374
5.2.2	Internationale Organisationsstrukturen	— 379
5.2.3	Internationale Managementprozesse und -systeme	— 383
5.2.4	Organisatorischer Wandel und Kulturen im internationalen Umfeld	— 390
5.2.5	Herausforderungen für das internationale Personalmanagement	— 398
	<b>Literatur</b>	<b>— 407</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>— 437</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>— 439</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>— 441</b>

