

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
<b>Teil A: Eine kurze Einführung in die Strategieentwicklung .....</b>	<b>1</b>
1 Strategische Führung im Unternehmensalltag .....	3
1.1 Die Einstellung zum strategischen Arbeiten .....	3
1.2 Warum gute strategische Pläne so wichtig sind .....	3
1.3 Warum das strategische Arbeiten so schwer fällt .....	5
1.4 Wie man die Motivation zur Strategiearbeit steigern kann.....	7
1.5 Wie es um die Strategiekompetenz von Managern in Deutschland bestellt ist .....	8
1.6 Warum das Umsetzen von Strategien so schwer fällt .....	9
2 Eine gute Strategie – Grundvoraussetzung erfolgreicher Strategie- umsetzung.....	13
2.1 Was versteht man unter Strategie? .....	13
2.2 Kommen Strategien aus dem Treibhaus? .....	15
2.3 Welche Strategieprozesse haben sich nicht bewährt? .....	17
2.4 Einfache Strategien und das Prinzip der »Power of Alignment«	20
3 Wie 10 pragmatische Schritte der Strategieentwicklung aussehen.....	25
3.1 Megatrends im Unternehmensumfeld analysieren.....	25
3.2 Die eigenen Stärken und Schwächen herausarbeiten .....	33
3.3 Chancen und Gefahren ableiten .....	34
3.4 Durch eine Vision die Mannschaft begeistern.....	35
3.5 Quantifizierbare Langfristziele festlegen.....	36
3.6 Strategische Kernkompetenzen festlegen.....	37
3.7 Strategien für die einzelnen Geschäftssegmente entwickeln.....	38
3.8 Strategische Aktionsprogramme entwickeln .....	38
3.9 Strategie-Steckbriefe für die Geschäftseinheiten entwickeln.....	39
3.10 Strategische Messlatten einführen.....	39
4 Wie Strategieformulierung und -umsetzung ineinander greifen .....	41

<b>Teil B: Die 6 Hebel der erfolgreichen Strategieumsetzung .....</b>	<b>45</b>
1 Hebel 1: Strategie-Steckbriefe für alle Organisationseinheiten.....	47
1.1 Warum sind verständliche strategische Konzepte so wichtig? ....	47
1.2 Was sind Strategie-Steckbriefe? .....	50
1.3 Was beinhalten Strategie-Steckbriefe? .....	52
1.4 Was bewirken Strategie-Steckbriefe in Unternehmen? .....	61
1.5 Voraussetzungen für den Erfolg von Strategie-Steckbriefen.....	62
1.6 Vergleich der Strategie-Steckbriefe mit anderen Management- Tools .....	66
1.7 Die Qualität strategischer Konzepte beurteilen .....	67
1.8 Zusammenfassung Hebel 1/Zwischenfazit .....	68
2 Hebel 2: Strategiegerechter Ressourceneinsatz .....	71
2.1 Warum funktioniert die traditionelle Budgetierung nicht bei strategischen Themen? .....	71
2.2 Warum ist Budgetierung und Ressourcenzuweisung ein Schlüsselthema für die Strategieumsetzung? .....	72
2.3 Eine revolutionäre Alternative: das Beyond-Budgeting-Prinzip...	74
2.4 Welchen Grundregeln folgt der strategiegerechte Ressourcen- einsatz? .....	77
2.5 Zusammenfassung Hebel 2/Zwischenfazit .....	81
3 Hebel 3: Strategisches Reporting .....	83
3.1 Warum operatives Controlling bei strategischen Themen nicht weiterhilft.....	84
3.2 Warum Balanced Scorecards in der Praxis selten funktionieren	85
3.3 Wie Strategie-Scorecards als einfaches Reporting-Instrument funktionieren .....	88
3.4 Die 7 Gebote für gutes strategisches Reporting .....	92
3.5 Zusammenfassung Hebel 3/Zwischenfazit .....	95
4 Hebel 4: Strategiegerechte Managemententwicklung .....	97
4.1 Warum die Managemententwicklung eine zentrale Rolle für die Strategieumsetzung spielt.....	97
4.2 Wie die heutige Managemententwicklung das Thema Strategieumsetzung ausblendet .....	98
4.3 Warum nicht alle Manager für jede strategische Situation geeignet sind.....	99
4.4 Was in Anforderungsprofilen für Manager oftmals unter- schlagen wird.....	101
4.5 Wie strategiegerechte Anforderungsprofile aussehen .....	106
4.6 Wie man die Strategiekompetenz von Managern fördern kann ..	109

4.7	Wie man die Managemententwicklung mit der Strategie verbinden kann .....	111
4.8	Was wir aus den Collins-Studien lernen können .....	113
4.9	Welche Grundsätze eine strategiegerechte Managemententwicklung beachten sollte .....	117
4.10	Wie man strategiegerechte Anreize schafft .....	121
4.11	Zusammenfassung Hebel 4/Zwischenfazit .....	122
5	Hebel 5: Strategiegerechte Strukturen und Prozesse.....	125
5.1	Über die Bedeutung der Organisation für die Strategieumsetzung.....	125
5.2	Über die unbeabsichtigten Nebenwirkungen einer Reorganisation .....	127
5.3	Wie man Widersprüche zwischen Strategie und Struktur erkennt .....	130
5.4	Wie man strategische Geschäftseinheiten zur Strategieumsetzung nutzt .....	132
5.5	Wie man Venture-Units für den Strategieprozess nutzt.....	134
5.6	Wie man eine neue Organisationsstruktur einführt.....	135
5.7	Wie man Prozesse zur Strategieumsetzung nutzt.....	137
5.8	Wie man die Detailstruktur der Organisation festlegt.....	144
5.9	Zusammenfassung Hebel 5/Zwischenfazit .....	145
6	Hebel 6: Internes Marketing für die Strategie .....	147
6.1	Warum Strategien emotional verankert werden müssen .....	147
6.2	Was internes Marketing bedeutet .....	149
6.3	Wie man Ergebnisdruck erzeugt .....	151
6.4	Wie man internes Unternehmertum fördert.....	153
6.5	Wie man Dringlichkeit für strategische Fragen erzeugt.....	158
6.6	Welche Bedeutung versteckte Signale des Managements haben .....	159
6.7	Welche Rolle situative Erlebnistiefe spielt.....	161
6.8	Zusammenfassung Hebel 6/Zwischenfazit .....	162
<b>Teil C: Die Rolle des Topmanagements im Strategieumsetzungsprozess...</b>		<b>163</b>
1	Evidenzbasiertes Management: die Strategie mit der Wirklichkeit verbinden .....	165
1.1	Evidenz und Strategie: strategische Annahmen in Frage stellen.	165
1.2	Auf Hypothesen setzen: aus Irrtümern lernen .....	167
1.3	Hypothesen prüfen: die Marktforschung strategisch einbinden..	169
1.4	Lernprozesse fördern: auf Experimente und Tests setzen .....	171

2	Komplexität reduzieren: die größte Herausforderung für die Unternehmensleitung .....	173
2.1	Interne Früherkennung: auf kritische Projektphasen fokussieren .....	174
2.2	Strategisches Alignment: die Zahl strategischer Programme drastisch reduzieren .....	174
2.3	Strategie-Review: strategische Erfolgsmuster quertragen .....	176
2.4	Strategie-Audit: Strategieprozesse professioneller gestalten.....	177
2.5	Strategieberater: den Beitrag prüfen .....	181
3	Die Rolle der Unternehmensleitung als Gatekeeper für neue Management-Werkzeuge .....	183
	Literaturverzeichnis .....	185
	Stichwortverzeichnis.....	191