

Inhalt

I Bezugsrahmen	1
1 Begriffe und Bezüge	3
2 Was ist Erfolg?	7
3 Was ist ein Unternehmen?	9
3.1 Das klassische Modell – Die Profitmaschine	9
3.2 Das gemeinnützige Modell – Dienst an der Gesellschaft	10
3.3 Das neue Bild des Unternehmens	11
4 Die Formel für Erfolg	15
5 Wettbewerb	19
6 Die (erfolglose) Erfolgsfaktorenforschung	21
II Strategische Planung	25
1 Planung und Zielsysteme	27
1.1 Zeithorizonte der Planung – operativ und strategisch	30
1.2 Gewichtung strategischer Zeitfenster	35
1.3 Ebenen der Planung	36
1.4 Strategische Planung und Strategie	37
1.5 Der Fit-Ansatz	38
2 Der strategische Planungsprozess	41
III Umwelt	45
1 Unternehmenszweck als Ausgangspunkt für die Bestimmung der relevanten Umwelt	49
1.1 Mission, Leitbild, Unternehmenszweck	49
1.1.1 Leitbilder oder „Leitbilder“	50
1.1.2 Leitbild oder „Light-Built“	51
1.1.3 Sinn und Werte	53
1.1.4 Kurzsichtigkeit und Weitsichtigkeit – beides ist Fehlsichtigkeit	57
1.1.5 Vom Nutzen her denken, nicht vom Produkt	59
1.1.6 Mission Statements von Unternehmen der Gesundheitswirtschaft	60

1.2	Segmentierung als Voraussetzung für Wahrnehmung _____	61
1.2.1	Sehen ist ein kontinuierlicher Prozess _____	63
1.2.2	Segmentierung als schöpferischer Prozess _____	63
1.2.3	Grundfunktionen von Management _____	64
1.2.4	Faktormarkt und Absatzmarkt _____	65
1.3	Strukturierung der Umwelt _____	67
1.3.1	Anforderungen an Marktsegmente _____	68
1.3.2	Kriterien für die Segmentierung von Märkten _____	69
1.3.3	Funktionen der Marktsegmentierung _____	72
1.3.4	Strategische Geschäftsfelder _____	72
1.3.5	Position als Voraussetzung für zielgerichtete Bewegung _____	75
2	Geschäftsfeldanalyse _____	77
2.1	Kraftfeld: Kunden _____	78
2.2	Kraftfeld: Lieferanten _____	80
2.3	Kraftfeld: Potentielle Mitbewerber _____	81
2.4	Kraftfeld: Ersatzprodukte _____	82
2.5	Kraftfeld: Wettbewerb _____	83
2.6	Porter Pro und Contra _____	84
2.7	Porter gefolgt von Rumelt _____	86
3	Anspruchsgruppen _____	87
3.1	Was sind Anspruchsgruppen? _____	88
3.2	Stakeholder-Value versus Shareholder-Value _____	90
3.3	Widersprüchliche Interessen _____	92
3.4	Wer sind relevante Anspruchsgruppen _____	92
3.5	Welche Bedeutung hat jede Gruppe _____	93
3.6	Bedürfnisse der Anspruchsgruppen heute und morgen _____	96
3.6.1	Mitarbeiter _____	97
3.6.2	Patienten _____	98
3.6.3	Einweisende Ärzte _____	99
3.6.4	Krankenkassen _____	99
3.6.5	Stakeholder-Relationship-Management _____	100
4	Ferne Unternehmens-Umwelt und STEP-Konzept _____	101
IV Unternehmen _____		109
1	Erfolgsmessung –	
	Wie misst man den Gesundheitszustand eines Unternehmens? _____	113
1.1	Der Gesundheits-Check – Die Balanced Scorecard _____	115
1.2	Zu Risiken und Nebenwirkungen der BSC _____	117

2 Internes Umfeld	119
2.1 Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen	121
2.2 Ressourcen und Fähigkeiten als Quelle von Wettbewerbsvorteilen	122
2.3 Kernkompetenzen	127
2.4 Von Fitness zu Stretchness	128
V Strategie – Integration von Unternehmen und Umwelt	131
1 Produkt-Lebenszyklus – Leben kommt und Leben vergeht	133
2 Produktportfolio	137
3 Portfolio-Matrix – Umwelt und Unternehmen in einem Bild	141
4 BCG-Matrix	143
5 Unterschiede zwischen Wertpapier- und Produktportfolio	147
6 Portfolio-Optimierung im Krankenhaus	149
7 Diversifikation und Konzentration – Alles oder Nichts	151
8 Die Ansoff-Matrix	153
9 Porters generische Wettbewerbsstrategien	155
10 Regelbrecherstrategien	159
11 Strategie und Hyperdynamik	165
12 Aspekte eines neuen Verständnisses von Strategischem Management	171
12.1 Erst planen, dann handeln – Strategien als Ergebnis eines Planungsprozesses	172
12.2 Das Steuern von Unternehmen – Kausalität und Komplexität	174
13 Entscheidungsfindung in komplexen Systemen	183
14 Was lässt sich über die Zukunft wirklich aussagen?	185
15 Was ist der nächste Schritt?	189
Literaturverzeichnis	191
Sachwortverzeichnis	193
Personenverzeichnis	200
Der Autor	201
Der Herausgeber	202