

Cuno Pümpin

Management strategischer Erfolgspositionen

Das SEP-Konzept als Grundlage
wirkungsvoller Unternehmensführung

3., überarbeitete Auflage

Inhaltsverzeichnis

1. Kapitel: Die Herausforderung der neuen Führungssituation

1.	Wirkungsvollere Unternehmungsführung: Ein Bedürfnis?	13
2.	Die Problematik der heutigen Führung	14
2.1	Die Praxis: Mangel an Effektivität	14
2.2	Die Betriebswirtschaftslehre: Entwicklung von Lösungen aus Praxisanalysen und Grundlagenwissen	15
2.3	Die Wissenschaftstheorie: Eine Basis für wirkungsvolle Lösungen? ...	17
3.	Das Ziel: Ein neues Führungskonzept	18
4.	DerWegzumZiel	20
5.	Forschungsprojekt	20
5.1	Forschungsprozess	21
5.2	Forschungsstrategie	21
5.21	Anwendung des Forschungsprozesses	21
5.22	Besondere forschungstheoretische Probleme	25
6.	Empirische Untersuchung	27

2. Kapitel: Die strategische Erfolgsposition (SEP)

1.	Was bedeutet «Erfolgsposition»?	29
1.1	Der betriebswirtschaftliche Erfolgsbegriff: Gewinn, Wachstum, Marktstellung	29
1.2	Der systemtheoretische Erfolgsbegriff: Fähigkeit zum Überleben . . .	29
1.3	Der Erfolg aus strategischer Sicht: Vorhandensein und Einsatz von spezifischen Fähigkeiten	30
1.4	Exogene und endogene Erfolgs Voraussetzungen	31
1.5	Die Erfolgsposition: Voraussetzung für überdurchschnittliche Ergebnisse	32
1.6	Kurzfristige und langfristige Erfolgspositionen	33
2.	Die strategische Erfolgsposition: Ein fundamentales Grundprinzip	33
2.1	Zum Begriff	33
2.2	Die SEP aus der Sicht betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse	34
2.3	Die SEP aus der Sicht der Evolutionslehre	38
2.4	Der Grundmechanismus des Managements von SEP	39
3.	Typologie der SEP	42
3.1	Produkte, Märkte, Funktionen	42
3.2	Produktbezogene SEP	44
3.3	Marktbezogene SEP	46
3.4	Funktionale SEP	46

3. Kapitel: Leitsätze zum Management strategischer Erfolgspositionen

Leitsatz 1: Das Vorhandensein von SEP bestimmt den Unternehmungserfolg	53
Leitsatz 2: SEP werden durch die Zuordnung von Ressourcen aufgebaut	58
Leitsatz 3: Einer vorgegebenen SEP zugeordnete Ressourcen müssen anderen möglichen SEP entzogen werden, es sei denn, zwischen ihnen bestehe eine Synergie.....	65
Leitsatz 4: Die Anzahl aufbaubarer SEP ist begrenzt	69
Leitsatz 5: Die Erhaltung aufgebaute SEP ist nur dann möglich, wenn diese durch entsprechende Ressourcenzuteilung laufend gepflegt werden	74
Leitsatz 6: Aufzubauende SEP können zueinander in einem harmonischen, neutralen oder antinomischen Verhältnis stehen	78
Leitsatz 7: Starke SEP können nur dann aufgebaut werden, wenn alle Unternehmungsbereiche durch interdisziplinäre Zusammenarbeit dazu beitragen	83
Leitsatz 8: Der Aufbau von SEP ist eine mittel- bis langfristige Angelegenheit	89
Leitsatz 9: Der Nutzen von SEP ändert sich im Zeitablauf	93
Leitsatz 10: Zwischen Unternehmungskultur und SEP bestehen enge Wechselbeziehungen.....	98

4. Kapitel: Konsequenzen

1. Konsequenz: Die Festlegung der aufzubauenden SEP ist eine fundamentale unternehmerische Entscheidung	104
2. Konsequenz: Strategie und Planung müssen auf den festgelegten SEP aufbauen	105
3. Konsequenz: Die Unternehmungsorganisation muss auf die SEP abgestimmt werden	107
4. Konsequenz: Die SEP ist ein zentrales Entscheidungskriterium für alle Unternehmungsangehörigen.....	110
5. Konsequenz: Die Führungsinstrumente der Unternehmung müssen auf die SEP ausgerichtet werden.....	113
6. Konsequenz: Die vom Management ausgehenden Signale müssen mit den SEP übereinstimmen.....	116

5. Kapitel: Das SEP-Konzept

1.	Problemstellung und Zielsetzung	121
2.	Übersicht	123
3.	Die Festlegung der SEP	128
3.1	Übersicht	128
3.2	Erkenntnisse über die Wirkungsweise von Strategien	129
3.21	Allgemeine strategische Grundsätze	129
3.22	Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung	132
3.23	Das SEP-Profil	133
	- Problemstellung und Untersuchungsanlage	133
	- Ergebnisse	135
	- Beurteilung und Schlussfolgerungen	145
3.3	Informationsanalyse	146
3.31	Zielsetzung	146
3.32	Unternehmensanalyse	147
3.33	Umwelt-, Branchen-, Markt- und Konkurrenzanalyse	148
3.34	Wertvorstellungen	149
3.35	Informationsverdichtung	150
3.4	Festlegen der SEP und Entwicklung der Grundstrategie	154
3.41	Kreation möglicher Primär-SEP	154
3.42	Ausbau von alternativen SEP zu Grundstrategien	155
3.43	Bewertung der Alternativen und Entschlussfassung	162
	- Wie bewerten?	162
	- Bewertung nach Rentabilitätskriterien	163
	- Bewertung nach strategischen Grundsätzen	165
	- Bewertung in bezug auf Extrovertierung und Introvertierung	165
3.44	Abschliessende Bewertung	166
3.5	Das Dokument: Die definitive Grundstrategie	167
3.6	Deduktive Gestaltung der Grundstrategien	167
4.	Management von SEP	168
	1.Führungsregel: Strategien - harmonisches Gesamtkonzept statt Teiloptimierung	170
	2.Führungsregel: Planung - Entwicklung von Fähigkeiten statt Zahlenfortschreibung	175
	3.Führungsregel: Disposition - bewusste Ressourcenzuteilung statt emotionale Gefühlsentscheide	177
	4.Führungsregel: Organisation - Handlungsfreiheit in Verantwor- tung statt Bürokratie	183
	5.Führungsregel: Management-Einsatz - Unternehmer statt Verwalter	187

6.Führungsregel: Führungsstil - konstruktiv-aufbauend statt chef-bezogen.....	189
7.Führungsregel: Managementmethoden - Resultatorientierung statt Methodengläubigkeit.....	191
8.Führungsregel: Machtzentren - Zielbetonung statt Interessenkonflikte.....	199
9.Führungsregel: Mitarbeiterentwicklung - themenzentriert statt punktuell.....	201
10.Führungsregel: Berichtswesen - konzentriert und problemgerichtet statt überflutend.....	204
5. Überwachung und Anpassung der SEP.....	206
6. Schlussbetrachtungen.....	206
Literaturverzeichnis.....	209
Abbildungsverzeichnis.....	212
Anmerkungen.....	214