

# Literaturverzeichnis

ACHENBACH, GERD B.: In Zusammenhängen denken – aber ... In: Der Karriereberater 5/1991, S. 129-138. Bonn 1991

ALTEMÖLLER, UWE: Das Unternehmen in der Krise. In: Der Karriereberater 6/1994, S. 117-140. Bonn 1994

BECKER, HERMAN: Krisenabwehr durch Diversifikation – Notwendigkeit und Grenzen. In: Der Karriereberater 6/1994, S. 99-116. Bonn 1994

BERTH, ROLF: Erfolg. Überlegenheitsmanagement. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1995 (zitiert wird nach der ersten Auflage von 1993)

BERTSCHI, HANNES; RECKEWITZ, MARCUS: Von Absinth bis Zabaione. Was man über Speisen und Gerichte wissen muss. Berlin 2002

BONSEN, MATTHIAS ZUR: Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Niedernhausen 2000

BRANDES, DIETER: Konsequenz einfach. Die ALDI-Erfolgsstory. München 2001

BRAUN, PETER (Hrsg.): Rating-Leitfaden für den Mittelstand. Der Weg zur optimalen Kreditwürdigkeit. Augsburg 2001

BREDEMEYER, SABINE: Lust auf eine gemeinsame Zukunft. In: Rosewich, Evelyn (Hrsg.): Mehr Lust auf Leistung. Offenbach 2003

DÖRNER, DIETRICH u. a.: Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern 1994

EDERER, GÜNTER; SEIWERT, LOTHAR J.: Der Kunde ist König. Das 1x1 der Kundenorientierung. Offenbach 2000

ESCHENBACH, ROLF; KUNESCH, HERMANN: Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. Stuttgart 1996

GÜNDLING, CHRISTIAN: Wer den Kunden nicht ehrt ... Mit effizientem Service zu mehr Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Stuttgart 1999

HINTERHUBER, HANS H.: Strategische Unternehmensführung, Band I: Strategisches Denken, Band II: Strategisches Handeln. Berlin, New York 1996 (zitiert wird nach der 5. Auflage von 1992)

HORVÀTH, PETER u. PARTNER (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart 2001

JOHNSON, SPENCER: Die Mäuse-Strategie für Manager. Veränderungen erfolgreich begegnen. München 2000

JUNG, RÜDIGER H.; KLEINE, MEINOLF: Management. Personen – Strukturen – Funktionen – Instrumente. München, Wien 1993

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P.: Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart 2001

KAUFMANN, LUTZ: Der Feinschliff für die Strategie. Die Balanced Scorecard. In: Harvard Business Manager, Ausgabe 6/2002, S. 35-41. Hamburg 2002

KUNZ, GUNNAR: Ziele finden mit System. Balanced Scorecard. In: managerSeminare, Heft 51, S. 20-30. Bonn 2001

**KUNZ, GUNNAR:** Die Balanced Scorecard im Personalmanagement. Frankfurt/Main, New York 2001

**MINTZBERG, HENRY u. a.:** Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Frankfurt/Main 2002

**MÜLLER-STEWENS, GÜNTER; LECHNER, CHRISTOPH:** Strategisches Management. Stuttgart 2001

**PORTER, MICHAEL E.:** Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main, New York 2000

**PORTER, MICHAEL E.:** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt/Main, New York 1999 (zitiert wird nach der 7. Auflage von 1992)

**SCHOLZ, CHRISTIAN:** Visionäres Personalmanagement als strategische Chance. In: Der Karriereberater 9/1992, S. 33-56. Bonn 1992

**SIEGERT, WERNER.** Ziele – Wegweiser zum Erfolg. Von den Unternehmenszielen zu den täglichen Arbeitszielen. Stuttgart 2001

**SIMON, HERMANN:** Die heimlichen Gewinner – Hidden Champions: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. München 1998

**SIMON, HERMANN:** Die heimlichen Gewinner – Hidden Champions: Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. In: Der Karriereberater 7/1996, S. 207-224. Bonn 1996

**SIMON, HERMANN (Hrsg.):** Das große Handbuch der Strategiekonzepte. Frankfurt/Main, New York 2002

**WITTSCHIER, BERND M.:** 30 Minuten für erfolgreiche Mediation im Unternehmen. Offenbach 2002

# Stichwortverzeichnis

Aufgabe des Stichwortverzeichnisses ist es, den Leser bei der gezielten Suche nach Inhalten und Informationen zu unterstützen. Es dient vornehmlich der Orientierung. Aufgenommen sind Stichwörter, die unter den angegebenen Stellen auch erläutert werden. Die bloße Nennung eines Wortes genügt nicht, um im Register Aufnahme zu finden.

Wenn ein Begriff auf einer Seite zwar nicht vorkommt, aber dennoch zu ihm Stellung genommen wird, findet er sich ebenfalls in dem Stichwortverzeichnis wieder.

Die zahlreichen Auflistungen zum Beispiel unter dem Stichwort „Balance Scorecard“ zeigen, dass in dem Register inhaltliche Zuordnungen vorgenommen wurden – auch dies dient der Leserorientierung.

- Achenbach, Gerd* B. 92 f.  
Advocatus Diaboli (Funktion) 8  
Anforderungsparameter 75-79  
Arbeitsblätter 11, 201-211  
Außerordentliche Anforderungen 75, 77, 79 ff.  
Auswege aus Krise (falsche) 41 f.  
*Aygün, Mehmet* 170
- Balanced Scorecard** 153-180
- Aufbau BSC (Beispiel) 164-167, 173-179
  - BSC-Map 188
  - BSC-Story 188
  - Finanzperspektive 160 f., 164, 168, 173 f.
  - Kundenperspektive 160 f., 165 f., 169, 174 ff.
  - Messgrößen 156-159, 164-167, 173-179
  - Nachteile der BSC 179 f.
  - Operative Ziele 156-159, 164-167, 173-179
  - Potenzialperspektive 160, 162, 166 f., 172 f., 177 ff.
  - Prozessperspektive 160 ff., 164, 171, 176 f.
  - Strategische Aktionen 156-159, 164-167, 173-179

- Strategische Ziele 156-159, 164-167, 173-179
- Vier Perspektiven der BSC 159-167
- Vision und Strategie 156-159
- Zielwerte 156-159, 164-167, 173-179

Basel II 16, 59

Basisanforderungen 75 f., 79 f.

Bedarfsermittlungsstrategie 130-133

Bereichs-Scorecard 187

*Berth, Rolf* 97 ff., 101, 194

*Bertschi, Hannes* 170

Beteiligte am Strategieprozess 183

*Bonsen, Matthias zur* 108

*Bosch Robert* 101

Branchenanalyse 45, 47-49, 84

*Bredemeyer, Sabine* 109 f.

BSE-Skandal 46

CCP-Analyse (= Customer Competition Performance) 35, 71-84, 145 f.

- Beispiel 78-82

- Definition 77

Chancen und Möglichkeiten 43, 46

Change TV 196-199

*Daimler, Gottlieb* 101

*Defoe, Daniel* 18

Denkhaltung 88, 95 f.

Dienstleistungs-oase 120

Differenzierungsstrategie 27, 116-138, 147, 151 f.

- und Personalentwicklung 135-138, 151

Diversifikation 138 f.

*Dörner, Dietrich* 93 f.

*Drucker, Peter F.* 138

*Ederer, Günter* 72, 74, 120, 126, 130

Effizienz und Effektivität 17, 22, 23, 34

Einzigartigkeit als strategischer Wettbewerbsvorteil 24, 26 f., 30, 34, 126

Erlebnisstrategie 117-120, 147

- Erlebnischarakter 117, 119

- Erlebniswelten 117, 148

Ertrags- und Liquiditätskrise 37

Faktor „Mensch“ in Strategie 87 f.

Flächenstrategie 134 f.

*Ford, Henry* 101

Ganzheitsdenken 88

Gesamtanalyse 72-78

Gesellschaftliche Entwicklung 44

*Goethe, Johann Wolfgang von* 43

*Grundig, Max* 101

*Gündling, Christian* 127

- Hauptkonkurrenten** 50 ff.  
**Hidden Champions** 139, 141-145  
 - Erfolgsstrategien 142-145  
*Hinterhuber, Hans H.* 45, 58 ff., 91  
*Horváth, Peter* 75, 159
- Image** als strategischer Wettbewerbsvorteil 148 ff.  
**Immaterieller Wert** als strategischer Wettbewerbsvorteil 31  
**Informationspolitik** und Strategie 183 f., 196  
**Inside-Outside-Orientierung** 72 ff., 84
- Johnson, Spencer* 7, 10  
*Jordan, Michael* 31 ff.  
*Jung, Rüdiger H.; Kleine, Meinolf* 51, 66, 88
- Kaplan, Robert S.* 154, 160  
*Kaufmann, Lutz* 188 f.  
**Kernfähigkeiten** und Kernschwächen 55 ff.  
*Kirch, Leo* 40  
**Kommunikationskultur** 199  
**Komplexität** 85-96  
**Konkurrenzanalyse** 45, 50-53, 84  
**Kosten- und Preisführerschaft** 141 f.
- Kreditwürdigkeit** und Strategie 16  
**Krise** 11, 35-42  
**Kritische Erfolgsfaktoren** 50, 57-71, 58 f. (Checkliste), 84  
**Kunde**, „idealer“ 54  
**Kundenanalyse** 45, 53-55, 84  
**Kundenbefragung** 54  
**Kundenbindungsinstrumente** 124 f.  
**Kundenbindungsstrategie** 124-129, 137  
 - als Kommunikationsstrategie 126-129  
**Kundenkommunikationsgesetz** 127 f.  
**Kundenorientierung** 29, 53, 117-133  
**Kundenproblem lösen** 130-133  
**Kundenrelevantes Merkmal** als strategischer Wettbewerbsvorteil 24, 25-26, 28, 34, 126  
**Kundenzeitschriften** 126  
**Kundenzufriedenheit** 124-129  
*Kunz, Gunnar* 159, 162 f., 164-167
- Leistungsanforderungen** 75 f., 79 ff.  
*Lienen, Ewald* 39  
**Lineares Denken** 89  
*Linßen, Hannes* 39  
**Lohhausen-Experiment** 93 f.

- Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio 66 ff.
- Marktattraktivität- Wettbewerbsvorteil-Portfolio 68 ff.
- Markteinführung 63
- Mitarbeiterqualifikation 121 f.
- Mitarbeiter-Scorecard 187
- Montag, Michael* 124
- Morus, Thomas* 98
  
- Nischenstrategie 138-141, 151
- Norton, David P.* 154, 160
  
- Offene Systeme 89 ff., 92-95
- Ökologische Entwicklung 45
- Ökonomische Entwicklung 44
- Operatives Handeln 20-24
- Open Space 100, 110
- Operative Planung 17-19, 33 f.
- Otto, Michael* 87
- Outside-Inside-Orientierung 72 ff., 84
  
- Personalentwicklung 186-199
  - Aufgabenbeschreibung 189
  - Change TV 196-199
  - Entgelt- und Belohnungssystem 190
  - Situativer Führungsstil 191 ff.
  - Strategieverständnis 192, 194 f., 199
  - Teamentwicklung 193 f.
  - Verbesserungsvorschlagswesen 190
  - Weiterbildungsmaßnahmen 196-199
- Persönliches Strategiebuch 10 (Funktion), 47, 48 f., 52, 55, 57, 71, 83, 96, 112 f., 119 f., 123, 129, 133, 134 f., 140 f., 142, 150 f., 180, 195 f.
- Persönlichkeitsentwicklung 94
- Politische Entwicklung 44
- Porter, Michael E.* 7, 47, 49, 138
- Portfolio-Analyse 62, 65-70, 84
- Preis als STWE 30
- Preisstrategie 21, 27, 137, 141 f.
- Produkt/Dienstleistung als strategischer Wettbewerbsvorteil 31
- Produktlebenszyklus 62, 63-66, 84
  
- Real-Time-Strategic-Change-Konferenz 109 f.
- Reckewitz, Marcus* 170
- Reifephase 63
- Retropolation 102
- Reuter, Edzard* 73
- Richtungsdenken 88, 95
- Risiken und Gefahren 43, 46
- Robinson-Crusoe-Effekt 17-19

*Saint-Exupéry, Antoine de* 99 f.  
 Sättigungsphase 63  
*Schiller, Friedrich von* 43  
*Scholz, Christian* 98 f., 101  
*Schrempp, Jürgen* 37, 73, 89  
*Seiwert, Lothar J.* 72, 74, 120, 126, 130  
 Serviceleistungen 29, 120-123  
 Serviceorientierung 121 ff.  
 Servicestrategie 120-123  
*Simon, Hermann* 139, 141-145  
 Sortimentsstrategie 134 f.  
 Stammkunden-Management 126  
 Stärken-Schwächen-Profil 60  
 Strategiearten 116-152  
   - Kombination 136 f., 141  
 Strategieausrichtung 145-150  
 Strategieentwicklung 86, 115-152, 201-211 (Anleitung in sieben Schritten)  
   - Unternehmensanalyse: 204  
   - CCP-Analyse 205 f.  
   - Visionsentwicklung 207  
   - Strategiefestlegung 208  
   - Strategische Ziele und Aktionen 209  
   - Strategische Ziele und operative Zielwerte 210  
   - Strategieorientierung 211  
 Strategiefabrik 212  
 Strategiefokussierung 181-200  
 Strategieformulierung 43  
 Strategieorientierung und Personalentwicklung 181-200  
 Strategieplanung 14  
 Strategie-Projektgruppe (Strategie Task Force) 182 f., 184 f., 196, 199  
 Strategieumsetzung 15  
 Strategische Allianz 48  
 Strategische Krise 11, 35-42  
 Strategische Planung 17-34  
 Strategische Wettbewerbsvorteile 9 f., 22 f., 24-34, 101, 113, 126 f., 148 ff., 155  
   - Verlust der 35-42  
 Strategischer Ist-Zustand 13-16  
 Strategischer Weitblick 9 f., 11 f., 19, 85-96  
   - und Flexibilität 89-91  
 Strukturwandel 37, 41, 85-96  
 Szenario-Technik 102  
 Tante-Emma-Prinzip der Kundenzufriedenheit 127  
 Technologische Entwicklung 44  
 Trendbeobachtung 171  
 Umweltanalyse 43 f., 45-47, 84  
 Unternehmensanalyse 42-84  
   - externe 43-55, 83 f.  
   - interne 55-71, 83 f.  
   - interne, Instrumente 61-71  
 Unternehmensgründer 56  
 Unternehmensgrundsätze 100, 103 ff.  
 Unternehmensprozesse 75-81  
 Unternehmensziele 15, 100



- Vernetztheit 89 ff., 92-95
- Vision 13, 97-114, 146, 158
- Beispiele 104 ff.
  - Entwicklung 97-102
  - Erarbeitung 102 ff.
  - Fehler vermeiden 107-112
  - Notwendigkeit 98-102
  - Scheitern 107-112
  - Strategieverdichtung 101
- Vorbildfunktion 186 f.
- Wachstumsphase 63
- Wahrnehmbarer Vorteil als strategischer Wettbewerbsvorteil 24, 26, 28, 34, 126
- Wahrnehmung 78, 126
- Wahrnehmungs-Brille 78
- Werner, Helmut* 73
- Wittschier, Bernd M.* 110
- Zukunftsbilanz 153-180
- Zukunftskonferenz 100, 109
- Zukunftsmanagement 86
- Zukunftssicherung 16
- Zusammenfassung
- 33 f. (zu Kap. 1), 83 f. (zu Kap. 2), 113 f. (zu Kap. 4), 151 f. (zu Kap. 5), 180 (zu Kap. 6), 199 f. (zu Kap. 7)

# Der Autor



Dr. Norbert Hans ist 1948 geboren und hat Betriebswirtschaftslehre studiert. Bereits während seiner Tätigkeit in mehreren Managementpositionen lernte er die Bedeutung der strategischen Ausrichtung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen kennen.

Seine Praxiserfahrungen konnte er als Leiter des MSH-Instituts in Beckum einbringen, das er 1981 gegründet hat. Er ist seit über 20 Jahren als Trainer und Berater sowie Unternehmens- und Personalentwickler tätig. Dementsprechend liegt sein Schwerpunkt in der Beratung und dem Training im Bereich der strategischen Unternehmensentwicklung, der Managemententwicklung und der Personalentwicklung.

Seine Kompetenz als Strategie und seine Fähigkeit zum strategischen Weitblick haben bereits zahlreiche mittelständische Unternehmen aus den Bereichen Handel, Banken und Industrien genutzt und schätzen

gelernt, um sich strategisch neu zu positionieren und strategische Wettbewerbsvorteile zu erhalten und aufzubauen.

Dr. Norbert Hans lehrt zudem an der Fachhochschule, University of Cooperative Education, Mosbach, Unternehmensführung und ist Dozent an der Comenius Universität Bratislava.

**Für weitere Informationen steht er zur Verfügung unter:**

MSH – Management Strategien Hans

Linnenstr. 16-18

59269 Beckum

Tel.: 0 25 21 / 93 23 0, Fax: 0 25 21 / 93 23 26

Mail: [norbert.hans@msh-direkt.de](mailto:norbert.hans@msh-direkt.de)