

Inhalt

	Vorwort	7
1	Strategien und Strategisches Management in Zeiten permanenten Wandels	9
1.1	Management Summary	9
1.2	Unsicherheit, Komplexität und Dynamik als Rahmenbedingungen .	10
1.3	Strategie im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Veränderung	11
1.4	Positionierung im Markt und Abgrenzung vom Wettbewerb als zentrale Motive in der Strategiearbeit	13
1.5	Strategiearbeit ist Führungsaufgabe	14
1.6	Was sind Strategien? – Eine erste Abgrenzung	15
1.6.1	Inhalte	15
1.6.2	Strategieebenen	17
2	Zentrale Feststellungen und Entscheidungen zum Vorgehen und zur Methode	18
2.1	Management Summary	18
2.2	Der Kreislauf des Strategischen Management und Controlling – Zielsetzung und Aufgaben	19
2.3	Vorgehensmodell	21
2.4	Balanced Scorecard	25
2.5	Aufsichtliche Aspekte zur Geschäftsstrategie von Kreditinstituten .	35
2.5.1	Strategieerarbeitung, Formulierung, Strategiemodell und Konsistenz	38
2.5.2	Zuständigkeit, Überprüfung/Anpassung und Kommunikation der Strategie	41
2.5.3	Operationalisierung der Strategie	42
2.5.4	Kenntnisnahme und Erörterung mit Aufsichtsorgan	43
3	Strategische Analyse	45
3.1	Management Summary	45
3.2	Externe Umfeldanalyse	47
3.3	Interne Unternehmensanalyse	64
3.4	Zusammenführung der externen und internen Einflussfaktoren und Ergebnisdarstellung	80
4	Strategieentwicklung	103
4.1	Strategischer Rahmen	103
4.1.1	Management Summary	103
4.1.2	Vision	104
4.1.3	Mission	113

4.1.4	Wertekodex	122
4.1.5	Geschäftsmodell	130
4.2	Entwicklung der Geschäftsstrategie	138
4.2.1	Management Summary	138
4.2.2	Identifikation strategischer Ziele, Strategielandkarte und Ursache- Wirkungsbeziehungen	139
4.2.3	Formulierung der Geschäftsstrategie	159
5	Strategieumsetzung	166
5.1	Management Summary	166
5.2	Kennzahlen	166
5.3	Planwerte	174
5.4	Maßnahmen	179
5.5	Verzahnung mit operativer Steuerung und Strategieprüfung	187
5.6	Kommunikation der Strategie	192
5.6.1	Zielstellung des Kommunikationskonzeptes	192
5.6.2	Design des Kommunikationskonzeptes	192
5.7	Erfolgsfaktoren im strategischen Management	198
6	Projektmanagement	201
6.1	Allgemeines	201
6.2	Projektorganisation	202
6.2.1	Projektgremien	202
6.2.2	Projektablauf	203
6.3	Projektumfang	205
6.4	Softwareunterstützung für das strategische Management	207
6.4.1	Entscheidungskriterien	208
6.4.2	Mehrwert durch Softwareeinsatz	211
6.4.3	Der »richtige« Einstiegszeitpunkt	212
	Literaturverzeichnis	214
	Abbildungsverzeichnis	217
	Tabellenverzeichnis	219
	Stichwortverzeichnis	221