

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>0</b> | <b>Einleitung</b> .....                                   | 9  |
| 0.1      | Ziel des Buches .....                                     | 9  |
| 0.2      | Zum Begriff »Sozialunternehmen« .....                     | 11 |
| 0.3      | Das Beispielunternehmen: Die Zieglerschen Anstalten ..... | 12 |
| 0.4      | Überblick über das Gesamtmodell .....                     | 14 |
| <b>1</b> | <b>Unternehmens- und Umweltanalysen</b> .....             | 18 |
| 1.1      | Bestimmung der relevanten Märkte .....                    | 19 |
| 1.2      | Analyse der Vergangenheit .....                           | 23 |
| 1.3      | Analyse der Anspruchsgruppen .....                        | 25 |
| 1.4      | Marktsegmentierung .....                                  | 28 |
| 1.5      | Trendanalyse .....  | 30 |
| 1.6      | Marktanalyse .....  | 35 |
| 1.7      | Fähigkeitsanalyse .....                                   | 38 |
| 1.8      | SWOT-Analyse: Zusammenfassung und Auswertung .....        | 43 |
| 1.9      | Hinweise zur externen Fundierung der Analysen .....       | 46 |
| 1.10     | Vorgehensweise in komplexen Organisationen .....          | 48 |
| <b>2</b> | <b>Leitbild</b> .....                                     | 51 |
| 2.1      | Inhalt .....  | 52 |
| 2.2      | Erarbeitungsprozess .....                                 | 55 |
| 2.3      | Vorgehensweise in komplexen Organisationen .....          | 58 |
| <b>3</b> | <b>Vision</b> .....                                       | 59 |
| 3.1      | Inhalt .....  | 60 |
| 3.2      | Erarbeitungsprozess .....                                 | 62 |
| 3.3      | Vorgehensweise in komplexen Organisationen .....          | 63 |
| <b>4</b> | <b>Chancen- und Risikostrategie</b> .....                 | 65 |
| 4.1      | Zum Begriff .....   | 66 |
| 4.2      | Wettbewerbsvorteilsstrategie .....                        | 67 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 4.3       | Marktfeldstrategie .....                                      | 69         |
| 4.4       | Risikostrategie .....   | 72         |
| 4.5       | Vorgehensweise in komplexen Organisationen.....               | 75         |
| <b>5</b>  | <b>Planung mit der Balanced Scorecard.....</b>                | <b>78</b>  |
| 5.1       | Die Balanced Scorecard im Überblick .....                     | 79         |
| 5.2       | BSC-Architektur.....  | 82         |
| 5.3       | Chancen- und risikobasierte strategische Ziele .....          | 91         |
| 5.4       | Strategiekarte .....  | 101        |
| 5.5       | Messgrößen und Zielwerte .....                                | 103        |
| 5.6       | Strategische Aktionen .....                                   | 106        |
| 5.7       | Erarbeitungsprozess.....                                      | 110        |
| 5.8       | Vorgehensweise in komplexen Organisationen.....               | 111        |
| <b>6</b>  | <b>Vorhandene Führungs- und Steuerungsinstrumente .....</b>   | <b>117</b> |
| 6.1       | Wirtschaftsplan .....   | 118        |
| 6.2       | Mehrjahresplanung .....                                       | 118        |
| 6.3       | Instrumente der Personalführung.....                          | 120        |
| 6.4       | Berichtswesen.....  | 127        |
| 6.5       | Projektmanagement.....  | 128        |
| 6.6       | Vorgehensweise in komplexen Organisationen.....               | 131        |
| <b>7</b>  | <b>Strategische Informationen.....</b>                        | <b>132</b> |
| 7.1       | Messgrößenerhebung .....                                      | 133        |
| 7.2       | Aktionsberichte .....   | 137        |
| 7.3       | Marktbeobachtung.....   | 137        |
| 7.4       | Management von nicht beeinflussbaren strategischen Risiken... | 145        |
| 7.5       | Management von operativen Risiken .....                       | 149        |
| 7.6       | Vorgehensweise in komplexen Organisationen.....               | 157        |
| <b>8</b>  | <b>Steuerung mit der Balanced Scorecard.....</b>              | <b>158</b> |
| 8.1       | BSC-Bericht .....   | 159        |
| 8.2       | BSC-Controllinggespräche.....                                 | 161        |
| 8.3       | Vorgehensweise in komplexen Organisationen.....               | 163        |
| <b>9</b>  | <b>Das spontane Element .....</b>                             | <b>166</b> |
| <b>10</b> | <b>Innovationsmanagement .....</b>                            | <b>169</b> |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>11 Interne Rahmenbedingungen</b> .....            | 175 |
| <b>12 Schlussbetrachtungen</b> .....                 | 180 |
| 12.1 Überarbeitungs- und Durchführungsrhythmen ..... | 180 |
| 12.2 Schnittstellen .....                            | 185 |
| 12.3 Andere Managementansätze .....                  | 187 |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....                   | 189 |
| <b>Formularverzeichnis</b> .....                     | 191 |
| <b>Übersicht: Aus-der-Praxis-Fälle</b> .....         | 192 |
| <b>Übersicht: Beispiele</b> .....                    | 193 |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....                    | 194 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....                    | 197 |
| <b>Über die Autoren</b> .....                        | 200 |