

Cuno Pümpin



© 2008 [AGI-Information Management Consultants](http://AGI-Information-Management-Consultants.com)  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelon.com](http://dandelon.com) network.

# 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.	Der Weg zum Ziel .....	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 Unternehmungsanalyse .....	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