

Günter H. Darazs

***Königswege zum  
Unternehmenserfolg***

**Besser werden als die Konkurrenz**

**FIT FOR BUSINESS**

# Inhalt

Einleitung . . . . .	13
<b>Kapitel 1:</b>	
<b>Grundaussagen des Buches . . . . .</b>	<b>15</b>
Vorbild Japan? . . . . .	15
Japanische Stärken . . . . .	17
Imitation versus »Neues Management« . . . . .	18
Überlegenheitsmanagement als einzige Chance, Japan Paroli zu bieten . . . . .	19
Eine neue innovative Strategie ist notwendig . . . . .	20
Entwicklung zum innovativen Management. . . . .	25
Unternehmenskultur. . . . .	25
Unternehmensstrategie . . . . .	25
Unternehmensstruktur . . . . .	27
Führungsposition erreichen . . . . .	29
8 Königswege zum Erfolg . . . . .	29
Situationsanalyse. . . . .	30
Fördern Sie neues Denken und Handeln. . . . .	30
Motivation . . . . .	31
Strategisch orientierte Organisations- gestaltung. . . . .	33
Information, Kommunikation . . . . .	34

Markt- und Kundenorientierung . . . . .	35
Kooperationen . . . . .	36
Umweltorientierung . . . . .	37
<b>Kapitel 2:</b>	
Die Jahrhundert-Herausforderungen . . . . .	39
Grundgedanken . . . . .	39
Neu ist: Die japanische Offensive . . . . .	41
Ursachen der japanischen Bedrohung . . . . .	41
Osteuropa steht dicht vor der Tür . . . . .	43
Der Vormarsch der Informationstechnik . . . . .	45
Explosion der Information . . . . .	45
Die Informationstechnik . . . . .	47
Trend Globalisierung/Internationalisierung . . . . .	48
Internationalisierung wird für alle wichtig . . . . .	48
Das Entwicklungstempo bestimmen zunehmend andere . . . . .	49
Standortfrage Deutschland wird zur Existenzfrage . . . . .	50
Was ist zu tun? . . . . .	51
Fazit . . . . .	58
<b>Kapitel 3:</b>	
Eine neue innovative Strategie, die auf Konkurrenzüberlegenheit ausgerichtet ist, um die Führungsposition zu erhalten . . . . .	59
Faktoren zur Konkurrenzüberlegenheit . . . . .	59
Steuerungsebene Liquidität . . . . .	62
Steuerungsebene Ertrag . . . . .	64
Steuerungsebene Evolution. . . . .	66
Entscheidende Faktoren . . . . .	70
Verschiedene Faktoren in Beziehung gesetzt . . . . .	75
Empirische Erfahrungen über die Wirkungen spezieller Maßnahmen . . . . .	77

Steuerungsebene Innovation . . . . .	82
Strategie heute: Die Revolution der Unternehmenskultur . . . . .	86
Revolution. . . . .	86
Strategie und Unternehmenskultur . . . . .	94
Übereinstimmung von Strategie und Kultur . . . . .	95
Balance technische und nichttechnische Infrastruktur . . . . .	98
Unternehmenskultur ist auch Öffentlichkeitsarbeit. . . . .	99
Interne Kommunikation besonders pflegen . . . . .	100
Strategie heute: Neue Unternehmensstruktur . . . . .	105
Brauchen wir wirklich eine neue Unternehmensorganisation? . . . . .	105
Wie sieht der unternehmerische Alltag aus? . . . . .	107
Wie sieht eine neue Unternehmensorganisation aus? . . . . .	108
Prinzipien einer Struktur der neunziger Jahre. . . . .	108
Fazit . . . . .	112

#### Kapitel 4:

Führungsposition – Übernehmen Sie in Ihrem Industriezweig die Führung. . . . .	115
Einzigartigkeit . . . . .	118
Perspektive . . . . .	118
Top-Engagement . . . . .	119
Konzentration der Kräfte . . . . .	120
Multiplikation. . . . .	121
Qualität auf allen Ebenen. . . . .	124
Image . . . . .	125
Mythos. . . . .	128
Innovation . . . . .	129
Fazit . . . . .	132

## Kapitel 5:

### 8 Königswege zur Überlegenheit. . . . . 133

1. Situationsanalyse – Wo stehen wir?	
Wo wollen wir hin? . . . . .	133
Besteht eine Notwendigkeit zur Neuorientierung? . . . . .	135
Kostenstruktur-Analyse . . . . .	137
Fähigkeitsanalyse . . . . .	138
Ressourceneinsatz-Profil. . . . .	141
Multiplikations-Profil . . . . .	145
Kultur-Profil . . . . .	148
Sind wir vorbereitet auf eine Restrukturierung? . . . . .	154
Fragen zur Entwicklung einer Vision . . . . .	155
Schlußfolgerung aus der Situationsanalyse . . . . .	157
Fazit. . . . .	157
2. Fördern Sie neues Denken und Handeln . . . . .	158
Das neue Denken . . . . .	158
Notwendigkeit der Neuorientierung. . . . .	167
Schritt 1: Formulierung Leitmotiv/ Strategische Vision. . . . .	168
Schritt 2: Formulierung Unternehmens- philosophie/Leitbild . . . . .	169
Schritt 3: Definition »Innovationsziele«. . . . .	172
Schritt 4: Auswahl der innovativen Strategien. . . . .	198
Fazit. . . . .	207
3. Motivation . . . . .	208
Sehen Sie den Menschen im Mittelpunkt . . . . .	208
Neuorientierung . . . . .	208
Fördern Sie den Mitarbeiter als die kreative Kraft. . . . .	212
Mitarbeiter als Teilhaber. . . . .	213
Duale Personalführung praktizieren . . . . .	215
Fazit. . . . .	216

4. Strategisch orientierte Organisationsgestaltung . . . . .	217
Neues Denken: Revolution in der Unternehmensorganisation . . . . .	217
Weg von der alten Rationalität . . . . .	218
Weg von zuviel Hierarchie . . . . .	218
Prinzipien der Neuorganisation . . . . .	219
Erste Konsequenz: Das Netzwerk . . . . .	220
Zweite Konsequenz: Denken in Prozessen/ Prozeßketten . . . . .	221
Neustrukturierung: Fertigung . . . . .	222
Überlegenheitsfaktoren . . . . .	222
Stellhebel zur Konkurrenzüberlegenheit . . . . .	223
Neustrukturierung Marketing:	
Prozeßmarketing . . . . .	238
Abschied nehmen vom Marketing- Mix-Modell . . . . .	238
Fazit. . . . .	246
5. Information/Kommunikation . . . . .	248
Nutzen Sie die Informations- und Kommunikationssysteme als strategischen Wettbewerbsfaktor . . . . .	248
Informations- und Kommunikationssysteme . . . . .	250
Management-Denken . . . . .	252
Organisation . . . . .	252
Markt . . . . .	254
Gestalten Sie mit »CIM« die Zukunft . . . . .	257
Die Zielsetzung der CIM-Philosophie . . . . .	258
CIM – Das Nutzenpotential . . . . .	258
CIM – Die Probleme . . . . .	259
Voraussetzungen . . . . .	260
Einführung von CIM . . . . .	261
Setzen Sie die Informations- und Kommunikationstechniken im kommerziellen Bereich ein . . . . .	264

Nutzen Sie die »Kommunikation« als neuen Markt . . . . .	265
Nutzen Sie die Informationstechniken zur horizontalen und vertikalen Integration . . . . .	267
Horizontale Integration . . . . .	267
Vertikale Integration. . . . .	268
Prüfen Sie den Einsatz von Mikroprozessoren in Bearbeitungs- und Verfahrenstechniken . . . . .	271
Nutzen Sie externe Datenbanken . . . . .	272
Richten Sie ein Monitoring-System ein . . . . .	275
Nutzen Sie den Computer als Führungsinstrument . . . . .	277
Fazit. . . . .	279
6. Markt- und Kundenorientierung . . . . .	280
Geleitwort: Ein kundenorientiertes Unternehmen. . . . .	280
Marktorientierung . . . . .	282
Praktizieren Sie Kundennähe . . . . .	282
Elemente der Marktorientierung . . . . .	283
Grundelement E > A. . . . .	283
Zuhören contra Verkaufen . . . . .	286
Technologie und Markt als Grundpfeiler . . . . .	287
Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden . . . . .	287
Den Produktlebenszyklus des Kunden begleiten . . . . .	299
Kooperationen . . . . .	301
Enge Beziehungen zu den Kunden . . . . .	301
Individualisierung . . . . .	302
Marketing: Ein wesentlicher Faktor zur Konkurrenzüberlegenheit . . . . .	308
Überlegenheit aufbauen/ausbauen . . . . .	311
Überlegenheit durch:	
Steigerung des Marktanteils . . . . .	311
Produkt-Nutzung erweitern . . . . .	312

Neue Märkte . . . . .	314
Neu belebtes Marketing . . . . .	314
Neue Produkte . . . . .	314
Expandieren in neue Marktsegmente . . . . .	314
Vertikale Integration. . . . .	316
Diversifikation in verwandte Felder . . . . .	317
Profitables Überleben . . . . .	318
Neues Kostenmanagement . . . . .	319
Neue (Meß-)Systeme . . . . .	324
Fazit. . . . .	330
7. Kooperationen . . . . .	331
Die Notwendigkeit von Kooperationen . . . . .	331
Gründe für eine Kooperation. . . . .	332
Spektrum von Kooperationen . . . . .	332
Beteiligungen . . . . .	332
Joint Ventures . . . . .	333
Minderheitsbeteiligungen . . . . .	333
Beratungs- und Turnkey-Verträge . . . . .	333
Lizenzverträge . . . . .	334
Franchising. . . . .	334
Allianzen durch Computernetzwerke . . . . .	334
Checkliste. . . . .	335
Das Risiko eingehen . . . . .	336
Fazit. . . . .	336
8. Ökologie als Unternehmensstrategie . . . . .	337
Ökologie als Chefsache . . . . .	337
Gründe für eine umweltorientierte Unter- nehmensführung. . . . .	337
Philosophie umweltorientierter Unter- nehmensführung. . . . .	338
Bereiche praxisorientierter Unternehmens- führung . . . . .	340
Willensbildung im Führungsteam . . . . .	344
Fazit. . . . .	344

## Kapitel 6:

Zusammenfassung . . . . .	347
Transformation – nur noch eine Frage der Zeit . . .	347
Quintessenz . . . . .	349
Verzeichnis der Abbildungen . . . . .	351
Schnell nachschlagen . . . . .	353