

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		17
Vorwort zur deutschen Ausgabe		19
Teil I	Einführung	21
Kapitel 1	Zum Wesen der Strategie	23
1.1	Die Rolle der Strategie für den Erfolg	25
1.2	Ein grundlegender Bezugsrahmen für die Strategieanalyse	34
1.2.1	Was ist falsch an SWOT?	35
1.2.2	Strategische Konsistenz	35
1.3	Ein Abriss über die Geschichte der Geschäftsfeldstrategie	36
1.3.1	Ursprung und militärische Vorgeschichte.	36
1.3.2	Von der Unternehmensplanung zur strategischen Unternehmensführung	37
1.3.3	Die Bedeutung der Strategie.	43
1.4	Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie	44
1.5	Wie Strategien entstehen: planerische Gestaltung versus komplexe Entstehung.	46
1.6	Die unternehmensinternen Funktionen der strategischen Unternehmensführung	50
1.6.1	Strategie als Entscheidungshilfe	50
1.6.2	Strategie als Koordinationsmechanismus	51
1.6.3	Strategie als Ziel	52
1.7	Die Rolle der Analyse bei der Strategieformulierung	53
Teil II	Die Werkzeuge der strategischen Analyse	59
Kapitel 2	Ziele, Werte und Leistung	61
2.1	Strategie als Streben nach Wertsteigerung	63
2.1.1	Welches Interesse bestimmt die Ziele? Shareholder versus Stakeholder	63
2.1.2	Was ist Gewinn?	66
2.1.3	Vom buchhalterischen zum ökonomischen Gewinn	70
2.1.4	Die Verbindung von Gewinn und Unternehmenswert	72
2.1.5	Die Anwendung der DCF-Analyse zur Bewertung von Unternehmen, Geschäftsaktivitäten und Strategien	74

2.2	Strategie und Realoptionen	76
2.2.1	Abschätzung des Optionswerts	77
2.2.2	Strategie als Management von Optionen	78
2.3	Die Integration von Wertschöpfungsprinzipien in die Strategieberatung	79
2.3.1	Beurteilung der aktuellen Unternehmensleistung.	80
2.3.2	Bewertung alternativer Strategien	82
2.3.3	Festlegung von Zielen für die Unternehmensleistung	84
2.4	Werte, Mission und Vision	88
2.4.1	Die Funktion von Werten	88
2.4.2	Die Funktion von Vision und Mission.	89

Kapitel 3 Branchenanalyse: Die Grundlagen 97

3.1	Von der Umweltanalyse zur Branchenanalyse	99
3.2	Die Bestimmungsgrößen des Branchengewinns: Nachfrage und Wettbewerb	100
3.3	Analyse der Branchenattraktivität	101
3.3.1	Der Ansatz der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter	105
3.3.2	Wettbewerb durch Anbieter von Substituten	107
3.3.3	Markteintrittsbedrohung.	107
3.3.4	Rivalität zwischen den etablierten Wettbewerbern.	111
3.3.5	Verhandlungsmacht der Käufer	115
3.3.6	Verhandlungsmacht der Lieferanten	117
3.4	Die Anwendung der Branchenanalyse.	118
3.4.1	Beschreibung von Branchenstrukturen	118
3.4.2	Prognose der Branchenrentabilität.	119
3.4.3	Strategien zur Veränderung der Branchenstruktur	120
3.5	Branchensegmentierung: Wo sind die Grenzen zu ziehen?	124
3.5.1	Branchen und Märkte	125
3.5.2	Abgrenzung von Märkten: Substitution von Nachfrage und Angebot	127
3.6	Von der Branchenattraktivität zum Wettbewerbsvorteil: Identifikation von Schlüsselerfolgskriterien	129

Kapitel 4 Weitere Themenfelder der Industrie- und Wettbewerbsanalyse 139

4.1	Erweiterung des Fünf-Kräfte-Bezugsrahmens	141
4.1.1	Welche Rolle spielt die Branche?	141
4.1.2	Komplementäre Produkte: Eine fehlende Kraft im Modell von Porter?	142
4.1.3	Dynamischer Wettbewerb: schöpferische Zerstörung und Hyperwettbewerb	144
4.1.4	Der Beitrag der Spieltheorie	145
4.1.5	Kooperation	146
4.1.6	Abschreckung	148
4.1.7	Selbstverpflichtung.	149
4.1.8	Änderung der Spielstruktur	150

4.1.9	Signalisierung	150
4.1.10	Ist die Spieltheorie nützlich?	151
4.2	Wettbewerberanalyse	153
4.2.1	Institutionalisierung der Konkurrentenbeobachtung	153
4.2.2	Ein Bezugsrahmen zur Vorhersage des Wettbewerberverhaltens.	155
4.2.3	Anwendung der Ergebnisse der Wettbewerberanalyse.	158
4.3	Segmentierungsanalysen	159
4.3.1	Der Nutzen der Branchensegmentierung.	159
4.3.2	Stufen der Segmentierungsanalyse	159
4.3.3	Vertikale Segmentierung: Identifizierung von Gewinnquellen	165
4.4	Strategische Gruppen.	167

Kapitel 5 Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten 173

5.1	Die Rolle von Ressourcen und Fähigkeiten für die Strategieformulierung	175
5.1.1	Fundierung der Strategie auf Ressourcen und Fähigkeiten	176
5.1.2	Ressourcen und Fähigkeiten als Quellen der Rentabilität	179
5.2	Die Ressourcen des Unternehmens	183
5.2.1	Materielle Ressourcen	185
5.2.2	Immaterielle Ressourcen	186
5.2.3	Humanressourcen.	189
5.3	Organisatorische Fähigkeiten	190
5.3.1	Klassifizierung der Fähigkeiten: Funktionen und Wertschöpfungsaktivitäten	192
5.3.2	Die Architektur der Fähigkeit	193
5.4	Beurteilung der rentabilitätsgenerierenden Potenziale von Ressourcen und Fähigkeiten	196
5.4.1	Etablierung von Wettbewerbsvorteilen	197
5.4.2	Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen	198
5.4.3	Aneignung von Erträgen aus Wettbewerbsvorteilen.	200
5.5	Die Anwendung von Ressourcen- und Fähigkeitsanalysen: ein Praxisleitfaden	203
5.5.1	Schritt 1 – Identifizierung der Kernressourcen und -fähigkeiten.	203
5.5.2	Schritt 2 – Beurteilung der Ressourcen und Fähigkeiten.	203
5.5.3	Schritt 3 – Entwicklungen von Strategieimplikationen	209
5.6	Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten.	212
5.6.1	Die Beziehung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten.	212
5.6.2	Vervielfältigung von Fähigkeiten.	215
5.6.3	Entwicklung neuer Fähigkeiten.	215
5.6.4	Ansätze zur Entwicklung von neuen Fähigkeiten.	218
5.7	Anhang: Wissensmanagement und die wissensbasierte Perspektive des Unternehmens	224
5.7.1	Arten von Wissen	225
5.7.2	Arten von Wissensprozessen	226
5.7.3	Umwandlung von Wissen	229
5.7.4	Die wissensbasierte Perspektive des Unternehmens	231
5.7.5	Schlussfolgerung	232

Kapitel 6	Organisationsstruktur und Management-Systeme	241
6.1	Die Evolution von Unternehmen	244
6.1.1	Unternehmen und Märkte	244
6.1.2	Linien- und Stabsstrukturen	245
6.1.3	Das multidivisionale Unternehmen	246
6.2	Die Prinzipien der Organisationsgestaltung	248
6.2.1	Spezialisierung und Arbeitsteilung	248
6.2.2	Das Koordinationsproblem	249
6.2.3	Das Kooperationsproblem: Anreiz und Kontrolle	250
6.3	Hierarchie als organisatorischer Gestaltungsfaktor	253
6.3.1	Die Koordinationsfunktion der Hierarchie: Modularisierung	253
6.3.2	Die Kontrollfunktion der Hierarchie: Bürokratie	256
6.3.3	Mechanistische und organische Formen der Organisation	257
6.3.4	Nachbetrachtungen zur Bedeutung der Hierarchie	259
6.4	Anwendung der Prinzipien der Organisationsgestaltung	260
6.4.1	Zur Abgrenzung von Organisationseinheiten	261
6.4.2	Organisation auf Basis der Koordinationsintensität	261
6.4.3	Der Einfluss anderer Faktoren auf die Abteilungsbildung	263
6.5	Alternative Formen der Organisationsstruktur	264
6.5.1	Die funktionale Struktur	264
6.5.2	Die multidivisionale Struktur	266
6.5.3	Die Matrixstruktur	268
6.5.4	Nicht-hierarchische Koordinationsstrukturen	270
6.6	Koordinations- und Kontrollfunktionen von Management-Systemen	272
6.6.1	Informationssysteme	273
6.6.2	Strategische Planungssysteme	273
6.6.3	Finanzielle Planungs- und Kontrollsysteme	276
6.6.4	Personalmanagementsysteme	278
6.6.5	Unternehmenskultur als Kontrollmechanismus	280
6.6.6	Integration verschiedener Kontrollmechanismen	281

Teil III Die Analyse des Wettbewerbsvorteils 285

Kapitel 7	Wesen und Quellen von Wettbewerbsvorteilen	287
7.1	Die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen	289
7.1.1	Externe Quellen der Veränderung	289
7.1.2	Wettbewerbsvorteile durch Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen	291
7.1.3	Wettbewerbsvorteile durch Innovation: Die Strategie des „neuen Spiels“	293
7.2	Zur Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils	298
7.2.1	Identifizierung: Verschleierung überlegener Leistungen	299
7.2.2	Abschreckung und Vorwegnahme	300

7.2.3	Diagnose des Wettbewerbsvorteils: „kausale Ambiguität“ und „unsichere Imitierbarkeit“	301
7.2.4	Aneignung von Ressourcen und Fähigkeiten	301
7.2.5	Der Vorteil der Vorreiterposition	303
7.3	Wettbewerbsvorteile bei unterschiedlichen Marktgegebenheiten	304
7.3.1	Zur Abwesenheit von Wettbewerbsvorteilen auf effizienten Märkten	305
7.3.2	Wettbewerbsvorteile auf Handelsgütermärkten	306
7.3.3	Wettbewerbsvorteile auf Produktionsgütermärkten	308
7.4	Generische Wettbewerbsvorteile: Kosten und Differenzierung	310

Kapitel 8 Kostenvorteile 317

8.1	Ökonomische Erfahrungseffekte – economies of experience	319
8.1.1	Die Erfahrungskurve	319
8.1.2	Strategische Implikationen: Die Bedeutung des Marktanteils	321
8.2	Ursachen für Kostenvorteile	322
8.2.1	Skaleneffekte (economies of scale)	323
8.2.2	Lerneffekte (economies of learning).	327
8.2.3	Prozesstechnologie und Prozessgestaltung	328
8.2.4	Produktgestaltung	332
8.2.5	Kapazitätsauslastung	333
8.2.6	Beschaffungskosten	334
8.3	Anwendung der Wertschöpfungskette zur Kostenanalyse	336
8.4	Das Management der Kostenreduzierung	340
8.4.1	Dynamische Aspekte der Kosteneffizienz	340
8.4.2	Radikale Eingriffe zur Kostensenkung	341

Kapitel 9 Differenzierungsvorteile 345

9.1	Zum Wesen der Differenzierung und von Differenzierungsvorteilen	348
9.1.1	Differenzierungsvariablen	348
9.1.2	Differenzierung und Segmentierung	350
9.1.3	Die Aufrechterhaltung von Differenzierungsvorteilen	350
9.2	Analyse der Differenzierung: Die Nachfrageseite	352
9.2.1	Produkteigenschaften und Positionierung	354
9.2.2	Die Bedeutung sozialer und psychologischer Faktoren	358
9.2.3	Breite versus fokussierte Differenzierung	359
9.3	Analyse der Differenzierung: Die Anbieterseite	360
9.3.1	Die Treiber der Einzigartigkeit	361
9.3.2	Produktintegrität	362
9.3.3	Signalisierung und Reputation	366
9.3.4	Marken	368
9.3.5	Die Kosten der Differenzierung	368
9.4	Anwendung der Wertschöpfungskette zur Differenzierungsanalyse	369
9.4.1	Wertschöpfungskettenanalyse bei Produktionsgütern	370
9.4.2	Wertschöpfungskettenanalyse bei Konsumgütern	374

Kapitel 10	Branchenevolution	379
10.1	Der Lebenszyklus von Branchen	381
10.1.1	Nachfragewachstum beziehungsweise -veränderung	382
10.1.2	Generierung und Diffusion von Wissen	383
10.1.3	Zur Allgemeingültigkeit von Lebenszyklusmustern	387
10.2	Struktur, Wettbewerb und Erfolgsfaktoren im Lebenszyklus	388
10.2.1	Produktdifferenzierung	390
10.2.2	Organisatorische Demographie und Branchenstruktur	390
10.2.3	Standort und internationaler Handel	391
10.2.4	Das Wesen und die Intensität des Wettbewerbs	392
10.2.5	Schlüsselerfolgsfaktoren und Branchenevolution	394
10.3	Organisatorische Anpassung und Wandel	395
10.3.1	Evolutionstheorie und organisatorischer Wandel	396
10.3.2	Die Herausforderung von Technologiesprüngen	398
10.3.3	Zur Notwendigkeit von Doppelstrategien	400
10.3.4	Die Gestaltung der Zukunft	400
10.3.5	Vorbereitung auf die Zukunft: Szenarioanalyse	403
10.4	Anhang: Alternative Herangehensweisen zur Branchenklassifizierung . .	407
10.4.1	Die Matrix strategischer Umwelttypen nach BCG	407
10.4.2	Klassifizierung von Branchen nach der Wettbewerbsdynamik . .	409
Kapitel 11	Technologiebasierte Branchen und das Management von Innovationen	415
11.1	Wettbewerbsvorteile in technologieintensiven Branchen	418
11.1.1	Der Innovationsprozess	418
11.1.2	Rentabilität und Innovation	420
11.1.3	Effektive Schutzmechanismen für Innovationen	426
11.2	Strategien zur Nutzung von Innovationen: Markteintrittsalternativen . .	428
11.2.1	Alternative Strategien zur Optimierung der Innovationsrendite . .	428
11.2.2	Das richtige Timing bei Innovationen: Pionier- versus Folgerstrategie	430
11.2.3	Risikomanagement	434
11.3	Standardisierungswettbewerb	437
11.3.1	Arten von Standards	438
11.3.2	Zur Entstehung von Standards: die Rolle von Netzwerkexternalitäten	439
11.3.3	Erfolgsfaktoren im Wettbewerb um Standards	442
11.4	Umsetzung von Technologiestrategien: Die Schaffung günstiger Innovationsbedingungen	447
11.4.1	Das Management von Kreativität	448
11.4.2	Von der Invention zur Innovation: Die Herausforderung der funktionsübergreifenden Integration	451

Kapitel 12	Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen	461
12.1	Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen	463
12.1.1	Kostenvorteile	463
12.1.2	Segment- und Kundenauswahl	465
12.1.3	Das Streben nach Differenzierung	467
12.1.4	Innovationen	469
12.2	Strategieimplementierung in reifen Branchen: Organisationsstruktur, Managementsysteme und Führungsstil	473
12.2.1	Effizienz durch Bürokratie	473
12.2.2	Jenseits der Bürokratie	475
12.3	Strategien für schrumpfende Branchen	476
12.3.1	Kapazitätsanpassung an die sinkende Nachfrage	477
12.3.2	Die Art der Nachfrage	478
12.3.3	Generische Strategien für schrumpfende Branchen	479

Teil V	Unternehmensstrategie	483
---------------	------------------------------	------------

Kapitel 13	Vertikale Integration und der Wirkungsbereich des Unternehmens	485
13.1	Transaktionskosten und der Wirkungsbereich des Unternehmens	487
13.1.1	Unternehmen, Märkte und Transaktionskosten	488
13.1.2	Verschiebungen der Grenze zwischen Unternehmen und Märkten	489
13.2	Kosten und Nutzen der vertikalen Integration	491
13.2.1	Definition der vertikalen Integration	491
13.2.2	Einsparungen durch die physische Integration von Prozessen	493
13.2.3	Die Quellen von Transaktionskosten	493
13.2.4	Administrative Kosten der Internalisierung	495
13.2.5	Zusammenfassende Bewertung der Vor- und Nachteile der vertikalen Integration	502
13.3	Zur Gestaltung vertikaler Beziehungen	503
13.3.1	Verschiedene Arten von vertikalen Beziehungen	504
13.3.2	Auswahl alternativer vertikaler Beziehungen	506
13.3.3	Jüngste Trends	507

Kapitel 14	Globale Strategien und das multinationale Unternehmen	513
-------------------	--	------------

14.1	Konsequenzen des internationalen Wettbewerbs für die Branchenanalyse	516
14.1.1	Muster der Internationalisierung	516
14.1.2	Implikationen für den Wettbewerb	518

14.2	Analyse von Wettbewerbsvorteilen im internationalen Kontext	520
14.2.1	Nationaler Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit: Komparative Vorteile	521
14.2.2	Das Diamant-Modell von Porter	522
14.2.3	Übereinstimmung von Strategie und nationalen Bedingungen . .	524
14.3	Anwendung des Strukturierungsrahmens: Internationale Produktionsstandorte	525
14.3.1	Determinanten des geographischen Standorts.	526
14.3.2	Standort und Wertschöpfungskette	528
14.4	Anwendung des Strukturierungsrahmens: Internationale Markteintrittsstrategien	531
14.4.1	Strategie-Alternativen für die Produktion im Ausland.	535
14.4.2	Internationale Allianzen und Joint Ventures.	536
14.5	Multinationale Strategien: Globalisierung versus nationale Differenzierung.	539
14.5.1	Der ökonomische Nutzen einer globalen Strategie	539
14.5.2	Zur Notwendigkeit einer nationalen Differenzierung	542
14.6	Strategie und Organisation innerhalb des multinationalen Unternehmens.	546
14.6.1	Die Evolution multinationaler Strategien und Strukturen	546
14.6.2	Anpassung globaler Strategien und Strukturen an Branchenbedingungen	548
14.6.3	Das grenzüberschreitende Unternehmen	550
 Kapitel 15 Diversifikationsstrategie		559
15.1	Historische Entwicklung der Diversifikation	562
15.1.1	Diversifikation in der Nachkriegszeit.	562
15.1.2	Neuausrichtung seit Ende der 80er Jahre.	564
15.2	Diversifikationsmotive	568
15.2.1	Wachstum	568
15.2.2	Risikoreduktion.	569
15.2.3	Rentabilität	571
15.3	Wettbewerbsvorteile durch Diversifikation.	572
15.3.1	Marktmacht	573
15.3.2	Verbundvorteile	574
15.3.3	Effizienzgewinne durch die Internalisierung von Transaktionen. .	576
15.3.4	Das diversifizierte Unternehmen als interner Markt.	578
15.3.5	Informationsvorteile des diversifizierten Unternehmens	579
15.4	Diversifikation und Unternehmensleistung	580
15.4.1	Ausgewählte Ergebnisse empirischer Forschungen	581
15.4.2	Die Bedeutung der „Verwandtschaft“ für die Diversifikation. . .	583

Kapitel 16	Das Management von Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern	591
16.1	Die Organisationsstruktur von multidivisionalen Unternehmen	593
16.1.1	Die Theorie des M-Form-Unternehmens	594
16.1.2	Das divisionalisierte Unternehmen in der Praxis	597
16.2	Rollen und Funktionen der Unternehmensleitung	598
16.3	Das Management des Unternehmensportfolios	599
16.3.1	General Electric und die Entwicklung strategischer Planungsmethoden	599
16.3.2	Portfolioplanung: Die GE/McKinsey-Matrix	600
16.3.3	Portfolioplanung: Die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix der Boston Consulting Group	603
16.3.4	Wertschöpfung durch Unternehmensrestrukturierung	605
16.4	Das Management der einzelnen Geschäftsfelder	608
16.4.1	Formulierung der Geschäftsfeldstrategie	609
16.4.2	Kontrolle der Geschäftsfeldleistung und der Budgetierungsprozess	612
16.4.3	Strategische Führungsstile	615
16.4.4	Zur Nutzung von PIMS für die Strategieentwicklung und Leistungsbewertung	617
16.5	Das Management der internen Verflechtungen	619
16.5.1	Gemeinsame Unternehmensdienstleistungen	619
16.5.2	Geschäftsverflechtungen und Porters Unternehmensstrategie-Typen	620
16.5.3	Die Rolle der Unternehmensleitung beim Management der Verflechtungen	622
16.6	Aktuelle Trends im Management von multidivisionalen Unternehmen	625
Kapitel 17	Aktuelle Trends der strategischen Unternehmensführung	637
17.1	Trends in der externen Geschäftsumwelt	639
17.1.1	Was geschah mit der New Economy?	639
17.1.2	Wettbewerb und Turbulenz	641
17.1.3	Gesellschaftlicher Druck	642
17.2	Neue strategische Denkrichtungen	643
17.2.1	Jenseits von Downsizing und Shareholder Value	643
17.2.2	Die Komplexitätstheorie	649
17.2.3	Realoptionen	653
17.3	Neugestaltung der Organisation	655
17.3.1	Fähigkeitsbasierte Strukturen	655
17.3.2	Organisationsziel: Anpassungsfähigkeit	659
17.4	Neue Führungsmodelle	661
Personen- und Firmenregister		669
Sachregister		676