

Inhaltsübersicht

Vorwort	15
Kapitel 1 Strategie: Einführung	19
Teil I Die strategische Position	75
Kapitel 2 Das Umfeld	77
Kapitel 3 Strategische Fähigkeiten	127
Kapitel 4 Strategische Zielsetzung	173
Kapitel 5 Unternehmenskultur und Strategie	227
Teil II Strategische Wahlmöglichkeiten	273
Kapitel 6 Strategie auf Geschäftsbereichsebene	275
Kapitel 7 Strategische Ausrichtungen und Strategien auf Gesamtunternehmensebene	317
Kapitel 8 Internationale Strategie	363
Kapitel 9 Innovation und Entrepreneurship	401
Kapitel 10 Strategische Methoden und Bewertung einer Strategie	443
Teil III Strategie in Aktion	491
Kapitel 11 Strategieentwicklungsprozesse	493
Kapitel 12 Organisieren für den Erfolg	533
Kapitel 13 Ressourcenbezogene Strategien	583
Kapitel 14 Das Management des strategischen Wandels	637
Kapitel 15 Die Praxis der Strategie	689
Register	739

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Exploring Strategy	16
Vorwort zur Deutschen Auflage	16
Kapitel 1 Strategie: Einführung	19
1.1 Einführung.....	20
1.2 Was ist Strategie?.....	21
1.2.1 Die Merkmale strategischer Entscheidungen	21
1.2.2 Die Ebenen der Strategie	27
1.2.3 Die Terminologie der Strategie.....	31
1.3 Strategisches Management.....	33
1.3.1 Die strategische Position	35
1.3.2 Strategische Wahlmöglichkeiten.....	36
1.3.3 Strategie in Aktion.....	37
1.4 Strategie als Job	38
1.5 Strategie als Untersuchungsgegenstand/Forschungsfeld	43
1.6 Die Perspektiven auf Strategie.....	45
1.7 Kommentar: Verschiedene Perspektiven von Strategie.....	53
1.7.1 Strategie als Gestaltung	54
1.7.2 Strategie als Erfahrung	57
1.7.3 Strategie als Ideen.....	61
1.7.4 Strategie als Diskurs	68
1.7.5 Schlussfolgerung	72
Teil I Die strategische Position	75
Kapitel 2 Das Umfeld	77
2.1 Einführung.....	78
2.2 Das Makroumfeld.....	79
2.2.1 Die PESTEL Analyse	80
2.2.2 Der Entwurf von Szenarien	81
2.3 Branchen und Sektoren	85
2.3.1 Wettbewerbskräfte – das Five-Forces-Modell	86
2.3.2 Die Dynamik einer Branchenstruktur	95
2.4 Konkurrenten und Märkte	101
2.4.1 Strategische Gruppen	102
2.4.2 Marktsegmente.....	106
2.4.3 Die Identifizierung des strategischen Kunden	108
2.4.4 Was Kunden wertschätzen – kritische Erfolgsfaktoren.....	110
2.5 Chancen und Risiken	113

Kapitel 3	Strategische Fähigkeiten	127
3.1	Einführung.....	128
3.2	Grundlagen strategischer Fähigkeiten.....	129
3.2.1	Ressourcen und Kompetenzen.....	130
3.2.2	Schwellenfähigkeiten.....	131
3.2.3	Einzigartige Ressourcen und Kernkompetenzen.....	132
3.3	Kosteneffizienz.....	135
3.4	VRIN: Strategische Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils.....	137
3.4.1	V-Value: Der Wert strategischer Fähigkeiten.....	138
3.4.2	R-Rarity: Seltenheit.....	138
3.4.3	I-Inimitability: Nicht-Imitierbarkeit.....	139
3.4.4	N-Non-substitutability: Nicht-Substituierbarkeit.....	142
3.5	Organisationales Wissen.....	145
3.6	Die Diagnose strategischer Fähigkeit.....	148
3.6.1	Die Wertkette und das Wertnetzwerk.....	149
3.6.2	Aktivitätsübersichten.....	153
3.6.3	Benchmarking.....	155
3.6.4	Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse.....	157
3.7	Das Management strategischer Fähigkeiten.....	162
3.7.1	Beschränkungen beim Management strategischer Fähigkeiten.....	162
3.7.2	Die Entwicklung strategischer Fähigkeiten.....	163
3.7.3	Personalmanagement zur Entwicklung von Fähigkeiten.....	164
Kapitel 4	Strategische Zielsetzung	173
4.1	Einführung.....	174
4.2	Corporate Governance.....	175
4.2.1	Die Stufen der Corporate Governance.....	176
4.2.2	Reformen der Corporate Governance.....	182
4.2.3	Verschiedene Governance-Strukturen.....	183
4.2.4	Wie Führungs- und Kontrollgremien Strategien beeinflussen.....	189
4.2.5	Die Wahl der Unternehmensrechtsformen.....	190
4.3	Unternehmensethik und soziale Verantwortung.....	191
4.3.1	Corporate social responsibility – Die soziale Verantwortung eines Unternehmens.....	192
4.3.2	Die Rolle von Einzelpersonen und Managern.....	199
4.4	Die Erwartungen von Interessengruppen.....	202
4.4.1	Die Bewertung von Interessengruppen.....	204
4.4.2	Macht.....	209
4.5	Organisationale Zielsetzungen: Werte, Mission, Vision und Ziele.....	212
4.5.1	Unternehmenswerte.....	212
4.5.2	Aussagen zu Mission und Vision.....	212
4.5.3	Ziele.....	215

Kapitel 5	Unternehmenskultur und Strategie	227
5.1	Einführung.....	228
5.2	Strategische Drift.....	230
	5.2.1 Strategien verändern sich inkrementell	230
	5.2.2 Die Tendenz zur strategischen Drift.....	233
	5.2.3 Eine Phase der Veränderung	235
	5.2.4 Transformativer Wandel oder Tod	235
5.3	Warum ist die historische Entwicklung wichtig?	236
	5.3.1 Pfadabhängigkeit	237
	5.3.2 Analyse der historischen Entwicklung.....	241
5.4	Was ist Kultur und warum ist sie wichtig?.....	243
	5.4.1 Nationale und regionale Kulturen	244
	5.4.2 Das organisationale Wirkungsfeld	246
	5.4.3 Organisationskultur.....	250
	5.4.4 Subkulturen in Organisationen.....	251
	5.4.5 Der Einfluss der Kultur auf die Strategie.....	252
	5.4.6 Eine Analyse der Kultur: Das kulturelle Netz.....	253
	5.4.7 Die Durchführung einer Kulturanalyse	257
5.5	Management vor dem Hintergrund von historischer Entwicklung und Kultur	260
Teil II	Strategische Wahlmöglichkeiten	273
Kapitel 6	Strategie auf Geschäftsbereichsebene	275
6.1	Einführung.....	276
6.2	Die Identifizierung strategischer Geschäftsbereiche.....	277
6.3	Die Grundlagen des Wettbewerbsvorteils: Die „strategische Uhr“	278
	6.3.1 Preisbasierte Strategien (Varianten 1 und 2)	282
	6.3.2 (Umfassende) Differenzierungsstrategien (Variante 4).....	285
	6.3.3 Die Hybridstrategie (Variante 3).....	286
	6.3.4 Fokussierte Differenzierung oder Nischenstrategie (Variante 5)	287
	6.3.5 Misserfolgsstrategien (Varianten 6, 7 und 8)	288
6.4	Die Bewahrung eines Wettbewerbsvorteils.....	288
	6.4.1 Die Bewahrung eines preisbasierten Vorteils.....	288
	6.4.2 Die Bewahrung eines auf Differenzierung basierenden Vorteils	290
	6.4.3 Strategisches Lock-In.....	293
	6.4.4 Reaktionen auf eine Wettbewerbsgefahr.....	293
6.5	Wettbewerbsstrategie im Hyperwettbewerb.....	296
	6.5.1 Die Überwindung des strategischen Wettbewerbsvorteils eines Konkurrenten ...	296
	6.5.2 Merkmale erfolgreicher Strategien im Hyperwettbewerb.....	297
6.6	Wettbewerb und Zusammenarbeit	298
6.7	Spieltheorie	300
	6.7.1 Das „Gefangenendilemma“: Das Problem der Kooperation.....	302
	6.7.2 Sequenzielle Spiele	305
	6.7.3 Veränderung der Spielregeln	306

Kapitel 7	Strategische Ausrichtungen und Strategien auf Gesamtunternehmensebene	317
7.1	Einführung.....	318
7.2	Strategische Ausrichtungen.....	320
7.2.1	Marktdurchdringung	321
7.2.2	Konsolidierung	323
7.2.3	Produktentwicklung.....	324
7.2.4	Marktentwicklung	324
7.2.5	Diversifikation	325
7.3	Gründe für eine Diversifikation.....	326
7.3.1	Verbundene Diversifikation.....	330
7.3.2	Unverbundene Diversifikation.....	332
7.3.3	Diversifikation und Erfolg.....	335
7.4	Wertschöpfung und die Unternehmenszentrale	337
7.4.1	Die Schaffung und Zerstörung von Unternehmenswert durch die Aktivitäten der Unternehmenszentrale	337
7.4.2	Der Portfolio-Manager	342
7.4.3	Der Synergiemanager.....	343
7.4.4	Der zentrale Geschäftsentwickler	344
7.5	Portfolio-Matrizen	346
7.5.1	Die Marktwachstums-/Marktanteils- (oder BCG-) Matrix.....	347
7.5.2	Die Marktattraktivitäts- und Geschäftsfeldstärken- (oder GE-McKinsey-) Matrix	349
7.5.3	Die Parenting-Matrix	351
Kapitel 8	Internationale Strategie	363
8.1	Einführung.....	364
8.2	Antriebskräfte der Internationalisierung.....	365
8.3	Nationale und internationale Grundlagen für Wettbewerbsvorteile.....	372
8.3.1	Der Porter-Diamant	372
8.3.2	Das internationale Wertnetzwerk.....	374
8.4	Internationale Strategien.....	377
8.5	Marktselektion und Eintritt	379
8.5.1	Merkmale des Marktes	379
8.5.2	Merkmale des Wettbewerbs	383
8.5.3	Formen des Markteintritts.....	384
8.6	Internationalisierung und Erfolg	388
8.7	Die Positionen in einem internationalen Portfolio.....	390
Kapitel 9	Innovation und Entrepreneurship	401
9.1	Einführung.....	402
9.2	Innovationsdilemmata	404
9.2.1	Technology push oder Market pull.....	404
9.2.2	Produkt- oder Prozessinnovation.....	407
9.2.3	Offene oder geschlossene Innovation	409
9.2.4	Technologische Innovation oder Innovation des Geschäftsmodells	410

9.3	Die Diffusion von Innovationen	413
9.3.1	Die Geschwindigkeit der Diffusion.....	414
9.3.2	Die S-Kurve der Diffusion	415
9.4	Innovatoren und Folger	418
9.4.1	Vorteile und Nachteile des First Movers	419
9.4.2	Erster oder Folger?.....	420
9.4.3	Die Reaktion des etablierten Unternehmens	421
9.5	Entrepreneurship und soziale Beziehungen	426
9.5.1	Phasen des unternehmerischen Wachstums	427
9.5.2	Unternehmerische Beziehungen.....	429
9.5.3	Soziales Unternehmertum.....	432
Kapitel 10 Strategische Methoden und Bewertung einer Strategie		443
10.1	Einführung.....	444
10.2	Methoden zur Verfolgung einer Strategie.....	445
10.2.1	Organisches Wachstum	445
10.2.2	Fusionen und Übernahmen	446
10.2.3	Strategische Allianzen.....	449
10.3	Die Bewertung einer Strategie	456
10.3.1	Tauglichkeit	457
10.3.2	Akzeptabilität	460
10.3.3	Machbarkeit	476
10.3.4	Bewertungskriterien: Drei Qualifikationen	479
Teil III Strategie in Aktion		491
Kapitel 11 Strategieentwicklungsprozesse		493
11.1	Einführung.....	494
11.2	Intendierte Strategieentwicklung	496
11.2.1	Strategieentwicklung durch strategische Führung: Die Rolle von Vision und Anordnung	496
11.2.2	Strategische Planungssysteme	497
11.2.3	Von außen aufgezwungene Strategie	502
11.3	Emergente Strategieentwicklung.....	503
11.3.1	Logischer Inkrementalismus	504
11.3.2	Ressourcenallokationsprozess	507
11.3.3	Politische Prozesse	511
11.3.4	Kulturelle Prozesse.....	515
11.4	Muster der Strategieentwicklung	515
11.5	Herausforderungen der Strategieentwicklung	518
11.5.1	Das Management intendierter und realisierter Strategie	519
11.5.2	Die lernende Organisation	521
11.5.3	Strategieentwicklung unter unsicheren und komplexen Bedingungen.....	522

Kapitel 12 Organisieren für den Erfolg	533
12.1 Einführung.....	534
12.2 Unternehmensstrukturen.....	537
12.2.1 Die funktionale Struktur	538
12.2.2 Die multidivisionale Struktur.....	541
12.2.3 Die Matrixstruktur	542
12.2.4 Die transnationale Struktur.....	544
12.2.5 Projekt basierte Strukturen.....	546
12.2.6 Die Auswahl der richtigen Struktur	547
12.3 Prozesse	549
12.3.1 Direkte Überwachung.....	550
12.3.2 Planungsprozesse	551
12.3.3 Kulturelle Prozesse.....	554
12.3.4 Leistungsorientierte Prozesse.....	555
12.3.5 Marktprozesse.....	558
12.4 Beziehungen.....	561
12.4.1 Interne Beziehungen.....	561
12.4.2 Externe Beziehungen.....	566
12.4.3 Dilemmata bestimmter Konfigurationen	571
Kapitel 13 Ressourcenbezogene Strategien	583
13.1 Einführung.....	584
13.2 Mitarbeitermanagement.....	585
13.2.1 Mitarbeiter als Ressource	586
13.2.2 Mitarbeiter und Verhalten.....	588
13.2.3 Steuerung der Mitarbeiter	589
13.2.4 Implikationen für Manager	594
13.3 Informationsmanagement	595
13.3.1 Information und strategische Fähigkeiten.....	595
13.3.2 Informationen und sich verändernde Geschäftsmodelle.....	599
13.3.3 Implikationen für Manager	601
13.4 Finanzmanagement.....	604
13.4.1 Management des Unternehmenswerts.....	605
13.4.2 Die Finanzierung der Unternehmensentwicklung.....	608
13.4.3 Die finanziellen Erwartungen der Interessengruppen	613
13.5 Technologiemanagement	614
13.5.1 Technologie und die Wettbewerbssituation	614
13.5.2 Technologie und strategische Fähigkeiten	617
13.5.3 Die Organisation der technologischen Entwicklung.....	621
13.5.4 Implikationen für Manager	624
13.6 Die Integration der Ressourcen.....	624

Kapitel 14	Das Management des strategischen Wandels	637
14.1	Einführung.....	638
14.2	Die Analyse des Wandels.....	640
14.2.1	Arten des strategischen Wandels.....	640
14.2.2	Die Bedeutung des Umfelds.....	642
14.2.3	Die Analyse des kulturellen Umfelds.....	647
14.2.4	Die Kraftfeldanalyse.....	649
14.3	Das Management des Wandels: Stile und Rollen.....	650
14.3.1	Rollen beim Management des Wandels.....	650
14.3.2	Stile beim Management des Wandels.....	653
14.4	Stellhebel des strategischen Wandels.....	659
14.4.1	Das Infragestellen des Selbstverständlichen.....	659
14.4.2	Veränderung von operativen Prozessen und Routinen.....	660
14.4.3	Symbolische Prozesse.....	662
14.4.4	Macht und politische Prozesse.....	666
14.4.5	Taktiken des Wandels.....	669
14.5	Das Management strategischer Wandlungsprogramme.....	670
14.5.1	Strategierekonstruktion und die Turnaround-Strategie.....	671
14.5.2	Das Management eines revolutionären strategischen Wandels.....	675
14.5.3	Das Management eines evolutionären strategischen Wandels.....	676
14.5.4	Einige allgemeine Lehren für das Management von Wandlungsprogrammen.....	677
Kapitel 15	Die Praxis der Strategie	689
15.1	Einführung.....	690
15.2	Die Strategen.....	691
15.2.1	Top Manager und Geschäftsbereichsleiter.....	692
15.2.2	Strategische Planer.....	695
15.2.3	Manager der mittleren Führungsebene.....	698
15.2.4	Strategieberater.....	700
15.2.5	Wer soll an der Strategie beteiligt sein?.....	702
15.3	Der Strategieprozess.....	706
15.3.1	Strategische Analyse.....	706
15.3.2	Strategische Themen verkaufen.....	708
15.3.3	Strategische Entscheidungsfindung.....	710
15.3.4	Die Kommunikation der Strategie.....	712
15.4	Strategiemethoden.....	714
15.4.1	Strategie-Workshops.....	715
15.4.2	Strategieprojekte.....	719
15.4.3	Hypothesentests.....	720
15.4.4	Geschäftspläne und strategische Pläne.....	723
Register		739