

Inhaltsübersicht

Vorwort	15
Kapitel 1 Strategie: Einführung	21
Teil I Die strategische Position	57
Kapitel 2 Das Umfeld	59
Kapitel 3 Strategische Fähigkeiten	103
Kapitel 4 Strategische Zielsetzung	155
Kapitel 5 Unternehmenskultur und Strategie	209
Teil II Strategische Wahlmöglichkeiten	271
Kapitel 6 Strategie auf Geschäftsbereichsebene	273
Kapitel 7 Ausrichtungen und Strategien auf Gesamtunternehmensebene	319
Kapitel 8 Internationale Strategie	369
Kapitel 9 Innovation und Entrepreneurship	411
Kapitel 10 Fusionen, Übernahmen und Kooperationen	455
Teil III Strategie in Aktion	501
Kapitel 11 Die Bewertung einer Strategie	503
Kapitel 12 Strategieentwicklungsprozesse	553
Kapitel 13 Organisieren für den Erfolg	593
Kapitel 14 Das Management des strategischen Wandels	633
Kapitel 15 Strategisches Management in der Praxis	689
Register	739

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Exploring Strategy	17
Vorwort zur Deutschen Auflage	18
Kapitel 1 Strategie: Einführung	21
1.1 Einführung.....	22
1.2 Was ist Strategie?.....	23
1.2.1 Die Merkmale strategischer Entscheidungen	23
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 Arbeitsaufgabe.....	38
1.5 Strategie als Untersuchungsgegenstand und Forschungsfeld	43
1.6 Ein anderer Ansatz zur Strategie	45
1.6.1 Erkundung der Strategie in verschiedenen Kontexten	45
1.6.2 Erkundung der Strategie aus verschiedenen Strategieperspektiven	47
Die strategische Position	57
Kapitel 2 Das Umfeld	59
2.1 Einführung.....	60
2.2 Das Makroumfeld	61
2.2.1 Die PESTEL-Analyse	62
2.2.2 Der Entwurf von Szenarien	67
2.3 Branchen und Sektoren	71
2.3.1 Wettbewerbskräfte – das Five-Forces-Modell	71
2.3.2 Die Dynamik einer Branchenstruktur.....	81
2.4 Konkurrenten und Märkte	86
2.4.1 Strategische Gruppen	87
2.4.2 Marktsegmente.....	89
2.4.3 Blue-Ocean-Strategie	91
2.5 Chancen und Risiken.....	93
Kapitel 3 Strategische Fähigkeiten	103
3.1 Einführung.....	104
3.2 Grundlagen strategischer Fähigkeiten.....	105
3.2.1 Ressourcen und Kompetenzen.....	106
3.2.2 Dynamische Fähigkeiten	107
3.2.3 Schwellenfähigkeiten	112
3.2.4 Einzigartige Ressourcen und Kernkompetenzen.....	113

3.3	Kosteneffizienz.....	116
3.4	VRIO: Strategische Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils.....	118
3.4.1	V-Value: Der Wert strategischer Fähigkeiten	119
3.4.2	R-Rarity: Seltenheit	119
3.4.3	I-Inimitability: Nicht-Imitierbarkeit.....	120
3.4.4	O-Organisationale Unterstützung.....	123
3.4.5	Organisationales Wissen	126
3.5	Die Diagnose strategischer Fähigkeiten.....	127
3.5.1	Benchmarking.....	127
3.5.2	Die Wertkette und das Wertnetzwerk	128
3.5.3	Aktivitätssysteme	133
3.5.4	Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse.....	138
3.6	Das Management strategischer Fähigkeiten.....	143
Kapitel 4 Strategische Zielsetzung		155
4.1	Einführung.....	156
4.2	Corporate Governance.....	157
4.2.1	Die Stufen der Corporate Governance	158
4.2.2	Reformen der Corporate Governance.....	162
4.2.3	Verschiedene Governance-Strukturen	163
4.2.4	Wie Führungs- und Kontrollgremien Strategie beeinflussen.....	171
4.2.5	Die Wahl der Unternehmensrechtsform	174
4.3	Unternehmensethik und soziale Verantwortung	176
4.3.1	Corporate Social Responsibility – die soziale Verantwortung eines Unternehmens.....	176
4.3.2	Die Rolle von Einzelpersonen und Managern.....	184
4.4	Die Erwartungen von Interessengruppen.....	186
4.4.1	Die Bewertung von Interessengruppen.....	188
4.4.2	Macht	193
4.5	Organisationale Zielsetzungen: Werte, Mission, Vision und Ziele.....	195
4.5.1	Unternehmenswerte	197
4.5.2	Aussagen zu Mission und Vision.....	198
4.5.3	Ziele	199
Kapitel 5 Unternehmenskultur und Strategie		209
5.1	Einführung.....	210
5.2	Warum ist die historische Entwicklung wichtig?	214
5.2.1	Pfadabhängigkeit	215
5.2.2	Analyse der historischen Entwicklung.....	219
5.3	Was ist Kultur und warum ist sie wichtig?.....	220
5.3.1	Nationale und regionale Kulturen	221
5.3.2	Das organisationale Wirkungsfeld	224
5.3.3	Organisationskultur.....	228
5.3.4	Subkulturen in Organisationen.....	229
5.3.5	Der Einfluss der Kultur auf die Strategie.....	230

5.3.6	Eine Analyse der Kultur: das kulturelle Netz	231
5.3.7	Die Durchführung einer Kulturanalyse	237
5.4	Strategische Drift.....	239
5.4.1	Strategien verändern sich inkrementell	240
5.4.2	Die Tendenz zur strategischen Drift.....	242
5.4.3	Eine Phase der Veränderung	245
5.4.4	Transformativer Wandel oder Tod	245
	Kommentar zu Teil I: Die strategische Position	254

Strategische Wahlmöglichkeiten 271

Kapitel 6 Strategie auf Geschäftsbereichsebene 273

6.1	Einführung.....	274
6.2	Die Identifizierung strategischer Geschäftsbereiche.....	275
6.3	Generische Wettbewerbsstrategien	276
6.3.1	Kostenführerschaft	278
6.3.2	Differenzierungsstrategien	282
6.3.3	Fokusstrategien.....	284
6.3.4	Zwischen den Stühlen?.....	286
6.3.5	Die strategische Uhr	287
6.3.6	Lock-in und nachhaltige Geschäftsstrategien.....	290
6.4	Die Bewahrung eines Wettbewerbsvorteils.....	292
6.4.1	Die Bewahrung eines preisbasierten Vorteils.....	293
6.4.2	Die Bewahrung eines auf Differenzierung basierenden Vorteils	294
6.4.3	Reaktionen auf eine Wettbewerbsgefahr.....	296
6.5	Wettbewerbsstrategie im Hyperwettbewerb.....	299
6.5.1	Die Überwindung des strategischen Wettbewerbsvorteils eines Konkurrenten	299
6.5.2	Merkmale erfolgreicher Strategien im Hyperwettbewerb.....	300
6.6	Wettbewerb und Zusammenarbeit	301
6.7	Spieltheorie	303
6.7.1	Das „Gefangenendilemma“: das Problem der Kooperation	306
6.7.2	Sequenzielle Spiele	309
6.7.3	Veränderung der Spielregeln	309

Kapitel 7 Ausrichtungen und Strategien auf Gesamtunternehmensebene 319

7.1	Einführung.....	320
7.2	Strategische Ausrichtungen.....	322
7.2.1	Marktdurchdringung	323
7.2.2	Produktentwicklung	325
7.2.3	Marktentwicklung	326
7.2.4	Diversifikation (Konglomerate)	327
7.3	Gründe für eine Diversifikation.....	330
7.4	Diversifikation und Unternehmenserfolg.....	332
7.5	Vertikale Integration.....	333
7.5.1	Vorwärts- und Rückwärtsintegration.....	333
7.5.2	Integration oder Outsourcing?	335

7.6	Wertschöpfung und die Unternehmenszentrale.....	338
7.6.1	Die Schaffung und Zerstörung von Unternehmenswert durch die Aktivitäten der Unternehmenszentrale.....	338
7.6.2	Der Portfolio-Manager.....	343
7.6.3	Der Synergiemanager.....	346
7.6.4	Der zentrale Geschäftsentwickler.....	347
7.7	Portfolio-Matrizen.....	349
7.7.1	Die Marktwachstums- bzw. Marktanteilmatrix (oder BCG-Matrix).....	350
7.7.2	Die Marktattraktivitäts- und Geschäftsfeldstärkenmatrix (oder GE-McKinsey-Matrix).....	352
7.7.3	Die Parenting-Matrix.....	354

Kapitel 8 Internationale Strategie 369

8.1	Einführung.....	370
8.2	Antriebskräfte der Internationalisierung.....	371
8.3	Nationale und internationale Grundlagen für Wettbewerbsvorteile.....	376
8.3.1	Der Porter-Diamant.....	377
8.3.2	Das internationale Wertnetzwerk.....	379
8.4	Internationale Strategien.....	382
8.5	Marktselektion und Eintritt.....	387
8.5.1	Merkmale des Markts.....	387
8.5.2	Merkmale des Wettbewerbs.....	396
8.5.3	Formen des Markteintritts.....	397
8.6	Internationalisierung und Erfolg.....	400
8.7	Die Rollen in einem internationalen Portfolio.....	401

Kapitel 9 Innovation und Entrepreneurship 411

9.1	Einführung.....	412
9.2	Innovationsdilemmata.....	414
9.2.1	Technology push oder Market pull.....	414
9.2.2	Produkt- oder Prozessinnovation.....	417
9.2.3	Offene oder geschlossene Innovation.....	419
9.2.4	Technologische Innovation oder Innovation des Geschäftsmodells.....	420
9.3	Die Diffusion von Innovationen.....	423
9.3.1	Die Geschwindigkeit der Diffusion.....	424
9.3.2	Die S-Kurve der Diffusion.....	425
9.4	Innovatoren und Folger.....	429
9.4.1	Vorteile und Nachteile des First Mover.....	429
9.4.2	Erster oder Folger?.....	431
9.4.3	Die Reaktion des etablierten Unternehmens.....	432
9.5	Entrepreneurship und soziale Beziehungen.....	435
9.5.1	Phasen des unternehmerischen Wachstums.....	435
9.5.2	Entrepreneurship-Strategien.....	438
9.5.3	Unternehmerische Beziehungen.....	441
9.5.4	Soziales Unternehmertum.....	444

Kapitel 10	Fusionen, Übernahmen und Kooperationen	455
10.1	Einführung.....	456
10.2	Organisches Wachstum.....	457
10.3	Fusionen und Übernahmen.....	458
10.3.1	Arten von Fusionen und Übernahmen.....	458
10.3.2	Zeitplanung von Fusionen und Übernahmen.....	459
10.3.3	Motive für Übernahmen und Fusionen.....	460
10.3.4	M&A-Prozess.....	464
10.3.5	M&A-Strategie über die Zeit.....	472
10.4	Kooperationen.....	473
10.5	Vergleich von Akquisitionen, Allianzen und organischer Entwicklung.....	486
10.5.1	Kauf, Allianz oder Selbermachen?.....	487
10.5.2	Schlüsselfaktoren für den Erfolg.....	489
	Kommentar zu Teil II: Strategische Wahlmöglichkeiten.....	498

Strategie in Aktion **501**

Kapitel 11	Die Bewertung einer Strategie	503
11.1	Einführung.....	504
11.2	Organisationale Leistung.....	505
11.2.1	Leistungsmessung.....	506
11.2.2	Leistungsvergleiche.....	507
11.2.3	Lückenanalyse.....	508
11.2.4	Komplexitäten der Leistungsanalyse.....	509
11.3	Tauglichkeit.....	511
11.3.1	Rangfolgen.....	514
11.3.2	Screening durch Szenarien.....	516
11.3.3	Überprüfung auf der Grundlage eines Wettbewerbsvorteils.....	517
11.3.4	Entscheidungsbäume.....	517
11.3.5	Lebenszyklusanalyse.....	519
11.4	Akzeptabilität.....	521
11.4.1	Risiko.....	521
11.4.2	Ertrag.....	526
11.4.3	Reaktion der Interessengruppen.....	537
11.5	Machbarkeit.....	538
11.5.1	Menschen und Fähigkeiten.....	541
11.5.2	Die Integration von Ressourcen.....	542
11.6	Bewertungskriterien: vier Qualifikationen.....	542

Kapitel 12	Strategieentwicklungsprozesse	553
12.1	Einführung.....	554
12.2	Intendierte Strategieentwicklung	556
12.2.1	Strategieentwicklung durch strategische Führung: die Rolle von Vision und Anordnung.....	556
12.2.2	Strategische Planungssysteme	559
12.2.3	Von außen aufgezwungene Strategie	563
12.3	Emergente Strategieentwicklung	564
12.3.1	Logischer Inkrementalismus	565
12.3.2	Ressourcenallokationsprozess	568
12.3.3	Kulturelle Prozesse.....	574
12.4	Muster der Strategieentwicklung	577
12.5	Herausforderungen der Strategieentwicklung	580
12.5.1	Das Management intendierter und realisierter Strategie	580
12.5.2	Die lernende Organisation	582
12.5.3	Strategieentwicklung unter unsicheren und komplexen Bedingungen.....	583
Kapitel 13	Organisieren für den Erfolg	593
13.1	Einführung.....	594
13.2	Unternehmensstrukturen.....	596
13.2.1	Die funktionale Struktur	597
13.2.2	Die divisionale Struktur.....	600
13.2.3	Die Matrixstruktur.....	601
13.2.4	Die multinationale/transnationale Struktur	603
13.2.5	Projektbasierte Strukturen.....	607
13.2.6	Die Auswahl der richtigen Struktur	608
13.3	Systeme.....	611
13.3.1	Direkte Überwachung.....	613
13.3.2	Planungssysteme	614
13.3.3	Kulturelle Systeme	615
13.3.4	Leistungsorientierte Systeme	616
13.3.5	Marktsysteme.....	620
13.4	Konfigurationen.....	622
13.4.1	Der McKinsey-7-S-Rahmen	623
13.4.2	Konfigurationsdilemmata.....	624
Kapitel 14	Das Management des strategischen Wandels	633
14.1	Einführung.....	634
14.2	Die Analyse des Wandels.....	636
14.2.1	Arten des strategischen Wandels	636
14.2.2	Die Bedeutung des Umfelds.....	638
14.2.3	Diagnose des Kontext des Wandels	642
14.2.4	Die Analyse des kulturellen Umfelds.....	646
14.2.5	Die Kraftfeldanalyse	649

- 14.3 Das Management des Wandels: Stile und Rollen 651
 - 14.3.1 Rollen beim Management des Wandels 651
 - 14.3.2 Stile beim Management des Wandels 655
- 14.4 Stellhebel des strategischen Wandels 657
 - 14.4.1 Das Infragestellen des Selbstverständlichen 658
 - 14.4.2 Veränderung von operativen Prozessen und Routinen 659
 - 14.4.3 Symbolische Prozesse 663
 - 14.4.4 Macht und politische Prozesse 665
 - 14.4.5 Taktiken des Wandels 668
- 14.5 Das Management strategischer Wandlungsprogramme 669
 - 14.5.1 Anpassung 669
 - 14.5.2 Strategierekonstruktion und die Turnaround-Strategie 670
 - 14.5.3 Das Management eines revolutionären strategischen Wandels 672
 - 14.5.4 Evolution 673
 - 14.5.5 Einige allgemeine Lehren für das Management von Wandlungsprogrammen 677

Kapitel 15 Strategisches Management in der Praxis 689

- 15.1 Einführung 690
- 15.2 Die Strategen 692
 - 15.2.1 Topmanager und Geschäftsbereichsleiter 692
 - 15.2.2 Strategische Planer 695
 - 15.2.3 Manager der mittleren Führungsebene 697
 - 15.2.4 Strategieberater 700
 - 15.2.5 Wer soll an der Strategieentwicklung beteiligt sein? 702
- 15.3 Der Strategieprozess 705
 - 15.3.1 Strategische Analyse 706
 - 15.3.2 Strategische Themen verkaufen 707
- 15.4 Strategische Entscheidungsfindung 711
 - 15.4.1 Die Kommunikation der Strategie 713
- 15.5 Strategiemethoden 716
 - 15.5.1 Strategie-Workshops 717
 - 15.5.2 Strategieprojekte 721
 - 15.5.3 Hypothesentests 722
 - 15.5.4 Business Case und strategische Pläne 725
- Kommentar zu Teil III Strategie in Aktion 735
 - Gestaltungsperspektive 735
 - Erfahrungsperspektive 736
 - Vielfaltsperspektive 736
 - Diskursperspektive 737