

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Geleitwort | 5 |
| Vorwort | 7 |
| Inhaltsverzeichnis | 9 |
| Einführung: Die strategische Logik | 15 |
| Aufbau des Buches..... | 23 |
| Erster Teil: Die grundlegenden Elemente der strategischen Logik | 29 |
| Kapitel 1: Die Basisprinzipien der strategischen Logik..... | 31 |
| 1.1 Das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage..... | 32 |
| 1.2 Warum das Angebot der Nachfrage manchmal nicht nachkommen kann..... | 36 |
| 1.3 Wann ist das Produkt (oder die Dienstleistung) wirklich einzigartig? . Die Differenzierung und der dauerhafte Gewinn..... | 38 |
| Kostenunterschiede..... | 41 |
| Die Nischenstrategie des Marktes: Wichtig ist die relative Größe, nicht die absolute..... | 43 |
| Andere Vorteile, die sich dauerhaft auf die Kosten auswirken..... | 52 |
| 1.4 Die falsche Dichotomie oder die erste logische Täuschung..... | 54 |
| 1.5 Der Preis, der den Eintritt erschwert..... | 56 |
| 1.6 Rivalität..... | 58 |
| Anzahl der Wettbewerber..... | 59 |
| Umstellungskosten..... | 59 |
| Hoher Fixkostenanteil..... | 60 |
| Große Sprungkosten bei der Ausweitung der Kapazität..... | 61 |
| Austrittsbarrieren..... | 61 |
| 1.7 Schlussfolgerung..... | 62 |
| Kapitel 2: Der Kern der strategischen Analyse..... | 65 |
| 2.1 Wann eine Branche keine Branche ist..... | 67 |
| 2.2 Ein Beispiel: die Prozesse in der Branche der Personal-Computer..... | 68 |
| 2.3 Wie man eine korrekte Wettbewerbsanalyse erstellt..... | 71 |
| 2.4 Eine andere Rentabilitätsquelle: die Reorganisation der Branche..... | 84 |
| 2.5 Schlussfolgerung..... | 87 |
| Kapitel 3: Die Entwicklung der Branche und die „New Economy“..... | 91 |
| 3.1 Eine prognostische Analyse­methode..... | 93 |
| | 95 |

| | |
|--|-----|
| 3.2 Die technologische Veränderung, erster Motor der Veränderung der Branche..... | 97 |
| Veränderungen in der Kostenstruktur des Geschäftsbereichs | 97 |
| Änderungen in der dem Produkt zugrunde liegenden „Differenzierbarkeit“ | 100 |
| 3.3 Die Veränderungen in der Reglementierung | 102 |
| 3.4 Die Veränderungen der Nachfrage | 103 |
| 3.5 Direkte Veränderung und induzierte Veränderung | 106 |
| 3.6 Neue Technologien und die strategische Logik..... | 108 |
| 3.7 Vom Wandel zur Neuschaffung: die Anwendung der strategischen Logik auf neue Geschäftsbereiche..... | 114 |
| Die Vorteile (und Nachteile) des Vorreiters..... | 115 |
| Der Netzwerkeffekt: auf dem Weg zum natürlichen Monopol | 118 |
| 3.8 Sich allmählich entwickelnde Strategien: der Verfall der Eintrittsbarrieren..... | 123 |
| 3.9 Von der momentanen Inspiration zum dauerhaften Geschäftsbereich.. | 125 |
| 3.10 Schlussfolgerung | 126 |

Zweiter Teil: Die Struktur des Unternehmens 129

| | |
|--|-----|
| Kapitel 4: Vom Prozess zum Unternehmen..... | 131 |
| 4.1 Weshalb Unternehmen weitere Prozesse integrieren..... | 132 |
| 4.2 Der große Trugschluss bei der vertikalen Integration: die Ausschaltung des „Händlers“ oder des „Lieferanten“ | 133 |
| 4.3 Die Logik der Desintegration innerhalb der Branche..... | 136 |
| 4.4 Das Wirken der Eintrittsbarrieren bei den Entscheidungen der vertikalen Integration | 141 |
| 4.5 Warum die vertikale Integration für gewöhnlich die Effizienz des Unternehmens auf lange Sicht verringert | 143 |
| Größe | 143 |
| „Überfließungseffekt“ | 143 |
| Kulturelle Heterogenität..... | 145 |
| Zunahme des operativen Risikos: Abnahme der Flexibilität..... | 145 |
| Verlust der realen Kontrolle | 146 |
| Vertikale Integration und Lernprozess | 147 |
| 4.6 Unter welchen Bedingungen die vertikale Integration durchaus sinnvoll sein kann..... | 147 |
| Senkung der Kosten aus technologischen Gründen | 148 |
| Vertikale Integration, um eine solide Wettbewerbsposition zu erzielen oder zu schützen..... | 149 |
| Vertikale Integration, um die Transaktionskosten zu senken..... | 150 |

| | | |
|---|--|-----|
| 4.7 | Die offenkundige Lösung: die Beauftragung von Subunternehmen oder der Erfolg des „Outsourcing“ und dessen Probleme | 151 |
| | Die Gefahr der Nachahmung..... | 152 |
| | Sich in der Wahl des Prozesses täuschen bzw. die Vergabe der falschen Prozesse..... | 153 |
| | Der Verlust des Kontaktes zu Kunden und Lieferanten: Wenn Innovation durch Kontakt entsteht..... | 154 |
| 4.8 | Einige Regeln für das Treffen der Entscheidungen zur vertikalen Integration | 155 |
| | Welche authentischen Vorteile werden angestrebt, d. h. worin liegt die strategische Logik?..... | 155 |
| | Welche Kosten wird die vertikale Integration mit sich bringen, und was kann man tun, um sie zu minimieren?..... | 156 |
| 4.9 | Eine neu entstehende Lösung: die „strategischen Netzwerke“..... | 157 |
| 4.10 | Schlussfolgerung | 160 |
| Kapitel 5: Der Prozess der Globalisierung und das Unternehmen | | 163 |
| 5.1 | Globalisierung und strategische Logik | 166 |
| 5.2 | Strategie für den Prozess der Internationalisierung | 172 |
| | Charakteristische Eigenschaften des Geschäftsbereichs, welche die Internationalisierung nahe legen | 172 |
| 5.3 | Warum es gewöhnlich tragisch endet | 178 |
| | Das völlige Fehlen der strategischen Logik | 179 |
| | Die fehlerhafte Anwendung der strategischen Logik..... | 180 |
| | Fehler bei der Ingangsetzung..... | 181 |
| 5.4 | Einige Regeln für die Entwicklung des Prozesses der Internationalisierung eines Unternehmens | 182 |
| | Den Prozess an die Ziele anpassen | 185 |
| | Zustimmung und Lernprozess | 185 |
| 5.5 | Die Strategie in einem multinationalen Unternehmen..... | 187 |
| | Die globale Strategie | 189 |
| | Die „multinationale“ Strategie | 190 |
| | Gemischte Strategien..... | 191 |
| | Wettbewerbsvorteile hinzufügen, nicht ersetzen..... | 193 |
| 5.6 | Schlussfolgerung | 194 |
| Kapitel 6: Die Diversifikation | | 197 |
| 6.1 | Das Management eines diversifizierten Unternehmens | 199 |
| 6.2 | Die Methoden der Portfolioplanung | 201 |
| 6.3 | Warum die Portfolioplanung (und somit auch die Konglomerate) nicht funktioniert | 204 |
| 6.4 | Die Anwendung der Portfolioplanung stellt keine Strategie dar | 206 |
| 6.5 | Die strategische Logik und die Schimpansen..... | 207 |

| | | |
|--|---|------------|
| 6.6 | Die Diversifikation vermindert das Risiko nicht ... bis auf einige Ausnahmefälle..... | 211 |
| 6.7 | Das Wachstum in neuen Geschäftsbereichen, das durchaus die strategische Logik berücksichtigt | 214 |
| | Die auf der Umstrukturierung basierende Diversifikation | 215 |
| | Das Streben nach Synergie: Kosteneinsparungen | 217 |
| 6.8 | Schlussfolgerung | 220 |
| Dritter Teil: Die Anwendung der Logik..... | | 223 |
| Kapitel 7: Das Streben nach Wachstum: Fusionen und Akquisitionen | | 225 |
| 7.1 | Strategische Gründe, die für eine Fusion oder Akquisition sprechen... Streben nach Größe | 227 |
| | Die Zunahme der „Reichweite“ des Unternehmens | 230 |
| | Das Reduzieren der errichteten Kapazität | 231 |
| | Akquisitionen um umzustrukturieren | 233 |
| | Akquisitionen um zu konsolidieren..... | 233 |
| 7.2 | Warum F&A so oft fehlschlagen | 234 |
| | Wenn die Fusion nicht der strategischen Logik folgt..... | 234 |
| | Führungsgründe: Optimismus; Asymmetrie der Information | 243 |
| | Wenn die Idee gut, aber zu teuer ist | 245 |
| 7.3 | Praktische Überlegungen..... | 250 |
| Kapitel 8: Einige Ideen für den Entwurf einer Strategie | | 253 |
| 8.1 | Das Scheitern der Strategie..... | 254 |
| 8.2 | Was Strategie nicht ist | 256 |
| | Die strategische Logik und die Logik des Wachstums..... | 256 |
| | Der Trugschluss der „Langfristigkeit“ | 262 |
| | Die Strategie des Visionärs ... oder die Halluzination..... | 263 |
| | Die Strategie als Schönheitschirurgie..... | 264 |
| | Die Strategie als Planung..... | 264 |
| | Die Strategie als Budget-Planung..... | 266 |
| | Die Strategie als Plan für operative Verbesserungen | 267 |
| 8.3 | Die strategische Überlegung..... | 267 |
| | Entscheidungen zur vertikalen Integration von einem strategischen Standpunkt aus | 269 |
| | Auf der Suche nach rentablen Produkten (oder Kunden)..... | 271 |
| | Die geografische Ausbreitung | 274 |
| 8.4 | Ein Schema der strategischen Überlegung | 276 |
| 8.5 | Schlussfolgerungen | 278 |
| Schlussfolgerung: Von der Logik zur Praxis..... | | 279 |

| | |
|--|------------|
| Ist es wichtiger, in einer guten Branche zu sein oder über ein gutes Management zu verfügen? | 279 |
| Die strategische Logik und die Fähigkeit des Managements | 280 |
| Das Glück, eine Schlüsselvariable | 283 |
| Bibliografie..... | 285 |
| Verzeichnis der Fallbeispiele | 287 |
| Verzeichnis der Abbildungen..... | 289 |
| Stichwortverzeichnis..... | 293 |