

# Inhaltsverzeichnis

## Kapitel 1 Konzept des Strategischen Managements

► Praxisbeispiel Felber Schuhe AG: der Preis strategischer Untätigkeit	17
1.1 Umweltdynamik erfordert neuen Managementansatz	19
1.2 Was ist Strategisches Management?	23
1.2.1 Strategie	24
► Praxisbeispiel Geox: Erfolg dank Einzigartigkeit	29
► Praxisbeispiel 3M: einseitige Ausrichtung auf Operative Effizienz	31
1.2.2 Strategische Planung	32
1.2.3 Strategisches Management	35
► Praxisbeispiel Google: bisherige und neue Erfolgspotenziale	41
1.2.4 Strategisches Management als dynamisch-flexibles Konzept	43
1.3 Wer braucht Strategisches Management?	49
1.4 Modell des Strategischen Managements	51
1.4.1 Komponenten des Modells	51
1.4.2 Strategisches Management als Lernprozess	54
1.5 Wer ist für das Strategische Management verantwortlich?	54
1.5.1 Rolle der Führungskräfte und der Mitarbeitenden	54
1.5.2 Rolle der Planungsabteilung und der Planer	55
1.5.3 Rolle des Aufsichtsrates/Verwaltungsrates	56
1.6 Ebenen des Strategischen Managements	57

1.7	Strategisches Management als Führungsprozess .....	59
1.7.1	Institutionalisierung des strategischen Managementprozesses .....	61
1.7.2	Koordination des strategischen Managementprozesses ..	62
1.7.3	Strategieworkshops .....	64
1.7.4	Strategisches Management als gelenkte Evolution .....	64
	► Praxisbeispiel Kuonis Visa-Geschäft: von der ungeplanten Problemlösung zum neuen Kerngeschäft	68
	► Praxisbeispiel Strategieprozess bei Amazon	70
1.8	Strategisches Management in Theorie und Praxis .....	70
1.8.1	Empirische Untersuchungen zum Strategischen Management .....	70
1.8.2	Anwendungsschwierigkeiten und Lösungsansätze .....	72
1.8.3	Marktbasiert versus ressourcenbasiert .....	72
1.8.4	Möglichkeiten und Grenzen des Strategischen Managements .....	73
<b>Kapitel 2</b>	<b>Analyse der strategischen Ausgangslage und strategische Segmentierung</b>	
2.1	Analyse der strategischen Ausgangslage .....	78
2.1.1	Bisherige Entwicklung .....	78
2.1.2	Bisheriges Aktivitätsfeld .....	79
2.2	Strategische Segmentierung .....	80
2.2.1	Segmentierung der Umwelt in strategische Geschäftsfelder .....	80
2.2.2	SGE als organisatorische Umsetzung eines SGF .....	84
2.2.3	Strategische Segmentierung versus Marktsegmentierung .....	89
	► Praxisbeispiel Lufthansa Group: schlagkräftige Strategien dank strategischer Segmentierung	89
2.2.4	Arbeitsschritte für eine strategische Segmentierung .....	91
	► Praxisbeispiel Clariant: Strategieverwässerung aufgrund fehlender Segmentierung	94
2.3	Prozessuale Aspekte .....	96
<b>Kapitel 3</b>	<b>Umweltanalyse</b>	
3.1	Umweltanalyse als Stakeholderanalyse .....	100
3.2	Umweltanalyse auf Unternehmensebene .....	101
3.3	Umweltanalyse auf Geschäftseinheitsebene .....	102
3.3.1	Analyse des globalen Umfelds .....	103
3.3.2	Branchenanalyse .....	105
	► Praxisbeispiel Branchenentwicklung in der Musikindustrie	125

---

3.3.3 Konkurrentenanalyse .....	129
3.3.4 Bestimmen der Erfolgsfaktoren .....	136
<b>3.4 Strategische Frühaufklärung (Competitive Intelligence) .....</b>	<b>139</b>
3.4.1 Zeit als Erfolgsfaktor .....	139
3.4.2 Operative und strategische Frühaufklärung .....	140
3.4.3 Komponenten eines strategischen Frühwarnsystems ..	141
3.4.4 Instrumente der Frühaufklärung .....	143
► Praxisbeispiel Die Schweiz um 2030: vier Szenarien für die Raumentwicklung	148
3.4.5 Strategische Frühaufklärung: Probleme und Lösungsansätze .....	149
► Praxisbeispiel Kodak: Erfolg führt zu strategischer Kurzsichtigkeit	150

## Kapitel 4 Unternehmensanalyse

4.1 Wettbewerbsvorteile als Schlüssel zum Erfolg .....	156
<b>4.2 Strategische Erfolgspositionen SEP und Kernkompetenzen ..</b>	<b>159</b>
4.2.1 Strategische Erfolgspositionen (SEP) .....	160
4.2.2 Kernkompetenzen .....	160
4.2.3 Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen im Überblick .....	163
► Praxisbeispiel Toyota: Aufbau und Gefährdung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	165
4.3 Ressourcen- oder Fähigkeitsanalyse .....	167
<b>4.4 Wertkettenanalyse .....</b>	<b>170</b>
4.4.1 Wertaktivitäten innerhalb der Wertkette .....	170
4.4.2 Definition der Wertkette eines Unternehmens .....	171
4.4.3 Analyse der Wertkette .....	174
► Praxisbeispiel Dacia Logan: Kostenvorteile dank Neuausrichtung der Wertkette	176
4.4.4 Anwendung der Wertkette in der Praxis .....	183
4.5 Kulturanalyse .....	184
<b>4.6 Weitere Bereiche der Unternehmensanalyse .....</b>	<b>186</b>
4.6.1 Position gegenüber den Wettbewerbskräften .....	186
4.6.2 Kundenstruktur .....	187
4.6.3 Ökologische Auswirkungen .....	188
<b>4.7 Unternehmensanalyse auf Konzernebene .....</b>	<b>190</b>
4.7.1 Kernkompetenzen auf Konzernebene .....	190
► Praxisbeispiel Samsung Electronics: Kernkompetenz im Design	191
4.7.2 Synergienanalyse .....	195

---

4.8	Benchmarking .....	196
4.8.1	Strategisches Benchmarking – Vorgehen .....	197
4.8.2	Erfolgsfaktoren des Benchmarking .....	200
4.8.3	Rolle des Benchmarking im Strategischen Management	200
4.8.4	Anwendung des Benchmarking in der Praxis .....	201

## Kapitel 5 Strategische Analyse

5.1	Strategische Gesetzmäßigkeiten .....	204
5.1.1	Konzept der Erfahrungskurve .....	204
5.1.2	Economies of Scale .....	207
5.1.3	Lebenszyklus-Konzept .....	208
5.1.4	Technologielebenszyklus (S-Kurve) .....	211
5.1.5	Disruptive Innovationen .....	214
	► Praxisbeispiel Hewlett-Packard (HP): erfolgreiche Kannibalisierung des eigenen Laserdruckers	216
5.2	Strategische Analyse auf Geschäftseinheitsebene .....	217
5.2.1	Chancen-Gefahren-Analyse .....	217
5.2.2	Informationsanalyse auf SGE-Ebene: Zusammenfassung	218
5.2.3	Einfache SWOT-Analyse .....	220
5.2.4	Erweiterte SWOT-Analyse: Brücke zur Strategieentwicklung .....	221
5.3	Strategische Analyse auf Unternehmensebene: Portfolio-Analyse .....	223
5.3.1	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio1 .....	224
	► Praxisbeispiel Internationaler Getränkekonzern: SGE-Portfolio	224
5.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix .....	229
5.3.3	Verschiedene Ebenen der Portfolio-Analyse .....	237
5.3.4	Anwendung der Portfolio-Analyse in der Praxis .....	238

## Kapitel 6 Vision und Leitbild

6.1	Die Vision: Leitplanke für strategische Aktivitäten .....	244
6.1.1	Was ist eine Vision? .....	244
6.1.2	Warum braucht ein Unternehmen eine Vision? .....	245
6.1.3	Komponenten einer Unternehmensvision .....	246
	► Praxisbeispiel Komatsu: Eine überzeugende strategische Intention setzt ungeahnte Ressourcen frei	247
6.1.4	Ganzheitlichkeit: Haupteigenschaft der Unternehmensvision .....	248
6.1.5	Verankerung der Vision in einem Leitbild .....	252
	► Praxisbeispiel Migros: ganzheitliches Unternehmensleitbild	253

---

6.2	Entwicklung eines ganzheitlichen Unternehmensleitbildes . . . . .	254
6.2.1	Leitbildworkshop . . . . .	255
6.2.2	Zusammenfassung: Anforderungen an ein Leitbild . . . . .	260
6.3	Umsetzung des Leitbildes . . . . .	260
6.3.1	Kommunikation der Vision und des Leitbildes . . . . .	261
6.3.2	Sofortmaßnahmen und Aktionsprogramme . . . . .	262
6.3.3	Leitbild und Strategieentwicklung . . . . .	263
6.3.4	Überprüfung der Umsetzung . . . . .	263
6.4	Vision und Leitbild im Vergleich zu anderen Konzepten . . . . .	264

## Kapitel 7 Strategieentwicklung

7.1	Strategieentwicklung auf der Ebene der Geschäftseinheiten . . . . .	268
7.1.1	Inhaltliche Gestaltung von Wettbewerbsstrategien . . . . .	269
▶	Praxisbeispiel Fokusstrategien: Konzentration auf Produkte, Kundengruppen und/oder Regionen	277
▶	Praxisbeispiel Carpigiani: erfolgreiche Wachstumsstrategie dank klarem Differenzierungsfokus	279
▶	Praxisbeispiel Migros: erfolgreich als Fast Follower	281
7.1.2	Dualstrategien (kombinierte Wettbewerbsstrategien) . . . . .	282
▶	Praxisbeispiel Das Strategieparadoxon bei Apple: erfolgreiche Differenzierung über Innovation – aber nicht ohne Risiko	286
7.1.3	Grundsätze bei der Entwicklung von Wettbewerbsstrategien . . . . .	293
7.1.4	Fazit: Komponenten einer nachhaltigen Strategie . . . . .	295
▶	Praxisbeispiel Zara: aktuelle Mode zu erschwinglichen Preisen	299
7.1.5	Vorgehen bei der Strategieentwicklung . . . . .	301
7.1.6	Prozessuale Aspekte . . . . .	306
7.1.7	Dokumentation der SGE-Strategie . . . . .	306
7.2	Strategieentwicklung auf Unternehmensebene . . . . .	313
7.2.1	Bestimmung der zukünftigen Unternehmensstrategie . . . . .	315
7.2.2	Entwicklung des Kerngeschäfts . . . . .	318
▶	Praxisbeispiel Gillette: Vernachlässigung des Kerngeschäfts und erfolgreiche Rückbesinnung	321
7.2.3	Internationale Strategien . . . . .	322
▶	Praxisbeispiel Coop: erschwerte Auslandexpansion	327
7.2.4	Vertikale Integration . . . . .	329
▶	Praxisbeispiel Jura Elektroapparate AG: vom Gemischtwarenladen zum fokussierten «Global Player»	332
7.2.5	Diversifikation . . . . .	333
▶	Praxisbeispiel Victorinox: Krisenbewältigung dank verwandter Diversifikation	337
▶	Praxisbeispiel Benetton: vom Modeunternehmen zum Konglomerat – mit durchzogenem Erfolg	341

---

7.3 Spezialthemen der Strategieentwicklung .....	345
7.3.1 Synergien: Möglichkeiten und Grenzen .....	345
► Praxisbeispiel Freitag: Diversifikation und Synergien? 348	
7.3.2 Unternehmenskoalitionen und -konzentrationen .....	348
► Praxisbeispiel Swiss: positive Synergieeffekte nach Übernahme durch Lufthansa 354	
7.3.3 Strategie und Digitalisierung .....	355
► Praxisbeispiel Strategieentwicklung mit Crowdsourcing: Wikimedia, HLC, Rite-Solutions 361	
7.3.4 Geschäftsmodell-Innovationen .....	366

## Kapitel 8 Strategieumsetzung

8.1 Strategieumsetzung im Überblick .....	376
8.1.1 Strategische Initiativen .....	377
8.1.2 Operative Maßnahmen .....	377
8.1.3 Modell der Strategieumsetzung .....	378
8.2 Instrumente der Strategieumsetzung .....	379
8.2.1 Zielsetzungssystem .....	379
8.2.2 Balanced Scorecard .....	380
8.2.3 Aktionsprogramme .....	387
8.2.4 Operative Planung .....	388
8.2.5 Budgets .....	388
8.2.6 Kommunikation .....	390
8.3 Strategische Ausrichtung der Organisation .....	391
8.3.1 Struktur .....	392
► Praxisbeispiel ABB: auf der Suche nach der richtigen Struktur 397	
8.3.2 Managementinstrumente und Managementsysteme .....	402
8.3.3 Kultur .....	406
► Praxisbeispiel Hilti: aktive Kulturgestaltung zur Förderung der Strategieumsetzung 409	
8.3.4 Führung (Leadership) .....	410
8.3.5 Mitarbeitende und Fähigkeiten .....	411
8.4 Change Management .....	413
8.4.1 Was ist Change Management? .....	413
8.4.2 Strategien der Veränderung .....	415
8.4.3 Gestaltungsmöglichkeiten für ein erfolgreiches Change Management .....	416
► Praxisbeispiel ABB: Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels dank offener Kommunikation 419	

---

8.4.4	Typische Herausforderungen beim Change Management .....	425
	► Praxisbeispiel Intel: kultureller Widerstand gegen die strategische Neuausrichtung	427
8.4.5	Erfolgreicher Umgang mit Widerständen .....	428

## Kapitel 9 Strategiekontrolle

9.1	Operative und strategische Kontrolle .....	436
9.2	Modell der strategischen Kontrolle .....	437
9.2.1	Prämissenkontrolle .....	437
9.2.2	Wirksamkeitskontrolle .....	438
9.2.3	Durchführungskontrolle (Umsetzungskontrolle) .....	439
	► Praxisbeispiel Store 24: «good execution – wrong strategy»	440
9.2.4	Früherkennungsindikatoren festlegen .....	441
9.2.5	Strategiekontrolle zur Förderung von Flexibilität und Lernen .....	443

---

<b>Anhang: Fallstudien</b>		
Fallstudie 1:	Logitech .....	449
Fallstudie 2:	Fiat .....	465
Fallstudie 3:	Schweizer Biermarkt 2015 .....	477
Fallstudie 4:	Nespresso .....	489
Fallstudie 5:	Charles Vögele .....	499
Fallstudie 6:	Apple – vom PC zur Apple Watch .....	511
Fallstudie 7:	Emmi .....	531
Fallstudie 8:	Valora Brezelkönig .....	543
Fallstudie 9:	Swatch Group .....	555

---

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	573
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	589
<b>Die Autoren</b> .....	607