

Inhaltsübersicht

Willkommen zu EXPLORING STRATEGY	15
Kapitel 1 Strategie: Einführung	21
Teil I Die strategische Position	61
<i>Einführung in Teil I</i>	62
Kapitel 2 Das Umfeld	65
Kapitel 3 Branchen- und Sektorenanalyse	97
Kapitel 4 Ressourcen und Kompetenzen	137
Kapitel 5 Interessengruppen und Governance	179
Kapitel 6 Geschichte und Kultur	217
<i>Kommentar zu Teil I: Die strategische Position</i>	251
Teil II Strategische Wahlmöglichkeiten	269
<i>Einführung in Teil II</i>	270
Kapitel 7 Geschäftsstrategie und -modelle	273
Kapitel 8 Gesamtunternehmensstrategie	313
Kapitel 9 Internationale Strategie	359
Kapitel 10 Entrepreneurship und Innovation	397
Kapitel 11 Fusionen, Übernahmen und Kooperationen	437
<i>Kommentar zu Teil II: Strategische Wahlmöglichkeiten</i>	476
Teil III Strategie in Aktion	479
<i>Einführung in Teil III</i>	480
Kapitel 12 Bewertung von Strategien	483
Kapitel 13 Strategieentwicklungsprozesse	525
Kapitel 14 Organisation und Strategie	559
Kapitel 15 Führung und strategischer Wandel	595
Kapitel 16 Strategisches Management in der Praxis	631
<i>Kommentar zu Teil III: Strategie in Aktion</i>	674
Glossar	677
Stichwortverzeichnis	689

Inhaltsverzeichnis

Willkommen zu EXPLORING STRATEGY	15
Vorwort	15
<i>Exploring Strategy</i>	17
<i>Vorwort zur deutschen Auflage</i>	18
Kapitel 1 Strategie: Einführung	21
1.1 Einführung	22
1.1.1 Warum „Exploring Strategy“	24
1.2 Was ist Strategie?	25
1.2.1 Strategie definieren	25
1.2.2 Der Zweck der Strategie: Mission, Vision, Werte und Ziele	31
1.2.3 Strategie-Statements	32
1.2.4 Die Ebenen der Strategie	35
1.3 Das Exploring Strategy Framework	36
1.3.1 Die strategische Position	38
1.3.2 Strategische Wahlmöglichkeiten	39
1.3.3 Strategie in Aktion	40
1.4 Strategie als Arbeitsaufgabe	42
1.5 Strategie als akademisches Forschungsfeld	46
1.6 Weitere Ansätze zur Strategieerkundung	49
1.6.1 Erkundung von Strategie in verschiedenen Kontexten	49
1.6.2 Erkundung von Strategie aus verschiedenen Strategieperspektiven	51
Fallstudie	51
Zusammenfassung	52
Literaturempfehlungen	53
Teil I Die strategische Position	61
<i>Einführung in Teil I</i>	62
Kapitel 2 Das Umfeld	65
2.1 Einführung	66
2.2 Die PESTEL-Analyse	68
2.2.1 Politik	69
2.2.2 Wirtschaft	72
2.2.3 Gesellschaft	74
2.2.4 Technologie	77
2.2.5 Ökologie	79
2.2.6 Recht und Gesetz	81
2.2.7 Die Hauptantriebskräfte des Wandels	83

2.3	Prognosen	83
2.3.1	Ansätze zur Prognostizierung	84
2.3.2	Richtung der Veränderungen	85
2.4	Szenario-Analyse	86
	Zusammenfassung	92
	Literaturempfehlungen	92
	Fallstudie	94
Kapitel 3	Branchen- und Sektorenanalyse	97
3.1	Einführung	98
3.2	Branchenanalyse	99
3.2.1	Bestimmung der Branche	101
3.2.2	Wettbewerbskräfte	102
3.2.3	Komplementoren und Netzwerkeffekte	109
3.2.4	Auswirkungen der Five-Forces-Analyse	111
3.3	Branchenarten und Branchendynamik	114
3.3.1	Branchenarten	115
3.3.2	Die Dynamik einer Branchenstruktur	117
3.4	Konkurrenten und Märkte	122
3.4.1	Strategische Gruppen	122
3.4.2	Marktsegmente	125
3.4.3	Kritische Erfolgsfaktoren und die Blue-Ocean-Strategie	127
3.5	Chancen und Risiken	129
	Zusammenfassung	131
	Literaturempfehlungen	131
	Fallstudie	131
Kapitel 4	Ressourcen und Kompetenzen	137
4.1	Einführung	138
4.2	Grundlagen von Ressourcen und Kompetenzen	140
4.2.1	Ressourcen und Fähigkeiten	140
4.2.2	Schwellenkompetenzen und einzigartige Kompetenzen	143
4.3	Einzige Ressourcen und Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils	144
4.3.1	V-Value: Der Wert von Ressourcen und Kompetenzen	145
4.3.2	R-Rarity: Seltenheit	145
4.3.3	I-Imitability: Nicht-Imitierbarkeit	146
4.3.4	O-Organisationale Unterstützung	149
4.4	Die Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten	152
4.4.1	Die VRIO-Analyse	152
4.4.2	Die Wertkette und das Wertnetzwerk	153
4.4.3	Aktivitätssysteme	158
4.4.4	Benchmarking	161
4.4.5	Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken (SWOT)	162
4.5	Dynamische Fähigkeiten	166
	Zusammenfassung	172
	Literaturempfehlungen	173

Kapitel 5	Interessengruppen und Governance	179
5.1	Einführung	180
5.2	Interessengruppen	181
5.2.1	Verschiedene Kategorien von Interessengruppen	182
5.2.2	Stakeholder Mapping	186
5.2.3	Eigentümer	189
5.3	Corporate Governance	193
5.3.1	Die Stufen der Corporate Governance	193
5.3.2	Verschiedene Governance-Strukturen	197
5.3.3	Wie Verwaltungsräte Strategie beeinflussen	201
5.4	Soziale Verantwortung	204
	Zusammenfassung	212
	Literaturempfehlungen	212
	Fallstudie	215
Kapitel 6	Geschichte und Kultur	217
6.1	Einführung	218
6.2	Geschichte und Strategie	219
6.2.1	Zusammenhang zwischen Vergangenheit und Gegenwart	220
6.2.2	Analyse der historischen Entwicklung	223
6.3	Kultur und Strategie	225
6.3.1	Nationale und regionale Kulturen	226
6.3.2	Das organisationale Wirkungsfeld	227
6.3.3	Organisationskultur	229
6.3.4	Der Einfluss der Kultur auf die Strategie	233
6.3.5	Eine Analyse der Kultur: das kulturelle Netz	235
6.3.6	Die Durchführung einer Kulturanalyse	237
6.4	Strategische Drift	240
	Zusammenfassung	246
	Literaturempfehlungen	246
	Fallstudie	246
	<i>Kommentar zu Teil I: Die strategische Position</i>	251
Teil II	Strategische Wahlmöglichkeiten	269
	<i>Einführung in Teil II</i>	270
Kapitel 7	Geschäftsstrategie und -modelle	273
7.1	Einführung	274
7.2	Generische Wettbewerbsstrategien	276
7.2.1	Kostenführerschaft	277
7.2.2	Differenzierungsstrategie	280
7.2.3	Fokusstrategie	285
7.2.4	Hybridstrategie	286
7.2.5	Die strategische Uhr	287
7.3	Interaktive Strategien	289
7.3.1	Interaktive Preis- und Qualitätsstrategien	289
7.3.2	Spieltheorie	293

7.4	Geschäftsmodelle	295
7.4.1	Wertgenerierung, Wertkonfiguration und Wertabschöpfung	296
7.4.2	Schemata für Geschäftsmodelle	300
7.4.3	Vielseitige Plattformen	301
	Zusammenfassung	306
	Literaturempfehlungen	306
	Fallstudie	306

Kapitel 8 Gesamtunternehmensstrategie 313

8.1	Einführung	314
8.2	Strategische Ausrichtungen	317
8.2.1	Marktdurchdringung	318
8.2.2	Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen	322
8.2.3	Marktentwicklung	323
8.2.4	Nicht verbundene Diversifikation	323
8.3	Gründe für eine Diversifikation	324
8.4	Diversifikation und Unternehmenserfolg	327
8.5	Vertikale Integration	328
8.5.1	Vorwärts- und Rückwärtsintegration	328
8.5.2	Integration oder Outsourcing?	330
8.5.3	Desinvestition	333
8.6	Wertschöpfung und die Unternehmenszentrale	334
8.6.1	Die Schaffung und Zerstörung von Unternehmenswert durch die Aktivitäten der Unternehmenszentrale	335
8.6.2	Der Portfolio-Manager	339
8.6.3	Der Synergiemanager	342
8.6.4	Der zentrale Geschäftsentwickler	343
8.7	Portfolio-Matrizen	344
8.7.1	Die Marktwachstums- bzw. Marktanteilmatrix (oder BCG-Matrix)	344
8.7.2	Die Directional Policy Matrix (oder GE-McKinsey-Matrix)	346
8.7.3	Die Parenting-Matrix	348
	Fallstudie	351
	Zusammenfassung	352
	Literaturempfehlungen	352

Kapitel 9 Internationale Strategie 359

9.1	Einführung	360
9.2	Antriebskräfte der Internationalisierung	362
9.3	Geografische Quellen für Wettbewerbsvorteile	366
9.3.1	Standortvorteil: Der Porter-Diamant	367
9.3.2	Das internationale Wertnetzwerk	369
9.4	Internationale Strategien	372
9.5	Marktselektion und Eintritt	377
9.5.1	Merkmale des Markts	377
9.5.2	Merkmale des Wettbewerbs	383
9.5.3	Formen des Markteintritts	384
9.6	Die Rollen von Tochtergesellschaften in einem internationalen Portfolio	388
9.7	Internationalisierung und Erfolg	389

Zusammenfassung	392
Literaturempfehlungen	392
Fallstudie	393
Kapitel 10 Entrepreneurship und Innovation	397
10.1 Einführung	398
10.2 Entrepreneurship	400
10.2.1 Chancenerkennung	401
10.2.2 Die Schritte des unternehmerischen Prozesses	402
10.2.3 Phasen des unternehmerischen Wachstums.	404
10.2.4 Soziales Entrepreneurship.	407
10.3 Innovationsdilemmata.	408
10.3.1 Technology push oder Market pull.	409
10.3.2 Produkt- oder Prozessinnovation	410
10.3.3 Offene oder geschlossene Innovation	413
10.4 Die Diffusion von Innovationen	417
10.4.1 Die Geschwindigkeit der Diffusion	418
10.4.2 Die S-Kurve der Diffusion	419
10.5 Innovatoren und Imitatoren	421
10.5.1 Vorteile und Nachteile des First Movers	421
10.5.2 Die Reaktion des etablierten Unternehmens.	423
Zusammenfassung	428
Literaturempfehlungen	429
Fallstudie	429
Kapitel 11 Fusionen, Übernahmen und Kooperationen	437
11.1 Einführung.	438
11.2 Organisches Wachstum	439
11.3 Fusionen und Übernahmen.	441
11.3.1 Fusionen und Übernahmen definieren.	441
11.3.2 Fusionen und Übernahmen im Kontext	442
11.3.3 M&A-Strategie	444
11.3.4 M&A-Prozesse	449
11.3.5 M&A-Strategie im Zeitverlauf	454
11.4 Unternehmenskooperationen	456
11.4.1 Formen strategischer Unternehmenskooperationen.	458
11.4.2 Motive für Kooperationen	459
11.4.3 Kooperationsprozesse	461
11.5 Vergleich von Akquisitionen, Kooperationen und organischer Entwicklung.	465
11.5.1 Kauf, Kooperation oder Selbermachen?	465
11.5.2 Schlüsselfaktoren für den Erfolg.	467
Zusammenfassung	470
Literaturempfehlungen	471
Kommentar zu Teil II: Strategische Wahlmöglichkeiten	476

Teil III	Strategie in Aktion	479
<i>Einführung in Teil III</i>		480
Kapitel 12	Bewertung von Strategien	483
12.1	Einführung	484
12.2	Organisationale Leistung	485
12.2.1	Leistungsmessung	486
12.2.2	Leistungsvergleiche	488
12.2.3	Lückenanalyse	489
12.2.4	Komplexitäten der Leistungsanalyse	490
12.3	Eignung	491
12.3.1	Rangfolgen und Screening	496
12.3.2	Entscheidungsbäume	497
12.4	Akzeptabilität	499
12.4.1	Rentabilität	499
12.4.2	Risiko	506
12.4.3	Reaktion der Interessengruppen	508
12.5	Machbarkeit	509
12.5.1	Finanzielle Machbarkeit	510
12.5.2	Mitarbeiter und Fähigkeiten	512
12.6	Evaluation	513
12.6.1	Drei Bedingungen	513
	Zusammenfassung	516
	Literaturempfehlungen	517
	Fallstudie	521
Kapitel 13	Strategieentwicklungsprozesse	525
13.1	Einführung	526
13.2	Intendierte Strategieentwicklung	528
13.2.1	Die Rolle einer strategischen Führungskraft	528
13.2.2	Strategische Planungssysteme	529
13.2.3	Von außen aufgezwungene Strategie	535
13.3	Emergente Strategieentwicklung	536
13.3.1	Logischer Inkrementalismus	537
13.3.2	Strategie als Ergebnis politischer Prozesse	539
13.3.3	Strategie als Folge organisationaler Strukturen und Systeme	540
13.4	Auswirkungen für das Management der Strategieentwicklung	544
13.4.1	Strategieentwicklung in unterschiedlichen Kontexten	546
13.4.2	Das Management intendierter und emergenter Strategien	549
	Zusammenfassung	552
	Literaturempfehlungen	553
	Fallstudie	554
Kapitel 14	Organisation und Strategie	559
14.1	Einführung	560
14.2	Unternehmensstrukturen	562
14.2.1	Die funktionale Struktur	564
14.2.2	Die divisionale Struktur	565

14.2.3	Die Matrixstruktur	567
14.2.4	Die multinationale/transnationale Struktur	568
14.2.5	Projektbasierte Strukturen	572
14.2.6	Die Auswahl der richtigen Struktur	572
14.3	Systeme	575
14.3.1	Planungssysteme	576
14.3.2	Kulturelle Systeme	578
14.3.3	Leistungsorientierte Systeme	579
14.3.4	Marktsysteme	582
14.4	Agilität und Resilienz	583
14.5	Konfigurationen	585
	Zusammenfassung	589
	Literaturempfehlungen	589
	Fallstudie	590

Kapitel 15 Führung und strategischer Wandel 595

15.1	Einführung	596
15.2	Führung und strategischer Wandel	597
15.2.1	Strategische Führungsrollen	597
15.2.2	Führungsstile	599
15.3	Analyse des Kontexts des Wandels	600
15.3.1	Das Kaleidoskop des Wandels	600
15.3.2	Die Kraftfeldanalyse	604
15.4	Arten des strategischen Wandels	607
15.4.1	Anpassung	608
15.4.2	Rekonstruktion	608
15.4.3	Revolution	610
15.4.4	Evolution	611
15.5	Stellhebel des strategischen Wandels	613
15.5.1	Ein zwingendes Argument für den Wandel	614
15.5.2	Das Infragestellen des Selbstverständlichen	614
15.5.3	Veränderung von operativen Prozessen und Routinen	615
15.5.4	Symbolisches Management	616
15.5.5	Macht und politische Systeme	618
15.5.6	Die zeitliche Koordination	621
15.5.7	Sichtbare kurzfristige Erfolge	622
15.6	Probleme formaler Change-Programme	623
	Zusammenfassung	626
	Literaturempfehlungen	626
	Fallstudie	628

Kapitel 16 Strategisches Management in der Praxis 631

16.1	Einführung	632
16.2	Die Strategen	634
16.2.1	Topmanagement	634
16.2.2	Strategische Planer	636
16.2.3	Manager der mittleren Führungsebene	639
16.2.4	Strategieberater	642
16.2.5	Wer soll an der Strategieentwicklung beteiligt sein?	644

16.3	Der Strategieprozess.	645
16.3.1	Strategische Analyse	645
16.3.2	Strategische Themen verkaufen.	647
16.3.3	Strategische Entscheidungsfindung	649
16.3.4	Die Kommunikation der Strategie	652
16.4	Strategiemethoden	655
16.4.1	Strategie-Workshops	655
16.4.2	Strategieprojekte.	659
16.4.3	Hypothesentests	660
16.4.4	Business Case und strategische Pläne	661
	Zusammenfassung	664
	Fallstudie	664
	Literaturempfehlungen	665
	<i>Kommentar zu Teil III: Strategie in Aktion</i>	674
	Glossar	677
	Stichwortverzeichnis	689