



Robert M. Grant
Michael Nippa

Strategisches Management

Analyse, Entwicklung und Implementierung
von Unternehmensstrategien

5., aktualisierte Auflage

PEARSON

ein Imprint von Pearson Education
München • Boston • San Francisco • Harlow, England
Don Mills, Ontario • Sydney • Mexico City
Madrid • Amsterdam

Inhaltsübersicht

| | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Vorwort | | 17 |
| Vorwort zur deutschen Ausgabe | | 19 |
| Teil 1 | Einführung | 21 |
| Kapitel 1 | Zum Wesen der Strategie | 23 |
| Teil II | Die Werkzeuge der strategischen Analyse | 59 |
| Kapitel 2 | Ziele, Werte und Leistung | 61 |
| Kapitel 3 | Branchenanalyse: Die Grundlagen | 97 |
| Kapitel 4 | Weitere Themenfelder der Industrie- und Wettbewerbsanalyse | 139 |
| Kapitel 5 | Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten | 173 |
| Kapitel 6 | Organisationsstruktur und Management-Systeme | 241 |
| Teil III | Die Analyse des Wettbewerbsvorteils | 285 |
| Kapitel 7 | Wesen und Quellen von Wettbewerbsvorteilen | 287 |
| Kapitel 8 | Kostenvorteile | 317 |
| Kapitel 9 | Differenzierungsvorteile | 345 |
| Teil IV | Geschäftsstrategien in unterschiedlichen Branchen | 377 |
| Kapitel 10 | Branchenevolution | 379 |
| Kapitel 11 | Technologiebasierte Branchen und das Management von Innovationen | 415 |
| Kapitel 12 | Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen | 461 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Teil V | Unternehmensstrategie | 483 |
| Kapitel 13 | Vertikale Integration und der Wirkungsbereich des Unternehmens | 485 |
| Kapitel 14 | Globale Strategien und das multinationale Unternehmen | 513 |
| Kapitel 15 | Diversifikationsstrategie | 559 |
| Kapitel 16 | Das Management von Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern | 591 |
| Kapitel 17 | Aktuelle Trends der strategischen Unternehmensführung | 637 |
| | Personen- und Firmenregister | 669 |
| | Sachregister | 676 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------------------------------|--|-----------|
| Vorwort | 17 | |
| Vorwort zur deutschen Ausgabe | 19 | |
| Teil I | Einführung | 21 |
| Kapitel 1 | Zum Wesen der Strategie | 23 |
| 1.1 | Die Rolle der Strategie für den Erfolg | 25 |
| 1.2 | Ein grundlegender Bezugsrahmen für die Strategieanalyse | 34 |
| 1.2.1 | Was ist falsch an SWOT? | 35 |
| 1.2.2 | Strategische Konsistenz | 35 |
| 1.3 | Ein Abriss über die Geschichte der Geschäftsfeldstrategie | 36 |
| 1.3.1 | Ursprung und militärische Vorgeschichte | 36 |
| 1.3.2 | Von der Unternehmensplanung zur strategischen Unternehmensführung | 37 |
| 1.3.3 | Die Bedeutung der Strategie | 43 |
| 1.4 | Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie | 44 |
| 1.5 | Wie Strategien entstehen: planerische Gestaltung versus komplexe Entstehung | 46 |
| 1.6 | Die unternehmensinternen Funktionen der strategischen Unternehmensführung | 50 |
| 1.6.1 | Strategie als Entscheidungshilfe | 50 |
| 1.6.2 | Strategie als Koordinationsmechanismus | 51 |
| 1.6.3 | Strategie als Ziel | 52 |
| 1.7 | Die Rolle der Analyse bei der Strategieformulierung | 33 |
| Teil II | Die Werkzeuge der strategischen Analyse | 59 |
| Kapitel 2 | Ziele, Werte und Leistung | 61 |
| 2.1 | Strategie als Streben nach Wertsteigerung | 63 |
| 2.1.1 | Welches Interesse bestimmt die Ziele? Shareholder versus Stakeholder | 63 |
| 2.1.2 | Was ist Gewinn? | 66 |
| 2.1.3 | Vom buchhalterischen zum ökonomischen Gewinn | 70 |
| 2.1.4 | Die Verbindung von Gewinn und Unternehmenswert | 72 |
| 2.1.5 | Die Anwendung der DCF-Analyse zur Bewertung von Unternehmen, Geschäftsaktivitäten und Strategien | 74 |

| | | |
|---|---|------------|
| 2.2 | Strategie und Realloptionen | 76 |
| 2.2.1 | Abschätzung des Optionswerts | 77 |
| 2.2.2 | Strategie als Management von Optionen | 78 |
| 2.3 | Die Integration von Wertschöpfungsprinzipien in die Strategieanalyse | 79 |
| 2.3.1 | Beurteilung der aktuellen Unternehmensleistung | 80 |
| 2.3.2 | Bewertung alternativer Strategien | 82 |
| 2.3.3 | Festlegung von Zielen für die Unternehmensleistung | 84 |
| 2.4 | Werte, Mission und Vision | 88 |
| 2.4.1 | Die Funktion von Werten | 80 |
| 2.4.2 | Die Funktion von Vision und Mission | 89 |
| Kapitel 3 Branchenanalyse: Die Grundlagen | | 97 |
| 3.1 | Von der Umweltanalyse zur Branchenanalyse | 99 |
| 3.2 | Die Bestimmungsgrößen des Branchengewinns: Nachfrage und Wettbewerb | 100 |
| 3.3 | Analyse der Branchenattraktivität | 101 |
| 3.3.1 | Der Ansatz der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter | 105 |
| 3.3.2 | Wettbewerb durch Anbieter von Substituten | 107 |
| 3.3.3 | Markteintrittsbedrohung | 107 |
| 3.3.4 | Rivalität zwischen den etablierten Wettbewerbern | 111 |
| 3.3.5 | Verhandlungsmacht der Käufer | 115 |
| 3.3.6 | Verhandlungsmacht der Lieferanten | 117 |
| 3.4 | Die Anwendung der Branchenanalyse | 116 |
| 3.4.1 | Beschreibung von Branchenstrukturen | 118 |
| 3.4.2 | Prognose der Branchenrentabilität | 119 |
| 3.4.3 | Strategien zur Veränderung der Branchenstruktur | 120 |
| 3.5 | Branchensegmentierung: Wo sind die Grenzen zu ziehen? | 124 |
| 3.5.1 | Branchen und Märkte | 125 |
| 3.5.2 | Abgrenzung von Märkten: Substitution von Nachfrage und Angebot | 127 |
| 3.6 | Von der Branchen attraktiv] tat zum Wettbewerbsvorteil: Identifikation von Schlüsselerfolgskfaktoren | 129 |
| Kapitel 4 Weitere Themenfelder der Industrie- und Wettbewerbsanalyse | | 139 |
| 4.1 | Erweiterung des Fünf-Kräfte-Bezugsrahmens | 141 |
| 4.1.1 | Welche Rolle spielt die Branche? | 141 |
| 4.1.2 | Komplementäre Produkte: Eine fehlende Kraft im Modell von Porter? | 142 |
| 4.1.3 | Dynamischer Wettbewerb: schöpferische Zerstörung und Hyperwettbewerb | 144 |
| 4.1.4 | Dor Beitrag der Spieltheorie | 145 |
| 4.1.5 | Kooperation | 146 |
| 4.1.6 | Abschreckung | 148 |
| 4.1.7 | Selbstverpflichtung | 149 |
| 4.1.8 | Änderung der Spielstruktur | 150 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.1.9 | Signalisierung | 150 |
| 4.1.10 | Ist die Spieltheorie nützlich? | 151 |
| 4.2 | Wettbewerberanalyse | 153 |
| 4.2.1 | Institutionalisierung der Konkurrentenbeobachtung | 153 |
| 4.2.2 | Ein Bezugsrahmen zur Vorhersage des Wettbewerberverhaltens | 155 |
| 4.2.3 | Anwendung der Ergebnisse der Wettbewerberanalyse | 158 |
| 4.3 | Segmentierungsanalysen | 159 |
| 4.3.1 | Der Nutzen der Branchensegmentierung | 159 |
| 4.3.2 | Stufen der Segmentierungsanalyse | 159 |
| 4.3.3 | Vertikale Segmentierung: Identifizierung von Gewinnquellen | 165 |
| 4.4 | Strategische Gruppen | 167 |

Kapitel 5 Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten 173

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.1 | Die Rolle von Ressourcen und Fähigkeiten für die Strategieformulierung | 175 |
| 5.1.1 | Fundierung der Strategie auf Ressourcen und Fähigkeiten | 176 |
| 5.1.2 | Ressourcen und Fähigkeiten als Quellen der Rentabilität | 179 |
| 5.2 | Die Ressourcen des Unternehmens | 183 |
| 5.2.1 | Materielle Ressourcen | 185 |
| 5.2.2 | Immaterielle Ressourcen | 186 |
| 5.2.3 | Humanressourcen | 189 |
| 5.3 | Organisatorische Fähigkeiten | 190 |
| 5.3.1 | Klassifizierung der Fähigkeiten: Funktionen und Wertschöpfungsaktivitäten | 192 |
| 5.3.2 | Die Architektur der Fähigkeit | 193 |
| 5.4 | Beurteilung der rentabilitätsgenerierenden Potenziale von Ressourcen und Fähigkeiten | 196 |
| 5.4.1 | Etablierung von Wettbewerbsvorteilen | 197 |
| 5.4.2 | Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen | 198 |
| 5.4.3 | Aneignung von Erträgen aus Wettbewerbsvorteilen | 200 |
| 5.5 | Die Anwendung von Ressourcen- und Fähigkeitsanalysen: ein Praxisleitfaden | 203 |
| 5.5.1 | Schritt 1 - Identifizierung der Kernressourcen und -fähigkeiten | 203 |
| 5.5.2 | Schritt 2 - Beurteilung der Ressourcen und Fähigkeiten | 203 |
| 5.5.3 | Schritt 3 - Entwicklungen von Strategieimplikationen | 209 |
| 5.6 | Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten | 212 |
| 5.6.1 | Die Beziehung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten | 212 |
| 5.6.2 | Vervielfältigung von Fähigkeiten | 215 |
| 5.6.3 | Entwicklung neuer Fähigkeiten | 215 |
| 5.6.4 | Ansätze zur Entwicklung von neuen Fähigkeiten | 218 |
| 5.7 | Anhang: Wissensmanagement und die wissensbasierte Perspektive des Unternehmens | 224 |
| 5.7.1 | Arten von Wissen | 225 |
| 5.7.2 | Arten von Wissensprozessen | 226 |
| 5.7.3 | Umwandlung von Wissen | 229 |
| 5.7.4 | Die wissensbasierte Perspektive des Unternehmens | 231 |
| 5.7.5 | Schlussfolgerung | 232 |



| | | |
|------------------|--|------------|
| Kapitel 6 | Organisationsstruktur und Management-Systeme | 241 |
| 6.1 | Die Evolution von Unternehmen | 244 |
| 6.1.1 | Unternehmen und Märkte. | 244 |
| 6.1.2 | Linien- und Stabsstrukturen | 245 |
| 6.1.3 | Das multidivisionale Unternehmen. | 246 |
| 6.2 | Die Prinzipien der Organisationsgestaltung. | 248 |
| 6.2.1 | Spezialisierung und Arbeitsteilung. | 248 |
| 6.2.2 | Das Koordinationsproblem | 249 |
| 6.2.3 | Das Kooperationsproblem: Anreiz und Kontrolle. | 250 |
| 6.3 | Hierarchie als organisatorischer Gestaltungsfaktor. | 253 |
| 6.3.1 | Die Koordinationsfunktion der Hierarchie: Modularisierung. | 253 |
| 6.3.2 | Die Kontrollfunktion der Hierarchie: Bürokratie. | 256 |
| 6.3.3 | Mechanistische und organische Formen der Organisation. | 257 |
| 6.3.4 | Nachbetrachtungen zur Bedeutung der Hierarchie. | 259 |
| 6.4 | Anwendung der Prinzipien der Organisationsgestaltung. | 260 |
| 6.4.1 | Zur Abgrenzung von Organisationseinheiten. | 261 |
| 6.4.2 | Organisation auf Basis der Koordinationsintensität | 261 |
| 6.4.3 | Der Einfluss anderer Faktoren auf die Abteilungsbildung. | 263 |
| 6.5 | Alternative Formen der Organisationsstruktur. | 264 |
| 6.5.1 | Die funktionale Struktur. | 264 |
| 6.5.2 | Die multidivisionale Struktur. | 266 |
| 6.5.3 | Die Matrixstruktur. | 268 |
| 6.5.4 | Nicht-hierarchische Koordinations Strukturen. | 270 |
| 6.6 | Koordinations- und Kontrollfunktionen von Management-Systemen.... | 272 |
| 6.6.1 | Informationssysteme | 273 |
| 6.6.2 | Strategische Planungssysteme. | 273 |
| 6.6.3 | Finanzielle Planungs- und Kontrollsysteme. | 276 |
| 6.6.4 | Personalmanagementsysteme. | 278 |
| 6.6.5 | Unternehmenskultur als Kontrollmechanismus. | 280 |
| 6.6.6 | Integration verschiedener Kontrollmechanismen. | 281 |
| | | |
| Teil III | Die Analyse des Wettbewerbsvorteils | 285 |
| | | |
| Kapitel 7 | Wesen und Quellen von Wettbewerbsvorteilen | 287 |
| 7.1 | Die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen | 289 |
| 7.1.1 | Externe Quellen der Veränderung | 289 |
| 7.1.2 | Wettbewerbsvorteile durch Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen. | 291 |
| 7.1.3 | Wettbewerbsvorteile durch Innovation: Die Strategie des „neuen Spiels“. | 293 |
| 7.2 | Zur Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils. | 298 |
| 7.2.1 | Identifizierung: Verschleierung überlegener Leistungen. | 299 |
| 7.2.2 | Abschreckung und Vorwegnahme. | 300 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 7.2.3 | Diagnose des Wettbewerbsvorteils: „kausale Ambiguität“ und „unsichere Imitierbarkeit“ | 301 |
| 7.2.4 | Aneignung von Ressourcen und Fähigkeiten. | 301 |
| 7.2.5 | Der Vorteil der Vorreiterposition | 303 |
| 7.3 | Wettbewerbsvorteile bei unterschiedlichen Marktgegebenheiten. | 304 |
| 7.3.1 | Zur Abwesenheit von Wettbewerbsvorteilen auf effizienten Märkten | 305 |
| 7.3.2 | Wettbewerbsvorteile auf Handelsgütermärkten. | 306 |
| 7.3.3 | Wettbewerbsvorteile auf Produktionsgütermärkten. | 308 |
| 7.4 | Generische Wettbewerbsvorteile: Kosten und Differenzierung | 310 |

Kapitel 8 Kostenvorteile 317

| | | |
|-------|--|-----|
| 8.1 | Ökonomische Erfahrungseffekte - economies of experience | 319 |
| 8.1.1 | Die Erfahrungskurve. | 319 |
| 8.1.2 | Strategische Implikationen: Die Bedeutung des Marktanteils | 321 |
| 8.2 | Ursachen für Kostenvorteile | 322 |
| 8.2.1 | Skaleneffekte (economies of scale). | 323 |
| 8.2.2 | Lerneffekte (economies of learning). | 327 |
| 8.2.3 | Prozesstechnologie und Prozessgestaltung | 328 |
| 8.2.4 | Produktgestaltung | 332 |
| 8.2.5 | Kapazitätsauslastung | 333 |
| 8.2.6 | Beschaffungskosten | 334 |
| 8.3 | Anwendung der Wertschöpfungskette zur Kostenanalyse. | 336 |
| 8.4 | Das Management der Kostenreduzierung | 340 |
| 8.4.1 | Dynamische Aspekte der Kosteneffizienz. | 340 |
| 8.4.2 | Radikale Eingriffe zur Kostensenkung | 341 |

Kapitel 9 Differenzierungsvorteile 345

| | | |
|-------|---|-----|
| 9.1 | Zum Wesen der Differenzierung und von Differenzierungsvorteilen | 348 |
| 9.1.1 | Differenzierungsvariablen | 348 |
| 9.1.2 | Differenzierung und Segmentierung | 350 |
| 9.1.3 | Die Aufrechterhaltung von Differenzierungsvorteilen. | 350 |
| 9.2 | Analyse der Differenzierung: Die Nachfrageseite | 352 |
| 9.2.1 | Produkteigenschaften und Positionierung. | 354 |
| 9.2.2 | Die Bedeutung sozialer und psychologischer Faktoren. | 358 |
| 9.2.3 | Breite versus fokussierte Differenzierung | 359 |
| 9.3 | Analyse der Differenzierung: Die Anbieterseite | 360 |
| 9.3.1 | Die Treiber der Einzigartigkeit | 361 |
| 9.3.2 | Produktintegrität | 362 |
| 9.3.3 | Signalisierung und Reputation | 366 |
| 9.3.4 | Marken | 368 |
| 9.3.5 | Die Kosten der Differenzierung. | 368 |
| 9.4 | Anwendung der Wertschöpfungskette zur Differenzierungsanalyse | 369 |
| 9.4.1 | Wertschöpfungskettenanalyse bei Produktionsgütern. | 370 |
| 9.4.2 | Wertschöpfungskettenanalyse bei Konsumgütern | 374 |

| | | |
|-------------------|--|------------|
| Teil IV | Geschäftsstrategien in unterschiedlichen Branchen | 377 |
| Kapitel 10 | Branchenevolution | 379 |
| 10.1 | Der Lebenszyklus von Branchen | 381 |
| 10.1.1 | Nachfragewachstum beziehungsweise -Veränderung | 382 |
| 10.1.2 | Generierung und Diffusion von Wissen | 383 |
| 10.1.3 | Zur Allgemeingültigkeit von Lebenszyklusmustern | 387 |
| 10.2 | Struktur, Wettbewerb und Erfolgsfaktoren im Lebenszyklus | 388 |
| 10.2.1 | Produkt differenzierung | 390 |
| 10.2.2 | Organisatorische Demographie und Branchenstruktur | 390 |
| 10.2.3 | Standort und internationaler Handel | 391 |
| 10.2.4 | Das Wesen und die Intensität des Wettbewerbs | 392 |
| 10.2.5 | Schlüsselerfolgsfaktoren und Branchenevolution | 394 |
| 10.3 | Organisatorische Anpassung und Wandel | 395 |
| 10.3.1 | Evolutionstheorie und organisatorischer Wandel | 396 |
| 10.3.2 | Die Herausforderung von Technologiesprüngen | 398 |
| 10.3.3 | Zur Notwendigkeit von Doppelstrategien | 400 |
| 10.3.4 | Die Gestaltung der Zukunft | 400 |
| 10.3.5 | Vorbereitung auf die Zukunft: Szenarioanalyse | 403 |
| 10.4 | Anhang: Alternative Herangehens weisen zur Branchenklassifizierung | 407 |
| 10.4.1 | Die Matrix strategischer Umwelttypen nach BCG | 407 |
| 10.4.2 | Klassifizierung von Branchen nach der Wettbewerbsdynamik | 409 |
| Kapitel 11 | Technologiebasierte Branchen und das Management von Innovationen | 415 |
| 11.1 | Wettbewerbsvorteile in technologieintensiven Branchen | 418 |
| 11.1.1 | Der Innovationsprozess | 418 |
| 11.1.2 | Rentabilität und Innovation | 420 |
| 11.1.3 | Effektive Schutzmechanismen für Innovationen | 426 |
| 11.2 | Strategien zur Nutzung von Innovationen: Markteintritts alternativen | 428 |
| 11.2.1 | Alternative Strategien zur Optimierung der Innovationsrendite | 428 |
| 11.2.2 | Das richtige Timing bei Innovationen: Pionier- versus Folgerstrategie | 430 |
| 11.2.3 | Risikomanagement | 434 |
| 11.3 | Standardisierungswettbewerb | 437 |
| 11.3.1 | Arten von Standards | 438 |
| 11.3.2 | Zur Entstehung von Standards: die Rolle von Netzwerkexternalitäten | 439 |
| 11.3.3 | Erfolgsfaktoren im Wettbewerb um Standards | 442 |
| 11.4 | Umsetzung von Technologiestrategien: Die Schaffung günstiger Innovationsbedingungen | 447 |
| 11.4.1 | Das Management von Kreativität | 448 |
| 11.4.2 | Von der Invention zur Innovation: Die Herausforderung der funktionsühergreifenden Integration | 451 |

| | | |
|-------------------|---|------------|
| Kapitel 12 | Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen | 461 |
| 12.1 | Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen | 463 |
| 12.1.1 | Kostenvorteile | 463 |
| 12.1.2 | Segment- und Kundenauswahl | 465 |
| 12.1.3 | Das Streben nach Differenzierung | 467 |
| 12.1.4 | Innovationen | 469 |
| 12.2 | Strategieimplementierung in reifen Branchen: Organisationsstruktur, Managementsysteme und Führungsstil | 473 |
| 12.2.1 | Effizienz durch Bürokratie | 473 |
| 12.2.2 | Jenseits der Bürokratie | 475 |
| 12.3 | Strategien für schrumpfende Branchen | 476 |
| 12.3.1 | Kapazitätsanpassung an die sinkende Nachfrage | 477 |
| 12.3.2 | Die Art der Nachfrage | 478 |
| 12.3.3 | Generische Strategien für schrumpfende Branchen | 479 |
| | | |
| Teil V | Unternehmensstrategie | 483 |
| | | |
| Kapitel 13 | Vertikale Integration und der Wirkungsbereich des Unternehmens | 485 |
| 13.1 | Transaktionskosten und der Wirkungsbereich des Unternehmens | 487 |
| 13.1.1 | Unternehmen, Märkte und Transaktionskosten | 488 |
| 13.1.2 | Verschiebungen der Grenze zwischen Unternehmen und Märkten | 489 |
| 13.2 | Kosten und Nutzen der vertikalen Integration | 491 |
| 13.2.1 | Definition der vertikalen Integration | 491 |
| 13.2.2 | Einsparungen durch die physische Integration von Prozessen | 493 |
| 13.2.3 | Die Quellen von Transaktionskosten | 493 |
| 13.2.4 | Administrative Kosten der Internalisierung | 495 |
| 13.2.5 | Zusammenfassende Bewertung der Vor- und Nachteile der vertikalen Integration | 502 |
| 13.3 | Zur Gestaltung vertikaler Beziehungen | 503 |
| 13.3.1 | Verschiedene Arten von vertikalen Beziehungen | 504 |
| 13.3.2 | Auswahl alternativer vertikaler Beziehungen | 506 |
| 13.3.3 | Jüngste Trends | 507 |
| | | |
| Kapitel 14 | Globale Strategien und das multinationale Unternehmen | 513 |
| 14.1 | Konsequenzen des internationalen Wettbewerbs für die Branchenanalyse | 516 |
| 14.1.1 | Muster der Internationalisierung | 516 |
| 14.1.2 | Implikationen für den Wettbewerb | 518 |

| | | |
|-------------------|--|------------|
| 14.2 | Analyse von Wettbewerbsvorteilen im internationalen Kontext | 520 |
| 14.2.1 | Nationaler Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit: Komparative Vorteile | 521 |
| 14.2.2 | Das Diamant-Modell von Porter | 522 |
| 14.2.3 | Übereinstimmung von Strategie und nationalen Bedingungen . . . | 524 |
| 14.3 | Anwendung des Strukturierungsrahmens: Internationale Produktionsstandorte | 525 |
| 14.3.1 | Determinanten des geographischen Standorts | 526 |
| 14.3.2 | Standort und Wertschöpfungskette | 528 |
| 14.4 | Anwendung des Strukturierungsrahmens: Internationale Markteintrittsstrategien | 531 |
| 14.4.1 | Strategie-Alternativen für die Produktion im Ausland | 535 |
| 14.4.2 | Internationale Allianzen und Joint Ventures | 536 |
| 14.5 | Multinationale Strategien: Globalisierung versus nationale Differenzierung | 539 |
| 14.5.1 | Der ökonomische Nutzen einer globalen Strategie | 539 |
| 14.5.2 | Zur Notwendigkeit einer nationalen Differenzierung | 542 |
| 14.6 | Strategie und Organisation innerhalb des multinationalen Unternehmens | 546 |
| 14.6.1 | Die Evolution multinationaler Strategien und Strukturen | 546 |
| 14.6.2 | Anpassung globaler Strategien und Strukturen an Branchenbedingungen | 548 |
| 14.6.3 | Das grenzüberschreitende Unternehmen | 550 |
| Kapitel 15 | Diversifikationsstrategie | 559 |
| 15.1 | Historische Entwicklung der Diversifikation | 562 |
| 15.1.1 | Diversifikation in der Nachkriegszeit | 562 |
| 15.1.2 | Neuausrichtung seit Ende der 80er Jahre | 564 |
| 15.2 | Diversifikationsmotive | 568 |
| 15.2.1 | Wachstum | 568 |
| 15.2.2 | Risikoreduktion | 569 |
| 15.2.3 | Rentabilität | 571 |
| 15.3 | Wettbewerbsvorteile durch Diversifikation | 572 |
| 15.3.1 | Marktmacht | 573 |
| 15.3.2 | Verbundvorteile | 574 |
| 15.3.3 | Effizienzgewinne durch die Internalisierung von Transaktionen.. | 576 |
| 15.3.4 | Das diversifizierte Unternehmen als interner Markt | 578 |
| 15.3.5 | Informationsvorteile des diversifizierten Unternehmens | 579 |
| 15.4 | Diversifikation und Unternehmensleistung | 580 |
| 15.4.1 | Ausgewählte Ergebnisse empirischer Forschungen | 581 |
| 15.4.2 | Die Bedeutung der „Verwandtschaft“ für die Diversifikation. . . . | 583 |

| | | |
|-------------------|---|------------|
| Kapitel 16 | Das Management von Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern | 591 |
| 16.1 | Die Organisationsstruktur von multidivisionalen Unternehmen | 593 |
| 16.1.1 | Die Theorie des M-Form-Unternehmens. | 594 |
| 16.1.2 | Das divisionalisierte Unternehmen in der Praxis. | 597 |
| 16.2 | Rollen und Funktionen der Unternehmensleitung | 598 |
| 16.3 | Das Management des Unternehmensportfolios. | 599 |
| 16.3.1 | General Electric und die Entwicklung strategischer Planungsmethoden. | 599 |
| 16.3.2 | Portfolioplanung: Die GE/McKinsey-Matrix. | 600 |
| 16.3.3 | Portfolioplanung: Die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix der Boston Consulting Group. | 603 |
| 16.3.4 | Wertschöpfung durch Unternehmensrestrukturierung. | 605 |
| 16.4 | Das Management der einzelnen Geschäftsfelder. | 608 |
| 16.4.1 | Formulierung der Geschäftsfeldstrategie. | 609 |
| 16.4.2 | Kontrolle der Geschäftsfeldleistung und der Budgetierungsprozess. | 612 |
| 16.4.3 | Strategische Führungsstile. | 615 |
| 16.4.4 | Zur Nutzung von PIMS für die Strategieentwicklung und Leistungsbewertung | 617 |
| 16.5 | Das Management der internen Verflechtungen | 619 |
| 16.5.1 | Gemeinsame Unternehmensdienstleistungen. | 619 |
| 16.5.2 | Geschäfts Verflechtungen und Porters Unternehmensstrategie-Typen. | 620 |
| 16.5.3 | Die Rolle der Unternehmensleitung beim Management der Verflechtungen. | 622 |
| 16.6 | Aktuelle Trends im Management von multidivisionalen Unternehmen. | 625 |
| Kapitel 17 | Aktuelle Trends der strategischen Unternehmensführung | 637 |
| 17.1 | Trends in der externen Geschäftsumwelt | 639 |
| 17.1.1 | Was geschah mit der New Economy?. | 639 |
| 17.1.2 | Wettbewerb und Turbulenz. | 641 |
| 17.1.3 | Gesellschaftlicher Druck. | 642 |
| 17.2 | Neue strategische Denkrichtungen. | 643 |
| 17.2.1 | Jenseits von Downsizing und Shareholder Value. | 643 |
| 17.2.2 | Die Komplexitätstheorie. | 649 |
| 17.2.3 | Realoptionen. | 653 |
| 17.3 | Neugestaltung der Organisation. | 655 |
| 17.3.1 | Fähigkeitsbasierte Strukturen. | 655 |
| 17.3.2 | Organisationsziel: Anpassungsfähigkeit | 659 |
| 17.4 | Neue Führungsmodelle. | 661 |
| | Personen- und Firmenregister | 669 |
| | Sachregister | 676 |