

Gerry Johnson
Kevan Scholes
Richard Whittington

Strategisches Management Eine Einführung

Analyse, Entscheidung und Umsetzung

9. aktualisierte Auflage

PEARSON

Studium

© Pearson Education, Inc., 2008
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Genehmigung der Pearson Education, Inc.
01311-1/08

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Exploring Strategy	16
Vorwort zur Deutschen Auflage	16
Kapitel 1 Strategie: Einführung	19
1.1 Einführung.....	20
1.2 Was ist Strategie?.....	21
1.2.1 Die Merkmale strategischer Entscheidungen	21
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 Job	38
1.5 Strategie als Untersuchungsgegenstand/Forschungsfeld	43
1.6 Die Perspektiven auf Strategie.....	45
1.7 Kommentar: Verschiedene Perspektiven von Strategie	53
1.7.1 Strategie als Gestaltung	54
1.7.2 Strategie als Erfahrung	57
1.7.3 Strategie als Ideen.....	61
1.7.4 Strategie als Diskurs	68
1.7.5 Schlussfolgerung	72
Teil I Die strategische Position	75
Kapitel 2 Das Umfeld	77
2.1 Einführung.....	78
2.2 Das Makroumfeld	79
2.2.1 Die PESTEL Analyse	80
2.2.2 Der Entwurf von Szenarien	81
2.3 Branchen und Sektoren	85
2.3.1 Wettbewerbskräfte – das Five-Forces-Modell	86
2.3.2 Die Dynamik einer Branchenstruktur.....	95
2.4 Konkurrenten und Märkte	101
2.4.1 Strategische Gruppen	102
2.4.2 Marktsegmente.....	106
2.4.3 Die Identifizierung des strategischen Kunden	108
2.4.4 Was Kunden wertschätzen – kritische Erfolgsfaktoren.....	110
2.5 Chancen und Risiken	113

Kapitel 3	Strategische Fähigkeiten	127
3.1	Einführung.....	128
3.2	Grundlagen strategischer Fähigkeiten.....	129
3.2.1	Ressourcen und Kompetenzen.....	130
3.2.2	Schwellenfähigkeiten.....	131
3.2.3	Einzigartige Ressourcen und Kernkompetenzen.....	132
3.3	Kosteneffizienz.....	135
3.4	VRIN: Strategische Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils.....	137
3.4.1	V-Value: Der Wert strategischer Fähigkeiten.....	138
3.4.2	R-Rarity: Seltenheit.....	138
3.4.3	I-Inimitability: Nicht-Imitierbarkeit.....	139
3.4.4	N-Non-substitutability: Nicht-Substituierbarkeit.....	142
3.5	Organisationales Wissen.....	145
3.6	Die Diagnose strategischer Fähigkeit.....	148
3.6.1	Die Wertkette und das Wertnetzwerk.....	149
3.6.2	Aktivitätsübersichten.....	153
3.6.3	Benchmarking.....	155
3.6.4	Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse.....	157
3.7	Das Management strategischer Fähigkeiten.....	162
3.7.1	Beschränkungen beim Management strategischer Fähigkeiten.....	162
3.7.2	Die Entwicklung strategischer Fähigkeiten.....	163
3.7.3	Personalmanagement zur Entwicklung von Fähigkeiten.....	164
Kapitel 4	Strategische Zielsetzung	173
4.1	Einführung.....	174
4.2	Corporate Governance.....	175
4.2.1	Die Stufen der Corporate Governance.....	176
4.2.2	Reformen der Corporate Governance.....	182
4.2.3	Verschiedene Governance-Strukturen.....	183
4.2.4	Wie Führungs- und Kontrollgremien Strategien beeinflussen.....	189
4.2.5	Die Wahl der Unternehmensrechtsformen.....	190
4.3	Unternehmensethik und soziale Verantwortung.....	191
4.3.1	Corporate social responsibility – Die soziale Verantwortung eines Unternehmens.....	192
4.3.2	Die Rolle von Einzelpersonen und Managern.....	199
4.4	Die Erwartungen von Interessengruppen.....	202
4.4.1	Die Bewertung von Interessengruppen.....	204
4.4.2	Macht.....	209
4.5	Organisationale Zielsetzungen: Werte, Mission, Vision und Ziele.....	212
4.5.1	Unternehmenswerte.....	212
4.5.2	Aussagen zu Mission und Vision.....	212
4.5.3	Ziele.....	215

Kapitel 5	Unternehmenskultur und Strategie	227
5.1	Einführung.....	228
5.2	Strategische Drift.....	230
5.2.1	Strategien verändern sich inkrementell	230
5.2.2	Die Tendenz zur strategischen Drift.....	233
5.2.3	Eine Phase der Veränderung	235
5.2.4	Transformativer Wandel oder Tod	235
5.3	Warum ist die historische Entwicklung wichtig?	236
5.3.1	Pfadabhängigkeit	237
5.3.2	Analyse der historischen Entwicklung.....	241
5.4	Was ist Kultur und warum ist sie wichtig?	243
5.4.1	Nationale und regionale Kulturen	244
5.4.2	Das organisationale Wirkungsfeld	246
5.4.3	Organisationskultur.....	250
5.4.4	Subkulturen in Organisationen.....	251
5.4.5	Der Einfluss der Kultur auf die Strategie.....	252
5.4.6	Eine Analyse der Kultur: Das kulturelle Netz	253
5.4.7	Die Durchführung einer Kulturanalyse	257
5.5	Management vor dem Hintergrund von historischer Entwicklung und Kultur	260

Teil II Strategische Wahlmöglichkeiten 273

Kapitel 6	Strategie auf Geschäftsbereichsebene	275
6.1	Einführung.....	276
6.2	Die Identifizierung strategischer Geschäftsbereiche.....	277
6.3	Die Grundlagen des Wettbewerbsvorteils: Die „strategische Uhr“	278
6.3.1	Preisbasierte Strategien (Varianten 1 und 2)	282
6.3.2	(Umfassende) Differenzierungsstrategien (Variante 4).....	285
6.3.3	Die Hybridstrategie (Variante 3).....	286
6.3.4	Fokussierte Differenzierung oder Nischenstrategie (Variante 5)	287
6.3.5	Misserfolgsstrategien (Varianten 6, 7 und 8)	288
6.4	Die Bewahrung eines Wettbewerbsvorteils	288
6.4.1	Die Bewahrung eines preisbasierten Vorteils	288
6.4.2	Die Bewahrung eines auf Differenzierung basierenden Vorteils	290
6.4.3	Strategisches Lock-In.....	293
6.4.4	Reaktionen auf eine Wettbewerbsgefahr.....	293
6.5	Wettbewerbsstrategie im Hyperwettbewerb.....	296
6.5.1	Die Überwindung des strategischen Wettbewerbsvorteils eines Konkurrenten	296
6.5.2	Merkmale erfolgreicher Strategien im Hyperwettbewerb	297
6.6	Wettbewerb und Zusammenarbeit	298
6.7	Spieltheorie	300
6.7.1	Das „Gefangenendilemma“: Das Problem der Kooperation.....	302
6.7.2	Sequenzielle Spiele	305
6.7.3	Veränderung der Spielregeln	306

Kapitel 7	Strategische Ausrichtungen und Strategien auf Gesamtunternehmensebene	317
7.1	Einführung.....	318
7.2	Strategische Ausrichtungen.....	320
7.2.1	Marktdurchdringung.....	321
7.2.2	Konsolidierung.....	323
7.2.3	Produktentwicklung.....	324
7.2.4	Marktentwicklung.....	324
7.2.5	Diversifikation.....	325
7.3	Gründe für eine Diversifikation.....	326
7.3.1	Verbundene Diversifikation.....	330
7.3.2	Unverbundene Diversifikation.....	332
7.3.3	Diversifikation und Erfolg.....	335
7.4	Wertschöpfung und die Unternehmenszentrale.....	337
7.4.1	Die Schaffung und Zerstörung von Unternehmenswert durch die Aktivitäten der Unternehmenszentrale.....	337
7.4.2	Der Portfolio-Manager.....	342
7.4.3	Der Synergiemanager.....	343
7.4.4	Der zentrale Geschäftsentwickler.....	344
7.5	Portfolio-Matrizen.....	346
7.5.1	Die Marktwachstums-/Marktanteils- (oder BCG-) Matrix.....	347
7.5.2	Die Marktattraktivitäts- und Geschäftsfeldstärken- (oder GE-McKinsey-) Matrix.....	349
7.5.3	Die Parenting-Matrix.....	351
Kapitel 8	Internationale Strategie	363
8.1	Einführung.....	364
8.2	Antriebskräfte der Internationalisierung.....	365
8.3	Nationale und internationale Grundlagen für Wettbewerbsvorteile.....	372
8.3.1	Der Porter-Diamant.....	372
8.3.2	Das internationale Wertnetzwerk.....	374
8.4	Internationale Strategien.....	377
8.5	Marktselektion und Eintritt.....	379
8.5.1	Merkmale des Marktes.....	379
8.5.2	Merkmale des Wettbewerbs.....	383
8.5.3	Formen des Markteintritts.....	384
8.6	Internationalisierung und Erfolg.....	388
8.7	Die Positionen in einem internationalen Portfolio.....	390
Kapitel 9	Innovation und Entrepreneurship	401
9.1	Einführung.....	402
9.2	Innovationsdilemmata.....	404
9.2.1	Technology push oder Market pull.....	404
9.2.2	Produkt- oder Prozessinnovation.....	407
9.2.3	Offene oder geschlossene Innovation.....	409
9.2.4	Technologische Innovation oder Innovation des Geschäftsmodells.....	410

- 9.3 Die Diffusion von Innovationen 413
 - 9.3.1 Die Geschwindigkeit der Diffusion..... 414
 - 9.3.2 Die S-Kurve der Diffusion 415
- 9.4 Innovatoren und Folger 418
 - 9.4.1 Vorteile und Nachteile des First Movers 419
 - 9.4.2 Erster oder Folger?..... 420
 - 9.4.3 Die Reaktion des etablierten Unternehmens 421
- 9.5 Entrepreneurship und soziale Beziehungen 426
 - 9.5.1 Phasen des unternehmerischen Wachstums 427
 - 9.5.2 Unternehmerische Beziehungen 429
 - 9.5.3 Soziales Unternehmertum..... 432

Kapitel 10 Strategische Methoden und Bewertung einer Strategie 443

- 10.1 Einführung..... 444
- 10.2 Methoden zur Verfolgung einer Strategie..... 445
 - 10.2.1 Organisches Wachstum 445
 - 10.2.2 Fusionen und Übernahmen 446
 - 10.2.3 Strategische Allianzen..... 449
- 10.3 Die Bewertung einer Strategie 456
 - 10.3.1 Tauglichkeit 457
 - 10.3.2 Akzeptabilität 460
 - 10.3.3 Machbarkeit 476
 - 10.3.4 Bewertungskriterien: Drei Qualifikationen 479

Teil III Strategie in Aktion 491

Kapitel 11 Strategieentwicklungsprozesse 493

- 11.1 Einführung..... 494
- 11.2 Intendierte Strategieentwicklung 496
 - 11.2.1 Strategieentwicklung durch strategische Führung:
Die Rolle von Vision und Anordnung 496
 - 11.2.2 Strategische Planungssysteme 497
 - 11.2.3 Von außen aufgezwungene Strategie 502
- 11.3 Emergente Strategieentwicklung 503
 - 11.3.1 Logischer Inkrementalismus 504
 - 11.3.2 Ressourcenallokationsprozess 507
 - 11.3.3 Politische Prozesse 511
 - 11.3.4 Kulturelle Prozesse..... 515
- 11.4 Muster der Strategieentwicklung 515
- 11.5 Herausforderungen der Strategieentwicklung 518
 - 11.5.1 Das Management intendierter und realisierter Strategie 519
 - 11.5.2 Die lernende Organisation 521
 - 11.5.3 Strategieentwicklung unter unsicheren und komplexen Bedingungen..... 522

Kapitel 12	Organisieren für den Erfolg	533
12.1	Einführung.....	534
12.2	Unternehmensstrukturen.....	537
12.2.1	Die funktionale Struktur.....	538
12.2.2	Die multidivisionale Struktur.....	541
12.2.3	Die Matrixstruktur.....	542
12.2.4	Die transnationale Struktur.....	544
12.2.5	Projekt basierte Strukturen.....	546
12.2.6	Die Auswahl der richtigen Struktur.....	547
12.3	Prozesse.....	549
12.3.1	Direkte Überwachung.....	550
12.3.2	Planungsprozesse.....	551
12.3.3	Kulturelle Prozesse.....	554
12.3.4	Leistungsorientierte Prozesse.....	555
12.3.5	Marktprozesse.....	558
12.4	Beziehungen.....	561
12.4.1	Interne Beziehungen.....	561
12.4.2	Externe Beziehungen.....	566
12.4.3	Dilemmata bestimmter Konfigurationen.....	571
Kapitel 13	Ressourcenbezogene Strategien	583
13.1	Einführung.....	584
13.2	Mitarbeitermanagement.....	585
13.2.1	Mitarbeiter als Ressource.....	586
13.2.2	Mitarbeiter und Verhalten.....	588
13.2.3	Steuerung der Mitarbeiter.....	589
13.2.4	Implikationen für Manager.....	594
13.3	Informationsmanagement.....	595
13.3.1	Information und strategische Fähigkeiten.....	595
13.3.2	Informationen und sich verändernde Geschäftsmodelle.....	599
13.3.3	Implikationen für Manager.....	601
13.4	Finanzmanagement.....	604
13.4.1	Management des Unternehmenswerts.....	605
13.4.2	Die Finanzierung der Unternehmensentwicklung.....	608
13.4.3	Die finanziellen Erwartungen der Interessengruppen.....	613
13.5	Technologiemanagement.....	614
13.5.1	Technologie und die Wettbewerbssituation.....	614
13.5.2	Technologie und strategische Fähigkeiten.....	617
13.5.3	Die Organisation der technologischen Entwicklung.....	621
13.5.4	Implikationen für Manager.....	624
13.6	Die Integration der Ressourcen.....	624

Kapitel 14	Das Management des strategischen Wandels	637
14.1	Einführung.....	638
14.2	Die Analyse des Wandels.....	640
14.2.1	Arten des strategischen Wandels	640
14.2.2	Die Bedeutung des Umfelds.....	642
14.2.3	Die Analyse des kulturellen Umfelds.....	647
14.2.4	Die Kraftfeldanalyse	649
14.3	Das Management des Wandels: Stile und Rollen	650
14.3.1	Rollen beim Management des Wandels.....	650
14.3.2	Stile beim Management des Wandels	653
14.4	Stellhebel des strategischen Wandels	659
14.4.1	Das Infragestellen des Selbstverständlichen	659
14.4.2	Veränderung von operativen Prozessen und Routinen.....	660
14.4.3	Symbolische Prozesse	662
14.4.4	Macht und politische Prozesse	666
14.4.5	Taktiken des Wandels.....	669
14.5	Das Management strategischer Wandlungsprogramme	670
14.5.1	Strategierekonstruktion und die Turnaround-Strategie.....	671
14.5.2	Das Management eines revolutionären strategischen Wandels.....	675
14.5.3	Das Management eines evolutionären strategischen Wandels	676
14.5.4	Einige allgemeine Lehren für das Management von Wandlungsprogrammen	677
Kapitel 15	Die Praxis der Strategie	689
15.1	Einführung.....	690
15.2	Die Strategen	691
15.2.1	Top Manager und Geschäftsbereichsleiter.....	692
15.2.2	Strategische Planer	695
15.2.3	Manager der mittleren Führungsebene.....	698
15.2.4	Strategieberater	700
15.2.5	Wer soll an der Strategie beteiligt sein?.....	702
15.3	Der Strategieprozess.....	706
15.3.1	Strategische Analyse	706
15.3.2	Strategische Themen verkaufen.....	708
15.3.3	Strategische Entscheidungsfindung.....	710
15.3.4	Die Kommunikation der Strategie	712
15.4	Strategiemethoden	714
15.4.1	Strategie-Workshops.....	715
15.4.2	Strategieprojekte.....	719
15.4.3	Hypothesentests.....	720
15.4.4	Geschäftspläne und strategische Pläne.....	723
Register		739