
Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer

Systemische Strategieentwicklung

Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider

6., aktualisierte und ergänzte Auflage

2014
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhalt

Vorwort zur aktualisierten und ergänzten 6. Auflage	IX
Einleitung	1
Warum ein weiteres Buch über Strategie?	2
Die Entstehung einer eigenen »Strategieindustrie«	4
Zunehmender Bedeutungsverlust der traditionellen »Königsdisziplin des Managements«	6
Die Innovation des systemischen Strategieverständnisses	10
Zum Aufbau dieses Buches	18
Spielarten der Strategieentwicklung	23
Die intuitive Strategieentwicklung	29
Charakteristika der intuitiven Strategieentwicklung	29
Theoretische Grundlagen des intuitiven Ansatzes	32
Das Pionierunternehmen als dominanter Organisationstyp	32
Ein starkes unternehmerisch getriebenes Zukunftsbild als zentrales Leitkonzept	34
Grenzen der intuitiven Strategieentwicklung	35
Resümee zur intuitiven Strategieentwicklung	36
Die expertenorientierte Strategieentwicklung	37
Charakteristika der expertenorientierten Ansätze	38
Theoretische Grundlagen der expertenorientierten Ansätze	40
Grenzen der expertenorientierten Strategieentwicklung	47
Resümee zu den expertenorientierten Strategieansätzen	50
Die evolutionären Formen der Strategieentwicklung	51
Charakteristika der evolutionären Strategieentwicklung	52
Theoretische Grundlagen der evolutionären Ansätze	56
Grenzen der evolutionären Strategieentwicklung	63
Resümee zur evolutionären Strategieentwicklung	65
Systemische Strategieentwicklung	66
Praxis der systemischen Strategieentwicklung	69
Die theoretischen Grundlagen der systemischen Strategieentwicklung	87
Resümee zur systemischen Strategieentwicklung	100
Der strategische Management-Prozess im Überblick	103
Die inhaltlichen Schritte des Managementprozesses	107

Die strategische Analyse	119
Der Blick auf benachbarte Systeme	125
Die Stakeholder-Analyse	126
Die Umweltanalyse	129
Die Analyse der Wettbewerbs- und Branchenlogik	137
Die Analyse der Wettbewerbsdynamik nach Porter	138
Die Konkurrenzanalyse nach Porter	152
Benchmarking	160
Grenzen der Wettbewerbsperspektive	163
Der Blick auf den Kunden	164
Die Substitutionsanalyse nach Gälweiler	164
Die Analyse des Kundennutzens	167
Der Blick in die Zukunft	172
Die Szenario-Methode	172
Der Industrieblick nach Hamel/Prahalad	176
Ein Blick auf Binnenverhältnisse und Ressourcen	183
Die Stärken-Schwächenanalyse	183
Die Schlüsselfunktion der Kernkompetenzen	188
Die zentralen Ergebnisse der Analysen	199
Die Zukunft erfinden	201
Die strategischen Alternativen	203
Das Neue beginnt mit der Vorstellung, dass es auch anders sein könnte	203
Die Zukunftsentwürfe bündeln	204
Theoretische Impulse für die Suche nach strategischen Alternativen	206
Der Blick auf den Marktanteil	206
Der Blick auf die Wettbewerbsvorteile	214
Der Blick auf die internen Ressourcen	226
Der Blick auf die Besten	229
Der Blick auf den Risikoausgleich	232
Ein Blick auf die Gesamtrentabilität	242
Checkliste für mögliche strategische Alternativen	245
Ein Blick auf das Geschäftsmodell	250
Zur Methode und zur Vorgehensweise	250
Überblick über aktuelle Geschäftsmodelle	255

Die Entscheidung für eine bestimmte strategische Ausrichtung des Unternehmens	258
Drei unterschiedliche Entscheidungsmaterien	258
Zum Entscheidungsbegriff	261
Die Besonderheit strategischer Entscheidungen: ihre Funktion als Entscheidungsprämissen	267
Typische Entscheidungsfehler in komplexen Situationen	269
Der Plausibilitätscheck	271
Die normativen Prämissen	274
Das Formulieren der Grundstrategien	275
Das Leitbild als normatives Orientierungsinstrument	278
Daimler – Beispiel eines strategischen Managementprozesses	285
Die Besonderheiten einer Internationalisierungsstrategie	292
Der Prozess zu einer internationalen Strategie	295
Prozessschritte zur Internationalisierung eines Unternehmens	296
Die besonderen Herausforderungen eines internationalen Strategieprozesses	299
Organisationsimplikationen für international tätige Unternehmen	302
Der strategische Umbau	311
Organisationsarchitekturen und deren besondere Führungsherausforderungen	313
Das Bauprinzip des funktionalen Organisationsdesigns	314
Das Bauprinzip der Selbstähnlichkeit	318
Das Bauprinzip der Projektorganisation	322
Das Bauprinzip der Prozessorganisation	326
Resümee	328
Das Wesen radikaler Veränderungen	329
Wer verändert? Und wer wird verändert?	329
Einige nichttriviale Konsequenzen	333
Die Quellen der Veränderungsenergie	339
Die Phasen einer radikalen Transformation	342
Das strategische Steuern	349
Neuere wertorientierte Controlling-Systeme	353
Die Grundprinzipien der Balanced Scorecard	353
Das Werttreiberkonzept	361
Das EFQM-Excellence Modell	366

Abgrenzungen der wertorientierten Steuerungssysteme	367
Die Besonderheiten der Balanced Scorecard	367
Die Besonderheiten des Werttreibermodells	368
Die Besonderheiten des EFQM-Modells.	370
Die Gemeinsamkeiten wertorientierter Steuerungsinstrumente	370
Grenzen der wertorientierten Steuerungsinstrumente	371
Die Implementierung des strategischen Managementprozesses	375
Ist die Spitze an Bord des Strategieprozesses?	377
Die Vergemeinschaftung des »Case for Strategic Action«	379
Die Vernetzung der unterschiedlichen Hierarchieebenen	380
Die Mobilisierung der strategischen Intelligenz eines Unternehmens	381
Die Orientierung an einem inhaltlichen »roten Faden«	382
Die konzeptionelle Verschränkung des strategischen Managementprozesses mit anderen Steuerungsprozessen	383
Die zeitliche Taktung des Strategieprozesses	384
Der gezielte Einsatz von Projektmanagement und Projektorganisation	385
Befähigen und Qualifizieren der am Strategieprozess beteiligten Personen	386
Systematische Intensivierung der Information und Kommunikation.	387
Organisatorische und technische Supportsysteme	389
Die Lernfähigkeit des Unternehmens	389
Der osb-Navigator zur Strategieeinführung	390
Verwendete und weiterführende Literatur	403
Personenregister	417
Sachregister	420
Die Autoren	423