

Robert M. Grant

Moderne strategische Unternehmensführung

Konzepte, Analysen und Techniken

Aus dem Englischen von Brigitte Hilgner

WILEY-VCH

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Inhalt

Vorwort.....	13
Hinweise auf Webseiten.....	15

TEIL I Einleitung

■ KAPITEL 1 Strategie als Konzept	19
1.1 Einleitung und Zielsetzung.....	19
1.2 Die Bedeutung der Strategie für den Erfolg	20
1.3 Das grundlegende Modell für die Analyse der Strategie	26
1.4 Eine kurze Geschichte der Unternehmensstrategie.....	28
1.5 Strategie heute	32
1.6 Wie entsteht eine Strategie? Der Strategieprozess	39
1.7 Strategisches Management für nicht gewinnorientierte Organisationen und staatliche Stellen	42
Zusammenfassung.....	45
Fragen fürs Selbststudium.....	46
Anmerkungen.....	47

TEIL II Die Instrumente der strategischen Analyse

■ KAPITEL 2 Ziele, Werte, Leistungen	51
2.1 Einleitung und Zielsetzung.....	51
2.2 Strategie als Streben nach Wert.....	52
2.3 Praktische Umsetzung der Leistungsanalyse.....	59
2.4 Über den Profit hinaus: Werte und Sozialverantwortung der Unternehmen.....	68
2.5 Über den Profit hinaus: Strategie und Realoptionen	72
Zusammenfassung.....	75
Fragen fürs Selbststudium.....	76
Anmerkungen.....	77
■ KAPITEL 3 Branchenanalyse: Die Grundlagen.....	79
3.1 Einleitung und Zielsetzung.....	79
3.2 Von der Umfeldanalyse zur Branchenanalyse	80

3.3	Untersuchung der Attraktivität einer Branche	82
3.4	Die Verwendung der Branchenanalyse zur Prognose der Rentabilität einer Branche	94
3.5	Die Verwendung der Branchenanalyse zur Entwicklung einer Strategie	97
3.6	Definition einer Branche: Wo die Grenzen zu ziehen sind	98
3.7	Von der Attraktivität einer Branche zum Wettbewerbsvorteil: Wesentliche Erfolgsfaktoren erkennen	101
	Zusammenfassung.....	106
	Fragen fürs Selbststudium.....	107
	Anmerkungen.....	108
■	KAPITEL 4 Weitere Themen zur Branchen- und Wettbewerbsanalyse	110
4.1	Einleitung und Zielsetzung.....	110
4.2	Ausweitung des Fünf-Kräfte-Modells.....	111
4.3	Dynamischer Wettbewerb: Hyperwettbewerb, Spieltheorie und Wettbewerbsanalyse.....	114
4.4	Segmentierung und strategische Gruppen	124
	Zusammenfassung.....	130
	Fragen fürs Selbststudium.....	130
	Anmerkungen.....	132
■	KAPITEL 5 Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten	135
5.1	Einleitung und Zielsetzung.....	135
5.2	Die Bedeutung von Ressourcen und Fähigkeiten für die Formulierung einer Strategie.....	136
5.3	Identifizierung von Ressourcen und Fähigkeiten.....	141
5.4	Beurteilung der Ressourcen und Fähigkeiten	152
5.5	Die Bedeutung für die Strategie	157
	Zusammenfassung.....	162
	Fragen fürs Selbststudium.....	163
	Anmerkungen.....	164
■	KAPITEL 6 Organisationsstruktur und Managementsysteme: Die Grundlagen der Strategieumsetzung	166
6.1	Einleitung und Zielsetzung.....	166
6.2	Von der Strategie zu ihrer Umsetzung	168
6.3	Organisationsgestaltung: Die Grundlagen der Organisation	173
6.4	Organisationsgestaltung: Die Wahl der richtigen Unternehmensstruktur.....	184

Zusammenfassung.....	193
Fragen fürs Selbststudium.....	193
Anmerkungen.....	195

TEIL III Geschäftsstrategie und das Streben nach einem Wettbewerbsvorteil

■ KAPITEL 7 Art und Ausgangspunkte eines Wettbewerbsvorteils	199
7.1 Einleitung und Zielsetzung.....	200
7.2 Wie ein Wettbewerbsvorteil entsteht und wie man ihn bewahrt	200
7.3 Unterschiedliche Wettbewerbsvorteile: Kosten und Differenzierung	209
7.4 Kostenanalyse.....	210
7.5 Differenzierungsanalyse	221
7.6 Die Umsetzung von Kosten- und Differenzierungsstrategien	234
Zusammenfassung.....	236
Fragen fürs Selbststudium.....	237
Anmerkungen.....	238
■ KAPITEL 8 Die Entwicklung von Branchen und strategische Veränderungen	241
8.1 Einleitung und Zielsetzung.....	242
8.2 Der Lebenszyklus der Branche	243
8.3 Das Management der Anpassung von Organisationen und strategischer Veränderungen	253
8.4 Das Management strategischer Veränderungen.....	259
Zusammenfassung.....	277
Fragen fürs Selbststudium.....	278
Anmerkungen.....	279
■ KAPITEL 9 Technikbasierte Branchen und Innovationsmanagement	283
9.1 Einleitung und Zielsetzung.....	283
9.2 Ein Wettbewerbsvorteil in technologieintensiven Branchen.....	285
9.3 Durch welche Mechanismen lassen sich Innovationen schützen?	291
9.4 Strategien zur Ausnutzung von Innovationen: Wann und wie sollte man in den Wettbewerb um Standards einsteigen?.....	293
9.5 Der Wettbewerb um Normen und Standards.....	299

9.6	Umsetzung von Technologiestrategien: Schaffung der Voraussetzungen für Innovation	304
	Zusammenfassung.....	312
	Fragen fürs Selbststudium.....	313
	Anmerkungen.....	314
■	KAPITEL 10 Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen	316
10.1	Einleitung und Zielsetzung.....	316
10.2	Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen.....	317
10.3	Die Umsetzung der Strategie in reifen Branchen: Struktur, Systeme und Führungsstil	324
10.4	Strategien für rückläufige Branchen.....	326
	Zusammenfassung.....	330
	Fragen fürs Selbststudium.....	330
	Anmerkungen.....	331
TEIL IV Unternehmensstrategie		
■	KAPITEL 11 Vertikale Integration und das Betätigungsfeld des Unternehmens	335
11.1	Einleitung und Zielsetzung.....	336
11.2	Transaktionskosten und das Betätigungsfeld des Unternehmens.....	337
11.3	Nutzen und Kosten einer vertikalen Integration	340
11.4	Die Gestaltung vertikaler Beziehungen	349
	Zusammenfassung.....	353
	Fragen fürs Selbststudium.....	354
	Anmerkungen.....	355
■	KAPITEL 12 Globale Strategien und der internationale Konzern 357	
12.1	Einleitung und Zielsetzung.....	358
12.2	Die Auswirkungen des internationalen Wettbewerbs auf die Branchenanalyse.....	359
12.3	Untersuchung des Wettbewerbsvorteils in einem internationalen Umfeld	361
12.4	Anwendung des Modells: Internationale Produktionsstandorte.....	365
12.5	Anwendung des Modells: Markteintrittsstrategien für Auslandsmärkte	369
12.6	Internationale Strategien: Weltweite Integration oder nationale Differenzierung.....	372
12.7	Strategie und Organisation in einem internationalen Konzern.....	379
	Zusammenfassung.....	384
	Fragen fürs Selbststudium	385
	Anmerkungen.....	386

■ KAPITEL 13 Diversifikationsstrategie	388
13.1 Einleitung und Zielsetzung.....	388
13.2 Diversifizierungstrends im Lauf der Jahrzehnte	390
13.3 Gründe für eine Diversifizierung.....	393
13.4 Wettbewerbsvorteile durch Diversifizierung.....	397
13.5 Diversifizierung und Leistung.....	402
13.6 Die Bedeutung der Verbundenheit bei der Diversifizierung.....	404
Zusammenfassung.....	406
Fragen fürs Selbststudium.....	407
Anmerkungen.....	408
■ KAPITEL 14 Umsetzung der Unternehmensstrategie: Ein Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsfeldern managen	411
14.1 Einleitung und Zielsetzung.....	412
14.2 Die Rolle der Unternehmensleitung.....	413
14.3 Management des Unternehmensportfolios	413
14.4 Das Management einzelner Sparten.....	416
14.5 Das Management der Beziehungen zwischen den Sparten.....	422
14.6 Veränderungsmanagement in diversifizierten Konzernen.....	426
14.7 Die Führung eines diversifizierten Konzerns.....	433
Zusammenfassung.....	440
Fragen fürs Selbststudium.....	441
Anmerkungen.....	442
■ KAPITEL 15 Externe Wachstumsstrategien: Zusammen- schlüsse, Übernahmen und Allianzen	444
15.1 Einleitung und Zielsetzung.....	444
15.2 Zusammenschlüsse und Übernahmen: Ursachen und Folgen.....	445
15.3 Strategische Allianzen.....	453
Zusammenfassung.....	457
Fragen fürs Selbststudium.....	457
Anmerkungen.....	459
■ KAPITEL 16 Aktuelle Trends im strategischen Management	461
16.1 Einleitung.....	461
16.2 Das neue Geschäftsumfeld.....	462
16.3 Neue strategische Denkrichtungen	467

16.4	Neugestaltung von Organisationen	472
16.5	Die veränderte Rolle der Manager	477
	Zusammenfassung.....	479
	Anmerkungen.....	481
	Glossar.....	483
	Stichwortverzeichnis	489