

Ralph Scheuss

# **Handbuch der Strategien**

240 Konzepte der weltbesten Vordenker

**Campus Verlag  
Frankfurt/New York**

# Inhalt

<b>Bemerkungen zur 3. Auflage</b> . . . . .	11
Merci! . . . . .	12
<b>Strategie-Basics: Grundsätzliches</b> . . . . .	13
Welt der Strategien: Eine Einordnung . . . . .	13
Strategie-Begriff: Was ist Strategie? . . . . .	15
Strategisch Navigieren: Von der Zukunft aus Gegenwart gestalten . . . . .	20
Strategie-Konzepte: Evolution des strategischen Denkens . . . . .	22
Strategieschulen: Perspektiven führender Denkschulen . . . . .	26
Strategisches Fundament: Werte als Orientierungsbasis . . . . .	29
Fokusebenen: Blickwinkel von Strategien . . . . .	30
Strategische Analyse: Die richtigen Fragen stellen . . . . .	31
Strategische Planung: Die richtige Arbeitsmethodik . . . . .	33
Zielsysteme: Shareholder Value versus Stakeholder Value . . . . .	35
Strategisches Verhalten: Anpassen oder Gestalten . . . . .	36
Strategisches Fenster: Raus aus der Komfortzone . . . . .	38
Strategie-Palette: Übersicht in der Welt der Strategien . . . . .	41
<b>Marktstrategien: Hebel der Marktbearbeitung</b> . . . . .	42
»4P«-Strategien: Formel professioneller Marktbearbeitung . . . . .	42
»7P«-Strategien: Erweiterung der Marktbearbeitung . . . . .	43
»4C«-Strategien: Konsequenter kundenorientiert handeln . . . . .	44
Produktlebenszyklus: Strategierezepte aus dem Lehrbuch . . . . .	45
Profit Pools: Erfolgsquellen aufspüren und erschließen . . . . .	49
Manövrieroptionen: Strategien für Marktpositionen . . . . .	51

<b>Normstrategien: Aus der Rezeptkiste der Berater</b> . . . . .	53
PIMS: Welche Erfolgsfaktoren bringen Gewinn? . . . . .	53
Erfahrungseffekte: Denn »Größe« gewinnt . . . . .	55
Boston-Portfolio: Fragezeichen, Sterne, Cash-Kühe, arme Hunde . . . . .	57
McKinsey-Portfolio: Marktattraktivität nutzen, Wettbewerbsstärke aufbauen . . . . .	61
ADL-Portfolio: Strategie-Tipps entlang des Lebenszyklus . . . . .	64
<b>Wettbewerbsstrategien: Auf Vorsprung getrimmt</b> . . . . .	66
Vorsprung: Die Nase vorn im Wettbewerb . . . . .	66
Differenzierungsstrategien: Wettbewerbsvorteile schärfen . . . . .	68
Strategische Gruppen: Positionierung im Wettbewerb . . . . .	71
Fünf-Kräfte-Modell: Die Wettbewerbsintensität gestalten . . . . .	71
Porters Strategiematrix: Generische Vorsprungsstrategien . . . . .	73
Porters Wertkette: Dem Wettbewerbsvorteil auf der Spur . . . . .	78
Outpacing: Konkurrenten überholen . . . . .	79
Flüchtiger Vorsprung: Kurzfristvorteile rasch nutzen . . . . .	82
<b>Ressourcenstrategien: Spitzenleistung durch Kernkompetenzen</b> . . . . .	85
Kernkompetenzen: Vorsprung durch exzellente Leistung . . . . .	85
Baummodell: Strategische Wurzeln des Geschäfts stärken . . . . .	88
Kernkompetenzen-Portfolio: Zur Kompetenzführerschaft . . . . .	90
Dynamic Capabilities: Fähigkeit zur Agilität aufbauen . . . . .	92
Mix der Strategieansätze: Wettbewerbs- und Ressourcenstrategie in Kombination . . . . .	97
<b>Wachstumsstrategien: Feuern aus allen Zylindern</b> . . . . .	100
Wachstumsstrategien: Mehr, mehr und mehr . . . . .	100
Ansoff-Matrix: Produkt-/Markt-Basisstrategien . . . . .	103
»Strategische Lücke« – kombinierte Wachstumsstrategien . . . . .	107
Expansion: Entlang der Wurzel wachsen . . . . .	108
Hidden Assets: Wachstum in versteckten Feldern . . . . .	110
Rezeptmultiplikation: Erfolgsformeln wiederholen . . . . .	111
Diversifikation: Neue Felder bestellen . . . . .	113
Optimal strategisch diversifizieren . . . . .	114
Multiplikation: Sub-Contracting, Lizenzierung, Franchising . . . . .	115
Vernetzung: Allianzen, Joint Ventures, Mergers & Acquisitions . . . . .	116
Long-Tail-Strategie: Wachstum durch Kleinzeug . . . . .	119

<b>Fitmacher-Strategien: Auf Bestform getrimmt</b> . . . . .	121
Deming-Zyklus: Qualität ist nie Ergebnis, sondern immer Prozess . . . . .	121
Benchmarking: Vergleichen, um die Besten zu überholen . . . . .	123
Reengineering: Radikalkur für mehr Effizienz . . . . .	125
Lean Management: Dem ökonomischen Prinzip folgen . . . . .	127
Geschäftsprozessmanagement: Vom Schlankheitsdenken zum Management der Wertschöpfung . . . . .	129
 <b>Asiatische Strategien: Mit kleinen, aber konsequenten Schritten</b> .	132
Japanische Strategien: Vom Produktfokus zum Prozessfokus . . . . .	132
»7S«-Modell: Erfolgsfaktoren der Spitzenunternehmen . . . . .	134
Ohmaes »3C«: Das strategische Dreieck . . . . .	139
Theorie »Z«: Die Ost/West-Synthese . . . . .	141
Toyota Management System: Wenn »gut« zu wenig ist . . . . .	143
Hoshin Kanri: Strategie mit der Kompassnadel . . . . .	147
Bootstrapping: Grenzenloses Business, grenzenloses Lernen (Kopieren) . .	149
 <b>Dynamische Strategien: Strategie in einer komplexen Welt</b> . . . . .	152
Geschäftsdynamik: Neue Welt, neues Denken . . . . .	152
Strategische Frühaufklärung: Gestern Prognosen, heute Szenarien . . . . .	154
Strategische Wendepunkte: Paranoide gewinnen . . . . .	157
Veränderungsdynamik: Allzu viel ist schädlich . . . . .	158
Timing-Strategien: Der frühe Vogel frisst den Wurm, aber... . . . . .	160
Systemische Strategie: Lenken bei Komplexität . . . . .	162
Greiner-Modell: Evolutionäre und revolutionäre Phasen . . . . .	166
Strategisch Lernen: Langfristig erfolgreich . . . . .	168
Strategische Fitness: Zwischen Bürokratie- und Chaosfalle . . . . .	172
Bricoler: Im Bastelmodus Zukunft gestalten . . . . .	175
Patching: Kurz, treffend, knackig . . . . .	176
Strategischer Wandel: Zur Veränderung provozieren . . . . .	178
XLR8: Mehr Agilität dank dualer Struktur . . . . .	181
 <b>Innovationsstrategien: Erneuerung schafft Fortschritt</b> . . . . .	184
Innovation: Mehr als gute Ideen . . . . .	184
Schumpeter: Innovation durch kreative Zerstörung . . . . .	186
Kondratieff-Zyklen: Auf den langen Wellen reiten . . . . .	187
Skunk Works: Inkubator für radikale Innovationen . . . . .	189

Innovationsmuster: Inkrementelle oder radikale Neuerung . . . . .	191
S-Kurve: Typisches Innovationsmuster . . . . .	195
Innovationspfade: Produkt- oder Prozessinnovation? . . . . .	197
Innovationsgewinn: Lohnen sich Innovationen? . . . . .	198
Technologische Innovation: Kluft mangelnder Akzeptanz . . . . .	199
Disruptive Innovation: Wenn Spitzenleistungen behindern . . . . .	202
Open Innovation: Demokratisierung innovativer Prozesse . . . . .	206
Innovatortyp: Pionier versus Multiplikator . . . . .	211
Innovationsarchitektur: Teile- oder Logik-Erneuerung . . . . .	213
Geschäftsmodellinnovation: Operation am Herzstück . . . . .	216
<b>Kooperative Strategien: Partnerships zur Wertschöpfung . . . . .</b>	<b>218</b>
Spieltheorie: Von Nullsummen- und Win-Win-Spielen . . . . .	218
Value-Networks: Kooperation in der Wertschöpfung . . . . .	219
PARTS-Modell: Kooperatives Konkurrieren . . . . .	223
Parenting: Mutter-Tochter-Beziehungen . . . . .	224
<b>Glokale Strategien: Business in flacher Welt . . . . .</b>	<b>227</b>
Internationalisierungsstrategien: Grenzen überwinden . . . . .	227
Outsourcing-Strategien: Schwächen verkaufen, um Stärken auszubauen . . . . .	230
Flache Strategien: Orchestrieren des globalen Geschäfts . . . . .	231
Boden der Pyramide: Strategien für prosperierende Schwellenmärkte . . . . .	233
World 3.0: Strategien in einer semi-globalisierten Welt . . . . .	235
<b>Wertstrategien: Ökonomischen Werten auf der Spur . . . . .</b>	<b>236</b>
Kundennutzen: Austausch von Werten . . . . .	236
Wertschöpfungsprozesse: Werte erstellen . . . . .	237
Value Disciplines: Disziplinen der Wertschöpfung . . . . .	238
Value Migration: Der Wertschöpfungswanderung folgen . . . . .	240
Wertschöpfungsarchitektur: Chancen an Branchengrenzen . . . . .	241
Value Innovation: Strategien für Blaue Ozeane . . . . .	244
Markträume: Suchpfade zur Erweiterung der Marktgrenzen . . . . .	249
Strategieprofil: Kundennutzen im Wettbewerbsvergleich . . . . .	250
Kundennutzenkarte: Aufspüren von Nutzeninnovationen . . . . .	253
<b>Beziehungsstrategien: Management der Kundendistanz . . . . .</b>	<b>255</b>
Cluetrain-Manifest: Thesen für verstärkte Kundenrechte . . . . .	255

One to one: Customer-Relationship-Strategien	256
Loyalitätsstrategien: Sind alte oder neue Kunden attraktiver?	258
Mass Customizing: Wahlfreiheit dank Choiceboards	260
Mindshare-Strategien: Management der Aufmerksamkeit	261
User Experience Strategy: Inszenierung mit Strategie	264
Infotech-Strategien: Auch für andere Branchen?	265

**Avantgarde-Strategien: Strategien für verrückte Zeiten** . . . . . 269

»Ver-rückt«: Strategie in turbulenten Zeiten	269
Hyper-Wettbewerb: Brutalisierung des Geschäfts	270
Strategische Intuition: Geistesblitze fördern	274
Turbulenzen: Strategisch oder spontan handeln?	275
Aktives Warten: Lauernd auf dem Sprung	277
Jamming: Strategie als Set simpler Regeln	279
Business not as usual: Wilde Zeiten, wilde Strategien	282

**Strategy Execution: Engagiert den Kurs steuern** . . . . . 287

Strategieumsetzung: Wie aus Zielen Resultate werden	287
3-Boxen-System: Strategie in Balance	288
MbO-System: Konsequente Strategieumsetzung	290
Strategiefragen: Umsetzung konkretisieren	290
Balanced Scorecards: Systematisch steuern	291
Strategy Maps: Mit der Strategie-Landkarte auf Kurs	297
Strategic Alignment: Strategiefokussiertes Unternehmen	298
Regenerationskompetenz: Geheimnisse der Spitzenfirmen	301

**Strategiekritik: Warum Strategie schlecht funktioniert, aber notwendig ist** . . . . . 305

Strategie im Alltag: Zwischen Lust und Frust	305
Geschäftsparadigma: Den wahren Gegner erkennen	306
Stolpersteine: Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg	307

**Ausblick: Zukunft der Strategie** . . . . . 311

Revolutionär: Echte Strategien sind radikal	311
Aktivisten statt Verwalter: Das Ende der Regentänze	315

<b>Strategie-Check: Zukunftsthemen finden</b> . . . . .	318
Was bietet der Strategie-Check? . . . . .	318
Wie setzt man den Strategie-Check ein? . . . . .	318
Check I: 10 Strategische Schlüsselfragen . . . . .	321
Check II: Strategie-Verständnis . . . . .	323
Check III: Marktstrategien . . . . .	325
Check IV: Normstrategien . . . . .	327
Check V: Wettbewerbsstrategien . . . . .	328
Check VI: Ressourcenstrategien . . . . .	329
Check VII: Wachstumsstrategien . . . . .	330
Check VIII: Fitmacher-Strategien . . . . .	331
Check IX: Asiatische Strategien . . . . .	332
Check X: Dynamische Strategien . . . . .	333
Check XI: Innovationsstrategien . . . . .	333
Check XII: Kooperative und »glokale« Strategien . . . . .	334
Check XIII: Wert-, Beziehungs-, Avantgarde-Strategien . . . . .	335
<b>Anmerkungen</b> . . . . .	336
<b>Literatur</b> . . . . .	343
<b>Register</b> . . . . .	360