

Strategisches Management

Eine Einführung

12., aktualisierte Auflage

**Richard Whittington
Patrick Regner
Duncan Angwin
Gerry Johnson
Kevan Scholes**

Pearson

Inhaltsverzeichnis

Willkommen zu EXPLORING STRATEGY	15
Vorwort	15
<i>Exploring Strategy</i>	17
<i>Vorwort zur deutschen Auflage</i>	18
Kapitel 1 Strategie: Einführung	21
1.1 Einführung.....	22
1.1.1 Warum „Exploring Strategy“.....	24
1.2 Was ist Strategie?.....	25
1.2.1 Strategie definieren.....	25
1.2.2 Der Zweck der Strategie: Mission, Vision, Werte und Ziele.....	31
1.2.3 Strategie-Statements	32
1.2.4 Die Ebenen der Strategie.....	35
1.3 Das Exploring Strategy Framework.....	36
1.3.1 Die strategische Position.....	38
1.3.2 Strategische Wahlmöglichkeiten.	39
1.3.3 Strategie in Aktion.....	40
1.4 Strategie als Arbeitsaufgabe.....	42
1.5 Strategie als akademisches Forschungsfeld.....	46
1.6 Weitere Ansätze zur Strategieerkundung	49
1.6.1 Erkundung von Strategie in verschiedenen Kontexten.....	49
1.6.2 Erkundung von Strategie aus verschiedenen Strategieperspektiven.....	51
Fallstudie;.....	51
Zusammenfassung.....	52
Literaturempfehlungen.....	53
Teil I Die strategische Position	61
<i>Einführung in Teil I</i>	62
Kapitel 2 Das Umfeld	65
2.1 Einführung.....	66
2.2 Die PESTEL-Analyse.....	68
2.2.1 Politik.....	69
2.2.2 Wirtschaft.....	72
2.2.3 Gesellschaft.....	74
2.2.4 Technologie.....	77
2.2.5 Ökologie.....	79
2.2.6 Recht und Gesetz.....	81
2.2.7 Die Hauptantriebskräfte des Wandels.....	83

2.3	Prognosen.....	83
2.3.1	Ansätze zur Prognostizierung.....	84
2.3.2	Richtung der Veränderungen.....	85
2.4	Szenario-Analyse.....	86
	Zusammenfassung.....	92
	Literaturempfehlungen.....	92
	Fallstudie.....	94

Kapitel 3 Branchen- und Sektorenanalyse 97

3.1	Einführung.....	98
3.2	Branchenanalyse.....	99
3.2.1	Bestimmung der Branche.....	101
3.2.2	Wettbewerbskräfte.....	102
3.2.3	Komplementoren und Netzwerkeffekte.....	109
3.2.4	Auswirkungen der Five-Forces-Analyse.....	111
3.3	Branchenarten und Branchendynamik.....	114
3.3.1	Branchenarten.....	115
3.3.2	Die Dynamik einer Branchenstruktur.....	117
3.4	Konkurrenten und Märkte.....	122
3.4.1	Strategische Gruppen.....	122
3.4.2	Marktsegmente.....	125
3.4.3	Kritische Erfolgsfaktoren und die Blue-Ocean-Strategie.....	127
3.5	Chancen und Risiken.....	129
	Zusammenfassung.....	131
	Literaturempfehlungen.....	131
	Fallstudie.....	131

Kapitel 4 Ressourcen und Kompetenzen 137

4.1	Einführung.....	138
4.2	Grundlagen von Ressourcen und Kompetenzen.....	140
4.2.1	Ressourcen und Fähigkeiten.....	140
4.2.2	Schwellenkompetenzen und einzigartige Kompetenzen.....	143
4.3	Einzige Ressourcen und Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils.....	144
4.3.1	V-Value: Der Wert von Ressourcen und Kompetenzen.....	145
4.3.2	R-Rarity: Seltenheit.....	145
4.3.3	I-Imitability: Nicht-Imitierbarkeit.....	146
4.3.4	O-Organisationale Unterstützung.....	149
4.4	Die Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten.....	152
4.4.1	Die VRIO-Analyse.....	152
4.4.2	Die Wertkette und das Wertnetzwerk.....	153
4.4.3	Aktivitätssysteme.....	158
4.4.4	Benchmarking.....	161
4.4.5	Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken (SWOT).....	162
4.5	Dynamische Fähigkeiten.....	166
	Zusammenfassung.....	172
	Literaturempfehlungen.....	173

Kapitel 5 Interessengruppen und Governance	179
5.1 Einführung.....	180
5.2 Interessengruppen.....	181
5.2.1 Verschiedene Kategorien von Interessengruppen.....	182
5.2.2 Stakeholder Mapping.....	186
5.2.3 Eigentümer.....	189
5.3 Corporate Governance.....	193
5.3.1 Die Stufen der Corporate Governance.....	193
5.3.2 Verschiedene Governance-Strukturen.....	197
5.3.3 Wie Verwaltungsräte Strategie beeinflussen.....	201
5.4 Soziale Verantwortung.....	204
Zusammenfassung . . .	212
Literaturempfehlungen.....	212
Fallstudie.....	215
Kapitel 6 Geschichte und Kultur	217
6.1 Einführung.....	218
6.2 Geschichte und Strategie.....	219
6.2.1 Zusammenhang zwischen Vergangenheit und Gegenwart.....	220
6.2.2 Analyse der historischen Entwicklung.....	223
6.3 Kultur und Strategie.....	225
6.3.1 Nationale und regionale Kulturen.....	226
6.3.2 Das organisationale Wirkungsfeld.....	227
6.3.3 Organisationskultur.....	229
6.3.4 Der Einfluss der Kultur auf die Strategie.....	233
6.3.5 Eine Analyse der Kultur: das kulturelle Netz.....	235
6.3.6 Die Durchführung einer Kulturanalyse.....	237
6.4 Strategische Drift.....	240
Zusammenfassung.....	246
Literaturempfehlungen.....	246
Fallstudie.....	246
<i>Kommentar zu Teil I: Die strategische Position</i>	251
Teil II Strategische Wahlmöglichkeiten	269
<i>Einführung in Teil II</i>	270
Kapitel 7 Geschäftsstrategie und -modelle	273
7.1 Einführung.....	274
7.2 Generische Wettbewerbsstrategien.....	276
7.2.1 Kostenführerschaft.....	277
7.2.2 Differenzierungsstrategie.....	280
7.2.3 Fokusstrategie.....	285
7.2.4 Hybridstrategie.....	286
7.2.5 Die strategische Uhr.....	287
7.3 Interaktive Strategien.....	289
7.3.1 Interaktive Preis-und Qualitätsstrategien.....	289
7.3.2 Spieltheorie.....	293

7.4	Geschäftsmodelle.....	295
7.4.1	Wertgenerierung, Wertkonfiguration und Wertabschöpfung.....	296
7.4.2	Schemata für Geschäftsmodelle.....	300
7.4.3	Vielseitige Plattformen.....	301
	Zusammenfassung.....	306
	Literaturempfehlungen.....	306
	Fallstudie.....	306
Kapitel 8 Gesamtunternehmensstrategie		313
8.1	Einführung.....	314
8.2	Strategische Ausrichtungen.....	317
8.2.1	Marktdurchdringung.....	318
8.2.2	Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen.....	322
8.2.3	Marktentwicklung.....	323
8.2.4	Nicht verbundene Diversifikation.....	323
8.3	Gründe für eine Diversifikation.....	324
8.4	Diversifikation und Unternehmenserfolg.....	327
8.5	Vertikale Integration.....	328
8.5.1	Vorwärts- und Rückwärtsintegration.....	328
8.5.2	Integration oder Outsourcing?.....	330
8.5.3	Desinvestition.....	333
8.6	Wertschöpfung und die Unternehmenszentrale.....	334
8.6.1	Die Schaffung und Zerstörung von Unternehmenswert durch die Aktivitäten der Unternehmenszentrale.....	335
8.6.2	Der Portfolio-Manager.....	339
8.6.3	Der Synergiemanager.....	342
8.6.4	Der zentrale Geschäftsentwickler.....	343
8.7	Portfolio-Matrizen.....	344
8.7.1	Die Marktwachstums- bzw. Marktanteilmatrix (oder BCG-Matrix).....	344
8.7.2	Die Directional Policy Matrix (oder GE-McKinsey-Matrix).....	346
8.7.3	Die Parenting-Matrix.....	348
	Fallstudie.....	351
	Zusammenfassung.....	352
	Literaturempfehlungen.....	352
Kapitel 9 Internationale Strategie		359
9.1	Einführung.....	360
9.2	Antriebskräfte der Internationalisierung.....	362
9.3	Geografische Quellen für Wettbewerbsvorteile.....	366
9.3.1	Standortvorteil: Der Porter-Diamant.....	367
9.3.2	Das internationale Wertnetzwerk.....	369
9.4	Internationale Strategien.....	372
9.5	Marktselektion und Eintritt.....	377
9.5.1	Merkmale des Markts.....	377
9.5.2	Merkmale des Wettbewerbs.....	383
9.5.3	Formen des Markteintritts.....	384
9.6	Die Rollen von Tochtergesellschaften in einem internationalen Portfolio.....	388
9.7	Internationalisierung und Erfolg.....	389

Zusammenfassung.....	392
Literaturempfehlungen.....	392
Fallstudie.....	393
Kapitel 10 Entrepreneurship und Innovation	397
10.1 Einführung.....	398
10.2 Entrepreneurship.....	400
10.2.1 Chancenerkennung.....	401
10.2.2 Die Schritte des unternehmerischen Prozesses.....	402
10.2.3 Phasen des unternehmerischen Wachstums.....	404
10.2.4 Soziales Entrepreneurship.....	407
10.3 Innovationsdilemmata.....	408
10.3.1 Technology push oder Market pull.....	409
10.3.2 Produkt- oder Prozessinnovation.....	410
10.3.3 Offene oder geschlossene Innovation.....	413
10.4 Die Diffusion von Innovationen.....	417
10.4.1 Die Geschwindigkeit der Diffusion.....	418
10.4.2 Die S-Kurve der Diffusion.....	419
10.5 Innovatoren und Imitatoren.....	421
10.5.1 Vorteile und Nachteile des First Movers.....	421
10.5.2 Die Reaktion des etablierten Unternehmens.....	423
Zusammenfassung.....	428
Literaturempfehlungen.....	429
Fallstudie.....	429
Kapitel 11 Fusionen, Übernahmen und Kooperationen	437
11.1 Einführung.....	438
11.2 Organisches Wachstum.....	439
11.3 Fusionen und Übernahmen.....	441
11.3.1 Fusionen und Übernahmen definieren.....	441
11.3.2 Fusionen und Übernahmen im Kontext.....	442
11.3.3 M&A-Strategie.....	444
11.3.4 M&A-Prozesse.....	449
11.3.5 M&A-Strategie im Zeitverlauf.....	454
11.4 Unternehmenskooperationen.....	456
11.4.1 Formen strategischer Unternehmenskooperationen.....	458
11.4.2 Motive für Kooperationen.....	459
11.4.3 Kooperationsprozesse.....	461
11.5 Vergleich von Akquisitionen, Kooperationen und organischer Entwicklung.....	465
11.5.1 Kauf, Kooperation oder Selbermachen?.....	465
11.5.2 Schlüsselfaktoren für den Erfolg.....	467
Zusammenfassung.....	470
Literaturempfehlungen.....	471
<i>Kommentar zu Teil II: Strategische Wahlmöglichkeiten</i>	476

Teil III Strategie in Aktion	479
<i>Einführung in Teil III</i>	480
Kapitel 12 Bewertung von Strategien	483
12.1 Einführung.....	484
12.2 Organisationale Leistung.....	485
12.2.1 Leistungsmessung.....	486
12.2.2 Leistungsvergleiche.....	488
12.2.3 Lückenanalyse.....	489
12.2.4 Komplexitäten der Leistungsanalyse.....	490
12.3 Eignung [^]	491
12.3.1 Rangfolgen und Screening.....	496
12.3.2 Entscheidungsbäume.....	497
12.4 Akzeptabilität.....	499
12.4.1 Rentabilität.....	499
12.4.2 Risiko.....	506
12.4.3 Reaktion der Interessengruppen.....	508
12.5 Machbarkeit.....	509
12.5.1 Finanzielle Machbarkeit.....	510
12.5.2 Mitarbeiter und Fähigkeiten.....	512
12.6 Evaluation.....	513
12.6.1 Drei Bedingungen.....	513
Zusammenfassung.....	516
Literaturempfehlungen.....	517
Fallstudie.....	521
Kapitel 13 Strategieentwicklungsprozesse	525
13.1 Einführung.....	526
13.2 Intendierte Strategieentwicklung.....	528
13.2.1 Die Rolle einer strategischen Führungskraft.....	528
13.2.2 Strategische Planungssysteme.....	529
13.2.3 Von außen aufgezwungene Strategie.....	535
13.3 Emergente Strategieentwicklung.....	536
13.3.1 Logischer Inkrementalismus.....	537
13.3.2 Strategie als Ergebnis politischer Prozesse.....	539
13.3.3 Strategie als Folge organisationaler Strukturen und Systeme.....	540
13.4 Auswirkungen für das Management der Strategieentwicklung.....	544
13.4.1 Strategieentwicklung in unterschiedlichen Kontexten.....	546
13.4.2 Das Management intendierter und emergenter Strategien.....	549
Zusammenfassung.....	552
Literaturempfehlungen.....	553
Fallstudie.....	554
Kapitel 14 Organisation und Strategie	559
14.1 Einführung.....	560
14.2 Unternehmensstrukturen.....	562
14.2.1 Die funktionale Struktur.....	564
14.2.2 Die divisionale Struktur.....	565

14.2.3	Die Matrixstruktur.....	567
14.2.4	Die multinationale/transnationale Struktur.....	568
14.2.5	Projektbasierte Strukturen.....	572
14.2.6	Die Auswahl der richtigen Struktur.....	572
14.3	Systeme.....	575
14.3.1	Planungssysteme.....	576
14.3.2	Kulturelle Systeme.....	578
14.3.3	Leistungsorientierte Systeme.....	579
14.3.4	Marktsysteme.....	582
14.4	Agilität und Resilienz.....	583
14.5	Konfigurationen.....	585
	Zusammenfassung.....	589
	Literaturempfehlungen.....	589
	Fallstudie.....	590
Kapitel 15 Führung und strategischer Wandel		595
15.1	Einführung.....	596
15.2	Führung und strategischer Wandel.....	597
15.2.1	Strategische Führungsrollen.....	597
15.2.2	Führungsstile.....	599
15.3	Analyse des Kontexts des Wandels.....	600
15.3.1	Das Kaleidoskop des Wandels.....	600
15.3.2	Die Kraftfeldanalyse.....	604
15.4	Arten des strategischen Wandels.....	607
15.4.1	Anpassung.....	608
15.4.2	Rekonstruktion.....	608
15.4.3	Revolution.....	610
15.4.4	Evolution.....	611
15.5	Stellhebel des strategischen Wandels.....	613
15.5.1	Ein zwingendes Argument für den Wandel.....	614
15.5.2	Das Infragestellen des Selbstverständlichen.....	614
15.5.3	Veränderung von operativen Prozessen und Routinen.....	615
15.5.4	Symbolisches Management.....	616
15.5.5	Macht und politische Systeme.....	618
15.5.6	Die zeitliche Koordination.....	621
15.5.7	Sichtbare kurzfristige Erfolge.....	622
15.6	Probleme formaler Change-Programme.....	623
	Zusammenfassung.....	626
	Literaturempfehlungen.....	626
	Fallstudie.....	628
Kapitel 16 Strategisches Management in der Praxis		631
16.1	Einführung.....	632
16.2	Die Strategen.....	634
16.2.1	Topmanagement.....	634
16.2.2	Strategische Planer.....	636
16.2.3	Manager der mittleren Führungsebene.....	639
16.2.4	Strategieberater.....	642
16.2.5	Wer soll an der Strategieentwicklung beteiligt sein?.....	644

16.3	Der Strategieprozess.....	645
16.3.1	Strategische Analyse.....	645
16.3.2	Strategische Themen verkaufen.....	647
16.3.3	Strategische Entscheidungsfindung.....	649
16.3.4	Die Kommunikation der Strategie.....	652
16.4	Strategiemethoden.....	655
16.4.1	Strategie-Workshops.....	655
16.4.2	Strategieprojekte.....	659
16.4.3	Hypothesentests.....	660
16.4.4	Business Case und strategische Pläne.....	661
	Zusammenfassung.....	664
	Fallstudie.....	664
	Literaturempfehlungen.....	665
	<i>Kommentar zu Teil III: Strategie in Aktion</i>	674
	Glossar	677
	Stichwortverzeichnis	689