

Strategisches Management

**Strategien entwickeln und umsetzen
in einer digital-vernetzten Welt**

Roman Lombriser · Peter A. Abplanalp

8., vollständig überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 Konzept des Strategischen Managements

	▶ Praxisbeispiel Felber Schuhe AG: der Preis strategischer Untätigkeit	17
	▶ Praxisbeispiel Europa-Park: mit proaktivem strategischem Management zum Erfolg	19
1.1	Umweltdynamik erfordert neuen Managementansatz	20
1.2	Was ist Strategisches Management?	26
1.2.1	Strategie	27
	▶ Praxisbeispiel Geox: Erfolg dank Einzigartigkeit	32
	▶ Praxisbeispiel 3M: einseitige Ausrichtung auf Operative Effizienz	34
1.2.2	Strategische Planung	35
1.2.3	Strategisches Management	37
1.2.4	Strategisches Management als dynamisch-flexibles Konzept	44
1.3	Wer braucht Strategisches Management?	50
1.4	Modell des Strategischen Managements	50
1.4.1	Komponenten des Modells	52
1.4.2	Strategisches Management als Lernprozess	54
1.5	Wer ist für das Strategische Management verantwortlich?	55
1.5.1	Rolle der Führungskräfte und der Mitarbeitenden	55
1.5.2	Rolle der Planungsabteilung und der Planer	56
1.5.3	Rolle des Aufsichtsrates/Verwaltungsrates	57

1.6	Strategisches Management als Führungsprozess	58
1.6.1	Institutionalisierung des strategischen Managementprozesses	60
1.6.2	Koordination des strategischen Managementprozesses	61
1.6.3	Strategieworkshops	63
1.6.4	Strategisches Management als gelenkte Evolution	63
	▶ Praxisbeispiel Kuonis Visa-Geschäft: von der ungeplanten Problemlösung zum neuen Kerngeschäft	67
	▶ Praxisbeispiel Strategieprozess bei Amazon	69
1.7	Strategisches Management und Digitalisierung	69
	▶ Praxisbeispiel New York Times (NYT) und Encyclopedia Britannica (EB): Aufbau neuer Erfolgspotenziale dank digitaler Transformation	73
	▶ Praxisbeispiel Strategieentwicklung mit Crowdsourcing: Wikimedia, HLC, Rite-Solutions	79
1.8	Strategisches Management in Theorie und Praxis	82
1.8.1	Empirische Untersuchungen zum Strategischen Management	83
1.8.2	Anwendungsschwierigkeiten und Lösungsansätze	84
1.8.3	Marktbasiert versus ressourcenbasiert	84
1.8.4	Möglichkeiten und Grenzen des Strategischen Managements	85
Kapitel 2	Analyse der strategischen Ausgangslage und strategische Segmentierung	
2.1	Analyse der strategischen Ausgangslage	90
2.1.1	Bisherige Entwicklung	90
2.1.2	Bisheriges Aktivitätsfeld	91
2.2	Strategische Segmentierung	92
2.2.1	Segmentierung der Umwelt in strategische Geschäftsfelder	92
	▶ Praxisbeispiel Bose: mit Job-to-be-done-Ansatz zu einem neuen strategischen Geschäftsfeld	96
2.2.2	SGE als organisatorische Umsetzung eines SGF	97
2.2.3	Strategische Segmentierung versus Marktsegmentierung	102
	▶ Praxisbeispiel Lufthansa Group: schlagkräftige Strategien dank strategischer Segmentierung	103
2.3	Prozessuale Aspekte	104
Kapitel 3	Umweltanalyse	
3.1	Umweltanalyse als Stakeholderanalyse	108
3.2	Umweltanalyse auf Unternehmensebene	109
3.3	Umweltanalyse auf Geschäftseinheitsebene	109
3.3.1	Analyse des globalen Umfelds	110
3.3.2	Branchenanalyse	113
	▶ Praxisbeispiel Branchenentwicklung in der Musikindustrie	135

3.3.3	Konkurrentenanalyse	141
3.3.4	Strategische Netzwerkanalyse in digitalen Plattform-Ökosystemen	147
	▶ Praxisbeispiel Strategische Netzwerkanalyse in KMU: vier Beispiele 155	
3.3.5	Bestimmen der Erfolgsfaktoren	157
3.4	Strategische Frühaufklärung (Competitive Intelligence)	160
3.4.1	Zeit als Erfolgsfaktor	160
3.4.2	Komponenten eines strategischen Frühwarnsystems	161
3.4.3	Instrumente der Frühaufklärung	163
	▶ Praxisbeispiel Die Schweiz um 2030: vier Szenarien für die Raumentwicklung 167	
3.4.4	Strategische Frühaufklärung: Probleme und Lösungsansätze	169
	▶ Praxisbeispiel Kodak: Erfolg führt zu strategischer Kurzsichtigkeit 170	

Kapitel 4 Unternehmensanalyse

4.1	Wettbewerbsvorteile als Schlüssel zum Erfolg	176
4.2	Strategische Erfolgspositionen SEP und Kernkompetenzen	180
4.2.1	Strategische Erfolgspositionen (SEP)	180
4.2.2	Kernkompetenzen	181
4.2.3	Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen im Überblick	183
	▶ Praxisbeispiel Toyota: Aufbau und Gefährdung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile 185	
4.2.4	Daten und künstliche Intelligenz als Quellen von Wettbewerbsvorteilen	187
4.3	Ressourcen- oder Fähigkeitsanalyse	192
4.4	Wertkettenanalyse	194
4.4.1	Wertaktivitäten innerhalb der Wertkette	195
4.4.2	Definition der Wertkette eines Unternehmens	196
4.4.3	Analyse der Wertkette	198
	▶ Praxisbeispiel Dacia Logan: Kostenvorteile dank Neuausrichtung der Wertkette 199	
4.4.4	Digitalisierung der Wertkette	206
4.4.5	Anwendung der Wertkette in der Praxis	210
4.4.6	Customer Journey Analysis	211
4.5	Kulturanalyse	214
4.6	Weitere Bereiche der Unternehmensanalyse	216
4.6.1	Position gegenüber den Wettbewerbskräften	216
4.6.2	Analyse der Kundenstruktur	217
4.6.3	Analyse der ökologischen Auswirkungen	218

4.7	Unternehmensanalyse auf Konzernebene	220
4.7.1	Kernkompetenzen auf Konzernebene	220
	▶ Praxisbeispiel Samsung Electronics: Kernkompetenz im Design	221
4.7.2	Synergienanalyse	225
4.8	Benchmarking	226
4.8.1	Strategisches Benchmarking – Vorgehen	227
4.8.2	Erfolgsfaktoren des Benchmarking	229
4.8.3	Rolle des Benchmarking im Strategischen Management ...	230

Kapitel 5 Strategische Analyse

5.1	Strategische Gesetzmäßigkeiten	234
5.1.1	Konzept der Erfahrungskurve	234
5.1.2	Economies of Scale	237
5.1.3	Lebenszyklus-Konzept	238
5.1.4	Technologielebenszyklus (S-Kurve)	241
5.1.5	Disruptive Innovationen	244
	▶ Praxisbeispiel Hewlett-Packard (HP): erfolgreiche Kannibalisierung des eigenen Laserdruckers	246
5.1.6	Digitale Disruption	247
5.2	Strategische Analyse auf Geschäftseinheitsebene	248
5.2.1	Chancen-Gefahren-Analyse	248
5.2.2	Informationsanalyse auf SGE-Ebene: Zusammenfassung ...	249
5.2.3	Einfache SWOT-Analyse	250
5.2.4	Erweiterte SWOT-Analyse: Brücke zur Strategieentwicklung	252
5.3	Strategische Analyse auf Unternehmensebene: Portfolio-Analyse ..	254
5.3.1	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	255
	▶ Praxisbeispiel Internationaler Getränkekonzern: SGE-Portfolio	256
5.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix	260
5.3.3	Verschiedene Ebenen der Portfolio-Analyse	269
5.3.4	Anwendung der Portfolio-Analyse in der Praxis	270
5.4	Digitalisierung: Strategische Fragen	272

Kapitel 6 Vision und Leitbild

6.1	Die Vision: Leitplanke für strategische Aktivitäten	276
6.1.1	Was ist eine Vision?	276
6.1.2	Warum braucht ein Unternehmen eine Vision?	277
6.1.3	Komponenten einer Unternehmensvision	278
	▶ Praxisbeispiel Komatsu: Eine überzeugende strategische Intention setzt ungeahnte Ressourcen frei	279
6.1.4	Ganzheitlich und langfristig: Haupteigenschaften der Unternehmensvision	280
	▶ Praxisbeispiel Bühler: Profit mit Purpose	282

6.1.5	Entwicklung und Formulierung einer Vision	287
6.1.6	Visionen: Problembereiche	289
6.2	Breite Abstützung der Vision in einem Unternehmensleitbild	290
	▶ Praxisbeispiel Migros: ganzheitliches Unternehmensleitbild	291
6.2.1	Leitbildworkshop	292
6.2.2	Zusammenfassung: Anforderungen an ein Leitbild	297
6.3	Umsetzung des Leitbildes	298
6.3.1	Kommunikation der Vision und des Leitbildes	299
6.3.2	Sofortmaßnahmen und Aktionsprogramme	300
6.3.3	Vision/Leitbild und Strategieentwicklung	301
6.3.4	Überprüfung der Umsetzung	301
	▶ Praxisbeispiel Iberdrola: mit Purpose und strategischer Intention zu einem führenden Anbieter in nachhaltiger Energie	302

Kapitel 7 Strategieentwicklung

7.1	Strategieentwicklung auf der Ebene der Geschäftseinheiten	308
7.1.1	Inhaltliche Gestaltung von Wettbewerbsstrategien	309
	▶ Praxisbeispiel Primark und Shein: zwei verschiedene Wege zur Kostenführerschaft	310
	▶ Praxisbeispiel Eataly: Differenzierung dank einzigartiger Customer Journey	315
	▶ Praxisbeispiel Fokusstrategien: Konzentration auf Produkte, Kundengruppen und/oder Regionen	321
	▶ Praxisbeispiel Carpigiani: erfolgreiche Wachstumsstrategie dank klarem Differenzierungsfokus	323
	▶ Praxisbeispiel Migros: erfolgreich als Fast Follower	325
7.1.2	Dualstrategien (kombinierte Wettbewerbsstrategien)	326
	▶ Praxisbeispiel Das Strategieparadoxon bei Apple: erfolgreiche Differenzierung über Innovation – aber nicht ohne Risiko	330
7.1.3	Fazit: Komponenten einer nachhaltigen Strategie	335
	▶ Praxisbeispiel Zara: aktuelle Mode zu erschwinglichen Preisen	339
7.1.4	Vorgehen bei der Strategieentwicklung	341
7.1.5	Prozessuale Aspekte	345
7.1.6	Dokumentation der SGE-Strategie	346
7.2	Strategieentwicklung auf Unternehmensebene	346
7.2.1	Bestimmung der zukünftigen Unternehmensstrategie	347
7.2.2	Entwicklung des Kerngeschäfts	349
	▶ Praxisbeispiel Gillette: Vernachlässigung des Kerngeschäfts und erfolgreiche Rückbesinnung	353
7.2.3	Internationale Strategien	353
	▶ Praxisbeispiel Coop: erschwerte Auslandexpansion	360
7.2.4	Vertikale Integration	362
	▶ Praxisbeispiel Jura Elektroapparate AG: vom Gemischtwarenladen zum fokussierten «Global Player»	366

7.2.5	Diversifikation	367
	▶ Praxisbeispiel Victorinox: Krisenbewältigung dank verwandter Diversifikation	370
	▶ Praxisbeispiel Benetton: vom Modeunternehmen zum Konglomerat – mit durchgezogenem Erfolg	374
7.3	Strategieentwicklung für digitale Plattformgeschäfte	377
	▶ Praxisbeispiel Alibabas Plattform-Strategie und die Rollen seiner Partner im Ökosystem	385
7.4	Spezialthemen der Strategieentwicklung	389
7.4.1	Synergien: Möglichkeiten und Grenzen	389
	▶ Praxisbeispiel Freitag: Diversifikation und Synergien?	392
7.4.2	Unternehmenskoalitionen und -konzentrationen	393
	▶ Praxisbeispiel Swiss: positive Synergieeffekte nach Übernahme durch Lufthansa	398
7.4.3	Geschäftsmodell-Innovationen	399

Kapitel 8 Strategieumsetzung

8.1	Strategieumsetzung im Überblick	410
8.1.1	Strategische Initiativen	411
8.1.2	Operative Maßnahmen	411
8.1.3	Modell der Strategieumsetzung	412
8.2	Instrumente der Strategieumsetzung	413
8.2.1	Zielsetzungssystem	413
8.2.2	Balanced Scorecard	414
8.2.3	Aktionsprogramme	421
8.2.4	Operative Planung	422
8.2.5	Budgets	422
8.2.6	Kommunikation	425
8.3	Strategische Ausrichtung der Organisation	425
8.3.1	Struktur	426
	▶ Praxisbeispiel ABB: auf der Suche nach der richtigen Struktur	431
8.3.2	Managementinstrumente und Managementsysteme	436
8.3.3	Kultur	440
	▶ Praxisbeispiel Hilti: aktive Kulturgestaltung zur Förderung der Strategieumsetzung	442
8.3.4	Führung (Leadership)	443
8.3.5	Mitarbeitende und Fähigkeiten	445
8.3.6	Moderne Formen der organisch-evolutionären Organisation	447
	▶ Praxisbeispiel Michelin: mit mehr Selbstbestimmung zum strategischen Erfolg	452
8.4	Change Management	454
8.4.1	Was ist Change Management?	454
8.4.2	Strategien der Veränderung	456

8.4.3	Gestaltungsmöglichkeiten für ein erfolgreiches Change Management	457
	▶ Praxisbeispiel ABB: Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels dank offener Kommunikation	460
8.4.4	Typische Herausforderungen beim Change Management ...	466
8.4.5	Erfolgreicher Umgang mit Widerständen	468
8.4.6	Digitale Transformation	472

Kapitel 9 Strategiekontrolle

9.1	Operative und strategische Kontrolle	476
9.2	Modell der strategischen Kontrolle	477
	9.2.1 Prämissenkontrolle	477
	9.2.2 Wirksamkeitskontrolle	478
	9.2.3 Durchführungskontrolle (Umsetzungskontrolle)	479
	▶ Praxisbeispiel Store 24: «good execution – wrong strategy»	480
	9.2.4 Früherkennungsindikatoren festlegen	481
	9.2.5 Strategiekontrolle zur Förderung von Flexibilität und Lernen .	483

Anhang: Fallstudien	Fallstudie 1: Ex Libris	488
	Fallstudie 2: Logitech im Jahr 2023	493
	Fallstudie 3: On Holding AG	510
	Fallstudie 4: Sonova	520
	Fallstudie 5: Swatch Group	530
	Fallstudie 6: Booking.com	543
	Fallstudie 7: Lego im Jahr 2023	552
	Fallstudie 8: Patagonia	564
	Fallstudie 9: Tesla	573

Literaturverzeichnis	587
-----------------------------------	------------

Stichwortverzeichnis	603
-----------------------------------	------------

Autoren und Künstlerin	621
-------------------------------------	------------