

Strategisches Management

Eine Einführung

11., aktualisierte Auflage

Gerry Johnson
Richard Whittington
Kevan Scholes
Duncan Angwin
Patrick Regnér

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
1.2 Was ist Strategie?	24
1.2.1 Strategie definieren	24
1.2.2 Der Zweck der Strategie: Mission, Vision, Werte und Ziele	29
1.2.3 Strategie-Statements	30
1.2.4 Die Ebenen der Strategie	33
1.3 Das Exploring Strategy Framework	34
1.3.1 Die strategische Position	36
1.3.2 Strategische Wahlmöglichkeiten	37
1.3.3 Strategie in Aktion	38
1.4 Strategie als Arbeitsaufgabe	40
1.5 Strategie als akademisches Forschungsfeld	44
1.6 Weitere Ansätze zur Strategieerkundung	46
1.6.1 Erkundung von Strategie in verschiedenen Kontexten	46
1.6.2 Erkundung von Strategie aus verschiedenen Strategieperspektiven	48
Zusammenfassung	49
Literaturempfehlungen	50
Fallstudie	51
Teil I Die strategische Position	57
<i>Einführung in Teil I</i>	58
Kapitel 2 Das Umfeld	61
2.1 Einführung	62
2.2 Die PESTEL-Analyse	64
2.2.1 Politik	65
2.2.2 Wirtschaft	68
2.2.3 Gesellschaft	70
2.2.4 Technologie	73
2.2.5 Ökologie	75
2.2.6 Recht und Gesetz	78
2.2.7 Die Hauptantriebskräfte des Wandels	79
2.3 Prognosen	80
2.3.1 Ansätze zur Prognostizierung	80
2.4 Szenario-Analyse	83

Zusammenfassung	89
Literaturempfehlungen	89
Fallstudie	90
Kapitel 3 Branchen- und Sektorenanalyse	95
3.1 Einführung	96
3.2 Wettbewerbskräfte	97
3.2.1 Wettbewerbsrivalität	99
3.2.2 Die Markteintrittsgefahr	100
3.2.3 „Die Gefahr von Substituten“	103
3.2.4 Die Macht der Käufer	103
3.2.5 Die Macht der Zulieferer	104
3.2.6 Komplementoren und Netzwerkeffekte	105
3.2.7 Bestimmung der Branche	109
3.2.8 Auswirkungen der Five-Forces-Analyse	110
3.3 Branchenarten und Branchendynamik	113
3.3.1 Branchenarten	114
3.3.2 Die Dynamik einer Branchenstruktur	116
3.4 Konkurrenten und Märkte	121
3.4.1 Strategische Gruppen	121
3.4.2 Marktsegmente	124
3.4.3 Kritische Erfolgsfaktoren und die Blue-Ocean-Strategie	126
3.5 Chancen und Risiken	128
Fallstudie	129
Zusammenfassung	130
Literaturempfehlungen	130
Kapitel 4 Ressourcen und Kompetenzen	137
4.1 Einführung	138
4.2 Grundlagen von Ressourcen und Kompetenzen	140
4.2.1 Ressourcen und Kompetenzen	140
4.2.2 Schwellenkompetenzen und einzigartige Kompetenzen	143
4.3 Einzigartige Ressourcen und Kompetenzen 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
4.3.5 Organisationales Wissen als Basis eines Wettbewerbsvorteils	151
4.4 Die Diagnose von Ressourcen und Kompetenzen	153
4.4.1 Die VRIO-Analyse	153
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 Kompetenzen	167
Zusammenfassung	172
Literaturempfehlungen	173
Fallstudie	174

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	184
5.2.3	Eigentümer	188
5.3	Corporate Governance	193
5.3.1	Die Stufen der Corporate Governance	194
5.3.2	Verschiedene Governance-Strukturen	198
5.3.3	Wie Führungs- und Kontrollgremien Strategie beeinflussen	201
5.4	Unternehmensethik und soziale Verantwortung	204
5.4.1	Corporate Social Responsibility – die soziale Verantwortung eines Unternehmens	205
5.4.2	Die Rolle von Einzelpersonen und Managern	211
	Zusammenfassung	214
	Literaturempfehlungen	214
	Fallstudie	215
Kapitel 6	Geschichte und Kultur	219
6.1	Einführung	220
6.2	Warum ist die historische Entwicklung wichtig?	221
6.2.1	Pfadabhängigkeit	221
6.2.2	Geschichte als Ressource	224
6.2.3	Analyse der historischen Entwicklung	225
6.3	Was ist Kultur und warum ist sie wichtig?	226
6.3.1	Nationale und regionale Kulturen	227
6.3.2	Das organisationale Wirkungsfeld	228
6.3.3	Organisationskultur	230
6.3.4	Der Einfluss der Kultur auf die Strategie	234
6.3.5	Eine Analyse der Kultur: das kulturelle Netz	236
6.3.6	Die Durchführung einer Kulturanalyse	238
6.4	Strategische Drift	241
	Zusammenfassung	247
	Literaturempfehlungen	247
	Fallstudie	248
	Kommentar zu Teil I: Die strategische Position	252
Teil II	Strategische Wahlmöglichkeiten	271
	<i>Einführung in Teil II</i>	272
Kapitel 7	Geschäftsstrategien und -modelle	275
7.1	Einführung	276
7.2	Generische Wettbewerbsstrategien	278
7.2.1	Kostenführerschaft	279
7.2.2	Differenzierungsstrategien	282
7.2.3	Fokusstrategien	286
7.2.4	Hybridstrategie	288
7.2.5	Die strategische Uhr	289

7.3	Interaktive Strategien	291
7.3.1	Interaktive Preis- und Qualitätsstrategien	292
7.3.2	Kooperative Strategie	295
7.3.3	Spieltheorie	298
7.4	Geschäftsmodelle	300
7.4.1	Wertgenerierung, Wertkonfiguration und Wertabschöpfung	300
7.4.2	Schemata für Geschäftsmodelle	304
	Zusammenfassung	307
	Literaturempfehlungen	307
	Fallstudie	308

Kapitel 8 Unternehmensstrategie und Diversifikation 315

8.1	Einführung	316
8.2	Strategische Ausrichtungen	319
8.2.1	Marktdurchdringung	320
8.2.2	Produktentwicklung	323
8.2.3	Marktentwicklung	324
8.2.4	Konglomerate Diversifikation	325
8.3	Gründe für eine Diversifikation	326
8.4	Diversifikation und Unternehmenserfolg	329
8.5	Vertikale Integration	330
8.5.1	Vorwärts- und Rückwärtsintegration	330
8.5.2	Integration oder Outsourcing?	332
8.6	Wertschöpfung und die Unternehmenszentrale	335
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)	347
8.7.3	Die Parenting-Matrix	348
	Zusammenfassung	352
	Literaturempfehlungen	352
	Fallstudie	353

Kapitel 9 Internationale Strategie 361

9.1	Einführung	362
9.2	Antriebskräfte der Internationalisierung	364
9.3	Geografische Quellen für Wettbewerbsvorteile	367
9.3.1	Standortvorteil: Der Porter-Diamant	368
9.3.2	Das internationale Wertnetzwerk	371
9.4	Internationale Strategien	373
9.5	Marktselektion und Eintritt	378
9.5.1	Merkmale des Markts	379
9.5.2	Merkmale des Wettbewerbs	384
9.5.3	Formen des Markteintritts	386
9.6	Die Rollen von Tochtergesellschaften in einem internationalen Portfolio	389
9.7	Internationalisierung und Erfolg	391

Zusammenfassung	394
Literaturempfehlungen	394
Fallstudie	395
Kapitel 10 Entrepreneurship und Innovation	401
10.1 Einführung	402
10.2 Entrepreneurship	404
10.2.1 Chancenerkennung	405
10.2.2 Die Schritte des unternehmerischen Prozesses	406
10.2.3 Phasen des unternehmerischen Wachstums	408
10.2.4 Soziales Entrepreneurship	411
10.3 Innovationsdilemmata	412
10.3.1 Technology push oder Market pull	413
10.3.2 Produkt- oder Prozessinnovation	415
10.3.3 Offene oder geschlossene Innovation	417
10.4 Die Diffusion von Innovationen	420
10.4.1 Die Geschwindigkeit der Diffusion	420
10.4.2 Die S-Kurve der Diffusion	422
10.5 Innovatoren und Imitatoren	424
10.5.1 Vorteile und Nachteile des First Movers	424
10.5.2 Die Reaktion des etablierten Unternehmens	426
Zusammenfassung	431
Literaturempfehlungen	432
Fallstudie	433
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 Arten von Fusionen und Übernahmen	441
11.3.2 Zeitplanung von Fusionen und Übernahmen	442
11.3.3 Motive für Übernahmen und Fusionen	443
11.3.4 M&A-Prozess	448
11.3.5 M&A-Strategie im Zeitverlauf	453
11.4 Unternehmenskooperationen	455
11.4.1 Formen strategischer Unternehmenskooperationen	457
11.4.2 Motive für Kooperationen	458
11.4.3 Kooperationsprozesse	460
11.5 Vergleich von Akquisitionen, Kooperationen und organischer Entwicklung	464
11.5.1 Kauf, Kooperation oder Selbermachen?	464
11.5.2 Schlüsselfaktoren für den Erfolg	466
Zusammenfassung	469
Literaturempfehlungen	470
Fallstudie	471
Kommentar zu Teil II: Strategische Wahlmöglichkeiten	475

Teil III	Strategie in Aktion	479
<i>Einführung in Teil III</i>		480
Kapitel 12	Die Bewertung einer Strategie	483
12.1	Einführung	484
12.2	Organisationale Leistung	485
12.2.1	Leistungsmessung	486
12.2.2	Leistungsvergleiche	487
12.2.3	Lückenanalyse	488
12.2.4	Komplexitäten der Leistungsanalyse	489
12.3	Eignung	490
12.3.1	Rangfolgen	495
12.3.2	Screening durch Szenarien	495
12.3.3	Überprüfung auf der Grundlage eines Wettbewerbsvorteils	496
12.3.4	Entscheidungsbäume	496
12.3.5	Lebenszyklusanalyse	498
12.4	Akzeptabilität	500
12.4.1	Risiko	500
12.4.2	Rentabilität	502
12.4.3	Reaktion der Interessengruppen	511
12.5	Machbarkeit	513
12.5.1	Mitarbeiter und Fähigkeiten	515
12.5.2	Die Integration von Ressourcen	516
12.6	Bewertungskriterien: vier Eignungen	517
	Zusammenfassung	519
	Literaturempfehlungen	520
	Fallstudie	521
Kapitel 13	Strategieentwicklungsprozesse	527
13.1	Einführung	528
13.2	Intendierte Strategieentwicklung	530
13.2.1	Die Rolle einer strategischen Führungskraft	530
13.2.2	Strategische Planungssysteme	531
13.2.3	Von außen aufgezwungene Strategie	537
13.3	Emergente Strategieentwicklung	538
13.3.1	Logischer Inkrementalismus	539
13.3.2	Strategie als Ergebnis politischer Prozesse	541
13.3.3	Strategie als Produkt von Strukturen und Systemen	542
13.4	Auswirkungen für das Management der Strategieentwicklung	546
13.4.1	Strategieentwicklung in unterschiedlichen Kontexten	548
13.4.2	Das Management intendierter und emergenter Strategien	551
	Zusammenfassung	554
	Literaturempfehlungen	555
	Fallstudie	556
Kapitel 14	Organisation und Strategie	561
14.1	Einführung	562
14.2	Unternehmensstrukturen	564
14.2.1	Die funktionale Struktur	566
14.2.2	Die divisionale Struktur	567
14.2.3	Die Matrixstruktur	569

14.2.4	Die multinationale/transnationale Struktur	571
14.2.5	Projektbasierte Strukturen	575
14.2.6	Die Auswahl der richtigen Struktur	575
14.3	Systeme	579
14.3.1	Planungssysteme	580
14.3.2	Kulturelle Systeme	582
14.3.3	Leistungsorientierte Systeme	583
14.3.4	Marktsysteme	585
14.4	Konfigurationen und Adaptabilität	586
14.4.1	Der McKinsey-7-S-Rahmen	586
14.4.2	Agilität und Resilienz	589
	Zusammenfassung	591
	Literaturempfehlungen	591
	Fallstudie	592
Kapitel 15 Führung und strategischer Wandel		597
15.1	Einführung	598
15.2	Führung und strategischer Wandel	599
15.2.1	Strategische Führungsrollen	600
15.2.2	Führungsstile	602
15.3	Diagnose des Kontexts des Wandels	602
15.3.1	Das Kaleidoskop des Wandels	603
15.3.2	Die Kraftfeldanalyse	606
15.4	Arten des strategischen Wandels	608
15.4.1	Anpassung	609
15.4.2	Rekonstruktion	609
15.4.3	Revolution	611
15.4.4	Evolution	613
15.5	Stellhebel des strategischen Wandels	615
15.5.1	Ein zwingendes Argument für den Wandel	616
15.5.2	Das Infragestellen des Selbstverständlichen	616
15.5.3	Veränderung von operativen Prozessen und Routinen	617
15.5.4	Symbolisches Management	618
15.5.5	Macht und politische Systeme	620
15.5.6	Die zeitliche Koordination	623
15.5.7	Sichtbare kurzfristige Erfolge	624
15.6	Probleme formaler Change-Programme	625
15.6.1	Probleme im Prozess	625
15.6.2	Was formale Programme vergessen	627
	Zusammenfassung	629
	Literaturempfehlungen	629
	Fallstudie	630
Kapitel 16 Strategisches Management in der Praxis		635
16.1	Einführung	636
16.2	Die Strategen	638
16.2.1	Topmanager und Geschäftsbereichsleiter	638
16.2.2	Strategische Planer	640
16.2.3	Manager der mittleren Führungsebene	643
16.2.4	Strategieberater	646
16.2.5	Wer soll an der Strategientwicklung beteiligt sein?	648

16.3	Der Strategieprozess	649
16.3.1	Strategische Analyse	649
16.3.2	Strategische Themen verkaufen	651
16.3.3	Strategische Entscheidungsfindung	653
16.3.4	Die Kommunikation der Strategie	655
16.4	Strategiemethoden	658
16.4.1	Strategie-Workshops	658
16.4.2	Strategieprojekte	662
16.4.3	Hypothesentests	663
16.4.4	Business Case und strategische Pläne	664
	Zusammenfassung	667
	Literaturempfehlungen	667
	Fallstudie	668
	<i>Kommentar zu Teil III: Strategie in Aktion</i>	677
	Glossar	681
	Stichwortverzeichnis	693