

Helmut Kohlert

Strategische Ausrichtung als Wettbewerbsvorteil

Verlag W. Kohlhammer

Inhalt

Vorwort	5
1 Beschaffung und Verarbeitung strategischer Informationen	11
1.1 Strategische Neuausrichtung als Normalfall	11
1.1.1 Strategie zwischen Plan und Entscheidung	11
1.1.2 Veränderungen – auf 4.0 folgt 5.0	14
1.2 Strategische Bestandsaufnahme im Unternehmen	17
1.2.1 Strategische Kompetenz als Schlüsselfaktor	17
1.2.2 Bestehende Kernkompetenzen im eigenen Unternehmen	19
1.2.3 Disruptive Veränderungen in der Branche	22
1.3 Visionen, Leitbild und Mission	27
1.3.1 Visionen im Unternehmen	27
1.3.2 Leitbild und Mission	30
1.4 Ziele und Strategien	32
1.4.1 Konkretisierung durch Ziele	32
1.4.2 Umsetzung über Strategien	37
2 Strategische Neuausrichtung auf dem Prüfstand	43
2.1 Geschäftsmodell als Gesamtschau des Unternehmens	43
2.1.1 Geschäftsmodell im Überblick	43
2.1.2 Differenzierung vom Wettbewerb über Alleinstellungsmerkmale	49
2.1.3 Differenzierung von Marktangeboten zwischen den Kundensegmenten	52
2.2 Aufbau von »Value Propositions«	56
2.2.1 »Value Propositions« als Dreh- und Angelpunkt	56
2.2.2 Aufbau von »Value Propositions« - Analyse des Kundenprofils	59
2.2.3 Aufbau von »Value Propositions« - Erstellen einer »Value Map«	61
2.2.4 Aufbau von »Value Propositions« - Zusammentreffen von »Value Map« und Kundenprofil	63
2.3 Benching für einen »Blauen Ozean«	65

2.4	Auf dem Weg zum Lösungsanbieter	70
2.4.1	Dienstleistungen für produzierende Unternehmen	70
2.4.2	Transformation zum Lösungsanbieter	73
2.4.3	Strategische Optionen auf dem Weg zum Lösungsanbieter	77
3	Business Development über Innovationen	80
3.1	Verständnis von Business Development	80
3.2	Kreativität im Business Development	83
3.2.1	Innovatives Marktangebot trifft Markt	83
3.2.2	Kunden als Quelle von neuem Geschäft	85
3.2.3	Stakeholder als Quelle von neuem Geschäft	87
3.3	»Lead User« als Turbo für das Business Development	92
3.4	Umsetzung von Business Development	96
3.4.1	Konsequenzen für das Geschäftsmodell durch Business Development	96
3.4.2	Mit Corporate Incubation zu Business Development...	98
4	Unternehmensstrategien und Strategiegestaltung	102
4.1	Strategiekaskade im Unternehmen	102
4.2	Wachstumsstrategien	106
4.3	Marktnahe Strategien	110
4.3.1	Produkt/Markt-Matrix	110
4.3.2	Fokus auf Wettbewerbsvorteile	112
4.4	Wettbewerbsstrategien	117
4.4.1	Definition	117
4.4.2	Strategien des Marktführers	119
4.4.3	Strategien des Herausforderers	121
4.4.4	Strategien des Verfolgers	122
4.5	Strategien für mittelständische Zulieferer	123
4.5.1	Strategische Alternativen für den Zulieferer	123
4.5.2	Mittelstandsstrategien sind Nischenstrategien	125
4.5.3	Optionen durch kreative Zerstörung	126
4.6	Geschäftsmöglichkeiten durch Kooperationen	127
4.6.1	Kooperation als Option	127
4.6.2	Auslagerung mit Fragezeichen	132
4.7	Strategische Positionierung des Unternehmens	134
4.7.1	Aktive Positionierung	134
4.7.2	Kommunikation der Positionierung über die Marke ...	138
4.7.3	Strategische Positionierung in Krisensituationen	141
4.8	Marketing Audit – Überprüfung der Marktstrategie	142

5	Strategien im globalen Kontext	150
5.1	Beweggründe für ein Auslandsengagement	150
5.1.1	Wachstum durch Engagement in Wachstumsmärkten	150
5.1.2	Beweggründe von technischen Unternehmen	151
5.2	Hausaufgaben vor dem ersten Auslandsengagement	154
5.2.1	Entwicklung einer globalen Perspektive des Unternehmens	154
5.2.2	Grundsatzfragen im eigenen Unternehmen	157
5.2.3	»Screening« der relevanten Marktangebote	160
5.2.4	Beschäftigung mit dem Faktor »Kultur«	162
5.2.5	Kommunikation im ausländischen Umfeld	166
5.2.6	Etikette und Protokoll	168
5.2.7	Anforderungen an den Standort	169
5.3	Ausländische Märkte – Eintritt und Expansion	172
5.3.1	Entscheidungskriterien für die Markteintrittsoption ...	172
5.3.2	Markteintrittsstrategien im Überblick	173
5.3.3	Erschließung des Auslandsmarkts in Etappen	179
5.3.4	Ausgewählte Problembereiche bei der Internationalisierung	182
5.4	Umsetzung im internationalen Umfeld	184
5.4.1	»Made in Germany« – ein Gütezeichen	184
5.4.2	Vertriebswege zum Kunden	186
5.4.3	Führung international tätiger Mitarbeiter	189
5.5	Vierzehn Schritte in das Unbekannte	192
	Literaturverzeichnis	194
	Stichwortverzeichnis	199