

Strategisches Management

Eine Einführung

10., aktualisierte Auflage

Gerry Johnson
Richard Whittington
Kevan Scholes
Duncan Angwin
Patrick Regnér

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Exploring Strategy	17
Vorwort zur Deutschen Auflage	18
 Kapitel 1 Strategie: Einführung	 21
1.1 Einführung.....	22
1.2 Was ist Strategie?.....	23
1.2.1 Die Merkmale strategischer Entscheidungen	23
1.2.2 Die Ebenen der Strategie	27
1.2.3 Die Terminologie der Strategie.....	31
1.3 Strategisches Management.....	33
1.3.1 Die strategische Position	35
1.3.2 Strategische Wahlmöglichkeiten.....	36
1.3.3 Strategie in Aktion.....	37
1.4 Strategie als Arbeitsaufgabe.....	38
1.5 Strategie als Untersuchungsgegenstand und Forschungsfeld	43
1.6 Ein anderer Ansatz zur Strategie.....	45
1.6.1 Erkundung der Strategie in verschiedenen Kontexten	45
1.6.2 Erkundung der Strategie aus verschiedenen Strategieperspektiven	47
 Die strategische Position	 57
Kapitel 2 Das Umfeld	59
2.1 Einführung.....	60
2.2 Das Makroumfeld.....	61
2.2.1 Die PESTEL-Analyse	62
2.2.2 Der Entwurf von Szenarien.....	67
2.3 Branchen und Sektoren	71
2.3.1 Wettbewerbskräfte – das Five-Forces-Modell	71
2.3.2 Die Dynamik einer Branchenstruktur	81
2.4 Konkurrenten und Märkte	86
2.4.1 Strategische Gruppen	87
2.4.2 Marktsegmente.....	89
2.4.3 Blue-Ocean-Strategie	91
2.5 Chancen und Risiken	93
 Kapitel 3 Strategische Fähigkeiten	 103
3.1 Einführung.....	104
3.2 Grundlagen strategischer Fähigkeiten.....	105
3.2.1 Ressourcen und Kompetenzen.....	106
3.2.2 Dynamische Fähigkeiten	107
3.2.3 Schwellenfähigkeiten	112
3.2.4 Einzigartige Ressourcen und Kernkompetenzen.....	113

3.3	Kosteneffizienz.....	116
3.4	VRIO: Strategische Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils.....	118
3.4.1	V-Value: Der Wert strategischer Fähigkeiten	119
3.4.2	R-Rarity: Seltenheit	119
3.4.3	I-Inimitability: Nicht-Imitierbarkeit.....	120
3.4.4	O-Organisationale Unterstützung	123
3.4.5	Organisationales Wissen	126
3.5	Die Diagnose strategischer Fähigkeiten.....	127
3.5.1	Benchmarking.....	127
3.5.2	Die Wertkette und das Wertnetzwerk	128
3.5.3	Aktivitätssysteme	133
3.5.4	Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse.....	138
3.6	Das Management strategischer Fähigkeiten	143
Kapitel 4 Strategische Zielsetzung		155
4.1	Einführung.....	156
4.2	Corporate Governance.....	157
4.2.1	Die Stufen der Corporate Governance	158
4.2.2	Reformen der Corporate Governance.....	162
4.2.3	Verschiedene Governance-Strukturen	163
4.2.4	Wie Führungs- und Kontrollgremien Strategie beeinflussen.....	171
4.2.5	Die Wahl der Unternehmensrechtsform	174
4.3	Unternehmensethik und soziale Verantwortung	176
4.3.1	Corporate Social Responsibility – die soziale Verantwortung eines Unternehmens	176
4.3.2	Die Rolle von Einzelpersonen und Managern.....	184
4.4	Die Erwartungen von Interessengruppen.....	186
4.4.1	Die Bewertung von Interessengruppen.....	188
4.4.2	Macht	193
4.5	Organisationale Zielsetzungen: Werte, Mission, Vision und Ziele.....	195
4.5.1	Unternehmenswerte	197
4.5.2	Aussagen zu Mission und Vision.....	198
4.5.3	Ziele	199
Kapitel 5 Unternehmenskultur und Strategie		209
5.1	Einführung.....	210
5.2	Warum ist die historische Entwicklung wichtig?	214
5.2.1	Pfadabhängigkeit	215
5.2.2	Analyse der historischen Entwicklung.....	219
5.3	Was ist Kultur und warum ist sie wichtig?	220
5.3.1	Nationale und regionale Kulturen	221
5.3.2	Das organisationale Wirkungsfeld	224
5.3.3	Organisationskultur.....	228
5.3.4	Subkulturen in Organisationen.....	229
5.3.5	Der Einfluss der Kultur auf die Strategie.....	230

5.3.6	Eine Analyse der Kultur: das kulturelle Netz	231
5.3.7	Die Durchführung einer Kulturanalyse	237
5.4	Strategische Drift.....	239
5.4.1	Strategien verändern sich inkrementell	240
5.4.2	Die Tendenz zur strategischen Drift.....	242
5.4.3	Eine Phase der Veränderung	245
5.4.4	Transformativer Wandel oder Tod	245
	Kommentar zu Teil I: Die strategische Position	254

Strategische Wahlmöglichkeiten 271

Kapitel 6 Strategie auf Geschäftsbereichsebene 273

6.1	Einführung.....	274
6.2	Die Identifizierung strategischer Geschäftsbereiche.....	275
6.3	Generische Wettbewerbsstrategien.....	276
6.3.1	Kostenführerschaft	278
6.3.2	Differenzierungsstrategien	282
6.3.3	Fokusstrategien.....	284
6.3.4	Zwischen den Stühlen?.....	286
6.3.5	Die strategische Uhr	287
6.3.6	Lock-in und nachhaltige Geschäftsstrategien.....	290
6.4	Die Bewahrung eines Wettbewerbsvorteils.....	292
6.4.1	Die Bewahrung eines preisbasierten Vorteils.....	293
6.4.2	Die Bewahrung eines auf Differenzierung basierenden Vorteils	294
6.4.3	Reaktionen auf eine Wettbewerbsgefahr.....	296
6.5	Wettbewerbsstrategie im Hyperwettbewerb.....	299
6.5.1	Die Überwindung des strategischen Wettbewerbsvorteils eines Konkurrenten	299
6.5.2	Merkmale erfolgreicher Strategien im Hyperwettbewerb.....	300
6.6	Wettbewerb und Zusammenarbeit	301
6.7	Spieltheorie	303
6.7.1	Das „Gefangenendilemma“: das Problem der Kooperation	306
6.7.2	Sequenzielle Spiele	309
6.7.3	Veränderung der Spielregeln	309

Kapitel 7 Ausrichtungen und Strategien auf Gesamtunternehmensebene 319

7.1	Einführung.....	320
7.2	Strategische Ausrichtungen.....	322
7.2.1	Marktdurchdringung	323
7.2.2	Produktentwicklung	325
7.2.3	Marktentwicklung	326
7.2.4	Diversifikation (Konglomerate)	327
7.3	Gründe für eine Diversifikation.....	330
7.4	Diversifikation und Unternehmenserfolg.....	332
7.5	Vertikale Integration.....	333
7.5.1	Vorwärts- und Rückwärtsintegration.....	333
7.5.2	Integration oder Outsourcing?	335

7.6	Wertschöpfung und die Unternehmenszentrale	338
7.6.1	Die Schaffung und Zerstörung von Unternehmenswert durch die Aktivitäten der Unternehmenszentrale	338
7.6.2	Der Portfolio-Manager	343
7.6.3	Der Synergiemanager.....	346
7.6.4	Der zentrale Geschäftsentwickler	347
7.7	Portfolio-Matrizen	349
7.7.1	Die Marktwachstums- bzw. Marktanteilmatrix (oder BCG-Matrix)	350
7.7.2	Die Marktattraktivitäts- und Geschäftsfeldstärkenmatrix (oder GE-McKinsey-Matrix)	352
7.7.3	Die Parenting-Matrix	354

Kapitel 8 Internationale Strategie

8.1	Einführung.....	370
8.2	Antriebskräfte der Internationalisierung.....	371
8.3	Nationale und internationale Grundlagen für Wettbewerbsvorteile.....	376
8.3.1	Der Porter-Diamant.....	377
8.3.2	Das internationale Wertnetzwerk.....	379
8.4	Internationale Strategien.....	382
8.5	Marktselektion und Eintritt	387
8.5.1	Merkmale des Markts	387
8.5.2	Merkmale des Wettbewerbs	396
8.5.3	Formen des Markteintritts.....	397
8.6	Internationalisierung und Erfolg	400
8.7	Die Rollen in einem internationalen Portfolio.....	401

Kapitel 9 Innovation und Entrepreneurship

9.1	Einführung.....	412
9.2	Innovationsdilemmata	414
9.2.1	Technology push oder Market pull.....	414
9.2.2	Produkt- oder Prozessinnovation.....	417
9.2.3	Offene oder geschlossene Innovation	419
9.2.4	Technologische Innovation oder Innovation des Geschäftsmodells	420
9.3	Die Diffusion von Innovationen	423
9.3.1	Die Geschwindigkeit der Diffusion.....	424
9.3.2	Die S-Kurve der Diffusion	425
9.4	Innovatoren und Folger	429
9.4.1	Vorteile und Nachteile des First Mover.....	429
9.4.2	Erster oder Folger?.....	431
9.4.3	Die Reaktion des etablierten Unternehmens	432
9.5	Entrepreneurship und soziale Beziehungen	435
9.5.1	Phasen des unternehmerischen Wachstums	435
9.5.2	Entrepreneurship-Strategien.....	438
9.5.3	Unternehmerische Beziehungen.....	441
9.5.4	Soziales Unternehmertum.....	444

Kapitel 10	Fusionen, Übernahmen und Kooperationen	455
10.1	Einführung.....	456
10.2	Organisches Wachstum.....	457
10.3	Fusionen und Übernahmen.....	458
10.3.1	Arten von Fusionen und Übernahmen.....	458
10.3.2	Zeitplanung von Fusionen und Übernahmen.....	459
10.3.3	Motive für Übernahmen und Fusionen.....	460
10.3.4	M&A-Prozess.....	464
10.3.5	M&A-Strategie über die Zeit.....	472
10.4	Kooperationen.....	473
10.5	Vergleich von Akquisitionen, Allianzen und organischer Entwicklung.....	486
10.5.1	Kauf, Allianz oder Selbermachen?.....	487
10.5.2	Schlüsselfaktoren für den Erfolg.....	489
	Kommentar zu Teil II: Strategische Wahlmöglichkeiten.....	498

Strategie in Aktion **501**

Kapitel 11	Die Bewertung einer Strategie	503
11.1	Einführung.....	504
11.2	Organisationale Leistung.....	505
11.2.1	Leistungsmessung.....	506
11.2.2	Leistungsvergleiche.....	507
11.2.3	Lückenanalyse.....	508
11.2.4	Komplexitäten der Leistungsanalyse.....	509
11.3	Tauglichkeit.....	511
11.3.1	Rangfolgen.....	514
11.3.2	Screening durch Szenarien.....	516
11.3.3	Überprüfung auf der Grundlage eines Wettbewerbsvorteils.....	517
11.3.4	Entscheidungsbäume.....	517
11.3.5	Lebenszyklusanalyse.....	519
11.4	Akzeptabilität.....	521
11.4.1	Risiko.....	521
11.4.2	Ertrag.....	526
11.4.3	Reaktion der Interessengruppen.....	537
11.5	Machbarkeit.....	538
11.5.1	Menschen und Fähigkeiten.....	541
11.5.2	Die Integration von Ressourcen.....	542
11.6	Bewertungskriterien: vier Qualifikationen.....	542

Kapitel 12	Strategieentwicklungsprozesse	553
12.1	Einführung.....	554
12.2	Intendierte Strategieentwicklung.....	556
12.2.1	Strategieentwicklung durch strategische Führung: die Rolle von Vision und Anordnung.....	556
12.2.2	Strategische Planungssysteme	559
12.2.3	Von außen aufgezwungene Strategie	563
12.3	Emergente Strategieentwicklung.....	564
12.3.1	Logischer Inkrementalismus	565
12.3.2	Ressourcenallokationsprozess	568
12.3.3	Kulturelle Prozesse.....	574
12.4	Muster der Strategieentwicklung	577
12.5	Herausforderungen der Strategieentwicklung	580
12.5.1	Das Management intendierter und realisierter Strategie	580
12.5.2	Die lernende Organisation	582
12.5.3	Strategieentwicklung unter unsicheren und komplexen Bedingungen.....	583
Kapitel 13	Organisieren für den Erfolg	593
13.1	Einführung.....	594
13.2	Unternehmensstrukturen.....	596
13.2.1	Die funktionale Struktur	597
13.2.2	Die divisionale Struktur.....	600
13.2.3	Die Matrixstruktur	601
13.2.4	Die multinationale/transnationale Struktur	603
13.2.5	Projektbasierte Strukturen.....	607
13.2.6	Die Auswahl der richtigen Struktur	608
13.3	Systeme.....	611
13.3.1	Direkte Überwachung.....	613
13.3.2	Planungssysteme	614
13.3.3	Kulturelle Systeme	615
13.3.4	Leistungsorientierte Systeme	616
13.3.5	Marktsysteme.....	620
13.4	Konfigurationen.....	622
13.4.1	Der McKinsey-7-S-Rahmen	623
13.4.2	Konfigurationsdilemmata.....	624
Kapitel 14	Das Management des strategischen Wandels	633
14.1	Einführung.....	634
14.2	Die Analyse des Wandels.....	636
14.2.1	Arten des strategischen Wandels	636
14.2.2	Die Bedeutung des Umfelds.....	638
14.2.3	Diagnose des Kontext des Wandels	642
14.2.4	Die Analyse des kulturellen Umfelds.....	646
14.2.5	Die Kraftfeldanalyse	649

14.3	Das Management des Wandels: Stile und Rollen	651
14.3.1	Rollen beim Management des Wandels.....	651
14.3.2	Stile beim Management des Wandels	655
14.4	Stellhebel des strategischen Wandels	657
14.4.1	Das Infragestellen des Selbstverständlichen	658
14.4.2	Veränderung von operativen Prozessen und Routinen.....	659
14.4.3	Symbolische Prozesse	663
14.4.4	Macht und politische Prozesse	665
14.4.5	Taktiken des Wandels.....	668
14.5	Das Management strategischer Wandlungsprogramme	669
14.5.1	Anpassung	669
14.5.2	Strategierekonstruktion und die Turnaround-Strategie	670
14.5.3	Das Management eines revolutionären strategischen Wandels	672
14.5.4	Evolution.....	673
14.5.5	Einige allgemeine Lehren für das Management von Wandlungsprogrammen	677

Kapitel 15 Strategisches Management in der Praxis 689

15.1	Einführung.....	690
15.2	Die Strategen	692
15.2.1	Topmanager und Geschäftsbereichsleiter.....	692
15.2.2	Strategische Planer	695
15.2.3	Manager der mittleren Führungsebene.....	697
15.2.4	Strategieberater	700
15.2.5	Wer soll an der Strategieentwicklung beteiligt sein?	702
15.3	Der Strategieprozess.....	705
15.3.1	Strategische Analyse	706
15.3.2	Strategische Themen verkaufen.....	707
15.4	Strategische Entscheidungsfindung	711
15.4.1	Die Kommunikation der Strategie	713
15.5	Strategiemethoden	716
15.5.1	Strategie-Workshops.....	717
15.5.2	Strategieprojekte.....	721
15.5.3	Hypothesentests.....	722
15.5.4	Business Case und strategische Pläne	725
	Kommentar zu Teil III Strategie in Aktion	735
	Gestaltungsperspektive	735
	Erfahrungsperspektive	736
	Vielfaltsperspektive.....	736
	Diskursperspektive.....	737