

Inhalt

Einführung	XI
<i>Cynthia A. Montgomery und Michael E. Porter</i>	

Teil I Unternehmensstrategie

1 Geht es um Strategie – schlag nach bei Darwin!	3
<i>Bruce D. Henderson</i>	
Was das Unternehmensdasein mit Darwin zu tun hat und andere Gedanken über die Dynamik des Wettbewerbs.	
2 Wie die Wettbewerbskräfte die Strategie beeinflussen	13
<i>Michael E. Porter</i>	
Die Berücksichtigung grundlegender Wettbewerbskräfte kann einem Unternehmen helfen, in seiner Branche eine Position zu finden, in der es besser vor Angriffen geschützt ist.	
3 Dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufbauen	31
<i>Pankaj Ghemawat</i>	
Um herausragende Ergebnisse zu erzielen, muß ein Unternehmen die Konkurrenz schlagen. Das Problem ist nur, daß auch die Konkurrenz dies weiß. Wie man seine Spitzenposition behält.	
4 Zeit – die entscheidende Waffe im Wettbewerb	43
<i>George Stalk jun.</i>	
Zeit ist eine ebenso wichtige strategische Waffe wie Geld, Produktivität, Qualität, ja sogar Innovation.	

5 Wettbewerbsschlachten besser vermeiden 67
Kenichi Ohmae

Strategie bedeutet nicht nur, die Konkurrenz zu schlagen;
Strategie heißt auch, die wirklichen Bedürfnisse der
Kunden zu erfüllen.

**Teil II Die Verbindung von Wettbewerbsstrategie und
funktionaler Strategie**

**1 Informationstechnologie –
ein Trumpf im Wettbewerb 85**
F. Warren McFarlan

Die Computertechnologie, die sich von einer reinen
Unterstützungsfunktion löst, eröffnet neue und
aufregende Wettbewerbschancen. Elektronische Systeme
können den Wert Ihres Produktes erhöhen und
Ihre Konkurrenz aus dem Gleichgewicht bringen.

2 Fertigung als Wettbewerbsfaktor 99
Steven C. Wheelwright und Robert H. Hayes

Amerikanische Manager wissen, daß eine exzellente Fertigung
ausschlaggebend für den Erfolg im Wettbewerb ist.
Wheelwright und Hayes zeichnen eine Entwicklungslinie nach,
die zeigt, welche verschiedenen Rollen die Fertigung
bei der Erreichung strategischer Ziele spielen kann.

3 Finanzziele und strategische Konsequenzen 115
Gordon Donaldson

Donaldson zeigt, wie ein Unternehmen überprüfen kann,
ob seine strategischen und finanziellen Ziele sich mit der
Realität decken. Eine solche Analyse kann Ihnen helfen,
miteinander in Konflikt stehende Zielsetzungen richtig
aufeinander abzustimmen und vorauszusehen,
welches ihre Konsequenzen sein werden.

Teil III Das Wesen des internationalen Wettbewerbs

1 Nationale Wettbewerbskraft – woher kommt die? 141 *Michael E. Porter*

In einer vierjährigen Studie über zehn große Handelsnationen wurde versucht, die fundamentalen Kräfte, die nationalen Wettbewerbsvorteilen zugrunde liegen, von jenen Kräften zu trennen, die den einzelnen Ländern eigentümlich sind.

2 Arbeitsteilung bei der Globalisierung 179 *Christopher A. Bartlett und Sumantra Ghoshal*

Internationale Tochtergesellschaften sollten mehr sein als Kanäle, durch die Produkte geschleust werden. Ihre eigenen spezifischen Stärken können zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

3 Die Globalisierung der Märkte 199 *Theodore Levitt*

Die Unternehmen müssen lernen, sich so zu verhalten, als wäre die Welt ein einziger großer Markt, und sie müssen die Fähigkeit erwerben, über oberflächliche regionale und nationale Unterschiede hinwegzusehen.

4 Managen in einer Welt ohne Grenzen 221 *Kenichi Ohmae*

Das Informationszeitalter hat uns alle zu Weltbürgern gemacht. Ungeachtet dessen konzentrieren sich allzu viele Manager immer noch auf die Kunden, die ihnen am nächsten sind. Hier einige Vorschläge, wie der globale Manager in jedem beliebigen Markt als „Insider“ auftreten kann.

Teil IV Konzernstrategie und Umfang der Unternehmenstätigkeit

- 1 Diversifikation – Konzerne ohne Konzept 245**
Michael E. Porter
Wollen sie ihr Überleben sichern, müssen Großunternehmen erkennen, wie eine gute Konzernstrategie aussieht.
Hier ein siebenteiliges Programm, das eine Firma verwenden kann, um ihren strategischen Ansatz zu überprüfen.
- 2 Die bleibende Logik des industriellen Erfolgs 283**
Alfred D. Chandler
Um global konkurrenzfähig zu sein, muß man groß sein.
Die Geschichte zeigt, warum.
- 3 Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben 309**
C. K. Prahalad und Gary Hamel
Die Pflege der eigenen Kernkompetenzen bedeutet nicht, die Konkurrenten bei den F&E-Ausgaben zu übertrumpfen.
Es bedeutet auch nicht, die Geschäftsbereiche verstärkt vertikal zu integrieren. Statt dessen bedeutet es, die eigenen und unverwechselbaren Kompetenzen zu entdecken und zu entwickeln.
- 4 Wie Dienstleister Industrien umkrempeln 337**
James Brian Quinn, Thomas L. Doorley und Penny C. Paquette
Konzentrieren Sie sich auf das, was Ihrem Unternehmen seinen Wettbewerbsvorsprung verschafft. Alles übrige können Sie fremdbeschaffen!
- 5 Logistische Allianzen machen Furore 355**
Donald J. Bowersox
Wenn Händler, Hersteller und Transportdienstleister sich zusammentun, gewinnen sie alle. Eine lehrreiche Anatomie der strategischen Allianz.

Teil V Die Entwicklung einer Strategie

- 1 Die Wahl des strategischen Führungsstils 377**
Michael Goold und Andrew Campbell
Den richtigen Weg zum Management der Beziehung zwischen den Führungskräften eines Konzerns und den Managern seiner Geschäftseinheiten gibt es nicht. Die Autoren untersuchen drei Methoden zur Verteilung der Verantwortung und beschreiben ihre jeweiligen Vorteile.
- 2 Szenarien: Unbekannte Gewässer voraus 395**
Pierre Wack
Wie Royal Dutch/Shell eine Planungstechnik entwickelte, welche die Manager lehrt, die Zukunft realistisch zu betrachten.
- 3 Wertorientierte Unternehmensführung –
Strategien zur Schaffung von Shareholder Value 433**
Alfred Rappaport
Buchhaltungsorientierte Jahresabschlüsse liefern möglicherweise nicht die besten Kriterien zur Beurteilung Ihrer Geschäftspläne. Unter Zugrundelegung der DCF-Analyse können mit dem Ansatz des Aktionärsertrags die Wertschöpfungsaussichten alternativer Strategien festgestellt werden.
- 4 Strategie als Handwerk 459**
Henry Mintzberg
Strategien sind nicht nur Pläne für die Zukunft, sondern auch aus der Vergangenheit übernommene Verhaltensmuster. Mintzberg vertritt die Auffassung, daß der Prozeß der Strategieformulierung mit künstlicher Komplexität ausgefüllt worden ist, und bricht eine Lanze für die Rückkehr zu einigen grundlegenden Konzepten.

Teil VI Die Führung des Unternehmens

1 Der Niedergang der Publikumsgesellschaft	479
<i>Michael C. Jensen</i>	
Die Publikumsgesellschaft, ein Jahrhundert lang der wichtigste Motor des wirtschaftlichen Fortschritts in den Vereinigten Staaten, hat ihren Nutzen in vielen Wirtschaftsbereichen verloren. An ihre Stelle tritt eine neue Organisation, die hier beschrieben wird.	
2 Die Verantwortung der Direktoren	513
für die Konzernstrategie	
<i>Kenneth R. Andrews</i>	
Ein Aufruf zur Einbeziehung des Board in die Festlegung von Perspektiven und Zielen des Unternehmens.	
<i>Über die Autoren</i>	528
<i>Index</i>	533