

Strategisches Management

Eine Einführung

11., aktualisierte Auflage

Gerry Johnson
Richard Whittington
Kevan Scholes
Duncan Angwin
Patrick Regnér

Inhaltsübersicht

| | |
|---|-----|
| Willkommen zu EXPLORING STRATEGY | 15 |
| Kapitel 1 Strategie: Einführung | 21 |
| Teil I Die strategische Position | 57 |
| <i>Einführung in Teil I</i> | 58 |
| Kapitel 2 Das Umfeld | 61 |
| Kapitel 3 Branchen- und Sektorenanalyse | 95 |
| Kapitel 4 Ressourcen und Kompetenzen | 137 |
| Kapitel 5 Interessengruppen und Governance | 179 |
| Kapitel 6 Geschichte und Kultur | 219 |
| <i>Kommentar zu Teil I: Die strategische Position</i> | 252 |
| Teil II Strategische Wahlmöglichkeiten | 271 |
| <i>Einführung in Teil II</i> | 272 |
| Kapitel 7 Geschäftsstrategien und -modelle | 275 |
| Kapitel 8 Unternehmensstrategie und Diversifikation | 315 |
| Kapitel 9 Internationale Strategie | 361 |
| Kapitel 10 Entrepreneurship und Innovation | 401 |
| Kapitel 11 Fusionen, Übernahmen und Kooperationen | 437 |
| <i>Kommentar zu Teil II: Strategische Wahlmöglichkeiten</i> | 475 |
| Teil III Strategie in Aktion | 479 |
| <i>Einführung in Teil III</i> | 480 |
| Kapitel 12 Die Bewertung einer Strategie | 483 |
| Kapitel 13 Strategieentwicklungsprozesse | 527 |
| Kapitel 14 Organisation und Strategie | 561 |
| Kapitel 15 Führung und strategischer Wandel | 597 |
| Kapitel 16 Strategisches Management in der Praxis | 635 |
| <i>Kommentar zu Teil III: Strategie in Aktion</i> | 677 |
| Glossar | 681 |
| Stichwortverzeichnis | 693 |

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 |

| | |
|---|------------|
| 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 |

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 intenderter 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 Strategieentwicklung 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 |