

# Inhalt

Vorwort.....	13
Hinweise auf Webseiten .....	15

## TEIL I Einleitung

■ <b>KAPITEL 1 Strategie als Konzept .....</b>	<b>19</b>
1.1 Einleitung und Zielsetzung.....	19
1.2 Die Bedeutung der Strategie für den Erfolg .....	20
1.3 Das grundlegende Modell für die Analyse der Strategie .....	26
1.4 Eine kurze Geschichte der Unternehmensstrategie.....	28
1.5 Strategie heute .....	32
1.6 Wie entsteht eine Strategie? Der Strategieprozess .....	39
1.7 Strategisches Management für nicht gewinnorientierte Organisationen und staatliche Stellen .....	42
Zusammenfassung.....	45
Fragen fürs Selbststudium.....	46
Anmerkungen.....	47

## TEIL II Die Instrumente der strategischen Analyse

■ <b>KAPITEL 2 Ziele, Werte, Leistungen .....</b>	<b>51</b>
2.1 Einleitung und Zielsetzung.....	51
2.2 Strategie als Streben nach Wert.....	52
2.3 Praktische Umsetzung der Leistungsanalyse.....	59
2.4 Über den Profit hinaus: Werte und Sozialverantwortung der Unternehmen.....	68
2.5 Über den Profit hinaus: Strategie und Realoptionen.....	72
Zusammenfassung.....	75
Fragen fürs Selbststudium.....	76
Anmerkungen.....	77
■ <b>KAPITEL 3 Branchenanalyse: Die Grundlagen.....</b>	<b>79</b>
3.1 Einleitung und Zielsetzung.....	79
3.2 Von der Umfeldanalyse zur Branchenanalyse .....	80

3.3	Untersuchung der Attraktivität einer Branche .....	82
3.4	Die Verwendung der Branchenanalyse zur Prognose der Rentabilität einer Branche .....	94
3.5	Die Verwendung der Branchenanalyse zur Entwicklung einer Strategie .....	97
3.6	Definition einer Branche: Wo die Grenzen zu ziehen sind .....	98
3.7	Von der Attraktivität einer Branche zum Wettbewerbsvorteil: Wesentliche Erfolgsfaktoren erkennen .....	101
	Zusammenfassung.....	106
	Fragen fürs Selbststudium.....	107
	Anmerkungen.....	108

## ■ KAPITEL 4 Weitere Themen zur Branchen- und Wettbewerbsanalyse ..... 110

4.1	Einleitung und Zielsetzung.....	110
4.2	Ausweitung des Fünf-Kräfte-Modells .....	111
4.3	Dynamischer Wettbewerb: Hyperwettbewerb, Spieltheorie und Wettbewerbsanalyse.....	114
4.4	Segmentierung und strategische Gruppen .....	124
	Zusammenfassung.....	130
	Fragen fürs Selbststudium.....	130
	Anmerkungen.....	132

## ■ KAPITEL 5 Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten ..... 135

5.1	Einleitung und Zielsetzung.....	135
5.2	Die Bedeutung von Ressourcen und Fähigkeiten für die Formulierung einer Strategie.....	136
5.3	Identifizierung von Ressourcen und Fähigkeiten .....	141
5.4	Beurteilung der Ressourcen und Fähigkeiten .....	152
5.5	Die Bedeutung für die Strategie .....	157
	Zusammenfassung.....	162
	Fragen fürs Selbststudium.....	163
	Anmerkungen.....	164

## ■ KAPITEL 6 Organisationsstruktur und Managementsysteme: Die Grundlagen der Strategieumsetzung..... 166

6.1	Einleitung und Zielsetzung.....	166
6.2	Von der Strategie zu ihrer Umsetzung .....	168
6.3	Organisationsgestaltung: Die Grundlagen der Organisation .....	173
6.4	Organisationsgestaltung: Die Wahl der richtigen Unternehmensstruktur .....	184

Zusammenfassung.....	193
Fragen fürs Selbststudium.....	193
Anmerkungen.....	195

### **TEIL III Geschäftsstrategie und das Streben nach einem Wettbewerbsvorteil**

<b>■ KAPITEL 7 Art und Ausgangspunkte eines Wettbewerbsvorteils</b>	<b>199</b>
7.1 Einleitung und Zielsetzung.....	200
7.2 Wie ein Wettbewerbsvorteil entsteht und wie man ihn bewahrt .....	200
7.3 Unterschiedliche Wettbewerbsvorteile: Kosten und Differenzierung.....	209
7.4 Kostenanalyse.....	210
7.5 Differenzierungsanalyse .....	221
7.6 Die Umsetzung von Kosten- und Differenzierungsstrategien.....	234
Zusammenfassung.....	236
Fragen fürs Selbststudium.....	237
Anmerkungen.....	238
<b>■ KAPITEL 8 Die Entwicklung von Branchen und strategische Veränderungen.....</b>	<b>241</b>
8.1 Einleitung und Zielsetzung.....	242
8.2 Der Lebenszyklus der Branche .....	243
8.3 Das Management der Anpassung von Organisationen und strategischer Veränderungen.....	253
8.4 Das Management strategischer Veränderungen.....	259
Zusammenfassung.....	277
Fragen fürs Selbststudium.....	278
Anmerkungen.....	279
<b>■ KAPITEL 9 Technikbasierte Branchen und Innovationsmanagement .....</b>	<b>283</b>
9.1 Einleitung und Zielsetzung.....	283
9.2 Ein Wettbewerbsvorteil in technologieintensiven Branchen.....	285
9.3 Durch welche Mechanismen lassen sich Innovationen schützen? .....	291
9.4 Strategien zur Ausnutzung von Innovationen: Wann und wie sollte man in den Wettbewerb um Standards einsteigen?.....	293
9.5 Der Wettbewerb um Normen und Standards.....	299

9.6	Umsetzung von Technologiestrategien: Schaffung der Voraussetzungen für Innovation .....	304
	Zusammenfassung.....	312
	Fragen fürs Selbststudium.....	313
	Anmerkungen.....	314

■ **KAPITEL 10 Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen ..... 316**

10.1	Einleitung und Zielsetzung.....	316
10.2	Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen.....	317
10.3	Die Umsetzung der Strategie in reifen Branchen: Struktur, Systeme und Führungsstil .....	324
10.4	Strategien für rückläufige Branchen.....	326
	Zusammenfassung.....	330
	Fragen fürs Selbststudium.....	330
	Anmerkungen.....	331

**TEIL IV Unternehmensstrategie**

■ **KAPITEL 11 Vertikale Integration und das Betätigungsfeld des Unternehmens ..... 335**

11.1	Einleitung und Zielsetzung.....	336
11.2	Transaktionskosten und das Betätigungsfeld des Unternehmens.....	337
11.3	Nutzen und Kosten einer vertikalen Integration .....	340
11.4	Die Gestaltung vertikaler Beziehungen .....	349
	Zusammenfassung.....	353
	Fragen fürs Selbststudium.....	354
	Anmerkungen.....	355

■ **KAPITEL 12 Globale Strategien und der internationale Konzern 357**

12.1	Einleitung und Zielsetzung.....	358
12.2	Die Auswirkungen des internationalen Wettbewerbs auf die Branchenanalyse.....	359
12.3	Untersuchung des Wettbewerbsvorteils in einem internationalen Umfeld	361
12.4	Anwendung des Modells: Internationale Produktionsstandorte.....	365
12.5	Anwendung des Modells: Markteintrittsstrategien für Auslandsmärkte	369
12.6	Internationale Strategien: Weltweite Integration oder nationale Differenzierung.....	372
12.7	Strategie und Organisation in einem internationalen Konzern.....	379
	Zusammenfassung.....	384
	Fragen fürs Selbststudium .....	385
	Anmerkungen.....	386

■	<b>KAPITEL 13 Diversifikationsstrategie</b> .....	<b>388</b>
	13.1 Einleitung und Zielsetzung.....	388
	13.2 Diversifizierungstrends im Lauf der Jahrzehnte.....	390
	13.3 Gründe für eine Diversifizierung.....	393
	13.4 Wettbewerbsvorteile durch Diversifizierung.....	397
	13.5 Diversifizierung und Leistung.....	402
	13.6 Die Bedeutung der Verbundenheit bei der Diversifizierung.....	404
	Zusammenfassung.....	406
	Fragen fürs Selbststudium.....	407
	Anmerkungen.....	408
■	<b>KAPITEL 14 Umsetzung der Unternehmensstrategie: Ein Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsfeldern managen</b> .....	<b>411</b>
	14.1 Einleitung und Zielsetzung.....	412
	14.2 Die Rolle der Unternehmensleitung.....	413
	14.3 Management des Unternehmensportfolios .....	413
	14.4 Das Management einzelner Sparten.....	416
	14.5 Das Management der Beziehungen zwischen den Sparten.....	422
	14.6 Veränderungsmanagement in diversifizierten Konzernen .....	426
	14.7 Die Führung eines diversifizierten Konzerns.....	433
	Zusammenfassung.....	440
	Fragen fürs Selbststudium.....	441
	Anmerkungen.....	442
■	<b>KAPITEL 15 Externe Wachstumsstrategien: Zusammen- schlüsse, Übernahmen und Allianzen</b> .....	<b>444</b>
	15.1 Einleitung und Zielsetzung.....	444
	15.2 Zusammenschlüsse und Übernahmen: Ursachen und Folgen.....	445
	15.3 Strategische Allianzen.....	453
	Zusammenfassung.....	457
	Fragen fürs Selbststudium.....	457
	Anmerkungen.....	459
■	<b>KAPITEL 16 Aktuelle Trends im strategischen Management ...</b>	<b>461</b>
	16.1 Einleitung.....	461
	16.2 Das neue Geschäftsumfeld.....	462
	16.3 Neue strategische Denkrichtungen .....	467

16.4	Neugestaltung von Organisationen .....	472
16.5	Die veränderte Rolle der Manager .....	477
	Zusammenfassung.....	479
	Anmerkungen.....	481
	<b>Glossar .....</b>	<b>483</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>489</b>