



# Strategisches Management

Eine Einführung

11., aktualisierte Auflage

**Gerry Johnson**  
**Richard Whittington**  
**Kevan Scholes**  
**Duncan Angwin**  
**Patrick Regnér**

# Strategisches Management

# Strategisches Management

## Inhaltsverzeichnis

Strategisches Management - Eine Einführung

Impressum

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis

Willkommen zu EXPLORING STRATEGY

Vorwort

Exploring Strategy

Vorwort zur deutschen Auflage

Kapitel 1 - Strategie: Einführung

1.1 Einführung

1.2 Was ist Strategie?

1.2.1 Strategie definieren

1.2.2 Der Zweck der Strategie: Mission, Vision, Werte und Ziele

1.2.3 Strategie-Statements

1.2.4 Die Ebenen der Strategie

1.3 Das Exploring Strategy Framework

1.3.1 Die strategische Position

1.3.2 Strategische Wahlmöglichkeiten

1.3.3 Strategie in Aktion

1.4 Strategie als Arbeitsaufgabe

1.5 Strategie als akademisches Forschungsfeld

1.6 Weitere Ansätze zur Strategieerkundung

1.6.1 Erkundung von Strategie in verschiedenen Kontexten

1.6.2 Erkundung von Strategie aus verschiedenen Strategieperspektiven

Teil I - Die strategische Position

Kapitel 2 - Das Umfeld

2.1 Einführung

2.2 Die PESTEL-Analyse

# Inhaltsverzeichnis

- 2.2.1 Politik
- 2.2.2 Wirtschaft
- 2.2.3 Gesellschaft
- 2.2.4 Technologie
- 2.2.5 Ökologie
- 2.2.6 Recht und Gesetz
- 2.2.7 Die Hauptantriebskräfte des Wandels

## 2.3 Prognosen

- 2.3.1 Ansätze zur Prognostizierung

## 2.4 Szenario-Analyse

## Kapitel 3 - Branchen- und Sektorenanalyse

### 3.1 Einführung

### 3.2 Wettbewerbskräfte

- 3.2.1 Wettbewerbsrivalität
- 3.2.2 Die Markteintrittsgefahr
- 3.2.3 Die Gefahr von Substituten
- 3.2.4 Die Macht der Käufer
- 3.2.5 Die Macht der Zulieferer
- 3.2.6 Komplementoren und Netzwerkeffekte
- 3.2.7 Bestimmung der Branche
- 3.2.8 Auswirkungen der Five-Forces-Analyse

### 3.3 Branchenarten und Branchendynamik

- 3.3.1 Branchenarten
- 3.3.2 Die Dynamik einer Branchenstruktur

### 3.4 Konkurrenten und Märkte

- 3.4.1 Strategische Gruppen
- 3.4.2 Marktsegmente
- 3.4.3 Kritische Erfolgsfaktoren und die Blue-Ocean-Strategie

### 3.5 Chancen und Risiken

## Kapitel 4 - Ressourcen und Kompetenzen

### 4.1 Einführung

### 4.2 Grundlagen von Ressourcen und Kompetenzen

- 4.2.1 Ressourcen und Kompetenzen
- 4.2.2 Schwellenkompetenzen und einzigartige Kompetenzen

### 4.3 Einzigartige Ressourcen und Kompetenzen als Basis eines Wettbewerbsvorteils

- 4.3.1 V-Value: Der Wert von Ressourcen und Kompetenzen
- 4.3.2 R-Rarity: Seltenheit
- 4.3.3 I-Imitability: Nicht-Imitierbarkeit

# Inhaltsverzeichnis

4.3.4 O-Organisationale Unterstützung

4.3.5 Organisationales Wissen als Basis eines Wettbewerbsvorteils

## 4.4 Die Diagnose von Ressourcen und Kompetenzen

4.4.1 Die VRIO-Analyse

4.4.2 Die Wertkette und das Wertnetzwerk

4.4.3 Aktivitätssysteme

4.4.4 Benchmarking

4.4.5 Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken (SWOT)

## 4.5 Dynamische Kompetenzen

## Kapitel 5 - Interessengruppen und Governance

### 5.1 Einführung

### 5.2 Interessengruppen

5.2.1 Verschiedene Kategorien von Interessengruppen

5.2.2 Stakeholder Mapping

5.2.3 Eigentümer

### 5.3 Corporate Governance

5.3.1 Die Stufen der Corporate Governance

5.3.2 Verschiedene Governance-Strukturen

5.3.3 Wie Führungs- und Kontrollgremien Strategie beeinflussen

### 5.4 Unternehmensethik und soziale Verantwortung

5.4.1 Corporate Social Responsibility die soziale Verantwortung eines Unternehmens

5.4.2 Die Rolle von Einzelpersonen und Managern

## Kapitel 6 - Geschichte und Kultur

### 6.1 Einführung

### 6.2 Warum ist die historische Entwicklung wichtig?

6.2.1 Pfadabhängigkeit

6.2.2 Geschichte als Ressource

6.2.3 Analyse der historischen Entwicklung

### 6.3 Was ist Kultur und warum ist sie wichtig?

6.3.1 Nationale und regionale Kulturen

6.3.2 Das organisationale Wirkungsfeld

6.3.3 Organisationskultur

6.3.4 Der Einfluss der Kultur auf die Strategie

6.3.5 Eine Analyse der Kultur: das kulturelle Netz

6.3.6 Die Durchführung einer Kulturanalyse

### 6.4 Strategische Drift

## Teil II - Strategische Wahlmöglichkeiten

# Inhaltsverzeichnis

## Kapitel 7 - Geschäftsstrategien und -modelle

### 7.1 Einführung

### 7.2 Generische Wettbewerbsstrategien

#### 7.2.1 Kostenführerschaft

#### 7.2.2 Differenzierungsstrategien

#### 7.2.3 Fokusstrategien

#### 7.2.4 Hybridstrategie

#### 7.2.5 Die strategische Uhr

### 7.3 Interaktive Strategien

#### 7.3.1 Interaktive Preis- und Qualitätsstrategien

#### 7.3.2 Kooperative Strategie

#### 7.3.3 Spieltheorie

### 7.4 Geschäftsmodelle

#### 7.4.1 Wertgenerierung, Wertkonfiguration und Wertabschöpfung

#### 7.4.2 Schemata für Geschäftsmodelle

## Kapitel 8 - Unternehmensstrategie und Diversifikation

### 8.1 Einführung

### 8.2 Strategische Ausrichtungen

#### 8.2.1 Marktdurchdringung

#### 8.2.2 Produktentwicklung

#### 8.2.3 Marktentwicklung

#### 8.2.4 Konglomerate Diversifikation

### 8.3 Gründe für eine Diversifikation

### 8.4 Diversifikation und Unternehmenserfolg

### 8.5 Vertikale Integration

#### 8.5.1 Vorwärts- und Rückwärtsintegration

#### 8.5.2 Integration oder Outsourcing?

### 8.6 Wertschöpfung und die Unternehmenszentrale

#### 8.6.1 Die Schaffung und Zerstörung von Unternehmenswert durch die Aktivitäten der Unternehmenszentrale

#### 8.6.2 Der Portfolio-Manager

#### 8.6.3 Der Synergiemanager

#### 8.6.4 Der zentrale Geschäftsentwickler

### 8.7 Portfolio-Matrizen

#### 8.7.1 Die Marktwachstums- bzw. Marktanteilmatrix (oder BCG-Matrix)

#### 8.7.2 Die Directional Policy Matrix (oder GE-McKinsey-Matrix)

#### 8.7.3 Die Parenting-Matrix

## Kapitel 9 - Internationale Strategie

# Inhaltsverzeichnis

- 9.1 Einführung
- 9.2 Antriebskräfte der Internationalisierung
- 9.3 Geografische Quellen für Wettbewerbsvorteile
  - 9.3.1 Standortvorteil: Der Porter-Diamant
  - 9.3.2 Das internationale Wertnetzwerk
- 9.4 Internationale Strategien
- 9.5 Marktselektion und Eintritt
  - 9.5.1 Merkmale des Markts
  - 9.5.2 Merkmale des Wettbewerbs
  - 9.5.3 Formen des Markteintritts
- 9.6 Die Rollen von Tochtergesellschaften in einem internationalen Portfolio
- 9.7 Internationalisierung und Erfolg
- Kapitel 10 - Entrepreneurship und Innovation
  - 10.1 Einführung
  - 10.2 Entrepreneurship
    - 10.2.1 Chancenerkennung
    - 10.2.2 Die Schritte des unternehmerischen Prozesses
    - 10.2.3 Phasen des unternehmerischen Wachstums
    - 10.2.4 Soziales Entrepreneurship
  - 10.3 Innovationsdilemmata
    - 10.3.1 Technology push oder Market pull
    - 10.3.2 Produkt- oder Prozessinnovation
    - 10.3.3 Offene oder geschlossene Innovation
  - 10.4 Die Diffusion von Innovationen
    - 10.4.1 Die Geschwindigkeit der Diffusion
    - 10.4.2 Die S-Kurve der Diffusion
  - 10.5 Innovatoren und Imitatoren
    - 10.5.1 Vorteile und Nachteile des First Movers
    - 10.5.2 Die Reaktion des etablierten Unternehmens
- Kapitel 11 - Fusionen, Übernahmen und Kooperationen
  - 11.1 Einführung
  - 11.2 Organisches Wachstum
  - 11.3 Fusionen und Übernahmen
    - 11.3.1 Arten von Fusionen und Übernahmen
    - 11.3.2 Zeitplanung von Fusionen und Übernahmen
    - 11.3.3 Motive für Übernahmen und Fusionen
    - 11.3.4 M&A-Prozess
    - 11.3.5 M&A-Strategie im Zeitverlauf

# Inhaltsverzeichnis

## 11.4 Unternehmenskooperationen

11.4.1 Formen strategischer Unternehmenskooperationen

11.4.2 Motive für Kooperationen

11.4.3 Kooperationsprozesse

## 11.5 Vergleich von Akquisitionen, Kooperationen und organischer Entwicklung

11.5.1 Kauf, Kooperation oder Selbermachen?

11.5.2 Schlüsselfaktoren für den Erfolg

## Teil III - Strategie in Aktion

### Kapitel 12 - Die Bewertung einer Strategie

#### 12.1 Einführung

#### 12.2 Organisationale Leistung

12.2.1 Leistungsmessung

12.2.2 Leistungsvergleiche

12.2.3 Lückenanalyse

12.2.4 Komplexitäten der Leistungsanalyse

#### 12.3 Eignung

12.3.1 Rangfolgen

12.3.2 Screening durch Szenarien

12.3.3 Überprüfung auf der Grundlage eines Wettbewerbsvorteils

12.3.4 Entscheidungsbäume

12.3.5 Lebenszyklusanalyse

#### 12.4 Akzeptabilität

12.4.1 Risiko

12.4.2 Rentabilität

12.4.3 Reaktion der Interessengruppen

#### 12.5 Machbarkeit

12.5.1 Mitarbeiter und Fähigkeiten

12.5.2 Die Integration von Ressourcen

#### 12.6 Bewertungskriterien: vier Eignungen

### Kapitel 13 - Strategieentwicklungsprozesse

#### 13.1 Einführung

#### 13.2 Intendierte Strategieentwicklung

13.2.1 Die Rolle einer strategischen Führungskraft

13.2.2 Strategische Planungssysteme

13.2.3 Von außen aufgezwungene Strategie

#### 13.3 Emergente Strategieentwicklung

13.3.1 Logischer Inkrementalismus

# Inhaltsverzeichnis

13.3.2 Strategie als Ergebnis politischer Prozesse

13.3.3 Strategie als Produkt von Strukturen und Systemen

## 13.4 Auswirkungen für das Management der Strategieentwicklung

13.4.1 Strategieentwicklung in unterschiedlichen Kontexten

13.4.2 Das Management intendierter und emergenter Strategien

## Kapitel 14 - Organisation und Strategie

### 14.1 Einführung

### 14.2 Unternehmensstrukturen

14.2.1 Die funktionale Struktur

14.2.2 Die divisionale Struktur

14.2.3 Die Matrixstruktur

14.2.4 Die multinationale/transnationale Struktur

14.2.5 Projektbasierte Strukturen

14.2.6 Die Auswahl der richtigen Struktur

### 14.3 Systeme

14.3.1 Planungssysteme

14.3.2 Kulturelle Systeme

14.3.3 Leistungsorientierte Systeme

14.3.4 Marktsysteme

### 14.4 Konfigurationen und Adaptabilität

14.4.1 Der McKinsey-7-S-Rahmen

14.4.2 Agilität und Resilienz

## Kapitel 15 - Führung und strategischer Wandel

### 15.1 Einführung

### 15.2 Führung und strategischer Wandel

15.2.1 Strategische Führungsrollen

15.2.2 Führungsstile

### 15.3 Diagnose des Kontexts des Wandels

15.3.1 Das Kaleidoskop des Wandels

15.3.2 Die Kraftfeldanalyse

### 15.4 Arten des strategischen Wandels

15.4.1 Anpassung

15.4.2 Rekonstruktion

15.4.3 Revolution

15.4.4 Evolution

### 15.5 Stellhebel des strategischen Wandels

15.5.1 Ein zwingendes Argument für den Wandel

15.5.2 Das Infragestellen des Selbstverständlichen

# Inhaltsverzeichnis

15.5.3 Veränderung von operativen Prozessen und Routinen

15.5.4 Symbolisches Management

15.5.5 Macht und politische Systeme

15.5.6 Die zeitliche Koordination

15.5.7 Sichtbare kurzfristige Erfolge

## 15.6 Probleme formaler Change-Programme

15.6.1 Probleme im Prozess

15.6.2 Was formale Programme vergessen

## Kapitel 16 - Strategisches Management in der Praxis

### 16.1 Einführung

### 16.2 Die Strategen

16.2.1 Topmanager und Geschäftsbereichsleiter

16.2.2 Strategische Planer

16.2.3 Manager der mittleren Führungsebene

16.2.4 Strategieberater

16.2.5 Wer soll an der Strategieentwicklung beteiligt sein?

### 16.3 Der Strategieprozess

16.3.1 Strategische Analyse

16.3.2 Strategische Themen verkaufen

16.3.3 Strategische Entscheidungsfindung

16.3.4 Die Kommunikation der Strategie

### 16.4 Strategiemethoden

16.4.1 Strategie-Workshops

16.4.2 Strategieprojekte

16.4.3 Hypothesentests

16.4.4 Business Case und strategische Pläne

Glossar

Stichwortverzeichnis

Copyright

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<https://www.pearson-studium.de>**