



Robert M. Grant  
Michael Nippa

# Strategisches Management

Analyse, Entwicklung und Implementierung  
von Unternehmensstrategien

5., aktualisierte Auflage

**PEARSON**

ein Imprint von Pearson Education  
München • Boston • San Francisco • Harlow, England  
Don Mills, Ontario • Sydney • Mexico City  
Madrid • Amsterdam

# Inhaltsübersicht

Vorwort		17
Vorwort zur deutschen Ausgabe		19
<b>Teil 1</b>	<b>Einführung</b>	<b>21</b>
Kapitel 1	Zum Wesen der Strategie	23
<b>Teil II</b>	<b>Die Werkzeuge der strategischen Analyse</b>	<b>59</b>
Kapitel 2	Ziele, Werte und Leistung	61
Kapitel 3	Branchenanalyse: Die Grundlagen	97
Kapitel 4	Weitere Themenfelder der Industrie- und Wettbewerbsanalyse	139
Kapitel 5	Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten	173
Kapitel 6	Organisationsstruktur und Management-Systeme	241
<b>Teil III</b>	<b>Die Analyse des Wettbewerbsvorteils</b>	<b>285</b>
Kapitel 7	Wesen und Quellen von Wettbewerbsvorteilen	287
Kapitel 8	Kostenvorteile	317
Kapitel 9	Differenzierungsvorteile	345
<b>Teil IV</b>	<b>Geschäftsstrategien in unterschiedlichen Branchen</b>	<b>377</b>
Kapitel 10	Branchenevolution	379
Kapitel 11	Technologiebasierte Branchen und das Management von Innovationen	415
Kapitel 12	Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen	461

Teil V	Unternehmensstrategie	483
Kapitel 13	Vertikale Integration und der Wirkungsbereich des Unternehmens	485
Kapitel 14	Globale Strategien und das multinationale Unternehmen	513
Kapitel 15	Diversifikationsstrategie	559
Kapitel 16	Das Management von Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern	591
Kapitel 17	Aktuelle Trends der strategischen Unternehmensführung	637
	Personen- und Firmenregister	669
	Sachregister	676

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	17	
Vorwort zur deutschen Ausgabe	19	
<b>Teil I</b>	<b>Einführung</b>	<b>21</b>
<b>Kapitel 1</b>	<b>Zum Wesen der Strategie</b>	<b>23</b>
1.1	Die Rolle der Strategie für den Erfolg	25
1.2	Ein grundlegender Bezugsrahmen für die Strategieanalyse	34
1.2.1	Was ist falsch an SWOT?	35
1.2.2	Strategische Konsistenz	35
1.3	Ein Abriss über die Geschichte der Geschäftsfeldstrategie	36
1.3.1	Ursprung und militärische Vorgeschichte	36
1.3.2	Von der Unternehmensplanung zur strategischen Unternehmensführung	37
1.3.3	Die Bedeutung der Strategie	43
1.4	Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie	44
1.5	Wie Strategien entstehen: planerische Gestaltung versus komplexe Entstehung	46
1.6	Die unternehmensinternen Funktionen der strategischen Unternehmensführung	50
1.6.1	Strategie als Entscheidungshilfe	50
1.6.2	Strategie als Koordinationsmechanismus	51
1.6.3	Strategie als Ziel	52
1.7	Die Rolle der Analyse bei der Strategieformulierung	33
<b>Teil II</b>	<b>Die Werkzeuge der strategischen Analyse</b>	<b>59</b>
<b>Kapitel 2</b>	<b>Ziele, Werte und Leistung</b>	<b>61</b>
2.1	Strategie als Streben nach Wertsteigerung	63
2.1.1	Welches Interesse bestimmt die Ziele? Shareholder versus Stakeholder	63
2.1.2	Was ist Gewinn?	66
2.1.3	Vom buchhalterischen zum ökonomischen Gewinn	70
2.1.4	Die Verbindung von Gewinn und Unternehmenswert	72
2.1.5	Die Anwendung der DCF-Analyse zur Bewertung von Unternehmen, Geschäftsaktivitäten und Strategien	74

2.2	Strategie und Realloptionen . . . . .	76
2.2.1	Abschätzung des Optionswerts . . . . .	77
2.2.2	Strategie als Management von Optionen . . . . .	78
2.3	Die Integration von Wertschöpfungsprinzipien in die Strategieanalyse . . . . .	79
2.3.1	Beurteilung der aktuellen Unternehmensleistung . . . . .	80
2.3.2	Bewertung alternativer Strategien . . . . .	82
2.3.3	Festlegung von Zielen für die Unternehmensleistung . . . . .	84
2.4	Werte, Mission und Vision . . . . .	88
2.4.1	Die Funktion von Werten . . . . .	80
2.4.2	Die Funktion von Vision und Mission . . . . .	89
<b>Kapitel 3 Branchenanalyse: Die Grundlagen</b>		<b>97</b>
3.1	Von der Umweltanalyse zur Branchenanalyse . . . . .	99
3.2	Die Bestimmungsgrößen des Branchengewinns: Nachfrage und Wettbewerb . . . . .	100
3.3	Analyse der Branchenattraktivität . . . . .	101
3.3.1	Der Ansatz der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter . . . . .	105
3.3.2	Wettbewerb durch Anbieter von Substituten . . . . .	107
3.3.3	Markteintrittsbedrohung . . . . .	107
3.3.4	Rivalität zwischen den etablierten Wettbewerbern . . . . .	111
3.3.5	Verhandlungsmacht der Käufer . . . . .	115
3.3.6	Verhandlungsmacht der Lieferanten . . . . .	117
3.4	Die Anwendung der Branchenanalyse . . . . .	116
3.4.1	Beschreibung von Branchenstrukturen . . . . .	118
3.4.2	Prognose der Branchenrentabilität . . . . .	119
3.4.3	Strategien zur Veränderung der Branchenstruktur . . . . .	120
3.5	Branchensegmentierung: Wo sind die Grenzen zu ziehen? . . . . .	124
3.5.1	Branchen und Märkte . . . . .	125
3.5.2	Abgrenzung von Märkten: Substitution von Nachfrage und Angebot . . . . .	127
3.6	Von der Branchen attraktiv] tat zum Wettbewerbsvorteil: Identifikation von Schlüsselerfolgskfaktoren . . . . .	129
<b>Kapitel 4 Weitere Themenfelder der Industrie- und Wettbewerbsanalyse</b>		<b>139</b>
4.1	Erweiterung des Fünf-Kräfte-Bezugsrahmens . . . . .	141
4.1.1	Welche Rolle spielt die Branche? . . . . .	141
4.1.2	Komplementäre Produkte: Eine fehlende Kraft im Modell von Porter? . . . . .	142
4.1.3	Dynamischer Wettbewerb: schöpferische Zerstörung und Hyperwettbewerb . . . . .	144
4.1.4	Dor Beitrag der Spieltheorie . . . . .	145
4.1.5	Kooperation . . . . .	146
4.1.6	Abschreckung . . . . .	148
4.1.7	Selbstverpflichtung . . . . .	149
4.1.8	Änderung der Spielstruktur . . . . .	150

4.1.9	Signalisierung	150
4.1.10	Ist die Spieltheorie nützlich?	151
4.2	Wettbewerberanalyse	153
4.2.1	Institutionalisierung der Konkurrentenbeobachtung	153
4.2.2	Ein Bezugsrahmen zur Vorhersage des Wettbewerberverhaltens	155
4.2.3	Anwendung der Ergebnisse der Wettbewerberanalyse	158
4.3	Segmentierungsanalysen	159
4.3.1	Der Nutzen der Branchensegmentierung	159
4.3.2	Stufen der Segmentierungsanalyse	159
4.3.3	Vertikale Segmentierung: Identifizierung von Gewinnquellen	165
4.4	Strategische Gruppen	167

**Kapitel 5 Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten 173**

5.1	Die Rolle von Ressourcen und Fähigkeiten für die Strategieformulierung	175
5.1.1	Fundierung der Strategie auf Ressourcen und Fähigkeiten	176
5.1.2	Ressourcen und Fähigkeiten als Quellen der Rentabilität	179
5.2	Die Ressourcen des Unternehmens	183
5.2.1	Materielle Ressourcen	185
5.2.2	Immaterielle Ressourcen	186
5.2.3	Humanressourcen	189
5.3	Organisatorische Fähigkeiten	190
5.3.1	Klassifizierung der Fähigkeiten: Funktionen und Wertschöpfungsaktivitäten	192
5.3.2	Die Architektur der Fähigkeit	193
5.4	Beurteilung der rentabilitätsgenerierenden Potenziale von Ressourcen und Fähigkeiten	196
5.4.1	Etablierung von Wettbewerbsvorteilen	197
5.4.2	Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen	198
5.4.3	Aneignung von Erträgen aus Wettbewerbsvorteilen	200
5.5	Die Anwendung von Ressourcen- und Fähigkeitsanalysen: ein Praxisleitfaden	203
5.5.1	Schritt 1 - Identifizierung der Kernressourcen und -fähigkeiten	203
5.5.2	Schritt 2 - Beurteilung der Ressourcen und Fähigkeiten	203
5.5.3	Schritt 3 - Entwicklungen von Strategieimplikationen	209
5.6	Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten	212
5.6.1	Die Beziehung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten	212
5.6.2	Vervielfältigung von Fähigkeiten	215
5.6.3	Entwicklung neuer Fähigkeiten	215
5.6.4	Ansätze zur Entwicklung von neuen Fähigkeiten	218
5.7	Anhang: Wissensmanagement und die wissensbasierte Perspektive des Unternehmens	224
5.7.1	Arten von Wissen	225
5.7.2	Arten von Wissensprozessen	226
5.7.3	Umwandlung von Wissen	229
5.7.4	Die wissensbasierte Perspektive des Unternehmens	231
5.7.5	Schlussfolgerung	232



<b>Kapitel 6</b>	<b>Organisationsstruktur und Management-Systeme</b>	<b>241</b>
6.1	Die Evolution von Unternehmen . . . . .	244
6.1.1	Unternehmen und Märkte. . . . .	244
6.1.2	Linien- und Stabsstrukturen . . . . .	245
6.1.3	Das multidivisionale Unternehmen. . . . .	246
6.2	Die Prinzipien der Organisationsgestaltung. . . . .	248
6.2.1	Spezialisierung und Arbeitsteilung. . . . .	248
6.2.2	Das Koordinationsproblem . . . . .	249
6.2.3	Das Kooperationsproblem: Anreiz und Kontrolle. . . . .	250
6.3	Hierarchie als organisatorischer Gestaltungsfaktor. . . . .	253
6.3.1	Die Koordinationsfunktion der Hierarchie: Modularisierung. . . . .	253
6.3.2	Die Kontrollfunktion der Hierarchie: Bürokratie. . . . .	256
6.3.3	Mechanistische und organische Formen der Organisation. . . . .	257
6.3.4	Nachbetrachtungen zur Bedeutung der Hierarchie. . . . .	259
6.4	Anwendung der Prinzipien der Organisationsgestaltung. . . . .	260
6.4.1	Zur Abgrenzung von Organisationseinheiten. . . . .	261
6.4.2	Organisation auf Basis der Koordinationsintensität . . . . .	261
6.4.3	Der Einfluss anderer Faktoren auf die Abteilungsbildung. . . . .	263
6.5	Alternative Formen der Organisationsstruktur. . . . .	264
6.5.1	Die funktionale Struktur. . . . .	264
6.5.2	Die multidivisionale Struktur. . . . .	266
6.5.3	Die Matrixstruktur. . . . .	268
6.5.4	Nicht-hierarchische Koordinations Strukturen. . . . .	270
6.6	Koordinations- und Kontrollfunktionen von Management-Systemen....	272
6.6.1	Informationssysteme . . . . .	273
6.6.2	Strategische Planungssysteme. . . . .	273
6.6.3	Finanzielle Planungs- und Kontrollsysteme. . . . .	276
6.6.4	Personalmanagementsysteme. . . . .	278
6.6.5	Unternehmenskultur als Kontrollmechanismus. . . . .	280
6.6.6	Integration verschiedener Kontrollmechanismen. . . . .	281
<b>Teil III</b>	<b>Die Analyse des Wettbewerbsvorteils</b>	<b>285</b>
<b>Kapitel 7</b>	<b>Wesen und Quellen von Wettbewerbsvorteilen</b>	<b>287</b>
7.1	Die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen . . . . .	289
7.1.1	Externe Quellen der Veränderung . . . . .	289
7.1.2	Wettbewerbsvorteile durch Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen. . . . .	291
7.1.3	Wettbewerbsvorteile durch Innovation: Die Strategie des „neuen Spiels“. . . . .	293
7.2	Zur Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils. . . . .	298
7.2.1	Identifizierung: Verschleierung überlegener Leistungen. . . . .	299
7.2.2	Abschreckung und Vorwegnahme. . . . .	300

7.2.3	Diagnose des Wettbewerbsvorteils: „kausale Ambiguität“ und „unsichere Imitierbarkeit“ . . . . .	301
7.2.4	Aneignung von Ressourcen und Fähigkeiten. . . . .	301
7.2.5	Der Vorteil der Vorreiterposition . . . . .	303
7.3	Wettbewerbsvorteile bei unterschiedlichen Marktgegebenheiten. . . . .	304
7.3.1	Zur Abwesenheit von Wettbewerbsvorteilen auf effizienten Märkten . . . . .	305
7.3.2	Wettbewerbsvorteile auf Handelsgütermärkten. . . . .	306
7.3.3	Wettbewerbsvorteile auf Produktionsgütermärkten. . . . .	308
7.4	Generische Wettbewerbsvorteile: Kosten und Differenzierung . . . . .	310

**Kapitel 8 Kostenvorteile 317**

8.1	Ökonomische Erfahrungseffekte - economies of experience . . . . .	319
8.1.1	Die Erfahrungskurve. . . . .	319
8.1.2	Strategische Implikationen: Die Bedeutung des Marktanteils . . . . .	321
8.2	Ursachen für Kostenvorteile . . . . .	322
8.2.1	Skaleneffekte (economies of scale). . . . .	323
8.2.2	Lerneffekte (economies of learning). . . . .	327
8.2.3	Prozesstechnologie und Prozessgestaltung . . . . .	328
8.2.4	Produktgestaltung . . . . .	332
8.2.5	Kapazitätsauslastung . . . . .	333
8.2.6	Beschaffungskosten . . . . .	334
8.3	Anwendung der Wertschöpfungskette zur Kostenanalyse. . . . .	336
8.4	Das Management der Kostenreduzierung . . . . .	340
8.4.1	Dynamische Aspekte der Kosteneffizienz. . . . .	340
8.4.2	Radikale Eingriffe zur Kostensenkung . . . . .	341

**Kapitel 9 Differenzierungsvorteile 345**

9.1	Zum Wesen der Differenzierung und von Differenzierungsvorteilen . . . . .	348
9.1.1	Differenzierungsvariablen . . . . .	348
9.1.2	Differenzierung und Segmentierung . . . . .	350
9.1.3	Die Aufrechterhaltung von Differenzierungsvorteilen. . . . .	350
9.2	Analyse der Differenzierung: Die Nachfrageseite . . . . .	352
9.2.1	Produkteigenschaften und Positionierung. . . . .	354
9.2.2	Die Bedeutung sozialer und psychologischer Faktoren . . . . .	358
9.2.3	Breite versus fokussierte Differenzierung . . . . .	359
9.3	Analyse der Differenzierung: Die Anbieterseite . . . . .	360
9.3.1	Die Treiber der Einzigartigkeit . . . . .	361
9.3.2	Produktintegrität . . . . .	362
9.3.3	Signalisierung und Reputation . . . . .	366
9.3.4	Marken . . . . .	368
9.3.5	Die Kosten der Differenzierung . . . . .	368
9.4	Anwendung der Wertschöpfungskette zur Differenzierungsanalyse . . . . .	369
9.4.1	Wertschöpfungskettenanalyse bei Produktionsgütern. . . . .	370
9.4.2	Wertschöpfungskettenanalyse bei Konsumgütern . . . . .	374



Teil IV	Geschäftsstrategien in unterschiedlichen Branchen	377
<b>Kapitel 10</b>	<b>Branchenevolution</b>	<b>379</b>
10.1	Der Lebenszyklus von Branchen	381
10.1.1	Nachfragewachstum beziehungsweise -Veränderung	382
10.1.2	Generierung und Diffusion von Wissen	383
10.1.3	Zur Allgemeingültigkeit von Lebenszyklusmustern	387
10.2	Struktur, Wettbewerb und Erfolgsfaktoren im Lebenszyklus	388
10.2.1	Produkt differenzierung	390
10.2.2	Organisatorische Demographie und Branchenstruktur	390
10.2.3	Standort und internationaler Handel	391
10.2.4	Das Wesen und die Intensität des Wettbewerbs	392
10.2.5	Schlüsselerfolgsfaktoren und Branchenevolution	394
10.3	Organisatorische Anpassung und Wandel	395
10.3.1	Evolutionstheorie und organisatorischer Wandel	396
10.3.2	Die Herausforderung von Technologiesprüngen	398
10.3.3	Zur Notwendigkeit von Doppelstrategien	400
10.3.4	Die Gestaltung der Zukunft	400
10.3.5	Vorbereitung auf die Zukunft: Szenarioanalyse	403
10.4	Anhang: Alternative Herangehens weisen zur Branchenklassifizierung	407
10.4.1	Die Matrix strategischer Umwelttypen nach BCG	407
10.4.2	Klassifizierung von Branchen nach der Wettbewerbsdynamik	409
<b>Kapitel 11</b>	<b>Technologiebasierte Branchen und das Management von Innovationen</b>	<b>415</b>
11.1	Wettbewerbsvorteile in technologieintensiven Branchen	418
11.1.1	Der Innovationsprozess	418
11.1.2	Rentabilität und Innovation	420
11.1.3	Effektive Schutzmechanismen für Innovationen	426
11.2	Strategien zur Nutzung von Innovationen: Markteintritts alternativen	428
11.2.1	Alternative Strategien zur Optimierung der Innovationsrendite	428
11.2.2	Das richtige Timing bei Innovationen: Pionier- versus Folgerstrategie	430
11.2.3	Risikomanagement	434
11.3	Standardisierungswettbewerb	437
11.3.1	Arten von Standards	438
11.3.2	Zur Entstehung von Standards: die Rolle von Netzwerkexternalitäten	439
11.3.3	Erfolgsfaktoren im Wettbewerb um Standards	442
11.4	Umsetzung von Technologiestrategien: Die Schaffung günstiger Innovationsbedingungen	447
11.4.1	Das Management von Kreativität	448
11.4.2	Von der Invention zur Innovation: Die Herausforderung der funktionsühergreifenden Integration	451

<b>Kapitel 12</b>	<b>Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen</b>	<b>461</b>
12.1	Wettbewerbsvorteile in reifen Branchen . . . . .	463
12.1.1	Kostenvorteile . . . . .	463
12.1.2	Segment- und Kundenauswahl . . . . .	465
12.1.3	Das Streben nach Differenzierung . . . . .	467
12.1.4	Innovationen . . . . .	469
12.2	Strategieimplementierung in reifen Branchen: Organisationsstruktur, Managementsysteme und Führungsstil . . . . .	473
12.2.1	Effizienz durch Bürokratie . . . . .	473
12.2.2	Jenseits der Bürokratie . . . . .	475
12.3	Strategien für schrumpfende Branchen . . . . .	476
12.3.1	Kapazitätsanpassung an die sinkende Nachfrage . . . . .	477
12.3.2	Die Art der Nachfrage . . . . .	478
12.3.3	Generische Strategien für schrumpfende Branchen . . . . .	479
<b>Teil V</b>	<b>Unternehmensstrategie</b>	<b>483</b>
<b>Kapitel 13</b>	<b>Vertikale Integration und der Wirkungsbereich des Unternehmens</b>	<b>485</b>
13.1	Transaktionskosten und der Wirkungsbereich des Unternehmens . . . . .	487
13.1.1	Unternehmen, Märkte und Transaktionskosten . . . . .	488
13.1.2	Verschiebungen der Grenze zwischen Unternehmen und Märkten . . . . .	489
13.2	Kosten und Nutzen der vertikalen Integration . . . . .	491
13.2.1	Definition der vertikalen Integration . . . . .	491
13.2.2	Einsparungen durch die physische Integration von Prozessen . . . . .	493
13.2.3	Die Quellen von Transaktionskosten . . . . .	493
13.2.4	Administrative Kosten der Internalisierung . . . . .	495
13.2.5	Zusammenfassende Bewertung der Vor- und Nachteile der vertikalen Integration . . . . .	502
13.3	Zur Gestaltung vertikaler Beziehungen . . . . .	503
13.3.1	Verschiedene Arten von vertikalen Beziehungen . . . . .	504
13.3.2	Auswahl alternativer vertikaler Beziehungen . . . . .	506
13.3.3	Jüngste Trends . . . . .	507
<b>Kapitel 14</b>	<b>Globale Strategien und das multinationale Unternehmen</b>	<b>513</b>
14.1	Konsequenzen des internationalen Wettbewerbs für die Branchenanalyse . . . . .	516
14.1.1	Muster der Internationalisierung . . . . .	516
14.1.2	Implikationen für den Wettbewerb . . . . .	518

14.2	Analyse von Wettbewerbsvorteilen im internationalen Kontext . . . . .	520
14.2.1	Nationaler Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit: Komparative Vorteile . . . . .	521
14.2.2	Das Diamant-Modell von Porter . . . . .	522
14.2.3	Übereinstimmung von Strategie und nationalen Bedingungen . . .	524
14.3	Anwendung des Strukturierungsrahmens: Internationale Produktionsstandorte . . . . .	525
14.3.1	Determinanten des geographischen Standorts . . . . .	526
14.3.2	Standort und Wertschöpfungskette . . . . .	528
14.4	Anwendung des Strukturierungsrahmens: Internationale Markteintrittsstrategien . . . . .	531
14.4.1	Strategie-Alternativen für die Produktion im Ausland . . . . .	535
14.4.2	Internationale Allianzen und Joint Ventures . . . . .	536
14.5	Multinationale Strategien: Globalisierung versus nationale Differenzierung . . . . .	539
14.5.1	Der ökonomische Nutzen einer globalen Strategie . . . . .	539
14.5.2	Zur Notwendigkeit einer nationalen Differenzierung . . . . .	542
14.6	Strategie und Organisation innerhalb des multinationalen Unternehmens . . . . .	546
14.6.1	Die Evolution multinationaler Strategien und Strukturen . . . . .	546
14.6.2	Anpassung globaler Strategien und Strukturen an Branchenbedingungen . . . . .	548
14.6.3	Das grenzüberschreitende Unternehmen . . . . .	550
<b>Kapitel 15</b>	<b>Diversifikationsstrategie</b>	<b>559</b>
15.1	Historische Entwicklung der Diversifikation . . . . .	562
15.1.1	Diversifikation in der Nachkriegszeit . . . . .	562
15.1.2	Neuausrichtung seit Ende der 80er Jahre . . . . .	564
15.2	Diversifikationsmotive . . . . .	568
15.2.1	Wachstum . . . . .	568
15.2.2	Risikoreduktion . . . . .	569
15.2.3	Rentabilität . . . . .	571
15.3	Wettbewerbsvorteile durch Diversifikation . . . . .	572
15.3.1	Marktmacht . . . . .	573
15.3.2	Verbundvorteile . . . . .	574
15.3.3	Effizienzgewinne durch die Internalisierung von Transaktionen..	576
15.3.4	Das diversifizierte Unternehmen als interner Markt . . . . .	578
15.3.5	Informationsvorteile des diversifizierten Unternehmens . . . . .	579
15.4	Diversifikation und Unternehmensleistung . . . . .	580
15.4.1	Ausgewählte Ergebnisse empirischer Forschungen . . . . .	581
15.4.2	Die Bedeutung der „Verwandtschaft“ für die Diversifikation. . . .	583

<b>Kapitel 16</b>	<b>Das Management von Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern</b>	<b>591</b>
16.1	Die Organisationsstruktur von multidivisionalen Unternehmen . . . . .	593
16.1.1	Die Theorie des M-Form-Unternehmens. . . . .	594
16.1.2	Das divisionalisierte Unternehmen in der Praxis. . . . .	597
16.2	Rollen und Funktionen der Unternehmensleitung . . . . .	598
16.3	Das Management des Unternehmensportfolios. . . . .	599
16.3.1	General Electric und die Entwicklung strategischer Planungsmethoden. . . . .	599
16.3.2	Portfolioplanung: Die GE/McKinsey-Matrix. . . . .	600
16.3.3	Portfolioplanung: Die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix der Boston Consulting Group. . . . .	603
16.3.4	Wertschöpfung durch Unternehmensrestrukturierung. . . . .	605
16.4	Das Management der einzelnen Geschäftsfelder. . . . .	608
16.4.1	Formulierung der Geschäftsfeldstrategie. . . . .	609
16.4.2	Kontrolle der Geschäftsfeldleistung und der Budgetierungsprozess. . . . .	612
16.4.3	Strategische Führungsstile. . . . .	615
16.4.4	Zur Nutzung von PIMS für die Strategieentwicklung und Leistungsbewertung . . . . .	617
16.5	Das Management der internen Verflechtungen . . . . .	619
16.5.1	Gemeinsame Unternehmensdienstleistungen. . . . .	619
16.5.2	Geschäfts Verflechtungen und Porters Unternehmensstrategie-Typen. . . . .	620
16.5.3	Die Rolle der Unternehmensleitung beim Management der Verflechtungen. . . . .	622
16.6	Aktuelle Trends im Management von multidivisionalen Unternehmen. . . . .	625
<b>Kapitel 17</b>	<b>Aktuelle Trends der strategischen Unternehmensführung</b>	<b>637</b>
17.1	Trends in der externen Geschäftsumwelt . . . . .	639
17.1.1	Was geschah mit der New Economy?. . . . .	639
17.1.2	Wettbewerb und Turbulenz. . . . .	641
17.1.3	Gesellschaftlicher Druck. . . . .	642
17.2	Neue strategische Denkrichtungen. . . . .	643
17.2.1	Jenseits von Downsizing und Shareholder Value. . . . .	643
17.2.2	Die Komplexitätstheorie. . . . .	649
17.2.3	Realoptionen. . . . .	653
17.3	Neugestaltung der Organisation. . . . .	655
17.3.1	Fähigkeitsbasierte Strukturen. . . . .	655
17.3.2	Organisationsziel: Anpassungsfähigkeit . . . . .	659
17.4	Neue Führungsmodelle. . . . .	661
	<b>Personen- und Firmenregister</b>	<b>669</b>
	<b>Sachregister</b>	<b>676</b>