

Torsten Schmid

Strategie als Kunst des Möglichen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Deutscher Universitäts-Verlag

•U3AIBIUIJ asqosiSajBJjs s)U9Ui9§BUBjAj ssp 9SXJBUBOJ>JIAJ J9up 9up;snBg z'V
un 9SS9ZOJJ JSIJDslgsjBJJS 3SX[BUBO>]IAJ :M9ly\ pSSBQ-ÄJIAipV \p

IIM :pizs§unqosaoj -

qoanp uszusjaduio"^ UOA nBqjnv uap Jty U9§unSuip3qjOy\ Z'ZI
67.....(£661 Xsiiiujoje/uosXje)
aj^sfojj JsqosiSsjBjjs J3q3i3J§|ojJ3 uaJOj^Bjsszozj pun -jxajuo-^ \Z'£
2p.....U3ATIBIHUI jaqosiSsjBJjs u3Jop[Bjs§iqJ3 :3|ppoAj ajBsnB^ z'
pp.....(^661 P-requosT) U S ^ T J ^ J J uanau
pun uapusqsjsaq uaqosiAvz pjsjsSunuuBds Uli JU3UI3§BUBUI3ATIBIJTUI £/'£
Ot.....(17661 '8861
Z'Y£

SS9ZOJJ J9|BUOIBSIUB§JO S|B JU9UI9§BUBUI9AqBUIUI \\\£
§ J9p

UI 9AIBIUIJ U9qOST§9IBJS U9n9U J9U19 JU9UI9§BUBIAJ :§Unq9SJOJ J9p pUBJS £
B U9AUBIUIJ UqOT

^2.....juguinjjsuj-ppuB^ SJB U9AIBIUI :jqois ansjusuinjsui YZ'Z
VZ.....U9AIBIUI 9q9S1§9JBiJS

^B U9AIBIUI

Sl.....N3OMnOHTaaen>IOA 3HDSI13>IOHH1:1 1131

II.....jppqjy-isp nBqjny Z\
\.....ugSBjjsSunqosjoj pun Sunipjsuiajqojj \\
I.....Sunjppjuig i

IIAX

AX

TEIL 2: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....	65
5. Methodologie und Forschungsansatz.....	65
5.1 Methodologische Basis: Grounded Theory.....	65
5.2 Forschungsansatz: Vergleichende Fallstudie.....	69
6. Forschungsdesign.....	71
6.1 Der Forschungsprozess im Überblick.....	72
6.2 Spezifizierung der Forschungsfrage.....	74
6.3 Auswahl der zu untersuchenden Fälle.....	75
6.4 Datenerhebung.....	85
6.5 Datenanalyse.....	89
7. Güte des Forschungsprozesses.....	93
 TEIL 3: FALLSTUDIEN.....	 101
8. Die Branche: E-Transformation in der Versicherungsindustrie.....	102
9. Das Unternehmen FINANZ.....	109
9.1 Unternehmen und E-Business-Aktivitäten (1999 - 2002).....	109
9.1.1 Kurzporträt der FINANZ.....	110
9.1.2 E-Transformation der FINANZ.....	113
9.2 Fallstudie Internet-Markt: Internet-Marktplatz für Industrie- versicherungen im US-Markt (weniger erfolgreich).....	123
9.2.1 Historie der Internet-Markt-Initiative.....	123
9.2.2 Erfolg und Management des Internet-Marktes.....	132
9.3 Fallstudie Online-Versicherer: Wiederverwendbare Vertriebs- und Verwaltungsplattform für konzernerneigene Gesellschaften (erfolgreich).....	133
9.3.1 Historie des Online-Versicherers.....	134
9.3.2 Erfolg und Management des Online-Versicherers.....	145
9.4 Fallstudie Belegschaftsvertrieb: Firmenkundenportal für Service und Vertrieb über das Intranet (erfolgreich).....	148
9.4.1 Historie des Belegschaftsvertriebs.....	149
9.4.2 Erfolg und Management des Belegschaftsvertriebs.....	159
9.5 Fallstudie Firmennetzwerk: Information und Beratung von Existenzgründern über ein Netzwerk von Portalen (erfolgreich).....	162
9.5.1 Historie des Firmennetzwerkes.....	163
9.5.2 Erfolg und Management des Firmennetzwerkes.....	171
10. Das Unternehmen VERSICHERER.....	174
10.1 Unternehmen und E-Business-Aktivitäten (1999 - 2002).....	175

10.1.1	Kurzporträt der VERSICHERER.....	176
10.1.2	E-Transformation der VERSICHERER.....	178
10.2	Fallstudie Internetbank: Unabhängige Internetbank mit Allfinanzportal für Privatkunden (weniger erfolgreich).....	186
10.2.1	Historie der Internetbank.....	187
10.2.2	Erfolg und Management der Internetbank.....	196
10.3	Fallstudie Maklerservices: Integriertes Maklerportal für die Schweizer Division (moderat erfolgreich).....	197
10.3.1	Historie der Maklerservices.....	198
10.3.2	Erfolg und Management der Maklerservices.....	205
10.4	Fallstudie Maklerportal: Portal für Makler der deutschen Landesgesellschaft (erfolgreich).....	208
10.4.1	Historie des Maklerportals.....	209
10.4.2	Erfolg und Management des Maklerportals.....	217
10.5	Fallstudie Pensionskasse: Verwaltungsplattform für die betriebliche Altersvorsorge (erfolgreich).....	220
10.5.1	Historie der Pensionskasse.....	221
10.5.2	Erfolg und Management der Pensionskasse.....	229

TEIL 4: ERFOLGREICHES MANAGEMENT VON INHALT,

ORGANISATION UND PROZESS.....	233
11. Inhalt: Geschäftsidee vereinfachen (simplifying).....	234
11.1 Neue Geschäftsideen als partiell stabile Konzepte.....	237
11.2 Enger Themenfokus (focused changes).....	238
11.3 Sparsames Produktdesign (parsimonious design).....	250
11.4 Zusammenfassung und Ableitung von Thesen.....	262
12. Organisation: Initiative und Stammorganisation <i>gleichzeitig</i> integrieren und isolieren (loose coupling).....	270
12.1 Organisation als Schnittstellenmanagement.....	273
12.2 Integrierte oder isolierte Organisation? - Situative Wahl einer Organisationsform.....	276
12.3 Selektive Integration: Management integrierter Organisationsformen (selective integrating).....	283
12.3.1 Vereinfachung der Führungsstrukturen (cooperative sponsorship)....	284
12.3.2 Systematischer Teamaufbau (deliberate set-up).....	293
12.3.3 Erfolgsbetrachtung: Vorteile einer selektive Integration.....	299

12.4	Geschützte Isolation: Management isolierter Organisationsformen (embedded isolating).....	302
12.4.1	Strategische Führung (Strategie investors).....	304
12.4.2	Aufbau eigener Spezialistenteams durch Kooperationen ergänzen - nicht ersetzen (internal specialists).....	310
12.4.3	Erfolgsbetrachtung: Vorteile einer geschützten Isolation.....	315
12.5	Zusammenfassung und Ableitung von Thesen.....	320
13.	Prozess: Die Initiative in mehrere, in sich abgeschlossene Projekte gliedern (bracketing).....	326
13.1	Initiativeprozess als evolutionärer, strategischer Wandel.....	329
13.2	Konzentration auf erreichbare, vollständige und implementierte Entwicklungsschritte (small Steps).....	331
13.3	Steuerung der Markteinführung und -erschließung über Zeitgeber (time-paced launches).....	343
13.4	Zusammenfassung und Ableitung von Thesen.....	353
14.	Diskussion: Erfolgreiches Management von Initiativen als <i>Pragmatismus</i> - Strategie als Kunst des Möglichen.....	359
14.1	Mikrokontext: Erfolgreiche Initiativemanager als „reflective practitioner“ (Schön 1983).....	360
14.2	Makrokontext: Pragmatismus als „realistisches“ Modell des strategischen Managements.....	366
TEIL 5: FAZIT UND AUSBLICK.....		377
Anhang 1: Liste und Statistik der geführten Interviews.....		389
Anhang 2: Interviewleitfaden.....		392
Literatur.....		397