

Jose-Carlos Jarillo

# Strategische Logik

Die Quellen der langfristigen  
Unternehmensrentabilität

2., aktualisierte Auflage



# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> .....	<b>7</b>
<b>Vorwort zur ersten Auflage</b> .....	<b>7</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>9</b>
<b>Einführung: Die strategische Logik</b> .....	<b>15</b>
Aufbau des Buches.....	24
<b>Erster Teil</b>	
<b>Die grundlegenden Elemente der strategischen Logik</b> .....	<b>31</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Die Basisprinzipien der strategischen Logik</b> .....	<b>33</b>
1.1 Das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage.....	36
1.2 Warum das Angebot der Nachfrage manchmal nicht nachkommen kann.....	40
1.3 Wann ist das Produkt (oder die Dienstleistung) wirklich einzigartig?.....	42
Die Differenzierung und der dauerhafte Gewinn.....	47
Kostenunterschiede.....	49
„Economies of Scale“.....	51
Die Nischenstrategie des Marktes: Wichtig ist die relative Größe, nicht die absolute.....	59
Andere Vorteile, die sich dauerhaft auf die Kosten auswirken.....	61
1.4 Die falsche Dichotomie oder die erste logische Täuschung...64	
1.5 Der Preis, der den Eintritt erschwert.....	66
1.6 Rivalität.....	67
Anzahl der Wettbewerber.....	68
Umstellungskosten.....	68
Hoher Fixkostenanteil.....	69
Große Sprungkosten bei der Ausweitung der Kapazität.....	70
Austrittsbarrieren.....	71
1.7 Schlussfolgerung.....	74

**Kapitel 2**

<b>Der Kern der strategischen Analyse</b> .....	77
2.1 Wann eine Branche keine Branche ist.....	79
2.2 Ein Beispiel: die Prozesse in der Branche der Personal- Computer.....	83
2.3 Wie man eine korrekte Wettbewerbsanalyse erstellt.....	98
2.4 Eine andere Rentabilitätsquelle: die Reorganisation der Branche.....	102
2.5 Schlussfolgerung.....	106

**Kapitel 3**

<b>Die Entwicklung der Branche und die „New Economy“</b> .....	109
3.1 Eine prognostische Analysemethode.....	113
3.2 Die technologische Veränderung, erster Motor der Veränderung der Branche.....	115
Veränderungen in der Kostenstruktur des Geschäftsbereichs.....	115
Änderungen in der dem Produkt zugrunde liegenden „Differenzierbarkeit“.....	119
3.3 Die Veränderungen in der Reglementierung.....	121
3.4 Die Veränderungen der Nachfrage.....	123
3.5 Direkte Veränderung und induzierte Veränderung.....	126
3.6 Neue Technologien und die strategische Logik.....	128
3.7 Vom Wandel zur Neuschaffung: die Anwendung der strategischen Logik auf neue Geschäftsbereiche.....	135
Die Vorteile (und Nachteile) des Vorreiters.....	136
Der Netzwerkeffekt: auf dem Weg zum natürlichen Monopol.....	139
3.8 Sich allmählich entwickelnde Strategien: der Verfall der Eintrittsbarrieren.....	145
3.9 Von der momentanen Inspiration zum dauerhaften Geschäftsbereich.....	147
3.10 Schlussfolgerung.....	148

**Zweiter Teil**

<b>Die Struktur des Unternehmens</b> .....	151
--	-----

**Kapitel 4**

<b>Vom Prozess zum Unternehmen</b> .....	153
4.1 Weshalb Unternehmen weitere Prozesse integrieren.....	156
4.2 Der große Trugschluss bei der vertikalen Integration: die Ausschaltung des „Händlers“ oder des „Lieferanten“	158
4.3 Die Logik der Desintegration innerhalb der Branche.....	161

4.4	Das Wirken der Eintrittsbarrieren bei den Entscheidungen der vertikalen Integration.....	166
4.5	Warum die vertikale Integration für gewöhnlich die Effizienz des Unternehmens auf lange Sicht verringert.....	168
	Größe.....	169
	„Überfließungseffekt“.....	169
	Kulturelle Heterogenität.....	170
	Zunahme des operativen Risikos: Abnahme der Flexibilität.....	171
	Verlust der realen Kontrolle.....	172
	Vertikale Integration und Lernprozess.....	173
4.6	Unter welchen Bedingungen die vertikale Integration durchaus sinnvoll sein kann.....	174
	Senkung der Kosten aus technologischen Gründen.....	174
	Vertikale Integration, um eine solide Wettbewerbsposition zu erzielen oder zu schützen.....	176
	Vertikale Integration, um die Transaktionskosten zu senken.....	177
4.7	Die offenkundige Lösung: die Beauftragung von Subunternehmen oder der Erfolg des „Outsourcing“ und dessen Probleme.....	178
	Die Gefahr der Nachahmung.....	179
	Sich in der Wahl des Prozesses täuschen bzw. die Vergabe der falschen Prozesse.....	180
	Der Verlust des Kontaktes zu Kunden und Lieferanten: Wenn Innovation durch Kontakt entsteht.....	182
4.8	Einige Regeln für das Treffen der Entscheidungen zur vertikalen Integration.....	182
	Welche authentischen Vorteile werden angestrebt, d. h. worin liegt die strategische Logik?.....	183
	Welche Kosten wird die vertikale Integration mit sich bringen, und was kann man tun um sie zu minimieren?.....	184
4.9	Eine neu entstehende Lösung: die „strategischen Netzwerke“.....	186
4.10	Schlussfolgerung.....	188

## Kapitel 5

	<b>Der Prozess der Globalisierung und das Unternehmen</b> .....	191
5.1	Globalisierung und strategische Logik.....	197
5.2	Strategie für den Prozess der Internationalisierung.....	203
	Charakteristische Eigenschaften des Geschäftsbereichs, welche die Internationalisierung nahe legen.....	204
5.3	Warum es gewöhnlich tragisch endet.....	210
	Das völlige Fehlen der strategischen Logik.....	211
	Die fehlerhafte Anwendung der strategischen Logik.....	212

## Inhaltsverzeichnis

	Fehler bei der Umsetzung.....	215
5.4	Einige Regeln für die Entwicklung des Prozesses der Internationalisierung eines Unternehmens.....	215
	Den Prozess an die Ziele anpassen.....	218
	Zustimmung und Lernprozess.....	219
5.5	Die Strategie in einem multinationalen Unternehmen.....	221
	Die globale Strategie.....	224
	Die „multinationale“ Strategie.....	225
	Gemischte Strategien.....	226
	Wettbewerbsvorteile hinzufügen, nicht ersetzen.....	228
5.6	Schlussfolgerung.....	230

### **Kapitel 6**

	<b>Die Diversifikation.....</b>	<b>231</b>
6.1	Das Management eines diversifizierten Unternehmens.....	235
6.2	Die Methoden der Portfolioplanung.....	237
6.3	Warum die Portfolioplanung (und somit auch die Konglomerate) nicht funktioniert.....	242
6.4	Die Anwendung der Portfolioplanung stellt keine Strategie dar.....	244
6.5	Die strategische Logik und die Schimpansen.....	245
6.6	Die Diversifikation vermindert das Risiko nicht... bis auf einige Ausnahmefälle.....	249
6.7	Das Wachstum in neuen Geschäftsbereichen, das durchaus die strategische Logik berücksichtigt.....	253
	Die auf der Umstrukturierung basierende Diversifikation	253
	Das Streben nach Synergie: Kosteneinsparungen.....	256
6.8	Schlussfolgerung.....	260

### **Dritter Teil**

	<b>Die Anwendung der Logik.....</b>	<b>263</b>
--	-------------------------------------	------------

### **Kapitel 7**

	<b>Das Streben nach Wachstum: Fusionen und Akquisitionen.....</b>	<b>265</b>
7.1	Strategische Gründe, die für eine Fusion oder Akquisition sprechen.....	269
	Streben nach Größe.....	270
	Die Zunahme der „Reichweite“ des Unternehmens.....	273
	Das Reduzieren der errichteten Kapazität.....	274
	Akquisitionen um umzustrukturieren.....	276
	Akquisitionen um zu konsolidieren.....	276
7.2	Warum F&A so oft fehlschlagen.....	277
	Wenn die Fusion nicht der strategischen Logik folgt.....	277

	Führungsgründe: Optimismus; Asymmetrie der Information.....	287
	Wenn die Idee gut, aber zu teuer ist.....	290
7.3	Praktische Überlegungen.....	295
<b>Kapitel 8</b>		
	<b>Einige Ideen für den Entwurf einer Strategie.....</b>	<b>299</b>
8.1	Das Scheitern der Strategie.....	302
8.2	Was Strategie nicht ist.....	304
	Die strategische Logik und die Logik des Wachstums.....	305
	Der Trugschluss der „Langfristigkeit“.....	311
	Die Strategie des Visionärs ... oder die Halluzination.....	312
	Die Strategie als Schönheitschirurgie.....	313
	Die Strategie als Planung.....	314
	Die Strategie als Budget-Planung.....	316
	Die Strategie als Plan für operative Verbesserungen.....	316
8.3	Die strategische Überlegung.....	317
	Entscheidungen zur vertikalen Integration von einem strategischen Standpunkt aus.....	320
	Auf der Suche nach rentablen Produkten (oder Kunden)....	322
	Die geografische Ausbreitung.....	326
8.4	Ein Schema der strategischen Überlegung.....	328
8.5	Schlussfolgerungen.....	330
	<b>Schlussfolgerung: Von der Logik zur Praxis.....</b>	<b>331</b>
	Ist es wichtiger, in einer guten Branche zu sein oder über ein gutes Management zu verfügen?.....	333
	Die strategische Logik und die Fähigkeit des Managements.....	335
	Das Glück, eine Schlüsselvariable.....	337
	<b>Bibliografie.....</b>	<b>341</b>
	<b>Verzeichnis der Fallbeispiele.....</b>	<b>343</b>
	<b>Verzeichnis der Abbildungen.....</b>	<b>345</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>347</b>