
Reinhart Nagel

Lust auf Strategie

Workbook zur systemischen Strategieentwicklung

3., aktualisierte Auflage

2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	V
1. Zum begrifflichen Verständnis einer Unternehmensstrategie	1
▣ Strategie als Paradoxie zwischen Verantwortung für die Zukunft bei gleichzeitiger Unkalkulierbarkeit der Zukunft	1
▣ Kernaspekte einer Unternehmensstrategie	2
2. Viele Wege führen zum Erfolg	7
▣ Intuitive Entscheidungen	8
▣ Expertenorientierte Strategieentwicklung	9
▣ Evolutionäre oder zufällige Strategien	10
▣ Systemische Strategieentwicklung	10
3. Sorgfältige Planung der Reise	12
▣ Warum überhaupt Strategie jetzt?	12
▣ Die Ziele der strategischen Reise klären	13
▣ Ist die Unternehmensspitze mit an Bord?	14
▣ Haben wir ausreichend Kompetenzen im Strategieteam gebündelt?	15
▣ Befähigen und Weiterbildung der am Strategieprozess beteiligten Personen	15
▣ Konzeption der Bearbeitungsarchitektur	16
▣ Die Zeitplanung	18
▣ Sind Umsetzung und periodische Strategieüberprüfung schon mitbedacht?	19

4. Die Strategieschleife als Orientierungslandkarte	20
□ Diagnose der Ausgangssituation	22
□ Die Zukunft erfinden	23
□ Entscheiden zwischen Strategieoptionen	24
■ Ein Zukunftsbild zeichnen	25
□ Organisationsumbau bei laufendem Motor	26
□ Strategisches Controlling	27
□ Implementierung	28
5. Den strategischen Blick für weiche Signale schärfen	30
■ Ein strategischer Sehtest	32
6. Navigationsinstrumente: Diagnose der Ausgangs- situation	39
⊗ Am Beginn steht die Definition des eigenen Geschäfts	44
⊗ Verständnis für die Branchendynamik	47
⊗ Analyse des strategischen Profils (Blue Ocean Strategy)	53
⊗ Konkurrenzanalyse	57
⊗ Wargaming	60
⊗ Zahlen/Daten/Fakten zur Marktsituation	65
⊗ Berücksichtigung der Stakeholder	68
⊗ Diagnose der Kundenzufriedenheit	72
⊗ Die Portfolio-Methode	75
⊗ Trendanalyse	79
⊗ Zukunftsszenario: Eine kurze Reise in die Zukunft	83
⊗ Zukunftskonferenz (future search)	87
⊗ Stärken-Schwächen-Analyse	91
⊗ Analyse des Geschäftsmodells eines Unternehmens	93
⊗ Organisations-Monitor als Online-Standort- bestimmung	97
⊗ Diagnose der Kernkompetenzen	101

7. Von großen Strategen lernen: Berühmte Landkarten der Strategieforschung	105
■ Weichenstellungen im Markt und Wettbewerb	106
□ Variationen der Wertschöpfungskette	116
□ Impulse aus der Erfolgsfaktorenforschung	121
□ Welche Basisstrategien stimulieren das Wachstum?	131
□ Neue Geschäftsmodelle	141
□ Aspekte einer Internationalisierungsstrategie	145
8. Navigationsinstrumente: Ein Zukunftsbild zeichnen	151
⊗ Kreative Optionsfindung	155
⊗ Kribbeln im Kopf	158
⊗ Profit from the Core	162
⊗ Erster Entwurf der strategischen Optionen	166
⊗ Wild Cards	169
⊗ »Rüttelstrecke« zur Evaluation der entwickelten Optionen	171
⊗ Das Commitometer	174
⊗ Flipchart-Tetralemma	177
⊗ Zusammenfassung zu einer Grundstrategie	181
9. Strategy at work: Fallstudie einer Internationalisierungsstrategie eines mittelständischen Unternehmens	183
Literatur	189
Über den Autor	193