

campus

Ralph Scheuss

Hand  
buch DER  
**STRATEGIEN**

220 Konzepte  
der weltbesten Vordenker

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort . . . . .   | 11        |
| <b>Strategie-Safari: Pfade durch das Dickicht . . . . .</b>               | <b>16</b> |
| Strategie: Weniger als man denkt, mehr als man glaubt . . . . .           | 16        |
| Strategische Navigation: Von der Zukunft aus die Gegenwart lenken . .     | 21        |
| Strategie-Evolution: Professionalisierung des strategischen Denkens . . . | 24        |
| Strategeschulen: Denkansätze und Perspektiven . . . . .                   | 29        |
| Strategie-Tableau: Für jeden Zweck das Passende . . . . .                 | 33        |
| <b>Strategie-Basics: Inhalte und Vorgehen . . . . .</b>                   | <b>34</b> |
| Strategisches Fundament: Die grundlegenden Werthaltungen . . . . .        | 34        |
| Strategische Ebenen: Die drei Ebenen des strategischen Fokus . . . . .    | 35        |
| Strategische Analyse: Die richtigen Fragen stellen . . . . .              | 37        |
| Strategische Planung: Methodik des strategischen Arbeitens . . . . .      | 39        |
| Strategische Ziele: Shareholder Value oder Stakeholder Value? . . . . .   | 42        |
| Strategic Intent: Zukunftsentwurf oder -anpassung? . . . . .              | 43        |
| Strategisches Fenster: Genügsamkeit in der Komfortzone . . . . .          | 46        |
| <b>Strategie-Titanen: Klassiker der Königsdisziplin . . . . .</b>         | <b>49</b> |
| Great Man: Mit Leadern auf Erfolgskurs . . . . .                          | 49        |
| Militär und Business: Zwei Welten strategischen Denkens . . . . .         | 51        |
| Sun Tzu: Denn wahrhaft siegt, wer nicht kämpft . . . . .                  | 52        |
| Clausewitz: Strategie als Zweck und als Ziel . . . . .                    | 54        |
| Napoleon Bonaparte: Unkonventionell und schnell . . . . .                 | 55        |
| Mao Zedong: Mit Guerilla-Strategie zum Erfolg . . . . .                   | 56        |
| Jack Welch: Inspiration vom »Super-Manager« . . . . .                     | 58        |
| Strategeme: Weglaufen als beste Strategie . . . . .                       | 60        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Marktstrategien: Von Cash-Cows und Copy-Cats</b> . . . . .                                 | 62  |
| Die »4P«-Strategien: Auf der Marktbearbeitungsklavatur spielen . . . . .                      | 62  |
| Die »7P«-Strategien: Erweiterung der Instrumente zur Marktbearbeitung . . . . .               | 63  |
| Die »4C«-Strategien: Wenn der Kunde ins Zentrum rückt . . . . .                               | 65  |
| Produktlebenszyklus: Idealtypische Strategieempfehlungen . . . . .                            | 66  |
| Profit Pools: Erfolgsbecken ausloten und erschließen . . . . .                                | 71  |
| Strategisches Manövrieren: Taktieren gegenüber der Konkurrenz . . . . .                       | 73  |
| <br>  |     |
| <b>Normstrategien: Aus der Rezeptkiste der Berater</b> . . . . .                              | 77  |
| PIMS: Welche Erfolgsfaktoren bringen Gewinn? . . . . .  | 77  |
| Erfahrungseffekte: Wenn »Big« auch »Beautiful« bedeutet . . . . .                             | 79  |
| Boston-Portfolio: Fragezeichen, Sterne, Cash-Kühe und arme Hunde . . . . .                    | 82  |
| McKinsey-Portfolio: Geschäfte im Wettbewerb um produktive Mittel . . . . .                    | 86  |
| ADL-Portfolio: Strategien im Produktlebenszyklus . . . . .                                    | 89  |
| <br>  |     |
| <b>Wachstumsstrategien: Getrimmt auf mehr Geschäft</b> . . . . .                              | 92  |
| Wachstumsstrategien: Wenn mehr besser ist . . . . .   | 92  |
| Wachstumskurv evolutionär und revolutionär: Das Greiner-Modell . . . . .                      | 95  |
| Wachstum mit Basisstrategien: Die Anstoss-Matrix . . . . .                                    | 98  |
| Wachstum durch Expansion: Entlang der Wurzel . . . . .  | 103 |
| Wachstum in versteckten Feldern: Die Hidden Assets bearbeiten . . . . .                       | 106 |
| Wachstum durch Diversifikation: Neue Felder bestellen . . . . .                               | 107 |
| Wachstum durch Multiplikation: Sub-Contracting, Lizenzierung, Franchising . . . . .           | 110 |
| Wachstum durch Vernetzung: Allianzen, Joint Ventures, Mergers & Acquisitions . . . . .        | 111 |
| Wachstum durch leicht übersehbares »Kleinzeugs«: »Long-Tail«-Strategie . . . . .              | 114 |
| <br>  |     |
| <b>Wettbewerbsstrategien: Besser, größer, schneller, billiger</b> . . . . .                   | 117 |
| Wettbewerbsthemen: Auf der Suche nach nachhaltigem Vorteil . . . . .                          | 117 |
| Wettbewerbsthemen: Auf der Suche nach attraktivem Vorteil . . . . .                           | 120 |
| Strategische Gruppen: Positionierung im Wettbewerb . . . . .                                  | 123 |
| Porters »Fünf-Kräfte-Modell«: Die Intensität des Wettbewerbs erfassen und gestalten . . . . . | 124 |

|  |            |
|--|------------|
| Porters Strategiematrix: Generische Strategien für den Wettbewerbsvorsprung . . . . .          | 126        |
| Porters »Wertkette«: Dem Wettbewerbsvorteil auf der Spur . . . . .                             | 132        |
| Outpacing: Wie man Konkurrenten überholt . . . . .   | 135        |
| <b>Ressourcenstrategien: Spitze dank Kernkompetenzen . . . . .</b>                             | <b>139</b> |
| Kernkompetenzen: Strategische Fähigkeiten für nachhaltigen Erfolg . . .                        | 139        |
| Baummodell: Die strategischen Wurzeln des Geschäfts . . . . .                                  | 143        |
| Kernkompetenzen-Portfolio: Auf dem Weg zur Kompetenzführerschaft . .                           | 145        |
| Dynamic Capabilities: Strategische Fähigkeiten für den rasanten Wandel . . . . .               | 147        |
| Koppelung der Strategieansätze: Verknüpfung von Wettbewerbs- und Ressourcenstrategie . . . . . | 153        |
| <b>Asiatische Strategien: Kontinuierlich und konsequent unterwegs . .</b>                      | <b>155</b> |
| Japanische Strategien: Bringt die Marktstrategie den Erfolg? . . . . .                         | 155        |
| »7S«-Modell: Erfolgsfaktoren der Spitzenunternehmen . . . . .                                  | 157        |
| Ohmaes »3C«: Das strategische Dreieck . . . . .  | 163        |
| Theorie »Z«: Japanischer Stil des Doing Business . . . . .                                     | 166        |
| Toyota Management System: Wenn »gut« einfach zu wenig ist . . . . .                            | 167        |
| Hoshin Kanri: Strategie mit der Kompassnadel . . . . .   | 172        |
| Bootstrapping: Grenzenloses Business, grenzenloses Lernen . . . . .                            | 175        |
| <b>Schlankmacherstrategien: Schlank und rank in Bestform . . . . .</b>                         | <b>178</b> |
| Deming-Zyklus: Wenn Qualität nie zum Ergebnis wird . . . . .                                   | 178        |
| Benchmarking: Von den Besten lernen oder die Besten überholen . . . . .                        | 180        |
| Reengineering: Radikalkur für mehr Effizienz . . . . .   | 182        |
| Lean Management: Führen nach dem ökonomischen Prinzip . . . . .                                | 186        |
| Geschäftsprozessmanagement: Vom Schlankheitsdenken zum Management der Wertschöpfung . . . . .  | 189        |
| <b>Dynamische Strategien: Business an der Grenze des Chaos . . . .</b>                         | <b>193</b> |
| Geschäftsdynamik: Neue Welt, neues Denken . . . . .  | 193        |
| Strategische Frühaufklärung: Gestern Prognosen, heute Überraschungen . .                       | 195        |
| Strategische Wendepunkte: Die Paranoiden werden gewinnen . . . . .                             | 198        |
| Veränderungsdynamik: Zu viel ist schädlich . . . . .   | 200        |

|  |     |
|--|-----|
| Timing-Strategien: Der frühe Vogel fängt den Wurm, aber ...          | 201 |
| Systemische Strategie: Gestalten und Lenken von Komplexität          | 204 |
| FAST-Ansatz: Strategie in dualer Perspektive                         | 209 |
| Strategisches Lernen: Auf der Suche nach Durchblick                  | 212 |
| Strategische Fitness: Ideallinie zwischen Bürokratie- und Chaosfalle | 216 |
| Bricoler: Strategie im Bastelmodus                                   | 220 |
| Patching: Strategische Geschmeidigkeit                               | 222 |
| Strategischer Wandel: Wenn das Ende zum Anfang wird                  | 225 |

## **Innovationsstrategien: Von großen Sprüngen und kleinen Schritten** . . . . . 229

|  |     |
|--|-----|
| Innovation: Mehr als nur eine gute Idee                                  | 229 |
| Schumpeter: Innovation als kreative Zerstörung                           | 232 |
| Kondratieff-Zyklen: Die lange Welle reiten                               | 233 |
| Skunk Works: Brutkästen der Innovation                                   | 235 |
| Hype-Zyklus: Die Bugwelle der Aufmerksamkeit für Innovationen            | 238 |
| Innovationsmuster: Kleine Schritte oder große Sprünge                    | 240 |
| S-Kurve: Grundmuster der Innovationsdynamik                              | 244 |
| Innovationsdynamik: Zusammenhang von Produkt- und<br>Prozessinnovation   | 245 |
| Innovationsgewinn: Wer profitiert von einer Innovation?                  | 247 |
| Technologische Innovation: Die Kluft fehlender Akzeptanz<br>überspringen | 248 |
| Disruptive Innovation: Wenn Spitzenleistungen zum Problem werden         | 252 |
| Open Innovation: Strategie der Demokratisierung innovativer Prozesse     | 256 |
| Innovationstypen: Pioniere versus Multiplikatoren                        | 262 |
| Innovationsarchitektur: Teile versus Logik                               | 264 |
| Geschäftsmodellinnovation: Ein neues strategisches Herz                  | 266 |

## **Kooperative Strategien: Wertschöpfung im Win-win-Format** . . . . . 269

|   |     |
|---|-----|
| Kooperation: Wertschöpfung dank Partnerships      | 269 |
| Spieltheorie: Von Nullsummen- und Win-win-Spielen | 271 |
| Wertnetze: Jeder sein Bestes zum Wohl des Ganzen  | 272 |
| PARTS-Modell: Kooperativ konkurrieren             | 275 |
| Parenting: Mutter-Tochter-Beziehungen             | 277 |

## **»Glokale« Strategien: Strategien einer offenen Welt** . . . . . 279

|  |     |
|--|-----|
| Internationalisierungsstrategien: Grenzen überwinden | 279 |
| Outsourcing-Strategien: »Schwächen« verkaufen        | 283 |

|   |            |
|---|------------|
| Flache Strategien: Globales Orchestrieren der Geschäfte . . . . .                           | 284        |
| Boden der Pyramide: Strategien für die prosperierenden Märkte der<br>Dritten Welt . . . . . | 286        |
| <b>Wertstrategien: Auf der Suche nach frischen Geschäftsquellen . . . . .</b>               | <b>289</b> |
| Werte: Herzstück des Geschäfts . . . . .  | 289        |
| Value Disciplines: Strategische Disziplinen der Wertschöpfung . . . . .                     | 291        |
| Value Migration: Den Wanderungen der Wertschöpfung folgen . . . . .                         | 293        |
| Wertschöpfungsarchitektur: Chancen an der Branchengrenze . . . . .                          | 295        |
| Value Innovation: Strategie in roten und blauen Ozeanen . . . . .                           | 298        |
| <b>Beziehungsstrategien: Wenn Kunden die Gewinner küren . . . . .</b>                       | <b>308</b> |
| Cluetrain-Manifest: Revolutionärer Thesenanschlag? . . . . .                                | 308        |
| One to one: Customer-Relationship-Strategien . . . . .                                      | 309        |
| Loyalitätsstrategien: Sind »alte« oder »neue« Kunden attraktiver? . . . . .                 | 312        |
| Mass Customizing: Die Zwischenstufe der Choiceboards . . . . .                              | 314        |
| Mindshare-Strategien: Wenn's an Aufmerksamkeit fehlt . . . . .                              | 315        |
| User Experience Strategy: Wenn Strategie zur Inszenierung wird . . . . .                    | 318        |
| Information Rules: Gefangen im Angebot . . . . .  | 320        |
| <b>»Verrückte« Strategien: Die neuen Wilden . . . . .</b>                                   | <b>325</b> |
| Hyper-Wettbewerb: Die Brutalisierung des Geschäfts . . . . .                                | 325        |
| Strategie als Revolution: Der radikale Sprung nach vorn . . . . .                           | 329        |
| Wilde Strategien: Machen Strategien in turbulenter Zeit Sinn? . . . . .                     | 333        |
| Schwarmintelligenz: Strategie als Set simpler Regeln . . . . .                              | 335        |
| Agilität: Strategie als »aktives Warten« . . . . .  | 339        |
| Strategien für Freaks: »Business not as usual« . . . . .                                    | 342        |
| <b>Strategie im Alltag: Mit der Strategiekarte unterwegs . . . . .</b>                      | <b>346</b> |
| Strategieimplementierung: Wie aus Absichten Ergebnisse werden . . . . .                     | 346        |
| MbO: Das Grundformat der Strategieumsetzung . . . . .                                       | 347        |
| Balanced Scorecards: Ausgewogen strategisch steuern . . . . .                               | 348        |
| Strategy Maps: Landkarte für Strategien im Alltag . . . . .                                 | 354        |
| Strategic Alignment: Der Weg zum strategiefokussierten Unternehmen . . . . .                | 355        |
| Regenerationsfähigkeit: Was Spitzenfirmen besonders machen . . . . .                        | 358        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Strategiekritik: Warum Strategie nicht funktioniert, aber notwendig ist</b> . . . . . | 363 |
| Strategische Praxis: Zwischen Lust und Frust . . . . .                                   | 363 |
| Geschäftsparadigma: Den wahren Gegner kennen . . . . .                                   | 364 |
| Strategie-Rezepte: Wundermittel für den Erfolg? . . . . .                                | 365 |
| Das Ende strategischer Regentänze: Strategie für Revolutionäre . . . . .                 | 368 |
| <br>   |     |
| Anmerkungen . . . . .  | 371 |
| <br>   |     |
| Literatur . . . . .  | 380 |
| <br>   |     |
| Register . . . . .   | 395 |

# Strategie-Safari: Pfade durch das Dickicht

*Die wahre Entdeckungsreise besteht nicht darin, dass man neue Länder sucht,  
sondern dass man neue Augen hat.*

Marcel Proust

## Strategie: Weniger als man denkt, mehr als man glaubt

Nicht nur in der Geschäftswelt, sondern auch in der Kriegsführung, beim Fußball, beim Golf oder beim Formel-1-Rennen spielt Strategie eine unverkennbare Rolle. Geht es bei Strategien immer ums Gewinnen? Will man mit einer Strategie einen Gegner austricksen? Bestimmt nicht. Eine Firmenstrategie, die sich nur auf den Gegner konzentriert, wird kaum einen längerfristigen Bestand haben. Natürlich dreht sich das strategische Denken auch um die Positionierung in der Wettbewerbslandschaft oder um das Erringen eines nachhaltigen Vorsprungs. Doch der Wesensunterschied zu Sport, Militär oder Spiel ist der Wettbewerb selbst. Geschäfte betreibt man nicht gegen Wettbewerber, sondern für Kunden. Sie müssen bereit sein, für angebotene oder erbrachte Leistungen zu bezahlen. Die Gewinner in Markt und Wettbewerb werden von ihren Kunden tagtäglich durch das Kaufen ihrer Produkte gekürt. Erfolgreiche Unternehmen zielen nicht darauf ab, ihre »Gegner« zu überrunden, sondern ihren Kunden einen attraktiveren »Value for Money« zu bieten. Das Ziel einer Strategie ist es, einen substanzialen Ertrag zu erwirtschaften, um sich die Mittel für Fortbestand und Wachstum zu sichern. Dazu braucht man zufriedene Kunden.

Die etymologische Wurzel des Begriffs »Strategie« liegt im Griechischen. »Strategòs« heißt Allgemeinherrschaft und setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: »stratos« steht für Armee, Heer oder Volksmenge und »-agein« für Führen, Treiben oder in Bewegung setzen. »Strategòs« bezeichnete im antiken Griechenland circa 550 vor Christus einen Heeresführer. Besonders zu beachten ist, dass der »Strategòs« nicht nur ein cleverer Stratege, also ein cleverer Denker ist, der es versteht, seine Ressourcen optimal für seinen Zweck zu nutzen, sondern jemand, der vorwärtstreibt, anfeuert, begeistert und eine Organisation in Bewegung setzt. Strategien werden entwickelt und umgesetzt, um Zielsetzungen durchzusetzen, um vorhandene Mittel (Ressourcen) zweckmäßig einzusetzen und



um den Entscheidungsspielraum der Beteiligten auf die Ziele auszurichten. Der griechische Begriff wandelte sich im Lauf der Zeit von der Funktion zur Beschreibung der Fähigkeiten der Feldherrentätigkeit. Die militärische Strategie, so wie sie Anfang des 20. Jahrhunderts verstanden wurde, ist die Lehre von der Auseinandersetzung mit dem Gegner und der Führung der eigenen Truppenbestände. Die strategische Kriegslehre heckt keine detaillierten Schlachtpläne aus, sondern legt die Grundregeln des Verhaltens in der Auseinandersetzung fest. Erst sehr viel später kam der Begriff in der Politik vor, wo er die Kunst der Staatsführung umschrieb. In die Betriebswirtschaftslehre fand der Strategiebegriff Anfang der 40er Jahre in den Arbeiten zur Spieltheorie von John von Neumann und Oskar Morgenstern Eingang.

Unter einer Strategie versteht man das Streben nach einem für das Ganze bedeutenden Ziel in einer längerfristigen Optik. Die Strategie setzt daher wichtige Zielsetzungen, die Taktik hingegen bestimmt Wege und Maßnahmen, um kurzfristigere Zwischenziele zu erreichen. Eine Strategie ist somit der wichtige »Fahrplan in die Zukunft«, der das Muster des Handelns mitbestimmt. Häufig wird vor allem im allgemeinen Sprachgebrauch der Plan mit der Strategie verwechselt. Ein Plan ist ein Produkt des strategischen Managements, nicht aber sein Inhalt. In der strategischen Planung steht die Analyse, das heißt das detaillierte Auseinandernehmen von Problemen, im Zentrum, während beim strategischen Denken genau der umgekehrte Denkprozess gefordert ist, nämlich das synthetische Denken, welches die Teile zu einem sinnvollen Ganzen zusammenfügt. Der Entwurf der Geschäfte und die Positionierung des Unternehmens in Zukunft sind sein Inhalt. Eine Strategie umfasst die folgenden Elemente:

- Sie ist auf die Entwicklung des Unternehmens und seiner Geschäfte ausgerichtet.
- Sie hat einen längerfristigen Charakter und ist zukunftsorientiert.
- Sie bestimmt die Positionierung und den Fokus der Aktivitäten.
- Sie legt die Ressourcen fest und nutzt und pflegt diese.
- Sie ist abhängig von Werten, Erwartungen und Machtkonstellationen.
- Sie ist nachhaltig, das heißt, sie wird in der Regel nicht von Einzelereignissen beeinflusst.

Eine Strategie ist das Verstehen des Geschäfts in seiner heutigen Ausgangslage, der Entwurf einer attraktiven Geschäftszukunft und der Pfad, welcher das Unternehmen in die Zukunft führt. Für die beiden deutschen Wirtschaftswissenschaftler Horst Steinmann und Georg Schreyögg beantwortet eine Strategie drei Fragen:<sup>1</sup>

1. In welchen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen tätig?
2. Wie wird der Wettbewerb in diesen Geschäften bestritten?

### 3. Worin besteht unsere längerfristige Kompetenzbasis für Geschäftserfolg?

Der Harvard-Strategie-Professor Michael Porter sieht eine Strategie als »eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet«. <sup>2</sup> Damit rückt er von der Planbarkeit des Tuns als Wesensmerkmal ab und streicht die Differenzierung von anderen Unternehmen sowie das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen heraus. Porter unterscheidet zwischen dem Operativen (operational effectiveness) und der Strategie in Bezug auf deren Zweck. Das Operative ist darauf orientiert, ähnliche vergleichbare Leistungen besser als die Konkurrenten zu erfüllen, also produktiver, effizienter, rascher, einfacher und schneller zu sein. Doch dies genügt für nachhaltigen Erfolg keineswegs. Die Strategie hingegen fokussiert sich darauf, unterschiedliche Leistungen auf unterschiedliche Art für den Kunden zu erbringen.

Henry Mintzberg, der prominente Management- und Strategieprofessor der McGill University in Toronto, gilt als Querdenker, wenn es um Managementfragen geht. So anerkennt er zwar, dass rational geplante Strategien von Unternehmen entworfen und verfolgt werden. Doch bei Weitem nicht alle Unternehmen können ihre Erfolge der Vergangenheit auf strategische Pläne zurückführen. Auch emergente (plötzlich auftretende) strategische Aktionen, die nirgends festgehalten wurden und sich sozusagen aus der Entscheidungssituation heraus spontan entfalteten, sind für die strategische Unternehmensentwicklung prägend und erfolgskritisch. »Strategie« ist für Mintzberg daher nicht in einem einzigen Inhalt zu fassen. Er definiert Strategie mit seinen »fünf P«: <sup>3</sup>

1. Eine Strategie kann ein »Plan« sein, der die Zukunft des Unternehmens mit einer klaren Handlungsabsicht definiert. Die Strategie legt die Ziele und Wege zu ihrer Erreichung fest. Ob diese Absichten je zu Resultaten werden, lässt sich erst im Rückblick feststellen.
2. Strategie ist auch ein Muster (»Pattern«), welches sich aus dem längerfristigen Verhalten in einer retrospektiven Betrachtung ergibt. Die Strategie umfasst dann alle Entscheidungs- und Verhaltensmuster, welche zu dieser Positionierung führten.
3. Strategie ist aber auch die »Position« selber, die ein Unternehmen im Wettbewerbs- und Marktumfeld einnimmt. Erfolgreiche Unternehmen suchen immer wieder nach attraktiven Markt- und Wettbewerbskonstellationen, die es strategisch zu erschließen gilt.
4. Eine Strategie ist für Mintzberg aber auch die übergeordnete »Perspektive«, die erschließt, wie das Geschäft und das Umfeld zu interpretieren sind.
5. Und zuletzt haben Strategien den Charakter einer List, eines Tricks (»Ploy«) oder einer Masche, um attackierende Wettbewerber auszu-manövrieren.

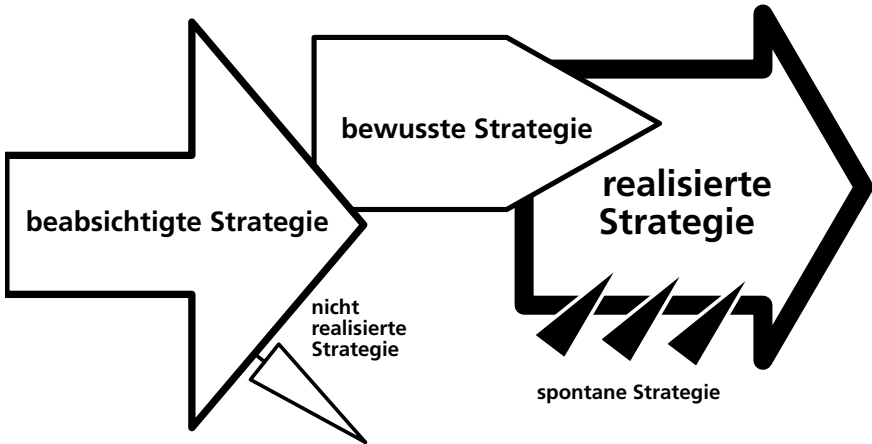
Henry Mintzberg vergleicht eine Strategie mit dem Segeln: Das Boot steuert, nutzt Winde, wird durch Strömungen angetrieben, hat mit der Wetterlage zu kämpfen und muss dementsprechend immer wieder seine Segel setzen und sein Ruder anpassen. Das Segelboot ist das Unternehmen. Sein Kurs ist die Strategie der Firma. Der Kapitän legt nicht nur den idealen Kurs fest und steuert das Boot, sondern nutzt Kartenmaterial, Logbuch, Sextant, GPS, Radar und andere technische Geräte, um seinen Standort und die Richtung während der Reise zu bestimmen. Die Attraktivität des Marktes entspricht dem Wind. Je mehr er bläst, umso einfacher lassen sich die Ziele erreichen. Es ist aber nicht der Wind, der den Kurs bestimmt, sondern das Setzen der Segel. Sie sind die strategischen Entscheidungen. Das Mintzberg-Verständnis des Strategiethemas ist dynamisch. Er verlässt die überkommene Vorstellung, dass das Topmanagement am Tisch sitzt, seine langfristigen geschäftlichen Zielsetzungen formuliert, entsprechende strategische Weisungen für seine Führungskräfte und Mitarbeitenden erlässt, den Befehl zur Ausführung gibt und dann hofft, dass die Resultate wunschgemäß erreicht werden. Die dynamische Strategiebetrachtung entspricht viel eher dem geschäftlichen Alltag, wo auch der nachhaltige Erfolg oft in vielen kleineren Entscheidungen liegt.

Mintzberg unterscheidet verschiedene Strategieformen:<sup>4</sup> Die realisierte Strategie (realized strategy) ist das Ergebnis aus einer von der Führungscrew beabsichtigten Strategie (intended strategy), von der sie aber tatsächlich nur einen Teil bewusst verwirklicht (deliberate strategy), und der sich aus dem tagtäglichen Geschäftsverlauf ergebenden Strategiemuster (emergent strategy). Seine Strategiebegriffe zeigt Abbildung 1.

Quer- und Vordenker sprechen davon, dass wir uns an der Schwelle zu einem revolutionären Wandel befinden, und ziehen Bilanz. Dies hat auch Auswirkungen auf das Strategieverständnis. Gary Hamel, internationaler Strategie-Wissenschaftler und Topberater, bringt dies auf dem Punkt, wenn er schreibt:<sup>5</sup> »Das Zeitalter des Fortschritts hatte voller Hoffnungen begonnen und endet nun beängstigend ... Uns war im Business die Erlösung von der Langeweile versprochen worden – wir bekamen die Fabrik der Angestellten. Uns war die Selbstbestimmung versprochen worden – wir bekamen Hochglanzbroschüren zur Unternehmenspolitik. Man versprach uns, zu einem lohnenden Ziel beizutragen – wir erhielten die Tyrannei der Quartalsziele. Uns lockte aktive Beteiligung – wir bekamen endlose Meetings, deren Form die Inhalte zermalmte. Statt eines Ventils für unsere Kreativität bekamen wir Re-engineering. Wir wurden ständig als Mitarbeiter bezeichnet, waren aber so entbehrlich wie verschlissene Maschinen. Das Zeitalter des Fortschritts hat die physische Belastung reduziert, aber dafür unseren Geist betäubt. Wir stehen heute an der Schwelle zu einem neuen Zeitalter: dem Zeitalter der Revolution.« Diese Geschäftsrevolution fordert Strategien, die den Wandel provozie-

ren; Strategien, welche die Gegenwart verändern und nicht nur optimieren; Strategien, welche die Spielregeln hinterfragen; Strategien, die auf Querdenker und unbequeme Geister setzen; Strategien, welche Energien schaffen und nicht lähmen, und Strategien, welche das Business in einem veränderten Licht sehen.

Abbildung 1: Mintzbergs Strategiebegriffe



Die Herausforderungen des strategischen Managements sind somit umrissen: Die strategische Führung hat die Aufgabe, zukunftsichernde Entscheidungen zu treffen und weichenstellende Maßnahmen zu lancieren. Doch wie lässt sich dies in unserer hoch komplexen und dynamischen Businesswelt bewerkstelligen? Die widersprüchlichen Trendentwicklungen, die ungewisse Prognostizierbarkeit von Marktentwicklungen, das schwer abschätzbare Wettbewerberverhalten oder das hohe Risiko von neu lancierten Produkten machen die hohe Komplexität der Aufgabenstellung deutlich. Das Vorhersagen der Businesszukunft ist heute weitgehend unmöglich. Das strategische Management kann weder die notwendige Transparenz bieten noch die Eintrittswahrscheinlichkeit von Prognosen verbessern. Die Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen bietet einen wirkungsvollen Denkraum, um die Komplexität und Dynamik einzufangen. Zudem verfügt zeitgemäßes strategisches Denken und Handeln über eine leistungsfähige Werkzeugbox, um die zentralen Führungsfragen für erfolgreiches Business zu identifizieren, sie zu strukturieren, Handlungsalternativen zu entwerfen und abzuwägen, Grundsatzentscheidungen zu treffen und in das Unternehmen hineinzutragen. Strategisches Management setzt einen wirkungsvollen Lernprozess in Gang, indem man gedanklich die

# Register

- »3C«-Modell 164
- »3C«-Dreieck 164f.
- »4C«-Strategie 65
- 3M 160, 236, 292
- 4P-Strategie 62
- 7P-Strategie 63
- 7S-Modell 157f., 160-162
- 7S-Schlüsselemente 328
- 10x 198f.
- 10x-Faktoren 198
- 20-70-10-Modell 59
- 80/20-Gesetz/80/20-Regel 114, 120
  
- Abell, Derek 48
- Abercrombie & Fitch 286
- Abernathy, William J. 245f.
- Ablaufdatum, provisorisch geplantes (planned obsolescence) 48
- Abschöpfungsstrategie (skimming strategy) 68f., 85
- Accelerate 211
- Adaptions- und Diffusionsforschung 231
- Added Value Webs 275
- Adidas 297, 317, 343, 361
- ADL-Portfolio 89f.
- ADL-Strategiematrix 89, 91
- Agilität 131, 151f., 172, 176, 191, 209, 216, 223, 322, 326f., 329, 339
- Ahlstrand 29
- Air Arabia 131
- Air Berlin 128
- Air Deccan 131
- Air France 189
- Akamai 337
- Akzeptanz 69, 248-250, 352
- Akzeptanz, Kluft der 250
- Alcatel 151
- Alcon Laboratories 100
- Aldi 131, 292
- Alexander, Marcus 277
- Alignment 351, 355, 357
  
- Allianzen, strategische (strategic alliance) 111f., 248
- Altavista 202
- Amazon 13, 114f, 131, 199, 202, 238, 258, 268, 293, 345
- Ambidexterity (Beidhändigkeit) 335
- Amos Tuck School of Business 325
- Analyse, strategische 37-39
- Anderson, Chris 114f.
- Ansatz
  - des kreativen Bastelns 221
  - , marktorientierter (market-view based strategy) 30, 120, 298
- Ansoff, Igor Harry 27, 43, 44, 98f., 102, 107, 195,
- Ansoff-Matrix 98, 101f.
- Ansoff-Strategien 103
- A-Player 58
- Apple 13, 21, 28, 49, 69, 121, 136, 142, 202f., 242, 244, 263, 268, 317, 323, 334, 342, 345, 348, 365
- Appreciative Inquiry 227,
  - »Arme-Hunde«-Geschäfte 85
- Arteriosklerose, unternehmerische 367
- Ashridge Strategic Management Centre 277
- AT&T 24
- Athos, Anthony 157
- Atom, Glückliches (happy atom) 157
- Attention Economics (Aufmerksamkeitsökonomie) 315
- Audi 28, 74, 136f., 142, 144, 292, 303
- Aufklärung, strategische 197
- Aufmerksamkeitsmanagement 316
- Aufmerksamkeitsökonomie 315
- Aufmerksamkeitsstrategie 316
- Ausgangslage, strategische 37, 40
- Ausrichtung, strategische (strategic alignment) 24, 188, 222, 225, 307, 310f., 346, 355, 357
- Ausstiegsregeln (Exit Rules) 338
- Austin, Nancy 235

Authentizität 309  
 Avis 74  
 Avon 243  
 Axia Versicherungen 105, 287

Bahama, Tommy 319  
 Bain & Company 71, 100, 104  
 Balanced Scorecard (BSC) 348f., 351-356, 384  
 Balanced-Scorecard-Ansatz 353  
 Baldrige Award 179  
 Baldrige, Malcolm 179  
 Ballastsituationen 278  
 Bartlett, Christopher 281  
 BASF 330  
 Basisinnovation 233-235  
 Basiskompetenzen 145f.  
 Basistechnologien 233, 244f.  
 Bastelmodus 220, 222  
 Basteln, strategisches 221  
 Bateson, Gregory 205  
 Baummodell 143f.  
 BCG-Portfolio 83  
 Beer, Stafford 205  
 Benchmarking 14, 41, 145, 180-182, 330, 359, 367  
 Benchmarkingformen 181  
 Benetton 110, 132  
 Bennis, Warren G. 15, 51  
 »beschleunigte Fähigkeit, Ressourcen zu bilden« (accelerate capability building) 209  
 Beschleunigung und Beruhigung, Phasenstrategie der (pacing strategy) 201  
 Best Practice 13, 41, 180-182, 219, 330, 359  
 Best product features 292  
 Best total customer solution 292  
 Best total cost solution 292  
 Best-Practice-Prinzipien 182  
 Best-Practice 180  
 Beteiligungen (acquisitions) 113  
 Beziehungsstrategien 33, 308f., 311, 313, 315, 317, 319, 321, 323, 344  
 »BHAG«, Konzept des 361  
 Big Bang, innovativer 244  
 Big Bertha 301  
 Big Picture 14, 21, 150, 208, 367  
 Bitner, Mary 63  
 Blitzfeldzug 55  
 Blockbuster-Strategie 317  
 Blue-Ocean-Strategie 301f., 305, 307  
 BMW 57, 94, 113, 136, 292, 294, 303

Body Shop 13, 49, 111, 268, 292, 318, 342  
 Boeing 160, 274  
 Bombenwurfs, Strategie des 185f.  
 Bonaparte, Napoleon 49, 52, 55  
 Booms, Bernhard 63  
 Bootstrapping (Stiefelschlaufe) 175-177  
 Bootstrapping-Strategie 177  
 Booz Allen Hamilton 229  
 Bosch 110  
 Bose 130  
 Boston Consulting Group 54, 80, 83, 89, 296  
 Boston-Effekt 80  
 Boston-Matrix 83, 86-89  
 Boston-Portfolio 82-84, 86  
 Boston-Portfoliomatrix 83  
 B-Player 58f.  
 Brain Game 369  
 Branchengrenzen 293, 295, 298, 302, 332  
 Branchengrenzen, Verwischen von (Business Migration) 293  
 Branchenrevolutionäre 333  
 Brandenburger, Adam 271f., 275f.  
 Breakthrough Objectives 174  
 BRIC-Länder 147  
 Bricoler 220f.  
 Bricoleur-Strategie 220  
 British Airways 45  
 Brown, John Seely 209f.  
 Brown, Shona 217, 222-224  
 Bryan, Lowell L. 369  
 Brynjolfsson, Eric 115  
 BSC Collaborative Inc. 348  
 Budgetierung 25, 41, 96  
 Built to flip 362  
 Built to last 362  
 Built-to-Order 314  
 Bürokratiefalle 217  
 Business Migration, horizontale 294  
 Business Networking 270  
 Business Policy 24  
 Business Process Management 190-192  
 Business Reengineering 183-185  
 Business Update 293  
 Business Upgrade 293  
 Business Webs 275, 322  
 Businessprozess-Redesign (business process redesign, BRP) 183, 200  
 Business-Strategie (Business Strategy, Geschäftsfeldstrategie) 36, 39, 52, 338, 347  
 Buzan, Tony 355

Cailler 99

Callaway 301  
 Campbell, Andrew 277  
 Canon 45, 143, 148, 156, 172, 180, 244, 265  
 Cardinal 109  
 Carlyle, Thomas 50  
 »Cash and run« 366  
 Cash-Cow 63, 83-85  
 »Cash-Cow«-Geschäfte 85f.  
 Celesio 109  
 Cemex 337  
 Center for Global Leadership 236  
 Centre for Advanced Studies in Leadership 342  
 CEO-Studie 2006 345  
 Champy, James 185  
 Chan, Kim W. 298  
 Chancenregeln (Boundary-Spanning Rules) 337  
 Change Management 150, 213, 383  
 Change-Fähigkeit 343  
 Chaos 54, 193, 199, 216-220  
 Chaosfalle 216f.  
 Charitou, Constantinos D. 242  
 Chesbrough, Henry 256, 267  
 Choiceboards 314f.  
 Chongqing 175f.  
 Christensen, Clayton M. 252f., 255, 268  
 Chrysler 94, 118  
 Cisco 59, 112, 151f. 337, 345, 372  
 Clariant 105  
 Clark, Kim B. 264f.  
 Clausewitz, Carl von 52, 54, 346  
 Clockspeed 195  
 Cluetrain-Manifest 308f.  
 Coca-Cola 248, 286, 317, 372  
 Co-Creation 257f., 316, 322  
 Collins, James 358, 360, 362  
 Collis, David J. 141  
 Communication 66  
 Continental 110  
 Convenience 65, 99, 304  
 Copy-Cats 62, 74  
 »Corporate-Parenting«-Matrix 278  
 Cost to the Customer 65  
 C-Player 58f.  
 Creative Input 339  
 Crocs Inc. 101  
 Crowd Sourcing 258  
 Customer Innovation 257  
 Customer Lifetime Value 289, 312  
 Customer Relationship Management (CRM) 183, 257, 310  
 Customer Value 65, 289  
 Customer-Relationship-Strategien 309  
 Dachangjiang 176  
 Daewoo 112f.  
 Daimler-Benz 94  
 Dartmouth Tuck School of Business 236  
 Dartmouth University 325  
 Data Warehouse 311  
 D'Aveni, Richard 325-329  
 DeBeers 105  
 DEC 326  
 Dehnen, strategisches (strategic stretch) 44f.  
 Dekonstruktion 296  
 Dell 321, 325, 344,  
 Deming, William Edwards 157, 172, 178f.  
 Demokratisierung innovativer Prozesse 256  
 Denken, paranoides 199  
 Denken, strategisches 12, 15, 17, 20, 22, 24, 29, 44, 51, 140, 163f., 194, 271, 296, 329, 333, 363, 368  
 Denkwelt, kybernetisch-systemische 205  
 Design, dominantes 247, 265f.  
 Designschule 29  
 Desinvestitionsstrategie (Rückzugsstrategie) 85  
 Devertikalisierung 269  
 Diffusion, Glockenkurve der 249  
 Diffusionsmodell 249  
 Disintermediation 296, 321  
 Diversifikation  
 –, horizontale 107  
 –, konzentrische 108  
 –, laterale 108  
 –, vertikale 108  
 Diversifikationsstrategie 100f., 108f.  
 Doppelfunktion, strategische 335  
 Dörner, Dietrich 207f.  
 Dotcom-Blase 238  
 Downsizing 183, 185f.  
 Doz, Yves 113  
 Dreieck, strategisches (strategic triangle) 163f.  
 Dringlichkeit 227, 357, 367  
 Drucker, Peter Ferdinand 36, 50, 172, 269, 347f.  
 Dynamic Capabilities 147f., 151  
 »E4-Leadership«-Eigenschaften 58  
 Early Adopters 67, 249, 251  
 Early Majority 249, 251  
 EasyGroup 109  
 easyJet 128, 131, 268

eBay 115, 238, 258, 268, 297, 300, 345  
Ebenen, strategische 35  
Economies of Scale 92, 117f., 314, 317  
Economies of Scope 118, 314, 317  
Effektivität 129, 145, 164, 188f., 230f.,  
238, 262, 284  
EFQM-Modell 180  
Eintrittsbarrieren 30, 125, 320, 327  
Eisenhardt, Kathleen M. 217f., 222-224,  
336  
ELG 109  
Enterprise Resource Planning (ERP) 183  
Erfahrungseffekte 79-81, 128  
Erfahrungskurve 79-82, 84  
Erfahrungskurveneffekt 80f.  
Erfahrungsökonomie (experience economy)  
318  
Erfindungen 231, 233, 237, 247, 293  
Erfolgsbecken (Profit Pool) 71  
Erfolgsfaktor 77f., 86f., 104, 156f., 187,  
189, 209, 227, 237, 279, 292, 307, 322,  
343  
Erfolgspotenzial, strategisches 22-24  
Erfolgsregeln 60, 185  
Erlebnisaufladung (Experience Manage-  
ment) 319  
Erlebnisinszenierung 319  
Erlebnisökonomie 318  
Erlebniswert 318-320  
Erneuerungsfähigkeit 152  
Erntestrategie 88  
Ertragsmechanik 231, 267  
Ertragssteigerung  
– durch Kostensenkung (denominator ma-  
nagement) 64  
– durch Wertschöpfung (numerator ma-  
nagement) 64  
Esprit 286  
European Foundation for Quality Manage-  
ment 180  
Evans, Philip 296, 321  
Evolution, gelenkte 21  
Excellence-Projekt 11  
FaceBook 258  
Fähigkeiten  
–, besondere 89, 140-142, 146, 159, 332  
–, dynamische (dynamic capabilities) 147-  
152  
–, spezifische (skills) 141, 158-160  
–, strategische 139, 147, 344  
Fähigkeitsstrategien 345  
FAO Schwarz 320  
FAST-Strategy 210  
FAST-Ansatz 209  
Fenster, strategisches (strategic window) 46,  
48  
Fertigkeitsvorteil (Economies of Skills) 119  
Feu sacré 366  
Finanzperspektive (financial focus) 349  
Fine, Charles H. 195  
»First Mover« 53, 202f., 251, 340  
»First Mover Advantage« 53  
«First-Mover«-Strategie 202f., 251  
»Fünf P« 18  
Fit 45, 204  
Fit, strategischer 43f.  
Fitness, strategische 216  
Fleck, Andree 137  
Fleck, blinder 272, 365  
Flextronics 345  
Focus 210f., 355  
Foerster, Heinz von 205  
Fokussierung, Strategie der 127, 129  
Fokusstrategie 127  
Follower (Nachfolger) 202-204  
Ford 154, 290f., 299  
Ford Motor Company 291  
Ford, Henry 49, 237, 290, 299  
Fortune Magazine 60  
Four Seasons Hotel 293  
Fragezeichen-Geschäfte 84, 86  
Franchising 110f., 149  
Fremde 278, 313  
Freunde, wahre 313  
Friedman, Thomas L. 175, 284  
Friktion 54  
Frühaufklärung, strategische 195-197  
Früherkennung, strategische 197  
»Führung von innen«, Konzept der (home-  
grown management) 361  
Führung von Netzwerken 285  
Führungsebene 23, 150, 160, 173f.  
Führungsgrundsätze 34f.  
Führungskraft, ideale 49, 51  
Führungssystem 96, 169, 187, 194, 240,  
348f., 352f., 356  
Fujitsu 112, 296  
Fünf Porter-Kräfte 125f., 153  
Fünf-Kräfte-Modell/Fünf-Kräfte-Schema  
39f., 124, 126, 139, 272  
Funktionsregeln (How-to Rules) 337  
Funktionsstrategie 36  
Fusion 94, 97, 113, 118, 163, 189, 227,  
295  
Futuring, strategisches 197



Gadiesh, Orit 71  
 Galeria 130  
 Gälweiler, Aloys 23f.  
 Gamer Community 300  
 Gazprom 297  
 GE Business Screen 86  
 GE Capital 106  
 General Electric (GE) 24, 47, 58, 77, 83, 86, 105f.  
 General Motors (GM) 24, 112, 172, 299  
 GE-Portfolio 86  
 Geroski, Paul 202, 262f.  
 Gerpott, Torsten J. 203  
 Gerster, Lou 294  
 Geschäfte, periphere 210  
 Geschäftsdogmen 365  
 Geschäftsdynamik 14, 91, 193  
 Geschäftseinheiten, strategische (SGE) 36, 87, 143  
 Geschäftslogik, dominante 268, 364  
 Geschäftsmigration (Value Migration) 293f.  
 Geschäftsmodellinnovation 266-268, 331  
 Geschäftsmuster, dominantes (dominant design) 264-266  
 Geschäftsparadigma 364  
 Geschäftsprozess 28, 105, 122, 145, 179, 181, 183, 185, 188-190, 230, 240, 242, 258, 263, 267, 283-286, 352  
 Geschäftsprozessmanagement (GPM) 189-191  
 Geus, Arie de 213f., 363  
 Gewinnmuster (Profit Pattern) 293  
 Ghoshal, Sumantra 281  
 Gibson, Cristina 335  
 Gilbert, James L. 71  
 Gillette 292, 317  
 Gilmore, James H. 318, 320  
 Glasersfeld, Ernst von 205  
 Global CEO Study 268  
 Global Player 28, 176  
 Globalisierung 27, 60, 100, 132, 148, 155, 163, 175f., 209, 233f., 270, 279f., 283-285, 309, 320  
 Gonindarajan, Vijay 236  
 Good Practices 182  
 Google 13, 21, 57, 202, 222, 238, 300, 316f., 323, 337, 345, 361  
 Goold, Michel 277  
 Great Man 49-51  
 Greiner, Larry E. 15, 96f.  
 Greiner-Kurve 96  
 Greiner-Modell 95, 97  
 Großgruppenintervention 226  
 Groupthink (Gruppendenken) 364  
 Grove, Andrew 49, 198f.  
 growth-phases-model 96  
 Gruppen, strategische 123f., 303  
 Guerilla Marketing 56f.,  
 Guerilla-Strategie 56f., 221, 318  
 Guerilla-Taktik 74  
 Hagel, John 209f.  
 Haltestrategie 88  
 Hamel, Gary 19, 44f., 47f., 113, 139f., 143, 153, 193, 298, 329-331, 333, 368  
 Hammer, Michael 183, 185  
 Haniel 109  
 Hanley Management College 237  
 Hanley-Managementstudie 237  
 Harley-Davidson 318, 342  
 Harrigan, Kathrin 271  
 Harsanyi, John 271  
 Harvard Business Review 141, 183, 312  
 Harvard Business School 37, 69, 227, 230, 236, 281, 348  
 Harvard University 24, 30, 32, 41, 54, 64, 77, 140, 183, 264, 271, 275  
 Heavy Users (intensive Produktnutzer) 256, 259  
 Hebelwirkung, strategische (strategic leverage) 45, 120  
 Henderson, Bruce D. 80  
 Henderson, Rebecca M. 264f.  
 Herausforderer (challengers) 15, 73-75, 126, 151, 155f., 164, 176, 201, 242, 331, 333, 335  
 Herdenverhalten 364  
 Hertz 74, 292  
 Heuskel, Dieter 296  
 Hewlett-Packard (HP) 92, 112, 173, 274  
 Hidden assets 106f., 394  
 High Velocity Markets 224  
 Hippel, Eric von 259, 261  
 »hito kane mono« 165  
 Honda 12, 144, 156, 176, 361  
 Horváth & Partners 352  
 HTS 109  
 Huawei 151  
 Human Factor 169  
 Hurwicz, Leonid 271  
 Hyperwettbewerb 152, 269, 275, 325-330, 337  
 Hype-Zyklus 238f.  
 IBM 45, 112, 203, 236, 268, 294, 296, 345  
 Ideenumwälzung, Konzept der (Try a lot of stuff, keep what works) 361

Identität 35, 214, 318, 356  
 Ikea 13, 21, 69f., 132, 268, 301f., 317, 344  
 IMD 48  
 Imitationsgefahr (imitability) 247  
 Impact-Analyse 150  
 Inditex 244  
 Industrieökonomik (industrial economics) 123f.  
 Information Rules 320  
 Informationsüberflutung (information overload) 315  
 Informationsverarbeitung 334  
 Infotech-Strategien 323  
 Initiativen, strategische 137, 182, 240, 355  
 Innovation  
 –, architektonische 264f.  
 –, disruptive 252, 255f., 268  
 –, inkrementale 240, 264  
 –, kontinuierliche 241, 252  
 –, modulare 264  
 –, radikale 241f., 265  
 –, technologische 110, 136, 200, 245, 248, 251, 264, 268, 334  
 –, zerstörerische 252, 255, 268  
 »Innovation 1000« 229  
 Innovationsarchitektur 264, 266  
 Innovationsdilemma 252  
 Innovationsdynamik 110, 232, 241, 244f., 351  
 Innovationsfokus 243  
 Innovationsgewinn 247  
 Innovationslogik 236  
 Innovationsmuster, demokratisierte 261  
 Innovationsprozess 171, 181, 230-232, 236, 240, 247, 256, 259, 261f., 350  
 Innovationsroutinen 149, 151  
 Innovationsstrategie 33, 81, 137, 229  
 Innovationstypen 241, 262f.  
 Innovationswettbewerb 121, 151  
 Innovators 249  
 INSEAD 298, 312  
 Insiderwissen 259  
 Insourcing 285  
 Institute of International Business 342  
 Integrierten (integrators) 297  
 Intel 49, 112, 160, 198, 274, 296, 337  
 Intelligenz  
 –, kollektive 258, 336  
 –, strategische 192  
 Intermediation 321  
 International Motor Vehicle Program (IMVP) 188  
 Internationalisierungsstrategien 279, 282  
 Internet-Hype 238, 323  
 Internetzeitalter, Erfolgsfaktoren im 322  
 Internationalisierung 100, 270, 280-282  
 Investitionsstrategie 84  
 iStock-Photo 258  
 Janis, Irving 364  
 JetBlue 128  
 Ji, Tan Dao 61  
 Jobs, Steve 49, 365  
 Joint Ventures 111-113, 176, 357  
 Jones, Daniel T. 188  
 Joyce, Claudia I. 369  
 Juran, Joseph M. 120  
 Just-in-Time 168, 170, 184, 188  
 KaDeWe 130  
 Kahn, Herman 26  
 Kaizen 137, 168, 171, 188  
 Kanban 13, 168, 170, 172  
 Kanri, Hoshin 172-174  
 Kapazitäten, absorbierende (absorptive capacity) 148  
 Kaplan, Robert S. 348, 351, 355, 357  
 KarstadtQuelle 286  
 Karte des Kundennutzens (buyer utility map) 304  
 Kawasaki, Guy 242  
 Kearney, A. T. 93  
 Kerngeschäft 103f., 106f., 109, 162, 251, 283  
 Kernkompetenzen (core competencies) 13, 24, 26, 29, 31, 46, 71, 89, 108f., 131, 139-147, 149, 151-154, 159, 162, 172, 184, 188, 221, 252, 263, 269, 278, 284-286, 296-298, 318, 322, 331f., 337, 342-345  
 Kernkompetenz-Portfolio 147  
 Kolonialisten (colonizers) 262f.  
 Kletten 313  
 KLM 189  
 Kondratieff, Nicolai 233-235  
 Know-how 15, 26, 28, 31, 82, 87, 89, 93, 106, 108f., 111f., 117, 119, 137, 141, 143f., 146, 149f., 152, 154, 159, 175f., 203, 212f., 215, 227, 229, 258f., 262, 264f., 269f., 274f., 278-280, 284, 297, 326f., 333, 343  
 Knyphausen-Aufsess, Dodo zu 267  
 Kodak 47, 148, 154f.  
 Kognitionsschule 31  
 Kombi-Strategien 132  
 Kompetenzführerschaft 75, 145  
 Kompetenzvorteile (Economies of Competence) 119

Komplexität 79, 163, 204-208, 216, 283,  
 314, 330, 343, 365  
 Komplexitäts- und Chaostheorie 216f.  
 Kognitionsschule 31  
 Konglomerate-Diversifikation 108  
 »Konkurrieren« 269  
 Konsolidierer (consolidators) 262f.  
 Kondratieff-Zyklen 233-235  
 Konturen, strategische 305  
 Konvergenz, strategische 330  
 Konzeptstrategien 344  
 »Kooperieren« 269  
 Koopetition (co-opetition) 272, 277  
 Koopetitionsmodell 272  
 »Köpfchen« 279, 333  
 Köpfe, Mobilisierung der 369  
 Kostenführerschaft 30, 81, 127f., 132,  
 134f., 268, 280, 293, 301, 316, 318,  
 325  
 Kostenführerstrategie 81, 118, 128f., 131  
 Kostenminimierungsstrategie 127  
 Kotler, Philip 62, 64, 73  
 Kotter, John 227  
 KPMG Peat Marwick 348  
 Kräfte, zerstörerische 15, 233  
 Kreativität 19, 21, 96, 176, 204, 212, 221,  
 223, 241, 279, 326f., 329, 342f., 364  
 Kuhn, Thomas Samuel 364  
 »Kult-Kultur«, Konzept der (cult-like cul-  
 tures) 361  
 Kulturschule 31f.  
 Kumar, V. 312f.  
 Kundenbindungsaktion 99, 312  
 Kundenbindungsstrategien 312  
 Kundenerfahrung (customer experience)  
 257, 289f.  
 Kundenloyalitätsstrategien 312  
 Kundennutzen (customer value, customer  
 utility) 65, 142, 145f., 184, 248, 267,  
 272, 289, 295f., 302, 304, 312  
 Kundennutzenkarte 304  
 Kundenorientierung (customer care) 65,  
 168, 188, 257, 310, 314, 345  
 Kundenperspektive (customer focus) 305,  
 349  
 Kundenprozess 190  
 Kundenwert (customer lifetime value) 289,  
 312  
 Kybernetik 194, 204, 388  
 Laggards (Nachzügler, Skeptiker) 249  
 Lampel, Joseph B. 29  
 Land's End 142  
 Landkarten, strategische 354f.  
 Langfristplanung 25  
 Late Majority 249  
 Leader 15, 49f., 58, 61, 334  
 Leadership 50f., 58f., 236, 291, 293, 342  
 Lead-User-Innovationen 262  
 Lead-User-Methode 262  
 Lean Management 186-188  
 Lean Thinking 187  
 Leistungsführerschaft 127, 132  
 Leistungswettbewerb 121  
 Leitbild 34, 348  
 Lern- und Ressourcenperspektive (learning  
 and resource focus) 350  
 Lernen  
 –, institutionelles 31  
 –, organisatorisches 31  
 –, strategisches 174, 212  
 Lernfähigkeit (learning capability) 152f.,  
 177, 215, 343  
 Lernprozess 20f., 31, 113, 143, 148f., 152,  
 166, 181, 215, 216, 220, 237, 333  
 –, kollektiver 215  
 Lernschule 31  
 Lernvorteile (Economies of Learning) 119  
 Levi-Strauss, Claude 221  
 Levitt, Theodore 66, 74  
 Lewin, Kurt 225  
 Lexus 136, 171, 253  
 Li & Fung 286  
 Liefernetzwerk 284  
 life cycle management 66  
 Line Extensio 300  
 Linux 256, 260  
 Little, Arthur D. 89f., 244, 345  
 Living Companies 214  
 Lockheed Aircraft Corporation (Lockheed-  
 Martin-Flugzeugwerke) 98, 235f.  
 Lock-in-Strategie 323  
 London Business School 47, 140, 242, 262,  
 281, 334-226, 339  
 »Long Tail« 114-116  
 »Long-Tail«-Strategie 114  
 Longxin 176  
 Lösungsmuster, dominantes 265f.  
 Lovemark-Strategie 317  
 Loyalitätsportfolio 313  
 Loyalitätsstrategien 312  
 Lucent 151  
 Lücken, strategische 102f.  
 Lucozade 100  
 Ludwig-Erhard-Preis 180  
 Luhmann, Niklas 205  
 Machtschule 31

Malik, Fredmund 51  
 Management  
 – by Objectives (MbO) 36, 41, 172f., 347  
 – der dynamischen Stabilität 200  
 –, schlankes 186  
 –, strategisches 11. 20f., 24, 47, 79, 158, 217, 298, 365  
 Managementlehre, systemorientierte 205  
 Managementphilosophie 34, 167, 188  
 Managementsysteme 41, 141, 150-152, 173f., 190, 206, 346-348, 352, 366  
 Manager, heroische 366  
 Manöver  
 – des Angreifens 76  
 – des Ausweichens 75  
 – des Kooperierens 76  
 – des Nachfolgens 75  
 – des Verdrängens 76  
 Manövrieren, strategisches 73  
 Market Pull 230  
 Market-based view of strategy 32, 153  
 Marketing Push 229  
 Markides, Constantinos C. 77, 202, 242, 262f., 334f.  
 Marks&Spencer 286  
 Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio-matrix 83  
 Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfoliomatrix 86  
 Marktbarrieren 124f.  
 Marktdoktrin (market-based view) 30, 32, 124, 153  
 Märkte, aufstrebende (Emerging Markets) 29, 257, 287  
 Markteffektivität 145  
 Marktfokusstrategie 127  
 Marktführer (market leaders) 73-75, 81, 85, 106, 144, 248, 253, 265  
 Marktgesetze 78  
 Marktgrenzen 332  
 Marktpenetration 98f.  
 Markträume 299f., 300, 302, 304  
 Marktstrategie 33, 62f., 65-67, 69, 71, 73, 75, 155, 282, 287, 291  
 Markttransparenz 296, 320  
 Maskin, Eric 271  
 Mass Customizing 310, 314  
 Massachusetts Institute of Technology (MIT) 188, 264  
 Massenfertigung, individualisierte 314  
 Maßfertigung 314  
 Maturana, Humberto 205  
 Matsushita 156, 244  
 Mauborgne, Renée 298f., 302, 306f.  
 McCarthy, Jerome 62  
 McDonald's 13, 110, 118, 137, 149, 160, 317  
 McGregor, Douglas 166  
 McKinsey 157, 160f., 164, 209, 217, 222, 293, 345, 358, 369  
 – 7S-Modell 157f.  
 – Matrix 86, 88f.  
 – Portfolio 86, 88  
 McNealy, Scott 27  
 Meinhardt, Yves 267  
 Mercedes-Benz 118  
 Methode der kleinen Schritte 186  
 Metropolitan Opera 344  
 Microsoft 13, 21, 49, 59, 112, 130, 260, 263, 296, 300, 323, 345  
 Militärstrategie 48, 52, 54, 116  
 Miller 109  
 Mind Maps 355  
 Mindshare-Strategien 315  
 Mintzberg, Henry 18-20, 29, 366  
 Mission 34f., 45, 55, 172, 206, 219, 360  
 MIT Center for Digital Business 115  
 MIT Sloan School of Management 115, 259  
 Mitläufer 73-75  
 Modell T 237, 266, 299  
 Monitoring 149, 196  
 Montgomery, Cynthia A. 141  
 Moore, Geoffrey A. 248-251  
 Morgenstern, Oskar 17  
 Morrison, Andy 237  
 Motorola 59, 112, 264, 287, 317, 334  
 Motto 35, 49, 171, 202, 273, 329f., 360f.  
 Move or quit 153  
 Multi-Channelling 183  
 Multifaktorenportfolio 86  
 Multiplikatoren 59, 262f.  
 Myerson, Roger 271  
 MySpace 115  
 Nachahmerstrategien 130  
 Naisbitt, John 26  
 Nalebuff, Barry 271f., 275f.  
 Nash, John 271  
 Navigation, strategische 21  
 »Navigieren« 205  
 Nescafé 100  
 Nespresso 99, 294  
 Nestlé 28, 99f., 282  
 Networking 270, 322  
 Neuerungen, Akzeptanz von 249

Neumann, John von 17  
 Neun-Felder-Matrix 86f.  
 Newcomer 84, 126, 146, 151, 155, 254f,  
 331  
 Next Success Strategy 335  
 Nicht-Nullsummenspiele 271  
 Nike 13, 57, 286, 292, 297, 315, 317, 343,  
 361  
 Nintendo 299f.  
 Nischenbesetzer (niche players) 73-75  
 Nokia 13, 106, 151, 253, 287  
 Nordsterne 173f.  
 Nordström, Kjell 308, 342  
 Normstrategie 33, 77, 79, 81, 83-85, 87,  
 89, 91, 329  
 Nortel 338  
 Norton, David P. 348, 351, 355, 357  
 Nullsummenspiele 271f.  
 Nutzendisziplinen, Konzept der (value  
 disciplines) 291f.  
 Nutzenmuster 304f.  
 Nutzenversprechen (value proposition) 232,  
 255, 267, 289  
  
 O'Reilly, Charles 236  
 Offshoring 29, 175, 283  
 Ohmae, Kenichi 163-165  
 Ohno, Taiichi 168, 171  
 Ökonomie, wissensbasierte 333  
 One to one 13, 309f.  
 One World 275  
 Open Innovation 256, 258, 262  
 Open Space 227  
 Open-Source-Modell 256, 260  
 Orchestratoren (orchestrators) 286, 297  
 Orchestrieren, strategisches 285  
 Ordnung 165, 193, 199, 204, 216-218,  
 221, 323, 333, 369  
 Organisationsinnovator 359  
 Ouchi, William 15, 166f.  
 Outlearning 113  
 Outpacing 135  
 Outpacing-Strategien 135-137  
 Outside Innovation 257f.  
 Overengineering 256  
 Overshooting the market 253, 255  
 Overshooting-Falle 253  
 Ozean, blauer 298-301, 304f.  
 Ozean, roter 300, 307  
  
 P - D - C - A 179  
 Palich 109  
 Palladium Group 348  
  
 Palo Alto Research Center 209  
 Papa Johns 285  
 Paradigma 364  
 Parenting 277f.  
 Pareto, Vilfredo 120  
 Pareto-Prinzip 114, 120  
 PARTS-Modell 275f.  
 Pascale, Richard 157  
 Patches 223  
 Patching 222-224  
 Penetrationsstrategie (penetration strategy)  
 69  
 Penetration Pricing 67  
 PepsiCo 161  
 Performance-Managementsystem, mehrdi-  
 mensionales 352  
 Peters, Tom 34, 157, 160f., 163, 186, 235,  
 363  
 Pfizer 317  
 Philips 271, 282, 287, 292  
 Pilkington 213  
 PIMS (Profit Impact of Market Strategies)  
 77-79, 84, 92  
 PIMS associates 77  
 Pine, Joseph B. 318, 320  
 Pioniere (market makers) 130, 202f., 232,  
 262f., 297  
 Pionier-Strategien 130  
 Pisano, G. 149  
 Planung  
 -, finanzielle 25  
 -, strategische 17, 25, 29, 39f., 48, 97,  
 172, 221, 272, 347, 363  
 Planungsschule 29f.  
 Polaroid 253  
 Poor dogs 85  
 Porras, Jerry 358, 360  
 Porsche 49, 74, 124, 130, 144, 342  
 Porter, Michael 30, 39f., 64, 117, 120, 122-  
 132, 135, 139f., 153, 230, 272, 293,  
 298, 300, 316  
 Porter-Strategien 18, 126f., 137  
 Portfolio (Portefeuille) 82f.  
 Portfolioanalyse 82, 217  
 Positionierungsschule 30, 32  
 Positivsummenspiel 271  
 Prahalad, C. K. 44f., 139f., 143, 153, 257,  
 287, 298, 329f., 368  
 Preis- und Konditionswettbewerb 121  
 Primat  
 - der Herstellung 120  
 - des Absatzes 120  
 Prinzip, ökonomisches 186

- Prinzipien, strategische 49, 53-56, 61, 103, 107, 227, 368
- Prioritätsregeln (Priority Rules) 338
- Procter & Gamble (P&G) 173
- Product Migration 294
- Produkt/Markt-Portfolio 83
- Produkt/Markt-Wachstumsmatrix 98
- Produktdifferenzierungsstrategie 127
- Produktentwicklung 62, 65, 99f., 102, 111, 113, 128, 152, 204, 231, 279, 288, 338
- Produktgrenzen 332
- Produktinnovation 74, 105, 177, 231f., 245-247
- Produktion, maßgeschneiderte 62, 292, 294, 310f., 322, 345
- Produktlebenszyklus 68, 70, 86, 89, 244, 246
- Produktlebenszyklus-Modell 66
- Produkt-Markt-Kombination 36, 267
- Profit Pools 71f.
- Promotoren des Wandels 227
- Prozessinnovation 80, 231f., 245f., 268, 345
- Prozessperspektive (process focus) 184, 350
- Public Push 229
- Puma 297
- Pümpin, Cuno 15, 23f., 140
- Puppe-in-der-Puppe-Prinzip 26
- Pyramide  
 –, Basis der 287  
 –, Boden der 286
- Qualität 13, 51, 58, 63, 64, 75, 78, 81, 87, 90, 93, 108, 110, 112, 119, 121, 125, 128, 129, 131, 134f, 137, 141, 144, 155f, 160, 168, 170f, 178-188, 224, 231, 241, 256, 286, 292, 301, 318, 321, 327, 339, 361
- Qualitätsstrategie, hybride 81, 137
- Qualitätsmanagement 120, 141, 168, 178
- Qualitätswettbewerb 121
- Qualitätszyklus 179
- Quinn, James Brian, 240
- Ramaswamy V. 257
- RAND Corporation 98
- »Rand des Chaos« 218, 220
- Randgeschäfte 210
- Rappaport, Alfred 42
- RC Cola 248
- Reach & Richness 321
- Reaktionsgeschwindigkeit 148, 270, 341
- Realtime-Strategieansatz 98
- Real Time Strategic Change (RTSC) 227
- Reality Check 38
- Rebundling 296
- Red Bull 100, 130, 345
- Reengineering 19, 64, 182-185, 200
- Refreeze 225
- Regenerationsfähigkeit 358
- Reinartz, Werner 312f.
- resource-based view of strategy 32, 153
- Ressourcen 16, 17, 24, 25, 28f, 31, 39, 41, 44f, 47, 55, 81-83, 93, 101, 106, 111, 122, 128, 128, 131, 139, 140-144, 148f, 151-154, 159, 183, 202, 209, 210, 215, 221, 232, 236, 237, 242, 246, 248, 270, 278, 280-285, 296, 298, 302, 326, 327, 332, 348-350, 352, 354, 367  
 –, immaterielle 141  
 –, intangible 141  
 –, komplementäre  
 –, materielle 141  
 –, tangible 141
- Ressourcenbasierte Strategieschule 32, 143
- Ressourcenstrategie 33, 139-144
- Restrukturierung 11, 92, 140, 161, 163, 168, 183, 296, 362
- Ridderstrale, Jonas 308, 342
- Rightsizing 183, 186
- Ritz-Carlton-Gruppe 293
- Roberts, Kevin 317
- Rogers, Everett M. 249f
- ROI (Return in Investment) 22, 77-79, 97, 123, 129
- ROIC (Return on Invested Capital) 123
- Roland Berger Consultants 293
- Rolax 342, 156, 317
- Ross, Daniel 188
- Running Issue 223
- Ryanair 128, 131, 141
- Saatchi&Saatchi 317
- Sakichi, Toyoda 187
- SAP 293, 353,
- Scanning 149, 196
- Schichtenspezialisten (layer players) 297
- Schlankmacherstrategien 33, 178-192
- Schlüsselkompetenzen 146f.
- Schlüsselpersonen (core competents) 145f., 215, 219, 343, 347
- Schlüsselprozess 174, 184, 337, 348, 350
- Schlüsseltechnologien (key technologies) 244f.
- Schmetterlinge 313
- Schreyögg, Georg 17

Schritte, strategische 104, 223, 240-244, 298-300,  
 Schrittmachertechnologien (pacing technologies) 244f.  
 Schule  
 –, ökologische 32  
 –, unternehmerische 30  
 Schumpeter, Joseph A. 229, 232-234, 264  
 Schwarmintelligenz 258, 335f., 338  
 Schwarmtheorie 336, 338  
 Schwerpunktbildung 129  
 Scientific Management 186  
 Scorecards 348f., 356  
 Scouting 149f., 196  
 Sechs Pfade (six path framework) 302  
 Second Life 258  
 Selten, Reinhard 271  
 Sense Making 339  
 Servicekosten 312  
 Seybold, Patricia 312  
 Shapiro, Carl 323  
 Shared Values 158  
 Shareholder Value 42f., 94, 349, 360  
 Shell 213, 295  
 Shell-Studie 213-215  
 Shuen 149  
 Sichtweise, ressourcenbasierte (resource-based view) 31f., 153  
 Siemens 28, 59, 151, 161  
 Signale, schwache (weak signals) 195f.  
 Silos 194, 356  
 Simon, Herbert 315  
 Simultaneous Engineering 188  
 Six Sigma 13, 200  
 Skaleneffekte (economies of scale) 80f., 92, 117f., 128, 136, 156, 202, 281f.  
 Skalenvorteile (Economies of Scale) 117  
 Skill-Gaps 159  
 Skills 119, 141, 159f.  
 Skimming Pricing 67  
 Skunk Works 235f.  
 Skunk-Works-Methode 236  
 S-Kurve 244f.  
 S-Kurve der Innovation 245  
 Skype 151, 268  
 Skyteam 112, 275  
 Sloan School of Management 115, 259  
 Sloan, Alfred A. 172  
 Slywotzky, Adrian J. 293  
 Smart Business 369  
 Sony 45, 69, 136, 144, 149, 156, 300, 345  
 Southwest 302  
 Sozialisation 31  
 Spannungen 218  
 Spieltheoretischer Ansatz 271  
 Spieltheorie 17, 271, 275  
 Spitzenfähigkeiten 145  
 Spitzenleistungen 156, 160f., 252, 292, 296  
 St. Galler Ansatz 26, 207  
 Stabilität 107, 200f., 204, 206, 216f., 218, 312, 327  
 Staff 158-160  
 Stakeholder Value 42f.  
 Stal Alliance 274  
 Stammlandgeschäft 278  
 Stanford University 15, 217, 222, 249, 336, 358, 361  
 Star Alliance 112, 274  
 Starbucks 21, 110, 149, 244, 307, 318, 342  
 Star-Geschäfte 84  
 Start-ups 53, 202, 362  
 Stay on top 154  
 Steinmann, Horst 17  
 Steuernmannskunst, Wissenschaft der 205  
 Steuerungsgröße 23, 356  
 Sticky Information 259  
 Stockholm School of Economics 342  
 Stora 213  
 Strategeme 60, 61  
 Strategic decay 47  
 Strategic Inflection Points (SIP) 199  
 »Strategic Intent« 43, 45, 328  
 Strategic Issue Management 27  
 Strategic Patching 222  
 Strategie  
 – als Revolution 329  
 –, asiatische 33, 155-177  
 – der Differenzierung 26, 30, 67, 99, 127-130, 135-137, 314, 316, 323  
 – der Diversifikation 95, 100-102, 104f., 107-109, 181, 290, 297  
 – der geplanten Positionierung 69f.  
 – der Innovation 231-248  
 – der Kostenführerschaft 30, 81, 127f., 132, 134, 135, 268  
 – der Kundenfokussierung 131  
 – der Marktdurchdringung 98-102  
 – der Marktentwicklung 98-102, 111  
 – der Positionierung durch Herauslösen 70  
 – der Produktentwicklung 99-102  
 – der Rückwärtspositionierung 69  
 –, dynamische 19, 33, 193-228  
 –, flache 284  
 –, generische 126  
 –, globale 29, 282

- , globale 33, 279-288
- , goldene 33, 325
- , internationale 280, 282
- , japanische 136, 155-157, 163
- , kooperative 33, 111, 269-278
- , mit der Kompassnadel 172
- , multinationale 282
- , operative 36
- , systemische 204-208
- , transnationale 282
- , verrückte 33, 325-345
- , wilde 333
- Strategiedefinition 21
- Strategieentwicklung, revolutionäre 332f.
- Strategieform 19, 272, 282
- Strategieformulierung 30, 40, 148, 271, 347
- Strategieimplementierung, 40, 174, 346
- Strategiekarte 346
- Strategiekritik 363
- Strategielancierung, integrale 173
- Strategiematrix 89, 132
- Strategiemodell 29, 41
- Strategien für Vorsprung 135
- Strategieportfolio 82
- Strategieregeln, simple 337
- Strategie-Rezepte 365
- Strategieschule 32, 153
- , marktorientierte (market-based view of strategy) 153
- Strategie-Tableau 33
- Strategie-Titan 49
- Strategie-Update 41
- Strategiewechsel (strategy shift) 136
- Strategisch-systemischer Ansatz 217
- »Strategische Erfolgsposition« (SEP) 23, 24, 140
- »Strategische Lücke«, Konzept der (strategic gap analysis) 102
- Strategös 16
- Strategy
  - Alignment 355, 357
  - Maps 354-356
- Strategien, dynamische 33, 193
- Strengthen 211
- Structure 158f.
- Style 158-160
- Sub-Contracting 110
- Sull, Donald N. 336, 339, 340
- Sumitomo-Gruppe 213
- Sun Microsystems Computer 27
- Sun Tzu 52f.
- Superorganismen 336
- Supply Chain 134, 284f.
  - Management 284f.
- Surf-Freaks 259
- Swatch 13, 70, 304, 335
- Switching-Cost-Strategien 324
- SWOT 37-40
- Synergy 275
- Systeme, komplexe 204f., 208
- Systems 159
- Taktrate 194f.
  - , strategische 194
- Taylor, Frederick Winslow 186
- Taylorismus 186
- Technology Push 229
- Teece, David J. 149, 247
- Teece-Modell 247
- Theorie Z 166f.
- Theorie X 166
- Theorie Y 166f.
- Tichy, Noel 47
- Tie together 211
- Tiger Airways 131
- Tiger- und Drachenstaaten 156
- Timberland 343
- Time Magazin 198
- Time-to-Market 119, 269
- Timing 48, 51, 118, 203, 340f.
- Timingregeln (Timing Rules) 338
- Timing-Strategien 201
- Toffler, Alvin 26
- Top-Performer 334, 359
- Toshiba 156, 285
- Total Quality Management System (TQM) 137, 157, 180, 188, 200
- Toyota, Eiji 168
- Toyota 45, 119, 136, 141, 156, 167f., 171f., 244, 253, 292
- Toyota Management System (TMS) 167-170, 172, 187
- Toyota-Konzern 119
- Toys R Us 286
- Trade-off 129, 322
- Transition 225
- Treacy, Michael 291
- Treadless 260
- Trend-Scouting 150, 196
- Trimble, Chris 236
- Trittbrettfahrer (me-too companies) 74, 343
- Tse-tung, Mao 56
- Tushman, Michael 236
- Typ A 59, 166



- Typ J 166  
Typ Z 166
- Uhrenindustrie, Schweizer 46, 155, 264, 335
- Ulrich, Hans 15, 26, 34
- Umfeldturbulenz 98
- Unbundling 99, 296
- Unfreeze 225
- Unité d' Action 174
- Unité de Doctrine 158, 174, 193
- Universität
- Bamberg 207
  - Bonn 232
  - Köln 312
  - München 137
  - St. Gallen 140, 205
- University
- of California Berkeley 198, 215, 247, 256, 315, 323
  - of California Irvine 335
  - of Michigan 140
  - of Southern California 15, 51, 95, 249
- Unternehmen
- , revolutionäre 330
  - , strategiefokussierte (strategy focused enterprise) 355f.
  - , visionäre 358f.
- Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) 35
- »Up or out Policy« 59
- UPS 285
- US Airforce 235
- US-Army 320
- User Experience Strategy 318
- User Innovation 259f., 262
- Utterback, James M. 245f.
- Value
- Disciplines 291f.
  - for money 16, 121, 246
  - Innovation 298
  - Migration 293f.
  - Network 268, 273, 284
  - Proposition 232, 251, 255, 267, 289, 291
- Value-based Management 42
- Value-Chain-Analyse 134
- Varian, Hal 323
- Varietätsstrategie, hybride 137
- Veränderungsdynamik 200, 283, 295
- Veränderungsmanagement 200f.
- Veränderungsstrategie
- des Improvisierens (kludging strategy) 201
  - des Tüftelns (tinkering strategy) 201
- Veränderungswellen 201
- Verbesserungsprozess, kontinuierlicher (KVP) 151, 171
- Verbundvorteile (Economic of Scope) 118
- Verdrängungswettbewerb 26, 92, 269, 312, 325
- Verfügbarkeitswettbewerb 121
- Verhaltensprinzipien, acht eherne 50
- Vernetzungsaktivitäten (boundary spanning) 150
- Verschwendung 171, 187
- Versioning 323
- Vertikale Diversifikation 108
- Virtualisierung 322
- Vision 13, 30, 34, 45, 51, 55, 219, 223, 226f., 340f., 351, 355f., 367
- Vitalitätskurve (vitality curve) 58
- Vodafone 337
- Volkswagen (VW) 137
- Vorreiter (lead users) 261
- Wachstum
- durch Diversifikation 95, 107
  - durch Expansion 103
  - durch «Kleinzeugs» 114
  - durch Multiplikation 110, 281
  - durch Vernetzung 97, 111
  - entlang der Wurzel 103, 105
  - in versteckten Feldern 106
- Wachstumsstrategie 33, 81, 84, 88, 92f., 95, 97, 99-101, 114
- Wahrnehmungskompetenzen 149
- Wal-Mart 292
- Walt Disney 286
- Wandel, strategischer (strategic change) 225, 227
- Wandelprozess 160, 225
- Wandlungsfähigkeit 152f., 200
- War
- of Movement 131
  - of Position 131
- Warten
- , aktives 339
  - , strategisches (strategic waiting) 339
- Waterman, Robert 157, 160, 163
- Watzlawick, Paul 11, 15, 205
- Weber 320
- Webs 275, 322
- Wegwerfstrategie 362

- Welch, Jack 49, 58-60  
 Welt, flache 175, 284f.  
 Wendepunkte, strategische 198-200  
 Wendigkeit, strategische 148, 192  
 Wertdisziplinen 291, 293  
 Werte 34f., 61, 84, 158, 162f., 185, 187,  
 190, 211-213, 257, 268, 289f., 296,  
 301, 360  
 Wertfalle 278  
 Werthaltung 34f., 37, 44, 158, 173, 226  
 Wertinnovation 300, 306  
 Wertkette (value chain) 132-134, 192, 268,  
 284, 291, 295  
 Wertkurve 304-306  
 Wertnetz (value net) 273, 275  
 Wertschöpfung  
 –, Architektur der  
 –, interaktive 256f., 259f., 297f.  
 Wertschöpfungsaktivitäten 267  
 Wertschöpfungskette (supply chain) 13,  
 71f., 80, 105, 110, 134, 184, 267, 272f.,  
 290f., 294-297, 326  
 Wertschöpfungsmodell 199, 254  
 Wertschöpfungsnetzwerk (value network)  
 268, 275, 284  
 Wertschöpfungsprozesse 139, 158, 180,  
 188, 258, 267, 273, 290  
 Wertschöpfungsrestrukturierung 296  
 Wertschöpfungsstufen 291, 295  
 Wertstrategien 33, 289  
 Wertversprechen 232, 289  
 Wettbewerb (competition) 121  
 Wettbewerbsarenen 326  
 Wettbewerbsstrategie 120-122, 125, 127,  
 131, 136, 153, 165, 268, 343  
 Wettbewerbsvorteile 26, 31f., 36, 38,  
 40, 48, 75, 80, 117, 119, 122, 125f.,  
 130f., 133, 137, 140, 143, 145f., 149,  
 153, 158, 160, 164, 171f., 201, 209f.,  
 252, 267, 302, 325f., 329, 333, 350,  
 355  
 White Space 105  
 Wichtigkeit 367  
 Wikipedia 258  
 Wild Cards 197f., 219  
 Wilson, Alan C. 215  
 Win-win-Spiel 271  
 Wiserma, Fred 291  
 Wissen, kollektives 31, 141  
 Wissensgesellschaft 212  
 Wissensmanagement 213  
 Wissensvorteile (Economies of Know-how)  
 119  
 Womack, James P. 188  
 World-Café-Methode 226  
 Wurster, Thomas 296, 321  
  
 Xella 109  
 Xerox 173, 180, 265  
 X-Webs 275  
  
 Yahoo 337, 345  
 Yale University 271  
 Yamaha 156, 176, 361  
 Yoon, Youngme 69  
 YouTube 258  
  
 Zara 132  
 Zedong, Mao 49, 52, 56  
 Zeitfenster 148, 325  
 Zeitvorteile (Economies of Speed) 118  
 Zerstörung, kreative 232  
 ZF Friedrichshafen 110  
 Ziele, strategische 41f., 44, 347f., 354, 360,  
 366  
 Zielsetzungen, operative 174, 353  
 Zongshen 176  
 Zook, Chris 104, 106  
 Zukunftskonferenz 226  
 Zusammenarbeit (cooperation) 272  
 »Zwischen-den-Stühlen«-Position (stuck-in-  
 the-middle position) 129  
 zyklische Wirtschaftsentwicklung, Theorie  
 der 233