Buchrezensionen

Kernthesen

- Strategien sollten praktischer und greifbarer sein
- Erfolgreiche Strategien setzen gute Fragestellungen voraus
- Jede strategische Ausrichtung hat ein „Haltbarkeitsdatum“

Nutzen für die Praxis

Das Buch bietet Managern zahlreiche Leitfäden und Fragenkataloge, um Strategien zu bewerten und weiterzuentwickeln. Es werden detaillierte Vorlagen für Wettbewerbs-, Kunden- und interne Analysen vorgestellt.

Abstract

Die Strategieentwicklung ist eine der grössten Herausforderungen der Praxis. Mittlerweile gibt es eine Fülle an Tools, die Manager für die Analyse und Verbesserung des Strategieprozesses einsetzen können. Doch gerade diese Komplexität sorgt für Verwirrung. Tovstiga reduziert diese Komplexität, indem er einen strukturierten Einblick in die Analysetools der Strategieentwicklung bietet. Die Kombination von theoretischen Grundlagen und praktischen Analysen bietet einen Mehrwert für Praktiker. Neben zahlreichen Unternehmensbeispielen, z.B. Nespresso, Bayer AG und Amazon, veranschaulicht Tovstiga die Konzepte ebenfalls durch Anekdoten aus dem Chemie- oder Militärbereich. Die Abwechslung schafft verschiedene Sichtweisen auf das Thema und weckt das Interesse des Lesers.

Tovstiga führt zunächst in das Strategiefeld ein und beschreibt Ansätze des strategischen Denkens. „The formulation of the problem is often more important than its solution“: Manager sollten zunächst die richtigen Fragen formulieren. Diese sind der erste Schritt eines strategischen Denkprozesses. Beispielsweise können Unternehmen fragen, wer ihre Kunden und Stakeholder sind und welche aktuellen sowie zukünftigen Bedürfnisse diese haben.

Um diese Fragen zu beantworten, werden verschiedene Ansätze der strategischen Analyse vorgestellt. Ein Beispiel ist die „Unique Competing Space“, die als Schnittmenge von Kundenbedürfnissen und der Value Proposition des Unternehmens abzüglich der Angebote des Wettbewerbs definiert ist. Somit entstehen drei Schnittstellen, die Unternehmen optimieren sollten: Kunden, Wettbewerber und interne Aufstellung. Zu jedem der drei Schnittstellen formuliert Tovstiga Fragenkataloge mit Stellhebel, Chancen und Risiken. Dadurch können Manager ihre Unternehmensstrategie differenziert bewerten und weiterentwickeln.

Die Auflistung von Checklisten und Fragen am Ende jedes Kapitels ermöglicht die Anwendung der Modelle in der Praxis. Das Buch eignet sich sowohl für Manager als auch für Studenten, die einen praxisnahen und strukturierten Überblick zu strategischem Management erhalten wollen. *Cansu Oral*

George Tovstiga

Strategy in Practice

A Practitioner's Guide to Strategic Thinking

2. Auflage, Wiley, West Sussex 2013, 288

Seiten, 34,90 Euro

ISBN 978-1-118-51925-7