

Open Strategy

Matzler / Stadler / Hautz / Friedrich von den Eichen / Anschober

2022

ISBN 978-3-8006-6942-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Matzler · Stadler · Hautz · Friedrich von den Eichen · Anschöber
Open Strategy


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Open Strategy

Durch offene Strategiewerk Disruption
erfolgreich managen

von

Kurt Matzler, Christian Stadler, Julia Hautz,
Stephan Friedrich von den Eichen, Markus Anschober

Aus dem Amerikanischen übersetzt von Jana Fritz


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

KURT MATZLER ist Professor für Strategisches Management an der Universität Innsbruck, Direktor des Executive MBA Programms am MCI in Innsbruck und Partner der Unternehmensberatung IMP – Innovative Management Partner

CHRISTIAN STADLER ist Professor für Strategisches Management an der Warwick Business School

JULIA HAUTZ ist Professorin für Strategisches Management an der Universität Innsbruck

STEPHAN FRIEDRICH VON DEN EICHEN ist Managing Partner von IMP – Innovative Management Partner und Professor für Geschäftsmodellinnovation an der Universität Bremen

MARKUS ANSCHÖBER ist Managing Partner von IMP – Innovative Management Partner


beck-shop.de
DIE FACHTERBANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6942 4
ISBN eBook (ePDF): 978 3 8006 6943 1
ISBN eBook (ePub): 978 3 8006 6944 8

Die Originalausgabe erschien 2021 unter dem Titel „Open Strategy“ MIT Press.

„Open Strategy“ Copyright by Christian Stadler, Julia Hautz, Kurt Matzler and Stephan Friedrich von den Eichen © 2021



© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck,

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluié

In Anlehnung an die Originalausgabe

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhalt

Vorwort	7
Einführung: Erfolgreich mit Open Strategy	15
Kapitel 1: Der klassische Strategieprozess hat ausgedient	29
Kapitel 2: Sind Sie bereit, sich zu öffnen?	55
Kapitel 3: Den Open-Strategy-Prozess wirksam gestalten	77
Kapitel 4: Open Strategy an Ihre Geheimhaltungsanforderungen anpassen	97
Kapitel 5: Das Wissen von Vielen nutzen	115
Kapitel 6: Ein Blick in die Zukunft werfen	137
Kapitel 7: „Disrupt yourself before others do!“	163
Kapitel 8: Überlegene Geschäftsmodelle entwickeln	189
Kapitel 9: Mit der „Crowd“ die richtigen Strategien auswählen.	209
Kapitel 10: Strategien erfolgreich umsetzen	237
Epilog	261
Literaturempfehlungen	267
Über IMP	268
Anmerkungen	270

In dem aus dem alten China stammenden Handbuch *Die Kunst des Krieges* rät der Militärstrategie Sun Tzu Generälen, ihre Pläne für sich zu behalten, wenn sie ihre Gegner besiegen wollen: „Wenn wir die Planung des Feindes aufdecken und selbst unsichtbar bleiben, können wir unsere Streitkräfte konzentriert halten, während der Feind die seinen teilen muss“, schreibt er. Diesen Rat nehmen sich die meisten Führungskräfte zu Herzen und versuchen mit allen Mitteln, ihre Strategien sowie die ihnen zugrunde liegenden Überlegungen, Marktdaten und Produktinformationen zu schützen.

– Doch was, wenn sie sich irren?



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Von Gary Hamel

Ich erinnere mich, es war ein bitterkalter Wintermorgen des Jahres 1993. Ich war mit dem Flugzeug aus London angereist und lief nun 700 Kilometer südlich des nördlichen Polarkreises über einen Parkplatz. Die Sonne würde erst in zwei Stunden aufgehen.

Einige Wochen zuvor hatte ich einen Anruf von Pekka Ala-Pietilä erhalten, dem schmalen, rotblonden Nokia-Topmanager, der eine wettbewerbsfähige Telekommunikationsstrategie für das Unternehmen entwickeln sollte. Bevor er mich angerufen hatte, wusste ich praktisch nichts über Nokia, aber nun war ich hier, in Espoo, der zweitgrößten Stadt Finnlands, und betrat die spartanische Zentrale des Unternehmens. Begleitet wurde ich von Dr. Jim Scholes, meinem langjährigen Berater-Partner, einem Experten für Systemdenken und Change Management. Bei diesem ersten Treffen waren wir beide überrascht, wie motiviert das junge Nokia-Team war, das uns gegenüber saß. Sie waren entschlossen, so erzählten sie uns, Motorola den Rang als weltweit führendes Mobilfunkunternehmen streitig zu machen.

Damals war Nokia bereits eine ernst zu nehmende Nummer Zwei auf dem Markt. 1992 hatte das Unternehmen 3 Millionen Handys verkauft, Motorola 4 Millionen. In den 1980ern hatte es beim Aufbau des Nordic Mobile Telephone Network mitgewirkt, einem der weltweit ersten Mobilfunksysteme, und 1984 wartete Nokia mit seinem ersten selbstgebauten Mobilfunkgerät auf, einem 4,7 Kilogramm schweren Autotelefon. Trotz dieser frühen Erfolge würde es nicht leicht werden, Motorola zu überholen. 1983 hatte der Konkurrent das erste tragbare Mobiltelefon auf den Markt gebracht. Das mauersteingroße DynaTAc entpuppte sich als unmittelbarer Erfolg bei Geschäftsreisenden und Managern, die sich den unglaublichen Anschaffungspreis von 4.000 US-Dollar leisten konnten. Sechs Jahre später stellte Motorola das MicroTAc vor, das erste Mobiltelefon, das in eine Hemdtasche passte. Mit 3.000 US-Dollar war

es für die meisten Verbraucher immer noch unbezahlbar, doch sein schlankes Design stärkte Motorolas Position als führender Mobiltelefonhersteller.

Nokia hatte mich unter anderem eingeladen, weil ich einige Jahre zuvor einen Artikel in der *Harvard Business Review* mit dem Titel „Strategic Intent“ veröffentlicht hatte. Darin plädierte ich dafür, dass sich Unternehmen „Stretch Goals“ setzen sollten, ehrgeizige strategische Ziele, die sich mithilfe von Innovationen erreichen lassen. Als ich nun jedoch diesen todernten Finnen gegenüber saß, musste ich schlucken. Es mit Motorola aufzunehmen erschien mir weniger wie ein ehrgeiziges Ziel als ein Selbstmordkommando. Ich kannte Motorola gut. Es war eines der bestgeführten Unternehmen in den Vereinigten Staaten. Und Bob Galvin, der CEO von Motorola, war eine Ikone. Er hatte miterlebt, wie japanische Unternehmen die US-amerikanische Unterhaltungselektronikbranche erobert hatten, und war fest entschlossen, Motorolas Führungsposition gegen alles und jeden zu verteidigen – kamen die Herausforderer nun aus dem In- oder Ausland. Ich hatte also Vorbehalte, doch die kraftstrotzende Entschlossenheit von Pekka und seinen Mitstreitern war ansteckend. Als es Zeit für die Mittagspause war, hatten Jim und ich Nokia bereits unsere Unterstützung zugesagt.

Als Erstes versuchte ich meinen neuen Klienten klar zu machen, dass sie eine völlig neue Strategie brauchen, um Motorola in die Knie zu zwingen. Dazu sollten sie im ersten Schritt ein ambitioniertes Ziel formulieren, das unkonventionelles Denken zuließ. Ich schrieb die Zahl 1.000.000.000 auf ein Flipchart, und erklärte, dass sie sich daran orientieren sollten: 1 Milliarde Mobiltelefone zu verkaufen. Das war viel verlangt, denn zu diesem Zeitpunkt gab es lediglich 35 Millionen Mobilfunkkunden weltweit. Es entstand eine lange Pause, doch niemand erhob Einspruch oder verzog auch nur eine Augenbraue. Sie hatten es verstanden. Sie wussten, dass das Bestreben des Menschen, überall mit jedem kommunizieren zu können, universell war. Natürlich würden eine Milliarde Menschen ein Mobiltelefon haben wollen. Die Frage war vielmehr, ob es Nokia gelingen würde, diese Nachfrage als führender Anbieter zu befriedigen.

Um das zu bewerkstelligen, bräuchte Nokia eine bahnbrechende Strategie, die es dem Unternehmen erlauben würde, den Markt radikal zu vergrößern und den Branchenführer zu überholen. Wie die meisten Unternehmen folgte Nokia bei der Entscheidung, in welche Projekte es investierte, einem diszipli-

nierten Prozess. Um eine revolutionäre Strategie zu entwickeln, müsste Nokia diesen jedoch komplett umkrempeln und sich weniger auf Zahlen als auf neues Denken konzentrieren.

Durch unser Entrepreneurship-Studium wussten Jim und ich, dass die Entwicklung einer Game-Changer-Strategie, wie etwa Risikokapitalinvestitionen, ein Zahlenspiel ist. Ein Risikokapitalgeber, der auf der Suche nach dem „next big thing“ ist, analysiert Hunderte von Businessplänen, bevor er in eine Handvoll vielversprechender Start-ups investiert. Game-Changer-Ideen sind selten – sowohl im Silicon Valley als auch in etablierten Unternehmen. Um die eine bahnbrechende Idee zu finden, würde Nokia Hunderte, wenn nicht Tausende verrückte Ideen generieren und sie auf ihre Originalität, Wirksamkeit und Machbarkeit prüfen müssen. Das bedeutete, den Strategieprozess für einen breiten Querschnitt der Belegschaft zu öffnen. Nokia verfügte über ein erstklassiges Führungsteam, doch dieses allein besaß nicht die nötige Kreativität und Vielfalt, um ein umfassendes Portfolio bahnbrechender Ideen zu entwickeln. Wollte Nokia die Zukunft erfinden, bräuhete es viele weitere kluge Köpfe.

In den darauffolgenden Wochen wurden Dutzende von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern damit beauftragt, große Mengen an neuen Informationen zusammenzutragen – das Rohmaterial für strategische Innovation. Wir teilten knapp 100 Beschäftigte in vier Teams ein. Das erste Team hatte die Aufgabe, Glaubenssätze der Branche zu identifizieren: Welche Annahmen traf Motorola über Verbraucher, Technologien, Produkte, Preise und Marktgröße, und wie könnte Nokia dieses konventionelle Denken infrage stellen? Das zweite Team sollte Diskontinuitäten erkennen: Welche neuen Entwicklungen in den Bereichen Wirtschaft, Lifestyle, Technologie und Regulierung hatte Motorola noch nicht auf dem Schirm, und wie könnte Nokia diese für seine Zwecke nutzen? Das dritte Team analysierte die Kernfähigkeiten des Unternehmens: Über welche einzigartigen Technologien oder Kompetenzen verfügte Nokia, und welche neuen müsste es entwickeln, um Motorola zu überholen? Die schwierigste Aufgabe fiel dem vierten Team zu: neue Bedürfnisse und Zielgruppen zu identifizieren.

Die Teams machten sich an die Arbeit und wollten sich dabei insbesondere auf die „Walkman-Generation“ konzentrieren. Ein Jahr zuvor hatte Sony 100 Millionen tragbare Musikplayer verkauft – vor allem an junge Leute. Und schon

bald traf man die Entwickler und Marketingfachleute von Nokia in Clubs in Tokyo und an den Stränden von L.A. an, wo sie das Verhalten und die Vorlieben von Teenagern und Mitzwanzigern studierten, die später einmal ihre Kunden sein würden.

Als die Marktforschungsteams wieder in Espoo waren, dienten ihre Beobachtungen als Futter für zahlreiche Brainstormingrunden. Hunderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten Gelegenheit, darüber zu brüten. Jede Erkenntnis wurde auf einer Karte festgehalten, und die Beschäftigten sollten die Karten beliebig oft herumschieben, um zu sehen, welche Geschäftsideen ihnen kamen. In diesem Zuge wurden mehr als 2.000 „Baby-Strategien“ entwickelt – junge, unausgereifte Ideen zu der Frage, wie Nokia das Mobilfunkgeschäft neu erfinden könnte.

Nun war es Zeit, die Ideen zusammenzuführen. Dazu luden wir die Nokia-Strategen, von denen es mittlerweile beachtlich viele gab, ein, die riesige Menge an Geschäftschancen, die sie identifiziert hatten, zu sichten. Gab es Cluster von verwandten Ideen, die auf größere „Meta-Strategien“ hindeuteten? Gab es Themen, die der Strategie von Nokia Fokus und Einheitlichkeit verleihen könnten? Erfreulicherweise ließen sich beide Fragen mit Ja beantworten.

Ein Bündel von Ideen konzentrierte sich darauf, das Mobiltelefon mit neuen Funktionen auszustatten. So sollten die Nutzerinnen und Nutzer damit zum Beispiel auch Fotos machen, Zahlungen tätigen, Nachrichten verschicken und Termine verwalten können. Ein zweites Bündel von Ideen verfolgte den Gedanken, das Mobiltelefon zu einem ansprechenden und unverzichtbaren Lifestyle-Produkt zu machen, das sich alle leisten konnten. Dazu gehörten Ideen, wie das Unternehmen die Produktionskosten radikal senken, das Telefon in verschiedenen Farben anbieten, es an die individuellen Vorlieben der Kunden anpassbar machen und vor allem junge Zielgruppen in den Blick nehmen könnte. Mit den Bedürfnissen von Netzbetreibern beschäftigte sich ein drittes Ideen-Cluster. Um den Markt zu erweitern, müsste Nokia die großen Telekommunikationsanbieter mit ins Boot holen. Sie brauchten Komplettlösungen – Netzwerkgeräte und -Software, Abrechnungssysteme und Finanzierungslösungen –, die es ihnen erlauben würden, die nötige Infrastruktur aufzubauen und neue Services bereitzustellen.

Daneben gab es weitere Themen, doch diese drei – Funktionen über das Telefonieren hinaus integrieren, ein Lifestyle-Produkt entwickeln und Netzwerk-

lösungen anbieten – schienen die vielversprechendsten. Sie wurden die tragenden Säulen der Unternehmensstrategie. Innerhalb des folgenden Jahrzehnts sollte diese Strategie Nokia zum Branchenführer machen und Milliarden US-Dollar an Marktwert generieren.

Zu Beginn des Prozesses hatten viele Beteiligte angezweifelt, ob es sinnvoll sei, so viele Personen an der Strategiediskussion zu beteiligen. Und ja: Es kostete Zeit und Mühe, Hunderte von Akteuren dazu zu bringen, wie Game-Changer zu denken. Und da nun viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Strategieprozess eingebunden waren, mussten andere Vorhaben zurückgestellt werden. Einige befürchteten auch, die Teams könnten zu „falschen“ Antworten gelangen: Was, wenn ihre Ideen langweilig oder – schlimmer noch – bloße Träumereien wären? Und dann war da noch die Frage der Geheimhaltung: Wie hält man eine Strategie unter Verschluss, wenn Hunderte Akteure an ihrer Entstehung mitwirken?

Doch den Zweiflern und Skeptikern zum Trotz erwies sich Open Strategy für Nokia als voller Erfolg. Zunächst einmal hatte das Unternehmen eine völlig neuartige Strategie entwickelt. In vielen Unternehmen wird der Planungsprozess von einer kleinen, eingeschworenen Gruppe von Top-Führungskräften dominiert, die nach einigen Jahren alle in denselben Bahnen denken. Das Topmanagement von Nokia wusste dagegen: Wollte das Unternehmen neue Ideen entwickeln, musste es neue Stimmen zulassen. Es war kein Zufall, dass die vier Marktforschungsteams hauptsächlich aus relativ jungen Leuten bestanden, die bereits in anderen Branchen gearbeitet hatten und nicht in der Zentrale angesiedelt waren.

Zweitens hatte der hoch-partizipative Prozess eine Strategie hervorgebracht, die auf dem Boden der Tatsachen beruhte. Bevor die Beschäftigten begannen, Ideen zu entwickeln, schulten wir sie im kreativen Denken und schickten sie nach „draußen“, um Daten zu sammeln. Eine Strategie muss schließlich auf Fakten basieren. Der Trick besteht darin, die Fakten zu finden, die die Wettbewerber noch nicht entdeckt haben oder die für sie zu unbequem sind, als dass sie sie berücksichtigen würden.

Drittens war die neue Strategie glaubwürdig und wurde von allen Beteiligten verstanden. Am Ende des Projekts wussten alle Beschäftigten, wohin das Unternehmen steuerte. Und sie waren entschlossen, das Mobiltelefon zur „Fernbedienung fürs Leben“ zu machen. Wird die Strategie dagegen im stillen Käm-

merlein entwickelt, stehen die Verantwortlichen am Ende vor einem schier unlöslichen Kommunikationsproblem: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun sich schwer, sich für eine Strategie zu begeistern, die einer Black Box entstammt. Viele fragen sich dann unweigerlich, warum andere, scheinbar bessere Strategien nicht weiterverfolgt wurden. Und selbst wenn eine Strategie glaubwürdig erscheint, können PowerPoint-Folien und Blogbeiträge von einflussreichen Personen die Beschäftigten nicht ausreichend mobilisieren. Denn sie wollen verstehen, was die Strategie ganz konkret für ihre tägliche Arbeit bedeutet. Mit einem offenen Prozess lassen sich diese Stolperfallen vermeiden.

Zu guter Letzt brachte der gemeinschaftliche Prozess eine detaillierte Strategie hervor, die direkt umgesetzt werden konnte. Strategien, die allein vom Führungsteam entworfen werden, mangelt es häufig an Genauigkeit. Sie beantworten eher das „Was“ als das „Warum“. Und weil sie so unkonkret sind, geht von der Strategieformulierung bis zur Strategieumsetzung viel Zeit ins Land. Nokia hat seine Strategie dagegen bottom-up entwickelt. Jede der drei großen strategischen Säulen umfasste Dutzende ausgereifte Ideen, die zügig umgesetzt werden konnten. Als die Strategie schließlich festgezurrert wurde, waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit, sie zu implementieren.

Zehn Jahre später vereinte Nokia mehr als die Hälfte des Wertes der Helsinki Stock Exchange auf sich, und 2005 verkaufte es in einem einzigen Jahr über 1 Milliarde Mobiltelefone. Nokia galt als bestgeführtes Unternehmen der Welt und schien unbezwingbar. Doch Sie, liebe Leserinnen und Leser, wissen, wie die Geschichte ausgeht. Wie in vielen anderen Unternehmen auch erwies sich Nokias Erfolg als ein sich selbst korrigierendes Phänomen.

Für alle, die sich mit Lebenszyklen auskennen, ist diese Entwicklung wenig überraschend. Mit zunehmendem Wachstum und Erfolg schalten die Verantwortlichen häufig von Angriff auf Verteidigung um. Milliarden schwere FuE- und Marketingbudgets treten an die Stelle von Kreativität. Einst neuartige Strategien münden in Ideenlosigkeit, und die Toleranz für abweichende Meinungen schwindet. Einstige Piraten werden zu Aristokraten. Die dreißigjährigen Rebellen, mit denen ich in den frühen 1990ern bei Nokia zusammengearbeitet hatte, waren nun, zwölf Jahre später, gefeierte, wohlhabende Tech-Titanen. Auf dem Höhepunkt ihres Erfolgs angelangt sahen sie wenig Notwendigkeit, ihr Erfolgsrezept zu ändern.

Insofern überrascht es nicht, dass Nokia nie wieder die kollektive Intelligenz seiner motivierten, ambitionierten Belegschaft anzapfte, um seinen zukünftigen Kurs zu bestimmen. Dem Unternehmen war es auf spektakuläre Weise gelungen, Motorola herauszufordern; es scheiterte jedoch daran, sich selbst herauszufordern. Das erledigte dann ein neuer Trupp von Rebellen: Am 9. Januar 2007 stellte Steve Jobs in San Francisco das iPhone vor. Elf Monate später kündigte Google an, sein soeben fertiggestelltes Betriebssystem für Mobilgeräte, Android, an Hersteller auf der ganzen Welt zu lizenzieren. Heute laufen 99 Prozent aller Smartphones auf iOS oder Android, und den Großteil dieser Geräte produziert Samsung.

Die Welt ist heute wesentlich volatil und komplexer als 1993, als ich aus einer Maschine von British Airways in den kalten, dunklen finnischen Winter Finnlands trat. Open Strategy ist überlebenswichtiger denn je, wird aber immer noch zu wenig genutzt, weil sich viele Top-Führungskräfte überschätzen. Sie betrachten sich häufig immer noch als Chefstrategen. Denn wie rechtfertigt man sonst ein Multimillionen-Dollar-Gehalt, wenn man nicht als Strategieprofi mit der mutigen Aufgabe betraut ist, die Zukunft des Unternehmens zu entwerfen? Ist es nicht genau das, was Aktionäre, Journalistinnen und Beschäftigte erwarten? Wer würde es wagen zu widersprechen, wenn ein Unternehmenshüptling wie A. G. Lafley, der zweimal Chef von Procter & Gamble war, behauptet, „Der CEO ist in der Lage, Chancen zu erkennen, die andere nicht sehen, (...) und schwierige Entscheidungen zu treffen, vor denen andere zurückschrecken“? Und wer würde es als Unsinn abtun, wenn frühere geschäftsführende Partner eines der größten Beratungsunternehmen erklären, dass es einer Handvoll von Top-Führungskräften vorbehalten sei, „über das Schicksal des Unternehmens zu entscheiden (...), während die anderen sich um die operative Umsetzung kümmern“? Doch wir sollten widersprechen. Denn Weitsicht und Kreativität sind nicht an Position und Rang gebunden, und jedes Unternehmen, das die Befugnis zur Strategieentwicklung auf eine kleine Gruppe von Topmanagern begrenzt, findet sich schon bald in der Defensive wieder.

Unternehmensverantwortliche wissen häufig nicht, was wirklich vor sich geht, weil sie von buckelnden Untergebenen umringt sind, die die Erfahrung gemacht haben, dass es wenig bringt, Widerspruch zu äußern. Langjährige Entscheiderinnen und Entscheider fühlen sich verpflichtet, überholte Strategien zu verteidigen, und weigern sich anzuerkennen, dass ihr eigenes intellektuelles

Kapital abnimmt. Darin besteht das Problem eines Top-down-Strategieprozesses: Er koppelt die Anpassungsfähigkeit und den Veränderungswillen des Unternehmens an die Anpassungsfähigkeit und den Veränderungswillen einiger weniger Top-Führungskräfte. Scheitern sie an dieser Aufgabe, was häufig der Fall ist, scheitert auch das Unternehmen.

Damit Open Strategy ihr volles Potenzial entfalten kann, müssen wir uns von dem Gedanken verabschieden, dass einige wenige Personen an der Spitze in der Lage sind, robuste, zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln. „Bescheidenheit im Topmanagement“ ist in etwa so widersprüchlich wie die „schottische Küche“ oder „virtuelle Präsenz“. Für Open Strategy ist sie jedoch eine Grundvoraussetzung.

Soviel von meiner Seite. Nun sollten Sie sich in dieses Buch vertiefen, das – so viel sei jetzt schon gesagt – eines der wichtigsten Wirtschaftsbücher dieses Jahrzehnts ist. Auf den folgenden Seiten geben Ihnen Kurt Matzler, Christian Stadler, Julia Hautz, Stephan Friedrich von den Eichen und Markus Anschöber einen unverzichtbaren Ratgeber an die Hand, wie Sie in Ihrem Unternehmen robuste, zukunftsorientierte Strategien entwickeln können. Wenn Sie also dem Wandel einen Schritt voraus sein, Ihre Wettbewerber links liegenlassen und alle Erwartungen übertreffen wollen, empfehle ich Ihnen, weiterzulesen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Silicon Valley, Kalifornien

Dezember 2020