Universität St.Gallen

Veranstaltungs- und Prüfungsmerkblatt Herbstsemester 2025

7,245: Strategy Evolution: Fallanalysen von Unternehmensgeschichten

ECTS-Credits: 4

Überblick Prüfung/en

(Verbindliche Vorgaben siehe unten)
dezentral - Schriftliche Prüfung, Digital, Gruppenarbeit Gruppennote (50%, 90 Min.)
Prüfungszeitpunkt: Vorlesungszeit
dezentral - Präsentation, Analog, Gruppenarbeit Individualnote (30%)
Prüfungszeitpunkt: Vorlesungszeit
dezentral - Aktive Teilnahme, Analog, Einzelarbeit Individualnote (20%)
Prüfungszeitpunkt: Vorlesungszeit

Zugeordnete Veranstaltung/en

Stundenplan -- Sprache -- Dozent
7,245,1.00 Strategy Evolution: Fallanalysen von Unternehmensgeschichten -- Deutsch -- Murmann J. Peter

Veranstaltungsinformationen

Vorbedingungen

Es wird erwartet, dass die Studenten zu jeder Session die angegebene Literatur bereits **VORAB** gelesen haben, und vorbereitet in die Vorlesung kommen

Lernziele

Dieser Kurs "Strategy Evolution: Fallanalysen von Unternehmensgeschichten" hat das zentrale Ziel die Anwendung von Strategiekonzepten zu üben, damit wir bessere Strategen und Strategieberater werden können.Wir setzen darauf, dass die Teilnehmer die Grundkonzepte der Unternehmensstrategie (Competitive Advantage, Porter's Five Forces, Porter's Wettbewerbsstrategien, Industry Value Chain, Firm Value Chain, Resources und Capabilities) schon kennen.

Der gesamte Kurs funktioniert als "Werkstätte" wo wir die theoretischen Konzepte, die wir zum grössten Teil bereits in Strategiegrundkursen gelernt haben, als unsere Werkzeuge ansehen. Mit diesen Werkzeugen bearbeiten und analysieren wir die Unternehmensentwicklung einer Firma, die seit mindestens 30 Jahren besteht oder bestanden hat. Der erste Mehrwert des Kurses besteht darin, dass wir im Kurs einen Prozess modellieren, wie man die Konzepte effektiv anwendet und mit Ihnen strategische Einsichten gewinnt. Deshalb ist der Kurs auch als Workshop ausgerichtet.

Für die erfolgreiche Arbeit als Stratege, ob in der Beratung oder in einem Unternehmen, ist gutes "Storytelling", d.h. auch dessen Handwerkszeug, das Schreiben und Kommunizieren besonders wichtig. Der zweite Mehrwert des Kurses ist, dass wir dieses "Storytelling" explizit üben werden. Zunächst lesen wir in der Pflichtlektüre Anleitungen zum "Storytelling." Dann werden die Studenten es in der Vorlesung praktisch üben, um dann die Kompetenz zu haben es in geschriebener Form anzuwenden. Dies tun wir in der zentralen Gruppenaufgabe, bei der eine Firma über mindestens 30 Jahre hinweg analysiert werden soll. Wir werden daran arbeiten, diese Arbeit in ein für den Leser attraktives Buchkapitel zu verwandeln. Ziel ist es am Ende die im Kurs entstandenen Firmengeschichten in einem eBook herauszugeben wie auch schon in den Jahren zuvor. (eBooks kann man hier anschauen: https://jpm.li/2019)

Den Teilnehmern des Kurses wird die Möglichkeit gegeben, sich ein umfangreiches Wissen und Know-how im Bereich der Anwendung von Strategiekonzepten, Recherche, analytisches Schreiben und Präsentieren anzueignen und es zu verbessern. Dieses Wissen basiert auf akademischer und praxisorientierter Literatur, aber das Know-how wird innerhalb der Workshops in der Vorlesung und beim Erarbeiten der Milestones oder dem Schreiben der Gruppenarbeit generiert. Dabei wird ein zentrales Lernziel verfolgt, nämlich dieKenntnis eines Arbeitsprozesses und Methode, wie man eine Firma über eine 30-jährige Periode strategisch analysiert, die relevanten Fakten findet und interpretiert und dann Fakten und Einsichten zu einer Firma

heranzieht, um ein überzeugende Unternehmensgeschichte mit Techniken des Storytellings und fundierten Argumenten zu schreiben.

Inhalt

Jeder weiss, dass man allein mit theoretischem Unterricht nicht zu einem guten Autofahrer werden kann. Aber wie steht es bei der Unternehmensstrategie? Kann man zu einem guten Unternehmensstrategen oder Strategieberater werden, indem man allein Vorlesungen über die verschiedenen analytischen Konzepte der Unternehmensstrategie besucht? Die Erfahrung zeigt, dass dies nicht möglich ist: Um die analytischen Konzepte der Strategie mit grossem Können anwenden zu können, ist es notwendig, dass man die Anwendung an konkreten Fällen übt.

Strategen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Empfehlungen auf ganz konkrete Firmensituationen geben können. Das bedeutet, dass sie gelernt haben die strategischen Probleme einer Firma in ganz spezifischen Kontexten einzuschätzen und konkrete Empfehlungen abgeben können, was die Firma in der bestimmen Industrie in einer bestimmen Wettbewerbskonstellation tun soll. Ein Stratege wird dafür bezahlt, dass sie oder er gelernt haben Konzepte anzuwenden. Dies bedeutet, dass ein Stratege abschätzen können muss, wie es zu dieser Wettbewerbssituation kam, welche neuen Trends auf die Industrie einwirken, und welche neuen Strategien das Unternehmen fahren muss, um sich neuen Kräften und Trends anzupassen. Je mehr Übung man ansammelt, desto besser wird man auch-genauso wie beim Autofahren.

Innerhalb Ihrer Firmengeschichte passieren viele Umwälzungen im geschäftlichen, gesellschaftlichen, und technologischen Umfeld einer Firma. In diesem Kurs untersuchen wir welche Umwälzungen konkret in dem jeweiligen Fall stattgefunden haben: Hat die Firma darauf gute strategische Antworten entwickelt? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum hat die Firma darauf nicht erfolgreich reagiert? Hat sie einen klaren Versuch gemacht und eine neue Strategie entwickelt, aber die neue Strategie nicht umsetzen können? Oder war der Wandel zu gross und die existierenden Kompetenzen der Firma waren zu weit von den neuen weg, sodass es einfacher für neue Firmen wurde in den Markt zu gehen, weil sie nicht von existierenden Kompetenzen und Strukturen zurückgehalten wurden?

Struktur und Lehr-/Lerndesign

Die Vorlesungen erstrecken sich über 9 Termine und besteht aus Vorlesungen, Workshops und einem Gastvortrag. Der gesamte Arbeitsaufwand beläuft sich auf circa 115 Stunden, was 4 ECTS entspricht.

Literatur

Pflichtliteratur:

- Murmann, J.P. 2003. Knowledge and Competitive Advantage (speziell für die Lehrveranstaltung überarbeiteter Auszug)
- Murmann, J. P. 2018. Wie entwickle ich eine ansprechende Präsentation. Universität St. Gallen Lehrmaterial.
- Salevouris, Michael J. & Conal Furay. 2015. Chapter 6 and 13, The Methods and Skills of History: A Practical Guide, 4th Edition. Wiley-Blackwell.
- Danneels, E. 2010. Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. Strategic Management Journal 32(1): 1-31.
- HSG Firmengeschichten: Jede Gruppe verteilt die Geschichten Jil Sander (2020), Bühler (2021), und Zeppelin (2022) an ein Gruppenmitglied zum Lesen

Weiterführendes Selbststudium:

- Scriven, M. (1974). Maximizing the Power of Causal Investigations: The Modus Operandi Method. Evaluation in education: Current applications. W.J. Popham, Mc Cutchan Pub Corp: 68-84.
- Winter, Sidney G. 2012. Capabilities: Their Origins and Ancestry. Journal of Management Studies 49 (08): 1402-6.
- Winter, Sidney G. 2013. An Evolutionary Program for Business History? Enterprise and Society 14 (03): 498-506
- Usselman, SW. 1993. IBM and Its Imitators: Organizational Capabilities and the Emergence of the International Computer Industry. Business and Economic History 22 (Winter): 1-35.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. Journal of Management Studies, 26(4): 397-416
- McCloskey, D.N. Storytelling in Economics. In: Nash, C. ed.1990. Narrative in Culture: The Uses of Storytelling in the Sciences, Philosophy and Literature: 5-22

Universität St.Gallen

Zusatzinformationen

--

Prüfungsinformationen

Teilleistung/en

1. Teilleistung (1/3)

Prüfungsmodalitäten

Prüfungstyp	Schriftliche Prüfung
Verantwortung für Organisation	dezentral
Prüfungsform	Schriftliche Prüfung
Prüfungsart	Digital
Prüfungszeitpunkt	Vorlesungszeit
Prüfungsdurchführung	Asynchron
Prüfungsort	Off Campus
Benotungsform	Gruppenarbeit Gruppennote
Gewichtung	50%
Dauer	90 Min.

Sprachen

Fragesprache: Deutsch
Antwortsprache: Deutsch

Bemerkungen

--

Hilfsmittelregelung

Open Book

Die Wahl der Hilfsmittel steht den Studierenden unter Beachtung folgender Einschränkungen frei:

- Taschenrechnermodelle, welche nicht der Texas Instruments TI-30-Serie angehören, sowie sämtliche programmierbare und kommunikationsfähige elektronische Geräte wie elektronische Wörterbücher, Notebooks, Tablets, Smartphones, Headsets, zusätzliche Bildschirme, etc. sind nicht erlaubt;

- Es besteht die Möglichkeit, Ausnahmen explizit durch die zuständigen Dozierenden im Hilfsmittelzusatz zu definieren.

Die Beschaffung der Hilfsmittel, wie auch die Sicherstellung deren Funktionsfähigkeit, ist ausschliesslich Sache der Studierenden.

Hilfsmittelzusatz

Generative KI-Tools wie beispielsweise ChatGPT dürfen an der Universität St.Gallen grundsätzlich als **Unterstützung** beim Verfassen einer schriftlichen Arbeit genutzt werden. Weitere Informationen und Hinweise zum Arbeiten mit KI bei schriftlichen Arbeiten finden Studierende im StudentWeb:
https://universitaetstgallen.sharepoint.com/sites/PruefungenDE/SitePages/Arbeiten-mit-KI.aspx.

---

2. Teilleistung (2/3)

Prüfungsmodalitäten

Prüfungstyp	Präsentation
Verantwortung für Organisation	dezentral
Prüfungsform	Mündliche Prüfung
Prüfungsart	Analog
Prüfungszeitpunkt	Vorlesungszeit
Prüfungsdurchführung	Asynchron
Prüfungsort	On Campus
Benotungsform	Gruppenarbeit Individualnote
Gewichtung	30%
Dauer	--

Sprachen
Fragesprache: Deutsch
Antwortsprache: Deutsch

Bemerkungen
--

Hilfsmittelregelung
Freie Hilfsmittelregelung

Die Hilfsmittel sind durch die Studierenden grundsätzlich frei wählbar. Allfällige Einschränkungen werden im Hilfsmittelzusatz durch die zuständigen Dozierenden definiert.

Hilfsmittelzusatz

Generative KI-Tools wie beispielsweise ChatGPT dürfen an der Universität St.Gallen grundsätzlich als **Unterstützung** beim Verfassen einer schriftlichen Arbeit genutzt werden. Weitere Informationen und Hinweise zum Arbeiten mit KI bei schriftlichen Arbeiten finden Studierende im StudentWeb:
https://universitaetstgallen.sharepoint.com/sites/PruefungenDE/SitePages/Arbeiten-mit-KI.aspx.

---

3. Teilleistung (3/3)

Prüfungsmodalitäten

Prüfungstyp	Aktive Teilnahme
Verantwortung für Organisation	dezentral
Prüfungsform	Mündliche Prüfung
Prüfungsart	Analog
Prüfungszeitpunkt	Vorlesungszeit
Prüfungsdurchführung	Synchron
Prüfungsort	On Campus
Benotungsform	Einzelarbeit Individualnote
Gewichtung	20%
Dauer	--

Sprachen
Fragesprache: Deutsch
Antwortsprache: Deutsch

Bemerkungen
--

Hilfsmittelregelung
Freie Hilfsmittelregelung

Die Hilfsmittel sind durch die Studierenden grundsätzlich frei wählbar. Allfällige Einschränkungen werden im Hilfsmittelzusatz durch die zuständigen Dozierenden definiert.

Universität St.Gallen

Hilfsmittelzusatz
--

Inhalt

20% Aktive Teilnahme (mündlich, individuell): Präsenz, Wortmeldungen, Feedback- und Diskussionsbeiträge, Fragen im Plenum

30% Präsentation (mündlich, individuell): Präsentation des Projektfortschritts, 20 Minuten (10 Minuten Vortrag, 10 Minuten Diskussion)

50% Abschlusspapier (schriftlich, Gruppenarbeit): Fallanalyse einer Unternehmensgeschichte, 7000 Wörter (+/- 10% exkl. Literaturverzeichnis), mindestens 4 Abbildungen, 3er Teams

Literatur

- Murmann, J.P. 2003. Knowledge and Competitive Advantage (speziell für die Lehrveranstaltung überarbeiteter Auszug)
- Murmann, J. P. 2018. Wie entwickle ich eine ansprechende Präsentation. Universität St. Gallen Lehrmaterial.
- Salevouris, Michael J. & Conal Furay. 2015. Chapter 6 and 13, The Methods and Skills of History: A Practical Guide, 4th Edition. Wiley-Blackwell.
- Danneels, E. 2010. Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. Strategic Management Journal 32(1): 1-31.
- HSG Firmengeschichten: Jede Gruppe verteilt die Geschichten Jil Sander (2020), Bühler (2021), und Zeppelin (2022) an ein Gruppenmitglied zum Lesen.

Wichtige Hinweise

Bitte beachten Sie, dass nur dieses Merkblatt, sowie der bei Biddingstart veröffentlichte Prüfungsplan verbindlich sind und anderen Informationen, wie Angaben auf StudyNet (Canvas), auf Internetseiten der Dozierenden und Angaben in den Vorlesungen etc. vorgehen.
Allfällige Verweise und Verlinkungen zu Inhalten von Dritten innerhalb des Merkblatts haben lediglich ergänzenden, informativen Charakter und liegen ausserhalb des Verantwortungsbereichs der Universität St.Gallen.

Unterlagen und Materialien sind für zentrale Prüfungen nur dann prüfungsrelevant, wenn sie bis spätestens Ende der Vorlesungszeit (KW 51) vorliegen. Bei zentral organisierten Mid-Term Prüfungen sind die Unterlagen und Materialien bis zur KW 43 (Freitag, 24. Oktober 2025) prüfungsrelevant.

Verbindlichkeit der Merkblätter:

- Veranstaltungsinformationen sowie Prüfungszeitpunkt (zentral/dezentral organisiert) und Prüfungsform: ab Biddingstart in der KW 34 (Donnerstag, 21. August 2025);
- Prüfungsinformationen (Hilfsmittelzusätze, Prüfungsinhalte, Prüfungsliteratur) für dezentral organisierte Prüfungen: in der KW 42 (Montag, 13. Oktober 2025);
- Prüfungsinformationen (Hilfsmittelzusätze, Prüfungsinhalte, Prüfungsliteratur) für zentral organisierte Mid-Term Prüfungen: in der KW 43 (Freitag, 24. Oktober 2025);
- Prüfungsinformationen (Hilfsmittelzusätze, Prüfungsinhalte, Prüfungsliteratur) für zentral organisierte Prüfungen: zwei Wochen vor Ende der Prüfungsabmeldephase in der KW 45 (Montag, 03. November 2025).