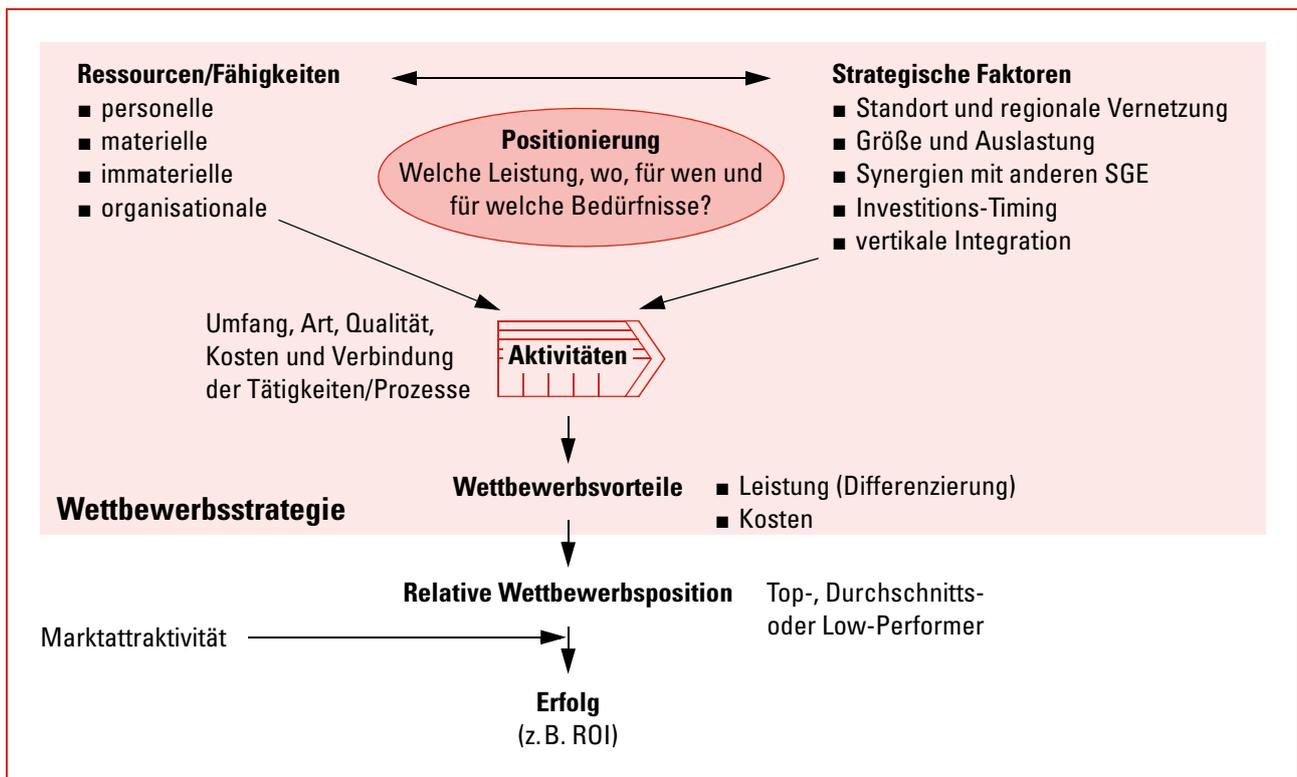
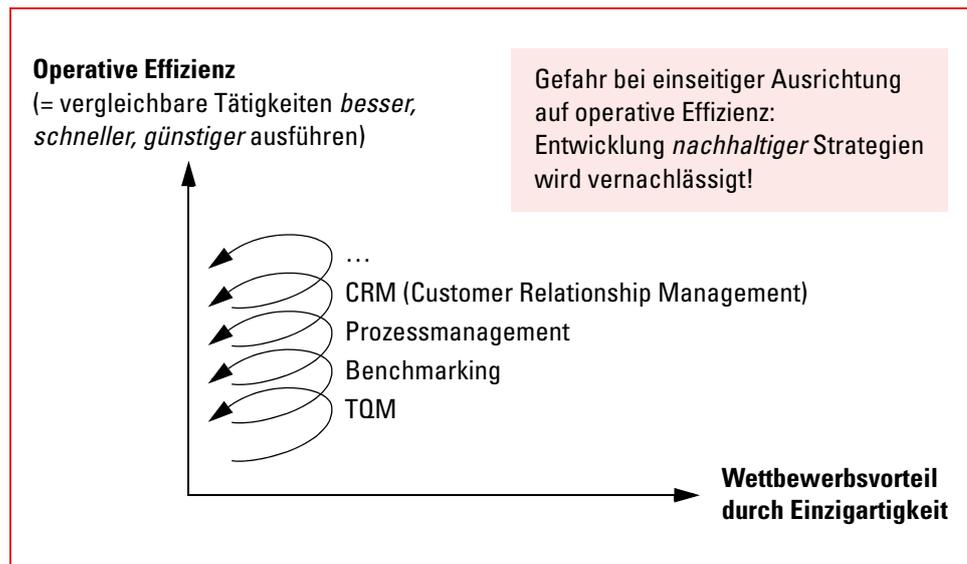


▲ Abbildung 1.1 Geplante und «aufgetauchte» Strategien (Mintzberg 2000, S. 24)



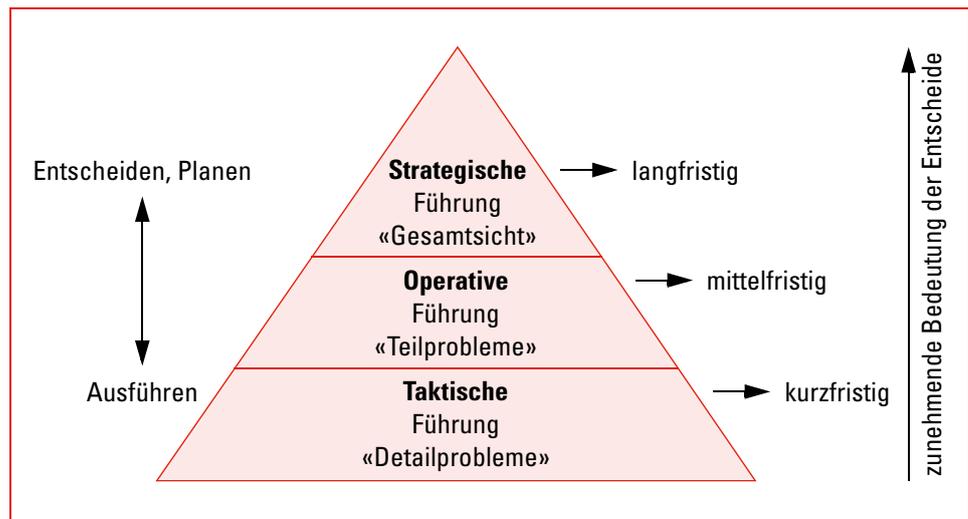
▲ Abbildung 1.2 Strategische Erfolgsdeterminanten



▲ Abbildung 1.3 Operative Effizienz: notwendig, aber nicht hinreichend (in Anlehnung an Porter 1997)

Formale/prozessuale Aspekte	Inhaltliche Aspekte
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine Strategie weist umfassenden Charakter auf.</li> <li>■ Eine Strategie ist langfristig und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet.</li> <li>■ Eine Strategie ist sowohl ein Plan (Weg-Ziel-Beschreibung) wie auch das Muster, das sich aus den tatsächlichen Entscheidungen und Handlungen ergibt.</li> <li>■ Eine Strategie stützt sich auf stark aggregierte Informationen.</li> <li>■ Eine Strategie basiert sowohl auf geplantem Handeln als auch auf Flexibilität, Kreativität und unternehmerischem Lernen.</li> <li>■ Eine Strategie enthält rationale, motivierende und emotionale Elemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine Strategie ist fundamental erfolgsorientiert.</li> <li>■ Eine Strategie ist sowohl extern auf attraktive Tätigkeitsfelder (vor allem Produkte und Märkte) als auch intern auf Ressourcen, Aktivitäten und Fähigkeiten zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtet.</li> <li>■ Eine Strategie zielt darauf ab, eine einzigartige Position im relevanten Wettbewerbsumfeld zu erreichen.</li> <li>■ Eine Strategie schließt sowohl Ziele als auch Maßnahmen und Mittel (Ressourcen) ein.</li> </ul>

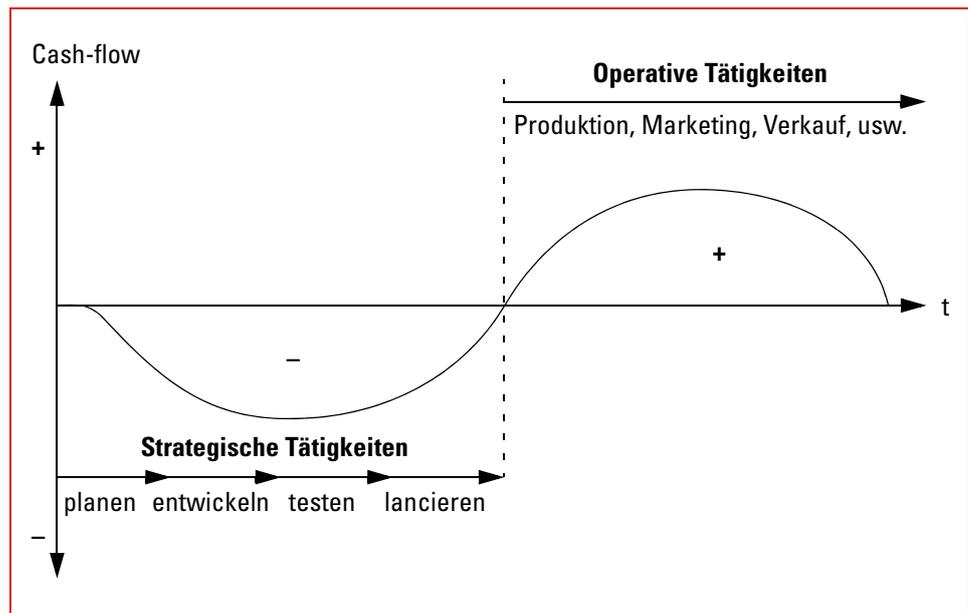
▲ Abbildung 1.4 Formale, prozessuale und inhaltliche Aspekte einer umfassenden Strategiedefinition (vgl. Rühl 1989, S. 16; Mintzberg 2000)



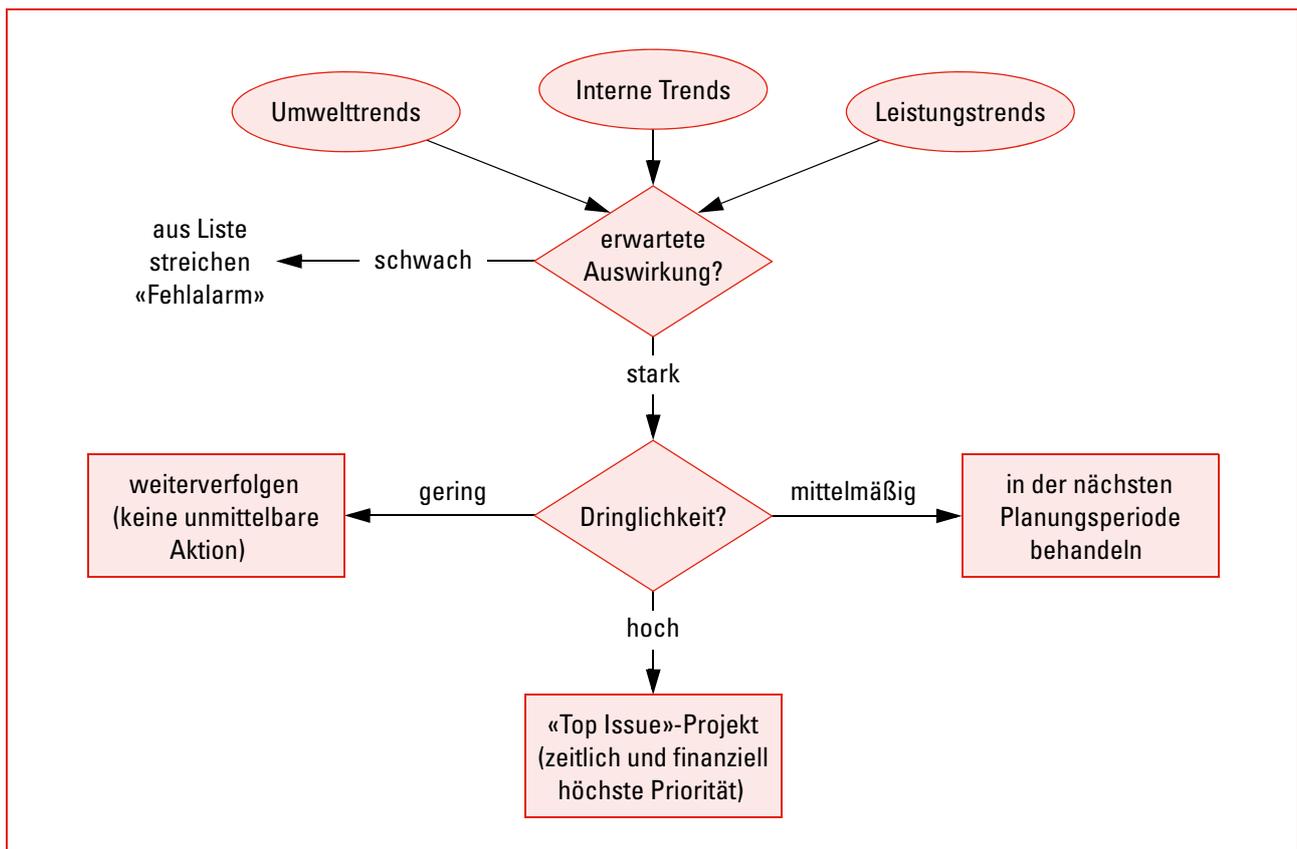
▲ Abbildung 1.5 Traditionelle Sicht der Unternehmensführung



▲ Abbildung 1.6 Vergleich zwischen strategischer und operativer Führung (nach Ansoff 1991)



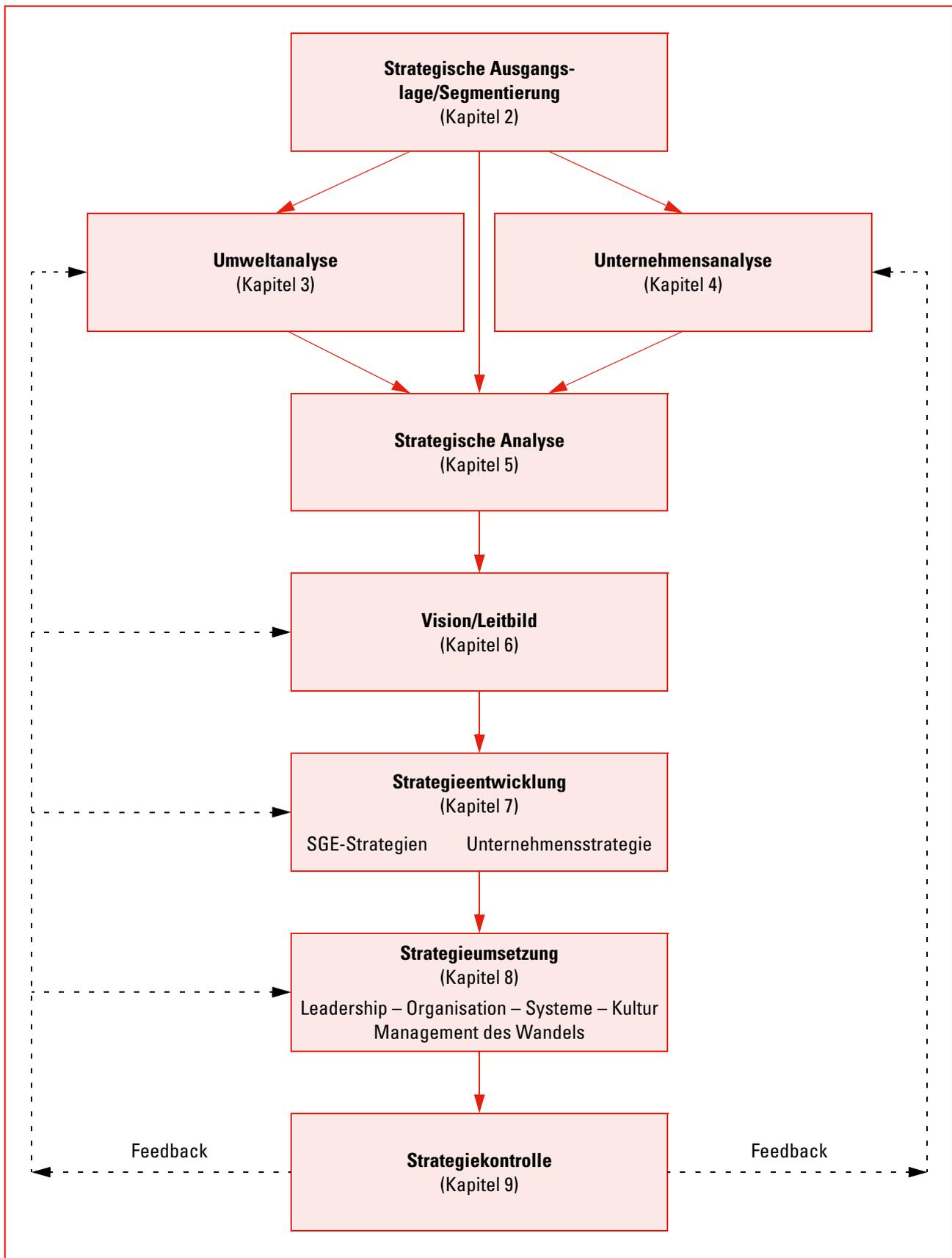
▲ Abbildung 1.7 Auswirkungen von strategischen und operativen Tätigkeiten auf den Cash-flow (nach Ansoff 2007, Ansoff/McDonnell 1990)



▲ Abbildung 1.8 Strategic Issue Management (vgl. Ansoff 2007, Ansoff/McDonnell 1990)

	schwach ← <b>Stärke des Signals</b> → stark				
<b>Informationsinhalt</b>	Überzeugung, dass Diskontinuität bevorsteht.	Quelle der Bedrohung/Chance identifiziert.	Merkmale der Bedrohung/Chance und Art der Wirkung bekannt.	Reaktionsmöglichkeiten (Aktionen, Programme) bekannt.	Konsequenzen der Reaktionen auf Ertragslage sind absehbar oder schon spürbar.
<b>Beispiel:</b> Entwicklung des Transistors	Gefühl, dass die Entwicklung in der Physik ein großes Potenzial für die Elektronikindustrie darstellt.  ca. 1940	Festkörper-Physik als Quelle für Bedrohungen/Chancen erkannt.  ca. 1945	Erste Anwendungen entstehen dank der Erfindung des Transistors.  1948	Einige aggressive Firmen investieren in die neue Technologie; Nachfrage nach Transistoren ist feststellbar.  ca. 1950–1955	Firmen mit neuer Technologie machen Gewinne; jene, die immer noch Vakuumröhren produzieren, machen Verluste.  ab ca. 1955

▲ Abbildung 1.9 Verlauf eines schwachen Signals am Beispiel der Transistoren-Entwicklung (vgl. Ansoff/McDonnell 1990)



▲ Abbildung 1.10 Modell des Strategischen Managements

Strategieebenen	Hauptverantwortliche Personen	Primäre Strategieinhalte und behandelte Themen
<b>Gesamtunternehmensstrategie</b>	Geschäftsleiter (CEO), Konzernleitungs-, Direktionsmitglieder (Entscheidungen werden normalerweise vom Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat genehmigt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmenspolitik (Grundsätze zu Wachstum, Unabhängigkeit, Flexibilität, Risiko, Ethik, Humanisierung der Arbeit, Führung usw.)</li> <li>■ Auf welchen Märkten und mit welchen Produkten soll das Unternehmen tätig sein</li> <li>■ Portfoliomanagement (Diversifikation, Aufbau neuer Geschäfte, Desinvestitionen, Verstärkung bestehender Geschäfte)</li> <li>■ Prioritätensetzung für die Verteilung der Ressourcen (Personal, Finanzmittel, Anlagen usw.) auf die strategischen Geschäftseinheiten (z.B. anhand der Portfolio-Analyse)</li> <li>■ Vertikale Integration, Globalisierung</li> <li>■ Nutzung von Synergieeffekten zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten (u. a. Ausbalancieren der Wachstums- und Finanzierungssynergien)</li> <li>■ Bestimmung und Aufbau von Kernkompetenzen</li> <li>■ Überprüfung, Revision, Genehmigung, Koordination der Geschäftseinheitsstrategien</li> </ul>
<b>Geschäftseinheitsstrategien</b>	Leiter der Geschäftseinheiten, Divisionen bzw. Profitcenter (Entscheidungen werden normalerweise von der Unternehmensleitung genehmigt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auswahl der Produkt-Markt-Kombination, in denen die Geschäftseinheit nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen soll</li> <li>■ Bestimmung der dazu notwendigen Tätigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse (strategische Erfolgspositionen)</li> <li>■ Umwelt- und Unternehmensanalyse</li> <li>■ geschäftseinheitsspezifische Herausforderungen und Projekte</li> <li>■ Überprüfung, Revision, Genehmigung, Koordination der Funktionsstrategien</li> </ul>
<b>Funktionsstrategien</b>	Funktionsleiter (Entscheidungen werden normalerweise vom Geschäftseinheitsleiter genehmigt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung von Aktionen und Maßnahmen zum Aufbau und Erhalt der funktionalen Fähigkeiten zur optimalen Unterstützung der Geschäftseinheitsstrategie</li> <li>■ Überprüfung, Revision, Genehmigung, Koordination der Bereichs- oder Abteilungsstrategien</li> </ul>
<b>Bereichs- bzw. Abteilungsstrategien</b>	Bereichs- oder Abteilungsleiter (z. B. Werbeleiter, Verkaufsstellenleiter, Werkleiter, Produkt-Manager)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung von Aktionen und Maßnahmen zur optimalen Unterstützung der Geschäftseinheits- und Funktionsstrategien</li> </ul>

▲ Abbildung 1.11 Strategieebenen, Hauptverantwortliche und Strategieinhalte (vgl. Thompson/Strickland 1995, S. 38)

<b>Ort Wo?</b>	Verantwortlichkeit Einflussrichtung	zentral top-down	→ →	dezentral bottom-up
<b>Beteiligte Wer?</b>	Beteiligungsgrad Perspektivenmix Fähigkeitsmix	elitär homogen monodisziplinär	→ → →	breit gestreut heterogen interdisziplinär
<b>Zeit Wann?</b>	Dauer Auslöser Horizont	kurz terminorientiert kurzfristig	→ → →	lang ereignisorientiert langfristig
<b>Mittel Womit?</b>	Ressourceneinsatz Methodeneinsatz	gering spärlich	→ →	hoch reichhaltig
<b>Vorgehen Wie?</b>	Arbeitsweise Darstellungsweise Strukturierungsgrad Kontext	analytisch quantitativ fein rigid – formell	→ → → →	intuitiv qualitativ grob offen – emergent
<b>Zusammenarbeit Wie?</b>	Konfliktintensität Entscheidungsform Transparenz	niedrig patriarchisch gering	→ → →	hoch demokratisch hoch

▲ Abbildung 1.12 Möglichkeiten zur Gestaltung des Strategieprozesses (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 58)

	Nutzen/Funktionen/Leistungen (Kundenbedürfnis)		
	Verdampfen von Lösungsmitteln	Stickstoff- und Fettstoffbestimmung	...
<b>Verfahren</b>			
Mechanik	?	x	?
Elektronik	x		
Glasbearbeitung	x	?	x
...		?	x
<b>Abnehmer</b>			
Staatliche Labors	x	x	?
Universitäten	x	x	x
Chemie-Industrie	x	x	?
...	x	x	?

x gegenwärtige Tätigkeitsfelder  
? mögliche neue Tätigkeitsfelder

▲ Abbildung 2.1 Beispiel einer Aktivitätsfeldanalyse (Auszug)

Produkte \ Märkte		Inland			Ausland (Europa)			Ausland (Rest)		
		Textil	Bau	Metall	Textil	Bau	Metall	Textil	Bau	Metall
Maschinen- typ A	mechanisch		●	●		●		●	●	
	elektrisch	●	●	●	●	●		●	●	
	elektronisch	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Maschinen- typ B	mechanisch	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	elektrisch	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	elektronisch	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Maschinen- typ C	mechanisch		●	●	●	●		●	●	
	elektrisch		●	●	●	●		●	●	
	elektronisch		●	●	●	●		●	●	

● heutige Produkt-Markt-Kombinationen

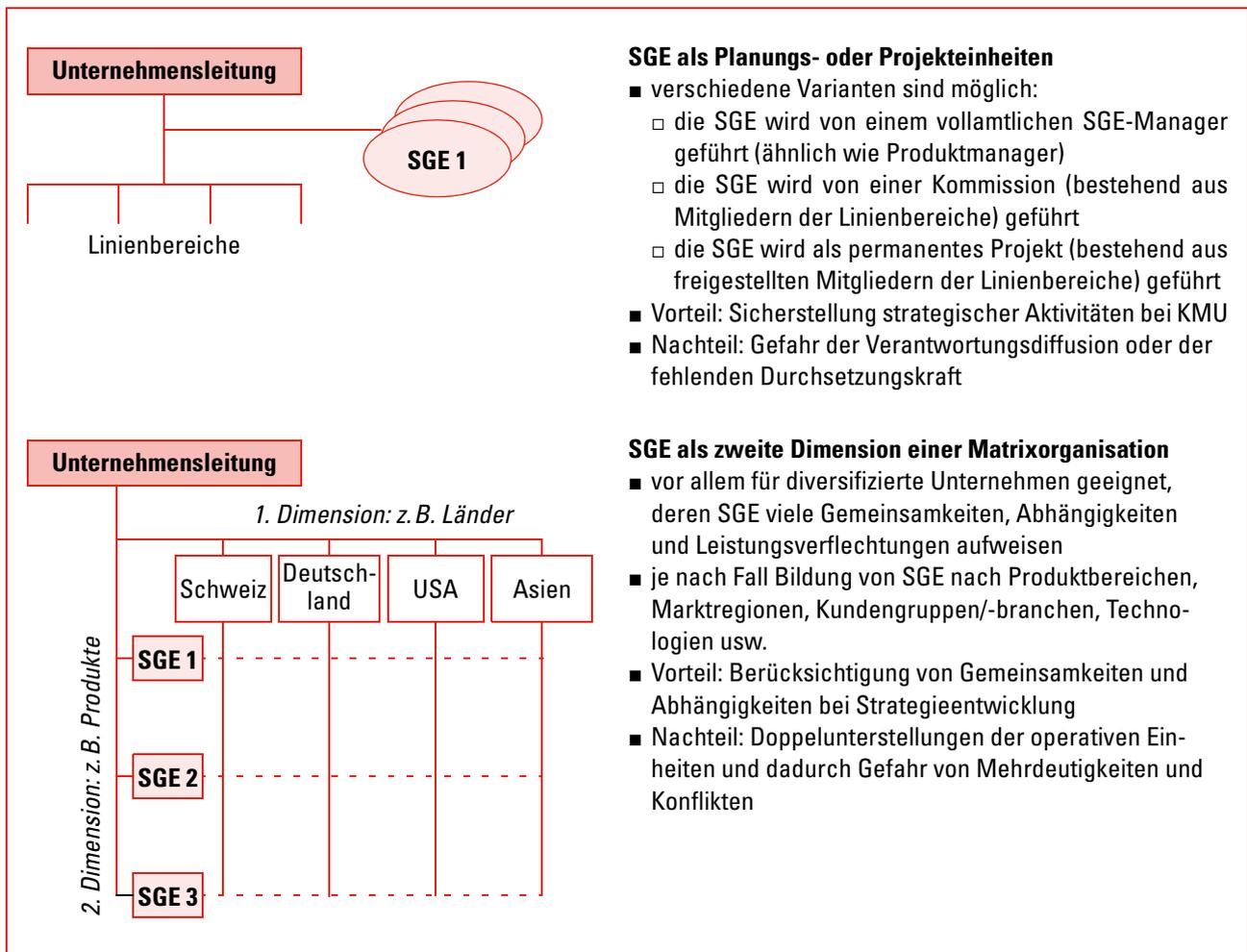
▲ Abbildung 2.2 Produkt-Markt-Matrix eines Maschinenherstellers

Produkte \ Märkte		Inland			Ausland (Europa)			Ausland (Rest)		
		Textil	Bau	Metall	Textil	Bau	Metall	Textil	Bau	Metall
Maschinen- typ A	mechanisch		●	●	SGF 1	●		●	●	
	elektrisch	●	●	●	●	●	●	●	●	
	elektronisch	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Maschinen- typ B	mechanisch	●	●	●	SGF 4	●	●	●	●	●
	elektrisch	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	elektronisch	●	●	●	SGF 5	●	●	●	●	●
Maschinen- typ C	mechanisch		●	●	●	●		●	●	
	elektrisch		●	●	●	●	SGF 8	●	●	
	elektronisch		●	●	●	●		●	●	

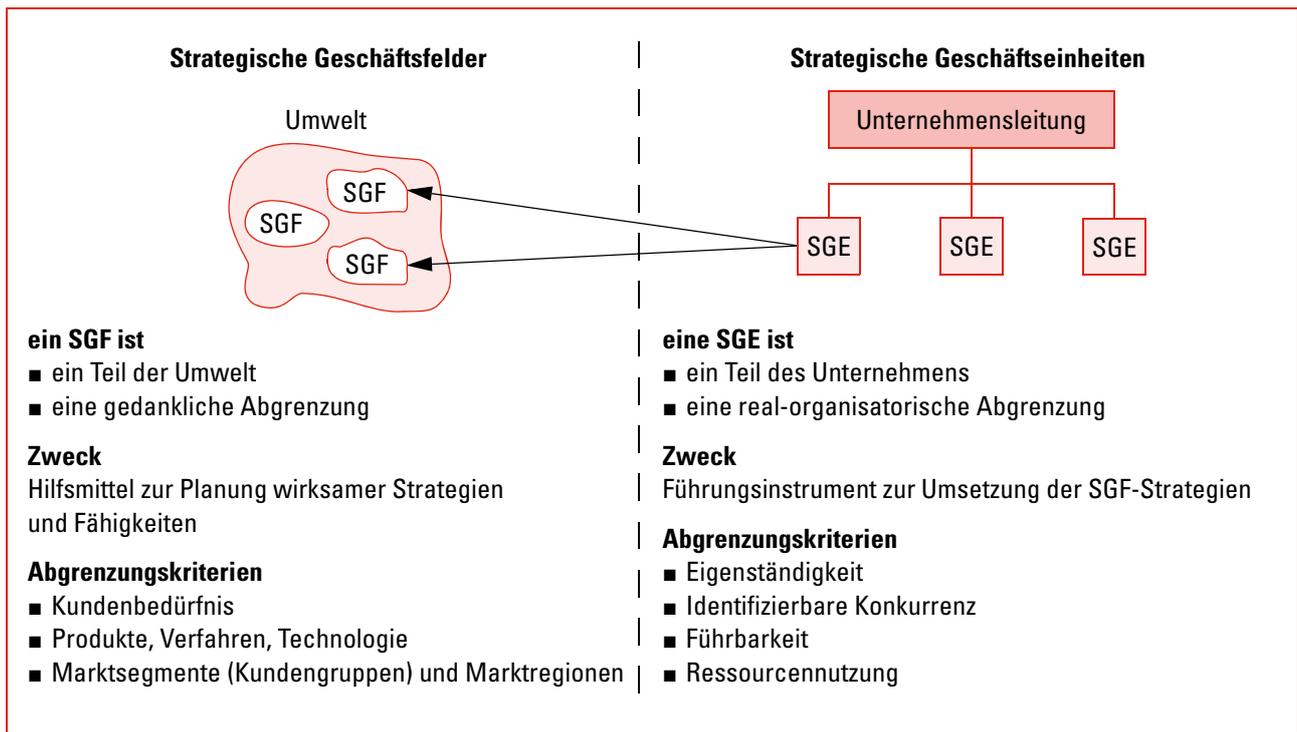
● heutige Produkt-Markt-Kombinationen

▲ Abbildung 2.3 Geschäftsfeldabgrenzung nach der Inside-out-Methode

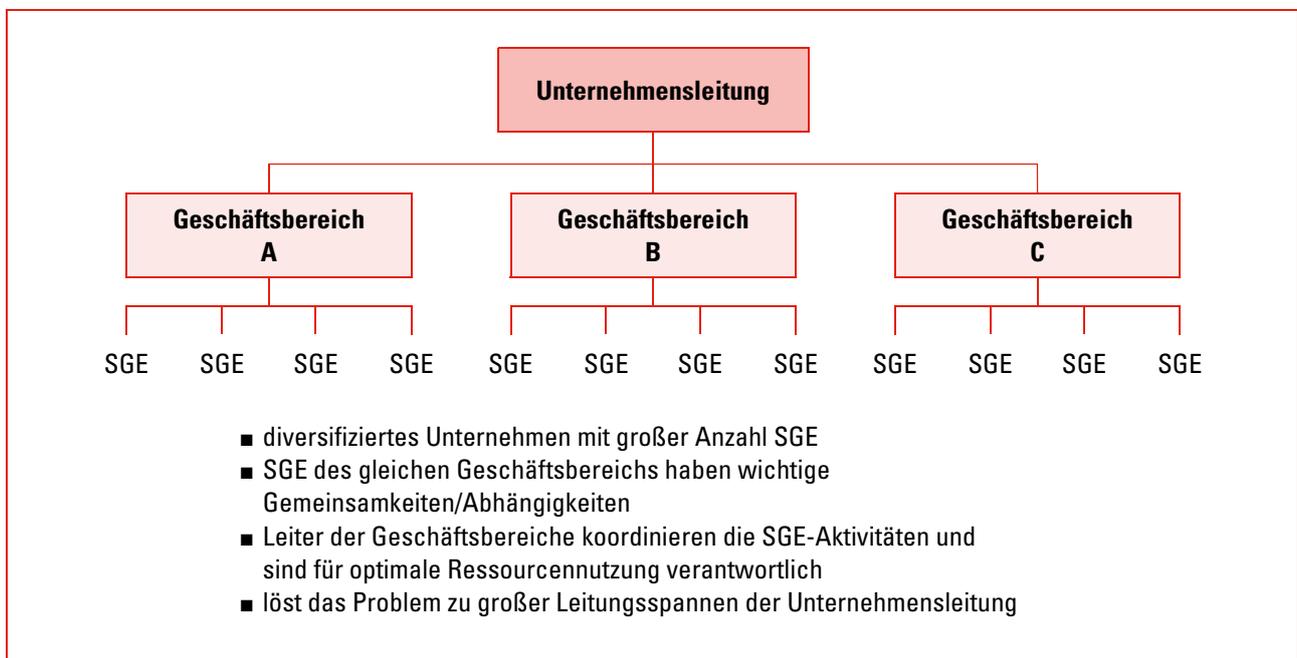




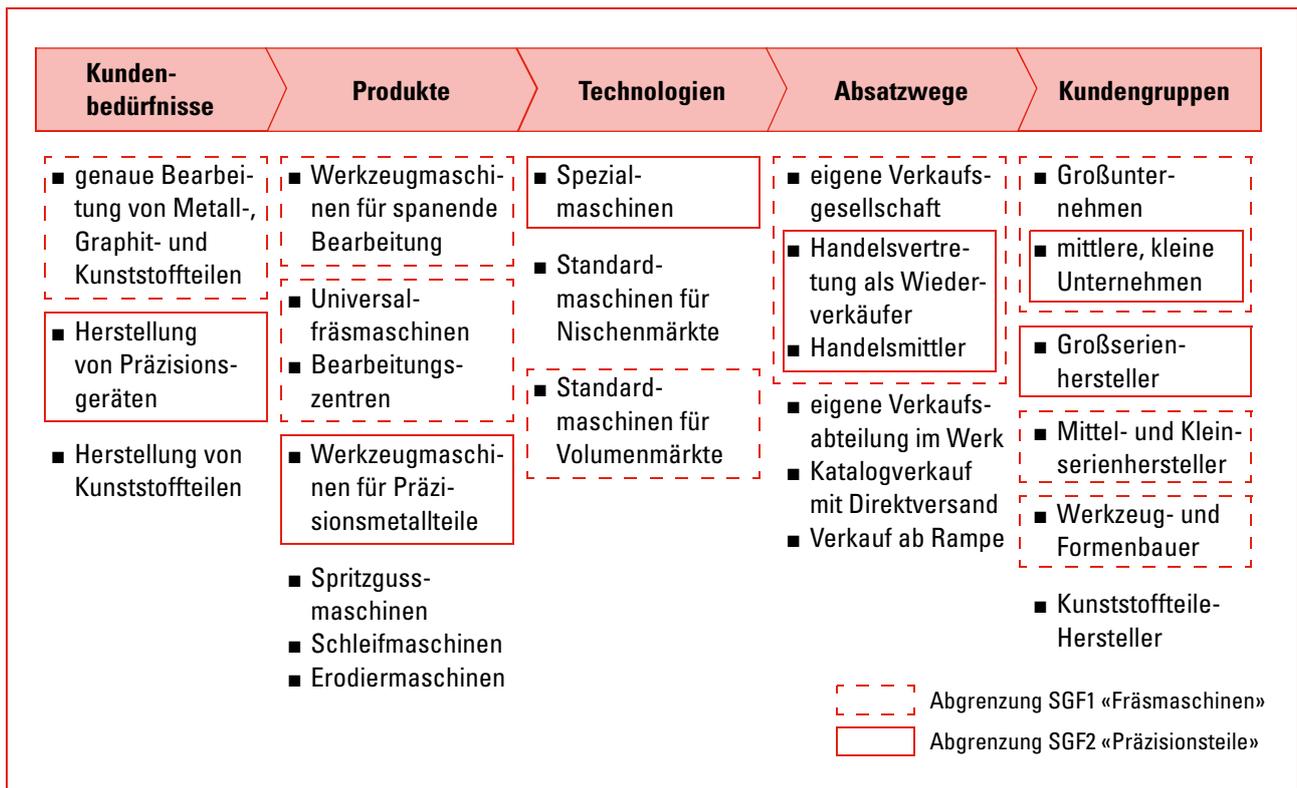
▲ Abbildung 2.5 SGE-Struktur als Sekundärorganisation zur operativen Organisationsstruktur (in Anlehnung an Drexel 1987 und Hinterhuber 2004)



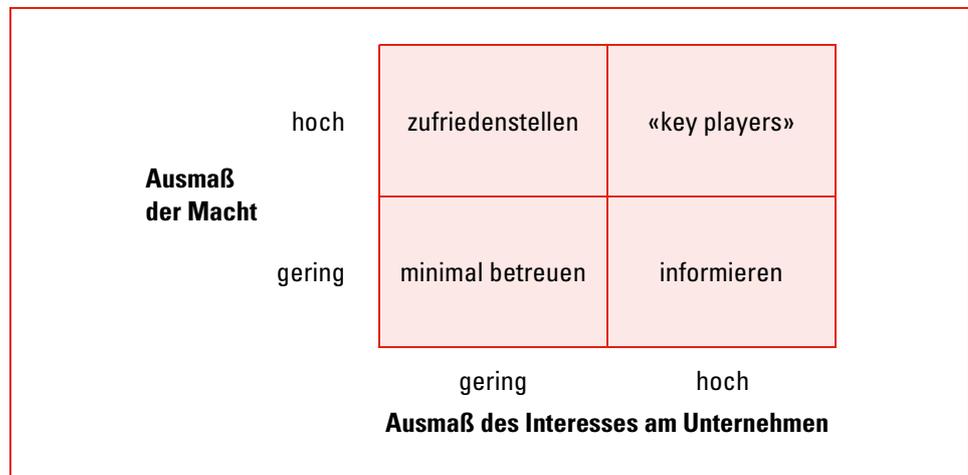
▲ Abbildung 2.6 Unterscheidung zwischen strategischen Geschäftsfeldern und strategischen Geschäftseinheiten (in Anlehnung an Ansoff 2007; Ansoff/McDonnell 1990, S. 51; Link 1985, S. 614; Kuppel 1993, S. 46)



▲ Abbildung 2.7 SGE-Struktur mit Geschäftsbereichen als koordinierende Hierarchieebene



▲ Abbildung 2.8 Segmentierung eines Maschinenherstellers (in Anlehnung an Gomez/Probst 2007, S. 135)



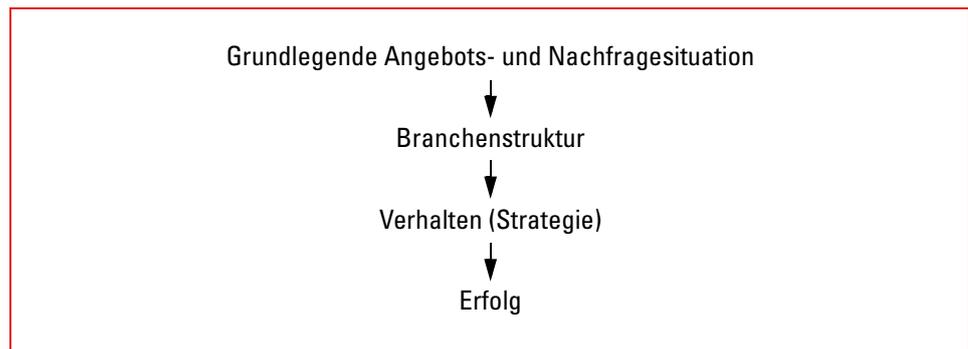
▲ Abbildung 3.1 Die Bedeutung der Stakeholder (nach Johnson/Scholes 1999, S. 216)

Faktoren	Vergangenheit	Zukunft	Wichtige Risiken und Chancen
<b>Wirtschaftlicher Überblick</b>	Hohe Inflation, mäßige Arbeitslosigkeit und hohe Zinsen; weltweite Rezession	Mäßiger Aufschwung in den USA vorausgesagt; weiterhin hohe Arbeitslosigkeit erwartet	Rückstellungen für Verluste aus Kreditgewährung nehmen zu
<b>Wichtigste Marktsegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausländische Regierungen</li> <li>■ Inländische internationale Konzerne und Finanzinstitute</li> </ul>	Liquiditätsprobleme des Auslands wegen politischer und wirtschaftlicher Verhältnisse	Aufschwung in den USA sollte das Wirtschaftswachstum im Ausland anregen	Unterstützung des Auslands durch den Internationalen Währungsfonds
<b>Privatkundengeschäft</b>	Steigerung des Marktanteils im In- und Ausland	Wirtschaftsaufschwung fördert die Nachfrage nach finanziellen Dienstleistungen	Positive Reaktion des Publikums auf finanztechnologische Neuerungen
<b>Technologische Trends</b>	Computertechnologie steigerte die Effizienz bei repetitiven Verwaltungsfunktionen	Technologie wird sich auf Datenverarbeitung und Kommunikationswege konzentrieren	Geringere Kosten für Zweigstellennetze
<b>Politische/soziale Faktoren</b>	Politischer Trend zur Lockerung von Vorschriften	Weiterhin aufmerksam bleiben für Gesetzesreform	Lobbying wird eine wichtige Rolle spielen
<b>Gesetzliche Faktoren</b>	Beschränkungen für das Angebot umfassender Finanzpakete an alle Marktsegmente	Völlige Freiheit von Vorschriften nicht zu erwarten	Reaktion auf Wettbewerbskräfte mit beschränktem Freiraum bleibt wichtige Aufgabe
<b>Personalangebot</b>	Zunehmend aggressiver Stil in Verbindung mit gutem Firmenimage ist attraktiv für kompetente Kräfte	Der Vorrat an talentierten Leuten wird weiter bestehen, doch der Wettbewerb wird sich verschärfen	Unser Image und globale Ausrichtung erfordern eine sehr vielseitige, hohe Qualifikation

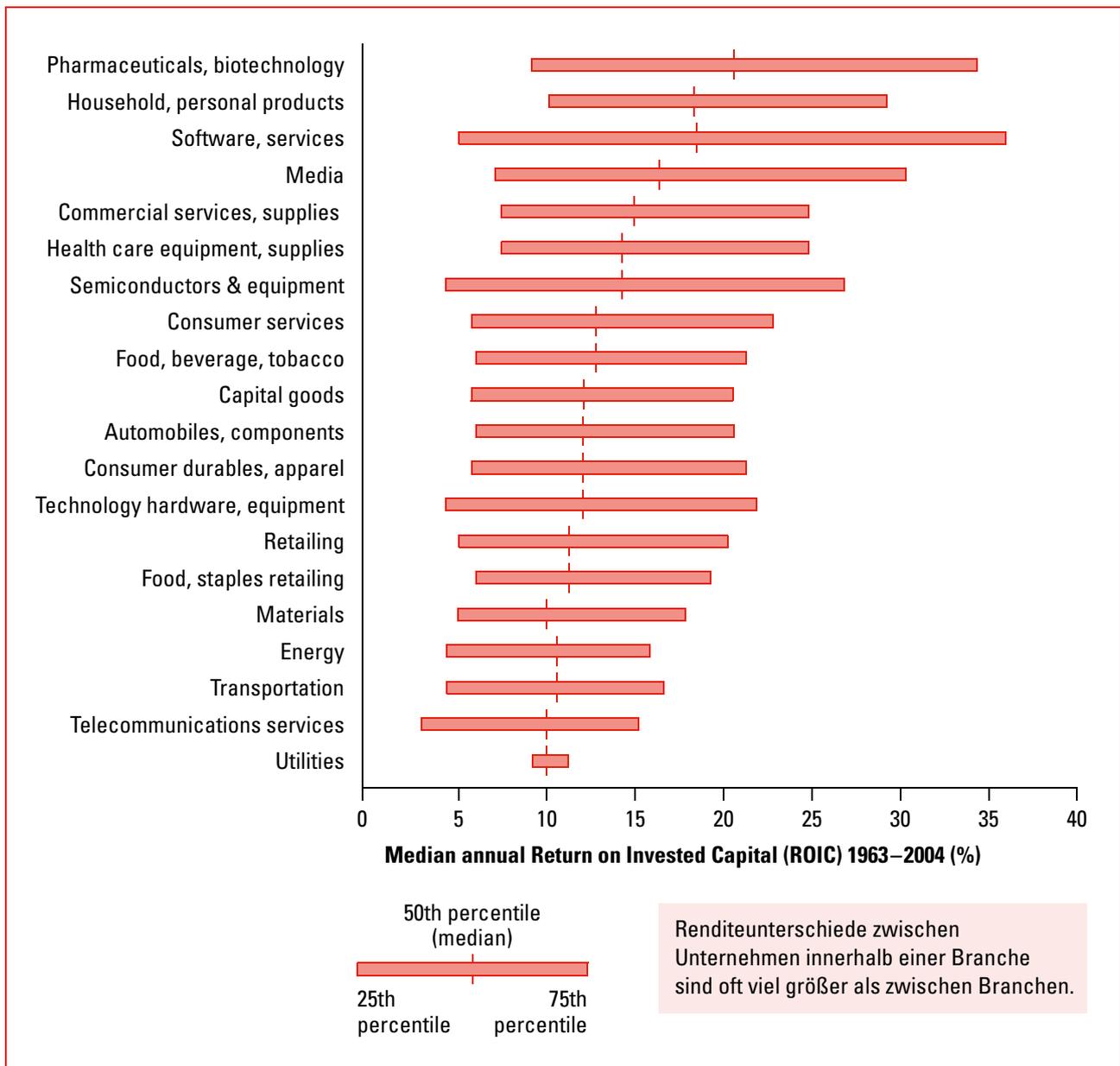
▲ Abbildung 3.2 Umweltanalyse einer Großbank auf Konzernebene (Auszug aus Hax/Majluf 1991, S. 316ff.)

<b>Wirtschaft</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklungstendenzen des Volkseinkommens in den relevanten Ländern</li> <li>■ Entwicklung des internationalen Handels                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Güteraustausch</li> <li>□ Wirtschaftsintegration</li> <li>□ Protektionismus</li> </ul> </li> <li>■ Entwicklungstendenzen der Zahlungsbilanzen und Wechselkurse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erwartete Inflation</li> <li>■ Entwicklung der Kapitalmärkte</li> <li>■ Entwicklung der Beschäftigung</li> <li>■ Zu erwartende Investitionsneigung</li> <li>■ Zu erwartende Konjunkturschwankungen                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Häufigkeit</li> <li>□ Ausprägung</li> </ul> </li> <li>■ Entwicklung der Wirtschaftssektoren</li> </ul>
<b>Technologie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionstechnologie                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Entwicklungstendenzen in der Verfahrenstechnologie</li> <li>□ Innovationspotenzial</li> <li>□ Automation/Prozesssteuerung/Informationstechnologie/CIM/CAD</li> </ul> </li> <li>■ Substitutionstechnologien                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ mögliche Innovationen</li> <li>□ Kostenentwicklung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktinnovation                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Entwicklungstendenzen in der Produkttechnologie                                 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hardware</li> <li>– Software</li> </ul> </li> <li>□ Innovationspotenzial</li> </ul> </li> <li>■ Informatik und Telekommunikation</li> </ul>
<b>Ökologie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verfügbarkeit von Energie                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Erdöl</li> <li>□ Gas</li> <li>□ Elektrizität</li> <li>□ Kohle</li> <li>□ andere Energiequellen</li> </ul> </li> <li>■ Verfügbarkeit von Rohstoffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strömungen im Umweltschutz                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Umweltbewusstsein</li> <li>□ Umweltbelastung</li> <li>□ Umweltschutzgesetzgebung</li> </ul> </li> <li>■ Recycling                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Verfügbarkeit von Recyclingmaterial</li> <li>□ Recyclingkosten</li> </ul> </li> </ul>
<b>Demographische und sozialpsychologische Entwicklungstendenzen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bevölkerungsentwicklung                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ allgemein</li> <li>□ Entwicklung wichtiger Bevölkerungsgruppen</li> <li>□ Bevölkerungswanderungen</li> </ul> </li> <li>■ Sozialpsychologische Strömungen                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Einstellung zur Arbeit</li> <li>□ Sparneigung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Freizeitverhalten, Gesundheitsbewusstsein</li> <li>■ Einstellung gegenüber der Wirtschaft</li> <li>■ Einstellung gegenüber der Automation</li> <li>■ Einstellung gegenüber Werkstoffen</li> <li>■ Einstellung gegenüber Produkten</li> <li>■ Unternehmerische Grundhaltungen</li> </ul>
<b>Politik und Recht</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Globalpolitische Entwicklungstendenzen                         <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Ost-West</li> <li>□ Nord-Süd</li> <li>□ Gefahr lokaler oder internationaler Konflikte</li> <li>□ Marktstellung der Rohstoffproduzenten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Parteipolitische Entwicklung</li> <li>■ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik</li> <li>■ Entwicklungstendenzen in der Sozialgesetzgebung und im Arbeitsrecht</li> <li>■ Bedeutung und Einfluss der Gewerkschaften</li> <li>■ Handlungsfreiheit der Unternehmen</li> </ul>

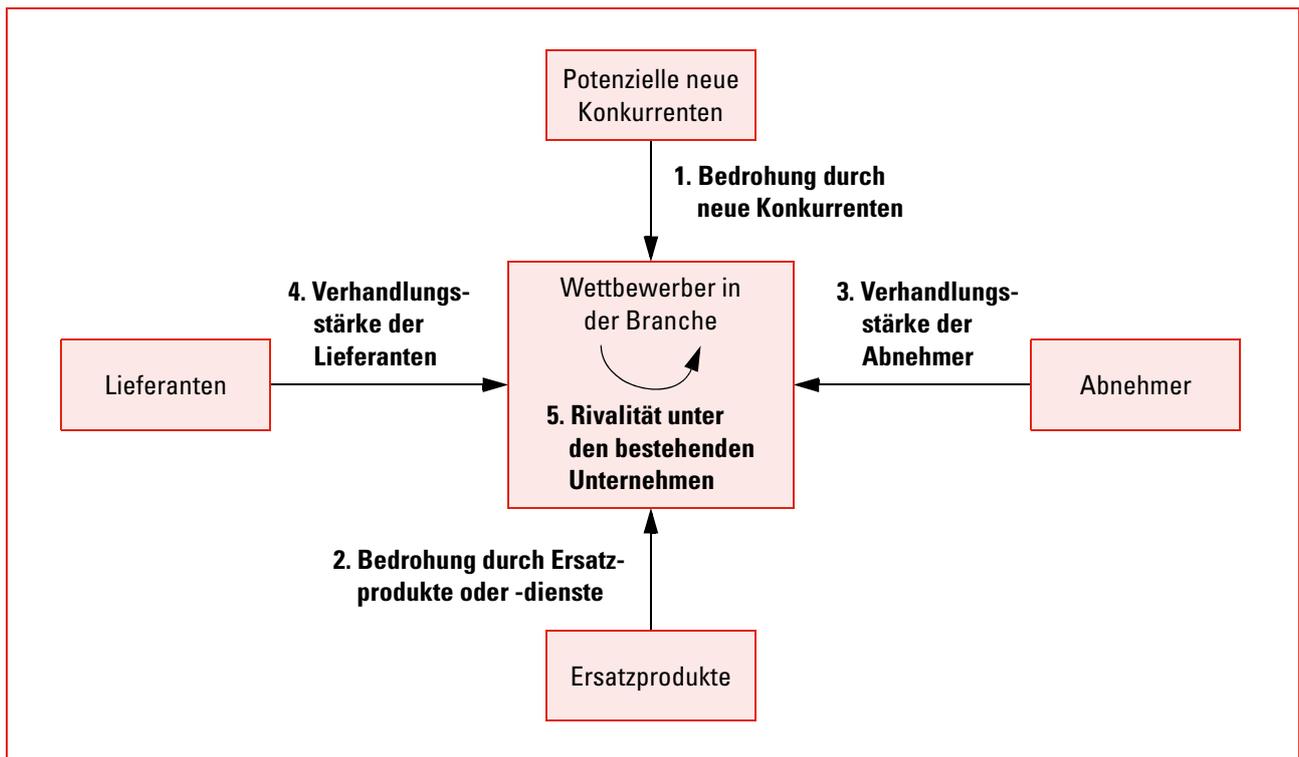
▲ Abbildung 3.3 Checkliste zur Analyse des globalen Umfeldes (Pümpin 1992, S. 194f.)



▲ Abbildung 3.4 Modell des «Structure-Conduct-Performance-Paradigmas» (vgl. Scherer 1980)



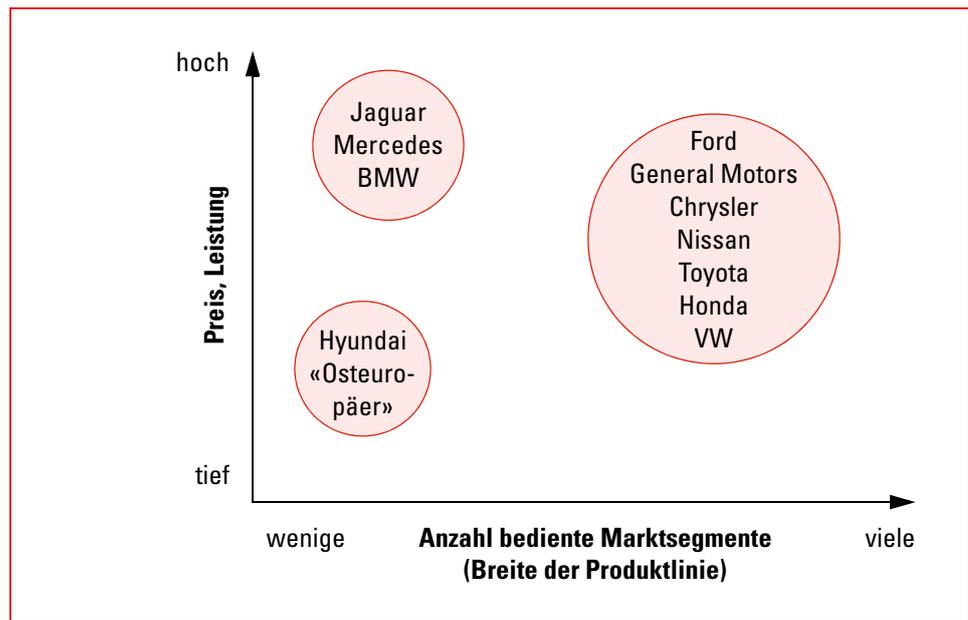
▲ Abbildung 3.5 Renditeunterschiede zwischen und innerhalb Branchen (Jiang/Koller 2006, S. 60)



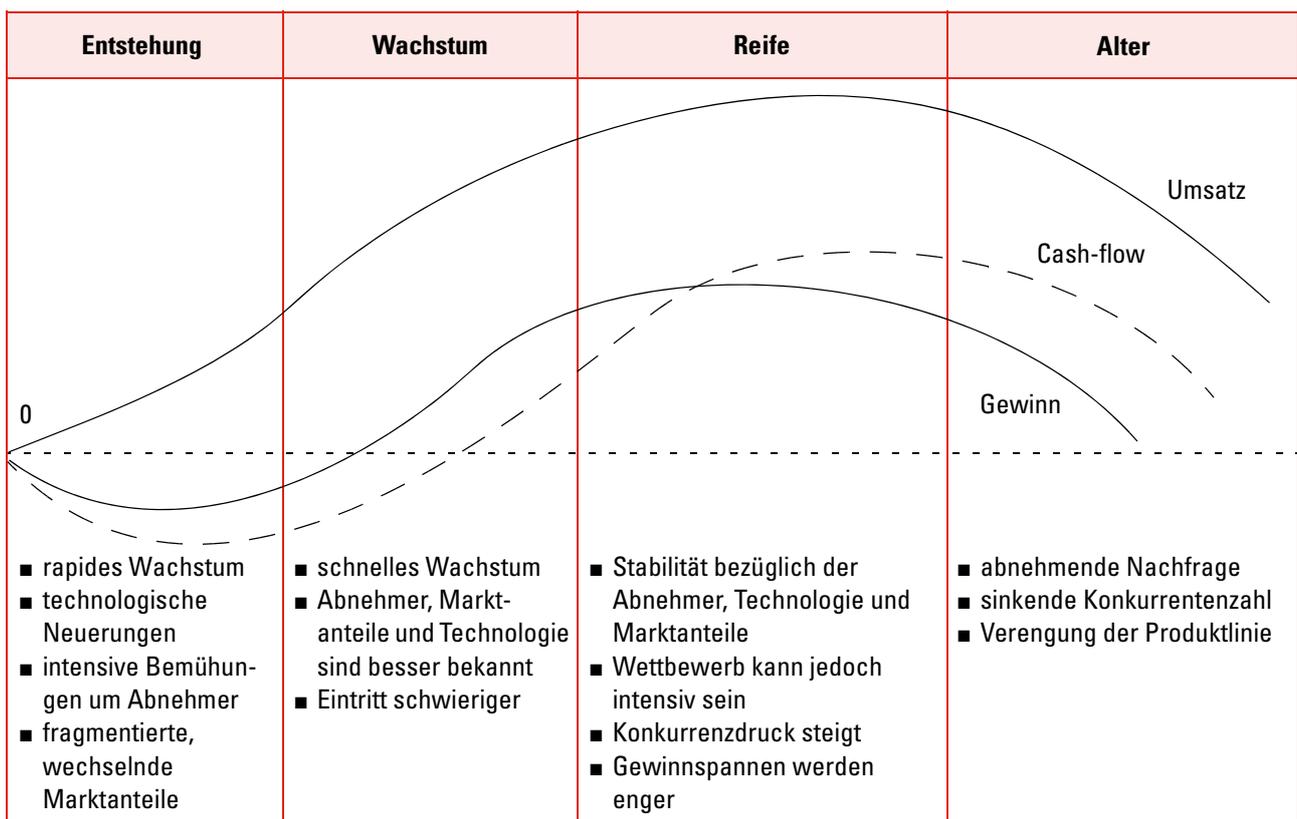
▲ Abbildung 3.6 Die fünf Wettbewerbskräfte (nach Porter 2013, S. 38)

Branchenanalyse: Zusammenfassung	sehr unattraktiv	mäßig unattraktiv	neutral	mäßig attraktiv	sehr attraktiv
<b>1. Bedrohung durch neue Konkurrenten</b>	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ... Kommentar zu den <i>relevanten</i> Faktoren</li> <li>■ ...</li> </ul>					
<b>2. Bedrohung durch Ersatzprodukte</b>	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ...</li> <li>■ ...</li> </ul>					
<b>3. Verhandlungsmacht der Abnehmer</b>			X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ...</li> <li>■ ...</li> </ul>					
<b>4. Verhandlungsmacht der Lieferanten</b>				X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ...</li> <li>■ ...</li> </ul>					
<b>5. Rivalität unter bestehenden Konkurrenten</b>				X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ...</li> <li>■ ...</li> </ul>					
<b>6. Verhandlungsstärke der Arbeitnehmer</b>					X
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ...</li> <li>■ ...</li> </ul>					
<b>7. Staatliche Maßnahmen</b>					X
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ...</li> <li>■ ...</li> </ul>					
Gesamtbeurteilung:					
...					

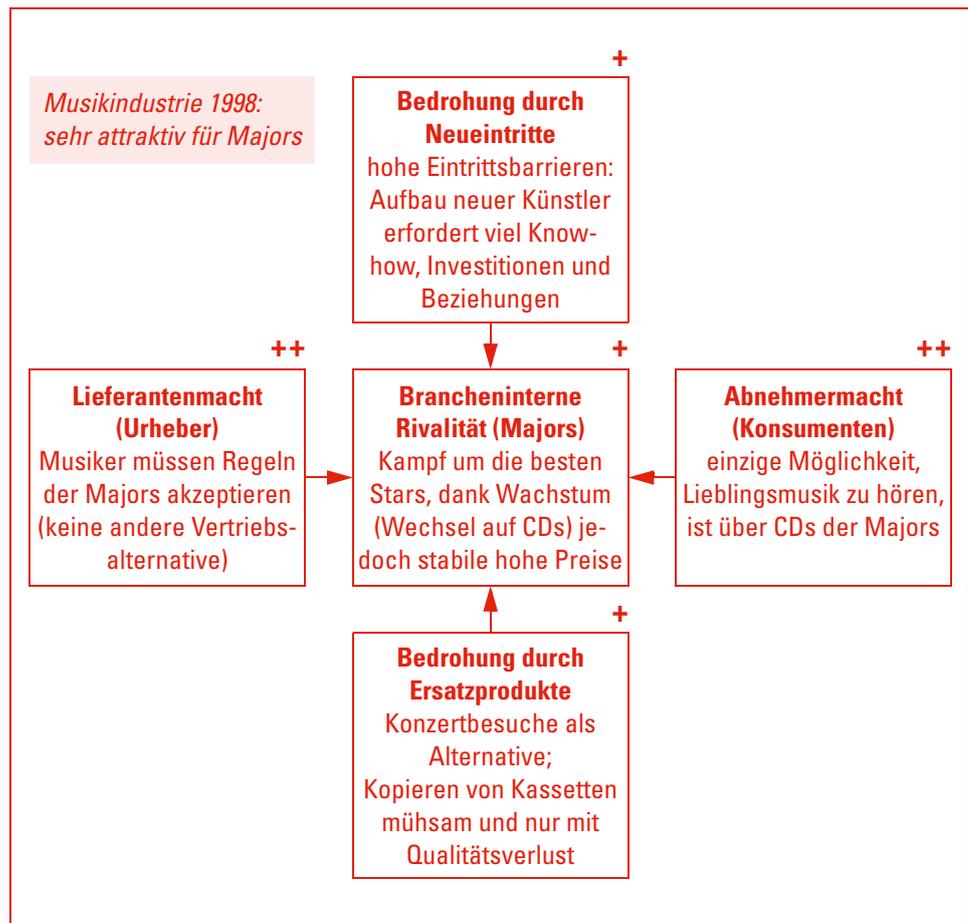
▲ Abbildung 3.7 Arbeitsblatt zur Branchenstrukturanalyse



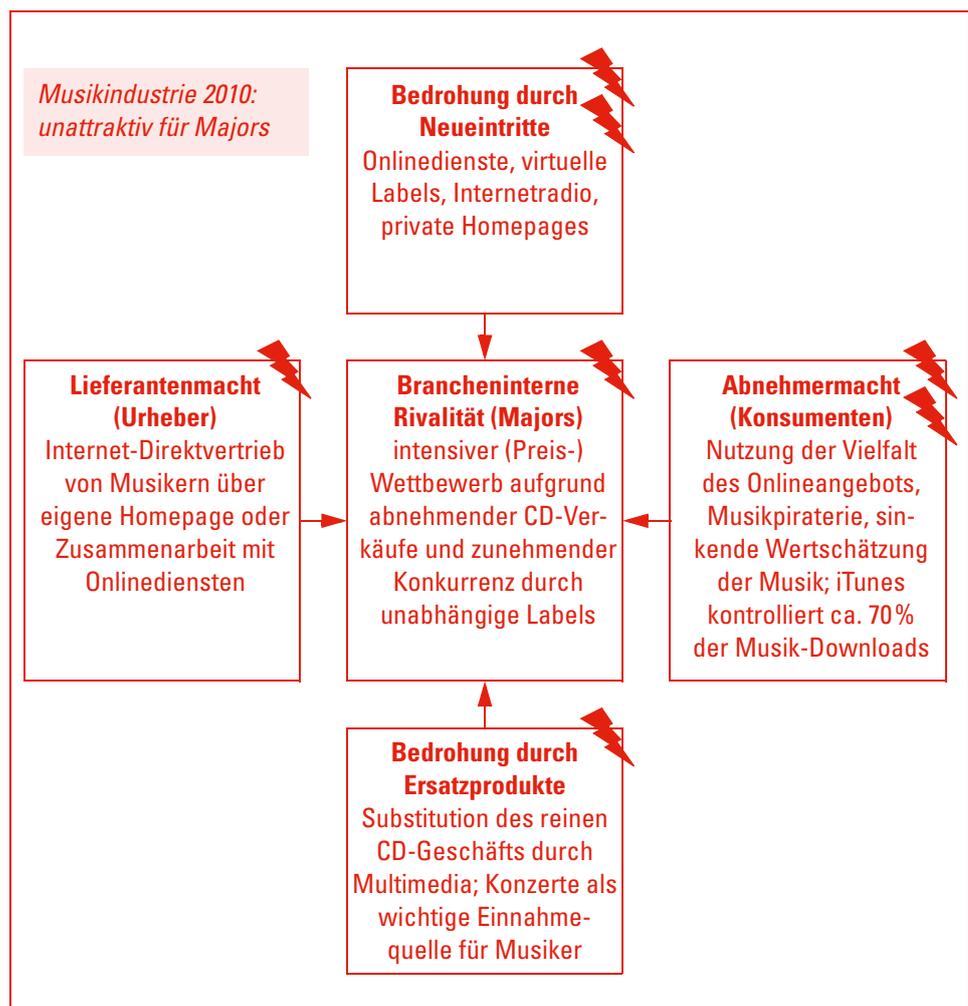
▲ Abbildung 3.8 Strategische Gruppen in der Automobilbranche in drei Gruppen zusammengefasst (vgl. Hill/Jones 1992, S. 83)



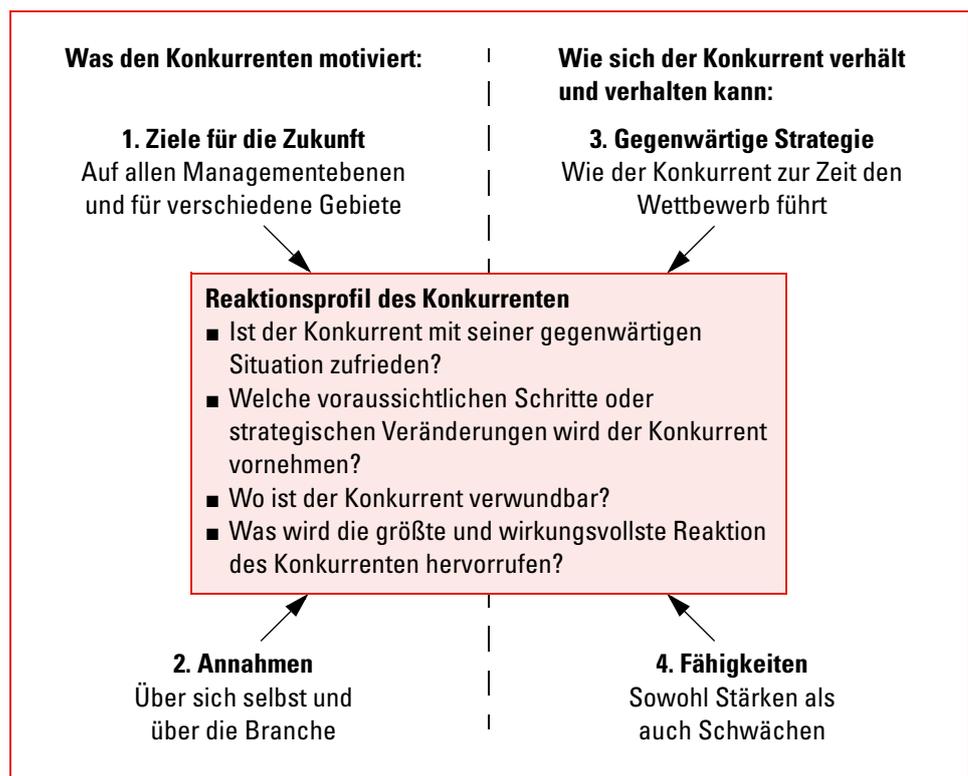
▲ Abbildung 3.9 Phasen im Branchenlebenszyklus (vgl. Hax/Majluf 1991, S. 206ff.)



▲ Abbildung 3.10 Wettbewerbskräfte in der Musikindustrie 1998



▲ Abbildung 3.11 Wettbewerbskräfte in der Musikindustrie 2010



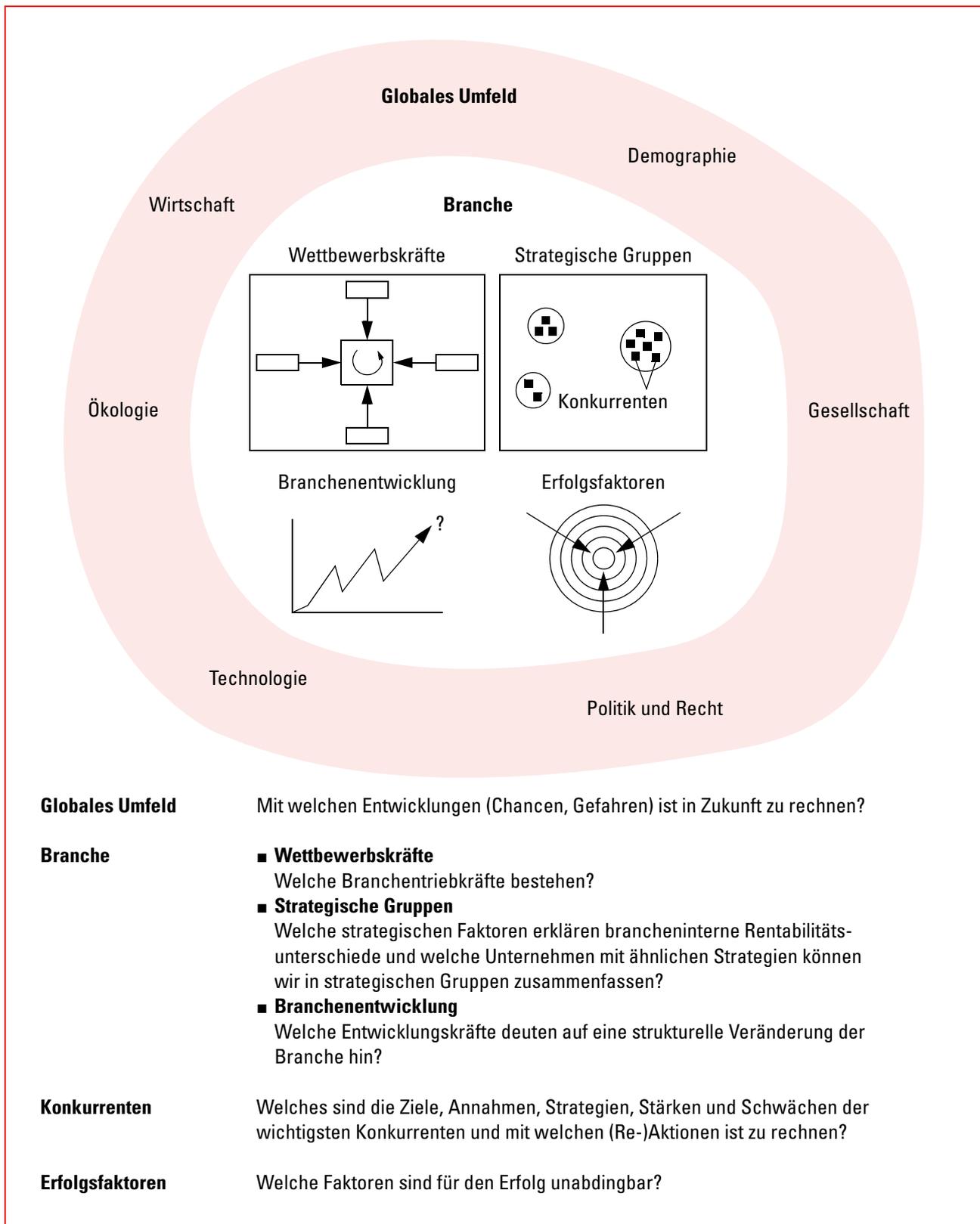
▲ Abbildung 3.12 Elemente einer Konkurrentenanalyse (nach Porter 2013, S. 90)

<b>Wettbewerber</b> <b>Kriterien</b>	<b>Konkurrent A</b>	<b>Konkurrent B</b>	<b>Konkurrent ...</b>
<b>Erkennbare Strategie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktpolitik</li> <li>■ Preispolitik</li> <li>■ Marktstrategie</li> <li>■ wichtige Investitionen</li> <li>■ Konzernstrategie</li> <li>■ Wachstumsziele</li> <li>■ Rentabilitätsziele</li> </ul>			
<b>Umsatz/Trend</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ insgesamt</li> <li>■ pro Produktgruppe</li> </ul>			
<b>Marktanteil/Trend</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ insgesamt</li> <li>■ pro Produktgruppe</li> </ul>			
<b>Gewinnsituation</b>			
<b>Kostenstruktur</b>			
<b>Finanzkraft</b>			
<b>Fähigkeiten in den relevanten Bereichen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkte</li> <li>■ Produktion</li> <li>■ Kapazitäten</li> <li>■ F&amp;E</li> <li>■ Absatz, Verkauf</li> <li>■ Technischer Service</li> <li>■ Marketing</li> <li>■ Personal</li> <li>■ Finanzen</li> <li>■ Führung</li> <li>■ Organisation</li> <li>■ Planungssysteme</li> <li>■ Informatik</li> <li>■ Zugang zu Ressourcen</li> </ul>			
<b>Hauptstärken</b>			
<b>Hauptschwächen</b>			

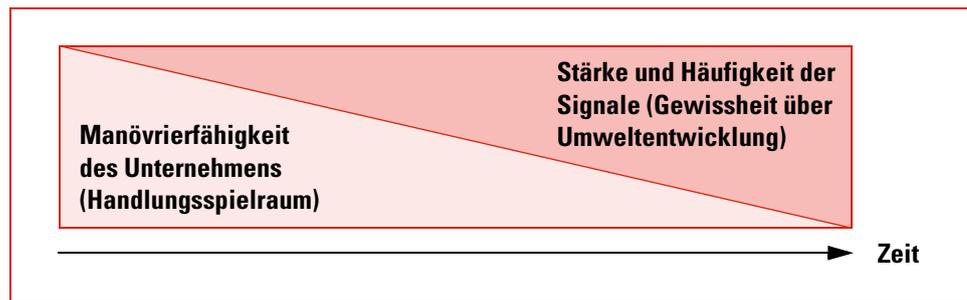
▲ **Abbildung 3.13** Checkliste zur Konkurrentenanalyse (vgl. Kreikebaum 1989, Michel 1986, Thompson/Strickland 1995)

<b>Branche</b>	<b>Bisherige Erfolgsfaktoren</b>	<b>Neue/zusätzliche Erfolgsfaktoren</b>
<b>Automobil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PS-Leistung/Geschwindigkeit</li> <li>■ Technik/Sicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Design</li> <li>■ sparsamer Benzinverbrauch</li> </ul>
<b>Fotokopierer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geschwindigkeit</li> <li>■ Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Preis, Größe</li> <li>■ Stromverbrauch</li> </ul>
<b>Stahl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Preis</li> <li>■ Lieferzeit</li> </ul>
<b>Kaffeemaschinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualität</li> <li>■ Geschmack</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Design</li> <li>■ Funktionalität</li> </ul>
<b>Uhren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Genauigkeit</li> <li>■ Funktionalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Image</li> <li>■ Design</li> </ul>
<b>Computer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Speicherkapazität</li> <li>■ Geschwindigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Benutzerfreundlichkeit</li> <li>■ Gewicht/Größe</li> <li>■ Preis</li> </ul>

▲ Abbildung 3.14 Veränderung der Erfolgsfaktoren in verschiedenen Branchen



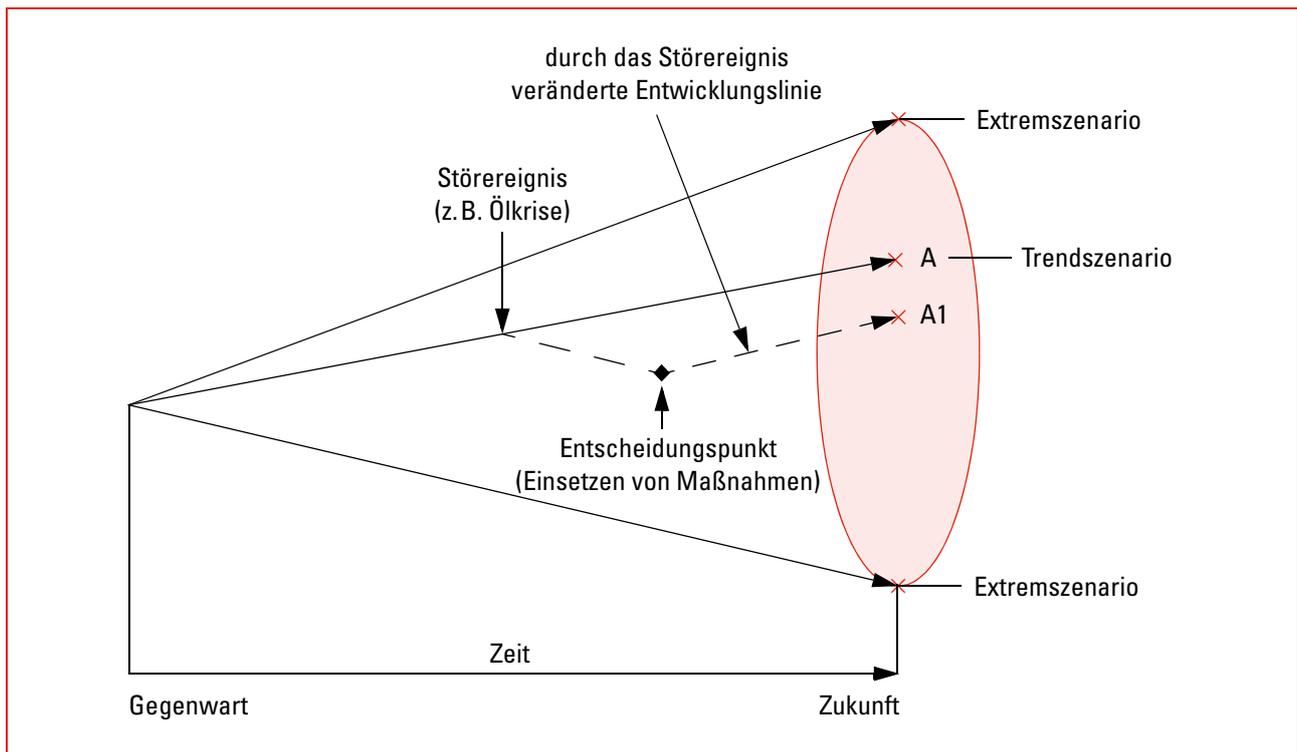
▲ Abbildung 3.15 Umweltanalyse im Überblick



▲ Abbildung 3.16 Trade-off-Beziehung zwischen Manövrierfähigkeit und Gewissheit über Umweltentwicklung

Prozessphase	Operative Frühaufklärung	Strategische Frühaufklärung
<b>Input</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Charakteristika der Information</li> <li>■ Fähigkeiten der Beteiligten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strukturiert</li> <li>■ eher quantitativ</li> <li>■ eher wertfrei (z.B. Auftragseingang)</li> <li>■ eher analytisch</li> <li>■ eher beweisend</li> <li>■ eher erfahrungsgelenkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ unstrukturiert</li> <li>■ eher qualitativ</li> <li>■ eher wertebeladen, politisierend (z.B. neuer gesellschaftlicher Trend)</li> <li>■ eher ganzheitlich</li> <li>■ eher überzeugend</li> <li>■ eher kreativ</li> </ul>
<b>Verarbeitung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durchführung</li> <li>■ Instrumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ eher delegierbar</li> <li>■ eher in einer institutionalisierten Form</li> <li>■ eher standardisiert (z.B. monatliche Kennzahlen)</li> <li>■ Kausalanalysen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nicht delegierbar (Nutzer sind Betreiber; Information ist interpretationsbedürftig)</li> <li>■ eher in informellen Arenen</li> <li>■ Umgang mit Diskontinuitäten</li> </ul>
<b>Output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ signifikante Abweichungen von Sollwerten oder Toleranzgrenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ «Misfits» (Unverträglichkeit zwischen Entwicklungen)</li> <li>■ «Drittvariable», d.h. Diskontinuitäten, welche eine kontinuierliche Entwicklung stören</li> <li>■ «schwache Signale»</li> </ul>
<b>Wirkung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reflexivität des Systems (Selbstkorrektur)</li> <li>■ Konsequenzen</li> <li>■ Schnittstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überprüfung der Gesetzmäßigkeit</li> <li>■ Auslösung von Reaktionsprozeduren</li> <li>■ Suche nach Erklärungen aus Erkenntnissen der strategischen Frühaufklärung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überprüfung der Beobachtungsquellen und -prozeduren</li> <li>■ Tiefenanalyse; Monitoring</li> <li>■ organisatorisches Lernen</li> <li>■ Suche nach Auswirkungen auf die operative Frühaufklärung</li> </ul>

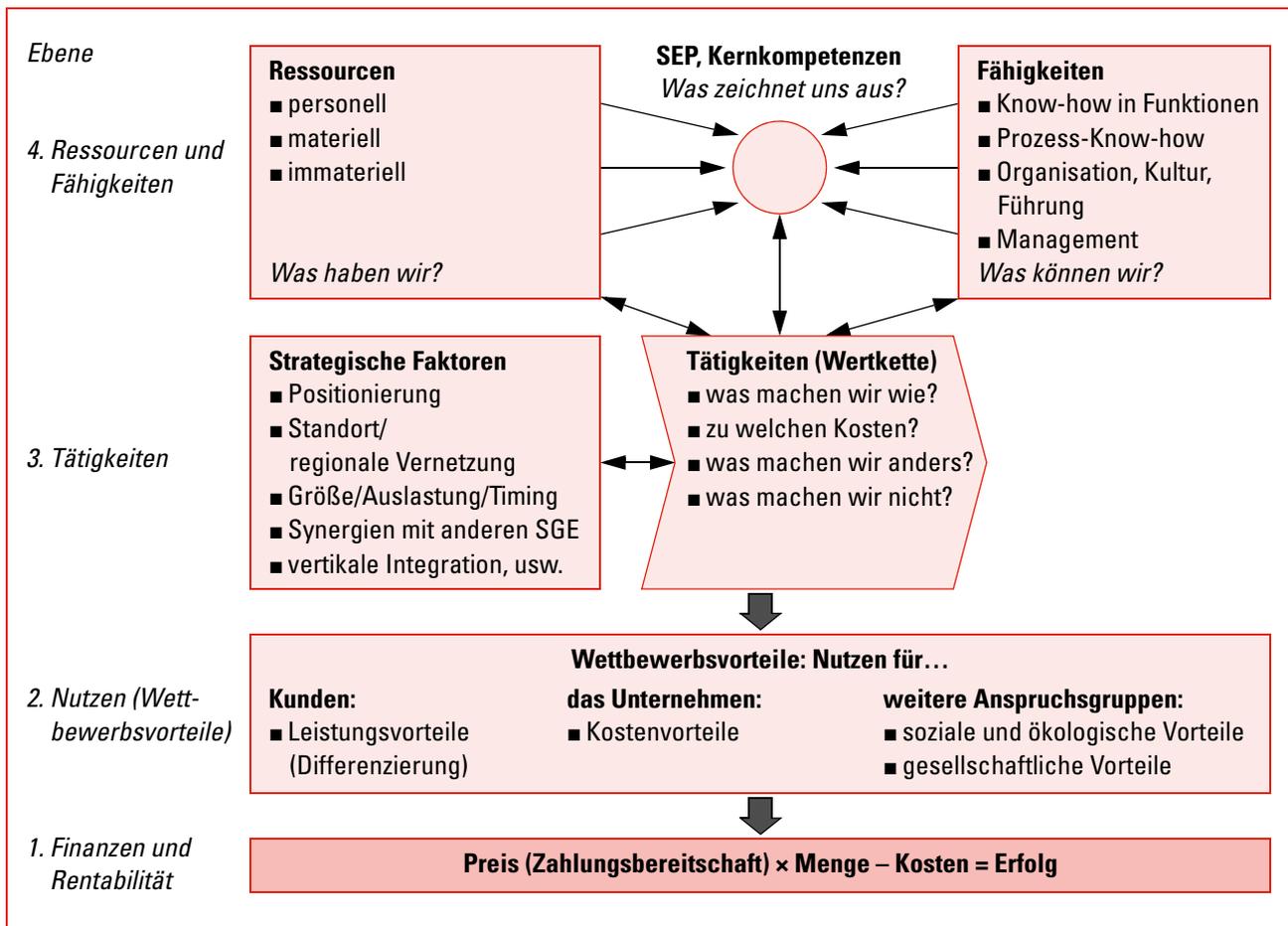
▲ Abbildung 3.17 Unterschiede zwischen einer operativen und strategischen Frühaufklärung (nach Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 12)



▲ Abbildung 3.18 Modell zur Darstellung von Szenarien (Reibnitz 1987, S. 30)

1. Problem definieren und strukturieren	Was ist Gegenstand der Untersuchung? Welches sind die wichtigsten zukunftsbezogenen Problembereiche? Untersuchungsfeld definieren und eingrenzen. Zeithorizont für die Szenarien festlegen (Faustregel: Zeitdauer, die ein Unternehmen für die Entwicklung geeigneter Strategien braucht, plus Zeitpuffer von ca. fünf bis sieben Jahren).
2. Schlüsselfaktoren auflisten	Welche Faktoren wirken direkt auf das Untersuchungsfeld ein und wie sind sie miteinander vernetzt? (Beim Szenario «Auto der Zukunft» könnte man zum Beispiel folgende Faktoren auflisten: Mobilitätsbedarf, Qualitäts- und Komfortansprüche, Sicherheitsansprüche sowie Image des Autos.)
3. Triebkräfte der Schlüsselfaktoren auflisten	Welche Umweltrends (Triebkräfte) beeinflussen die Entwicklung der Schlüsselfaktoren (vgl. 2. Schritt)? Welche Trends sind vorherbestimmt, welche sind unsicher?
4. Schlüsselfaktoren und Triebkräfte nach Wichtigkeit und Unsicherheit einordnen	Welche zwei bis drei Trends sind besonders <i>wichtig</i> und <i>unsicher</i> ? (Sie bilden die Szenariovariablen. Die Szenarien werden sich aufgrund der verschiedenen Werte dieser Szenariovariablen unterscheiden.)
5. Zukunftsprojektionen für die einzelnen Szenariovariablen erstellen	Wie könnten sich die einzelnen Szenariovariablen in Zukunft entwickeln (pessimistische, optimistische und wahrscheinliche Werte)?
6. Szenariovariablen zu konsistenten Szenarien bündeln	Welche Zukunftsprojektionen können logisch und widerspruchsfrei kombiniert werden? Welche schließen sich gegenseitig aus?
7. Hauptszenarien auswählen und interpretieren	Welche zwei oder drei Hauptszenarien zeigen das mögliche Spektrum zukünftiger Realitäten auf? Die Szenarien werden als Zukunftsbilder (z. B. in Form einer Kurzgeschichte) ausformuliert.
8. Auswirkungen (Chancen und Gefahren) für unser Unternehmen ableiten	Wie wirken sich unsere Entscheidungen in den verschiedenen Szenarien aus?
9. Konsequenzen von möglichen Störereignissen abschätzen	Wie könnten (positive und negative) Störereignisse die Entwicklung beeinflussen? Wie stabil sind unsere Szenarien gegenüber den Störereignissen? Welche Präventivmaßnahmen oder Reaktionen sind vorzubereiten?
10. Maßnahmen und Planungen konzipieren	Welche Maßnahmen sind zu planen? Welche Frühwarn-Indikatoren sind zu definieren und zu beobachten, um frühzeitig auf Störereignisse reagieren zu können? (Dieser Schritt ist streng genommen nicht mehr Teil der Szenariotechnik.)

▲ **Abbildung 3.19** Arbeitsschritte zur Entwicklung eines Szenarios  
(vgl. Geschka/Hammer 1990; Schwartz 1991; Reibnitz 1987; Porter 2013)



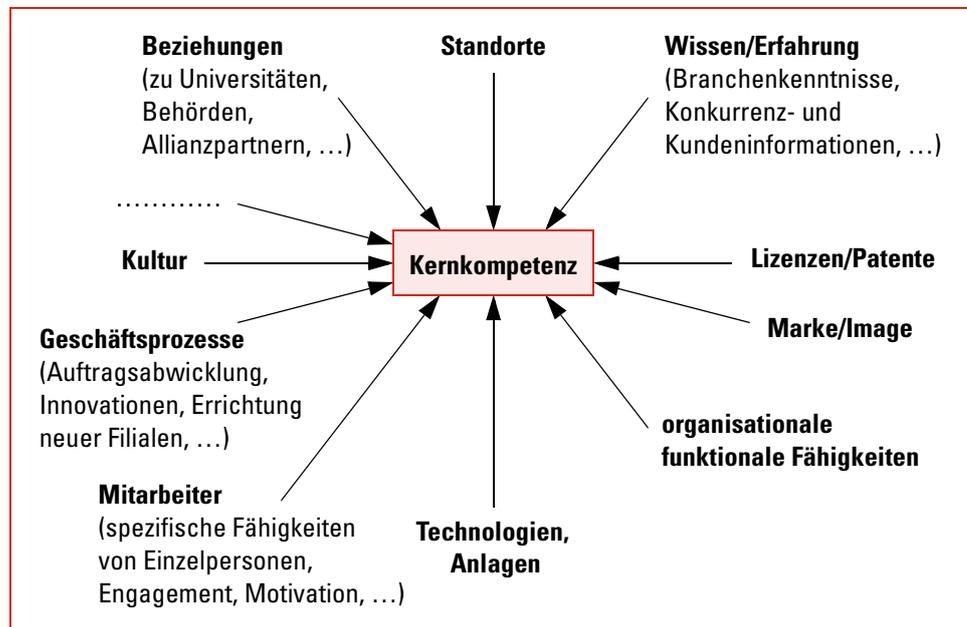
▲ Abbildung 4.1 4-Ebenen-Modell der Ursachen und Wirkungen von Wettbewerbsvorteilen

<b>Materielle Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ finanzielle Ressourcen (z. B. Kapitalausstattung)</li> <li>■ physische Ressourcen (z. B. Infrastruktur, Rohmaterialien, Maschinen, Grundstücke)</li> <li>■ IT-basierte Ressourcen (z. B. Software, Hardware, Netze)</li> </ul>
<b>Immaterielle Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Humankapital (Ausbildungsstand, Berufserfahrung, Expertenwissen, Problemlösungskompetenz, Motivation, Vertrauen, Kreativität der Mitarbeitenden und des Managements)</li> <li>■ rechtliche Ressourcen (Patente, Lizenzen, Marken, Verträge)</li> <li>■ Informationen (über Kunden, Markt, Technologieentwicklung usw.)</li> <li>■ Reputation, Akzeptanz</li> <li>■ Beziehungen (zu Kunden, Partnern, Netzwerken usw.)</li> <li>■ Managementsysteme (Kommunikations-, Planungs-, HR-Systeme)</li> <li>■ Produktions- und Logistiksysteme</li> </ul>

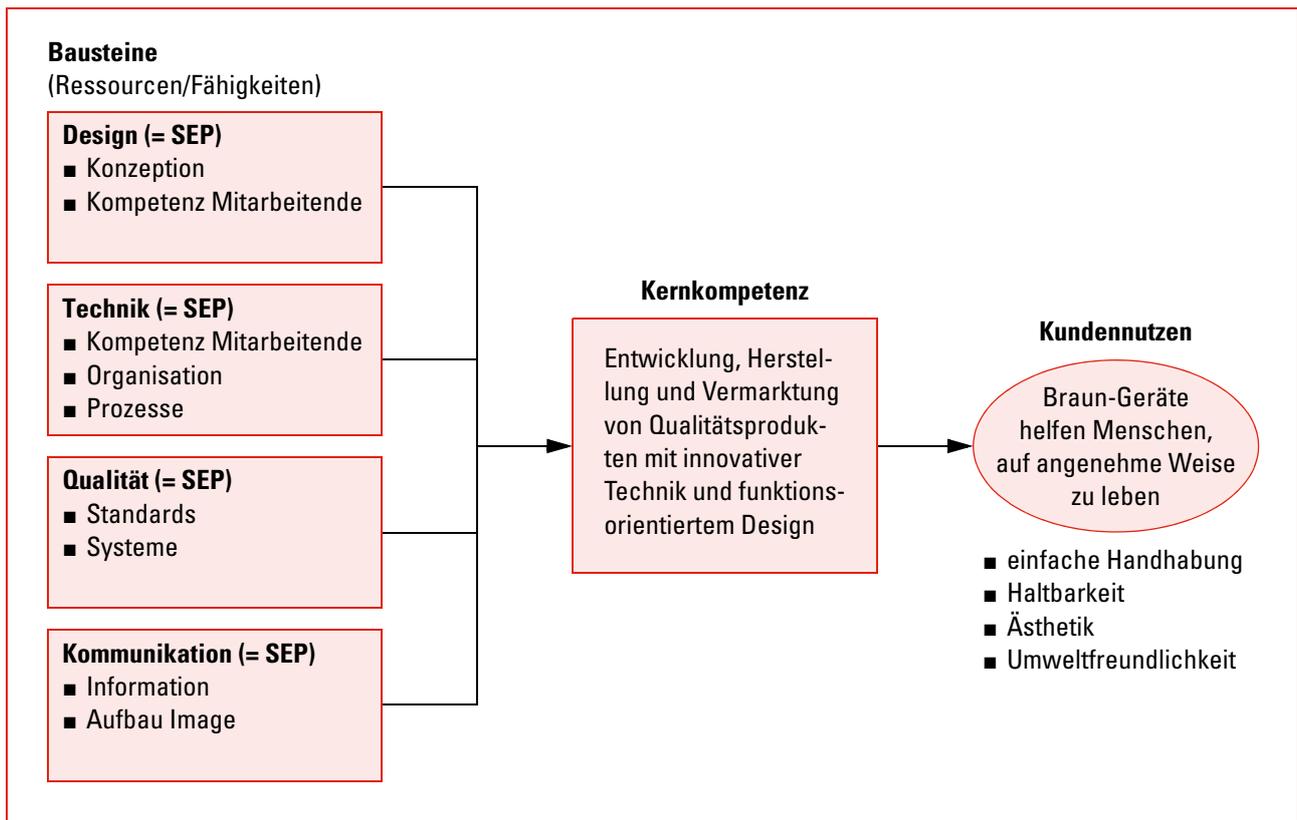
▲ Abbildung 4.2 Materielle und immaterielle Ressourcen

<b>Bereich Produkte und Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, Kundenbedürfnisse rascher und besser als die Konkurrenz zu erkennen, um damit die Sortimente beziehungsweise Produkte und Dienstleistungen schneller den Marktbedürfnissen anpassen zu können. <b>Beispiel:</b> Amazon</li> <li>■ Fähigkeit, eine hervorragende Kundenberatung und einen überlegenen Kundenservice zu bieten. <b>Beispiel:</b> Hilti AG.</li> <li>■ Fähigkeit, einen bestimmten Werkstoff in der Herstellung und der Anwendung besser zu kennen und zu beherrschen. <b>Beispiel:</b> Franke (Edelstahl)</li> </ul>
<b>Bereich Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, einen bestimmten Markt beziehungsweise eine bestimmte Abnehmergruppe gezielter und wirkungsvoller als die Konkurrenz zu bearbeiten. <b>Beispiel:</b> Geberit (Sanitärtechnik)</li> <li>■ Fähigkeit, in einem Markt ein überlegenes Image (z.B. Qualität) aufzubauen und zu halten. <b>Beispiel:</b> IBM</li> </ul>
<b>Bereich Unternehmensfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, bestimmte Distributionskanäle am besten zu erschließen und zu besetzen. <b>Beispiel:</b> Direktvertrieb von Hilti</li> <li>■ Fähigkeit, durch laufende Innovationen schneller als die Konkurrenz neue, überlegene Produkte auf den Markt zu bringen. <b>Beispiel:</b> Apple</li> <li>■ Fähigkeit, überlegene Beschaffungsquellen zu erschließen und zu sichern. <b>Beispiel:</b> Otto's (Beschaffung aus Liquidationsbeständen)</li> <li>■ Fähigkeit, effizienter und kostengünstiger als die Konkurrenz zu produzieren. <b>Beispiel:</b> Toyota</li> <li>■ Fähigkeit, die bestqualifizierten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu behalten. <b>Beispiel:</b> McKinsey &amp; Co.</li> </ul>

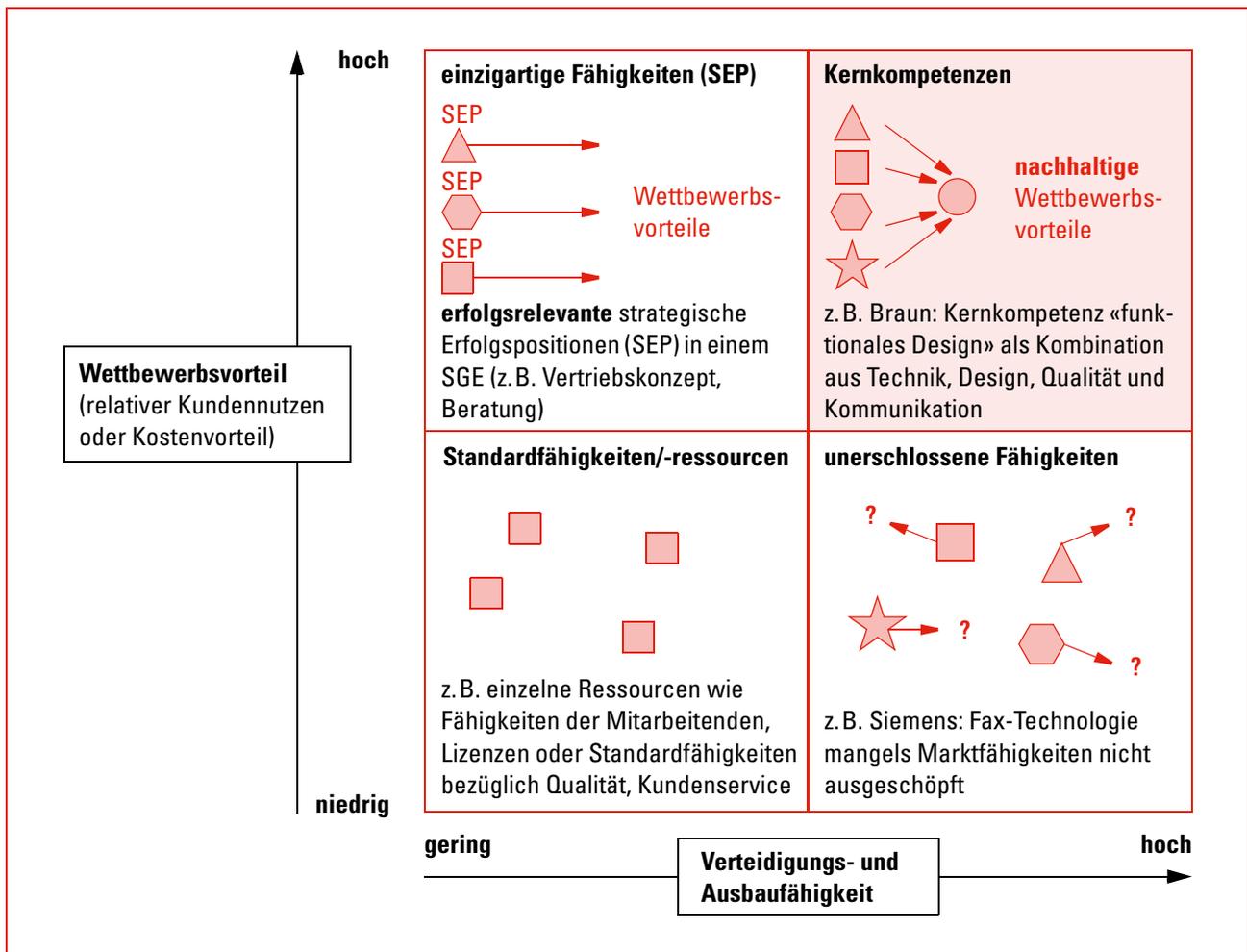
▲ Abbildung 4.3 Beispiele strategischer Erfolgspositionen (vgl. Pümpin/Geilinger 1988, S. 14)



▲ Abbildung 4.4 Bausteine einer Kernkompetenz



▲ Abbildung 4.5 Die Kernkompetenz von Braun (modifiziert nach Livis/Rams 1997, S. 122)



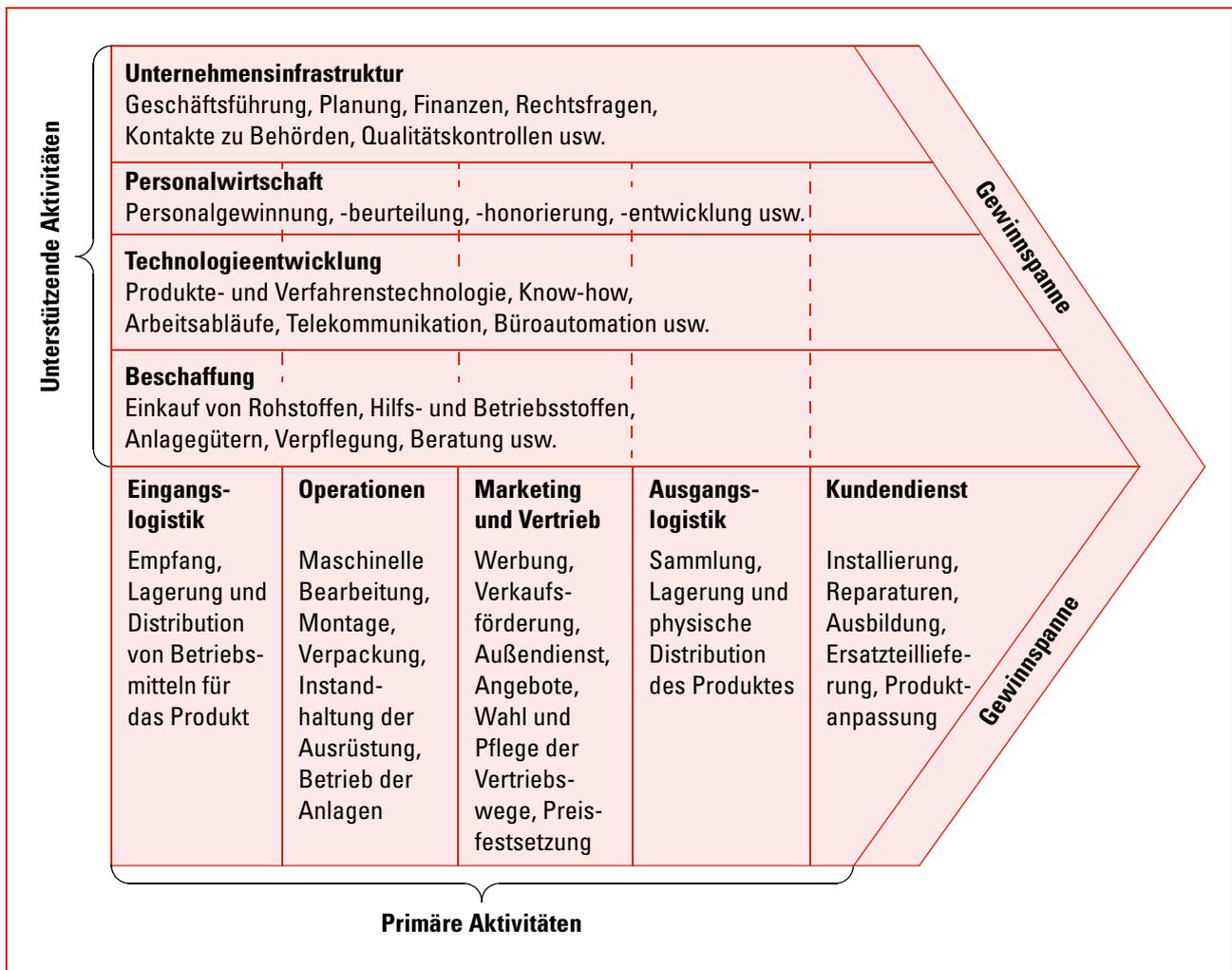
▲ Abbildung 4.6 Standardfähigkeiten/-ressourcen vs. SEP vs. Kernkompetenzen (leicht modifiziert nach Deutsch et al. 1997, S. 24)

<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktleistung             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Sortiment                 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Breite des Sortiments</li> <li>– Tiefe des Sortiments</li> <li>– Bedürfniskonformität des Sortiments</li> </ul> </li> <li>□ Qualität                 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualität der Hardware-Leistungen (Dauerhaftigkeit, Konstanz der Leistung, Fehlerraten, Zuverlässigkeit, Individualität usw.)</li> <li>– Qualität der Software-Leistungen (Nebenleistungen, Anwendungsberatung, Garantieleistungen, Lieferservice, individuelle Betreuung der Kunden usw.)</li> <li>– Qualitätsimage</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ Preis             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Allgemeine Preislage</li> <li>□ Rabatte, Angebote usw.</li> <li>□ Zahlungskonditionen</li> </ul> </li> <li>■ Marktbearbeitung             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Verkauf</li> <li>□ Verkaufsförderung</li> <li>□ Werbung</li> <li>□ Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>□ Markenpolitik</li> <li>□ Image (eventuell differenziert nach Produktgruppen)</li> </ul> </li> <li>■ Distribution             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Inländische Absatzorganisation</li> <li>□ Exportorganisation</li> <li>□ Lagerbewirtschaftung und Lagerwesen</li> <li>□ Lieferbereitschaft</li> <li>□ Transportwesen</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Produktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionsprogramm</li> <li>■ Vertikale Integration</li> <li>■ Produktionstechnologie             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Zweckmäßigkeit der Anlagen</li> <li>□ Modernität der Anlagen</li> <li>□ Automationsgrad</li> </ul> </li> <li>■ Produktionskapazitäten</li> <li>■ Produktivität</li> <li>■ Produktionskosten</li> <li>■ Einkauf und Versorgungssicherheit</li> </ul>
<p><b>Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualitative Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden</li> <li>■ Arbeitseinsatz</li> <li>■ Salärpolitik/Sozialleistungen</li> <li>■ Betriebsklima</li> <li>■ Teamgeist/Unité de Doctrine</li> <li>■ Unternehmenskultur</li> </ul>	<p><b>Forschung und Entwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forschungsaktivitäten und -investitionen</li> <li>■ Entwicklungsaktivitäten und -investitionen</li> <li>■ Leistungsfähigkeit der Forschung</li> <li>■ Leistungsfähigkeit der Entwicklung             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Verfahrensentwicklung</li> <li>□ Produktentwicklung</li> <li>□ Softwareentwicklung</li> </ul> </li> <li>■ Forschungs- und Entwicklungs-Know-how</li> <li>■ Patente und Lizenzen</li> </ul> <p><b>Finanzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kapitalvolumen und Kapitalstruktur</li> <li>■ Stille Reserven</li> <li>■ Finanzierungspotenzial</li> <li>■ Working Capital</li> <li>■ Liquidität</li> <li>■ Kapitalumschlag             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Gesamtkapitalumschlag</li> <li>□ Lagerumschlag</li> <li>□ Debitorenumschlag</li> </ul> </li> <li>■ Investitionsintensität</li> </ul>
<p><b>Innovationsfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung neuer Marktleistungen</li> <li>■ Erschließung neuer Märkte</li> <li>■ Erschließung neuer Absatzkanäle</li> </ul>	<p><b>Führung und Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stand der Planung</li> <li>■ Geschwindigkeit der Entscheide</li> <li>■ Kontrolle</li> <li>■ Qualität und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte</li> <li>■ Zweckmäßigkeit der Organisationsstruktur/organisatorische Friktionen</li> <li>■ Innerbetriebliche Kommunikation</li> <li>■ Innerbetriebliche Information             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Rechnungswesen</li> <li>□ Marktinformation</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Synergiepotenziale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marketing, Produktion, Technologie usw.</li> </ul>	<p><b>Know-how in Bezug auf</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kooperation</li> <li>■ Beteiligungen</li> <li>■ Akquisitionen</li> <li>■ Restrukturierungen</li> </ul> <p><b>Weitere Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standort</li> <li>■ Realisierung ökologischer Anliegen</li> <li>■ Beziehungen zu öffentlichen Stellen (Lobbying)</li> </ul>

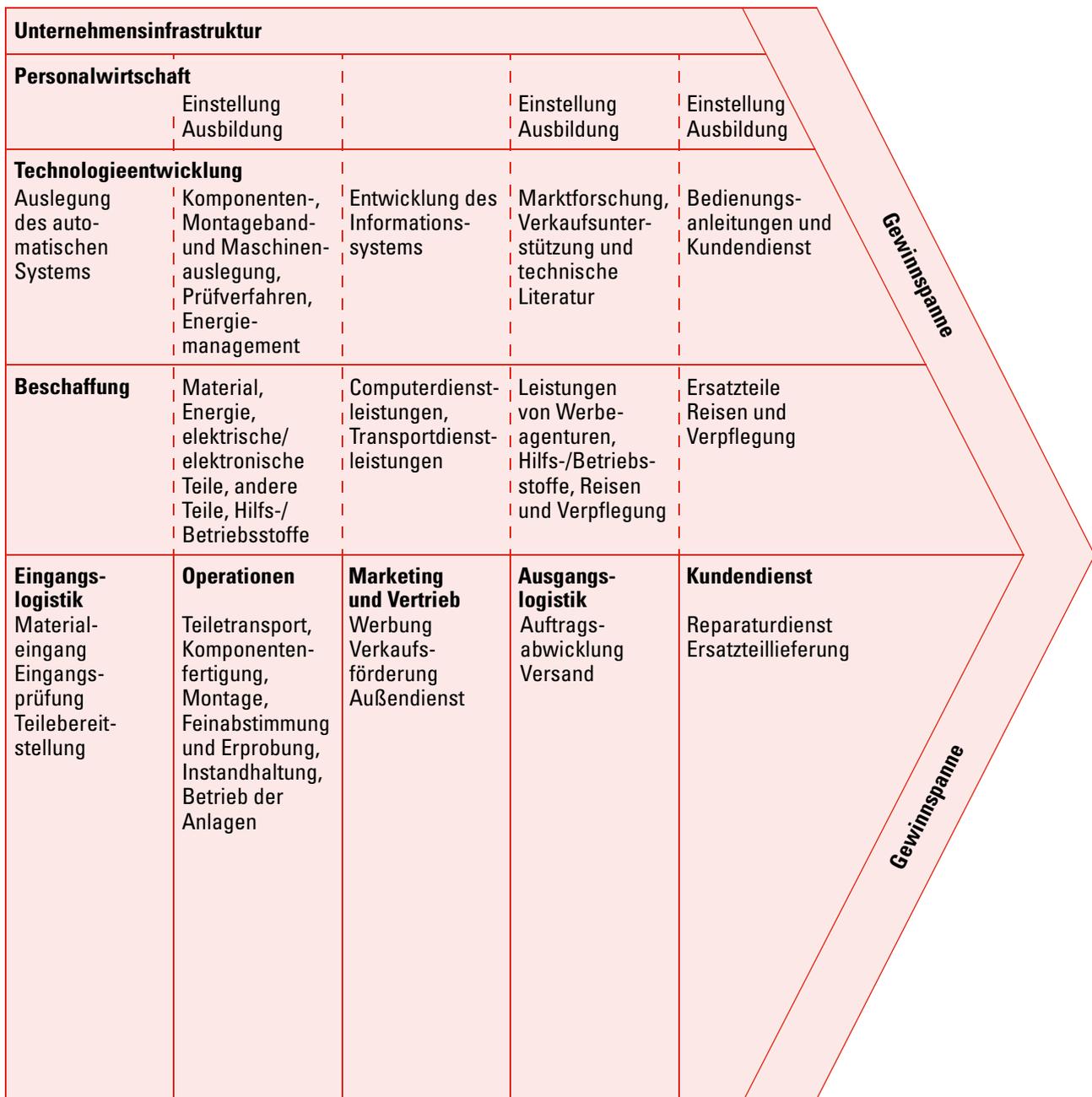
▲ Abbildung 4.7 Checkliste zur Fähigkeitsanalyse (leicht modifiziert nach Pümpin/Geilinger 1988, S. 58f.)

Kriterien	Bewertung im Vergleich zur Hauptkonkurrenz			Begründung
	viel schlechter	gleich	viel besser	
<b>Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sortiment</li> <li>■ Qualität</li> <li>■ ...</li> </ul>	×	×		
<b>Produktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktivität</li> <li>■ Anlagen</li> <li>■ ...</li> </ul>			×	×
<b>F&amp;E</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Know-how</li> <li>■ Patente</li> <li>■ ...</li> </ul>	×	×		
<b>Finanzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liquidität</li> <li>■ Stille Reserven</li> <li>■ ...</li> </ul>			×	×
<b>Personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Altersstruktur</li> <li>■ Qualifikation</li> <li>■ ...</li> </ul>		×	×	
<b>Führung/ Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationssystem</li> <li>■ Managementkompetenz</li> <li>■ ...</li> </ul>		×	×	
<b>Innovationsfähigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erschließung neuer Märkte</li> <li>■ ...</li> </ul>	×			
<b>Know-how</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategische Allianzen</li> <li>■ ...</li> </ul>	×			
<b>Synergien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktion</li> <li>■ ...</li> </ul>			×	

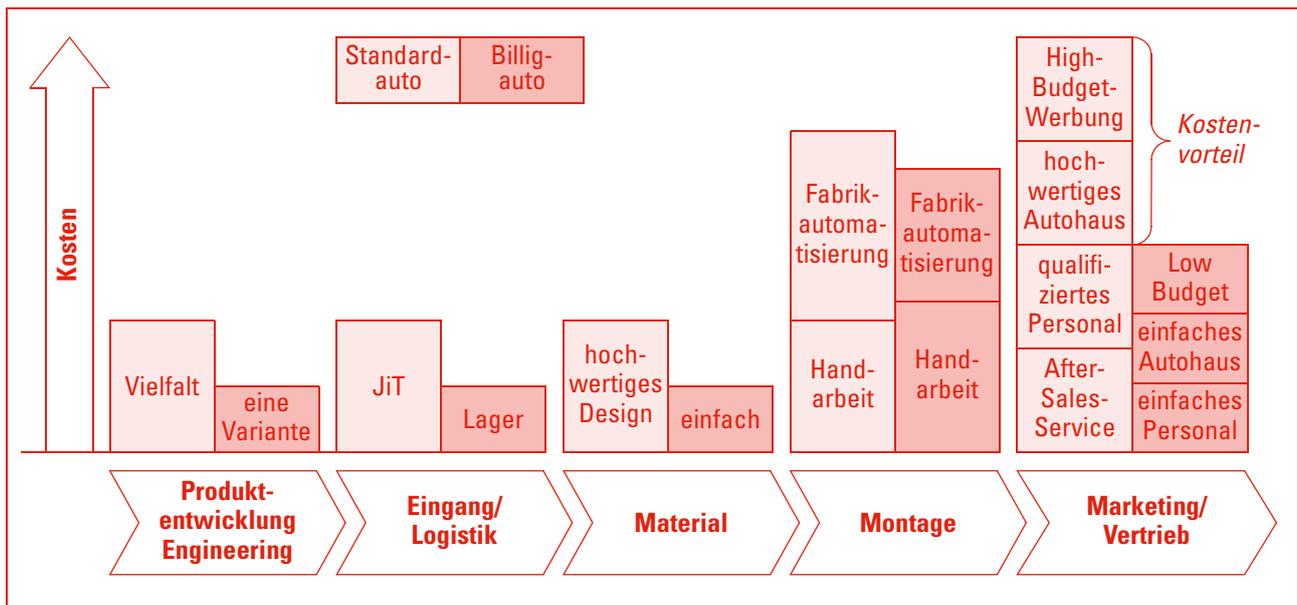
▲ Abbildung 4.8 Arbeitsblatt zur Ressourcen- oder Fähigkeitsanalyse



▲ Abbildung 4.9 Modell einer Wertkette nach Porter (2014, S. 76)



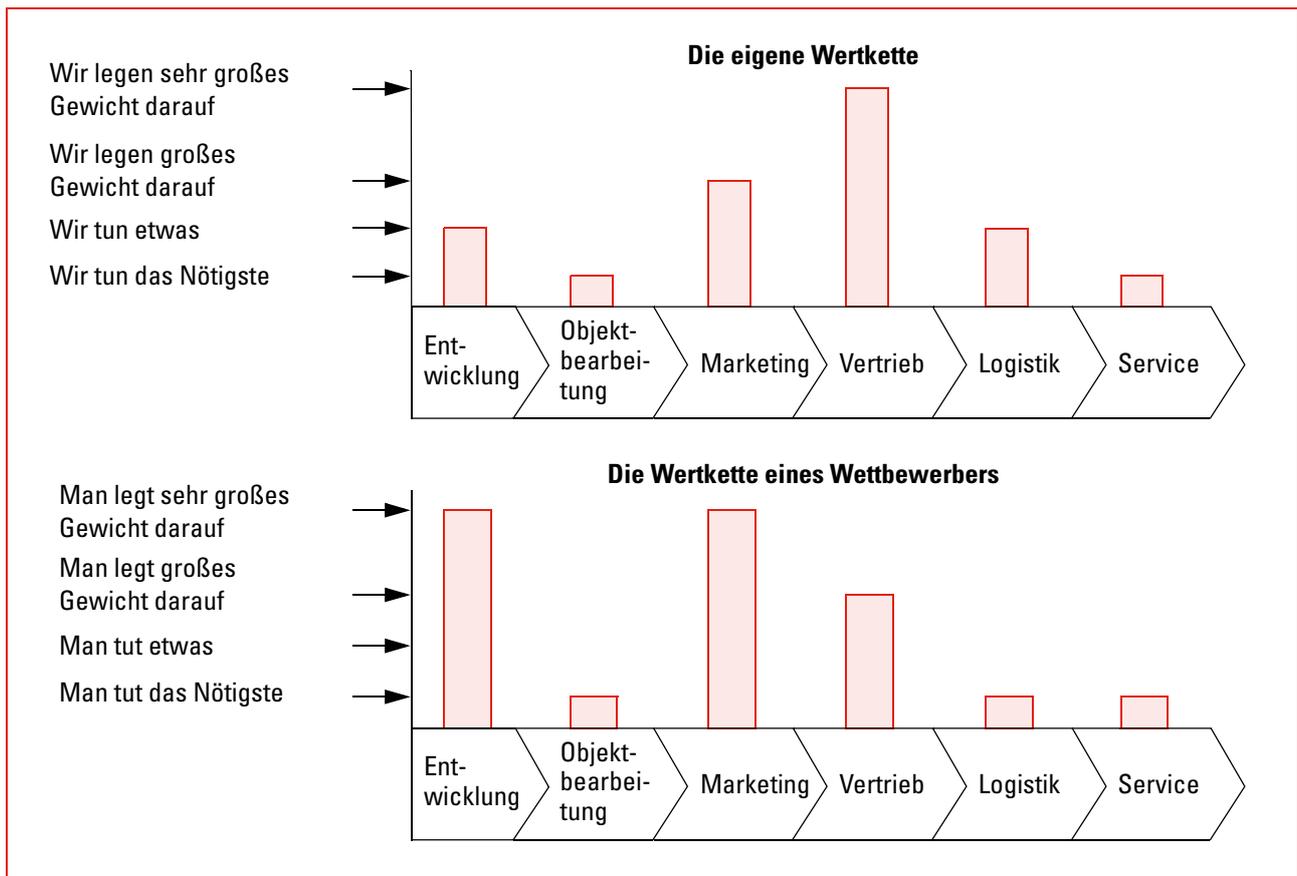
▲ Abbildung 4.10 Wertkette eines Kopiergeräteherstellers (Porter 2014, S. 77)



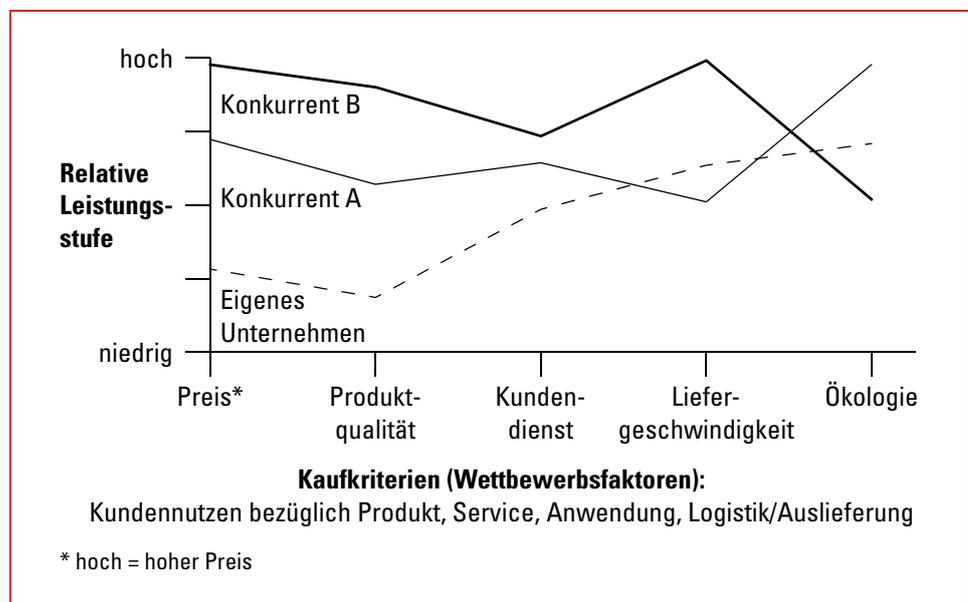
▲ Abbildung 4.11 Wertkette Billigauto am Beispiel Dacia Logan (Dudenhöffer 2008, S. 80)

	Konventioneller 8000-Dollar-Kleinwagen	Billigauto 4000 Dollar (Dacia Logan)	Konventioneller 8000-Dollar-Kleinwagen (in \$)	Billigauto 4000 Dollar (Dacia Logan) (in \$)
Zulieferer	50 %	50 %	4 000	2 000
Kapital (Zins, Abschreibungen)	10 %	5 %	800	200
Löhne und Gehälter	15 %	25 %	1 200	1 000
Logistik	10 %	5 %	800	200
F&E	3 %	3 %	240	120
Vertrieb/Verwaltung	11 %	9 %	880	360
Gewinn/ROS	1 %	3 %	80	120
Total	100 %	100 %	8 000	4 000

▲ Abbildung 4.12 Strategische Kostenanalyse Billigauto (geschätzt, Dudenhöffer 2008)



▲ Abbildung 4.13 Beispiel für Wertketten im qualitativen Wettbewerbsvergleich (Esser 1994, S. 141)



▲ Abbildung 4.14 Wettbewerbsvorteile und -nachteile anhand der Wertkurve (in Anlehnung an Kim/Mauborgne 2015)

Kaufkriterien der Abnehmer*	Primäraktivitäten					Unterstützende Aktivitäten			
	EL	O	AL	MV	KD	B	TE	PW	UI
1. Produktqualität		+			+				
2. Kundendienst					+			+	
3. Lieferzeit			++						
4. Preis	+	++				+		+	
5. Ökologie				++				+	
6. ...									

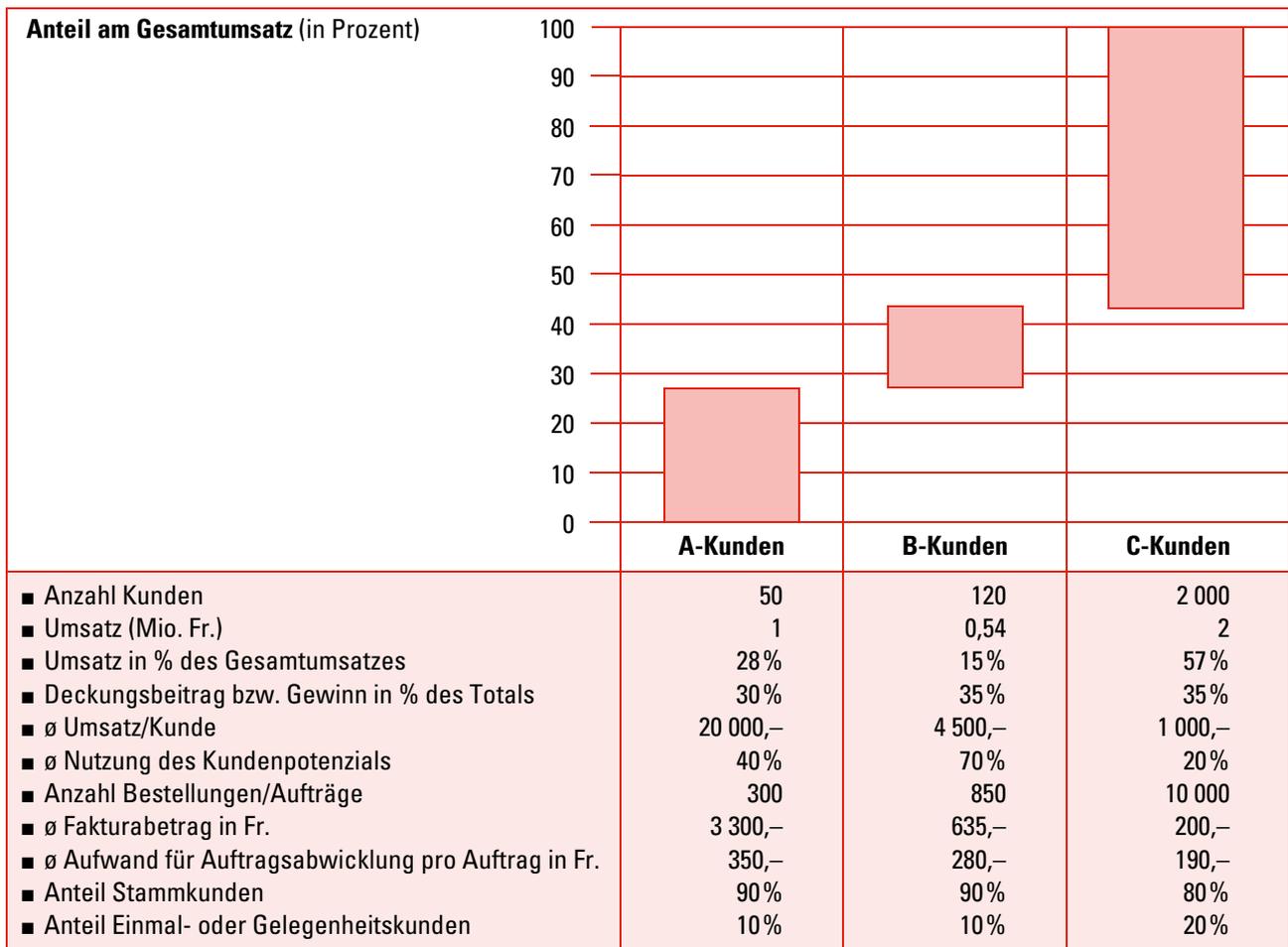
\* Kriterien in der Reihenfolge der Wichtigkeit

Legende:  
 EL = Eingangslogistik, O = Operationen, AL = Ausgangslogistik, MV = Marketing und Vertrieb, KD = Kundendienst, B = Beschaffung, TE = Technologische Entwicklung, PW = Personalwirtschaft, UI = Unternehmensinfrastruktur  
 ++ starke Unterstützung des Kaufkriteriums (durch zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen)  
 + mittlere Unterstützung des Kaufkriteriums

▲ **Abbildung 4.15** Abstimmung der Wertkette mit den Kaufkriterien der Abnehmer (in Anlehnung an Porter 2013 und Esser 1994)

		Ausprägung				
		schwach ←————→ stark				
Kriterien		1	2	3	4	5
<b>Kundenorientierung</b>	Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, Kundenservice/-pflege/-beziehungen, ... Bemerkung:					
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	Wertschätzung, Vertrauen, Teamwork, Partizipation, transparentes Personalmanagement, ... Bemerkung:					
<b>Leistungs- und Resultatsorientierung</b>	klare und herausfordernde Zielsetzungen, Identifikation der Mitarbeitenden mit Zielen, Einsatzbereitschaft, Leistungshonorierung, ... Bemerkung:					
<b>Kostenorientierung</b>	Kostenbewusstsein, Sparmentalität, ... Bemerkung:					
<b>Innovationsorientierung</b>	Förderung von innovativem und unternehmerischem Verhalten, Risikobereitschaft, Tolerieren von Experimenten/Fehlern, Existenz kreativer Champions, ... Bemerkung:					
<b>Flexibilitätsorientierung</b>	Lern-/Veränderungsbereitschaft, Offenheit für Neues, dezentrale/schlagkräftige Einheiten, ... Bemerkung:					
<b>Zeitorientierung</b>	Management of Speed, Reduktion von Durchlaufzeiten als Selbstverständlichkeit, ... Bemerkung:					
<b>Technologieorientierung</b>	Stellenwert der Technologie, technologischer Stand von Anlagen, Produkten, Verfahren, ... Bemerkung:					
<b>Unité de Doctrine</b>	Identifikation mit dem Unternehmen, Loyalität, Gemeinschaftsgeist, konstruktives Konfliktverhalten, ... Bemerkung:					
...	... Bemerkung:					

▲ Abbildung 4.16 Checkliste zur Analyse der Unternehmenskultur (nach Pümpin 1992, S. 99f.; Pümpin et al. 1985, S. 42f.)



▲ Abbildung 4.17 Beispiel einer Analyse der Kundenstruktur (Pipp 1990, S. 24)

Umwelt-schutzbereich		Unternehmens-bereich		Produktion	Logistik (Lagerung, Verpackung, Transport)	Konsum und Entsorgung	Infrastruktur (Bauten, Anlagen)
		Inputs (Rohstoffe, Maschinen-/ Bauteile)					
<b>Ressourcen-schutz</b>	Stoffe	▲			×		
	Energie					▲	▲
	Wasser		▲				×
	Boden						
	Luft						
	...						
<b>Emissions-begrenzung</b>	Feste Abfälle					▲ ×	
	Wasserbelastung		▲				
	Luftver-schmutzung	△			△		
	Bodenbelastung						
	Landschafts-zerstörung						
	Strahlen						
	...						
<b>Risiko-begrenzung</b>	Unfälle					▲	
	Störfälle						
	Gesundheits-schäden			△			
	Umweltschäden						
	...						

▲ aktuelle negative Auswirkungen  
 △ potenzielle negative Auswirkungen  
 × ökologische Profilierungsmöglichkeiten

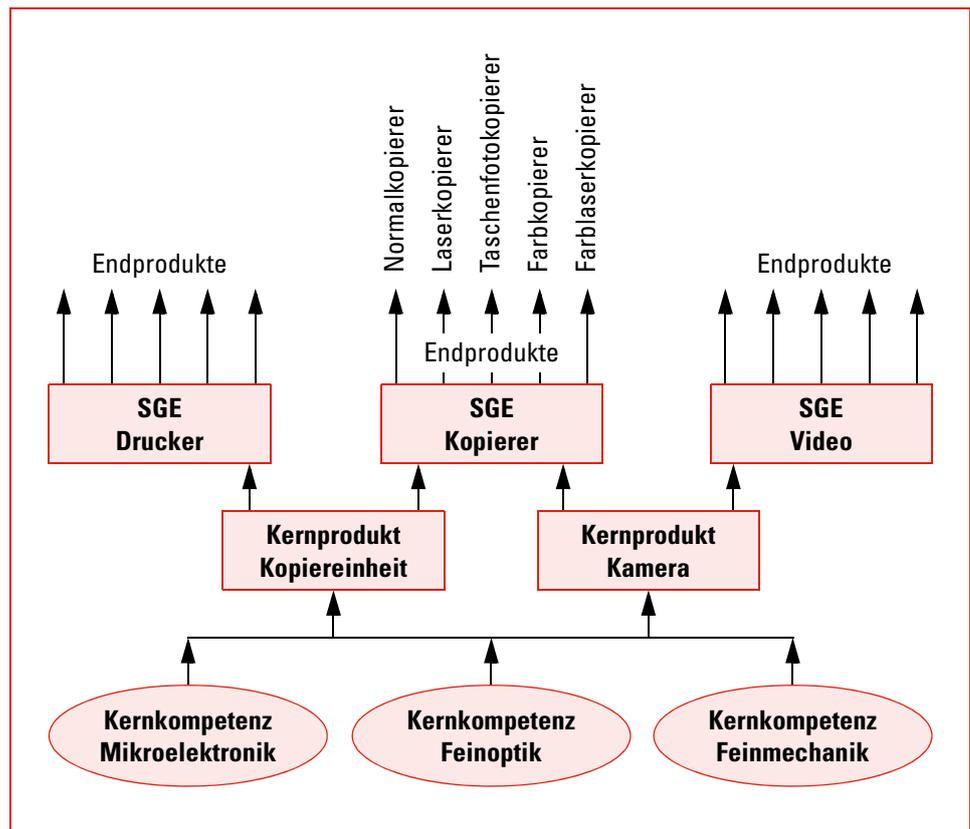
▲ Abbildung 4.18 Analyse der ökologischen Auswirkungen (in Anlehnung an Dyllick 1990 und Pipp 1990)

<b>Derzeitige Kompetenzen (Stärken)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stark diversifiziert; kompetentes Personal weltweit vorhanden.</li> <li>2. Globales Kommunikationsnetz, das die wichtigsten Zweigstellen in 96 Ländern miteinander verbindet.</li> <li>3. Fähigkeit, mühelos Kapital zu beschaffen.</li> <li>4. Technologische Verpflichtung.</li> <li>5. Fähigkeit und Bereitschaft, Risiken einzugehen.</li> <li>6. ...</li> </ol>
<b>Fehlende (aber erforderliche) Kompetenzen (Schwächen)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ungenügendes Verständnis der Kostendynamik der Branche.</li> <li>2. Mangelnde Fähigkeit, den Zweigstellenbetrieb außerhalb des Staates New York zu führen.</li> <li>3. Beschränkter Zugang zu den wichtigsten Märkten.</li> <li>4. Unzureichende Einschränkung der unproduktiven Zeit für organisatorische und administrative Funktionen.</li> <li>5. ...</li> </ol>

▲ Abbildung 4.19 Unternehmensanalyse einer Großbank auf Konzernebene (leicht modifiziert nach Hax/Majluf 1991, S. 323)

Unternehmen	Kernkompetenzen
Samsung	■ Design (Integration von Funktionalität und Ästhetik)
Sony	■ Miniaturisierung
Honda	■ Antriebstechnik
Canon	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Feinoptik</li> <li>■ Präzisionsmechanik</li> <li>■ Elektronische Bildverarbeitung</li> </ul>
Philips	■ Optische Speichermedien

▲ Abbildung 4.20 Beispiele von Kernkompetenzen (vgl. Prahalad/Hamel 1991; Ramge 2005)



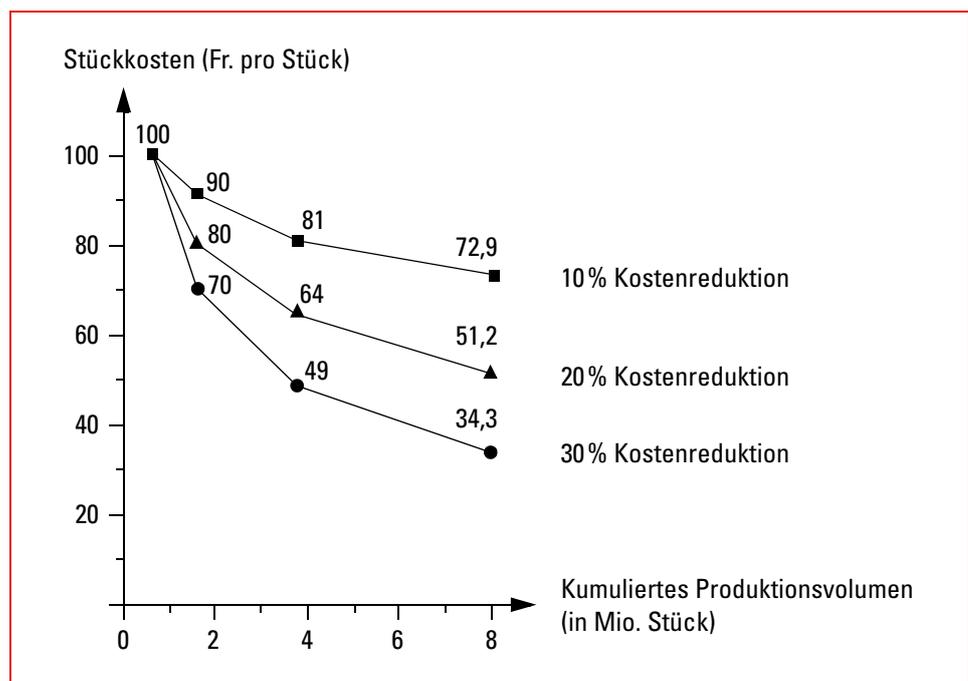
▲ Abbildung 4.21 Kernkompetenzbaum von Canon (modifiziert nach Prahalad/Hamel 1991, S. 68)

Verflechtungsquelle	Mögliche Formen gemeinsamer Durchführung
<b>Beschaffung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ gekaufte Inputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffung</li> </ul>
<b>Technologie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkttechnologie</li> <li>■ Prozesstechnologie</li> <li>■ Technologie bei anderen Wertaktivitäten</li> <li>■ Produkt, das in ein anderes eingebunden ist</li> <li>■ Schnittstelle zwischen Produkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technologieentwicklung</li> <li>■ Schnittstellen entwerfen</li> </ul>
<b>Infrastruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedarf an Unternehmensinfrastruktur</li> <li>■ Kapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kapitalbeschaffung (Finanzierung)</li> <li>■ Nutzung der Barmittel</li> <li>■ Rechnungswesen</li> <li>■ Rechtsabteilung</li> <li>■ Kontakte zu staatlichen Stellen</li> <li>■ Personaleinstellung und -ausbildung</li> <li>■ andere Infrastrukturaktivitäten</li> </ul>
<b>Produktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standort der Rohstoffe</li> <li>■ Fertigungsverfahren</li> <li>■ Montageverfahren</li> <li>■ Methoden zur Güteprüfung/Qualitätskontrolle</li> <li>■ Bedarf an Hilfsanlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eingangslogistik</li> <li>■ Komponentenfertigung</li> <li>■ Montageanlagen</li> <li>■ Anlagen zur Güteprüfung/Qualitätskontrolle</li> <li>■ indirekte Aktivitäten im Betrieb</li> <li>■ Betriebsinfrastruktur</li> </ul>
<b>Markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abnehmer</li> <li>■ Vertriebskanäle</li> <li>■ geografischer Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Markenname</li> <li>■ kombinierter Produktabsatz</li> <li>■ gekoppelter oder kombinierter Verkauf</li> <li>■ konzerninterne Subventionierung von Komplementärprodukten</li> <li>■ Marketingabteilung</li> <li>■ Außendienst</li> <li>■ Kundendienst/Reparaturnetz</li> <li>■ System der Auftragsabwicklung</li> <li>■ physisches Verteilungssystem</li> <li>■ Finanzierungsorganisation für Abnehmer oder Verteiler</li> </ul>

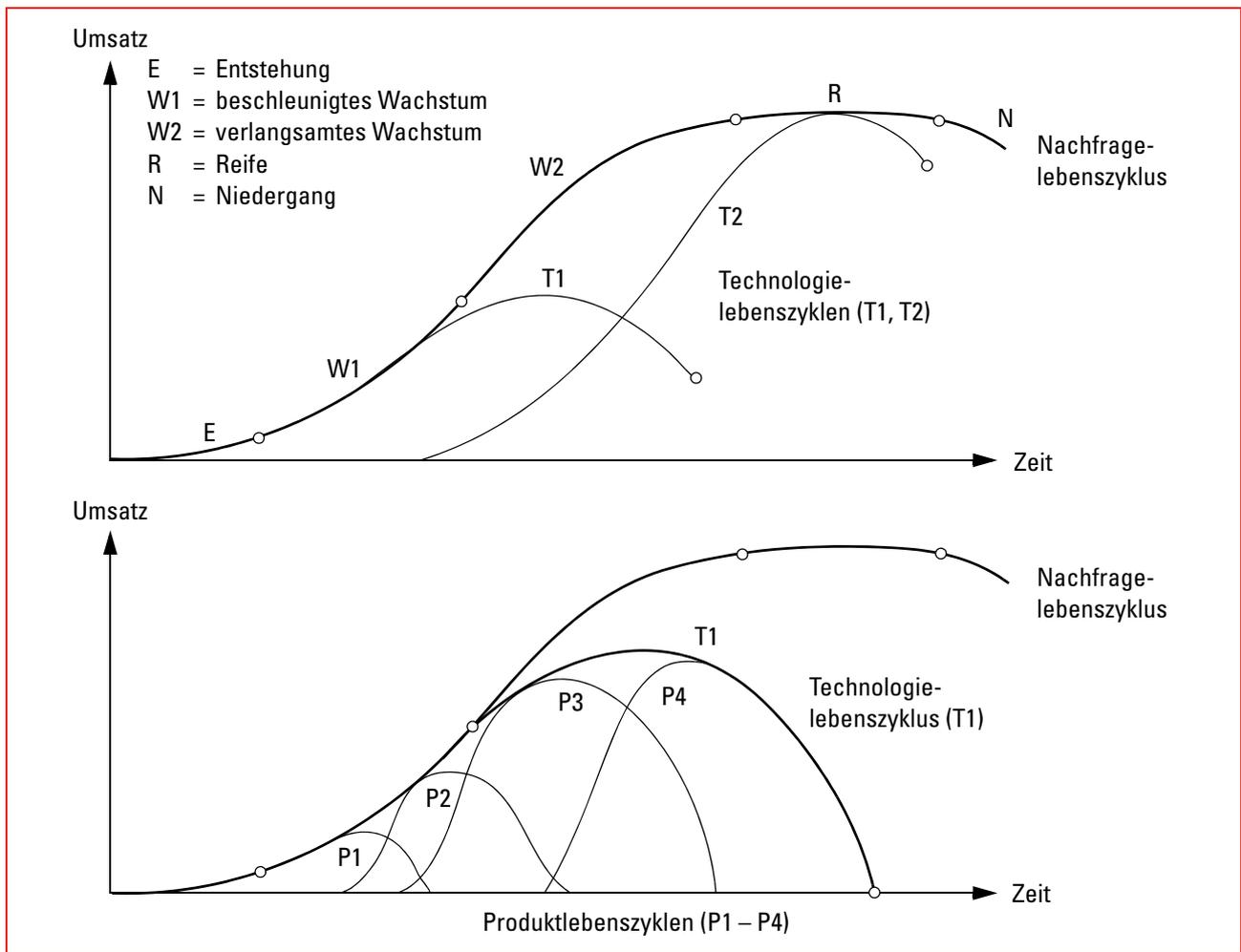
▲ Abbildung 4.22 Formen der Verflechtung zwischen Geschäftseinheiten (Porter 2014)

Art	Vorteile	Nachteile
<b>Internes Benchmarking</b> (... innerhalb eines Unternehmens)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Datenerfassung relativ einfach</li> <li>■ gute Ergebnisse für diversifizierte, «herausragende» Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ begrenzter Blickwinkel</li> <li>■ interne Vorurteile</li> </ul>
<b>Wettbewerberorientiertes Benchmarking</b> (... mit Mitbewerbern)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ geschäftsrelevante Informationen</li> <li>■ Produkte/Prozesse vergleichbar</li> <li>■ relativ hohe Akzeptanz</li> <li>■ eindeutige Positionierung im Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ schwierige Datenerfassung</li> <li>■ Gefahr branchenorientierter «Kopien»</li> </ul>
<b>Funktionales Benchmarking</b> (... mit Branchenexternen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ relativ hohes Potenzial zum Finden innovativer Lösungen</li> <li>■ Vergrößerung des Ideenspektrums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ relativ schwierige Transformation von «Anderem» in ein betriebliches Umfeld</li> <li>■ mangelnde Vergleichbarkeit (aufgrund großer struktureller oder strategischer Unterschiede)</li> <li>■ zeitaufwändige Analyse</li> </ul>

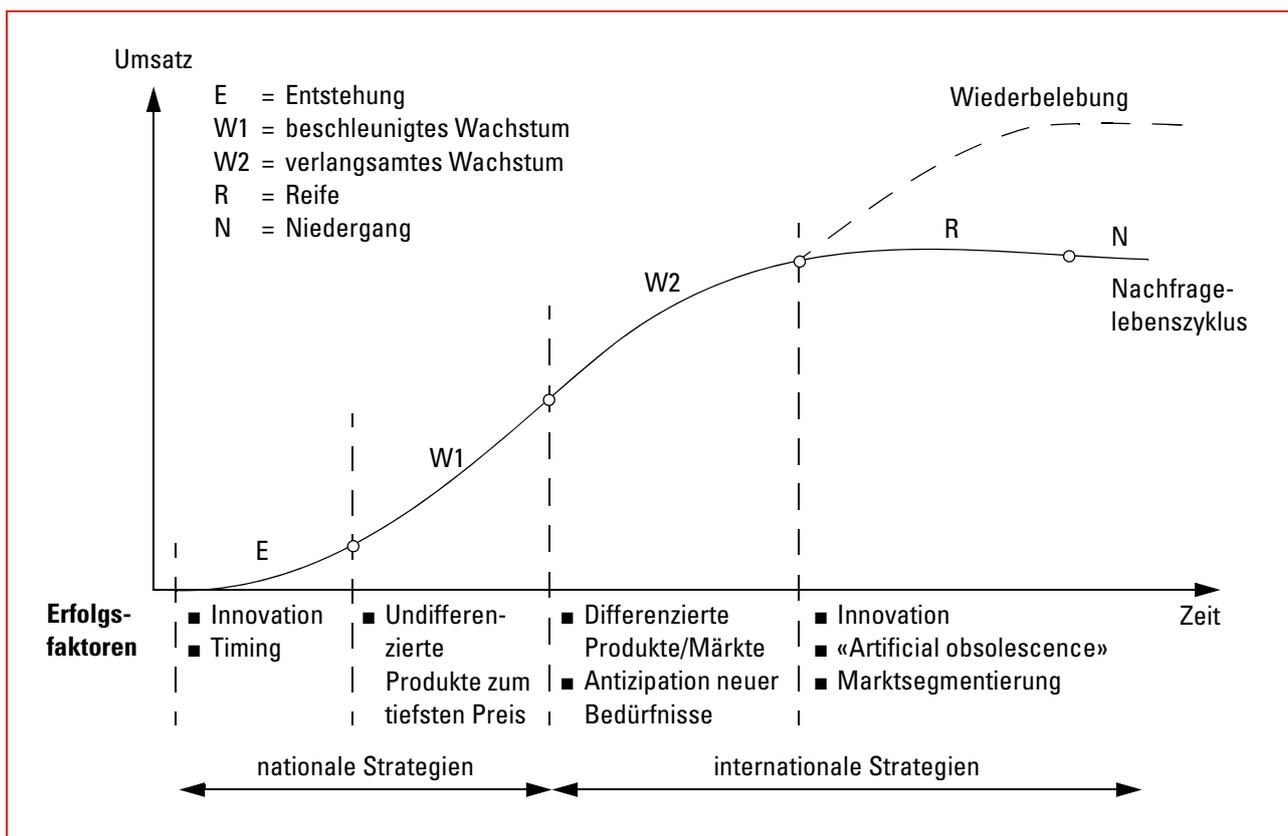
▲ Abbildung 4.23 Arten von Benchmarking (Pieske 1994a, S. 20)



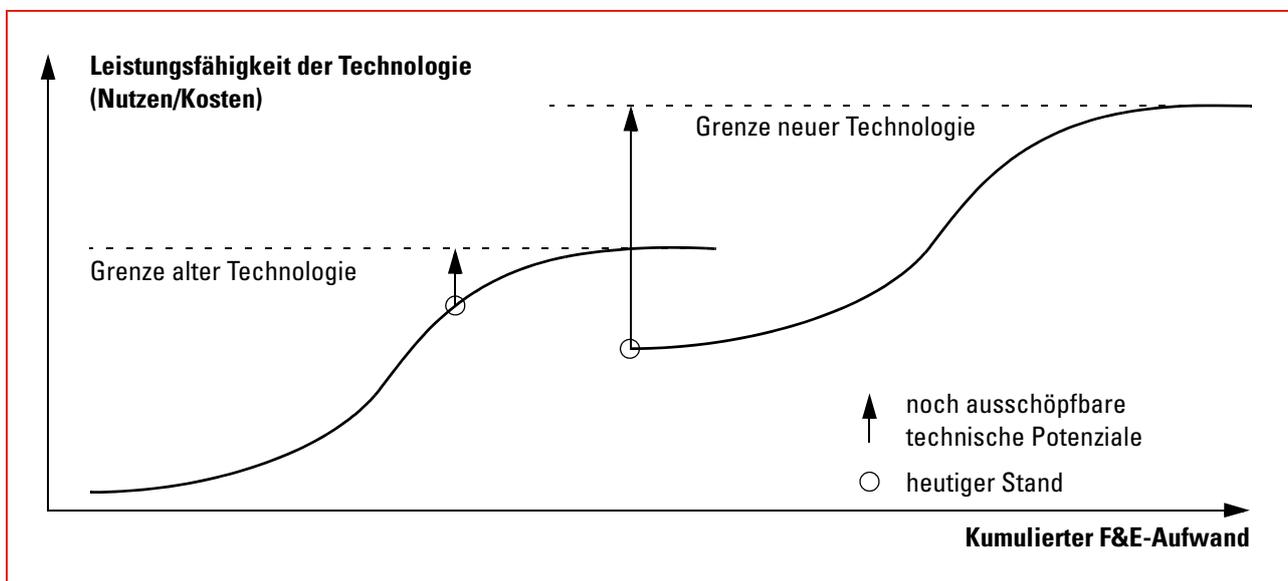
▲ Abbildung 5.1 Effekt der kumulierten Produktionsverdoppelung auf die Stückkosten bei drei unterschiedlichen Erfahrungskurven



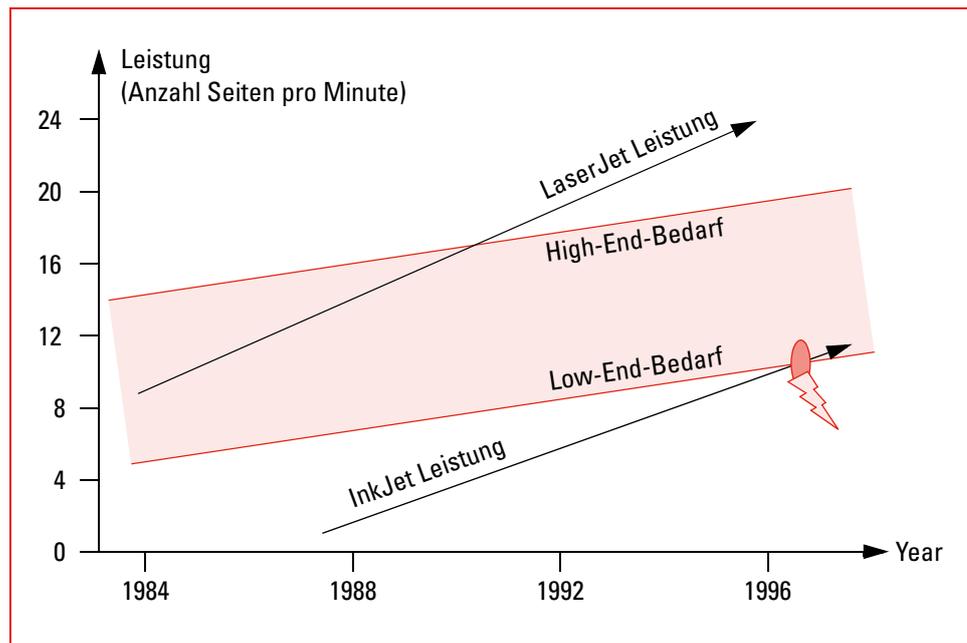
▲ Abbildung 5.2 Nachfrage-, Technologie- und Produktlebenszyklen (Ansoff/McDonnell 1990, S. 52)



▲ Abbildung 5.3 Nachfragelebenszyklus und Erfolgsfaktoren (Ansoff/McDonnell 1990, S. 54)



▲ Abbildung 5.4 Das S-Kurven-Konzept in der Technologiesubstitution (Osterloh 1994, S. 48)



▲ Abbildung 5.5 Entwicklung von Tintenstrahldrucker

Hauptchancen	Begründung
Zukünftige gesetzliche Beschränkung von Lösungsmitteln	Wir haben (im Gegensatz zur Konkurrenz) schon viele Erfahrungen mit Alternativstoffen gesammelt.
Hohe Kaufkraftsteigerungen in den Absatzmärkten X und Y	Wir besitzen schon starke Absatzorganisationen in den Märkten X und Y.
...	...
Hauptgefahren	Begründung
Rasante Entwicklung in der Elektronik	Unsere eigenen Produkte sind bedroht, da wir keine Erfahrung mit der neuen Technologie haben.
Politische Unruhen im Land Z	Wir erzielen einen großen Umsatzanteil im Land Z.
Entwicklung eines neuen Ersatzproduktes durch einen Branchenaußenseiter	Unser Hauptumsatzträger könnte dadurch gefährdet sein, da unsere Umstellungskosten auf das Ersatzprodukt sehr hoch sind.
...	...

▲ Abbildung 5.6 Chancen-Gefahren-Analyse (in Anlehnung an Pümpin 1992, S. 105; Pümpin/Geilinger 1988, S. 24)

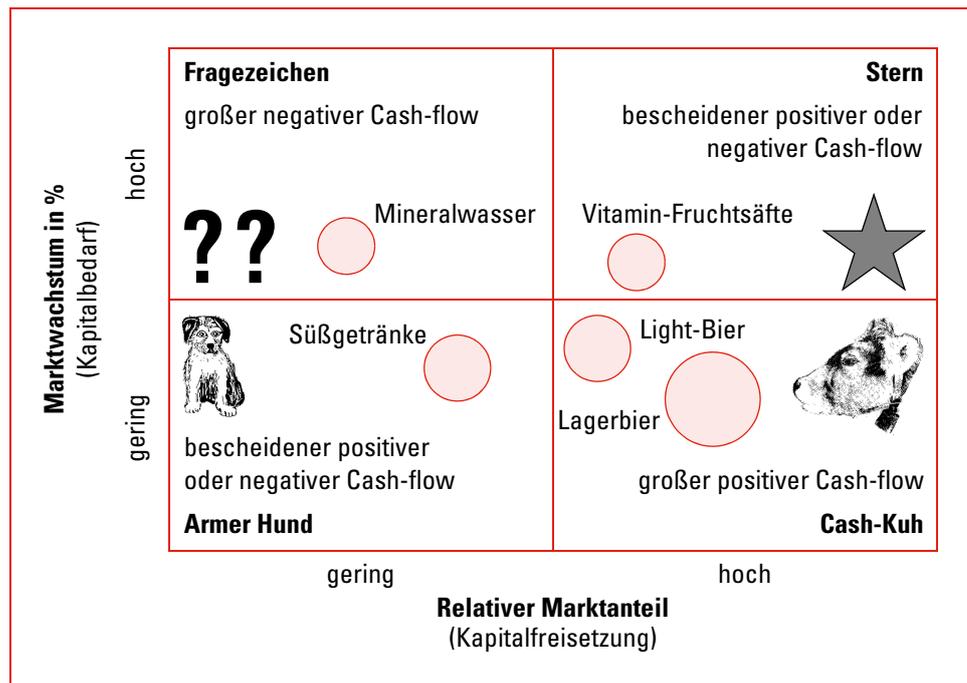


Stärken (+++/++/+)		Schwächen (--/-/--)	
+++	Kompetenz Fertigungssysteme	---	finanzieller Engpass
++	moderner Werkzeugbau	--	Anlagenbürde
+	gute Qualitätssicherung	--	Position Drehmaschinen
+	gutes Image	-	aufwändige Organisation
+	engagierte Führungskräfte	-	Führungswechsel
Chancen (+++/++/+)		Gefahren (--/-/--)	
+++	Marktpotenzial Fertigungssysteme	---	Absturz Drehautomaten (mangelnde Nachfrage)
++	Einsparungsmöglichkeiten bei Infrastruktur	---	Finanzen (Liquidität)
++	frei werdende Mittel bei Verwertung	--	Kostenstruktur (überdimensioniert!)
+	neues engagiertes Führungsteam	-	Abhängigkeit von Lieferanten (Werkzeugbau)
+	Kooperation mit XY	-	Nachfolge/Übergang
+	Werkzeugbau als zweites Bein (Stabilisierung)	-	Generalunternehmer-Risiken

▲ Abbildung 5.8 Einfache SWOT-Matrix für einen Werkzeugbauer (vgl. Lombriser/Abplanalp/Wernigk 2011)

<b>Umweltfaktoren</b>  <b>Unternehmensfaktoren</b>	<b>Opportunities (Chancen)</b> 1. Steigerung des persönlichen Einkommens um 12% p.a. im Südpazifik 2. Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein 3. Handelsabkommen mit China 4. ...	<b>Threats (Gefahren)</b> 1. Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum 2. Neue ausländische Konkurrenz 3. Erodierende Margen im Food-Bereich 4. ...
	<b>Strengths (Stärken)</b> 1. Starke Cashposition 2. Forschung und Entwicklung 3. Mitarbeitermotivation 4. ...	<b>SO-Strategien</b> a) Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2/S3/O2) b) Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1/O3)
<b>Weaknesses (Schwächen)</b> 1. Hohe Personalkosten 2. Schwaches Marketing im Südpazifik 3. Kapazitätsauslastung in Südeuropa nur bei 65% 4. ...	<b>WO-Strategien</b> a) Eingehen eines Joint Ventures mit einem japanischen Unternehmen (W2/O1) b) Produktionsverlagerung nach China (W1/O2/O3)	<b>WT-Strategien</b> a) Unrentable Operationen in Südeuropa schließen (W3/T1) b) Diversifikation in Nonfood-Bereich (W1/T3)

▲ Abbildung 5.9 Erweiterte SWOT-Matrix eines Nahrungsmittelherstellers (Auszug)



▲ Abbildung 5.10 Beispiel einer BCG-Matrix für einen Getränkekonzern

Feld	Rentabilität	Normstrategie	Erforderliche Investitionen	Netto-Cash-flow
Sterne	hoch	Investitionsstrategie: Position halten oder ausbauen; Wettbewerbsvorteile verstärken	hoch	etwa Null oder leicht negativ
Cash-Kühe	hoch	Abschöpfungsstrategie: Position halten/festigen; nur notwendige Investitionen (z. B. zur Rationalisierung) tätigen	gering	sehr positiv
Fragezeichen	null oder negativ	Offensivstrategie: große Investitionen (finanziert durch Cash-Kühe); Patente, Lizenzen kaufen	sehr hoch	sehr negativ
	gering oder negativ	<b>oder</b> Defensivstrategie: wenn keine Erfolgsaussichten bestehen oder keine Mittel vorhanden sind	liquidieren	positiv
Arme Hunde	gering oder negativ	Desinvestitionsstrategie: abschöpfen (minimale Investitionen; halten, solange noch positive Deckungsbeiträge erzielt werden); auf attraktive Nische zurückziehen; verkaufen oder liquidieren	liquidieren	positiv

▲ Abbildung 5.11 Implikationen der BCG-Matrix für die strategische Positionierung (vgl. Hax/Majluf 1991, S. 160; Hinterhuber 2014, S. 196)

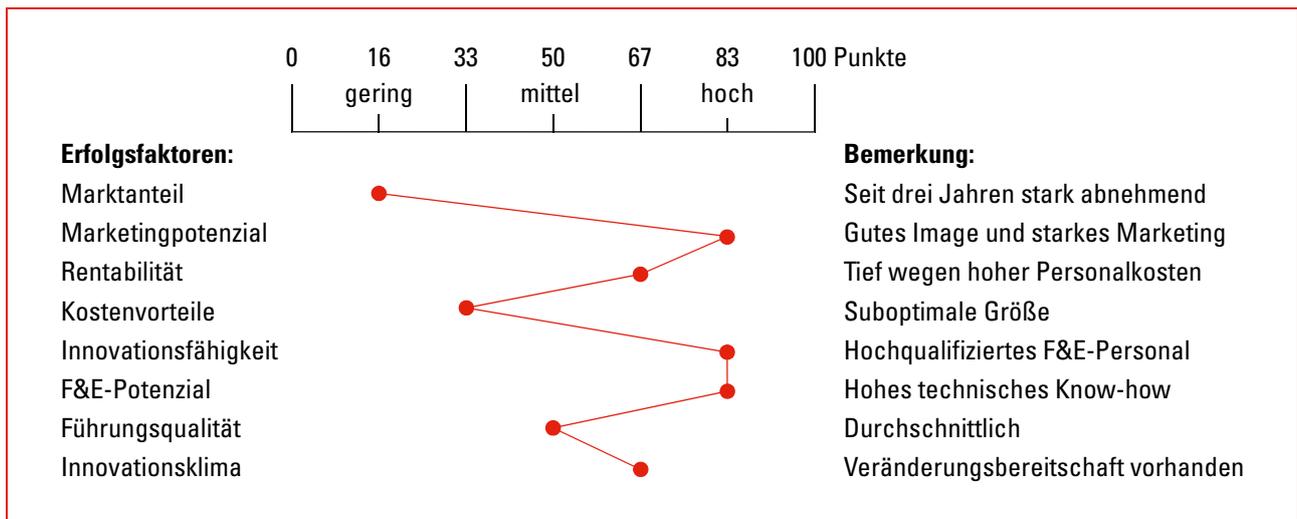


<b>1. Marktwachstum und Marktgröße</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Steigerungspotenzial der mengenmäßigen Nachfrage</li> </ul>
<b>2. Marktqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rentabilität der Branche (Deckungsbeitrag, Umsatzrendite, Kapitalumschlag)</li> <li>■ Stellung im Marktlebenszyklus</li> <li>■ Spielraum für die Preispolitik</li> <li>■ Technologisches Niveau und Innovationspotenzial</li> <li>■ Schutzfähigkeit des technischen Know-how</li> <li>■ Investitionsintensität</li> <li>■ Wettbewerbsverhalten der etablierten Unternehmen</li> <li>■ Anzahl und Struktur potenzieller Abnehmer</li> <li>■ Verhandlungsstärke und Kaufverhalten der Abnehmer</li> <li>■ Eintrittsbarrieren für neue Anbieter (Bedrohung durch neue Konkurrenten)</li> <li>■ Anforderungen an Distribution und Service</li> <li>■ Variabilität der Wettbewerbsbedingungen</li> <li>■ Bedrohung durch Substitutionsprodukte</li> <li>■ Wettbewerbsklima</li> <li>■ u. a. m.</li> </ul>
<b>3. Energie- und Rohstoffversorgung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Störungsanfälligkeit in der Versorgung von Energie und Rohstoffen</li> <li>■ Beeinträchtigung der Wirtschaftlichkeit der Produktionsprozesse durch Erhöhung der Energie- und Rohstoffpreise</li> <li>■ Existenz von alternativen Rohstoffen und Energieträgern</li> <li>■ Verhandlungsstärke und Verhalten der Lieferanten</li> <li>■ u. a. m.</li> </ul>
<b>4. Umweltsituation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konjunkturabhängigkeit</li> <li>■ Verhandlungsstärke und Verhalten der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen</li> <li>■ Inflationsauswirkungen</li> <li>■ Abhängigkeit von der Gesetzgebung</li> <li>■ Abhängigkeit von der öffentlichen Einstellung</li> <li>■ Handelshemmnisse</li> <li>■ Abhängigkeit von den Spielregeln des Marktes</li> <li>■ Risiko staatlicher Eingriffe</li> <li>■ Umweltschutzmaßnahmen</li> <li>■ u. a. m.</li> </ul>

▲ Abbildung 5.13 Faktoren der Marktattraktivität (Hinterhuber 2014, S. 175ff.)

<p><b>1. Relative Marktposition</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktanteil und seine Entwicklung</li> <li>■ Größe und Finanzkraft des Unternehmens</li> <li>■ Wachstumsrate des Unternehmens</li> <li>■ Rentabilität (Deckungsbeitrag, Umsatzrendite und Kapitalumschlag)</li> <li>■ Risiko (Grad der Etabliertheit im Markt)</li> <li>■ Marketingpotenzial (Image des Unternehmens und daraus resultierende Abnehmerbeziehungen, Preisvorteile aufgrund Qualität, Lieferzeiten, Service, Technik, Sortimentsbreite usw.)</li> <li>■ Vertriebsorganisation</li> <li>■ Ausmaß der Differenzierung oder der Kostenführerschaft</li> <li>■ Abschirmungsfähigkeit des Unternehmens gegenüber dem Wirken der Wettbewerbskräfte</li> <li>■ u. a. m.</li> </ul>
<p><b>2. Relatives Produktionspotenzial</b> (in Bezug auf die erreichte oder geplante Marktposition)</p>	<p><b>A. Prozesswirtschaftlichkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenvorteile aufgrund der Modernität der Produktionsprozesse, der Kapazitätsausnutzung, Produktionsbedingungen, Größe der Produktionseinheiten usw.</li> <li>■ Innovationsfähigkeit und technisches Know-how des Unternehmens</li> <li>■ Lizenzbeziehungen, Patente, Schutzrechte usw.</li> <li>■ Anpassungsfähigkeit der Anlagen an wechselnde Marktbedingungen</li> <li>■ u. a. m.</li> </ul> <p><b>B. Hardware</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhaltung der Marktanteile mit den gegenwärtigen oder im Bau befindlichen Kapazitäten</li> <li>■ Standortvorteile</li> <li>■ Steigerungspotenzial der Produktivität</li> <li>■ Umweltfreundlichkeit der Produktionsprozesse</li> <li>■ Lieferbedingungen, Kundendienst</li> <li>■ u. a. m.</li> </ul> <p><b>C. Energie- und Rohstoffversorgung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhaltung der gegenwärtigen Marktanteile unter den voraussichtlichen Versorgungsbedingungen</li> <li>■ Kostensituation der Energie- und Rohstoffversorgung</li> <li>■ Eingangslogistik</li> <li>■ u. a. m.</li> </ul>
<p><b>3. Relatives Forschungs- und Entwicklungspotenzial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stand der orientierten Grundlagenforschung, angewandten Forschung, experimentellen Entwicklung und anwendungstechnischen Entwicklung im Vergleich zur Marktposition des Unternehmens</li> <li>■ Innovationspotenzial und Innovationskontinuität</li> <li>■ u. a. m.</li> </ul>
<p><b>4. Relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeitenden</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Professionalität und Urteilsfähigkeit, Einsatz und Kultur der Führungskräfte</li> <li>■ Innovationsklima</li> <li>■ Qualität der Führungssysteme</li> <li>■ Gewinnkapazität des Unternehmens, Synergien</li> <li>■ u. a. m.</li> </ul>
<p>Relativ = im Vergleich zum stärksten Konkurrenzunternehmen</p>	

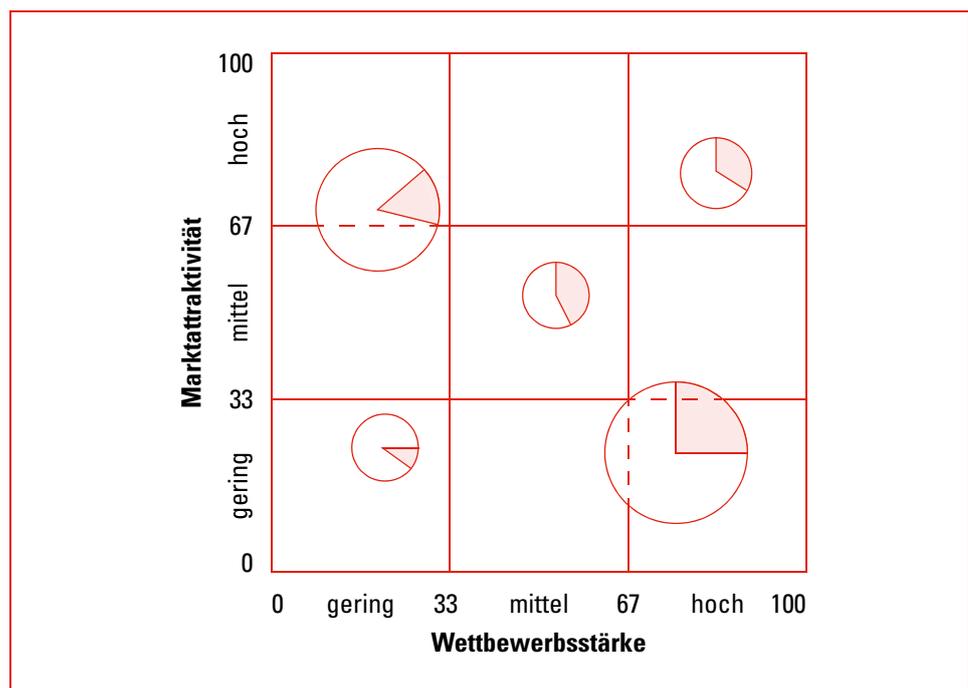
▲ Abbildung 5.14 Faktoren der Wettbewerbsstärke (Hinterhuber 2014, S. 178ff.)



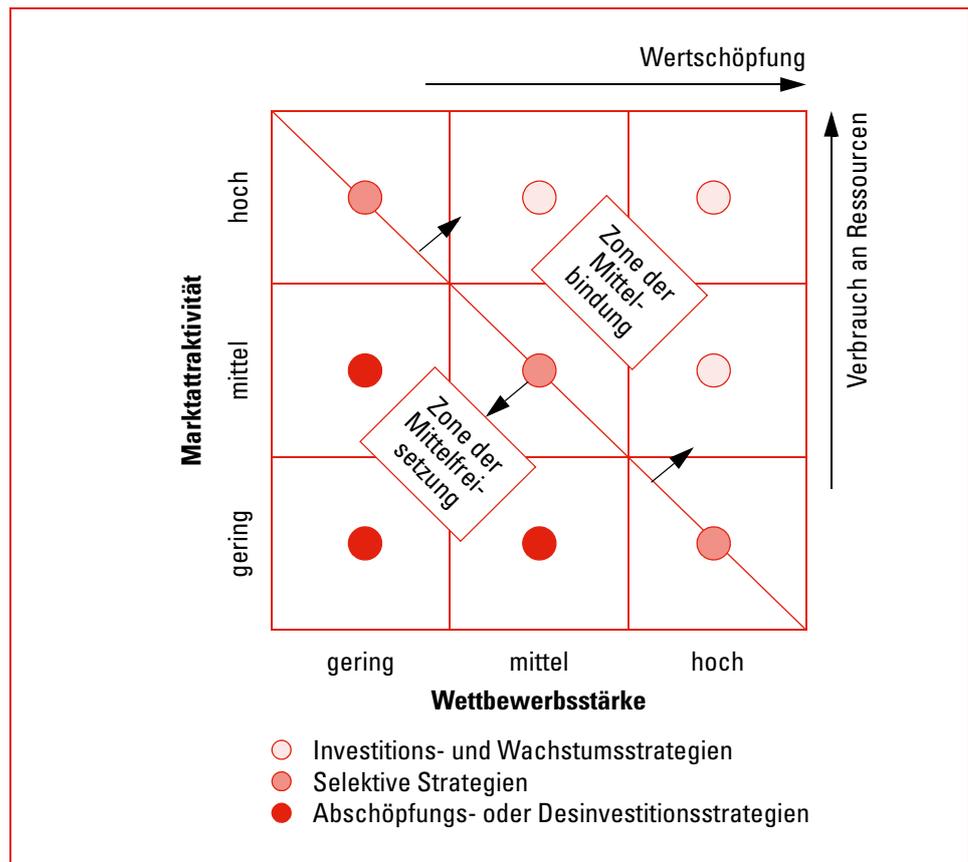
▲ Abbildung 5.15 Beispiel eines Profils für die Darstellung der Wettbewerbsstärke (Auszug)

Attraktivitätsdimension	Gewicht	Beurteilung	Gewichtete Punktzahl
Wachstum	0,20	67	13
Marktvolumen	0,20	50	10
Rentabilität der Branche	0,15	50	8
Verhandlungsstärke der Abnehmer	0,05	33	2
Eintrittsbarrieren	0,05	67	3
Wettbewerbsklima	0,05	50	3
Bedrohung durch Ersatzprodukte	0,05	50	3
Verhandlungsstärke der Lieferanten	0,05	50	3
Konjunkturabhängigkeit	0,10	67	7
Handelshemmnisse	0,10	67	7
<b>Marktattraktivität</b>	<b>1,00</b>		<b>59</b>

▲ Abbildung 5.16 Gewichtete quantitative Beurteilung der Marktattraktivität



▲ Abbildung 5.17 Positionierung in der McKinsey-Matrix



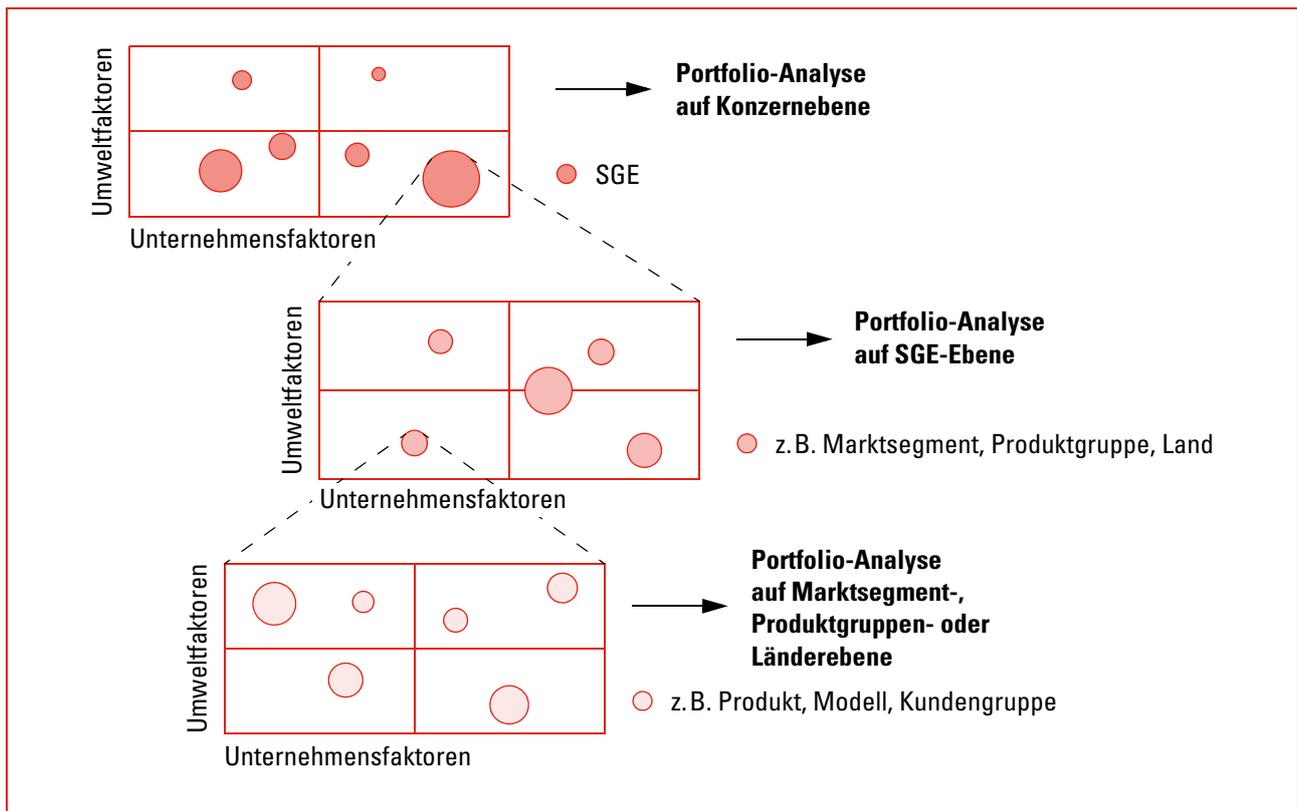
▲ Abbildung 5.18 Grundschemata der McKinsey-Matrix (Hinterhuber 2014, S. 173)

Zone	Strategien, taktische Aktionen und ihre Auswirkungen	
<b>Kapitalbindung</b>	<b>Investitions- und Wachstumsstrategien</b>	Wettbewerbsvorteile sichern oder verstärken; Schwachstellen beseitigen; Konkurrenzunternehmen davon abhalten, in diese Marktsegmente einzudringen. Die Geschäfte in dieser Zone tragen zum zukünftigen Gewinn und Wachstum bei und erfordern hohe Investitionen, welche die selbsterarbeiteten Mittel in Form von Deckungsbeiträgen beträchtlich übersteigen; der Cash-flow ist kurzfristig negativ (z. B. aufgrund einer Kapazitätserweiterung), langfristig positiv (wenn das Marktwachstum zurückgeht).
<b>Kapitalfreisetzung</b>	<b>Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien</b>	Rationalisierungsreserven und Synergieeffekte in Produktion und Vertrieb ausnutzen, ohne wesentliche Investitionen zu tätigen; abstoßen, wenn auch nach diesen Maßnahmen oder nach einer auf ein attraktives Marktsegment ausgerichteten Produktdifferenzierung kein positiver Cash-flow erzielt wird (Achtung: negativer Cash-flow kann auch konjunkturell bedingt sein). Bei positiven Cash-flows versuchen, diese ohne zusätzlichen Ressourceneinsatz zu maximieren. Die Geschäfte in dieser Zone enthalten keine hohen zukünftigen Gewinnchancen; sie können aber zum gegenwärtigen Gewinn des Unternehmens beitragen.
<b>Selektion</b> Drei Strategievarianten sind möglich:	<b>1. Offensivstrategie</b>	Geschäfte mit hoher Marktattraktivität und geringen Wettbewerbsvorteilen erfordern hohe Aufbauinvestitionen; sie tragen zum zukünftigen Wachstum des Unternehmens bei; der Cash-flow ist kurz-/mittelfristig stark negativ, langfristig positiv. Kann das Unternehmen gegenüber den wichtigsten Konkurrenten (z. B. durch Erhöhung des relativen Marktanteils, Senkung der Stückkosten, stärkere Differenzierung usw.) keine Wettbewerbsvorteile aufbauen, ist es zweckmäßiger, das Geschäft aufzugeben.
	<b>2. Defensivstrategie</b>	Bei Geschäften mit geringer Marktattraktivität aber hoher Wettbewerbsstärke muss das Unternehmen (z. B. durch Kostensenkungsprogramme, Produktdifferenzierung, besseren Kundendienst, preispolitische Maßnahmen) versuchen, die relativen Wettbewerbsvorteile zu halten und Konkurrenzunternehmen vom Eintritt in dieses Marktsegment abzuhalten, um dadurch den Cash-flow zu maximieren; der Cash-flow ist kurz-/mittelfristig stark positiv; diese Geschäfte tragen zum gegenwärtigen Gewinn bei und erfordern nur Erhaltungsinvestitionen.
	<b>3. Übergangsstrategie</b>	Bei Geschäften mit mittlerer Marktattraktivität und mittlerer Wettbewerbsstärke (diese Situation ist auf Märkten mit einer Vielzahl von Anbietern typisch) muss das Unternehmen versuchen, durch Konsolidierung des bestehenden Leistungsprogramms (keine Neuentwicklungen, nur Erhaltungsinvestitionen, Umstrukturierung usw.), Expansion mit einem neuen Leistungsprogramm (Export, Joint Ventures, Verdrängungswettbewerb usw.) oder Verteidigung der gegenwärtigen Position (Kundenbereinigung, regionale Konzentration, gezielt gewinnorientierte Auslands- bzw. Großaufträge) den Cash-flow zu maximieren.

▲ Abbildung 5.19 Normstrategien aus der McKinsey-Matrix (Hinterhuber 2014, S. 196ff.)

<b>Marktattraktivität</b>	hoch	<b>Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spezialisieren</li> <li>■ Nischen suchen</li> <li>■ Akquisition erwägen</li> </ul>	<b>Selektives Wachstum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktführer-Potenzial durch Segmentierung beurteilen</li> <li>■ Schwächen identifizieren</li> <li>■ Stärken aufbauen</li> </ul>	<b>Investition und Wachstum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wachsen</li> <li>■ Vorherrschaft anstreben</li> <li>■ Investitionen maximieren</li> </ul>
	mittel	<b>Abschöpfen/Liquidieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spezialisieren</li> <li>■ Nischen suchen</li> <li>■ Marktaustritt erwägen</li> </ul>	<b>Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wachstumssegmente identifizieren</li> <li>■ Spezialisieren</li> <li>■ Selektiv investieren</li> </ul>	<b>Selektives Wachstum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wachstumssegmente identifizieren</li> <li>■ Stark investieren</li> <li>■ Ansonsten Position halten</li> </ul>
	gering	<b>Abschöpfen/Liquidieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeit des Marktaustritts festlegen oder veräußern</li> </ul>	<b>Abschöpfen/Liquidieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktlinien straffen</li> <li>■ Investitionen minimieren</li> <li>■ Veräußerung vorbereiten</li> </ul>	<b>Selektion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesamtposition halten</li> <li>■ Cash-flow anstreben</li> <li>■ Investieren, um Position zu halten</li> </ul>
		gering	mittel	hoch
		<b>Wettbewerbsstärke</b>		

▲ **Abbildung 5.20** Strategische Schlussfolgerungen aus der McKinsey-Matrix nach A. T. Kearny (Hax/Majluf 1991, S. 181 und 199)



▲ Abbildung 5.21 Die Anwendung der Portfolio-Analyse auf verschiedenen Ebenen

**Unternehmensphilosophie = strategische Mission + Grundwerte**

**Strategische Mission (übergeordneter Zweck)** Die elementaren **Existenzgründe** eines Unternehmens, die über reines Gewinnstreben hinausgehen – ein ständiger Leitstern am Horizont; nicht zu verwechseln mit konkreten, detaillierten Unternehmenszielen oder Geschäftsstrategien. Die Mission weist auf den **Nutzen** hin, den das Unternehmen für die verschiedenen Anspruchsgruppen stiftet.

Beispiele:

- Merck: «Wir bemühen uns um die Bewahrung und Verbesserung des menschlichen Lebens.»
- Walt Disney: «Wir setzen unsere Phantasie ein, um Millionen von Menschen glücklich zu machen.»

**Grundwerte** Die tragenden und dauerhaften Grundsätze des Unternehmens – eine kleine Anzahl allgemeiner **Handlungsleitlinien**, die nicht mit den spezifischen kulturellen oder operativen Praktiken verwechselt und auch nicht aus Gewinnstreben oder aus kurzfristiger Opportunität aufs Spiel gesetzt werden sollten.

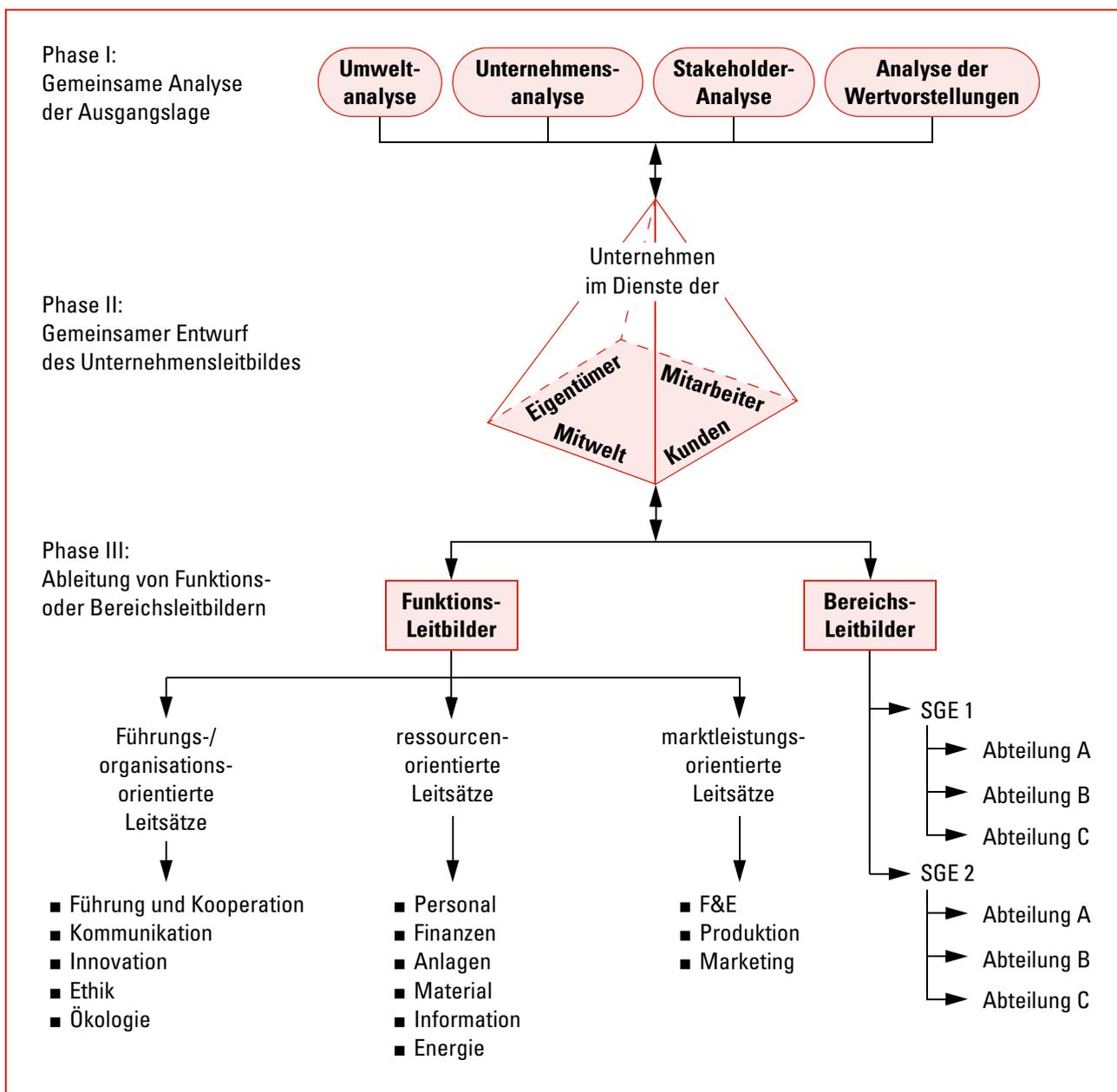
Beispiele:

- 3M: «Achtung vor Eigeninitiative»
- Nordstrom: «Der Dienst am Kunden hat absoluten Vorrang.»

▲ Abbildung 6.1 Unternehmensphilosophie (Collins/Porras 2003, S. 110ff.)

Einerseits	Andererseits
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategische Mission, jenseits reiner Gewinnorientierung</li> <li>■ relativ stabile Unternehmensphilosophie</li> <li>■ Bewahrung des Kerns</li> <li>■ klare Vision und Ausrichtung</li> <li>■ riskante, hochfliegende Ziele</li> <li>■ Auswahl von Führungskräften, die die Unternehmensphilosophie befolgen</li> <li>■ strategische Kontrolle</li> <li>■ straffe Kultur (mit ausgeprägter «Unité de Doctrine»)</li> <li>■ langfristige Investitionen</li> <li>■ philosophisch, visionär, futuristisch</li> <li>■ Konvergenz mit der Unternehmensphilosophie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ pragmatisches Gewinnstreben</li> <li>■ nachhaltiger Wandel und kräftige Dynamik</li> <li>■ kühne, bindende und risikoorientierte Maßnahmen</li> <li>■ Nutzung zufälliger Chancen und Experimentierfreude</li> <li>■ schrittweise, evolutionäre Weiterentwicklung</li> <li>■ Auswahl von Führungskräften, die Veränderungen bewirken</li> <li>■ operative Autonomie</li> <li>■ Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit</li> <li>■ kurzfristige Gewinne</li> <li>■ hervorragende operative Leistungsfähigkeit, «tagesaktuelles Geschäft»</li> <li>■ Anpassung an die Umwelt</li> </ul>

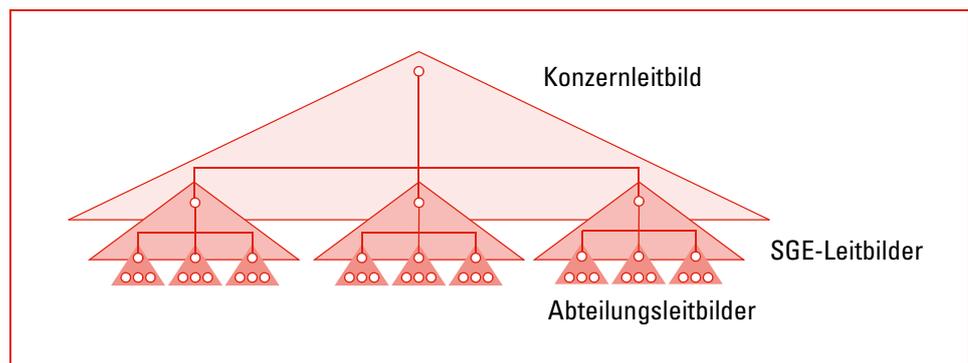
▲ Abbildung 6.2 Gelöste Paradoxien durch ganzheitliche Unternehmensvisionen (Collins/Porras 2003, S. 70)



▲ Abbildung 6.3 Drei-Phasen-Modell eines Leitbildworkshops (modifiziert nach Hilb 2011)

Faktoren	Ausprägung				
<b>Gewinnausschüttung</b>	so wenig wie möglich	stabil, bescheiden	gering, nach Ergebnis	angemessen, nach Ergebnis	hoch, nach Ergebnis
<b>Reinvestition des Gewinns</b>	null	geringer Gewinnanteil	mittlerer Gewinnanteil	hoher Gewinnanteil	so viel wie möglich
<b>Risikoneigung</b>	höchste Sicherheit	gering	mittel	hoch	sehr hoch
<b>Umsatzwachstum</b>	stabil bleiben	klein	mittel	groß	maximal
<b>Marktleistungsqualität</b>	keine Bedeutung	gering	mittel	hoch	maximal
<b>Geografische Reichweite</b>	lokal	regional	national	international	global
<b>Eigentumsverhältnisse</b>	Einzelbesitz	Familienbesitz	kleiner Eigentümerkreis	Publikums-gesellschaft	Mitarbeiter-beteiligung
<b>Innovationsneigung</b>	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
<b>Verhältnis zum Staat</b>	Abwehrhaltung	politische Abstinenz	politische Neutralität	politische Aktivität	maximale Unterstützung
<b>Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele</b>	keine	nur wenn im Eigeninteresse	wenn Opfer gering	wenn mit eigener Überzeugung übereinstimmend	generell so weit als möglich
<b>Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen</b>	keine	nur soweit leistungsfördernd	auch wenn mit Opfern verbunden		maximal
<b>Führungsstil</b>	autoritär	beschränkt kooperativ	weitgehend kooperativ		demokratisch

▲ Abbildung 6.4 Beispiel eines Wertvorstellungsprofils (nach Ulrich 1987, S. 51 ff.)



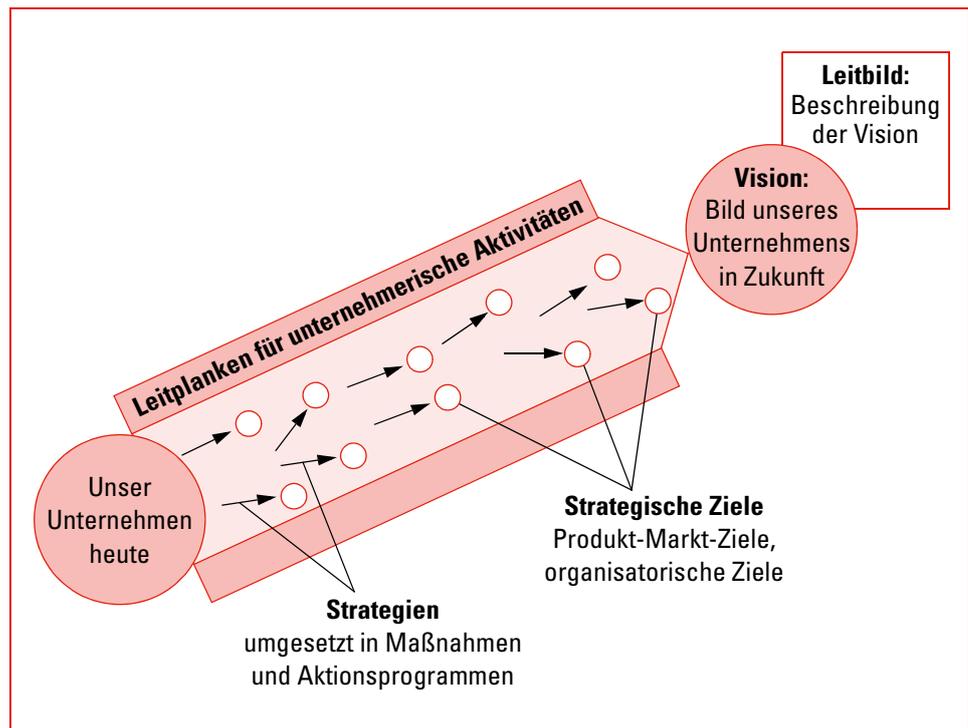
▲ Abbildung 6.5 Schema der überlappenden Arbeitsgruppen (Hilb 2011)

<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ unternehmensspezifisch und umfassend (nicht nur auf Teilbereiche bezogen) formulierte Ziele und Grundsätze</li> <li>■ langfristige Orientierung (mindestens fünf Jahre)</li> <li>■ hochgesteckte aber realistische Ziele und Verhaltensnormen</li> <li>■ Herz und Verstand ansprechend</li> <li>■ konsistente, sich nicht widersprechende Aussagen</li> <li>■ wahre Aussagen, welche die ernsthaften Absichten der obersten Führungskräfte widerspiegeln</li> <li>■ allgemeingültige Handlungsanweisungen (in vielen Führungssituationen anwendbar)</li> <li>■ Beschränkung auf das Wesentliche</li> <li>■ keine vagen Formulierungen oder Leerformeln</li> </ul>
<b>Gestalterische Aspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ klare Grundsätze (keine Missverständnisse)</li> <li>■ Formulierung des Textes in Gegenwartsform («wir sind ...») statt in Zukunftsform («wir wollen ...»)</li> <li>■ keine negativen Formulierungen</li> <li>■ «So einfach wie möglich, aber nicht einfacher!»</li> <li>■ Verdeutlichung des Geschriebenen durch kreative, bildliche Darstellungen</li> </ul>
<b>Prozessuale Aspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ partizipative Entwicklung in einem Workshop mit dem ganzen Führungsteam</li> <li>■ Grundaussagen im Konsens entwickeln</li> <li>■ KISS+S (Keep it simple, systematic and stimulating)</li> </ul>
<b>Situative Aspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anpassung an die situativen Bedingungen der einzelnen Organisationseinheiten, -bereiche und -funktionen</li> </ul>

▲ Abbildung 6.6 Anforderungen an ein Leitbild  
(vgl. Hilb 2011, S. 30f.; Ulrich 1987, S. 29f.; zur Bensen 2013, S. 65)

<b>Vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ richtungsweisendes Gedankenmodell für die zukünftige Unternehmensentwicklung</li> <li>■ setzt sich zusammen aus der strategischen Mission, den Grundwerten und der strategischen Intention</li> </ul> <p>synonym verwendete Begriffe: Mission, Leitbild, Credo</p>
<b>Strategische Mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ grundlegende Existenzgründe des Unternehmens</li> <li>■ angestrebte Nutzenstiftung für die Anspruchsgruppen</li> </ul> <p>synonym verwendete Begriffe: Leitbild, Credo</p>
<b>Grundwerte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ tragende und dauerhafte Grundsätze des Unternehmens</li> <li>■ allgemeine Handlungsleitlinien</li> </ul> <p>synonym verwendete Begriffe: Unternehmensgrundsätze, Unternehmensphilosophie, Unternehmenspolitik, Wertvorstellungen, Unternehmensnormen, Leitlinien</p>
<b>Unternehmensphilosophie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ setzt sich zusammen aus der strategischen Mission und den Grundwerten</li> </ul> <p>synonym verwendete Begriffe: Wertvorstellungen, Unternehmensnormen</p>
<b>Strategische Intention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hochgesteckte, herausfordernde, stimulierende Ziele</li> </ul> <p>synonym verwendeter Begriff: Mission</p>
<b>Leitbild</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ schriftliche Verankerung der Vision («Wer sind wir? Was machen wir? Wozu machen wir es? Wie machen wir es?»)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>■ das Leitbild ist ein vielseitiges Führungsinstrument; es dient u. a. als Grundlage für die strategische Planung, den Zielsetzungsprozess auf allen Ebenen, das Mitarbeitergespräch, die Personalentwicklung, die Öffentlichkeitsarbeit usw. (Probst 1989)</li> </ul> </li> </ul> <p>synonym verwendete Begriffe: Unternehmensverfassung, Vision, Credo, Mission Statement, Unternehmenspolitik</p>
<b>Unternehmenspolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesamtheit der Grundsätze und «Entscheide, die das Verhalten des Unternehmens nach außen und nach innen langfristig bestimmen» (Thommen 2002, S. 283)</li> <li>■ wird in sogenannten Teilpolitiken (z. B. leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche und soziale Teilpolitik) unterteilt und konkretisiert (Ulrich 1987); ein abgeleitetes Funktions- bzw. Bereichsleitbild kann einer solchen Teilpolitik gleichgesetzt werden</li> </ul> <p>synonym verwendete Begriffe: Unternehmensverfassung, Unternehmensphilosophie, Leitbild</p>

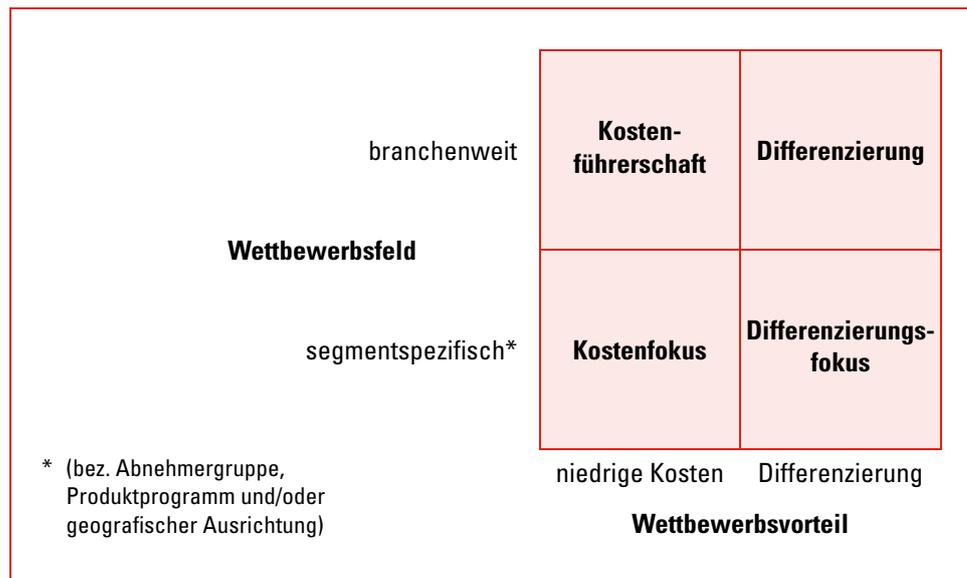
▲ Abbildung 6.7 Verschiedene Begriffe im Überblick



▲ Abbildung 6.8 Vision und Leitbild als Leitplanke unternehmerischer Aktivitäten (in Anlehnung an Gausemeier et al. 1995, S. 48)

Strategieentwicklung auf SGE-Ebene
<p><b>Welches sind die strategierelevanten Themen?</b>                      Abschnitt 7.1.1: Inhaltliche Gestaltung der Wettbewerbsstrategie (SGE-Strategie)                      Abschnitt 7.1.2: Dualstrategien                      Abschnitt 7.1.3: Grundsätze bei der Entwicklung von Wettbewerbsstrategien                      Abschnitt 7.1.4: Fazit: Komponenten einer nachhaltigen Strategie  <i>Instrumente/Konzepte: generische Strategien nach Porter, Wertkette, Wertkurve</i></p>
<p><b>Wie läuft der Prozess der Strategieentwicklung ab?</b>                      Abschnitt 7.1.5: Vorgehen bei der SGE-Strategieentwicklung                      Abschnitt 7.1.6: Prozessuale Aspekte  <i>Instrumente/Konzepte: Nutzwertanalyse, Ansoff-Matrix</i></p>
<p><b>Wie dokumentieren wir das Resultat der Strategieentwicklung?</b>                      Abschnitt 7.1.7: Dokumentation der SGE-Strategie  <i>Instrumente/Konzepte: Grundstrategie nach Pümpin, Wertkette/Aktivitätensystem</i></p>

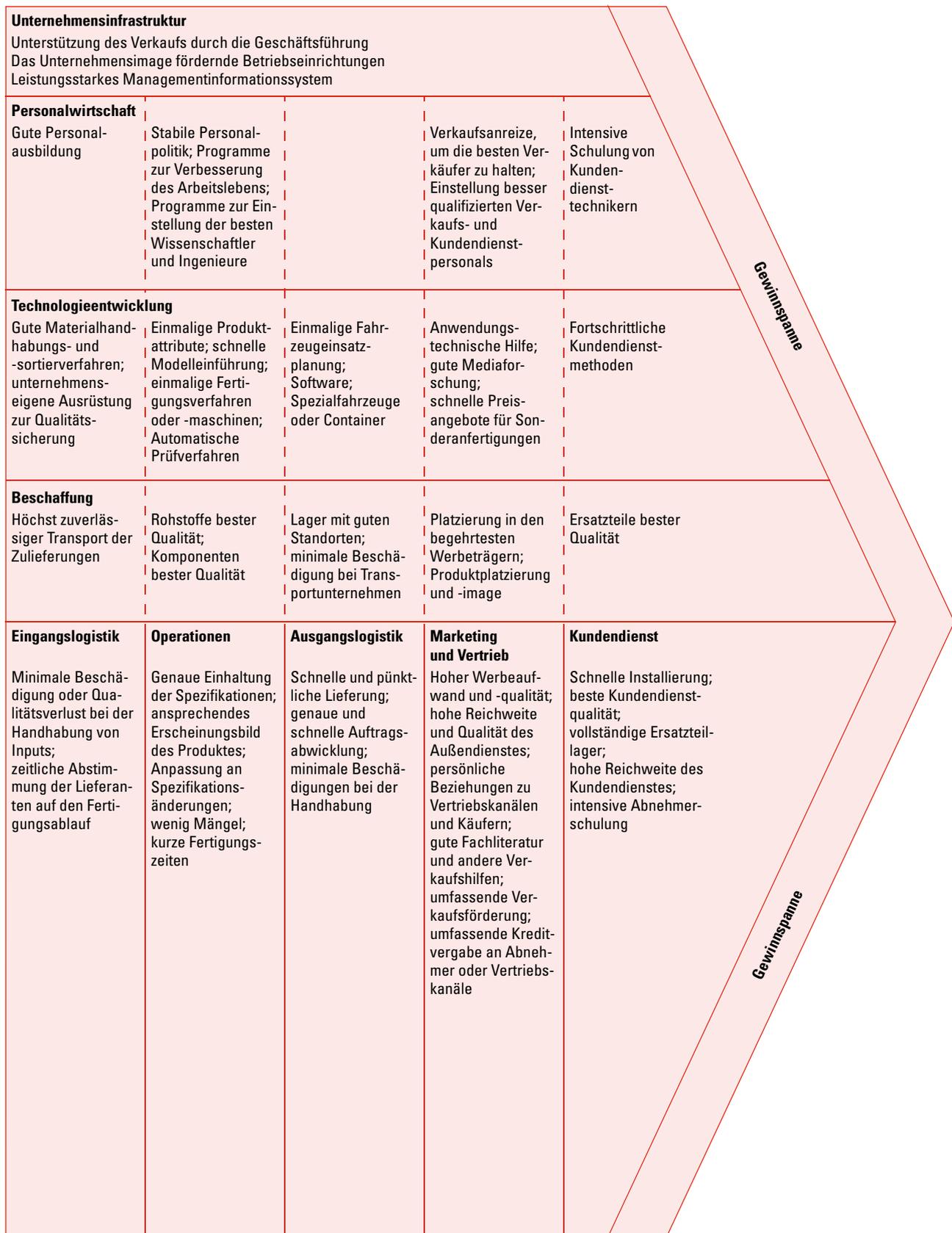
▲ Abbildung 7.1 Übersicht SGE-Strategieentwicklung



▲ Abbildung 7.2 Die vier generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter (2014)

<b>Erforderliche Fähigkeiten und Mittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hohe Investitionen und Zugang zu Kapital</li> <li>■ Verfahreninnovation und -verbesserung</li> <li>■ Produkte, die im Hinblick auf einfache Herstellung entworfen sind</li> <li>■ kostengünstiges Vertriebssystem</li> </ul>
<b>Organisatorische Anforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ intensive Kostenkontrolle</li> <li>■ häufige detaillierte Kontrollberichte</li> <li>■ klar gegliederte Organisation und Verantwortlichkeiten</li> <li>■ Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenführerschaft geht verloren (Nachahmung durch Konkurrenten; technologische Veränderungen; andere Grundlagen der Kostenführerschaft verschwinden)</li> <li>■ die beinahe paritätische Differenzierung geht verloren (Kostenvorteil wird durch Differenzierungs<b>nachteil</b> zunichte gemacht)</li> <li>■ auf Kostenfokus ausgerichtete Unternehmen erzielen in ihren Segmenten einen noch größeren Kostenvorsprung</li> </ul>
<b>Typische Fehler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ausschließliche Beachtung der Fertigungskosten (Kosten für Beschaffung, Marketing, Verkauf, Kundendienst, Technologieentwicklung, Infrastruktur usw. werden vernachlässigt)</li> <li>■ Kosten indirekter oder kleinerer Aktivitäten werden übersehen</li> <li>■ mangelnde Nutzung von Verknüpfungen</li> <li>■ notwendige Produkt- oder Marktänderungen werden nicht erkannt</li> </ul>

▲ Abbildung 7.3 Voraussetzungen und Risiken der Kostenführerschaft (vgl. Porter 2014)



▲ Abbildung 7.4 Mögliche Differenzierungsquellen in der Wertkette (Porter 2014)

<p><b>Erforderliche Fähigkeiten und Mittel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gute Marketingfähigkeiten</li> <li>■ Produkt-Engineering</li> <li>■ Kreativität</li> <li>■ Stärken in der Grundlagenforschung</li> <li>■ Gutes Image bezüglich Qualität und Technologie</li> <li>■ Lange Branchentradition oder einmalige Kombination von Fähigkeiten, die aus anderen Branchen stammen</li> <li>■ Enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen</li> </ul>
<p><b>Organisatorische Anforderungen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gute Koordination der Tätigkeiten in den Bereichen F&amp;E, Produktentwicklung und Marketing</li> <li>■ Subjektive Bewertungen und Anreize anstelle von quantitativen Kriterien</li> <li>■ Annehmlichkeiten, um hochqualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftler oder kreative Menschen anzuziehen</li> </ul>
<p><b>Risiken</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Differenzierung geht verloren (Nachahmung durch Konkurrenten; Grundlagen der Differenzierung verlieren bei den Abnehmern an Bedeutung)</li> <li>■ Die beinahe paritätische Kostenposition geht verloren</li> <li>■ Auf Differenzierungsfokus ausgerichtete Unternehmen erzielen in ihren Segmenten noch stärkere Differenzierung</li> </ul>
<p><b>Typische Fehler</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzentration auf das Produkt statt auf die ganze Wertkette</li> <li>■ Die Differenzierung bietet keinen echten Mehrwert für den Abnehmer</li> <li>■ Die Differenzierung wird nicht ausreichend signalisiert oder vom Abnehmer nicht wahrgenommen</li> <li>■ Unnötige Differenzierung (z. B. liegt Produktqualität oder Kundendienst <i>über</i> den Abnehmerbedürfnissen)</li> <li>■ Zu hohe Preisprämie</li> <li>■ Zu hohe oder intransparente Differenzierungskosten</li> </ul>

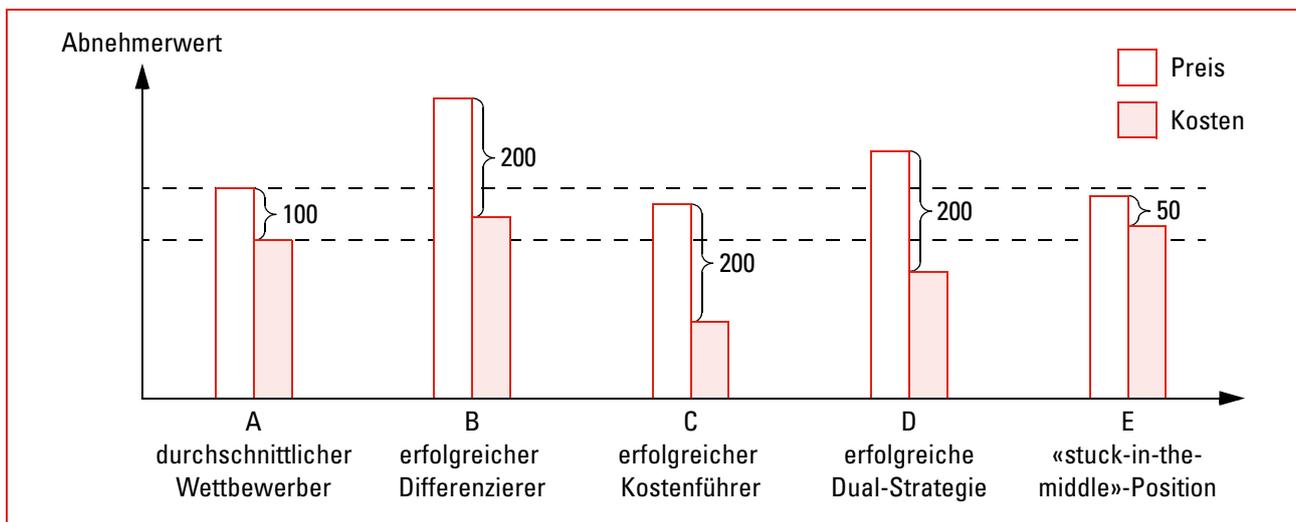
▲ Abbildung 7.5 Voraussetzungen und Risiken der Differenzierung (vgl. Porter 2014)

	<b>Branchenweite Strategie</b>	<b>Segmentspezifische Strategie</b>
<b>Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abdeckung eines breiten Leistungsangebotes, das unterschiedliche Bedürfnisse verschiedener Abnehmergruppe in mehreren Regionen abdeckt</li> <li>■ Sortimentsbreite und uneingeschränkte Verfügbarkeit dienen als Anreiz für den Kundenkontakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzentration auf einzelne Leistungsangebote (Produkte/Dienstleistungen, Kundengruppen, geografische Märkte)</li> <li>■ herausragende Kompetenz beim gewählten Segment dient als Anreiz für den Kundenkontakt</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Economies of Scope durch Nutzung von Imagevorteilen sowie segmentübergreifenden Ressourcen, Anlagen, Vertriebswegen usw.</li> <li>■ segmentübergreifender Know-how-Transfer</li> <li>■ Mengeneffekte durch die Bedienung mehrerer Segmente (v. a. wichtig bei umfassender Kostenführerschaft)</li> <li>■ ein umfassendes Leistungsangebot entspricht dem Trend zu vielfältigen Kundenbedürfnissen und zur Aufsplitterung der Massenmärkte</li> <li>■ Risikostreuung: neue Segmente ersetzen solche, die vom Markt verschwinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzentration der Kräfte auf das entsprechende Segment</li> <li>■ unnötige Aktivitäten und Investitionen, die für andere Segmente erforderlich sind, fallen weg; dafür lohnen sich spezielle Aktivitäten, die für einen branchenweiten Anbieter zu teuer sind</li> <li>■ geringere Koordinations- und Kompromisskosten</li> <li>■ höhere Flexibilität gegenüber Veränderungen der Kundenbedürfnisse</li> <li>■ Schutz vor (größeren) Konkurrenten, wenn das abgedeckte Segment aufgrund der fehlenden Größe uninteressant ist</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leistungen fokussierter Konkurrenten sind besser (dank auf Kundenwünsche zugeschnittener Leistung) oder günstiger (Wegfall unnötiger Aktivitäten)</li> <li>■ Verzettlung der Ressourcen (teure Erschließung ständig neuer Kundensegmente bei gleichzeitiger Vernachlässigung bisheriger Segmente)</li> <li>■ fehlende Anpassung an spezielle Kundenwünsche (v. a. bei «one-size-fits-all»-Strategien)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ fehlende Economies of Scale &amp; Scope (im Vergleich zu branchenweiten Konkurrenten)</li> <li>■ Abhängigkeit von einem Segment (v. a. bei veränderten Marktbedingungen oder Kundenwünschen)</li> <li>■ bei ambitiöser Wachstumsstrategie: Verwässerung der bisherigen Vorteile</li> </ul>

▲ Abbildung 7.6 Merkmale, Vorteile und Risiken branchenweiter und segmentspezifischer Strategien (vgl. Bercovitz/Mitchell 2007, Besanko et al. 2013, Sorenson et al. 2006, Porter 2014 und Bleicher 2011)

Innovationsstrategie (First-Mover-Strategie)	Imitationsstrategie (Follower-Strategie)
<p>Als erster ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ die kostengünstigste Produktgestaltung oder Herstellungsmethode einführen</li> <li>■ ein einmaliges Produkt lancieren, das den Kunden einen zusätzlichen Nutzen bringt</li> <li>■ ein neues Geschäftsmodell (z. B. Internet-gestützt) aufbauen</li> </ul>	<p>Aus den Erfahrungen des Innovators lernen und ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ durch Nachahmung die Kosten des Produkts senken bzw. F&amp;E-Kosten vermeiden</li> <li>■ das Produkt oder das Distributionssystem besser an die Kundenbedürfnisse anpassen</li> </ul>
<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ technologische Führerschaft: Image; Schutz des vorhandenen Know-hows durch Patente; Setzen des Standards (z. B. MS-Betriebssystem)</li> <li>■ Kosteneinsparungen durch Erfahrungs- oder Mengenvorteile</li> <li>■ Besetzung von knappen Ressourcen (z. B. günstige Produktionsstandorte, Vertriebskanäle; Sendekonzessionen)</li> <li>■ Besetzen von Differenzierungs-Nischen</li> <li>■ Kundenbindung (Umstellungskosten; Markenloyalität)</li> <li>■ Etablierungsvorteil: beim Vergleich von Produkten wählen Kunden das bekannte Produkt des Pioniers</li> <li>■ Netzwerkeffekte: Kunden wählen das Produkt, das ihnen den besten Zugang zu anderen Kunden/Anwendern verschafft</li> </ul>	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausnutzen von Freerider-Effekten: Follower kann von (teuren) Erfahrungen und Vorleistungen des Pioniers profitieren (z. B. beim Aufbau von Lieferantenbeziehungen, Vertriebskanälen oder der Marktakzeptanz)</li> <li>■ weniger technologische oder marktbezogene Unsicherheiten</li> <li>■ geringeres Risiko bei Technologiesprüngen</li> <li>■ Ausnutzen der Verletzbarkeit des Pioniers bei technologischen oder marktbezogenen Veränderungen (v. a. wenn dieser mit der älteren Technologie identifiziert wird oder mit seinen Investitionen an die überholte Technologie gebunden ist)</li> </ul>

▲ Abbildung 7.7 Merkmale und Vorteile von Innovations- bzw. Imitationsstrategien (vgl. Markides/Geroski 2005, Porter 2014; zu Knyphausen 1995)



▲ Abbildung 7.8 Abnehmerwert, Preis und Kosten bei verschiedenen Strategien

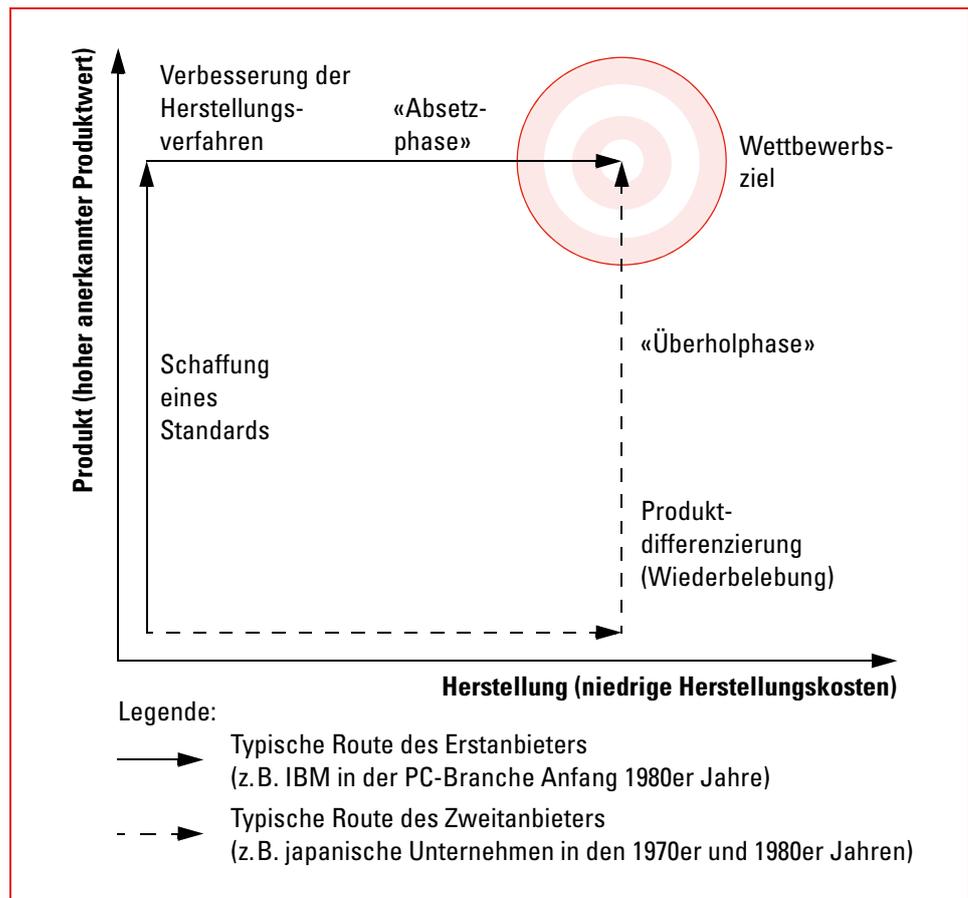
Strategie	Typische Merkmale	Erfolg*
<b>Hybride Strategie (branchenweit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ günstige Kostenstruktur kombiniert mit hoher Differenzierung</li> <li>■ beruht üblicherweise auf Marktdominanz</li> <li>■ vor allem in reifen Branchen zu finden</li> </ul>	ROI = 37,8%
<b>Hybride Strategie (segmentspezifisch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ günstige Kostenstruktur kombiniert mit hoher Differenzierung</li> <li>■ vor allem in Wachstumsbranchen anzutreffen</li> </ul>	ROI = 31,6%
<b>Differenzierung (branchenweit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einzigartigkeit erlaubt Preisprämie, die auch in schwierigen Zeiten noch angemessene Erträge ermöglicht</li> <li>■ Differenzierung basiert meist auf hoher Produktqualität und auf Innovation</li> </ul>	ROI = 32,9%
<b>Differenzierung (segmentspezifisch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einzigartigkeit ist mit einem tiefen Marktanteil verbunden</li> <li>■ sehr hohe Produktinnovationsrate</li> <li>■ erhebliche F&amp;E- und Marketingaufwendungen</li> </ul>	ROI = 17,0%
<b>Kostenführerschaft (branchenweit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ typisch für Produktionsunternehmen, die auf Economies of Scale angewiesen sind</li> <li>■ notwendig bei «Commodity-Produkten» (z.B. Aluminium, Stahl, Expresslieferungen), wo man vom Marktpreis abhängig ist</li> </ul>	ROI = 30,2%
<b>Kostenführerschaft (segmentspezifisch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenführerschaft basiert meist auf einem Produkt von geringerer Qualität</li> <li>■ tiefe Produktinnovationsrate</li> <li>■ hohe Kapitalintensität</li> </ul>	ROI = 23,7%
<b>«Zwischen-den-Stühlen»-Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ weder günstige Kostenstruktur noch klare Differenzierung noch klare Fokussierung</li> <li>■ oft Unternehmen in der Reifephase des Lebenszyklus oder in der Phase des Niedergangs, die von der Konkurrenz überflügelt wurden</li> <li>■ vor allem in sehr wettbewerbsintensiven Branchen</li> </ul>	ROI = 17,8%

\* Durchschnittliche Rentabilität der untersuchten Gruppe. Untersucht wurden insgesamt 715 Geschäftseinheiten aus unterschiedlichen Branchen.

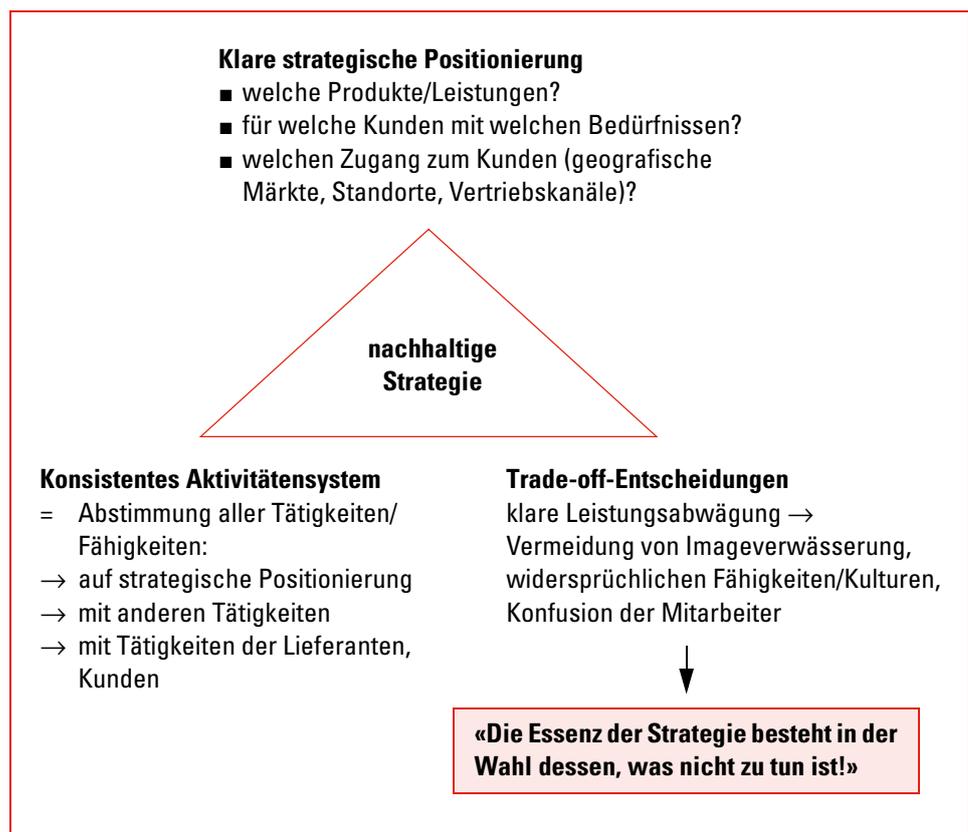
▲ Abbildung 7.9 Wettbewerbsstrategien und SGE-Erfolg (Resultate der Studie von Miller/Dess 1993)

	<b>Herkömmlicher Möbelanbieter (Differenzierungsstrategie)</b>	<b>Ikea (Kostenführerstrategie)</b>
<b>Rohmaterial</b>	je nach Material: geringe bis hohe Kosten	geringe Kosten
<b>Herstellung</b>	kleine Mengen: hohe Kosten	große Mengen: geringe Kosten
<b>Montage</b>	arbeitsintensiv: hohe Kosten	durch Kunden: keine Kosten
<b>Transport</b>	mehr Luft als Material: hohe Kosten	kompakt zerlegt: geringe Kosten
<b>Showroom</b>	zentrale Lage: hohe Kosten	außerhalb: geringe Kosten
<b>Lieferzeit</b>	kleines Lager: lang	großes Lager: kurz
<b>Anlieferung</b>	mehr Luft als Material: hohe Kosten	Abholung durch Kunde: keine Kosten

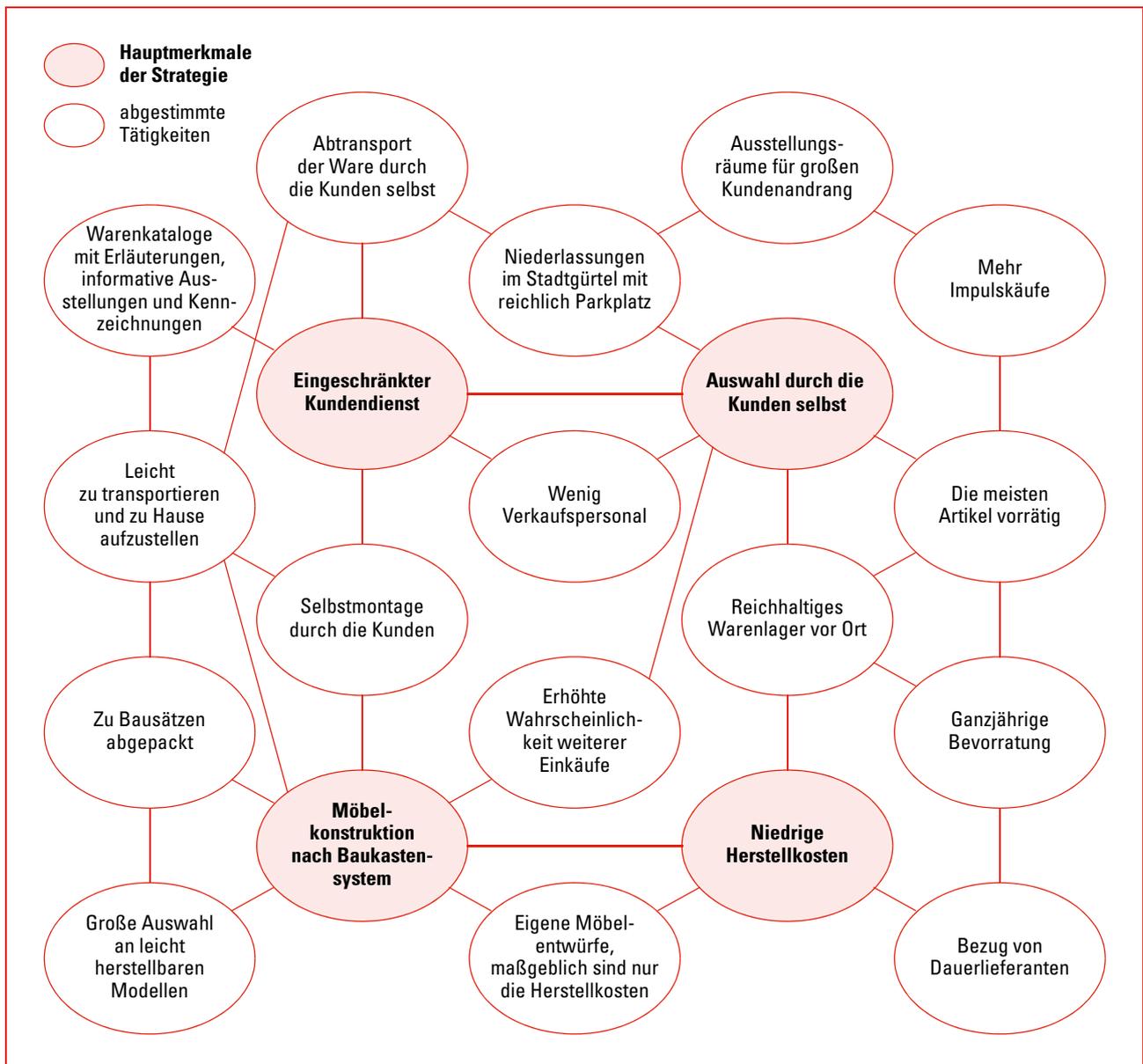
▲ Abbildung 7.10 Wertaktivitäten bei unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien (Esser 1994, S. 137)



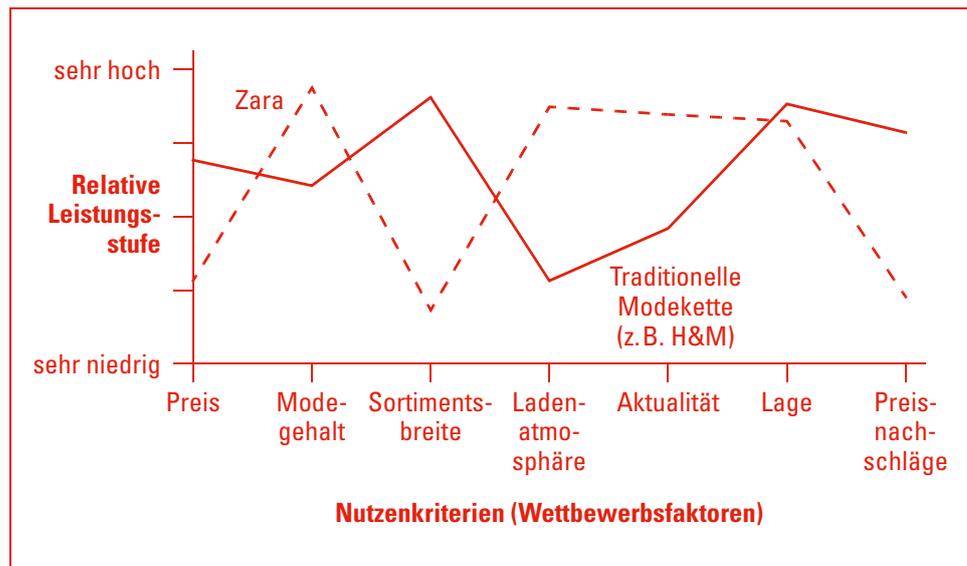
▲ Abbildung 7.11 Differenzierungs-Kosten-Matrix bei «Outpacing»-Strategien (modifiziert nach Gilbert/Strebel 1987, S. 32)



▲ Abbildung 7.12 Komponenten einer nachhaltigen Strategie (nach Porter 1997)



▲ Abbildung 7.13 Systematische Vernetzung der Tätigkeiten bei Ikea (Porter 1997, S. 49)



▲ Abbildung 7.14 Wertkurve Zara im Vergleich zu traditioneller Modekette

	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	<p><b>Marktdurchdringung</b> Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intensivierung der Marktbearbeitung</li> <li>■ Relaunches</li> <li>■ Imitationen («Me-too»-Produkte)</li> <li>■ Kosten- und Preissenkung</li> <li>■ Unbundling (Elemente separat anbieten)</li> <li>■ Segmentierung</li> </ul>	<p><b>Produktentwicklung</b> Verbesserung des bisherigen Leistungsangebots für gegenwärtige Märkte. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung neuer bzw. besserer Produkteigenschaften für bestehende Produkte</li> <li>■ Entwicklung von Varianten eines Produktes</li> <li>■ Entwicklung von neuen Produkten</li> <li>■ zusätzliche Leistungen (z.B. Beratung, Service, Systemlösungen)</li> </ul>
Neue Märkte	<p><b>Marktentwicklung</b> Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ geografische Ausweitung</li> <li>■ Erschließung neuer Abnehmergruppen bzw. Käuferschichten</li> <li>■ neue Vertriebskanäle</li> <li>■ neue Verwendungszwecke</li> </ul>	<p><b>Diversifikation</b> Bearbeitung eines neuen Marktes außerhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ horizontal (Synergien mit bisherigen Tätigkeiten)</li> <li>■ lateral (Aufnahme völlig neuer Geschäftstätigkeiten)</li> <li>■ vertikale Integration (in vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen)</li> </ul>

▲ Abbildung 7.15 Strategievarianten in der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1965)

Kriterien	G	Strategie A		Strategie B		Strategie C	
		E	G × E	E	G × E	E	G × E
1. Übereinstimmung mit Vision	5	5	25	4	20	3	15
2. Kapitalrentabilität (< 5% = 1, 6–10% = 2, 11–15% = 3, 16–20% = 4, > 20% = 5)	5	4	20	3	15	2	10
3. Attraktivität der Nutzenpotenziale	5	3	15	3	15	3	15
4. Ausnutzen vorhandener Stärken/Fähigkeiten	4	4	16	5	20	5	20
5. Schutz vor den fünf Wettbewerbskräften	5	2	10	3	15	3	15
6. Timing	3	3	9	1	3	3	9
7. Risiken: überschaubar? Erfolgswahrscheinlichkeit?	3	2	6	4	12	5	15
8. Unterstützung durch Unternehmenskultur	4	4	16	3	12	5	20
<b>G = Gewicht E = Erfüllungsgrad Gesamtnutzwert</b>			<b>117</b>		<b>112</b>		<b>119</b>

▲ Abbildung 7.16 Beispiel einer Nutzwertanalyse bei der Strategiebewertung

<b>A) Leitidee/Positionierung</b>	Vision des Unternehmens über die zukünftige Ausrichtung. Positionierung (Kosten- und Differenzierungsvorteile; Wettbewerbsfelder/Segmente).
<b>B) Nutzenpotenziale</b>	Kernaussagen über die Konstellationen, die das Unternehmen zur Erzielung einer gesunden Wertschöpfung zu erschließen gedenkt. Darstellung der Mechanismen, die zu einer zukunftsichernden Wertschöpfung führen sollen.
<b>C) Strategische Erfolgspositionen</b>	Vom Unternehmen zur erfolgreichen Strategieumsetzung aufzubauende oder weiterzuentwickelnde Fähigkeiten.
<b>D) Multiplikation</b>	Darstellung der Prozesse, Systeme und Fähigkeiten, die zur Erzielung von Erfahrungskurveneffekten, Kostendegressionen, Zeitgewinnen usw. bewusst multipliziert werden sollen.
<b>E) Leistungs-Markt-Prioritäten</b>	Nach Prioritäten geordnete Leistungsprogramme/Zielmärkte (Kundengruppen und Regionen) des Unternehmens.
<b>F) Funktionale Grundsätze/Aktivitäten</b>	Sich aus Leitidee, Nutzenpotenzialen, Multiplikation, SEP und Leistungs-Markt-Prioritäten ergebende Konsequenzen für die Ausgestaltung der Wertkette/Aktivitäten und der funktionalen Strategien.
<b>G) Zeitbezogenes Vorgehen/Maßnahmen</b>	Festlegung zeitbezogener Aspekte (Timing) der sich aus der Strategie ergebenden Hauptaktivitäten.

▲ Abbildung 7.17 Aufbau eines Strategiedokuments nach Pümpin (1992, S. 120)

<p><b>A) Leitidee/ Positionierung</b></p>	<p>Wir sind umsatzmäßig und technologisch <b>weltweit</b> die Nr. 1 in der Entwicklung und Produktion von <b>Hochleistungsmaschinen</b> zur Herstellung von <b>konservierenden Verpackungen</b> für die <b>Nahrungsmittelindustrie</b>. Die Verbindung <b>technologischer und kostenmäßiger Wettbewerbsvorteile</b> verschafft uns langfristig eine einzigartige Wettbewerbsposition.</p>
<p><b>B) Nutzenpotenziale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Marktpotenzial:</b> Wir wollen die weltweite Nachfrage nach qualitativ hochstehenden Maschinen zur Herstellung von konservierenden Verpackungen für die Nahrungsmittelindustrie intensiver ausschöpfen. Insbesondere streben wir eine stärkere Nutzung des Marktpotenzials in Südamerika und Südostasien an.</li> <li>■ <b>Kooperationspotenzial:</b> Wir wollen die sich zur Zeit bietenden Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern nutzen, um das Marktpotenzial optimal und zeitgerecht auszuschöpfen.</li> <li>■ <b>Innovationspotenzial:</b> Wir wollen die neuen Möglichkeiten in der thermischen Verpackungstechnologie konsequent ausnutzen.</li> </ul>
<p><b>C) Strategische Erfolgspositionen</b></p>	<p>Zur Erschließung der anvisierten Nutzenpotenziale müssen wir insbesondere folgende SEP aufbauen bzw. weiterentwickeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Innovation:</b> Wir heben uns von der Konkurrenz ab durch die Entwicklung innovativer, kundenspezifischer Produkte. Diese Fähigkeit stützen wir ab auf bereichsübergreifende Innovationsprojekte und eine starke Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten bei der Entwicklung neuer Lösungstechnologien.</li> <li>■ <b>Weltweite Marktpresenz:</b> Wir heben uns von der Konkurrenz ab durch eine höhere Verfügbarkeit, kundennahe Beratung/Betreuung und individuelle Problemlösung. Wir stützen diese Fähigkeit ab auf ein computergestütztes Marktinformationssystem und eine kundennahe Verkaufs- und Serviceorganisation.</li> <li>■ <b>Produktions-Know-how:</b> unsere bewährten Produktionssysteme verschaffen und langfristige Kostenvorteile gegenüber unserer weltweiten Konkurrenz.</li> <li>■ Fähigkeit, durch <b>Kooperationen</b> unsere Aktivitäten geografisch auszuweiten.</li> </ul>
<p><b>D) Multiplikation</b></p>	<p>Zur Erzielung von Umsatz-, Kosten- und Zeitvorteilen streben wir folgende Multiplikationen an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir wollen die in Europa bewährten <b>Produktionssysteme</b> auch in Südamerika und Südostasien übernehmen.</li> <li>■ Wir wollen unsere <b>Kooperationsfähigkeiten</b> multiplizieren, indem wir mit ausländischen Partnern Joint Ventures und andere strategische Allianzen eingehen.</li> <li>■ Wir wollen die bisher in der konservierenden Verpackungstechnologie angewandten <b>Innovationsprozesse</b> auch auf andere Organisationsprozesse übertragen.</li> </ul>
<p><b>E) Leistungs- Markt-Prioritäten</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Leistungsprogramm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ neu aufbauen: Maschinen Typ A, ...</li> <li>■ fördern (Marktanteil gewinnen): Maschinen Typ B, ...</li> <li>■ halten (Marktanteil sichern): Maschinen Typ C, ...</li> <li>■ abbauen (Marktanteil preisgeben): Maschinen Typ Z, ...</li> </ul> </li> <li><b>2. Geografische Ausdehnung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ neu aufbauen: 1. Argentinien, Chile, Brasilien; 2. Thailand, Singapur, Korea, Taiwan, Malaysia; 3. China, Indonesien, Philippinen</li> <li>■ fördern: Japan, Osteuropa</li> <li>■ halten: Westeuropa</li> </ul> </li> <li><b>3. Marktsegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ fördern: Fast Food, ...</li> <li>■ halten: Segment B, ...</li> <li>■ usw.</li> </ul> </li> </ol>

▲ Abbildung 7.18 Beispiel einer dokumentierten SGE-Strategie für einen Maschinenhersteller (Auszug)

<p><b>F) Funktionale Grundsätze/ Aktivitäten</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktleistungsgestaltung (Produkte, Dienstleistungen, Kundenbedürfnisse):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Wir bieten ein marktgerechtes Sortiment von individuell gestaltbaren, ausbaufähigen Verpackungsanlagen mit höchster Verfügbarkeit für den Kunden.</li> <li>□ Mit einem starken Kundendienst stellen wir eine hohe Kundenbindung sicher.</li> <li>□ Unsere Produkte zeichnen sich aus durch ...</li> </ul> </li> <li>■ Preispolitik:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Aufgrund unserer klaren Differenzierung gegenüber der Konkurrenz betreiben wir grundsätzlich eine Hochpreispolitik (diese ist nach oben begrenzt, um keine Konkurrenten großzuziehen). Um Marktanteile in den neu anvisierten Märkten zu gewinnen, sind wir bereit, eine flexible Preispolitik anzuwenden.</li> </ul> </li> <li>■ Verkauf:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Der Verkauf erfolgt über einen professionellen Außendienst.</li> </ul> </li> <li>■ Kommunikation:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Wir konzentrieren unsere Werbung auf ...</li> </ul> </li> <li>■ Distribution:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Wir vertreiben unsere Produkte ausschließlich über den eigenen Außendienst.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li><b>2. Innovation, Forschung und Entwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir entwickeln und konstruieren alle strategisch wichtigen Bauteile im Hause.</li> <li>■ Die Entwicklung neuartiger Kundenlösungen erfolgt immer bereichsübergreifend und durch starke Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten.</li> <li>■ Wir verfolgen die neuesten Entwicklungen in der thermischen Technologie sehr aufmerksam und prüfen erfolgversprechende Anwendungen.</li> </ul> </li> <li><b>3. Produktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oberstes Prinzip der Fertigung ist die Ausführungsqualität.</li> <li>■ Zweites Prinzip ist eine möglichst wirtschaftliche Fertigung.</li> <li>■ Wir produzieren alle strategisch wichtigen Bereiche im eigenen Unternehmen.</li> </ul> </li> <li><b>4. Führung und Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die vier Maschinentypen A, B, C und D führen wir als Profitcenter.</li> <li>■ Wir führen nach dem Prinzip der Delegation und Dezentralisation. Funktionen werden nur dann zentral ausgeübt, wenn dies aus Effektivitäts- bzw. Effizienzgründen angebracht ist.</li> <li>■ Wir betreiben eine offene, innovationsfördernde und unbürokratische interne Kommunikationspolitik.</li> </ul> </li> <li><b>5. Personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unsere Strategie können wir nur mit hochqualifizierten Mitarbeitern (v.a. im Bereich Technik und Marketing) realisieren. Die dazu notwendige Personalentwicklung stellen wir sicher durch ...</li> <li>■ Unsere Mitarbeiter werden nach dem Leistungsprinzip honoriert. Die Beurteilung der Leistungen muss auf die oben definierten SEP ausgerichtet sein.</li> </ul> </li> <li><b>6. Kooperationen, Beteiligungen</b></li> <li><b>7. Informatik</b></li> <li><b>8. Wichtige Verknüpfungen zwischen den Funktionen/Abteilungen (inkl. grafische Darstellung der Wertkette oder des Aktivitätensystems)</b></li> <li><b>9. Wichtige Verknüpfungen mit Kunden und Lieferanten</b></li> <li><b>10. Gewinn, Kosten, Finanzierung</b></li> </ol>
<p><b>G) Zeitbezogenes Vorgehen/ Maßnahmen</b></p>	<p>Ausbau des Außendienstes in Südamerika bis ...                  Entwicklung eines auf der Wettbewerbsstrategie basierenden Marketingkonzepts bis ...                  Einführung des neuen Maschinentyps D bis ... in der Schweiz und in Deutschland.                  Joint Venture in China bis ... geregelt.                  Einführung eines neuen Honorierungs- und Belohnungssystems bis ...</p>

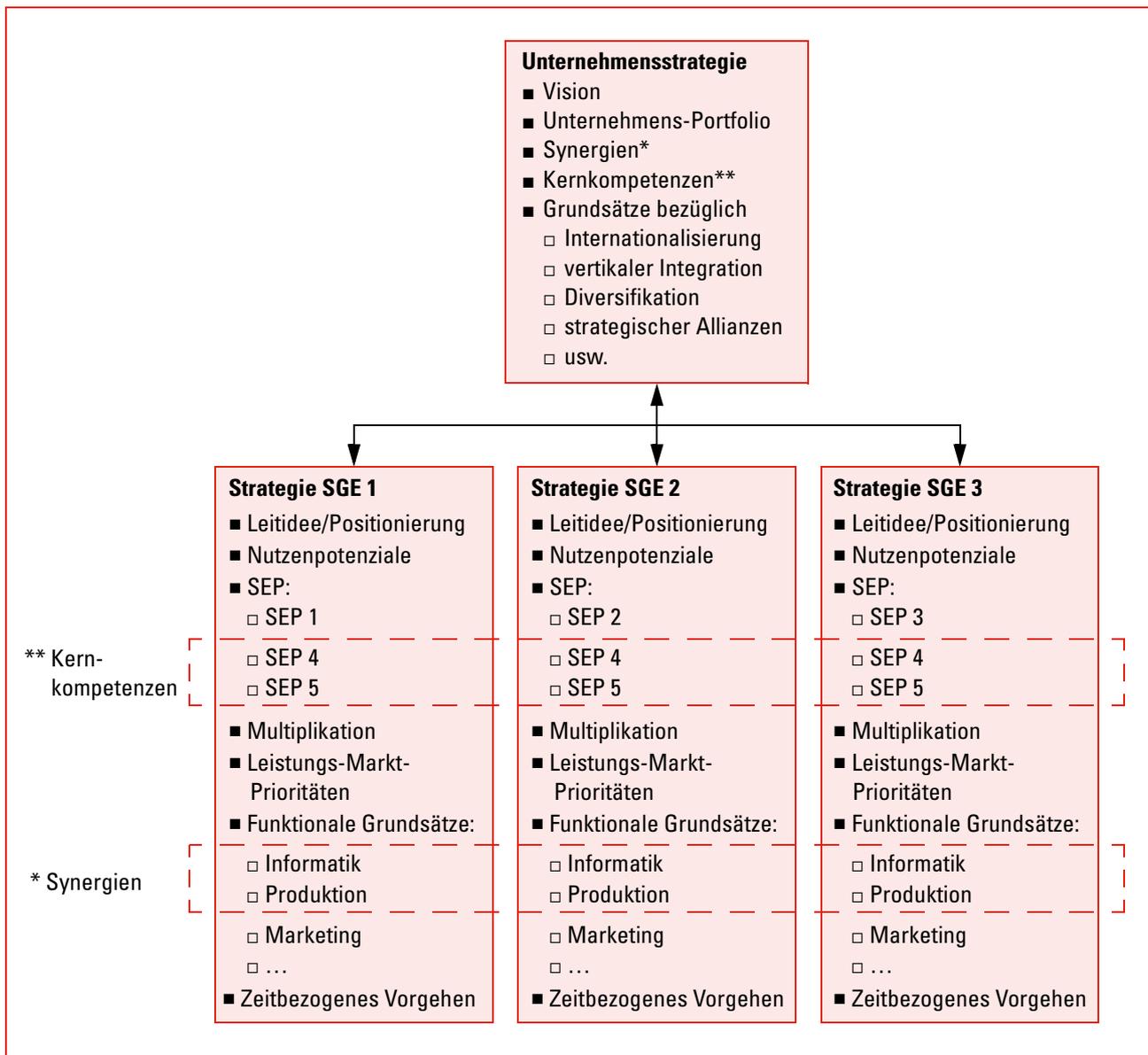
▲ Abbildung 7.18 Beispiel einer dokumentierten SGE-Strategie für einen Maschinenhersteller (Auszug) (Forts.)

<b>Externe Nutzenpotenziale</b>	
<b>Beschaffungspotenzial</b>	Möglichkeiten zur Nutzung von Veränderungen auf den Beschaffungsmärkten und/oder zur Realisierung innovativer Beschaffungskonzepte/-systeme
<b>Externes Humanpotenzial</b>	Möglichkeiten zur Rekrutierung von bisher ungenutzten Arbeitskräften (z. B. durch innovatives, flexibles Personalmanagement)
<b>Finanzpotenzial</b>	Möglichkeiten zur günstigen Unternehmensfinanzierung
<b>Imagepotenzial</b>	Vorteile aus einem hohen Bekanntheits- und Prestigegrad der Produkte/Marken bzw. des Unternehmens
<b>Informatikpotenzial</b>	Möglichkeiten zum Einsatz moderner Informatik- und Kommunikationstechnologie
<b>Kooperationspotenzial</b>	Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (z. B. mittels Joint Ventures, strategischer Allianzen)
<b>Marktpotenzial</b>	Aufnahmefähigkeit der nationalen und internationalen Absatzmärkte bzw. Absatzmarktsegmente
<b>Ökologiepotenzial</b>	Möglichkeiten zur Nutzung des gestiegenen Umweltbewusstseins
<b>Regulierungspotenzial</b>	Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die Gesetzgebung oder die Ausschöpfung von (neuen) Gesetzen
<b>Technologiepotenzial</b>	Möglichkeiten zum Einsatz neuer Technologien
<b>Übernahme- und Restrukturierungspotenzial</b>	Möglichkeiten zur Akquisition und Restrukturierung anderer Unternehmen
<b>Interne Nutzenpotenziale</b>	
<b>Bilanzpotenzial</b>	Möglichkeiten zur Erhöhung des Gewinns, des Free Cash-flows oder der Börsenkaptalisierung durch eine Neugestaltung der Unternehmensaktiva und -passiva (z. B. mittels Auflösung stiller Reserven, steuersparender Transaktionen)
<b>Immobilienpotenzial</b>	Möglichkeiten zur gesteigerten Wertschöpfung aus dem Eigentum von Grundstücken und Gebäuden (z. B. mittels Verkauf, Neuvermietung)
<b>Internes Humanpotenzial</b>	Möglichkeiten zur Nutzung bisher nur unzureichend aktivierter Leistungsressourcen bei den Mitarbeitenden (z. B. mittels neuer Anreize/Belohnungen oder flexiblem Personalmanagement)
<b>Know-how Potenzial</b>	Möglichkeiten zur internen Ausschöpfung oder externen Verwertung (z. B. über Lizenzvergabe) von konkurrenzüberlegenem Wissen und Können
<b>Kostensenkungspotenzial</b>	Möglichkeiten für Kosteneinsparungen (z. B. mittels Rationalisierung, Entbürokratisierung)
<b>Organisatorisches Potenzial</b>	Möglichkeiten zur Leistungssteigerung durch die Neugestaltung innerbetrieblicher Prozesse und Strukturen (z. B. mittels Bildung von Holding- und Zeltstrukturen, Ausgliederung von Unternehmenseinheiten, Reengineering)
<b>Standortpotenzial</b>	Vorteile aus dem Besitz von Verkaufspunkten in attraktiven Lagen, Möglichkeiten zur Verlegung von Produktionsstätten an attraktivere Standorte
<b>Synergiepotenzial</b>	Möglichkeiten zur SGE-übergreifenden gemeinsamen Nutzung von Ressourcen

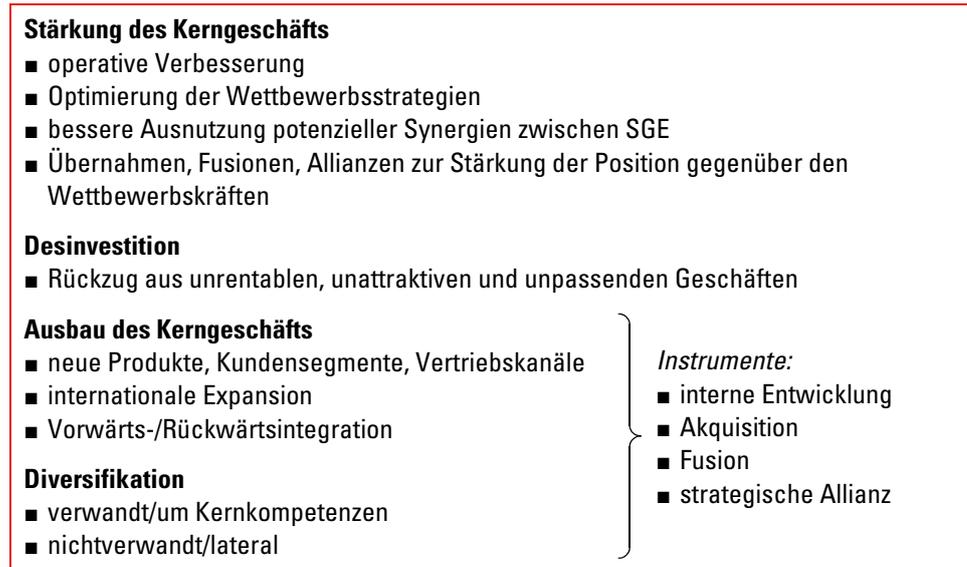
▲ Abbildung 7.19 Typologie der Nutzenpotenziale nach Pümpin (1992, S. 20ff.)

<p><b>Prozesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkte/Dienstleistungen</li> <li>■ Produktionsprozesse</li> <li>■ Verkaufsprozesse</li> <li>■ Werbeprozesse</li> <li>■ F&amp;E-Prozesse (z. B. Aufträge für Dritte)</li> <li>■ Innovationsprozesse</li> <li>■ Finanzierungsprozesse</li> <li>■ Motivationsprozesse (z. B. Anreize)</li> <li>■ Akquisitionsprozesse</li> <li>■ Restrukturierungsprozesse</li> <li>■ Beschaffungsprozesse</li> <li>■ Planungsprozesse</li> </ul>	<p><b>Systeme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Frontsysteme</li> <li>■ Absatzorganisationen</li> <li>■ Verteilzentren</li> <li>■ Produktionsstätten</li> <li>■ Agenturen</li> <li>■ Planungssysteme</li> <li>■ Informationssysteme</li> </ul>
<p><b>Know-how/Fähigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marketingfähigkeiten</li> <li>■ F&amp;E-Fähigkeiten</li> <li>■ Logistikfähigkeiten</li> <li>■ Finanzmarkt-Know-how</li> </ul>	<p><b>Image/Goodwill/Marken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktmarken</li> <li>■ Firmennamen</li> <li>■ Personennamen</li> <li>■ Corporate Design</li> </ul>

▲ Abbildung 7.20 Mögliche Multiplikationsobjekte (vgl. Pümpin 1989, S. 115ff.)



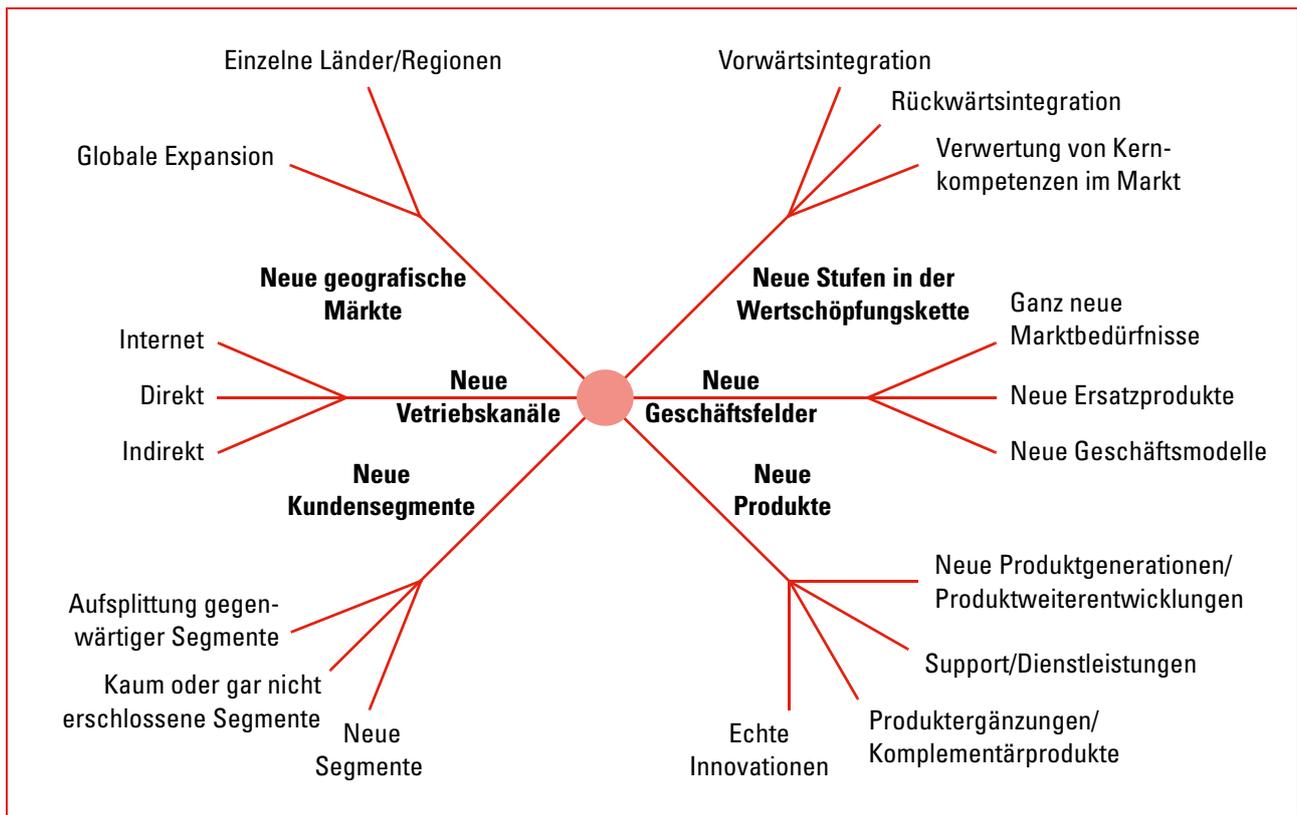
▲ Abbildung 7.21 Unternehmensstrategie und SGE-Strategien



▲ Abbildung 7.22 Alternative Wertsteigerungsstrategien (in Anlehnung an Hax/Majluf 1991, S. 259)

Stil	Anwendung	Vorteile	Nachteile
<b>Finanzielle Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verantwortung für SGE-Strategie liegt bei der SGE-Leitung</li> <li>■ keine inhaltliche Prüfung durch die Zentrale</li> <li>■ Zentrale prüft und kontrolliert lediglich kurzfristige Budgets</li> <li>■ geeignet für stark diversifizierte Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ starker Anreiz für kurzfristige Ergebnisverbesserung</li> <li>■ strenge Erfolgskontrolle anhand klarer Leistungsstandards</li> <li>■ an schlechten Strategien wird nicht lange festgehalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anreiz für langfristig orientierte Strategien fehlt (anfällig gegenüber «geduldigeren» Konkurrenten)</li> <li>■ übertriebene Risikoscheu</li> <li>■ Geschäftsexpansion praktisch nur durch Akquisition möglich</li> <li>■ ungenutzte Synergien</li> </ul>
<b>Strategische Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ starke Beteiligung der Zentrale an der Planung der SGE-Strategien; überlässt die Entwicklung konkreter Maßnahmen jedoch den SGE-Leitern</li> <li>■ geeignet für langfristig orientierte, integrierte Strategien eines in wenigen Kerngeschäften tätigen Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Förderung der Kommunikation zwischen Zentrale und SGE-Leitern</li> <li>■ flexible, langfristige Leistungsziele (kein kurzfristiger Erfolgszwang)</li> <li>■ integrierte Strategien (Ausnutzung von Synergien)</li> <li>■ ambitionöse Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivationsprobleme bei SGE-Leitern (zu viele Manager haben das Sagen; abgelehnte Pläne)</li> <li>■ Konzernleitung kann überfordert werden</li> <li>■ braucht mehr Zeit</li> <li>■ fehlendes Engagement der SGE-Leiter</li> <li>■ verhindert dringende Strategieentscheide</li> </ul>
<b>Strategische Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verantwortung für SGE-Strategie liegt beim SGE-Leiter</li> <li>■ Zentrale überprüft die Strategien bezüglich formeller Gestaltung, Logik und Ausgewogenheit von kurz- und langfristigen Projekten</li> <li>■ Zentrale kontrolliert operative (finanzielle) <i>und</i> strategische Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vereint die Vorteile der anderen zwei Stile</li> <li>■ Unterstützung durch Zentrale fördert strategisches Denken</li> <li>■ erhöhte Motivation der SGE-Leiter</li> <li>■ ermöglicht Kontrolle eines stark diversifizierten Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ erfordert hohe Flexibilität von SGE-Leitern (Widersprüchlichkeiten zwischen kurz- und langfristigen Zielen kann zu Unklarheiten und Konflikten führen)</li> <li>■ schwierige Balance zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Strategieformulierung</li> </ul>

▲ Abbildung 7.23 Alternative Stile zur Gestaltung der Unternehmensstrategie nach Goold/Campbell (1987)



▲ Abbildung 7.24 Möglichkeiten zum Wachstum aus dem Kern (Zook 2013b)

Form	Beschreibung
<b>Kauf- und Lieferverträge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vereinbarung über bestimmte Liefer- oder Abnahmemengen</li> <li>■ meist kurzfristig angelegt</li> <li>■ geringer Kapital- und Managementbedarf</li> <li>■ geeignet, wenn aufgrund instabiler Rahmenbedingungen die Flexibilität gewahrt werden soll</li> </ul>
<b>Unterverträge (Sub-Contracting)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vertragliche, längerfristige Zusammenarbeit, meist in Form einer Auftragsvereinbarung zur Herstellung von Vor- und Zwischenprodukten (Auslagerung bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten)</li> <li>■ ermöglicht Zugriff auf die Produktionskapazität ausländischer Partner</li> </ul>
<b>Lizenzverträge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recht zur Nutzung bewährter Vertriebs- oder Marketingkonzepte (Franchising), Leistungen, Technologien usw. für eine bestimmte Dauer</li> <li>■ relativ niedrige Austrittsbarrieren für Lizenznehmer und somit besteht die Gefahr, Know-how zu verlieren</li> </ul>
<b>Kapitalbeteiligung (Direktinvestition)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligungen jeder Art sind möglich</li> <li>■ je höher der Kapitalanteil, desto größer ist der Handlungs- und Entscheidungsspielraum, aber auch der Managementbedarf</li> <li>■ Die Verlagerung von Produktions- und Vertriebsstätten verbessert die Nähe zum Markt und zu den Kunden, spart Lohn- und Transportkosten und schützt teilweise vor Währungsrisiken</li> </ul>

▲ Abbildung 7.25 Verschiedene Bindungsformen bei der Internationalisierung (vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 631 ff.; Ammann et al. 2012)

	<b>Globale Strategien</b>	<b>Multilokale Strategien</b>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ verbesserte Effizienz bei F&amp;E durch weltweite Vernetzung</li> <li>■ Economies of Scale in Produktion, Marketing usw.</li> <li>■ erhöhte Nachfragemacht</li> <li>■ Zeitvorteile im Kampf gegen Nachahmungen und im Umgang mit verkürzten Produktlebenszyklen</li> <li>■ harmonisierter Marktauftritt</li> <li>■ weltweite Verfügbarkeit des Leistungsangebotes</li> <li>■ Flexibilität bei der Standortwahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnittene Produkte</li> <li>■ ermöglicht maximale Produktdifferenzierung</li> <li>■ geringere Koordinationskosten</li> <li>■ höhere Autonomie und Anpassungsfähigkeit der Ländergesellschaften</li> <li>■ geringere Transportkosten</li> <li>■ Umgehung von Handelsbarrieren</li> <li>■ Risikostreuung</li> <li>■ weniger Probleme mit Transferpreisen zwischen verschiedenen Standorten</li> </ul>
<b>Bedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ relativ gleichartige Nachfrage</li> <li>■ F&amp;E-Kosten sind hoch im Vergleich zu den Gesamtkosten</li> <li>■ Konkurrenz ist weltweit tätig</li> <li>■ Produktion erfordert hohes Know-how</li> <li>■ kurze Vermarktungszeiten des Leistungsprogrammes (Schutz vor Nachahmung)</li> <li>■ globale Beschaffung reduziert den Anteil der Materialkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ länderspezifische Auflagen (z. B. technische Normen, Vorschriften über «local-content»)</li> <li>■ Import- oder Exportbeschränkungen</li> <li>■ hoher Transportkostenanteil</li> <li>■ großes nationales Marktvolumen</li> <li>■ Anpassungen an nationale Infrastrukturen</li> <li>■ länderspezifisch große Unterschiede im Kaufverhalten, im Vertriebssystem und in der Konkurrenzsituation</li> <li>■ hohe Serviceintensität (z. B. Wartung, Training)</li> </ul>

▲ **Abbildung 7.26** Vorteile und Bedingungen globaler und multilokaler Strategien (vgl. Hill/Jones 2013; Prahalad/Doz 1987; Wüthrich/Winter 1994, S. 307)

	Anpassung	Aggregation	Arbitrage
<b>Beispiele</b>	Aufbau von Ländereinheiten, die auf lokale Besonderheiten zugeschnittene Leistungen erbringen	Aufbau einer globalen Wertkette, in der die wichtigsten Aktivitäten in regionalen oder gar globalen Zentren zusammengefasst werden	unterschiedliche Tätigkeiten in verschiedenen Ländern, z. B. Call Center in Indien, Fabriken in China, Verkaufsläden in Europa
<b>Wettbewerbsvorteil</b> Welchen Nutzen wollen wir erzielen?	lokale Relevanz durch nationalen Fokus	Economies of Scale & Scope durch internationale Standardisierung bzw. Zentralisierung	absolute Kosten- und Differenzierungsvorteile durch internationale Spezialisierung
<b>Konfiguration</b> Wo sollen die Standorte sein?	hauptsächlich in Ländern, die sich vom Stammland nicht zu stark unterscheiden, um negative Effekte aufgrund kultureller, administrativer, geografischer oder ökonomischer Distanz zu beschränken		in möglichst unterschiedlichen Ländern, um maximale komparative Vorteile auszunützen
<b>Koordination</b> Wie sollen wir die internationalen Tätigkeiten organisieren?	nach Ländern; vor allem um lokale Präsenz zu erzielen	nach Geschäften, Produkten, Regionen oder Kunden; v. a. zur Erzielung länderübergreifender Economies of Scale	nach Funktionen; v. a. zur Gestaltung einer integrierten (und teilweise sogar SGE-übergreifenden) Wertkette
<b>Kontrolle</b> Welche Gefahren müssen wir beachten?	zu hohe Variation oder Komplexität	übertriebene Standardisierung mit starkem Fokus auf Größe	abnehmende Unterschiede zwischen den Ländern (schwindende komparative Vorteile)
<b>Verhinderer</b> Wen sollen wir intern im Auge behalten?	starke Länderchefs	starke SGE-, Regions- oder Key-Account-Manager	starke Funktionsleiter
<b>Sinnvolle Kombinationen Beispiele</b>			

▲ Abbildung 7.27 Anpassung-Aggregation-Arbitrage-Framework der Globalisierung (vgl. Ghemawat 2007, S. 4)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kosteneinsparungen in der zusammengefassten Produktion (z. B. reduzierte Transport- und Lagerkosten, weniger Arbeitsschritte), im Einkauf und Verkauf (z. B. geringerer Aufwand für Vertreterstäbe, Werbung, Marktforschung) und in der Informationsbeschaffung</li> <li>■ räumliche Nähe der integrierten Einheiten erleichtert Koordination und Kontrolle</li> <li>■ exakt auf die Bedürfnisse der nachgelagerten Stufe abgestimmte Leistungen</li> <li>■ verbesserte Fähigkeit zur Differenzierung (die wertsteigernden Tätigkeiten sind unter Kontrolle des eigenen Unternehmens)</li> <li>■ Anschluss an wichtige Technologien</li> <li>■ besserer Zugang zu Vertriebskanälen und Marktinformationen (z. B. Informationen über technologische Veränderungen)</li> <li>■ stabilere Geschäftsbeziehungen und reduzierte Abhängigkeit von der Willkür und Macht vor- und nachgelagerter Stufen</li> <li>■ höhere Beschaffungs- bzw. Absatzsicherheit</li> <li>■ erhöhte Eintrittsbarrieren für Konkurrenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ erhöhte Komplexität</li> <li>■ höhere Kapitalinvestitionen und -kosten</li> <li>■ höhere Anfälligkeit gegenüber Veränderungen in der Nachfrage</li> <li>■ Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration kann aufgrund von Eintrittsbarrieren sehr teuer sein</li> <li>■ Mobilitäts- und Austrittsbarrieren können die strategische Flexibilität senken (z. B. beim Wechsel von Technologien oder Lieferanten)</li> <li>■ erschwerter Zugang zu Forschung und Know-how von Kunden oder Lieferanten (da diese gleichzeitig auch Konkurrenten sind)</li> <li>■ Über- oder Unterkapazität bei den integrierten Einheiten kann das Unternehmen dazu zwingen, an seine Konkurrenten zu verkaufen oder von ihnen zu beziehen</li> <li>■ verminderter Leistungsanreiz (fehlender Konkurrenzdruck)</li> <li>■ Gefahr, dass die Führungsstruktur und -kultur des Kerngeschäfts wahllos auf die integrierten Geschäftseinheiten übertragen werden, auch wenn sie dafür nicht geeignet sind</li> </ul>

▲ Abbildung 7.28 Vor- und Nachteile der vertikalen Integration (vgl. Hill/Jones 2013; Porter 2014; Thompson/Strickland 2003)

	Bestehende Märkte	Neue Märkte
Bestehende Kernkompetenzen	<p><b>Lücken füllen</b></p> <p>Welche Chancen bestehen, durch bessere Nutzung unserer Kernkompetenzen die Position auf den bisherigen Märkten zu verbessern?</p> <p><i>Beispiel:</i> Bei General Electric nutzen die beiden Bereiche «Stromerzeugung» und «Flugzeugmotoren» gemeinsam die Kompetenzen zur Herstellung großer Turbinen</p>	<p><b>Weißer Flecken</b></p> <p>Welche neuen Produkte oder Dienstleistungen können wir anbieten, indem wir unsere Kernkompetenzen in kreativer Weise neu einsetzen oder anders kombinieren?</p> <p><i>Beispiel:</i> Kompetenzen aus der Herstellung von Kassettenrekordern und Kopfhörern waren entscheidend bei der Entwicklung des Sony Walkmans</p>
Neue Kernkompetenzen	<p><b>Herausragende Position</b></p> <p>Welche neuen Kernkompetenzen müssen wir aufbauen, um unsere Position in den bisherigen Märkten zu schützen oder auszubauen?</p> <p><i>Beispiele:</i> Aufbau der Beratungskompetenz bei IBM; Entwicklung von Kompetenzen in der digitalen Bildverarbeitung bei Canon</p>	<p><b>Mega-Chancen</b></p> <p>Welche neuen Kernkompetenzen müssen wir aufbauen, um auf Zukunftsmärkten erfolgreich zu sein?</p> <p><i>Beispiel:</i> Aufbau der japanischen Luftfahrtindustrie durch Allianzen mit westlichen Flugzeugherstellern, die über Kompetenzen im Bau von Flugzeugen, Satelliten und Raketen verfügten</p>

▲ Abbildung 7.29 Strategische Möglichkeiten in der Kompetenz-Produkt-Matrix nach Hamel/Prahalad (2013, S. 341 ff.)

	typisch westlicher Ansatz	typischer Ansatz in Schwellenländern
<b>Struktur</b>	<b>Multi-divisionale Form:</b> Ein börsenkotiertes Unternehmen führt seine Divisionen direkt.	<b>«Business-Gruppe»:</b> Eine i. d. R. nichtkotierte Holdingfirma besitzt gewichtige Anteile an mehreren eigenständigen börsenkotierten «Partnerunternehmen».
<b>Führungsinstrumente (inkl. strategische Planung)</b>	einheitlich nach Vorgabe der Konzernzentrale	angepasst an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Partnerunternehmen
<b>Rapportierung</b>	Alle Divisionen rapportieren der Konzernzentrale nach standardisiertem Raster.	Jedes Partnerunternehmen rapportiert dem eigenen Verwaltungsrat (dieser fungiert als Bindeglied zwischen der Holdingzentrale und dem Partnerunternehmen).
<b>Autonomie/Flexibilität der Einheiten</b>	tief	relativ hoch
<b>Aktionäre</b>	Publikumsgesellschaft ohne Einfluss auf strategische Entscheide der Zentrale	Eigentümer der (nichtkotierten) Holdingfirma arbeiten eng mit der Holdingzentrale zusammen.
<b>Führungsphilosophie der Zentrale</b>	Vorgaben und Kontrolle	Entwicklung einer gemeinsamen Gruppenidentität und Verfolgen neuer Geschäftsmöglichkeiten

▲ Abbildung 7.30 Regional unterschiedliche Führungsansätze in diversifizierten Konzernen (Ramachandran et al. 2013)

Weg	Vorteile	Nachteile
<b>Interne Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung vorhandener Stärken (Innovationsfähigkeit, Image, gemeinsame Kunden, Vertriebsnetz)</li> <li>■ Motivation und Erhaltung von Unternehmertalenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ weiter Weg zum Break-even</li> <li>■ entgangene Gewinne infolge verzögertem Markteintritt</li> <li>■ fehlende Vertrautheit kann zu kostspieligen Irrtümern führen</li> <li>■ höheres Risiko</li> <li>■ problematisch bei hohen Eintrittsbarrieren</li> </ul>
<b>Akquisition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ schneller Markteintritt</li> <li>■ Überwindung hoher Eintrittsbarrieren</li> <li>■ Zugang zu neuen Technologien und Mitarbeitenden mit speziellem Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hohe finanzielle Verpflichtung</li> <li>■ schwierige Kandidaten-Beurteilung</li> <li>■ Integrationskosten (Strukturen, Systeme, Kultur usw.)</li> <li>■ fehlende Vertrautheit kann zu Integrationsproblemen führen</li> <li>■ Risiko des Know-how-Verlusts beim Weggang von Mitarbeitenden</li> </ul>

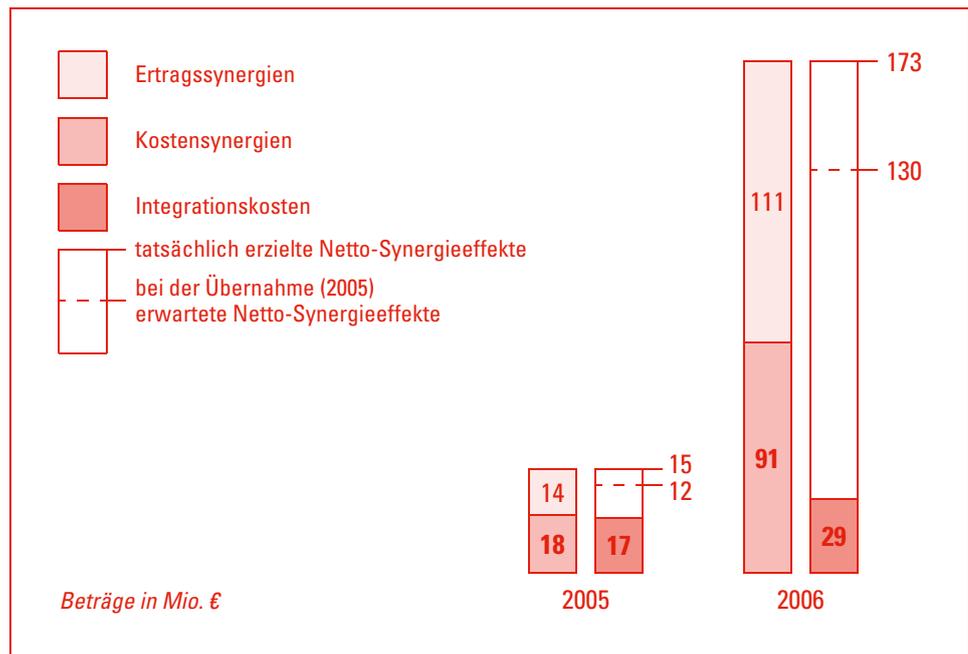
▲ Abbildung 7.31 Interne Entwicklung versus Akquisition (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011; Gomez/Ganz 1992; Pearce/Robinson 2011)

Möglichkeiten/Vorteile	Probleme/Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Skalenerträge (Economies of Scale)</li> <li>■ direkter Zugang zu neuen Technologien, Produkten und Märkten</li> <li>■ gegenseitige Ergänzung durch jeweilige Stärken</li> <li>■ verbesserte Kapazitätsauslastung</li> <li>■ Aufteilung der F&amp;E-Ausgaben</li> <li>■ Verkürzung der Entwicklungszeiten</li> <li>■ schnellere Verbreitung eigener Technologien</li> <li>■ Stärkung der Marktmacht</li> <li>■ Risikostreuung; begrenzter Kapitaleinsatz</li> <li>■ Teilnahme an Großprojekten</li> <li>■ Überwindung politischer, rechtlicher und kultureller Eintrittsbarrieren in Auslandsmärkten</li> <li>■ Zugang zu Marktkenntnissen eines ausländischen Partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hohes Konfliktpotenzial bei großen strukturellen, politischen, kulturellen und führungsmäßigen Unterschieden</li> <li>■ unterschiedliche Ziele</li> <li>■ erhöhter Steuerungsaufwand</li> <li>■ Verlust von Know-how an Partner</li> <li>■ Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen</li> <li>■ Unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (v. a. bei 50:50 Joint Ventures)</li> <li>■ Verunsicherung bei Führungskräften/Mitarbeitenden</li> <li>■ Gewinne müssen geteilt werden</li> <li>■ kulturelle Unterschiede, «Grabenkämpfe»</li> <li>■ Gewinner-Verlierer-Verhältnis</li> <li>■ Sprachbarrieren</li> </ul>

▲ Abbildung 7.32 Vor- und Nachteile strategischer Allianzen  
(vgl. z.B. Ackermann 1994; Bronder/Pritzl 1991; Hirn/Krogh 1992)

Phase	Aktivitäten	Beispiele
<b>Strategischer Entscheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifikation des strategischen Problems</li> <li>■ Alternative Handlungsformen: Alleingang oder strategische Allianz</li> <li>■ Ziel der strategischen Allianz klar festlegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Globalisierung, Marktöffnung, Verkürzung der Produktlebenszyklen, Technologieentwicklung</li> <li>■ Transaktionskosten als Entscheidungskriterium: Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Anpassungs-, Koordinations- und Kontrollkosten</li> <li>■ Zeit-/Größen-/Technologievorteile, Risikominimierung, Marktzutritt</li> </ul>
<b>Konfiguration der strategischen Allianz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Richtung der strategischen Allianz</li> <li>■ Auswahl der Wertaktivitäten oder Kooperationsschwerpunkte</li> <li>■ Bestimmung der Verflechtungsintensität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ horizontale/vertikale Kooperation, internationale Expansion</li> <li>■ operative/logistische Prozesse, Marketing, Produkte/Dienstleistungen</li> <li>■ Zeithorizont, Ressourceneinsatz, Arbeitsteilung, Formalisierungsgrad</li> </ul>
<b>Partnerwahl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beurteilung der grundsätzlichen Übereinstimmung</li> <li>■ Beurteilung der strategischen Übereinstimmung</li> <li>■ Beurteilung der kulturellen Übereinstimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geeignete Situation? Synergiepotenzial? Balancierte Machtposition?</li> <li>■ Übereinstimmung der strategischen Zielsetzung? Harmonie der Business-Pläne? Gleicher Planungshorizont?</li> <li>■ Kompatibilität der Unternehmens- und Länderkultur? Zu erwartende Widerstände?</li> </ul>
<b>Management der strategischen Allianzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vertragsverhandlungen</li> <li>■ Festlegung des Managements</li> <li>■ Adaption und Überprüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Festlegung der Verhandlungsziele, Bestimmen eines geeigneten formalen Rechts-, Vertrags- und Koordinationsgefüges</li> <li>■ Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen, Strukturen und Prozesse</li> <li>■ Anpassung bestehender Strukturen, proaktives Krisenmanagement</li> </ul>

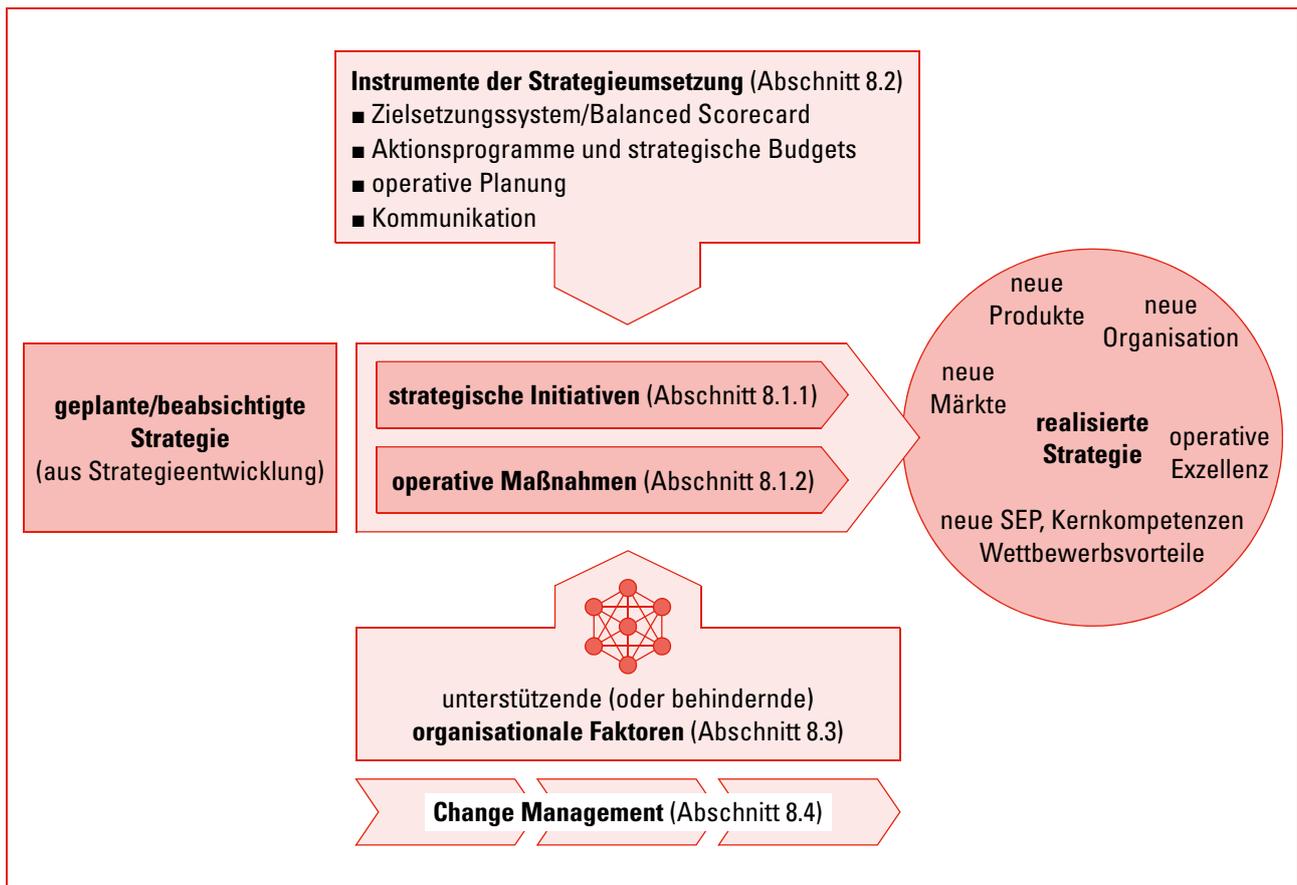
▲ Abbildung 7.33 Phasenweiser Aufbau einer strategischen Allianz (leicht modifiziert nach Bronder/Pritzl 1991, S. 46f.)



▲ Abbildung 7.34 Synergieeffekte der Swiss-Übernahme durch Lufthansa

<b>Schlüsselpartner</b> ■ Kaffeemaschinenhersteller	<b>Schlüsselaktivitäten</b> ■ Marketing ■ Produktion ■ Logistik	<b>Wertangebot</b> ■ Kaffee in Premiumqualität	<b>Kundenbeziehungen</b> ■ Nespresso Club	<b>Kundensegmente</b> ■ Privathaushalte ■ Büros
	<b>Schlüsselressourcen</b> ■ Verkaufskanäle ■ Patente ■ Marke ■ Produktionsanlagen		<b>Kanäle</b> ■ Nespresso.com ■ Nespressoboutiquen ■ Call Center ■ Handel (nur Maschinen) ■ Postlieferung	
<b>Kostenstruktur</b> ■ Produktion ■ Marketing ■ Distribution & Kanäle			<b>Einnahmequellen</b> ■ Hauptquelle: Kapseln ■ Weitere: Maschinen und Accessoires	

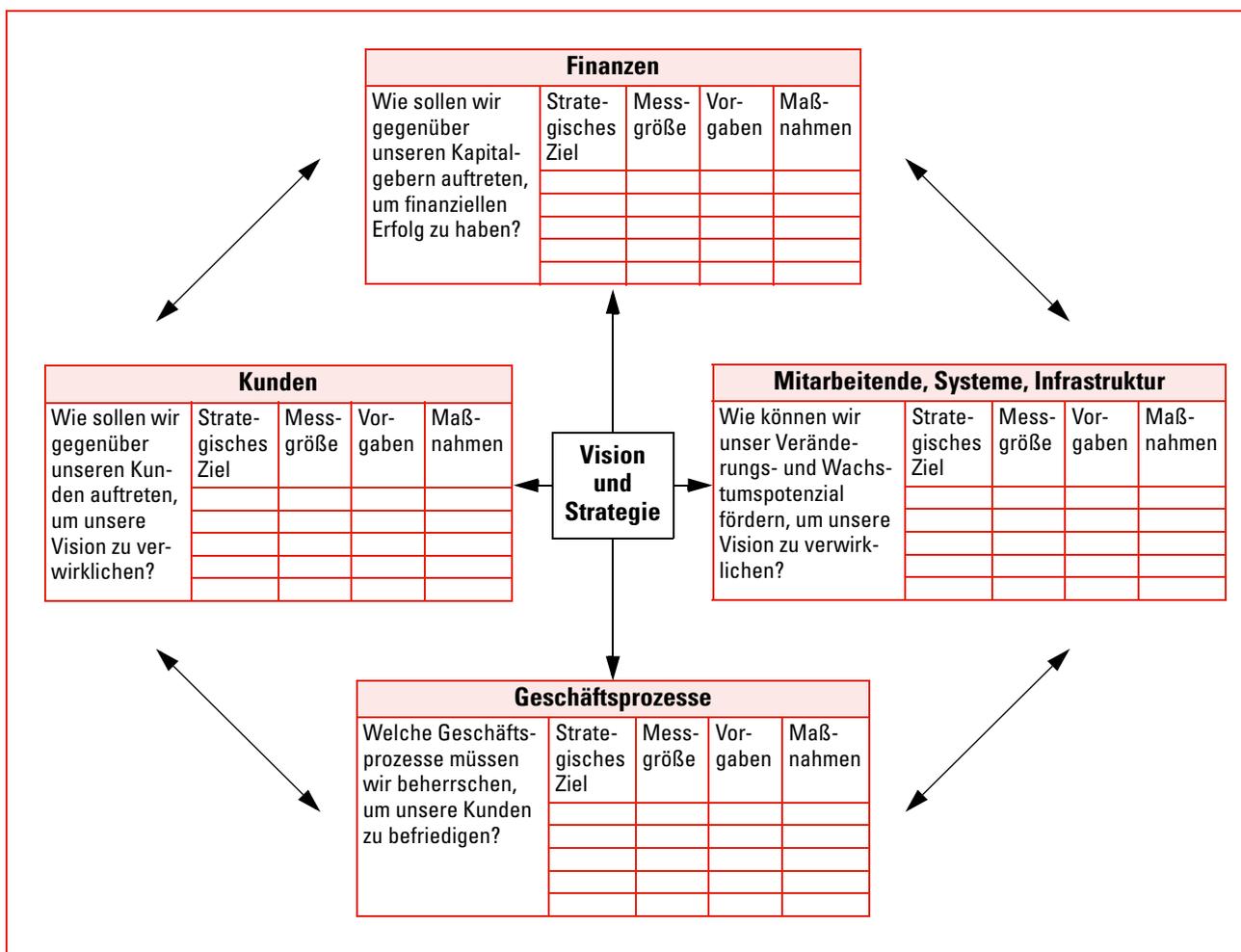
▲ Abbildung 7.35 Business Model Canvas von Nespresso (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 241)



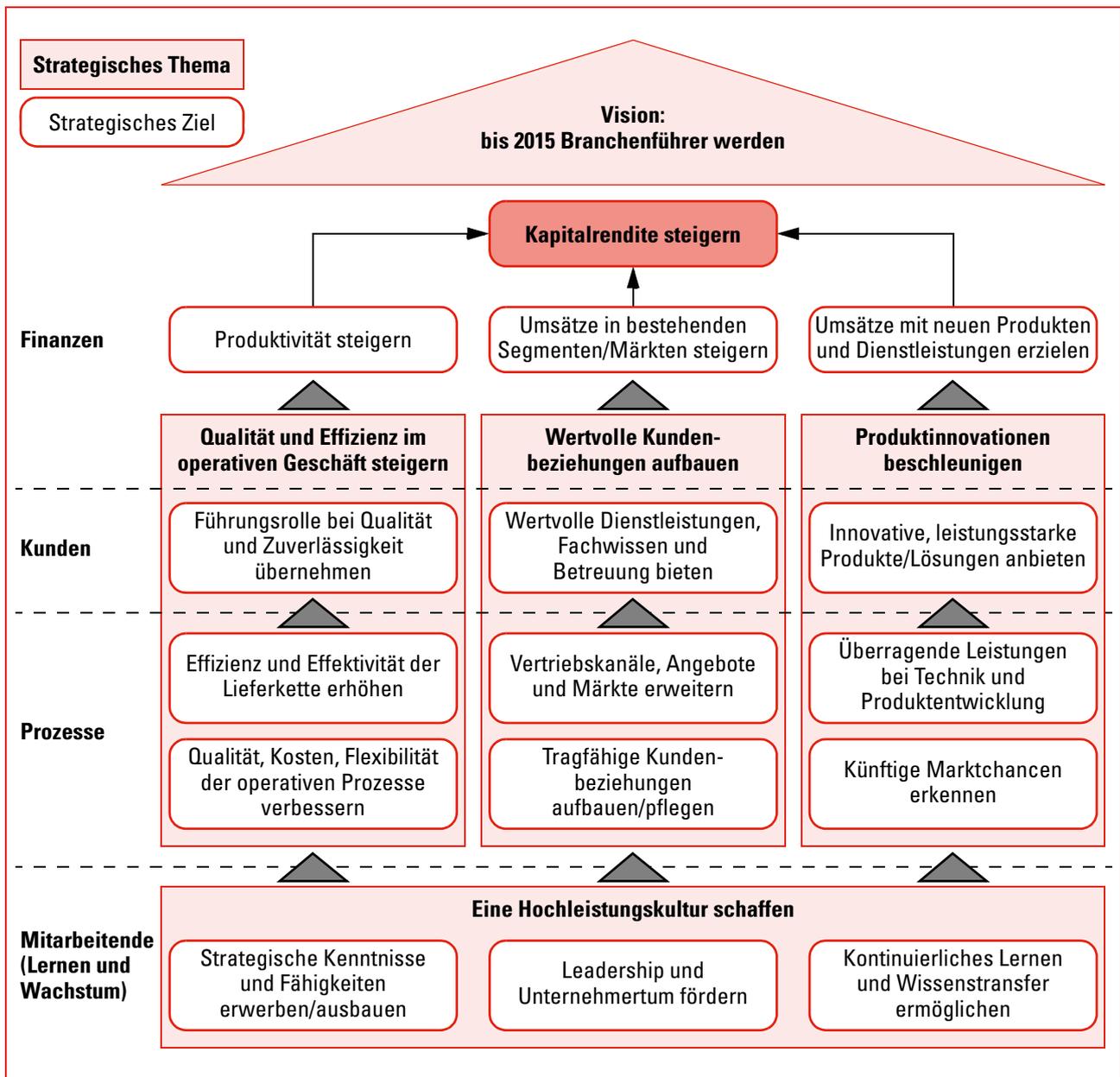
▲ Abbildung 8.1 Strategieumsetzung im Überblick

Zielebene	Ziele
<b>Vision</b>	«Wir sind in Europa der führende Anbieter in Bezug auf Qualität und Service»
<b>SEP (SGE-Ebene)</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">                     «innovative Produktionsverfahren» ↓ Eingang von Vorschlägen der Mitarbeitenden ↓ erfolgreicher Abschluss eines CAD-Kurses                 </div> <div style="text-align: center;">                     «motivierte Mitarbeitende» ↓ Abwesenheitsrate ↓ max. 3 Absenzen                 </div> <div style="text-align: center;">                     «Service-Know-how» ↓ Anzahl Reklamationen ↓ max. 3 Reklamationen pro Quartal                 </div> </div>
<b>Beispiele Leistungsmaßstäbe (Abteilungsebene)</b>	
<b>Individuelle Ziele (Ebene Mitarbeitende)</b>	

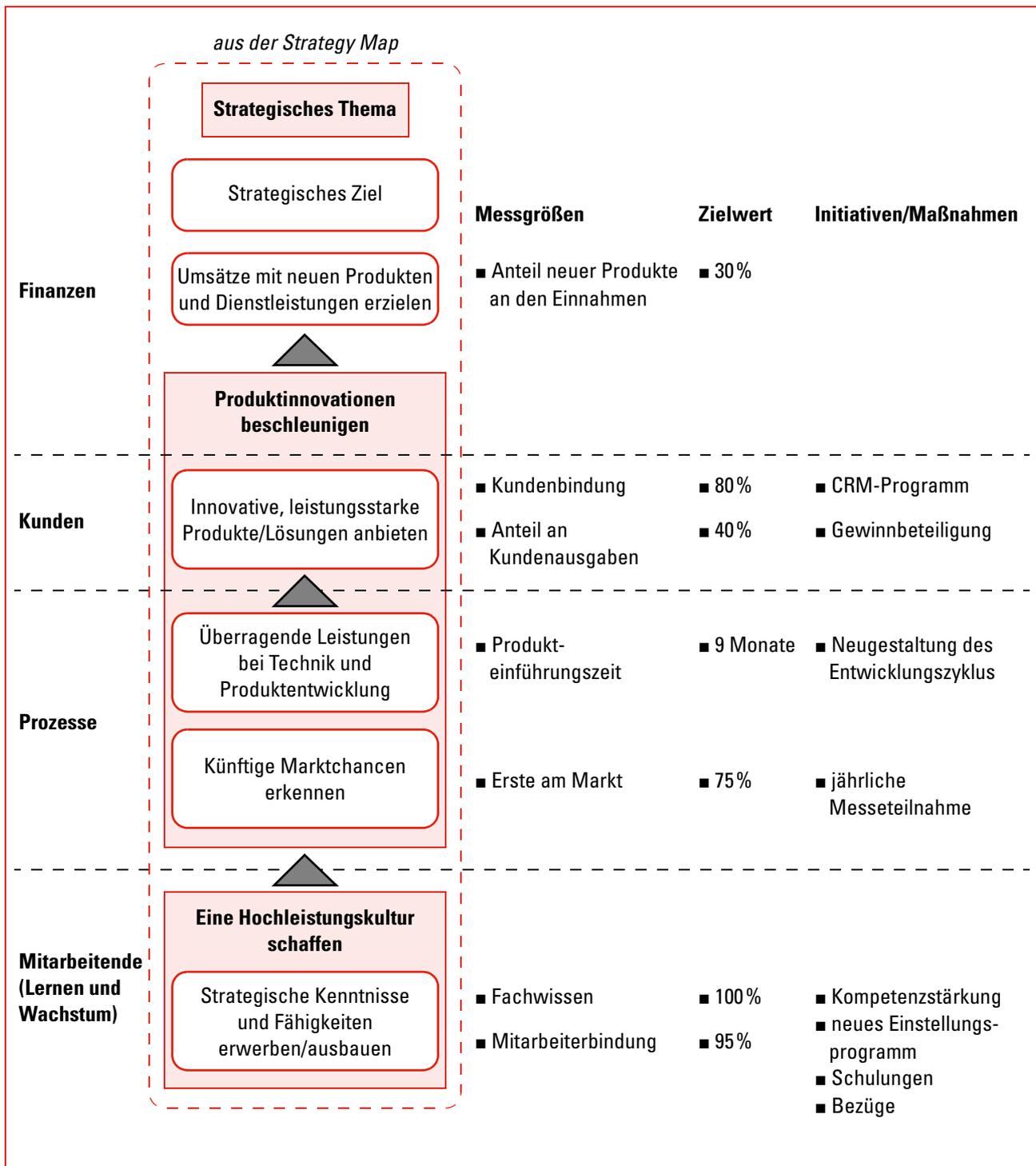
▲ Abbildung 8.2 Zielhierarchie einer strategischen Geschäftseinheit



▲ Abbildung 8.3 Vision und Strategie umsetzen – vier Perspektiven (nach Kaplan/Norton 2000, S. 76)



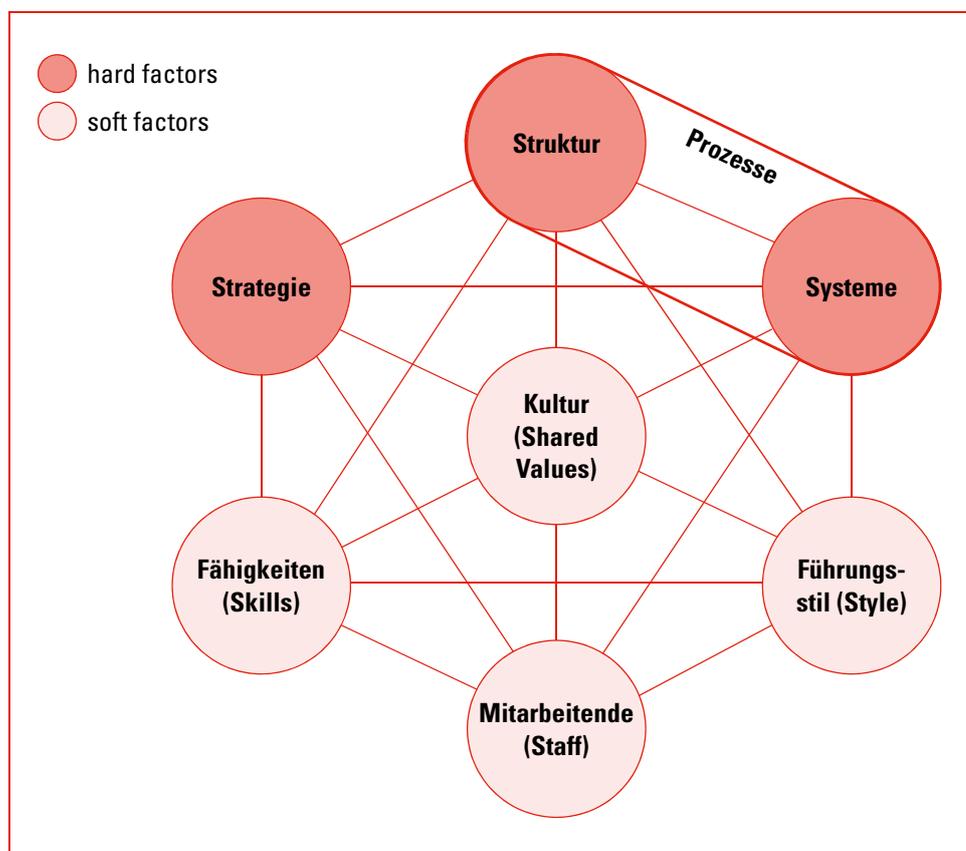
▲ Abbildung 8.4 Beispiel einer Strategy Map (Kaplan/Norton 2008, S. 8)



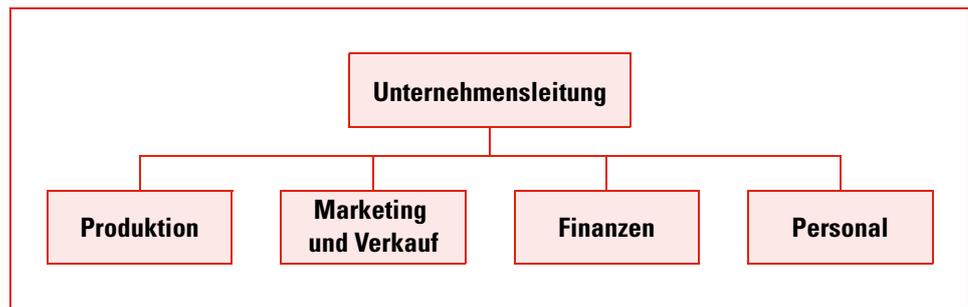
▲ Abbildung 8.5 Balanced Scorecard (in Anlehnung an Kaplan/Norton 2008, S. 95)

	Umsatzerlös	15 000
-	Aufwand für die Absatzleistung	8 000
=	Bruttoertrag	7 000
-	sonstiger operativer Aufwand	4 500
=	Jahresabschluss I (operativer Gewinn)	2 500
-	Aufwand für strategische Projekte (gemäß strategischem Budget)	2 000
=	Jahresabschluss II (Nettogewinn)	500

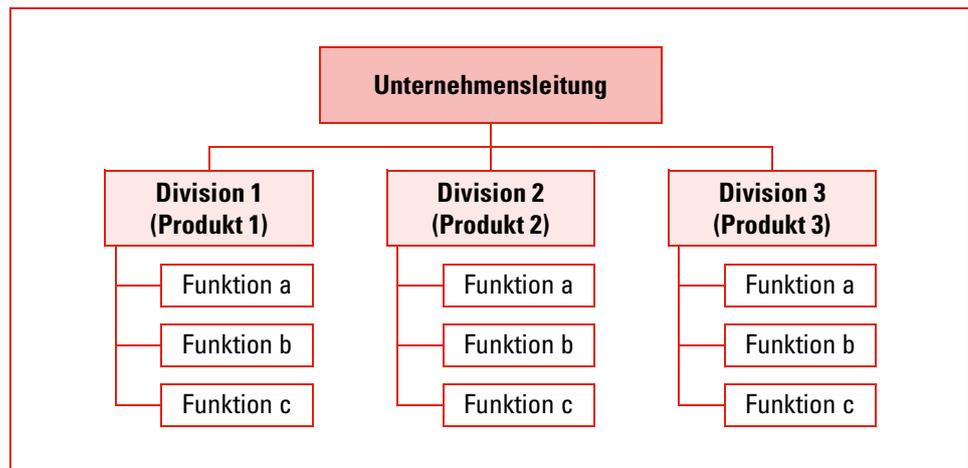
▲ **Abbildung 8.6** Aufschlüsselung des Budgets nach operativen und strategischen Tätigkeiten (vgl. Kaplan/Norton 2009, S. 140ff.; Hax/Majluf 1991, S. 100ff.; Stonich 1981)



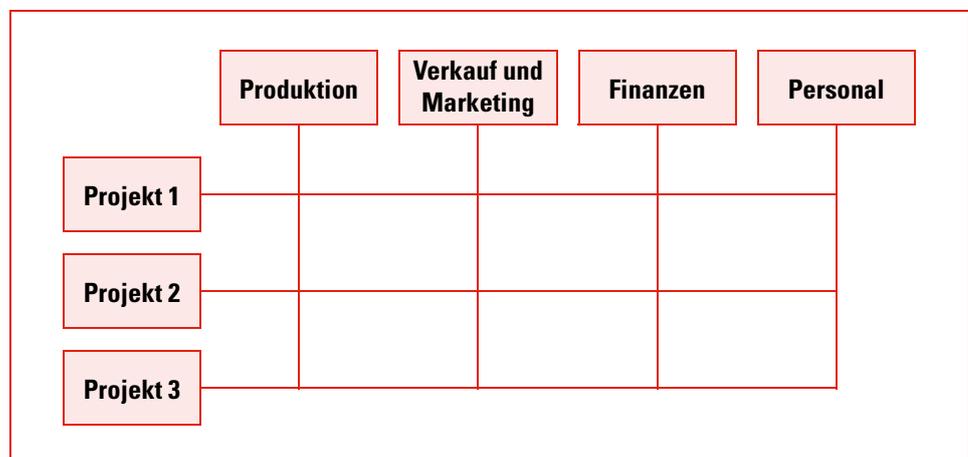
▲ **Abbildung 8.7** 7S+P-Schema von McKinsey (in Anlehnung an Peters/Waterman 2012, S. 32)



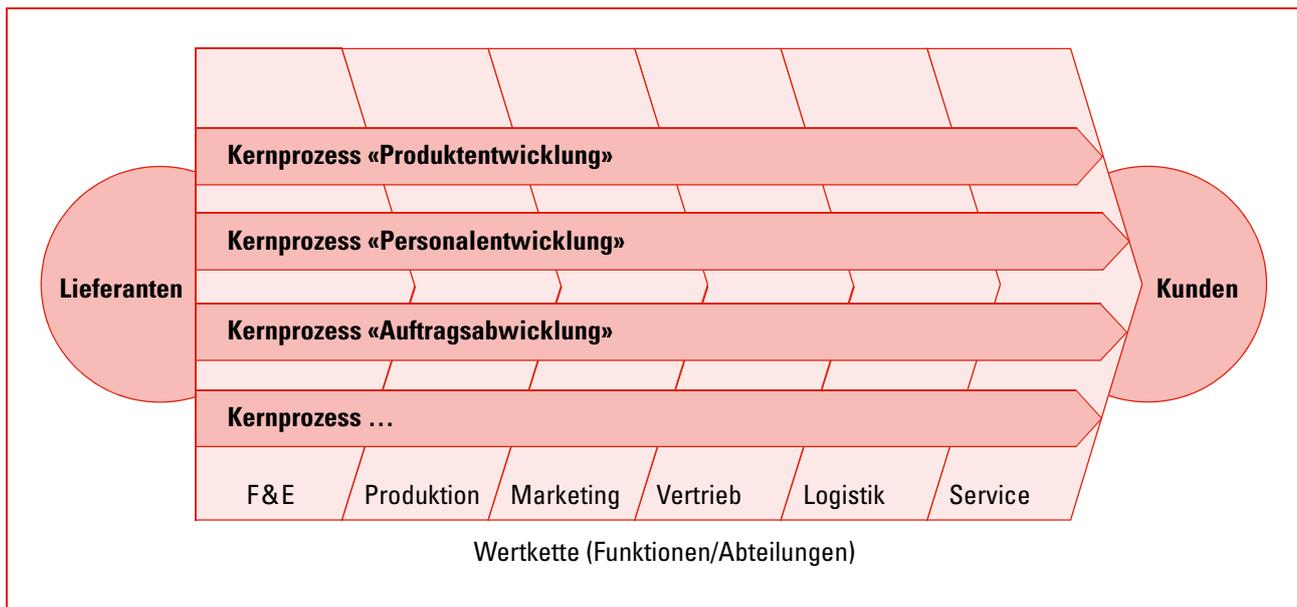
▲ Abbildung 8.8 Funktionale Struktur



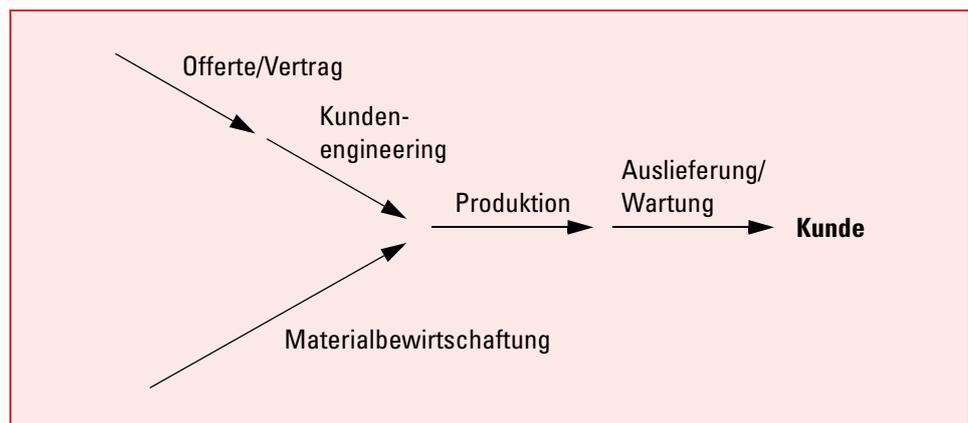
▲ Abbildung 8.9 Divisions-Struktur



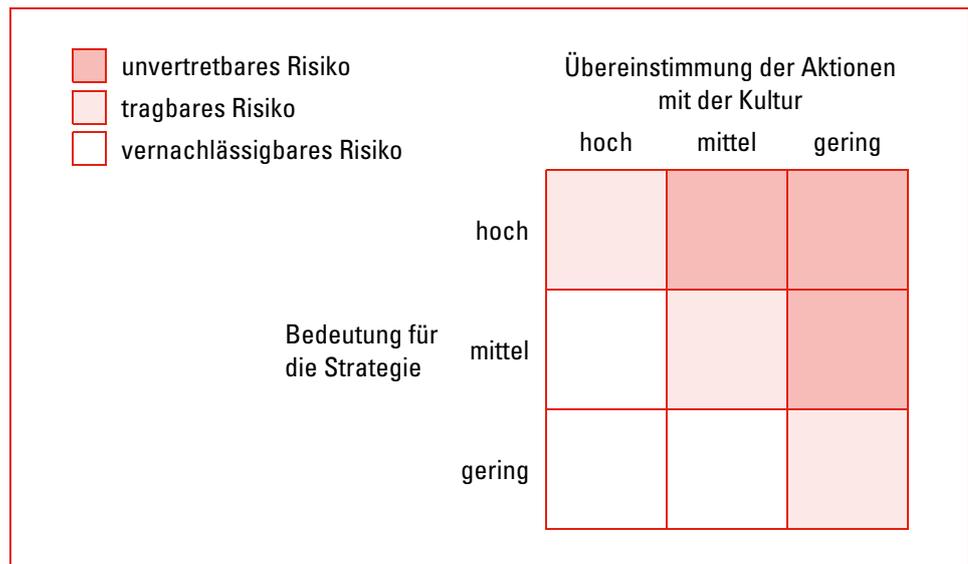
▲ Abbildung 8.10 Matrix-Struktur



▲ Abbildung 8.11 Beispiele von Kernprozessen (vgl. Thommen 2002, S. 209)



▲ Abbildung 8.12 Beispiel einer Prozesslandkarte (Scherer 1995, S. 28)



▲ Abbildung 8.13 Beurteilungsschema für die Einschätzung des Kulturrisikos von Aktionsprogrammen (Hax/Majluf 1991, S. 128)

Kontinuierliche Veränderungen	Strategische Veränderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontinuität</li> <li>■ Evolution</li> <li>■ Inkrementale Veränderung (Veränderungen in kleinen Schritten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diskontinuität</li> <li>■ Revolution</li> <li>■ Transformationale Veränderung (fundamentale Veränderungen)</li> </ul>

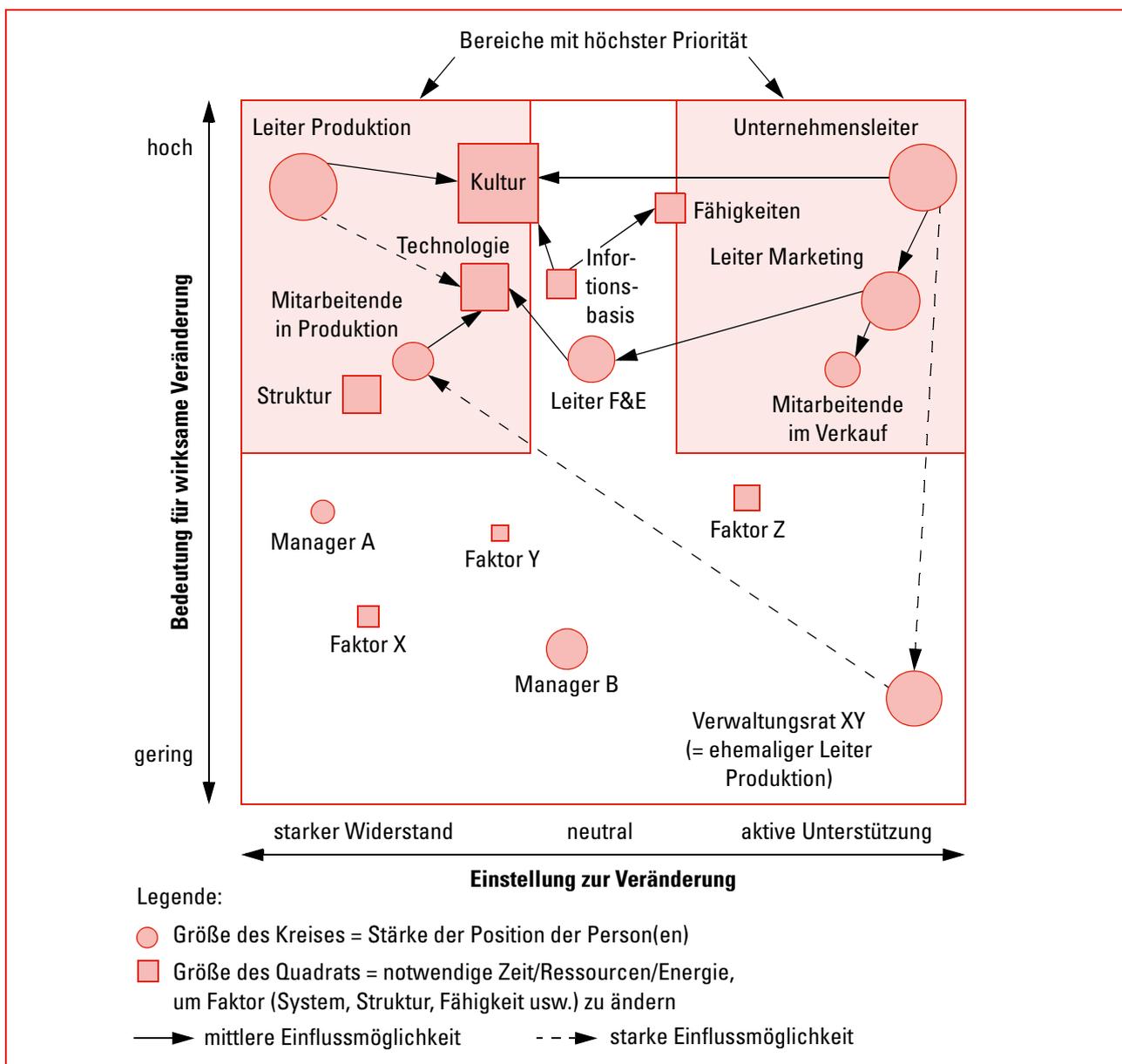
▲ Abbildung 8.14 Kontinuierliche und strategische Veränderungen

	<b>Rationale Strategien</b>	<b>«Bombenwurf-» bzw. Machtstrategien</b>	<b>Entwicklungs- bzw. Evolutionsstrategien</b>
<b>Ansatz und Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Problem wird an Fachexperten abgeschoben</li> <li>■ Experten (Kommissionen, Berater) analysieren Problem und erarbeiten Lösungsvorschläge</li> <li>■ rationalistisches Menschenbild: «Mitarbeitende sind mit Logik für Veränderungen zu gewinnen»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veränderung durch Einflussnahme oder Zwang der Unternehmensleitung</li> <li>■ Veränderungsvorhaben werden meist bis zur Implementierung geheimgehalten</li> <li>■ Macht/Druck ersetzt Konsensbildung (Konfliktvermeidung durch Ausschluss des mittleren und unteren Managements)</li> <li>■ i. d. R. revolutionäre Quantensprünge oder Turnarounds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betroffene beteiligen sich aktiv am Prozess und bestimmen den Inhalt der Veränderung selbst (Selbstdiagnose und -regulierung)</li> <li>■ evtl. <i>methodische</i> Unterstützung durch Experten (Hilfe zur Selbsthilfe)</li> <li>■ i. d. R. evolutionäre, inkrementale Verbesserungen</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ logische, schlüssige Konzeptionen und Lösungen in großem Umfang</li> <li>■ Lösungen «aus einem Guss», ohne Rücksicht auf gewachsene Funktionen und verdiente Personen</li> <li>■ rasche Lösungen</li> <li>■ Vermeidung von Betriebsblindheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ klare Richtung wird vorgegeben</li> <li>■ Integration und Koordination auf ein gemeinsames Ziel hin</li> <li>■ Zeitvorteil bei Krisensituation (keine zeitaufwändige Konsensprozesse oder Überzeugungsversuche)</li> <li>■ radikale Änderungen möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einbringen der Fachkenntnisse der Mitarbeitenden</li> <li>■ aktive Involvierung aller Betroffenen erhöht Motivation und Akzeptanz (Betroffene sind Beteiligte)</li> <li>■ Entwicklung der Lösungsfähigkeit bei den Betroffenen</li> <li>■ dauerhafter Lernprozess für alle Beteiligten</li> <li>■ kleine Veränderungen wirken natürlich und erzeugen keine Widerstände</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schwierigkeit der Betroffenen, die Lösungen nachzuvollziehen und zu integrieren (fehlende situative Anpassung)</li> <li>■ neue Denkweise und innere Haltung wird nicht gefördert</li> <li>■ Lösungen müssen «verkauft» werden, was oft zu Kompromissen führt</li> <li>■ Identifikation mit der Lösung fehlt; Schwierigkeiten in der Umsetzung führen zur Verwerfung der Lösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akzeptanzprobleme und Widerstände bei übergangenen Mitarbeitenden</li> <li>■ mobilisiert oft Gegenmacht, was zu politischem Aushandeln, Streichungen und Abänderungen führt</li> <li>■ erzeugt Abhängigkeit statt Autonomie</li> <li>■ großer Sanktions- und Kontrollaufwand</li> <li>■ häufiges Nachbessern ist notwendig</li> <li>■ hohe Unsicherheit und Instabilität während der Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ keine klare Richtung vorgegeben</li> <li>■ mangelnde Übereinstimmung mit Unternehmensstrategie</li> <li>■ Doppelspurigkeiten</li> <li>■ mangelnder Lerntransfer zu anderen Einheiten</li> <li>■ ständige Unruhe durch «Herumexperimentieren»</li> <li>■ keine Abkehr von veralteten Strukturen/Prozessen</li> <li>■ bei hoher Umweltdynamik zu langsam</li> </ul>

▲ **Abbildung 8.15** Strategien der Veränderung im Überblick (vgl. Osterloh/Frost 2006 und 1996, S. 206; Baumgartner et al. 1995, S. 76 ff.)

Schlüssel- personen	No Commitment	Let It Happen	Help It Happen	Make It Happen
1.		X	—————→	O
2.		X	————→	O
3.	X	————→	O	
4.		X	—————→	O
5.			XO	
X = momentanes Commitment der Schlüsselperson(en) O = notwendiges Commitment der Schlüsselperson(en)				

▲ **Abbildung 8.16** Darstellung von notwendigem und vorhandenem Commitment für den Wandel (vgl. Beckhard/Harris 1987)



▲ Abbildung 8.17 Grafische Darstellung einer Kräftefeldanalyse (vgl. Lombriser 1994, S. 178)

	<b>verbal (Reden)</b>	<b>non-verbal (Verhalten)</b>
<b>aktiv (Angriff)</b>	<b>Widerspruch:</b> Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	<b>Aufregung:</b> Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
<b>passiv (Flucht)</b>	<b>Ausweichen:</b> Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	<b>Lustlosigkeit:</b> Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

▲ Abbildung 8.18 Allgemeine Symptome für Widerstand (Doppler/Lauterburg 2014, S. 267ff.)

	<b>Operative Kontrolle</b>	<b>Strategische Kontrolle</b>
<b>Hauptkriterium</b>	<b>kurzfristiger Erfolg</b>	<b>strategische Erfolgspotenziale</b>
<b>Konzentration auf</b>	Budgets, Jahres-/Monats-/Wochen-/Tagespläne, klar definierte Standards, Toleranzgrenzen usw.	SEP; strategische Ziele/Benchmarks, Projekte und Maßnahmenpläne
<b>Zeithorizont</b>	Vergangenheit	Vergangenheit <i>und</i> Zukunft
<b>Informationsart</b>	vorwiegend quantitativ, wohlstrukturiert	vorwiegend qualitativ, schlecht strukturiert
<b>Informationsquelle</b>	vorwiegend intern	intern <i>und</i> extern
<b>Informationsvolumen</b>	groß	klein, dafür vielfältiger und aggregierter
<b>Kontrollrhythmus</b>	regelmäßig	permanent; teilweise auf bestimmte Ereignisse ausgerichtet
<b>Analyse</b>	präzise, formell	unpräzise, oft informell/flexibel
<b>Ziel</b>	«Regeln» innerhalb vorgegebener Grenzen durch Feststellen von Abweichungen	«Lenken» in eine gewünschte Richtung durch Ankündigen von potenziellen Fehlentwicklungen
<b>Resultat</b>	Korrektur von negativen Abweichungen	Hinterfragung der Ziele und Annahmen; Strategieanpassung (positive Abweichungen im Sinne von Chancen sind dabei ebenfalls wichtig); Hinweise zur Verbesserung der Strategieumsetzung

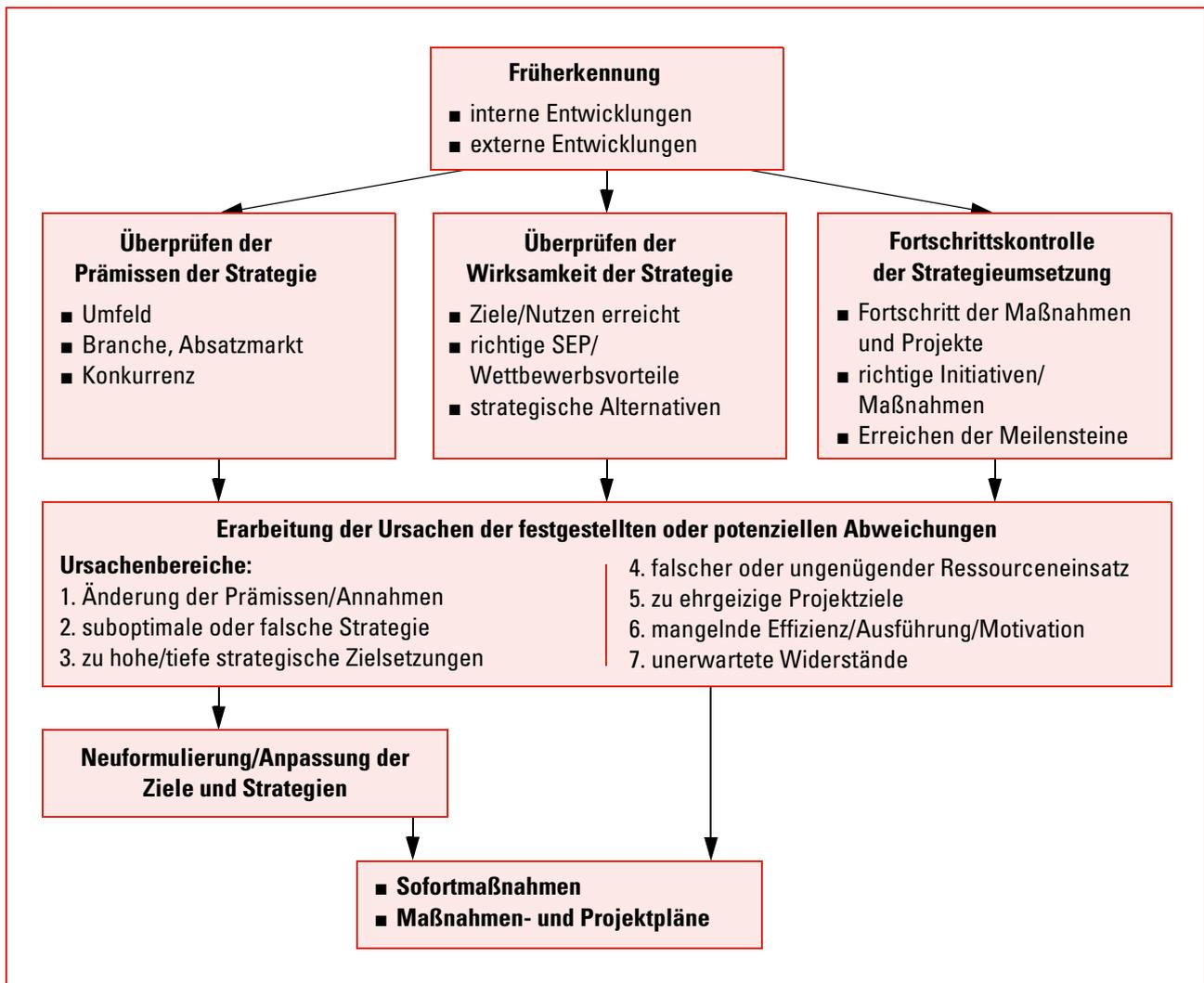
▲ Abbildung 9.1 Operative versus strategische Kontrolle

<b>Projektkontrolle</b>						
<b>Projektbezeichnung: W-MAG 10</b>			<b>SGE: WZM</b>		<b>Kontrolldatum: 1.7.</b>	
	<b>Maßnahme</b>	<b>verantwortlich</b>	<b>Termin</b>	<b>Priorität</b>	<b>Status</b>	<b>Bemerkungen</b>
1	Sortiment FS neu formulieren	Schön/Kopf	31.5.	1	<b>erl.</b>	
2	Marketingkonzept WZM erarbeiten	Schön	30.6.	1	<b>in Arbeit</b>	31.7.!
3	Vertretungen informieren	Schön	31.3.	2	<b>Verzug!</b>	sofort nachholen
4	Verwertung Einrichtungen	Kraft	30.6.	2	<b>erl.</b>	keine Interessenten

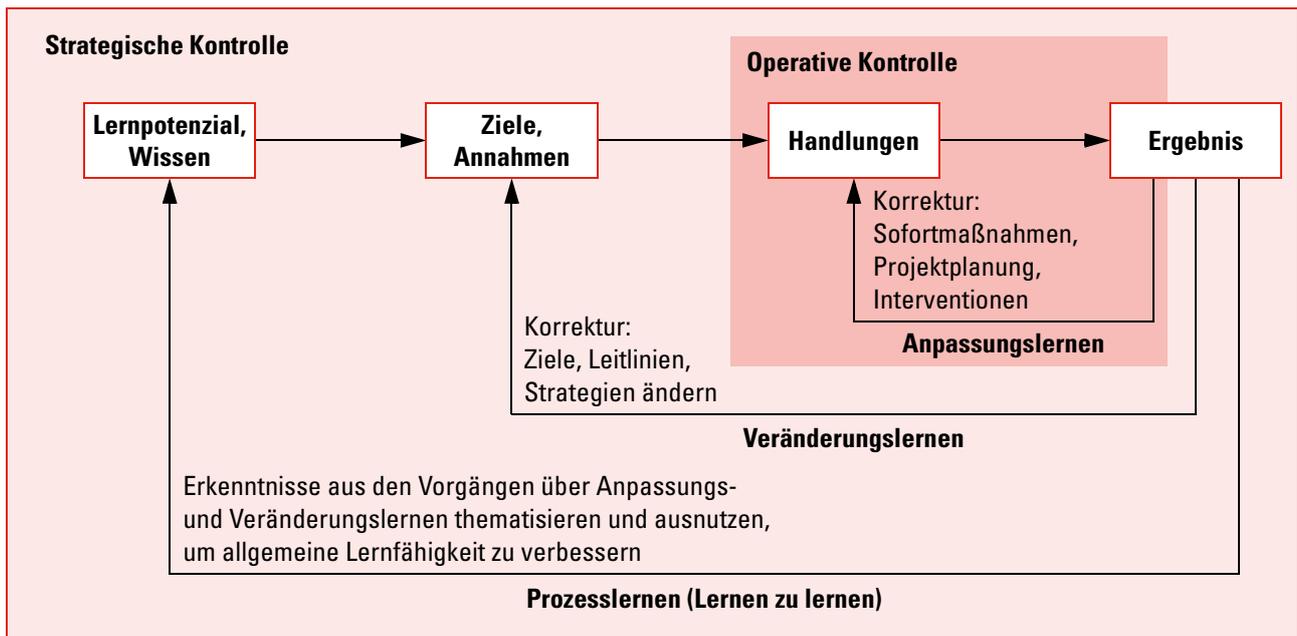
  

<b>Budgetkontrolle</b>						
	<b>Position (Einzelmaßnahmen, strategische Stoßrichtungen)</b>	<b>Budget (1000)</b>	<b>Einsatz bisher (1000)</b>	<b>Prognose (1000)</b>	<b>Status</b>	<b>Bemerkungen</b>
1	F&E-Programm WZM	300	40	350	<b>+</b>	wegen Tests
2	Kooperationskonzept DM	100	60	100	<b>ok</b>	Berater

▲ Abbildung 9.2 Beispiel einer Durchführungskontrolle (Auszug)  
(vgl. Lombriser/Abplanalp/Wernigk 2011, S. 136ff.)



▲ Abbildung 9.3 Modell der Strategiekontrolle  
(in Anlehnung an Probst/Büchel 1994, S. 113, und Pümpin/Geiling 1988, S. 56)



▲ Abbildung 9.4 Strategische Kontrolle unterstützt alle drei Lernarten (nach Argyris/Schön 2008 und Gomez/Probst 2007)