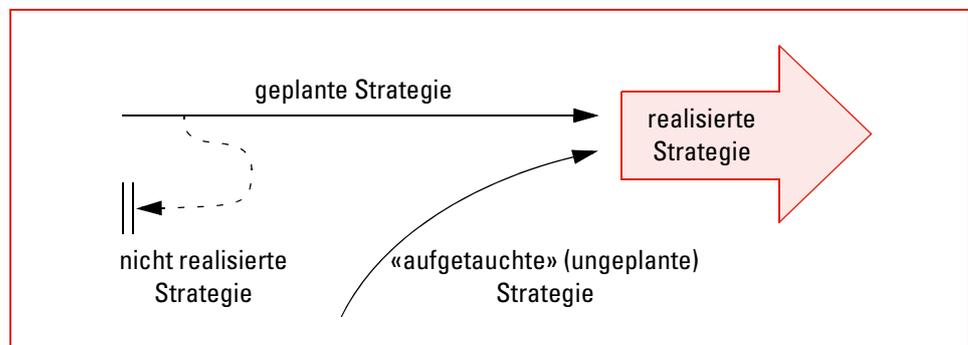
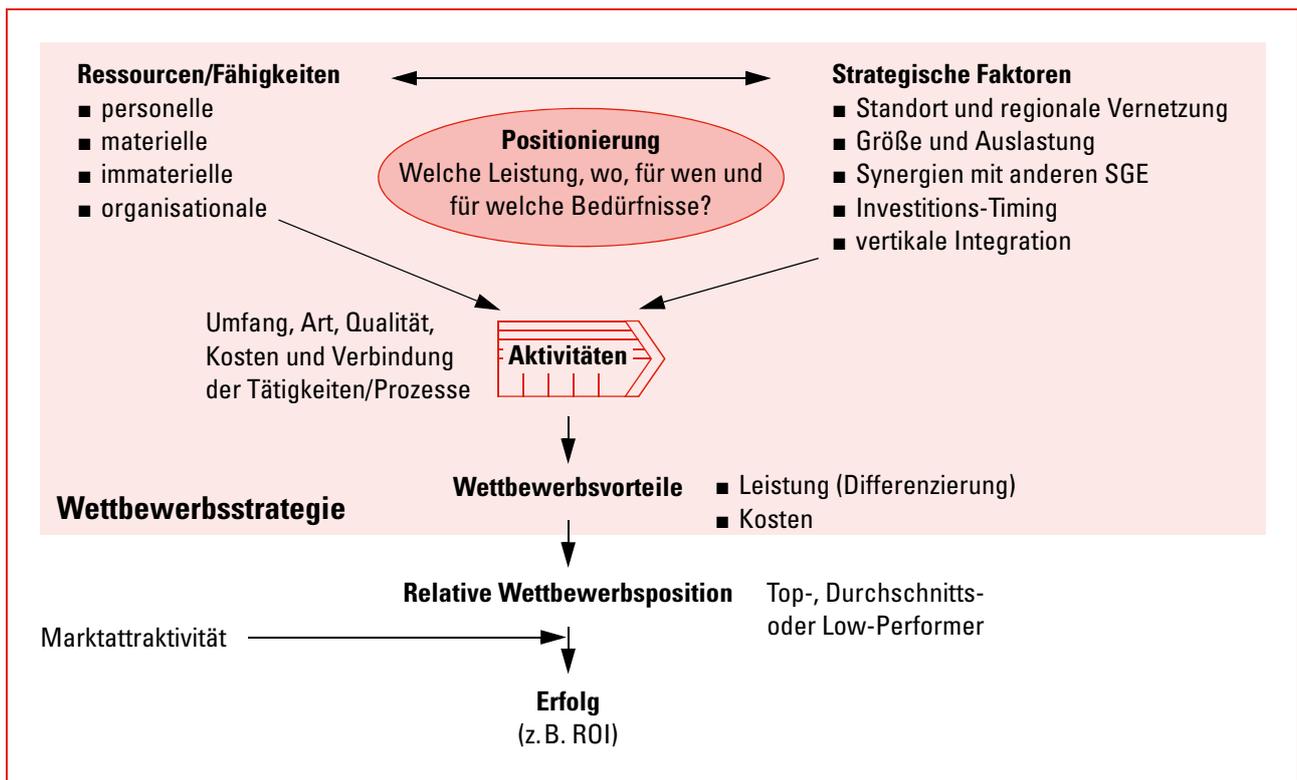


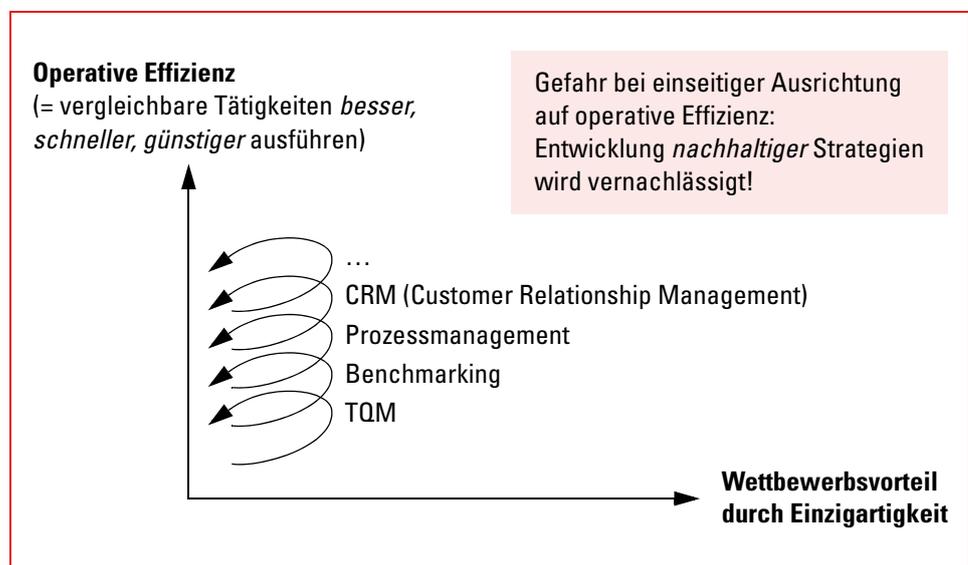
Kapitel 1



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



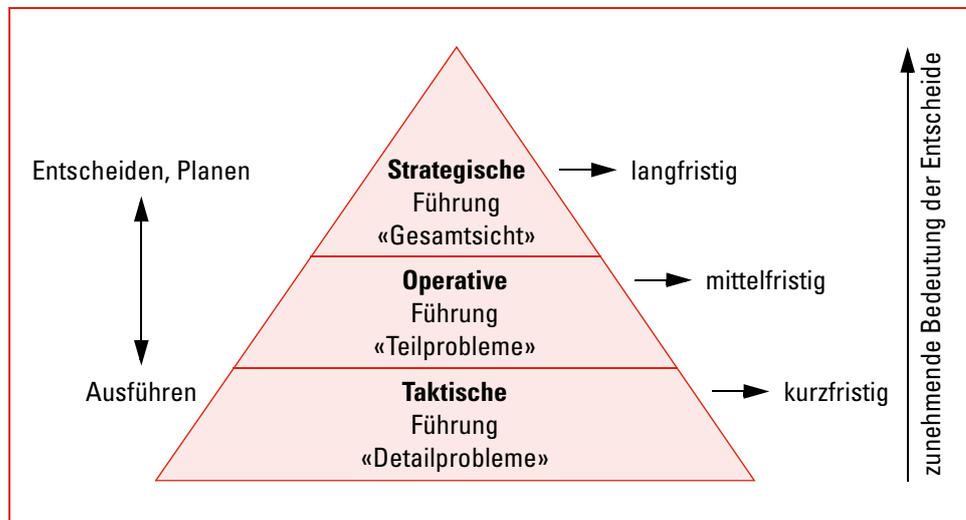
▲ Abbildung 1.2 Strategische Erfolgsdeterminanten



▲ 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"> ■ Eine Strategie weist umfassenden Charakter auf. ■ Eine Strategie ist langfristig und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. ■ Eine Strategie ist sowohl ein Plan (Weg-Ziel-Beschreibung) wie auch das Muster, das sich aus den tatsächlichen Entscheidungen und Handlungen ergibt. ■ Eine Strategie stützt sich auf stark aggregierte Informationen. ■ Eine Strategie basiert sowohl auf geplantem Handeln als auch auf Flexibilität, Kreativität und unternehmerischem Lernen. ■ Eine Strategie enthält rationale, motivierende und emotionale Elemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eine Strategie ist fundamental erfolgsorientiert. ■ 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. ■ Eine Strategie zielt darauf ab, eine einzigartige Position im relevanten Wettbewerbsumfeld zu erreichen. ■ Eine Strategie schließt sowohl Ziele als auch Maßnahmen und Mittel (Ressourcen) ein.

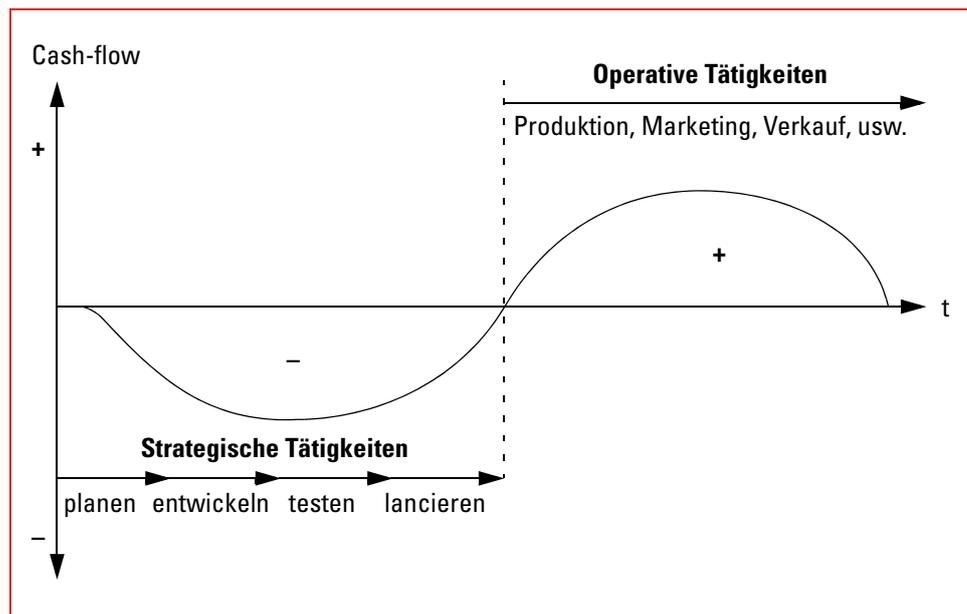
▲ Abbildung 1.4 Formale, prozessuale und inhaltliche Aspekte einer umfassenden Strategiedefinition (vgl. Rühli 1989, S. 16; Mintzberg 2000; Whittington et al. 2020)



▲ Abbildung 1.5 Traditionelle Sicht der Unternehmensführung



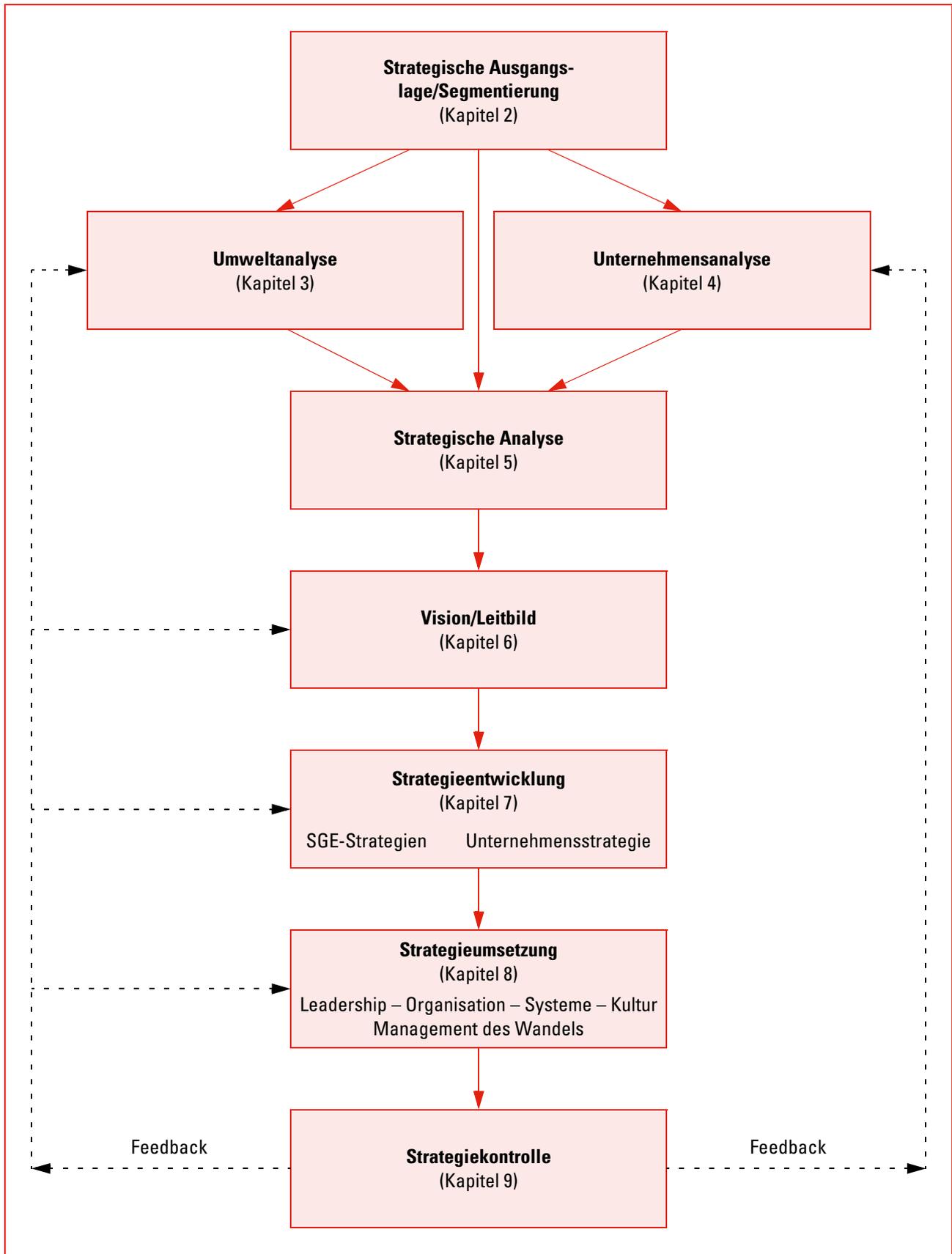
▲ Abbildung 1.6 Vergleich zwischen strategischer und operativer Führung (nach Ansoff 1991)



▲ Abbildung 1.7 Auswirkungen von strategischen und operativen Tätigkeiten auf den Cash-flow (nach Ansoff 2007, Ansoff et al. 2018)

	← Stärke des Signals →				
	schwach				stark
Informationsinhalt	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.
Beispiel: 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 1.8 Verlauf eines schwachen Signals am Beispiel der Transistoren-Entwicklung (vgl. Ansoff/McDonnell 1990)



▲ Abbildung 1.9 Modell des Strategischen Managements

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

▲ Abbildung 1.10 Möglichkeiten zur Gestaltung des Strategieprozesses (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 60)

Kapitel 2

	Nutzen/Funktionen/Leistungen (Kundenbedürfnis)		
	Verdampfen von Lösungsmitteln	Stickstoff- und Fettstoffbestimmung	...
Verfahren			
Mechanik	?	x	?
Elektronik	x		
Glasbearbeitung	x	?	x
...		?	x
Abnehmer			
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		●	●	●	●		●	●	

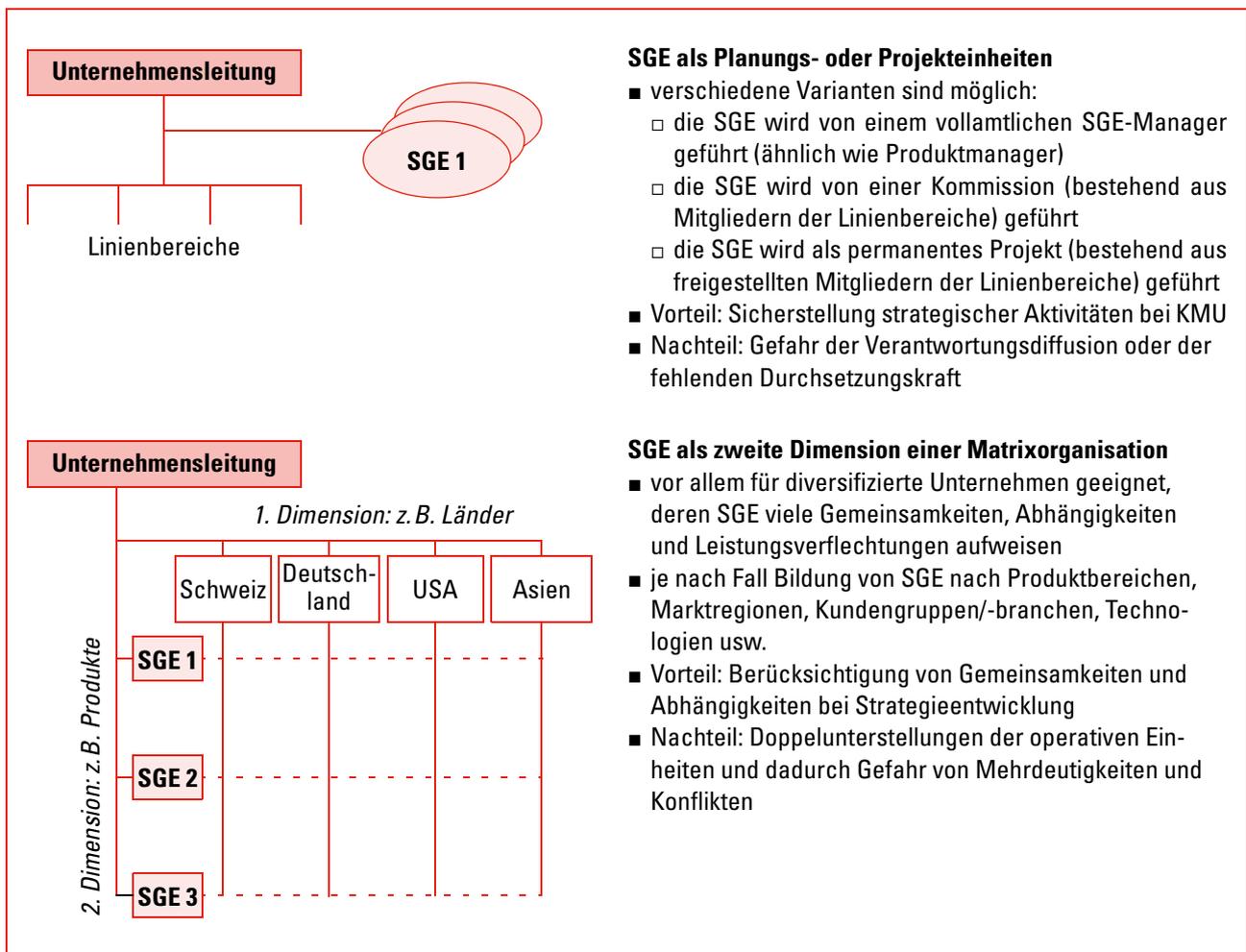
● heutige Produkt-Markt-Kombinationen

▲ Abbildung 2.2 Produkt-Markt-Matrix eines Maschinenherstellers

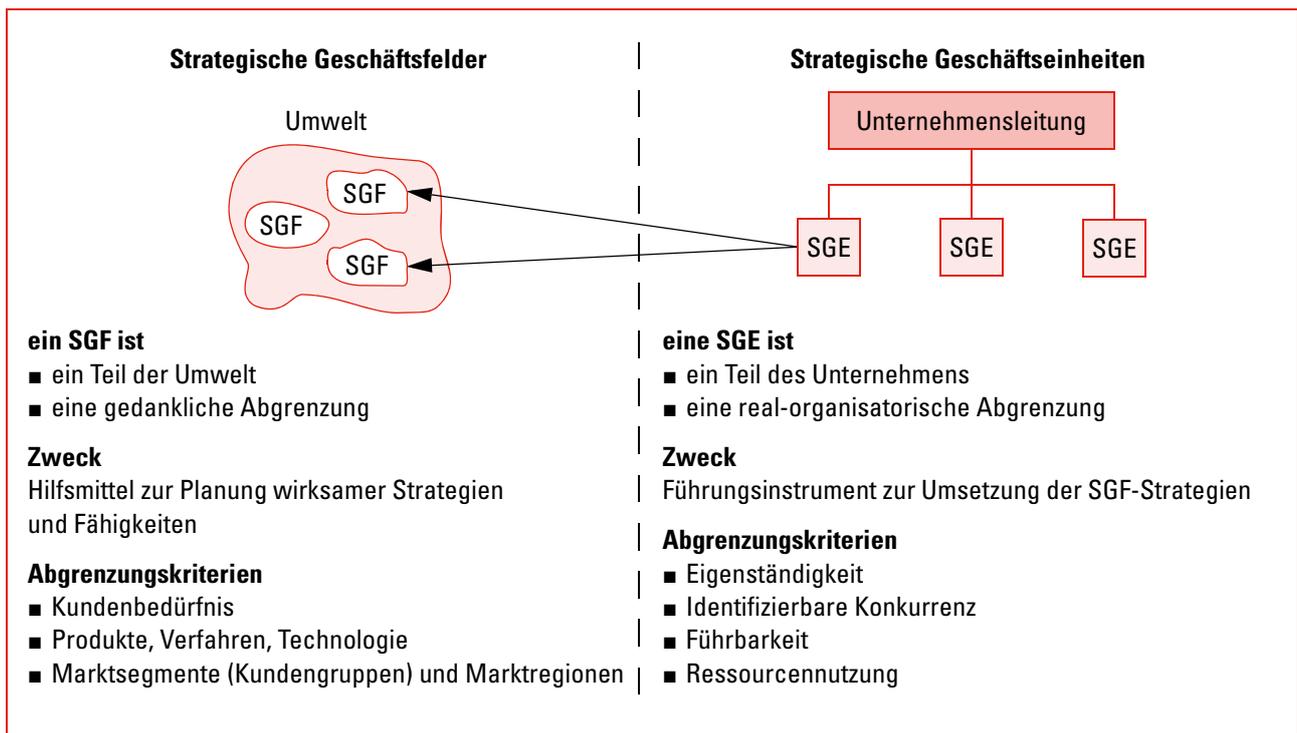
Produkte \ Märkte		Inland			Ausland (Europa)			Ausland (Rest)		
		Textil	Bau	Metall	Textil	Bau	Metall	Textil	Bau	Metall
Maschinen-typ A	mechanisch		●	●	SGF 1	●		●	●	
	elektrisch	●	●	●	●	●	●	●	●	
	elektronisch	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Maschinen-typ B	mechanisch	●	●	●	SGF 4	●	●	●	●	●
	elektrisch	●	●	●	●	●	●	●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

● heutige Produkt-Markt-Kombinationen

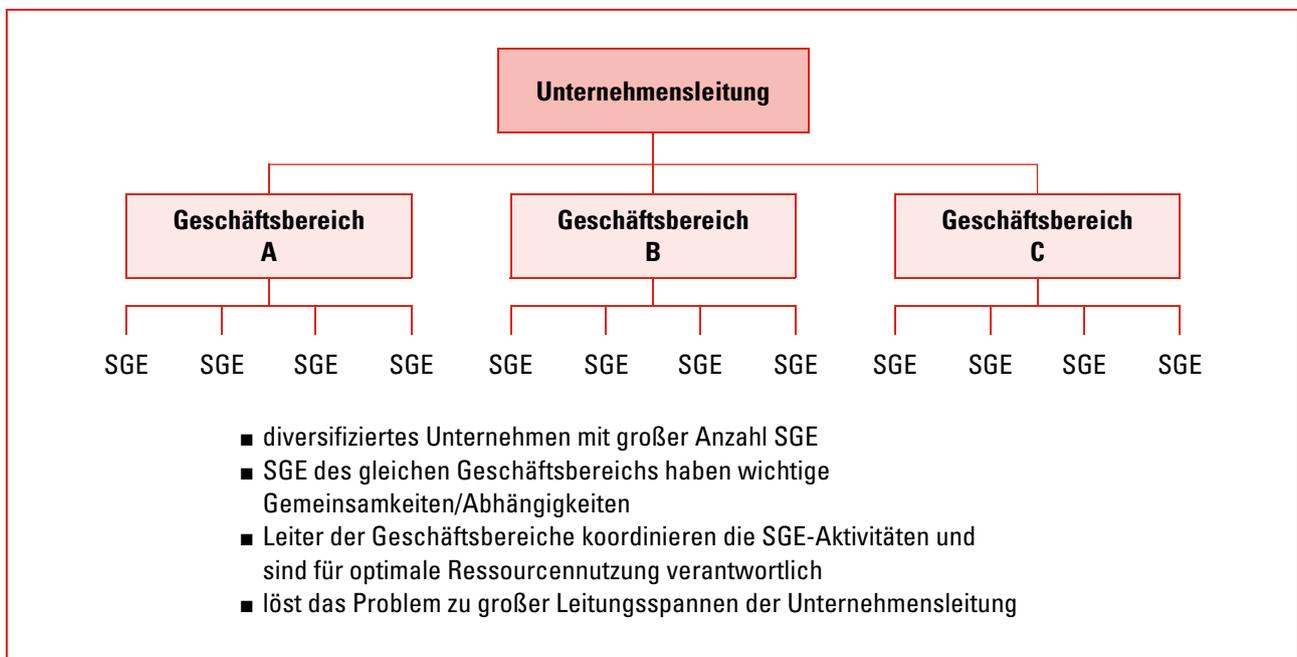
▲ Abbildung 2.3 Geschäftsfeldabgrenzung nach der Inside-out-Methode



▲ 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 et al. 2018, S. 51; Link 1985, S. 614; Kuppel 1993, S. 46)



▲ **Abbildung 2.7** SGE-Struktur mit Geschäftsbereichen als koordinierende Hierarchieebene

Kapitel 3

Ausmaß der Macht	hoch	zufriedenstellen	«key players»
	gering	minimal betreuen	informieren
		gering	hoch
		Ausmaß des Interesses am Unternehmen	

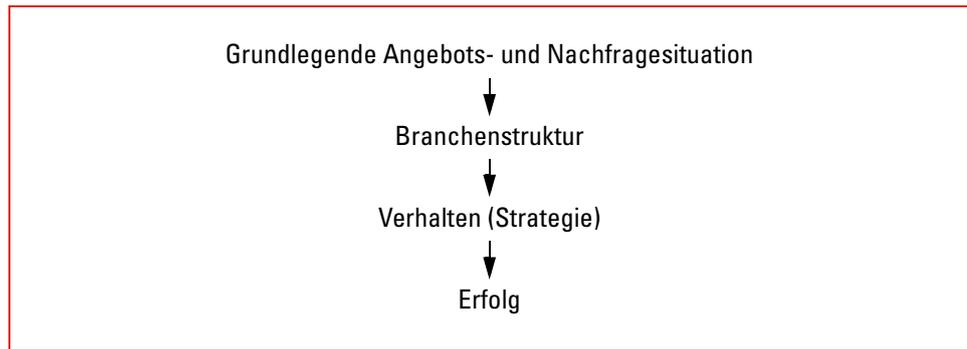
▲ Abbildung 3.1 Die Bedeutung der Stakeholder (nach Whittington et al. 2020)

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

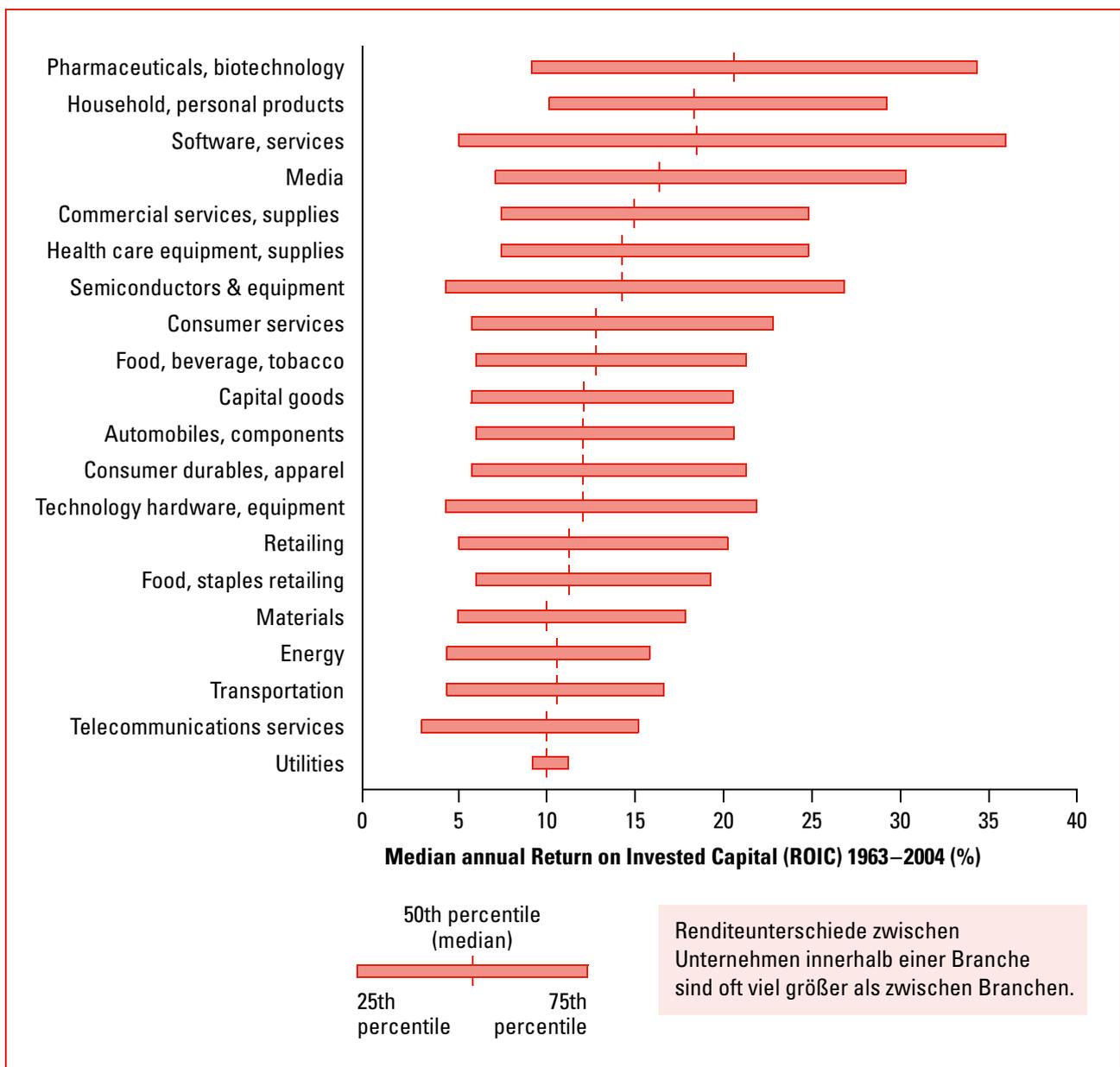
▲ Abbildung 3.2 Checkliste zur Analyse des globalen Umfeldes (adaptiert nach Pümpin 1992, S. 194f.)

Trends im digitalen Zeitalter	Strategische Konsequenzen
<p>Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ vom Massenmarkt zum dynamischen Netzwerk (Kommunikation der Kunden untereinander, z.B. durch Produktbewertungen, Rezensionen) ■ Kunden als Influencer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ neue Wege der Kommunikation mit Kunden finden (soziale Medien, Suchmaschinen, Mobilgerätenutzung, Online-Chats) ■ den vernetzten Kunden als besten Markenbotschafter und Innovationspartner einsetzen
<p>Wettbewerb</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ zunehmend branchenfremde Wettbewerber ■ Wettbewerber werden gleichzeitig auch Partner ■ Wettbewerbsvorteile entstehen im Netzwerk (Plattformgeschäft) ■ Gefahr der Disintermediation (Lieferanten/Partner werden zu Konkurrenten) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plattform-Strategien entwickeln ■ direkte und indirekte Netzwerkeffekte ausnutzen (vgl. Kapitel 3 und 5) ■ als Vermittler agieren, der konkurrierende Unternehmen und Lieferanten in einem Netzwerk zusammenbringt (Co-opetition)
<p>Daten</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ständige, günstige Generierung von Daten durch Unternehmen, Kunden, Medien, Netzwerke usw. ■ unstrukturierte Daten sind immer besser nutzbar ■ Daten als wichtiger immaterieller Vermögenswert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ konsequente Nutzung der generierten Daten via Social Media, Mobilgeräten, Sensoren usw. (z.B. zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen oder zur personalisierten Kommunikation) ■ zunehmende Bedeutung von «Big Data»-Tools (Algorithmen, künstliche Intelligenz) ■ Zusammenarbeit mit Datenpartnern (vgl. Kapitel 4) ■ Risikomanagement bezogen auf Datensicherheit und Schutz der Privatsphäre
<p>Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ von sporadischen, teuren Projekten zu kontinuierlichen, schnellen und günstigen Tests und Experimenten ■ vereinfachter Zugang zu künstlicher Intelligenz (schnell, preiswert) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ständiges Lernen durch rasches Experimentieren ■ vermehrter Einsatz preiswerter Tests und Marktfeedbacks (A/B-Tests) ■ Fokus bei Neuentwicklungen nicht mehr auf dem «fertigen» Produkt, sondern auf einem MVP («minimal viable prototype»), der nach Markteinführung ständig verbessert wird
<p>Wertversprechen/Geschäftsmodell</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ständig ändernde Kundenbedürfnisse erfordern die Entwicklung neuer Kundenwerte ■ branchenfremde Anbieter nützen schnell digitale Marktlücken aus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ständige, proaktive Anpassung des Geschäftsmodells bzw. Weiterentwicklung des Wertversprechens gegenüber dem Kunden ■ schneller Auf-/Abbau von Erfolgspotenzialen

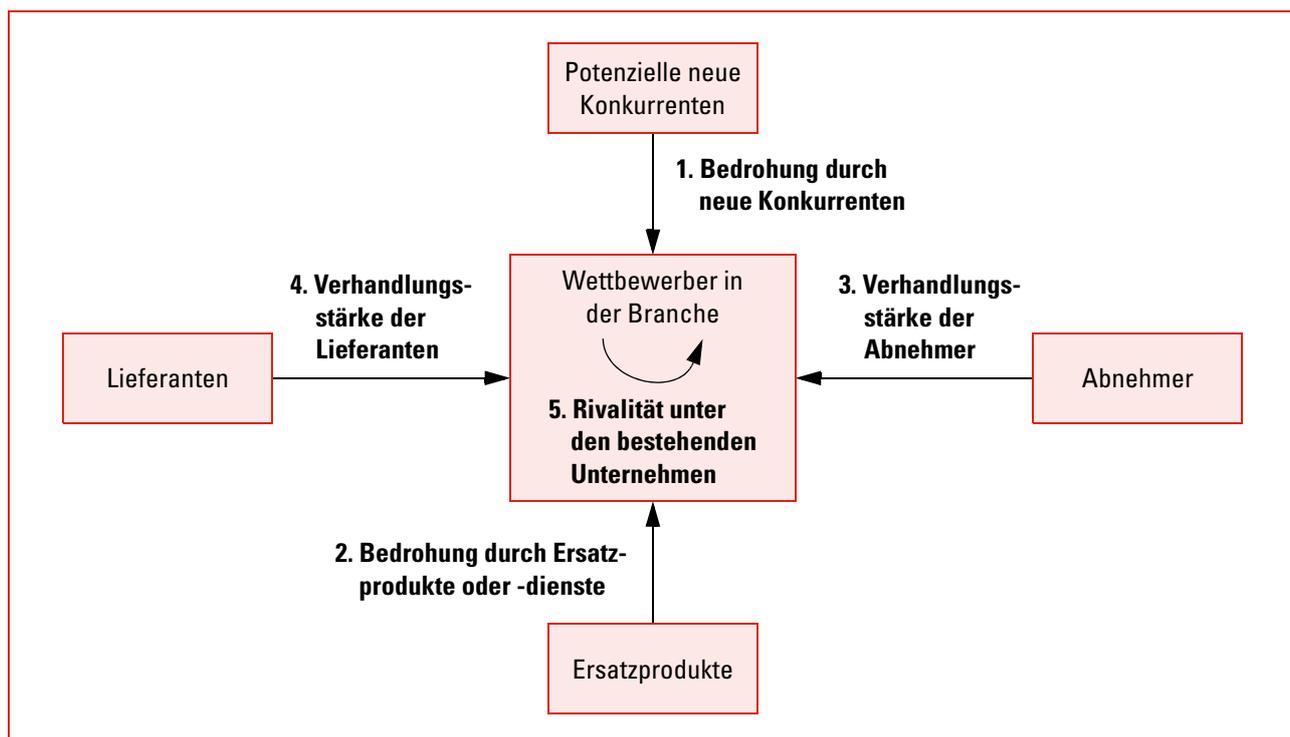
▲ Abbildung 3.3 Trends und strategische Konsequenzen im digitalen Zeitalter (Rogers 2017, S. 18–33)



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



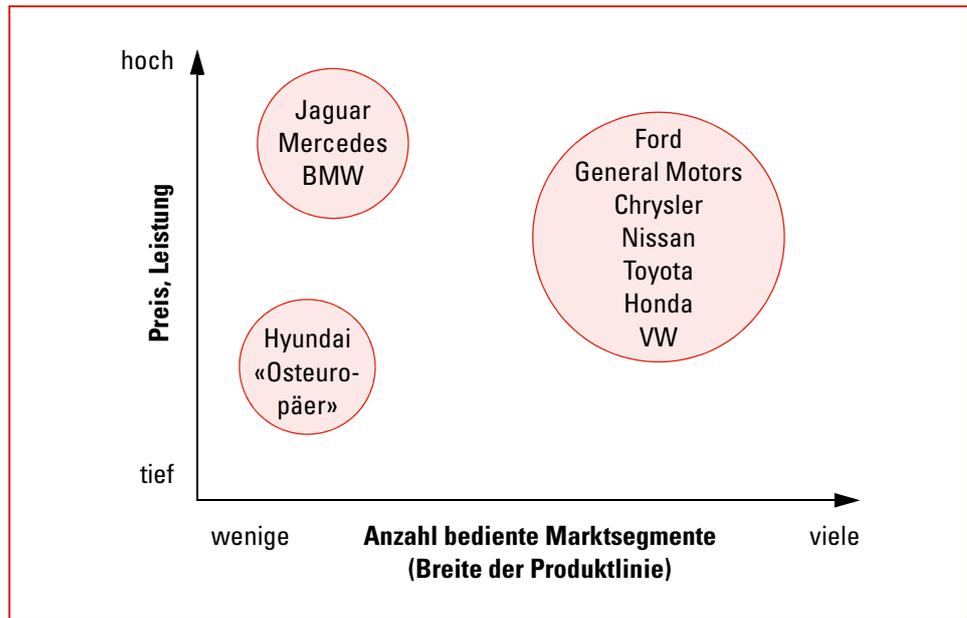
▲ Abbildung 3.5 Renditeunterschiede zwischen und innerhalb Branchen (Jiang/Koller 2006, S. 60)



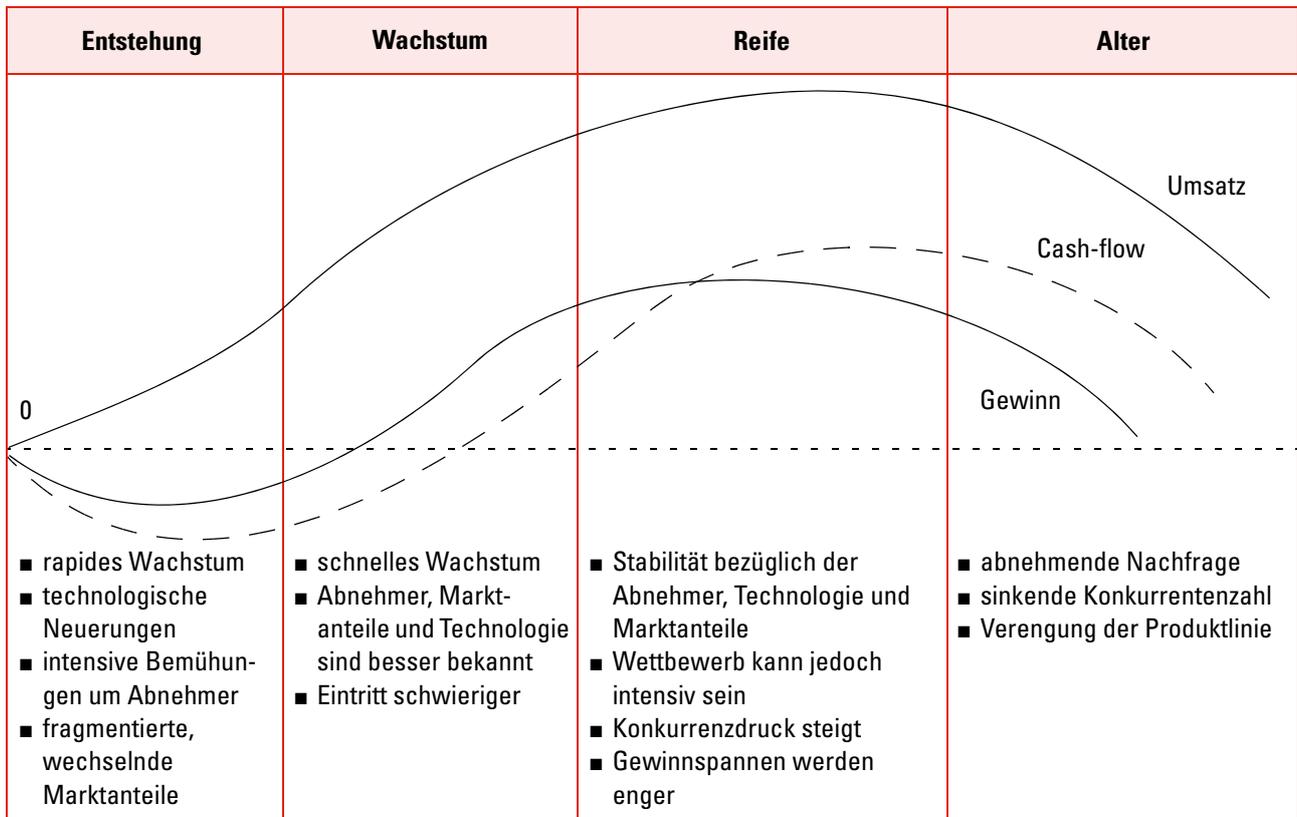
▲ Abbildung 3.6 Die fünf Wettbewerbskräfte (nach Porter 2013, S. 38)

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

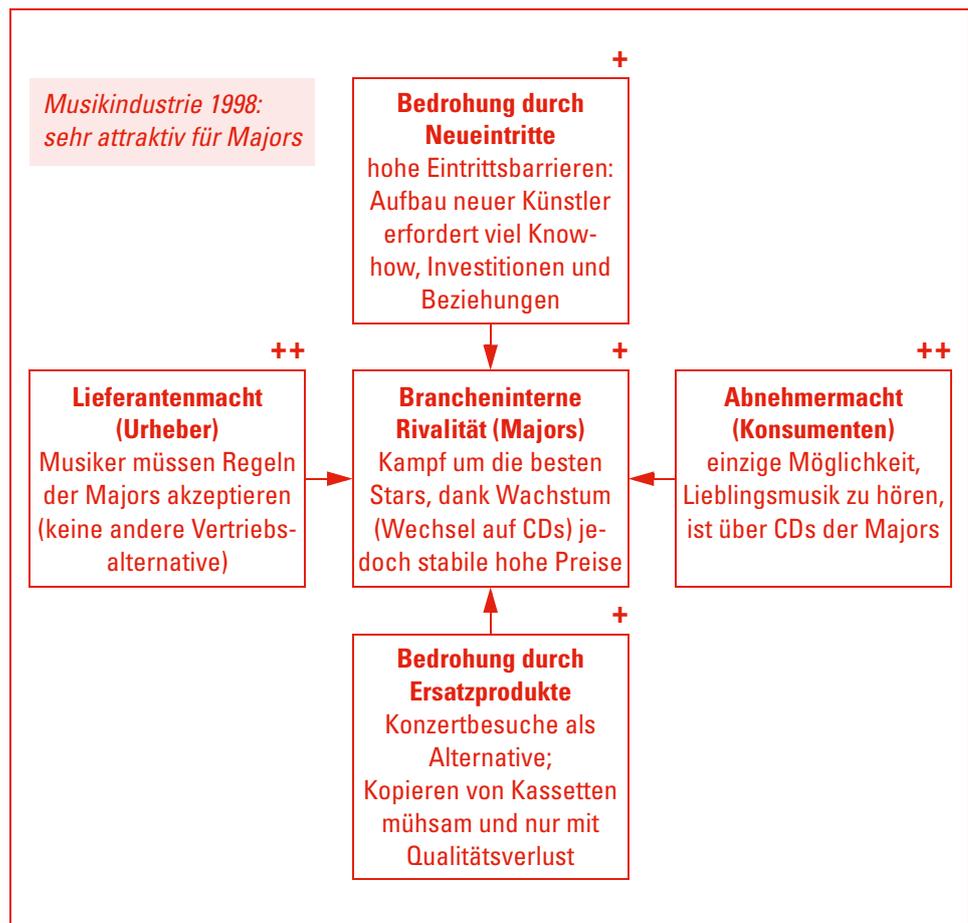
▲ Abbildung 3.7 Arbeitsblatt zur Branchenstrukturanalyse



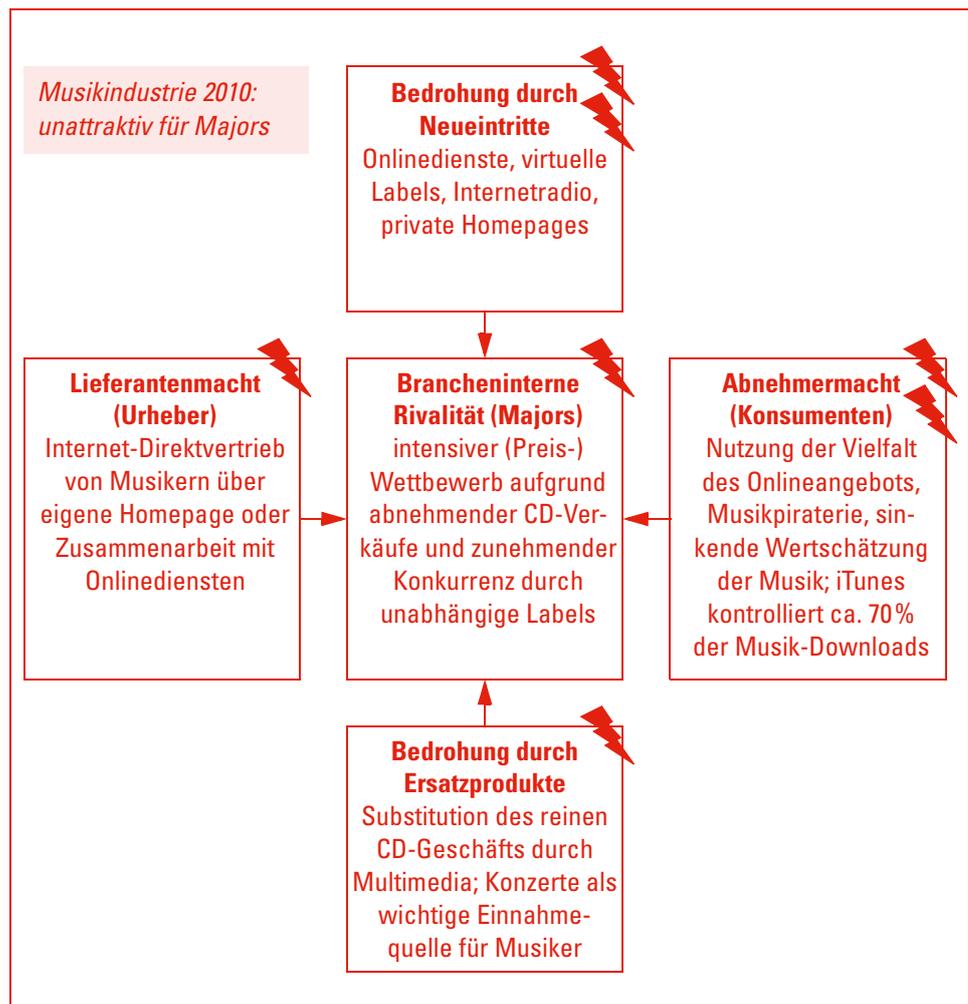
▲ Abbildung 3.8 Strategische Gruppen in der Automobilbranche in drei Gruppen zusammengefasst (vgl. Hill/Jones 2013, S. 93)



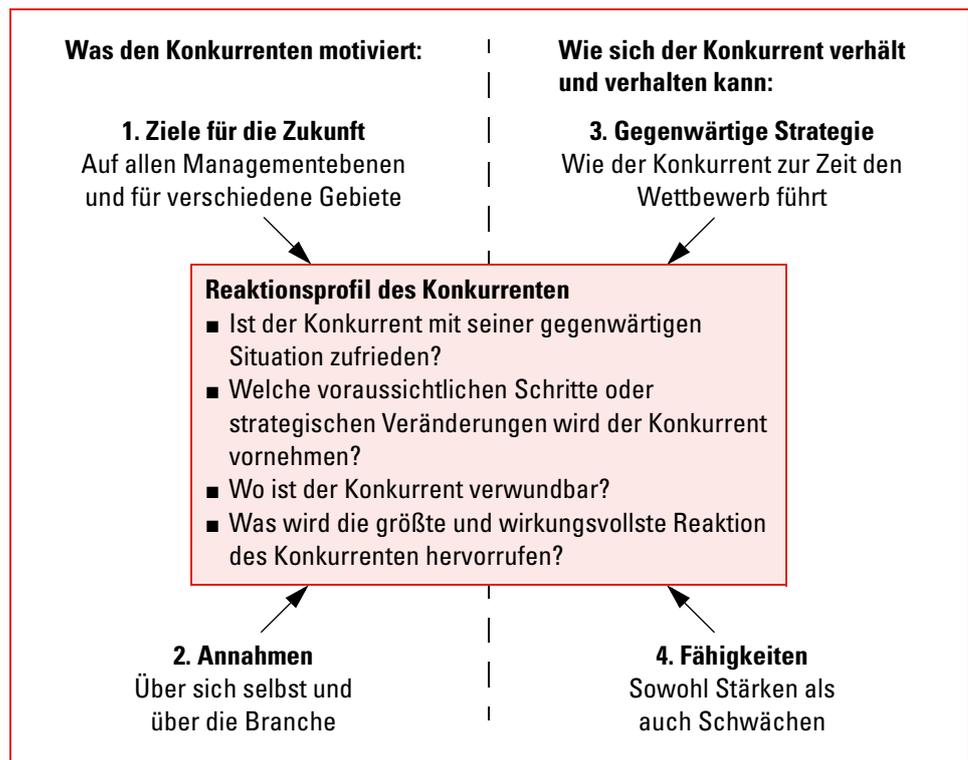
▲ Abbildung 3.9 Phasen im Branchenlebenszyklus (vgl. Hax/Majluf 1991, S. 206 ff.)



▲ 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)

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

▲ **Abbildung 3.13** Checkliste zur Konkurrentenanalyse (vgl. Kreikebaum 1989, Michel 1986, Thompson et al. 2021)

1. Bietet die Plattform bzw. das Ökosystem den Nutzern einen Mehrwert gegenüber anderen Anbietern/Plattformen?

Plattformen müssen den Nutzern im Vergleich zu anderen Angeboten (mit oder ohne Plattformen) klare Vorteile bieten bezüglich Qualität, Umfang, Zuverlässigkeit, Geschwindigkeit, Benutzerfreundlichkeit.

2. Ist die Nachfrage für die Plattform genügend groß? Welche Netzwerkeffekte sind zu erwarten?

Lohnt es sich, in den Aufbau der Plattform zu investieren, um die erwünschten Netzwerkeffekte zu erzielen? Wie lässt sich möglichst rasch eine kritische Masse an Kunden oder Partnern gewinnen? Soll man bestimmte Akteure subventionieren (Uber richtet zum Beispiel beim Eintritt in neue Märkte oft Provisionen an die Fahrer aus)? Soll man bei technischen Lösungen eine Open-Source-Anwendung wählen bzw. externen Entwicklern Zugang zum Sourcecode gewähren? Ein etabliertes Unternehmen muss sich zudem die Frage stellen, inwieweit die Plattform das herkömmliche Geschäft bedrohen könnte.

3. Besteht die Möglichkeit oder die Gefahr, dass eine neue Gruppe von Teilnehmern in die Plattform eindringt? Mit welchem Effekt?

Neue Teilnehmergruppen können bisherige Netzwerkeffekte verstärken (z. B. die Ergänzung von Flug- und Mietautoangeboten auf der Hotelbuchungsplattform Booking.com). Neue Teilnehmergruppen können hingegen auch den Wettbewerb verschärfen bzw. die Plattform für bisherige Akteure unattraktiver machen (z. B. wenn Leser eines Newsportals durch Anzeigen zusätzlicher Werbekunden abgeschreckt werden).

4. Wie hoch sind die Kosten für «Multi-homing»?

Wenn Plattformanwender gleichzeitig mehrere konkurrierende Plattformen benützen, entstehen ihnen möglicherweise sogenannte «Multi-homing»-Kosten. Wer seine Fotos auf einer Fotosharing-Plattform abgelegt hat, wird oft feststellen, dass es sehr mühsam sein kann, diese Inhalte auf eine neue Plattform zu übertragen. Manche Plattformbetreiber versuchen nämlich, die Kunden an die eigene Plattform «zu kleben» (sticking effect), indem sie die Übertragung auf eine andere Plattform zu erschweren versuchen. Es gibt allerdings auch Plattformen, bei denen «Multi-homing» nicht sehr aufwändig ist. Viele Uber-Fahrer bieten beispielsweise ihre Fahrdienste auf mehreren Plattformen an (manchmal sogar mit separaten Handys). Für Unternehmen, die in ein bestehendes Plattformgeschäft eindringen möchten oder die versuchen wollen, die Gefahr des Eintritts neuer Konkurrenten einzuschätzen, sind Überlegungen zu den Kosten des «Multi-homing» daher von großer Bedeutung. Bestehende Plattformbetreiber neigen dazu, diese Kosten zu überschätzen, Neueindringlinge dagegen erliegen eher der Gefahr sie zu unterschätzen.

5. Ist eine «The winner takes it all»-Situation zu erwarten?

Plattformgeschäfte entwickeln sich oft so, dass mittel- oder langfristig nur eine Plattform erfolgreich überleben kann (Eisenmann et al. 2006). Je nachdem, wie stark man die eigene Plattform einschätzt, ist daher zu überlegen, ob man eher mit der Konkurrenz kooperieren oder lieber selber die Monopolstellung anstreben soll. Eine «The winner takes it all»-Situation ist unter folgenden Bedingungen zu erwarten:

- die «Multi-homing»-Kosten sind hoch, d. h. es ist für Plattformnutzer unattraktiv, mehrere Plattformen gleichzeitig zu benützen;
- es bestehen starke positive Netzwerkeffekte, die den Plattformteilnehmern (Nutzer, Anbieter) eine große Reichweite und hohe Skalenerträge ermöglichen. Dies erschwert es kleinen oder neu eintretenden Plattformbetreibern, im Geschäft erfolgreich Fuß zu fassen;
- die Akteure auf der Plattform haben keinerlei Bedürfnis nach Differenzierung bzw. nach besonderen Produkteigenschaften, auf die sich kleinere Plattformen fokussieren könnten, um damit Kunden oder Nutzer abzuwerben. Ein mögliches «spezielles» Bedürfnis deckt z. B. American Express im Kreditkartengeschäft ab mit der Fokussierung auf die Bedürfnisse von wohlhabenden Geschäftsreisenden mit flexiblen Zahlungslimiten.

▲ Abbildung 3.16 Fragenkatalog zur strategischen Netzwerkanalyse (vgl. van Alstyne et al. 2016, Kim et al. 2020, Jacobides 2019)

6. Ist das Netzwerk eher auf lokale Märkte (z.B. Fahrdienste) oder eher auf den globalen Markt (z.B. Reise- bzw. Übernachtungsdienste) ausgerichtet?

Bei Uber sind Fahrer wie Fahrgäste in erster Linie an einem dichten Netz in ihrer eigenen Stadt oder Region interessiert (außer etwa Geschäftsreisende, die weltweit unterwegs sind). Eine Übernachtungsplattform wie z. B. Airbnb ist hingegen vor allem deshalb interessant, weil sie global tätig ist. Je lokaler bzw. fragmentierter die Netzwerke, desto geringer sind für neue Anbieter die Eintrittsbarrieren. Hingegen müsste ein neuer Konkurrent von Airbnb von Beginn an global tätig werden, um neue Nutzer für sich gewinnen zu können.

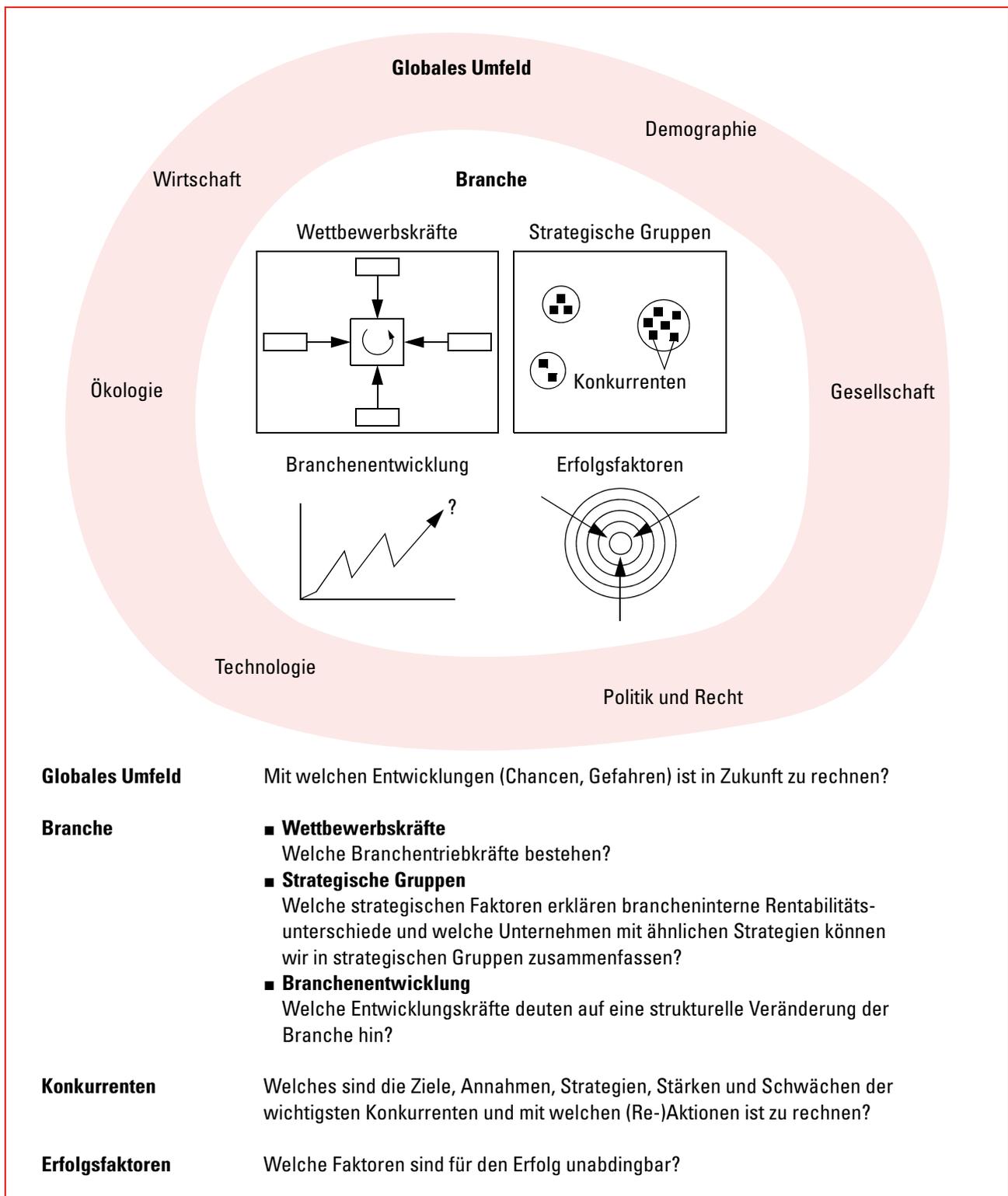
7. Wie groß ist die Gefahr für einen Plattformbetreiber, von den Plattformnutzern umgangen zu werden (Disintermediation)?

Wer ein Hotel buchen will, kann sich auf der Plattform von Booking.com Vorschläge unterbreiten lassen, danach jedoch das Hotel auf der hoteleigenen Homepage buchen. Eine Plattform für die Vermittlung von Hausdiensten (z. B. Reinigung) kann bei der Herstellung des Erstkontaktes zwischen Dienstleister und Kunden helfen. Danach können jedoch Kunde und Dienstleister direkt miteinander verhandeln. Wo immer die Gefahr einer solchen «Disintermediation» besteht, muss ein Plattformbetreiber versuchen, den Nutzer der Plattform durch weitere komplementäre Dienste (z. B. Zahlungsabwicklung und Vorauszahlungen, Versicherungsleistungen, Kommunikation, Konfliktlösungen usw.) an sich zu binden.

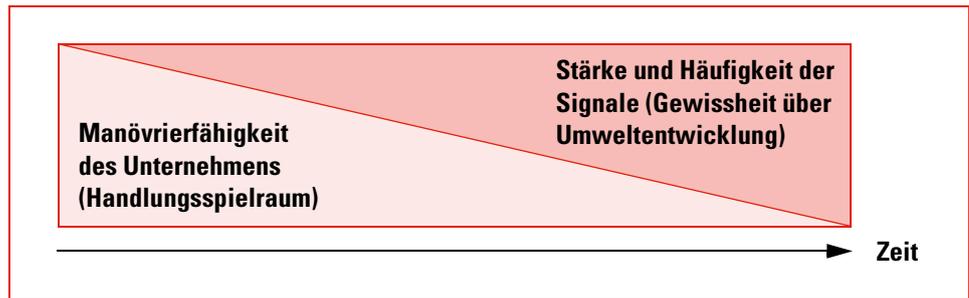
- ▲ Abbildung 3.16 Fragenkatalog zur strategischen Netzwerkanalyse (vgl. van Alstyne et al. 2016, Kim et al. 2020, Jacobides 2019) (Forts.)

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

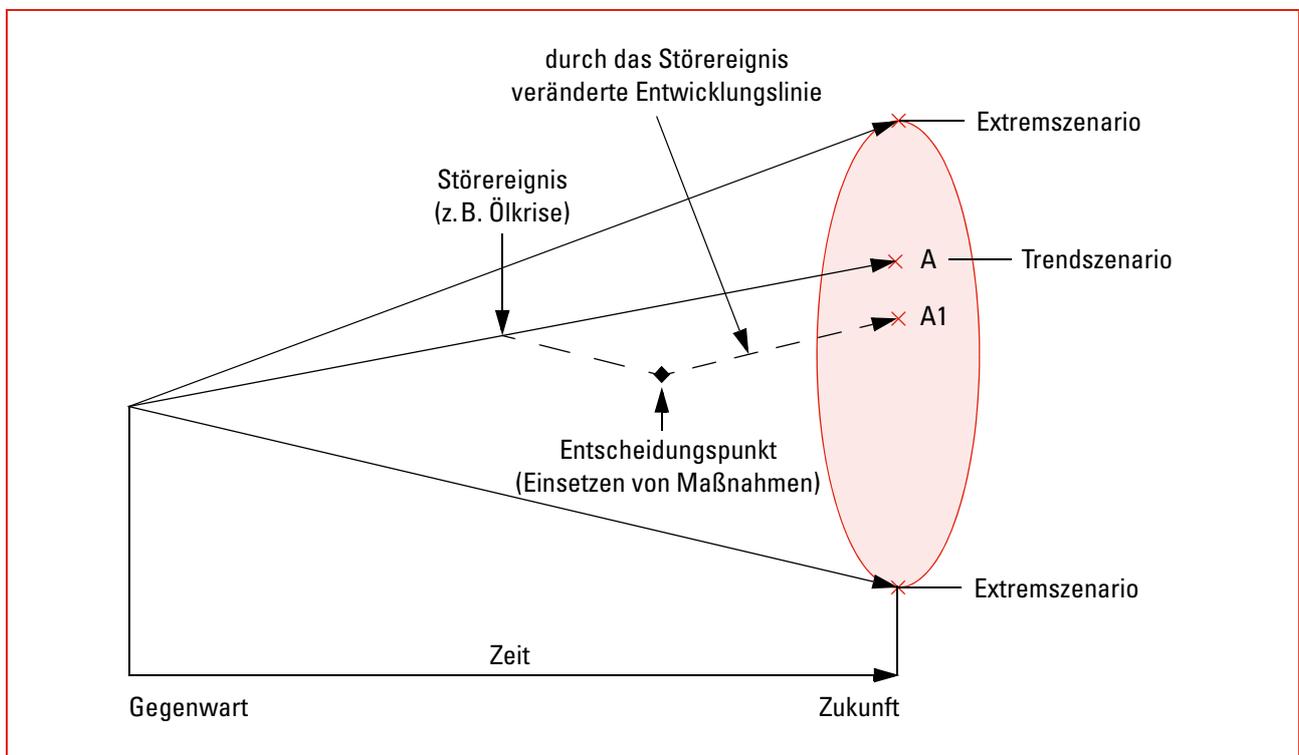
▲ Abbildung 3.17 Veränderung der Erfolgsfaktoren in verschiedenen Branchen



▲ Abbildung 3.18 Umweltanalyse im Überblick



▲ Abbildung 3.19 Trade-off-Beziehung zwischen Manövrierfähigkeit und Gewissheit über Umweltentwicklung

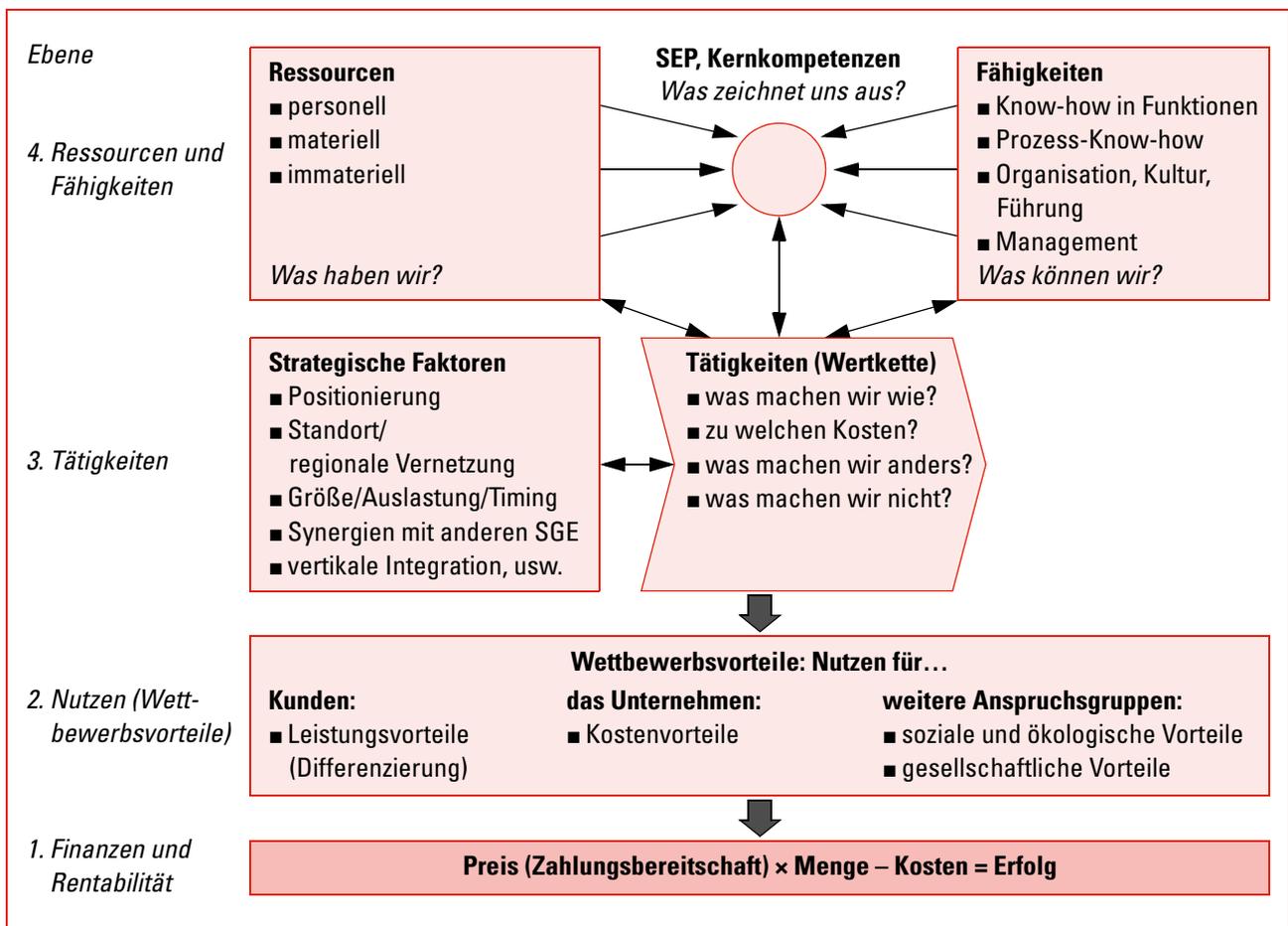


▲ Abbildung 3.20 Modell zur Darstellung von Szenarien (Reibnitz 1987, S. 30)

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 Umwelttrends (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 3.21 Arbeitsschritte zur Entwicklung eines Szenarios
(vgl. Geschka/Hammer 1990; Schwartz 1991; Reibnitz 1987; Porter 2013)

Kapitel 4



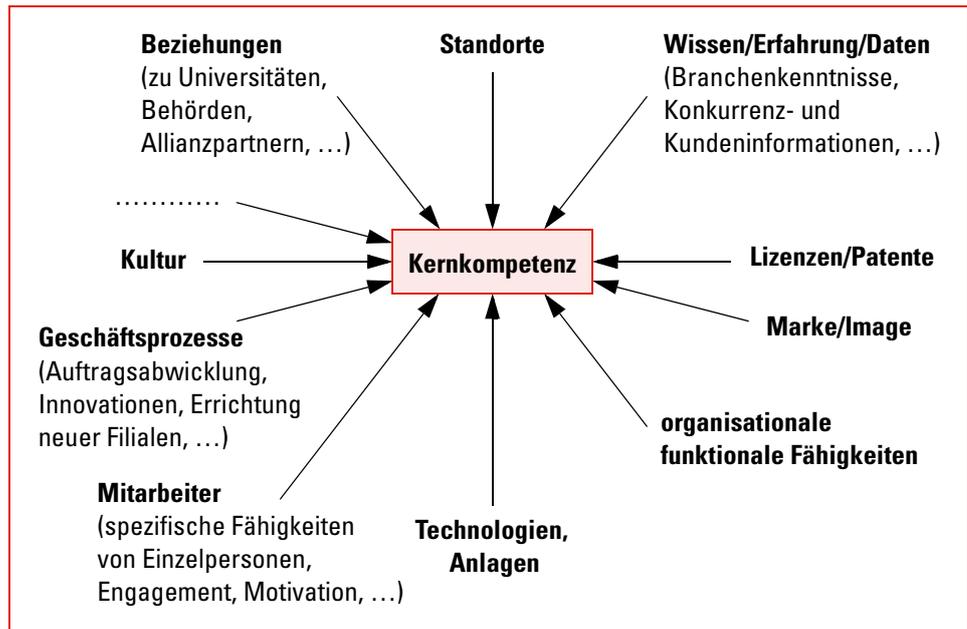
▲ Abbildung 4.1 4-Ebenen-Modell der Ursachen und Wirkungen von Wettbewerbsvorteilen

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

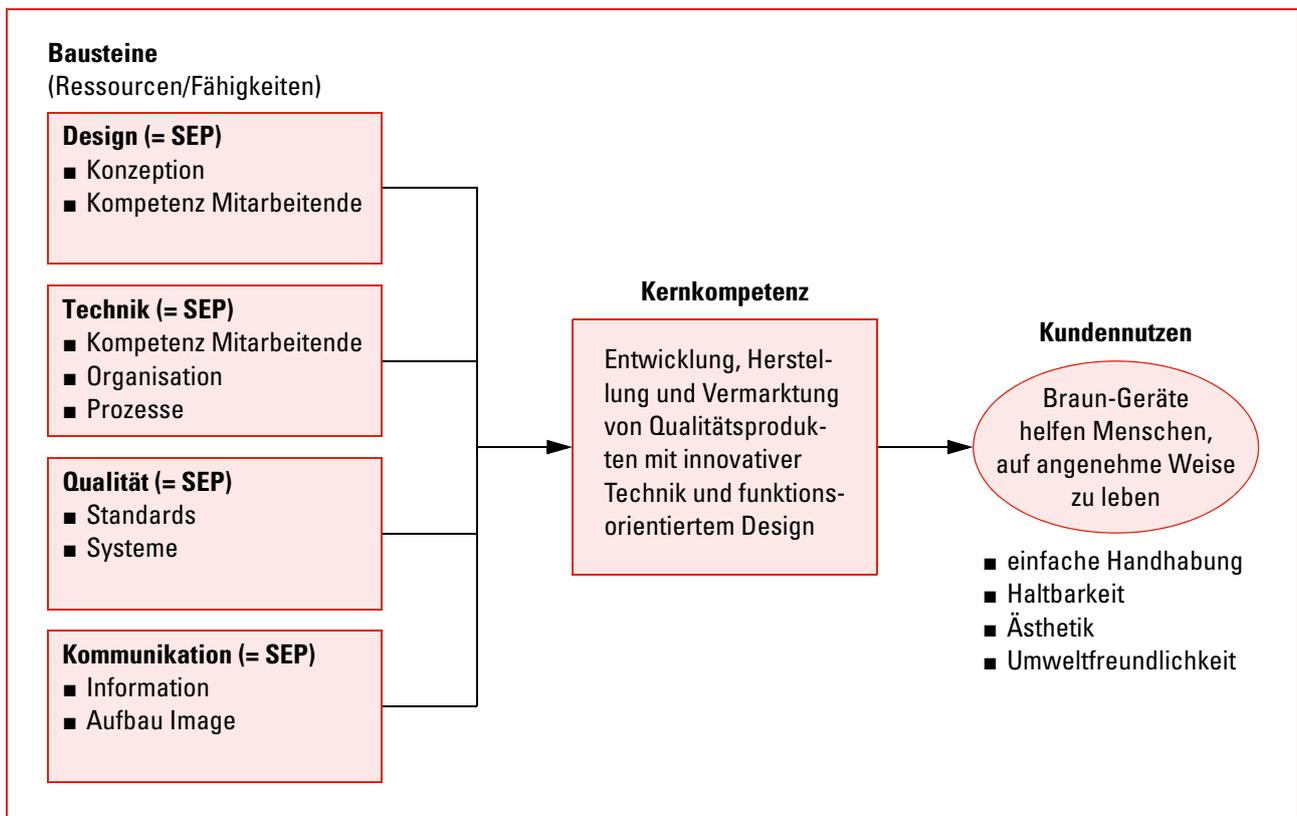
▲ Abbildung 4.2 Materielle und immaterielle Ressourcen

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

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

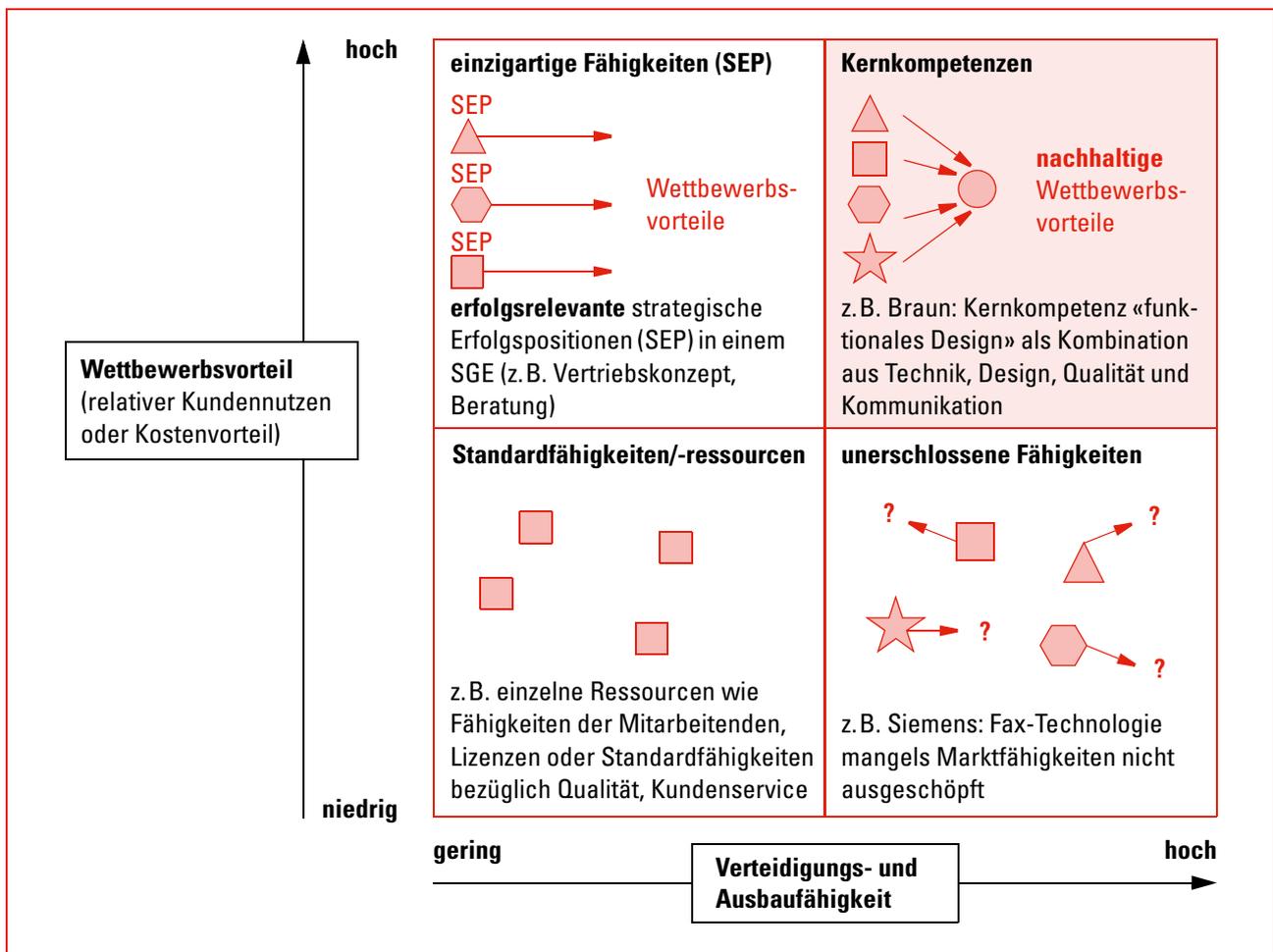


▲ Abbildung 4.4 Bausteine einer Kernkompetenz



▲ Abbildung 4.5 Die Kernkompetenz von Braun (modifiziert nach Livis/Rams 1997, S. 122; vgl. auch Bartels 2022¹)

1 Nach der Veräußerung aller Gerätebereiche an den italienischen Konzern De'Longhi fokussiert sich Braun ab 2012 auf Produkte zur Haarpflege.



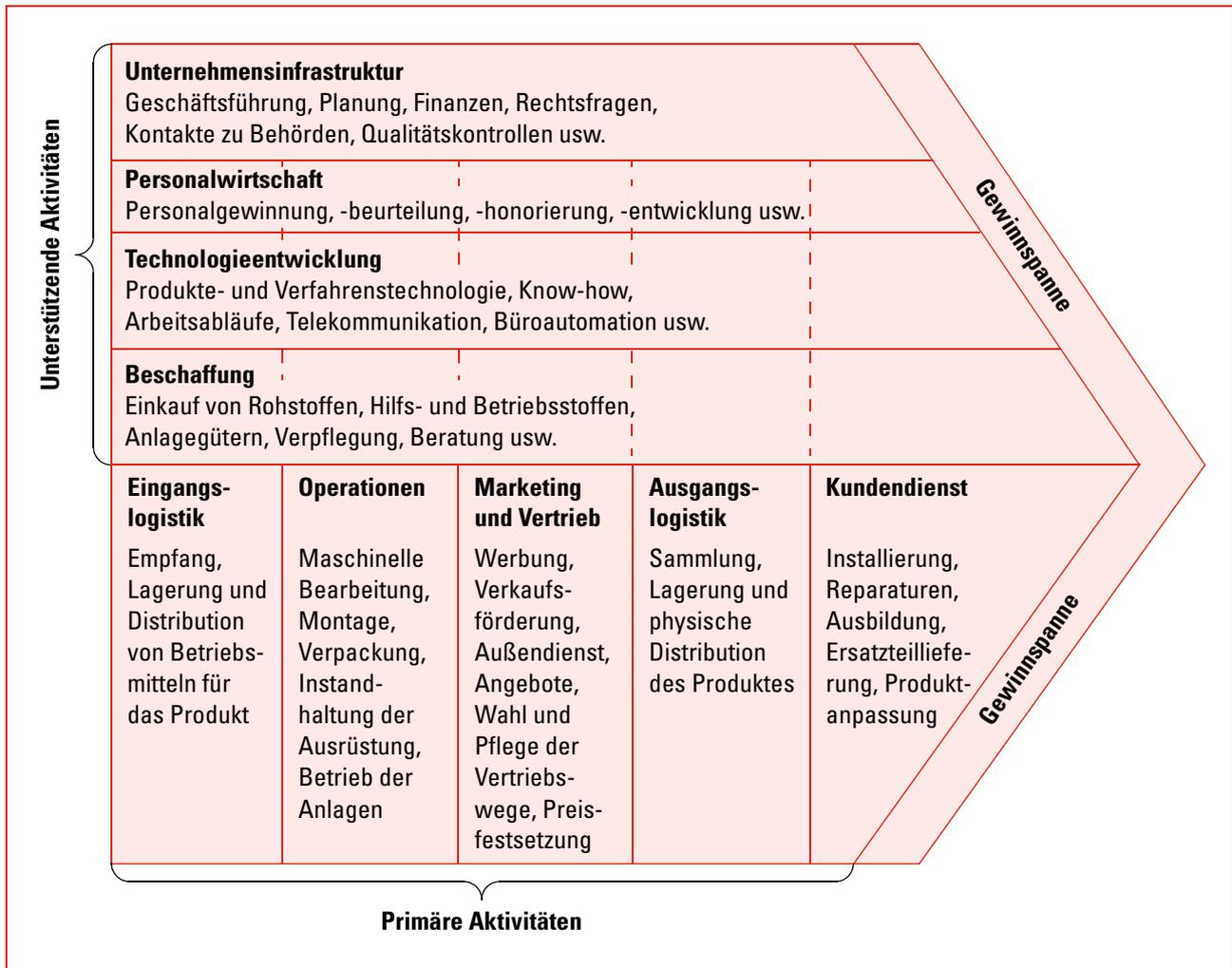
▲ Abbildung 4.6 Standardfähigkeiten/-ressourcen vs. SEP vs. Kernkompetenzen (leicht modifiziert nach Deutsch et al. 1997, S. 24)

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

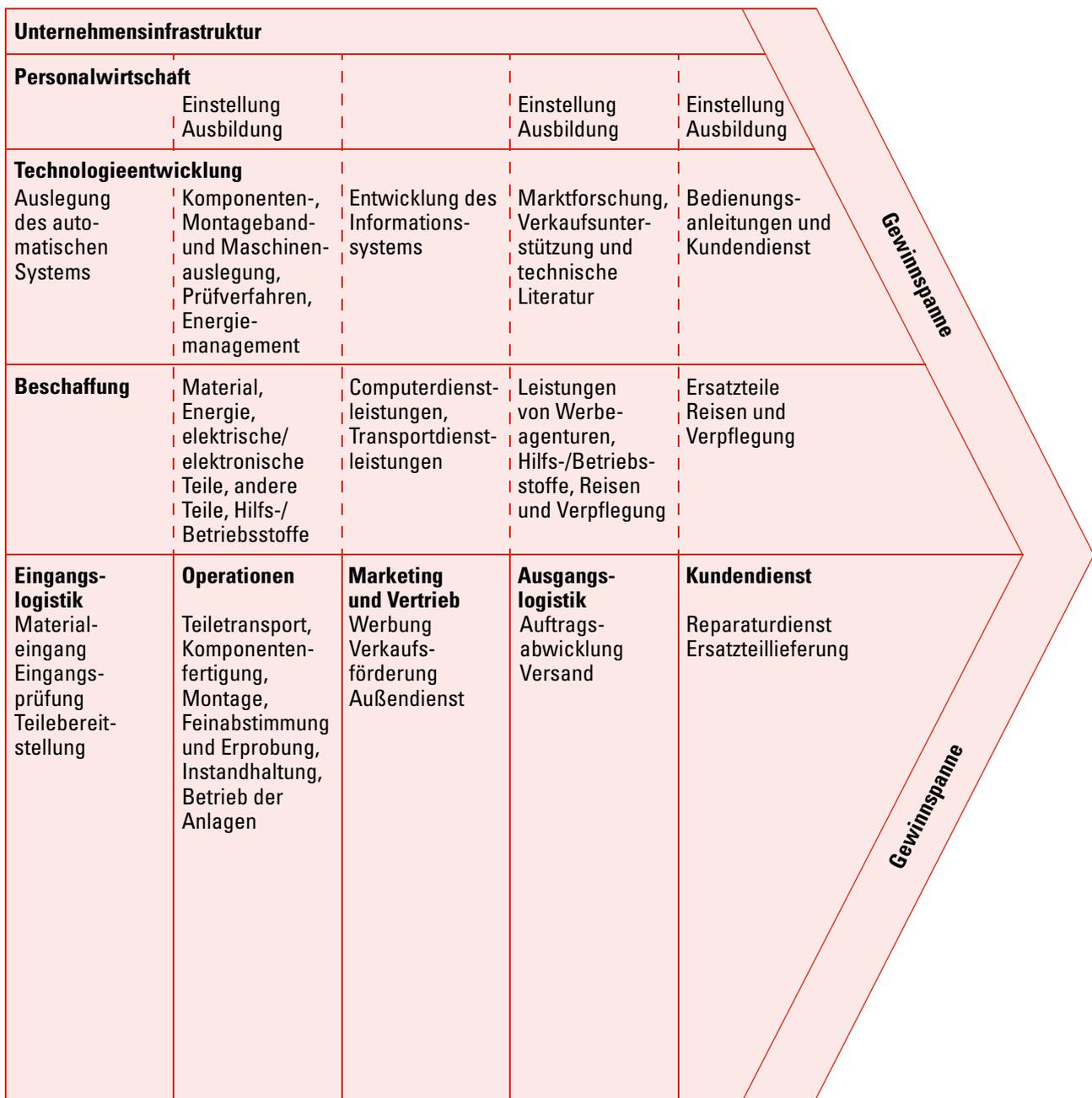
▲ Abbildung 4.7 Checkliste zur Fähigkeitsanalyse (leicht modifiziert nach Pümpin/Geilinger 1988, S. 58f.)

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

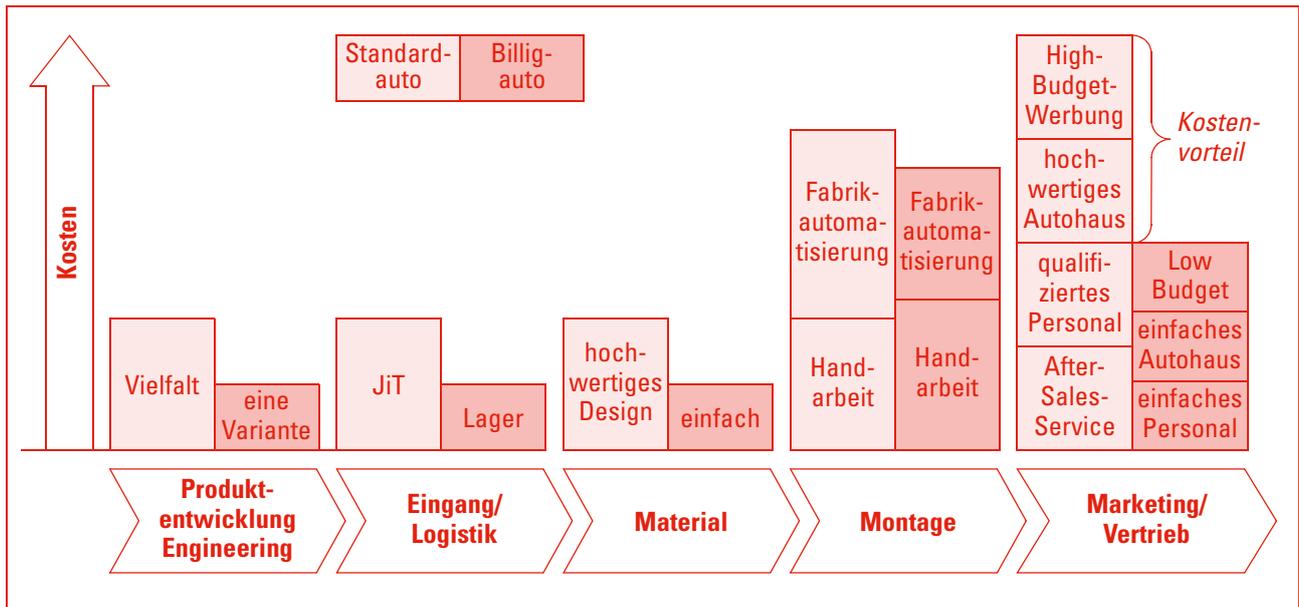
▲ Abbildung 4.8 Arbeitsblatt zur Ressourcen- oder Fähigkeitsanalyse



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



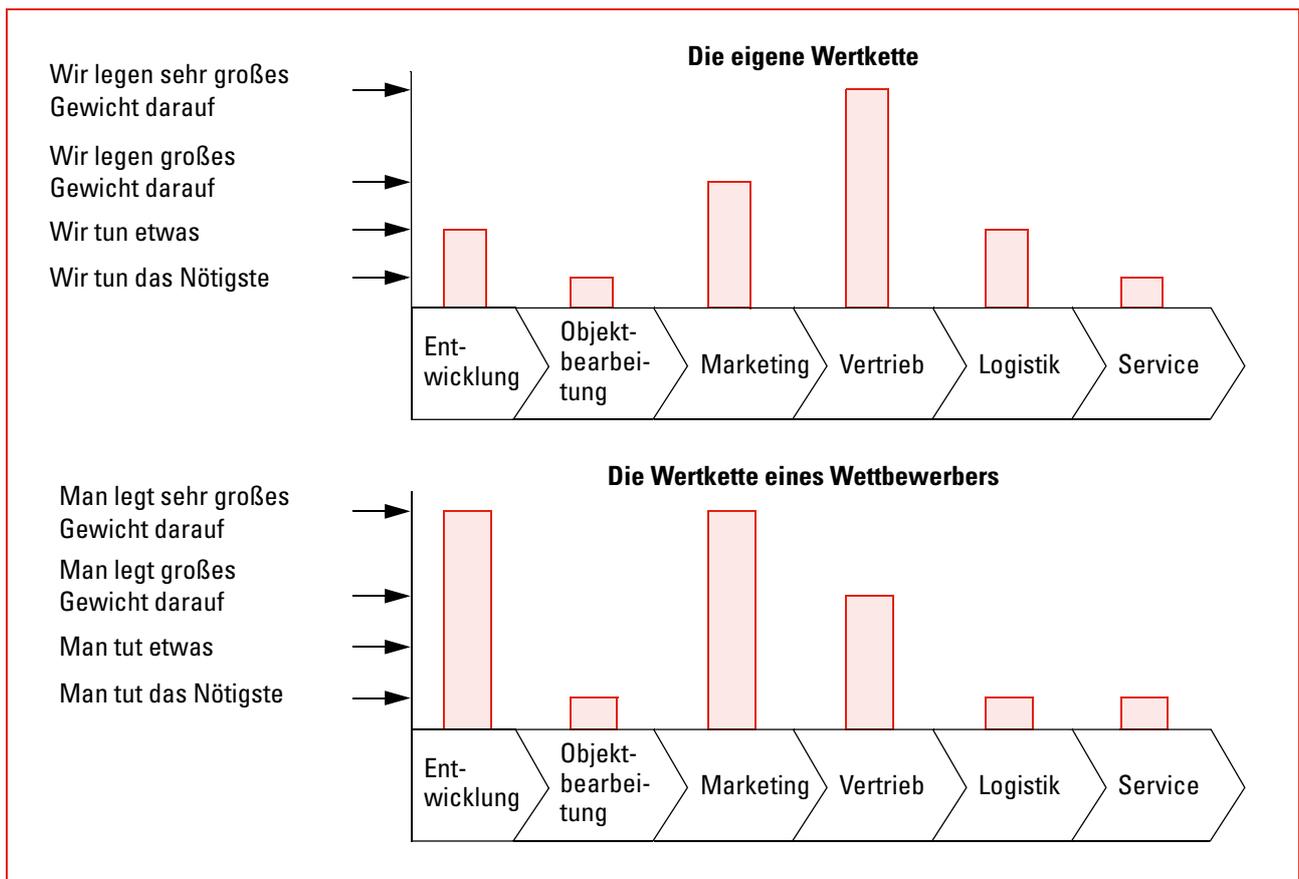
▲ Abbildung 4.10 Wertkette eines Kopiergeräteherstellers (Porter 2014, S. 77)



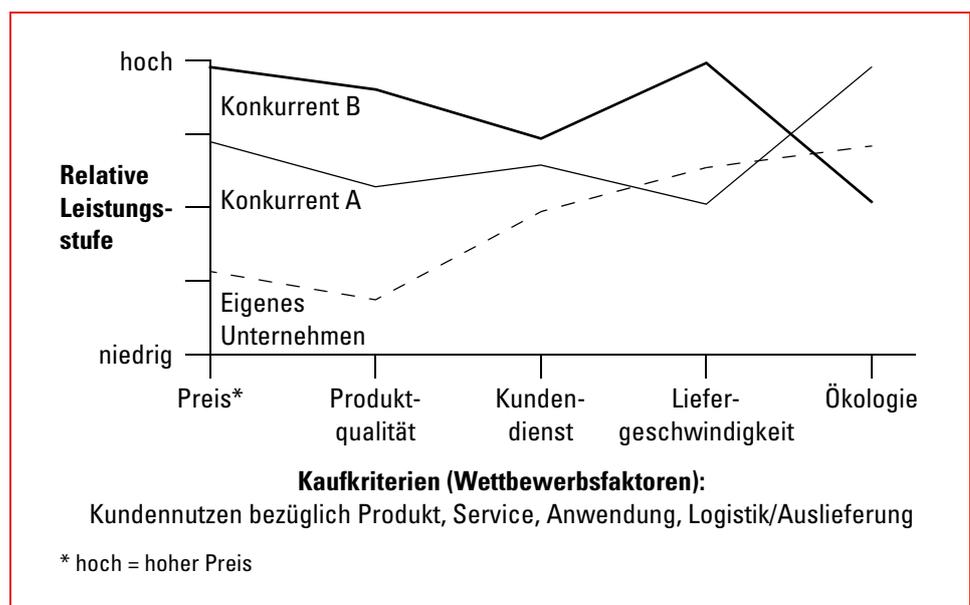
▲ Abbildung 4.11 Wertkette Billigauto am Beispiel Dacia Logan (Dudenhöffer 2008, S. 80)

	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)



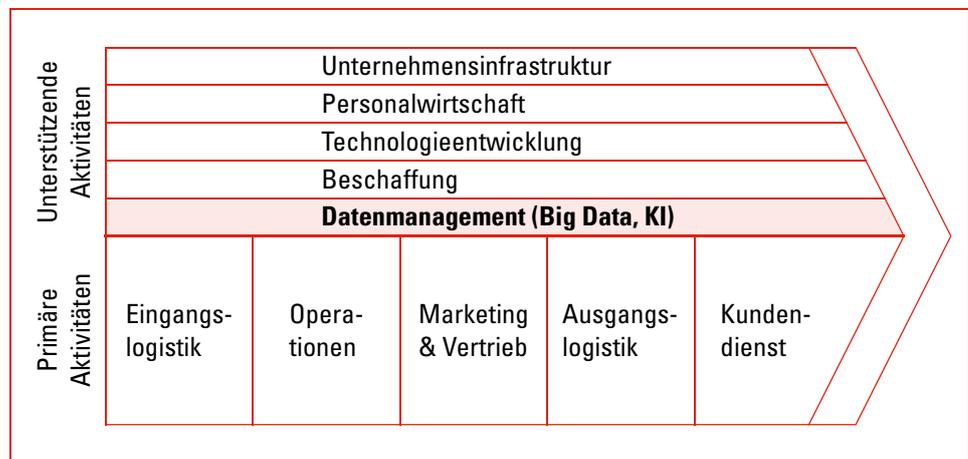
▲ Abbildung 4.14 Wettbewerbsvorteile und -nachteile anhand der Wertkurve (in Anlehnung an Kim/Mauborgne 2015)

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)



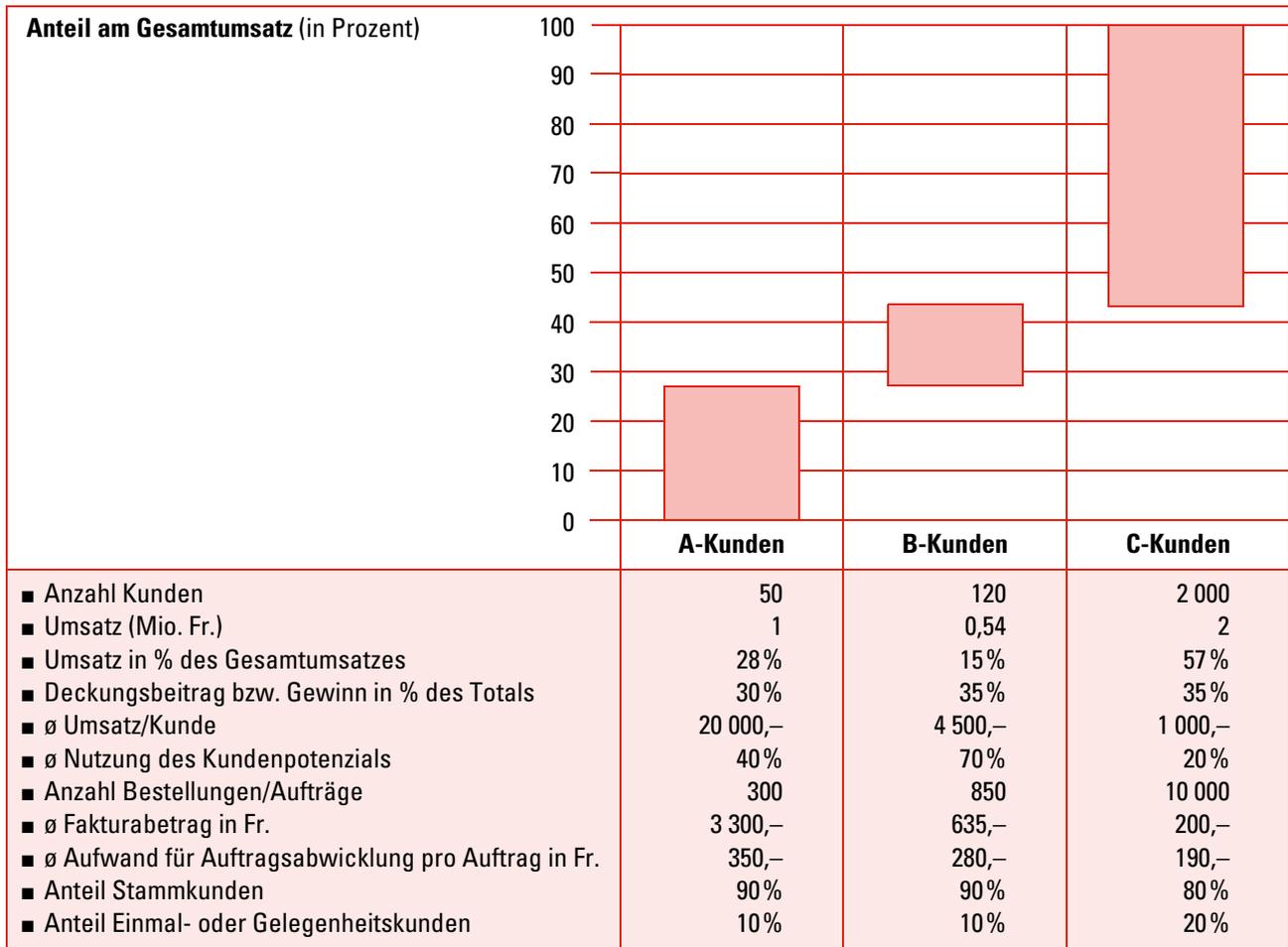
▲ Abbildung 4.16 Datenmanagement als separate unterstützende Aktivität in Porters Wertkette (in Anlehnung an Porter 2014)

Die sechs Phasen beim Erfahrungszyklus der Käufer							
	Kauf	Lieferung	Nutzung	Ergänzungen	Unterhalt	Entsorgung	
Die sechs Nutzen-Hebel	Kundenproduktivität			●	X	X	
	Einfachheit						
	Convenience						X
	Risikoreduktion			X			
	Spaß & Image			X			
	Umweltfreundlichkeit						
	Anwendungsbeispiel Fritteusen: X = «Pain Point» (Problempunkt, welcher den Nutzen reduziert) ● = Nutzenraum, auf welcher sich die Branche zurzeit primär fokussiert						

▲ Abbildung 4.17 Kundennutzen-Matrix (nach Kim/Mauborgne 2017, S. 155)

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

▲ Abbildung 4.18 Checkliste zur Analyse der Unternehmenskultur (nach Pümpin 1992, S. 99f.; Pümpin et al. 1985, S. 42f.)



▲ Abbildung 4.19 Beispiel einer Analyse der Kundenstruktur (Pipp 1990, S. 24)

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

▲ aktuelle negative Auswirkungen
 △ potenzielle negative Auswirkungen
 ? ökologische Profilierungsmöglichkeiten

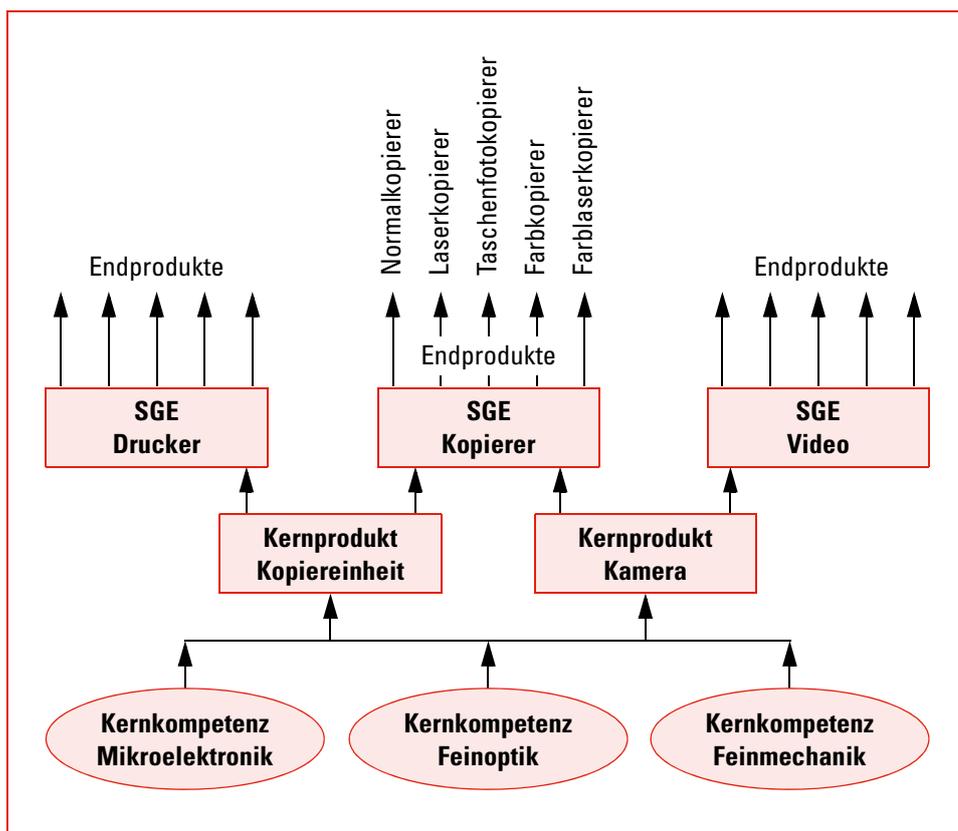
▲ Abbildung 4.20 Analyse der ökologischen Auswirkungen (in Anlehnung an Dyllick 1990 und Pipp 1990)

Unternehmen	Kernkompetenzen
Samsung	■ Design (Integration von Funktionalität und Ästhetik)
Sony	■ Miniaturisierung
Honda	■ Antriebstechnik
Canon	■ Feinoptik ■ Präzisionsmechanik ■ Elektronische Bildverarbeitung
Philips	■ Optische Speichermedien

▲ Abbildung 4.21 Beispiele von Kernkompetenzen (vgl. Prahalad/Hamel 1991; Ramge 2005)

Unternehmen	Wichtige Inputs (Ressourcen, Fähigkeiten, Prozesse)	Kernkompetenz	Anwendungsfelder (SGF)
Stöckli Swiss Sports AG	<ul style="list-style-type: none"> ■ Know-how in Holz, Bambus- und Karbonfasern ■ CAD-Programme, CNC-Fräsmaschinen ■ Beziehungen zu Athleten (Ausrüstung von Spitzensportlern) ■ Forschungsk Kooperationen mit Innosuisse 	Beschichtung von Holzkernen mit diversen Materialien (Fiberglas, Karbon, Gummi, Aluminium,...)	hochwertige, individualisierte Skis
Competex (Brack.ch)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Logistikcenter ■ vollautomatisierte Lager ■ Datenschnittstellen zu Kunden ■ exklusive Beziehungen zu Lieferanten (z.B. Dell, Huawei) ■ auf Eigenverantwortung ausgerichtete Unternehmenskultur, langjährige MA 	hocheffiziente Logistikprozesse	Onlinehandel (B2B, B2C) Logistik für Konkurrenten
Red Bull	<ul style="list-style-type: none"> ■ eigene Sportakademie (inkl. Diagnostikcenter für Spitzensportler) ■ Sponsoring von Sportlern und Events ■ Beziehungen zu Sportteams (Fußball, Eishockey, Formel 1) ■ Sportsender, Radiostationen ■ eigene Printmagazine ■ Red Bull als Marke ■ kreative Mitarbeitende 	Marketing & Kommunikation in «Sport-Life-Style»	Energy Drinks

▲ Abbildung 4.22 Bestandteile und Anwendungsfelder von Kernkompetenzen: drei Beispiele (Hug 2018; Heiniger 2020; Gerbl/Ruschmann 2016)



▲ Abbildung 4.23 Kernkompetenzbaum von Canon (modifiziert nach Prahalad/Hamel 1991, S. 68)

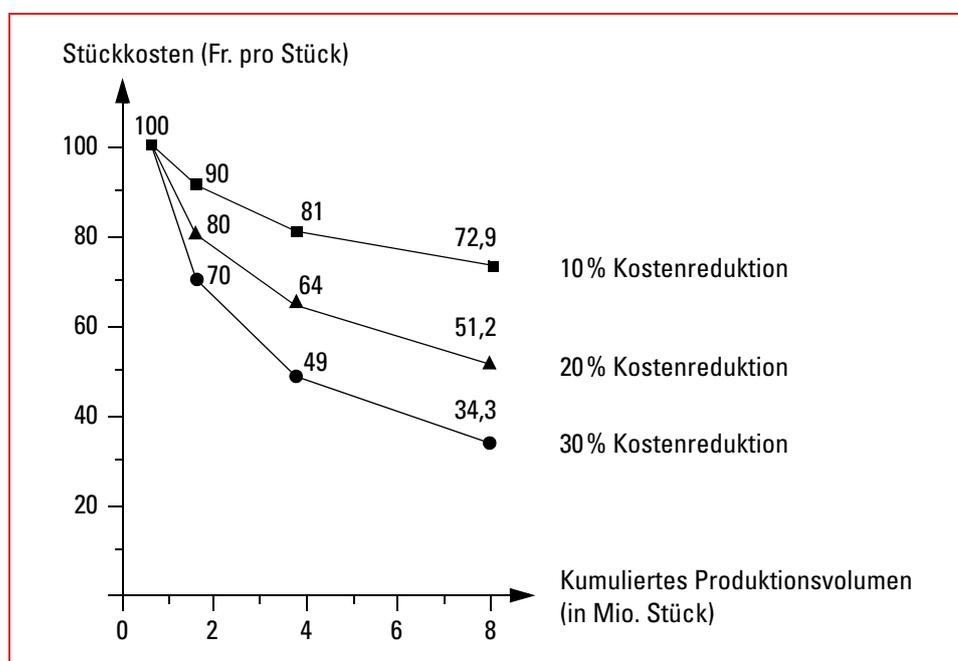
Verflechtungsquelle	Mögliche Formen gemeinsamer Durchführung
Beschaffung <ul style="list-style-type: none"> ■ gekaufte Inputs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffung
Technologie <ul style="list-style-type: none"> ■ Produkttechnologie ■ Prozesstechnologie ■ Technologie bei anderen Wertaktivitäten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

▲ Abbildung 4.24 Formen der Verflechtung zwischen Geschäftseinheiten (Porter 2014)

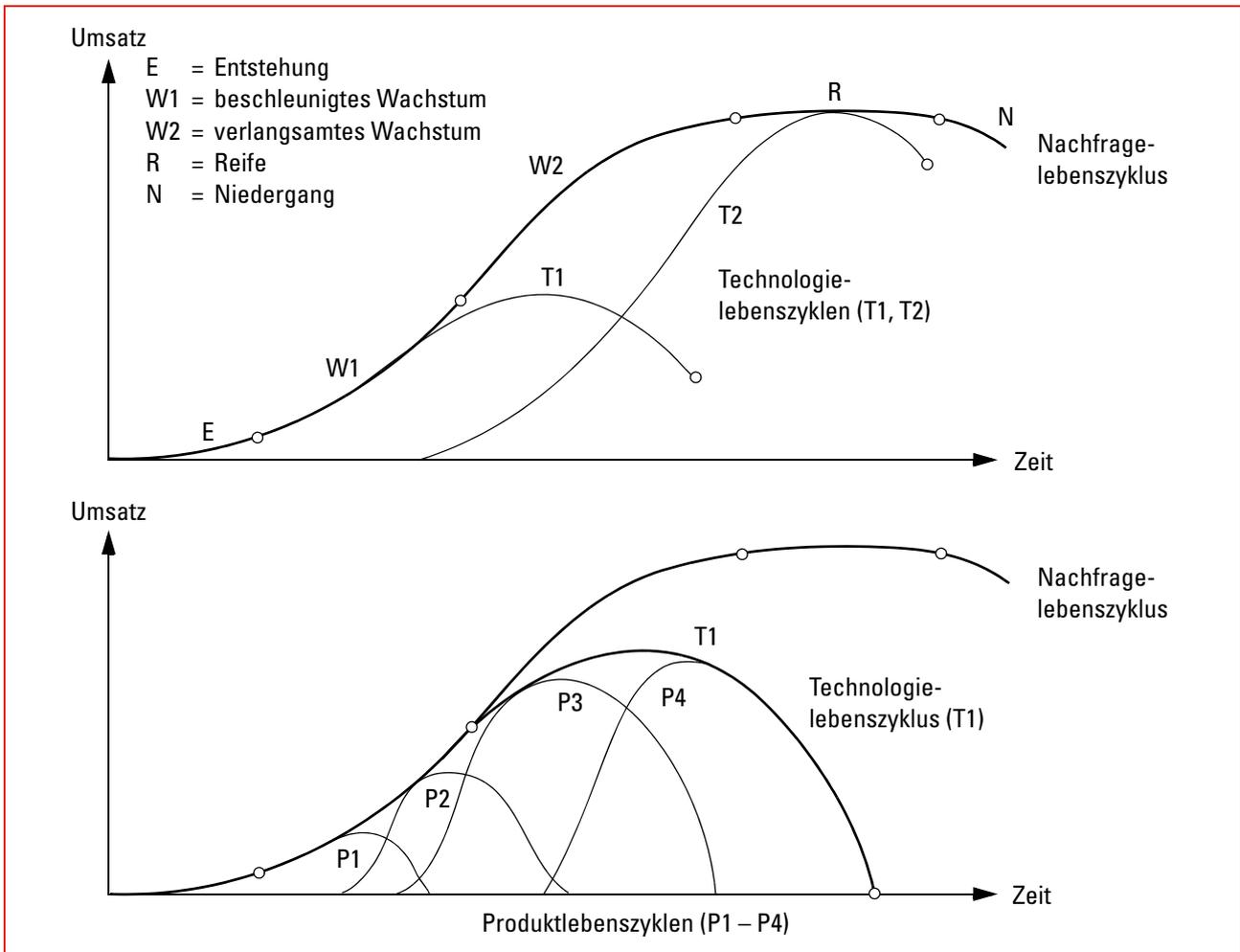
Art	Vorteile	Nachteile
Internes Benchmarking (... innerhalb eines Unternehmens)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Datenerfassung relativ einfach ■ gute Ergebnisse für diversifizierte, «herausragende» Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ begrenzter Blickwinkel ■ interne Vorurteile
Wettbewerberorientiertes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

▲ Abbildung 4.25 Arten von Benchmarking (Pieske 1994a, S. 20)

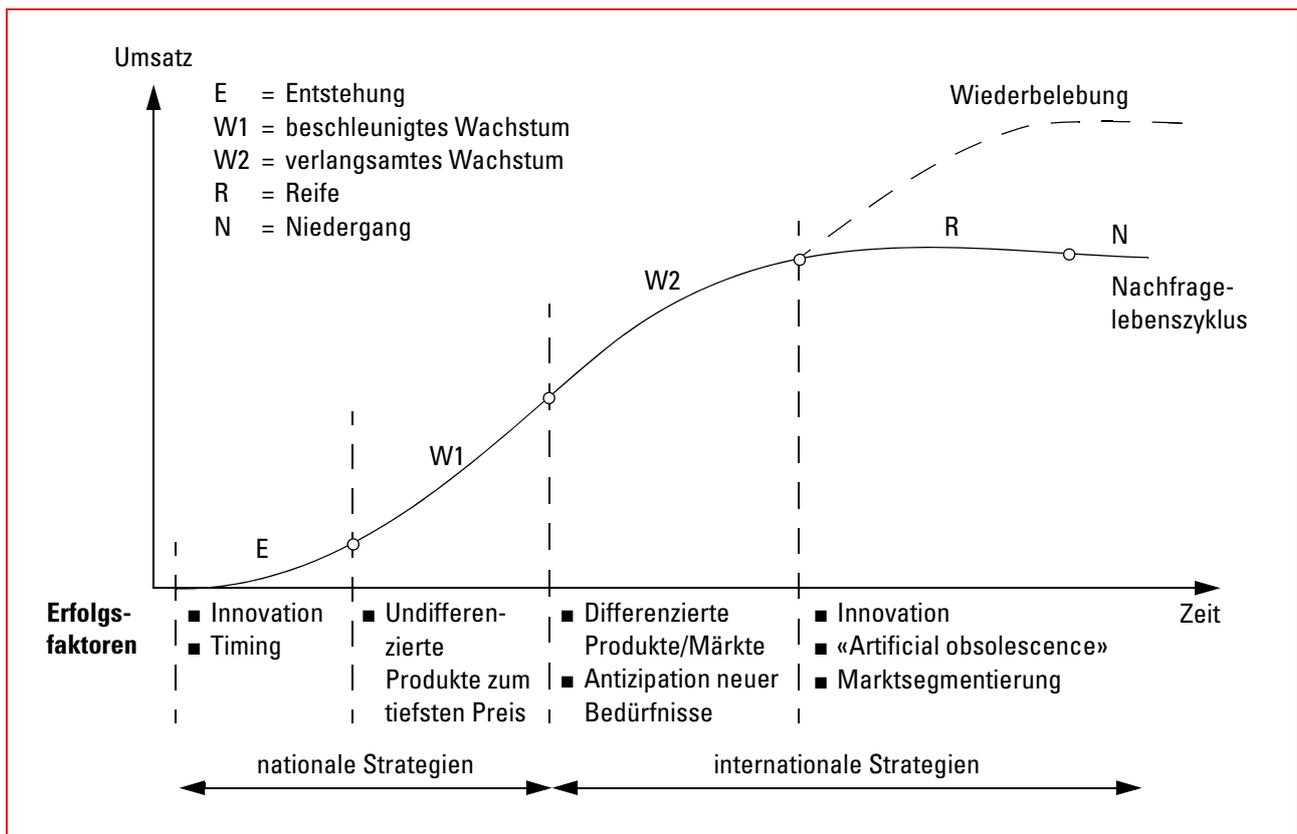
Kapitel 5



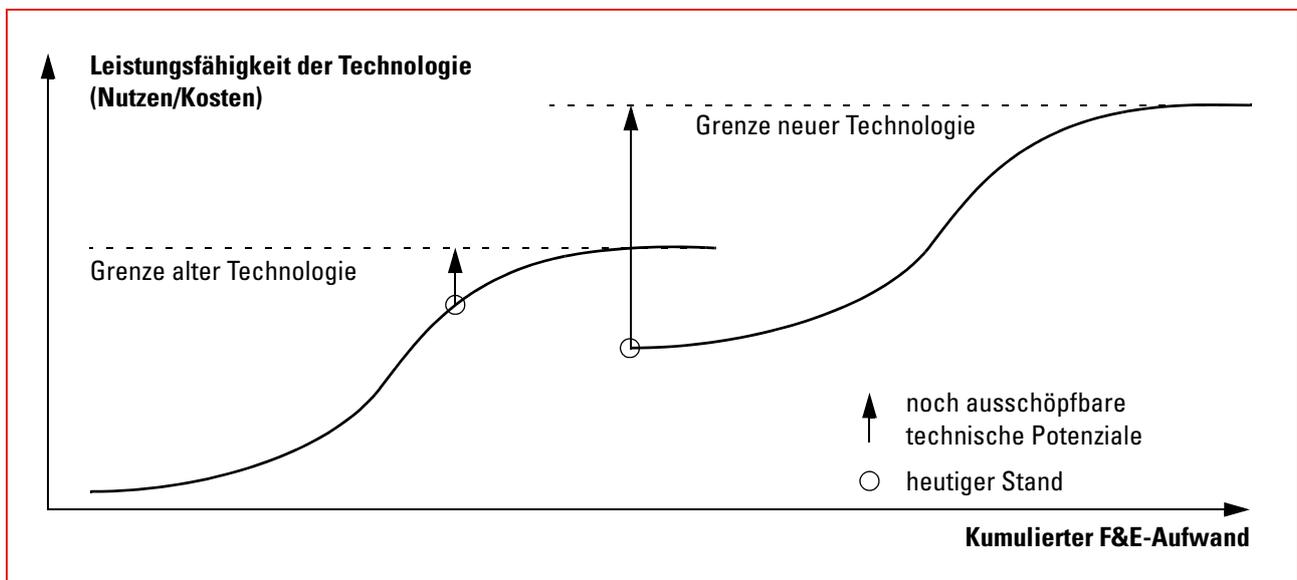
▲ Abbildung 5.1 Effekt der kumulierten Produktionsverdoppelung auf die Stückkosten bei drei unterschiedlichen Erfahrungskurven



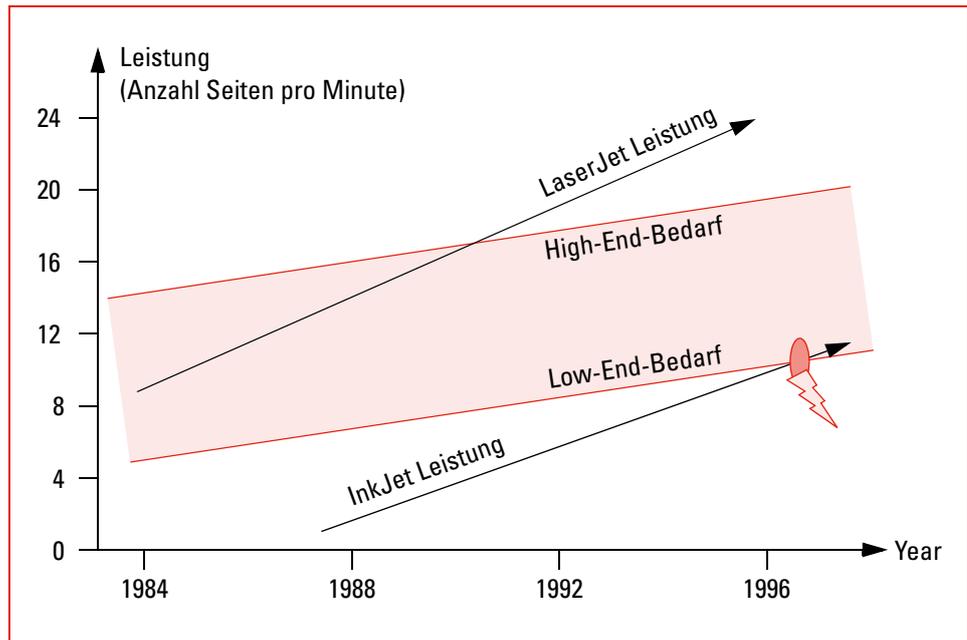
▲ Abbildung 5.2 Nachfrage-, Technologie- und Produktlebenszyklen (Ansoff et al. 2018, S. 55)



▲ Abbildung 5.3 Nachfragelebenszyklus und Erfolgsfaktoren (Ansoff et al. 2018, S. 57)



▲ Abbildung 5.4 Das S-Kurven-Konzept in der Technologiesubstitution (Osterloh 1994, S. 48; Foster 2006)



▲ 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)

<p>1. Strategische Leistungsindikatoren (der letzten fünf Jahre)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatz ■ Gewinn ■ Cash-flow ■ Marktanteil ■ Rentabilität ■ ... 	<table border="0"> <tr> <td>Jahr 1</td><td>Jahr 2</td><td>Jahr 3</td><td>Jahr 4</td><td>Jahr 5</td> </tr> <tr> <td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td> </tr> </table>	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5																											
_____	_____	_____	_____	_____																											
_____	_____	_____	_____	_____																											
_____	_____	_____	_____	_____																											
_____	_____	_____	_____	_____																											
_____	_____	_____	_____	_____																											
<p>2. Umweltentwicklungen</p> <p>Hauptchancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... <p>Hauptgefahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... 	<p>Begründung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... <p>Begründung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... 																														
<p>3. Unternehmensfähigkeiten</p> <p>Hauptstärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... <p>Hauptschwächen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... 	<p>Bemerkung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... <p>Bemerkung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... 																														
<p>4. Position gegenüber Branchenkräften</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ neue Konkurrenten ■ Ersatzprodukte ■ Abnehmer ■ Lieferanten ■ Rivalität der Etablierten ■ evolutionäre Prozesse 	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">schwach</td><td style="text-align: center;">stark</td><td style="text-align: center;">Bemerkung:</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">: : : :</td><td style="text-align: center;">: : : :</td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">: : : :</td><td style="text-align: center;">: : : :</td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">: : : :</td><td style="text-align: center;">: : : :</td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">: : : :</td><td style="text-align: center;">: : : :</td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">: : : :</td><td style="text-align: center;">: : : :</td><td></td> </tr> </table>	schwach	stark	Bemerkung:	: : : :	: : : :		: : : :	: : : :		: : : :	: : : :		: : : :	: : : :		: : : :	: : : :													
schwach	stark	Bemerkung:																													
: : : :	: : : :																														
: : : :	: : : :																														
: : : :	: : : :																														
: : : :	: : : :																														
: : : :	: : : :																														
<p>5. Wettbewerbsstellung</p> <p>Erfolgsfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... ■ ... 	<p>Hauptkonkurrenten:</p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">Wir</td><td style="text-align: center;">A</td><td style="text-align: center;">B</td><td style="text-align: center;">Bemerkung:</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">* *</td><td style="text-align: center;">* *</td><td style="text-align: center;">* *</td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">—</td><td style="text-align: center;">—</td><td style="text-align: center;">—</td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">—</td><td style="text-align: center;">—</td><td style="text-align: center;">—</td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">—</td><td style="text-align: center;">—</td><td style="text-align: center;">—</td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">—</td><td style="text-align: center;">—</td><td style="text-align: center;">—</td><td></td> </tr> </table> <p>* (++ großer Vorteil, + Vorteil, 0 durchschnittlich, – Nachteil, – – großer Nachteil)</p>	Wir	A	B	Bemerkung:	* *	* *	* *		—	—	—		—	—	—		—	—	—		—	—	—							
Wir	A	B	Bemerkung:																												
* *	* *	* *																													
—	—	—																													
—	—	—																													
—	—	—																													
—	—	—																													
<p>6. Schlussfolgerungen</p> <p>a) Schlüsselerkenntnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wie gut ist unsere <i>bisherige Strategie</i> (Leistungstrend)? <i>Wie wirksam ist sie in Zukunft?</i> ■ Wie sehen unsere <i>Fähigkeiten</i> im Vergleich zum Wettbewerb <i>in Zukunft</i> aus? ■ Wo liegen noch <i>ungenügend genutzte Stärken/Fähigkeiten</i>, wo <i>besondere Schwächen</i>? ■ Welche <i>Kompetenzen</i> könnten wir <i>auf andere SGE übertragen</i>? ■ Welche Chancen bzw. Gefahren muss die neue Strategie wahrnehmen bzw. abwenden? <p>b) Dringende Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... 	<p>Begründung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... 																														

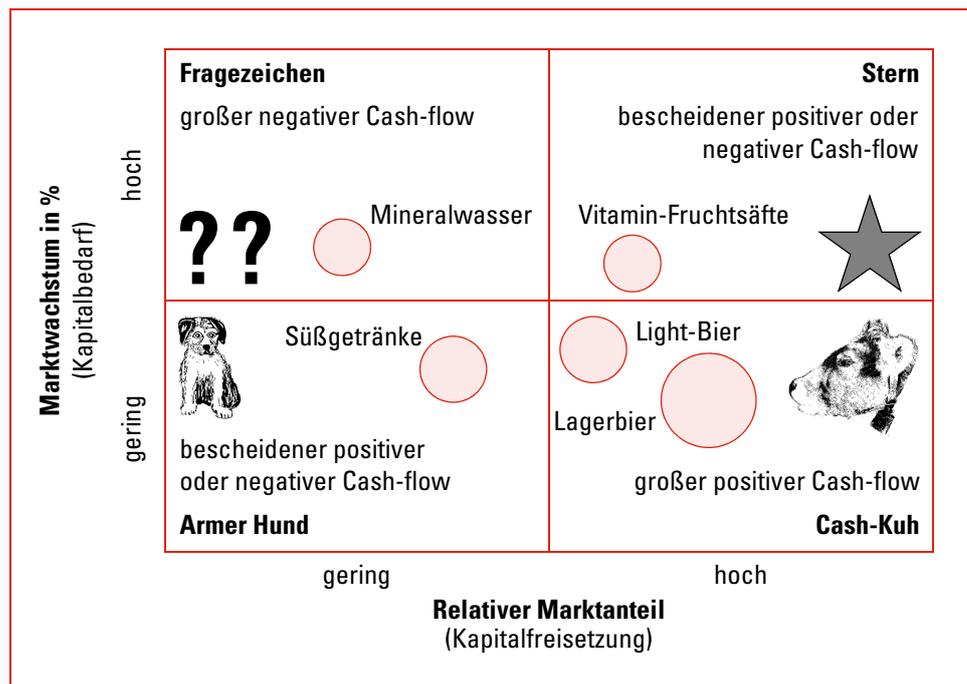
▲ Abbildung 5.7 Zusammenfassung der Informationsanalyse (SGE-Ebene)

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 et al. 2018)

Umweltfaktoren	Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)
Unternehmensfaktoren	<ol style="list-style-type: none"> Steigerung des persönlichen Einkommens um 12% p.a. im Südpazifik Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein Handelsabkommen mit China ... 	<ol style="list-style-type: none"> Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum Neue ausländische Konkurrenz Erodierende Margen im Food-Bereich ...
Strengths (Stärken)	SO-Strategien <ol style="list-style-type: none"> Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2/S3/O2) Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1/O3) 	ST-Strategien <ol style="list-style-type: none"> Drastische Erhöhung der Werbeausgaben (S1/T2) Neue, innovative Produkte im traditionellen Food-Bereich entwickeln (S2/S3/T3)
Weaknesses (Schwächen)	WO-Strategien <ol style="list-style-type: none"> Eingehen eines Joint Ventures mit einem japanischen Unternehmen (W2/O1) Produktionsverlagerung nach China (W1/O2/O3) 	WT-Strategien <ol style="list-style-type: none"> Unrentable Operationen in Südeuropa schließen (W3/T1) Diversifikation in Nonfood-Bereich (W1/T3)

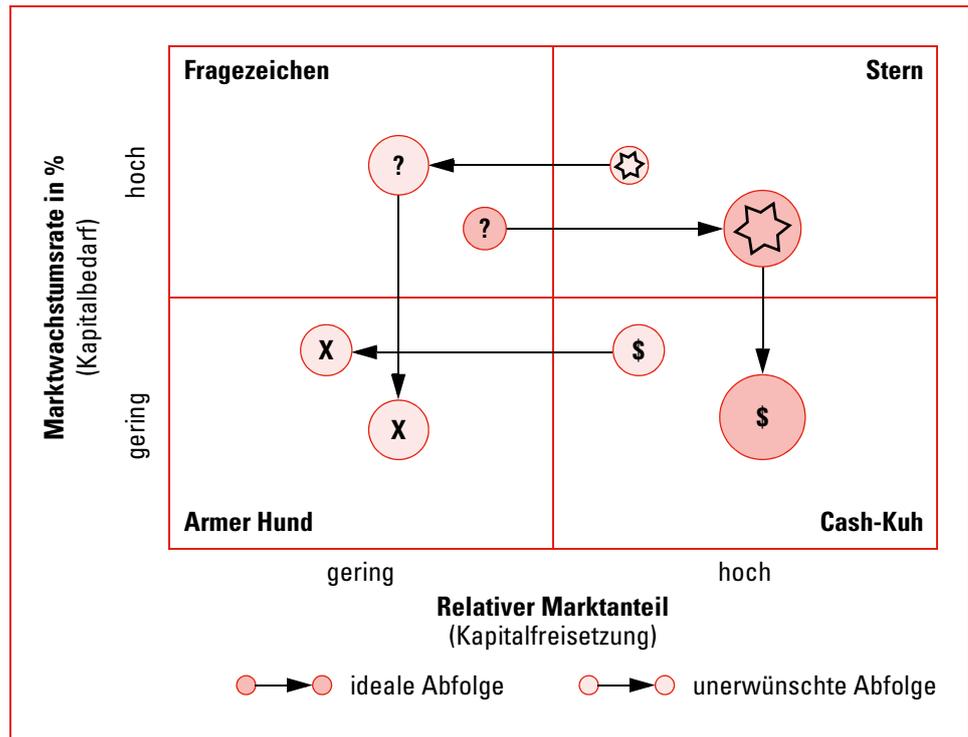
▲ Abbildung 5.9 Erweiterte SWOT-Matrix eines Nahrungsmittelherstellers (Auszug)



▲ 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 gering oder negativ	Offensivstrategie: große Investitionen (finanziert durch Cash-Kühe); Patente, Lizenzen kaufen oder Defensivstrategie: wenn keine Erfolgsaussichten bestehen oder keine Mittel vorhanden sind	sehr hoch liquidieren	sehr negativ 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; Hedley 2020)



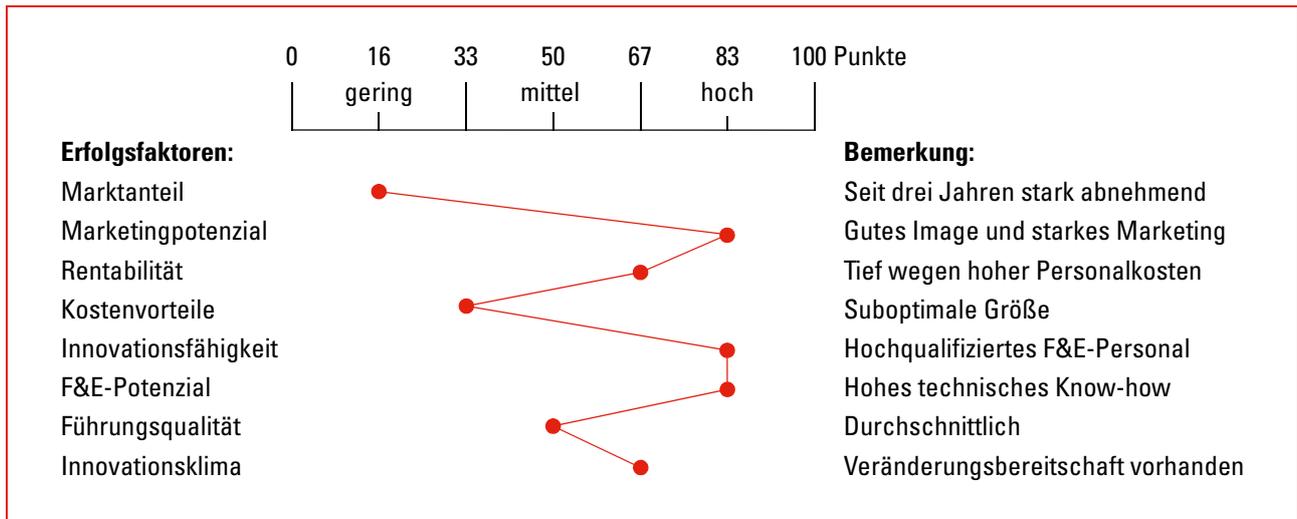
▲ Abbildung 5.12 Ideale und unerwünschte Geschäftsentwicklungen (Hax/Majluf 1991, S. 161)

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

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

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

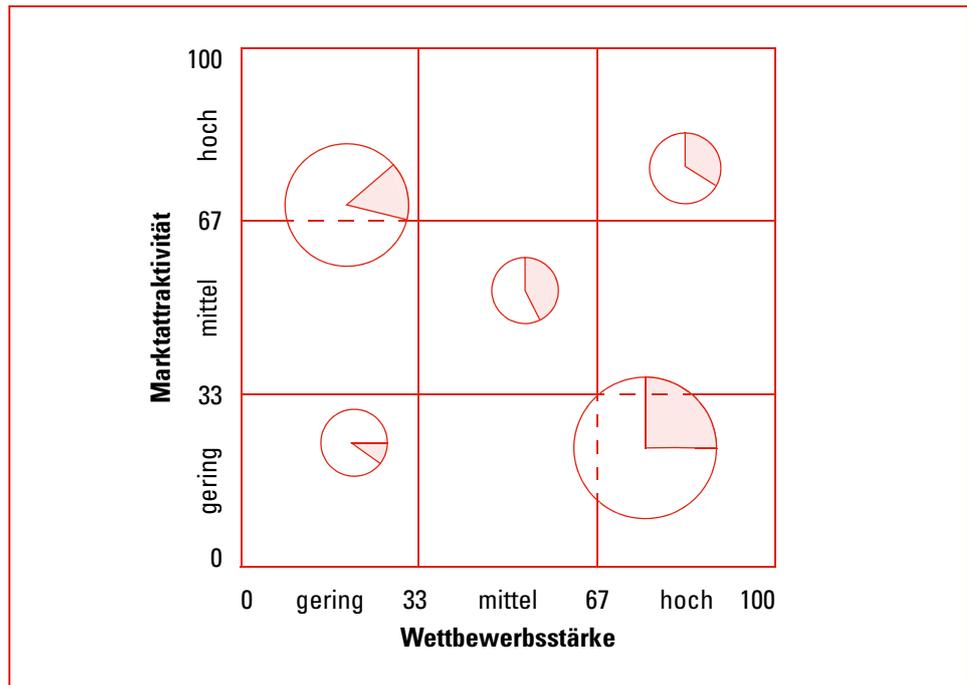
▲ Abbildung 5.14 Faktoren der Wettbewerbsstärke (Hinterhuber 2014, S. 178ff.)



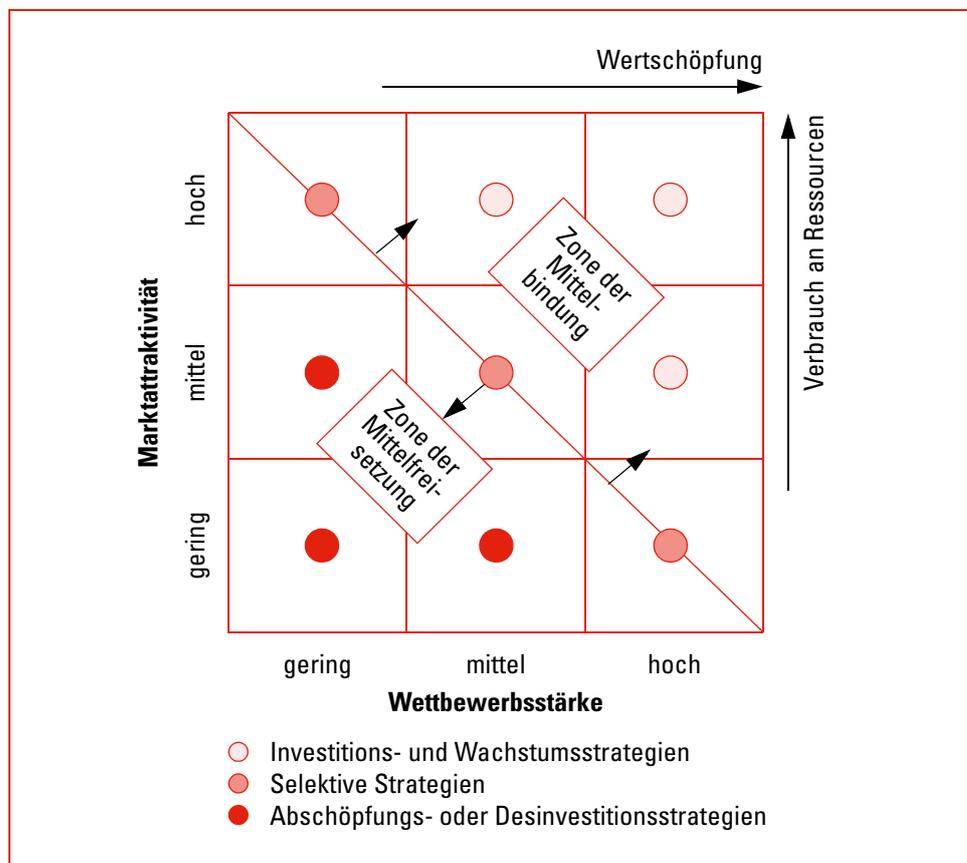
▲ Abbildung 5.15 Beispiel eines Profils für die Darstellung der Wettbewerbsstärke (Auszug)

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
Marktattraktivität	1,00		59

▲ Abbildung 5.16 Gewichtete quantitative Beurteilung der Marktattraktivität



▲ Abbildung 5.17 Positionierung in der McKinsey-Matrix



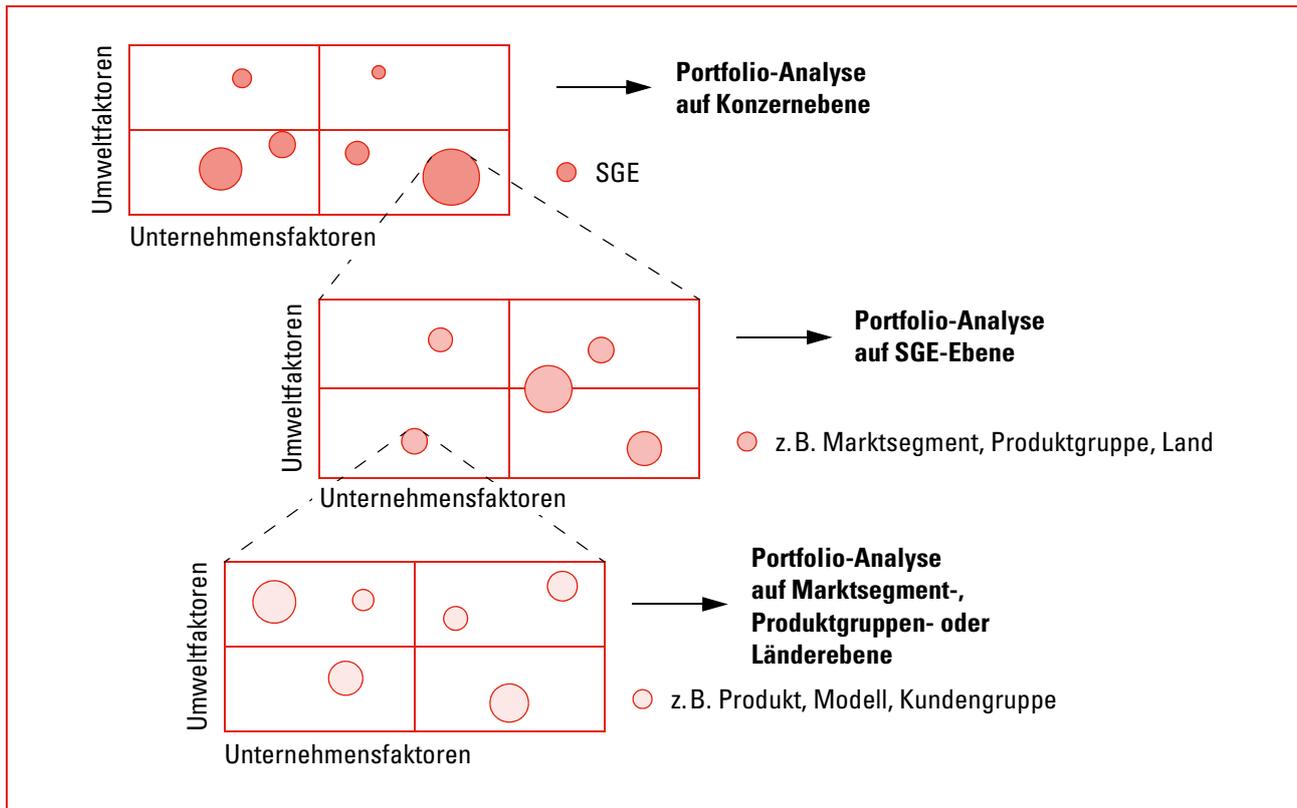
▲ Abbildung 5.18 Grundschemata der McKinsey-Matrix (Hinterhuber 2014, S. 173)

Zone	Strategien, taktische Aktionen und ihre Auswirkungen	
Kapitalbindung	Investitions- und Wachstumsstrategien	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).
Kapitalfreisetzung	Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien	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.
Selektion Drei Strategievarianten sind möglich:	1. Offensivstrategie	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.
	2. Defensivstrategie	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.
	3. Übergangsstrategie	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.)

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

▲ **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

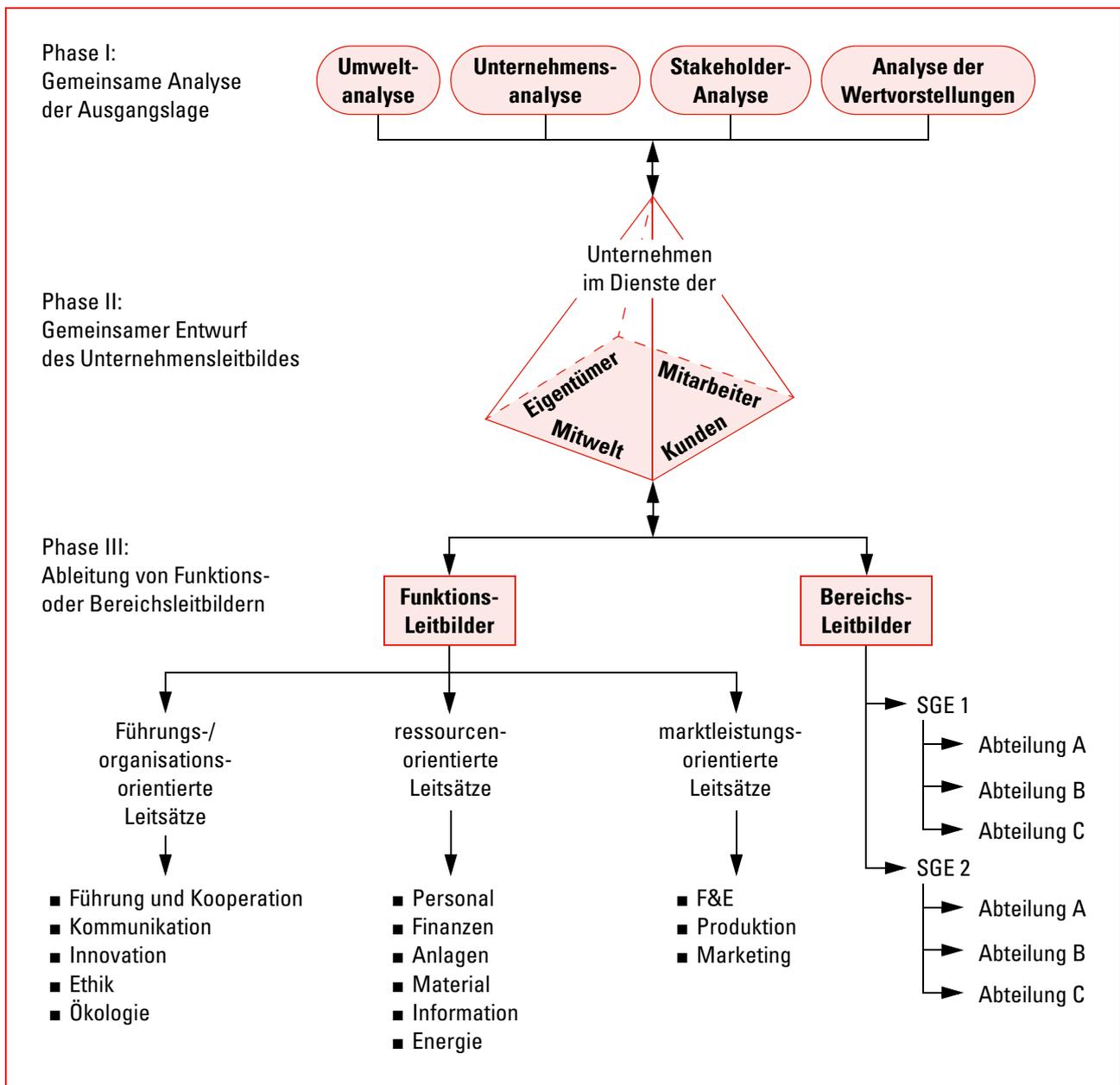
Kapitel 6

Unternehmensphilosophie (Purpose) = strategische Mission + Grundwerte	
Strategische Mission (übergeordneter Zweck)	<p>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.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none">■ 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	<p>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.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none">■ 3M: «Achtung vor Eigeninitiative»■ Nordstrom: «Der Dienst am Kunden hat absoluten Vorrang.»

▲ Abbildung 6.1 Unternehmensphilosophie (Collins/Porras 2003, S. 110ff.; Gulati 2022)

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

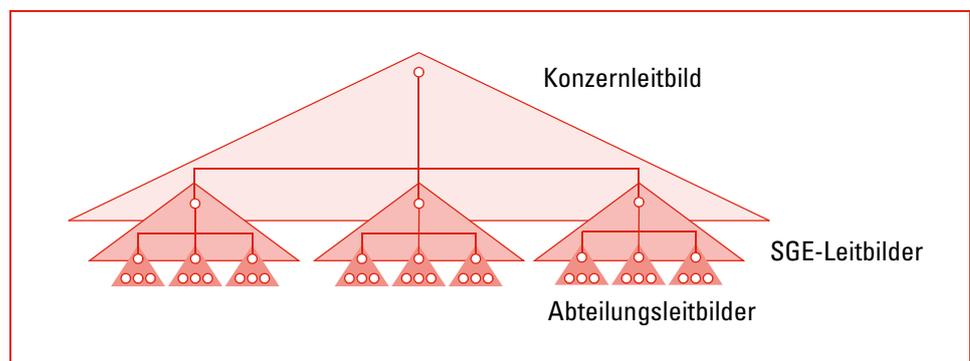
▲ Abbildung 6.2 Gelöste Paradoxien durch ganzheitliche Unternehmensvisionen (Collins/Porras 2003, S. 70)



▲ Abbildung 6.3 Drei-Phasen-Modell eines Leitbildworkshops (modifiziert nach Hilb 2017)

Faktoren	Ausprägung				
Gewinnausschüttung	so wenig wie möglich	stabil, bescheiden	gering, nach Ergebnis	angemessen, nach Ergebnis	hoch, nach Ergebnis
Reinvestition des Gewinns	null	geringer Gewinnanteil	mittlerer Gewinnanteil	hoher Gewinnanteil	so viel wie möglich
Risikoneigung	höchste Sicherheit	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Umsatzwachstum	stabil bleiben	klein	mittel	groß	maximal
Marktleistungsqualität	keine Bedeutung	gering	mittel	hoch	maximal
Geografische Reichweite	lokal	regional	national	international	global
Eigentumsverhältnisse	Einzelbesitz	Familienbesitz	kleiner Eigentümerkreis	Publikums-gesellschaft	Mitarbeiter-beteiligung
Innovationsneigung	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Verhältnis zum Staat	Abwehrhaltung	politische Abstinenz	politische Neutralität	politische Aktivität	maximale Unterstützung
Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele	keine	nur wenn im Eigeninteresse	wenn Opfer gering	wenn mit eigener Überzeugung übereinstimmend	generell so weit als möglich
Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen	keine	nur soweit leistungsfördernd	auch wenn mit Opfern verbunden		maximal
Führungsstil	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 2017)

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

▲ Abbildung 6.6 Anforderungen an ein Leitbild
(vgl. Hilb 2017, S. 30f.; Ulrich 1987, S. 29f.; zur Bensen 2013, S. 65)

Kapitel 7

Strategieentwicklung auf SGE-Ebene

Welches sind die strategierelevanten Themen?

Abschnitt 7.1.1: Inhaltliche Gestaltung der Wettbewerbsstrategie (SGE-Strategie)

Abschnitt 7.1.2: Dualstrategien

Abschnitt 7.1.3: Fazit: Komponenten einer nachhaltigen Strategie

Instrumente/Konzepte: generische Strategien nach Porter, Wertkette, Wertkurve

Wie läuft der Prozess der Strategieentwicklung ab?

Abschnitt 7.1.4: Vorgehen bei der SGE-Strategieentwicklung

Abschnitt 7.1.5: Prozessuale Aspekte

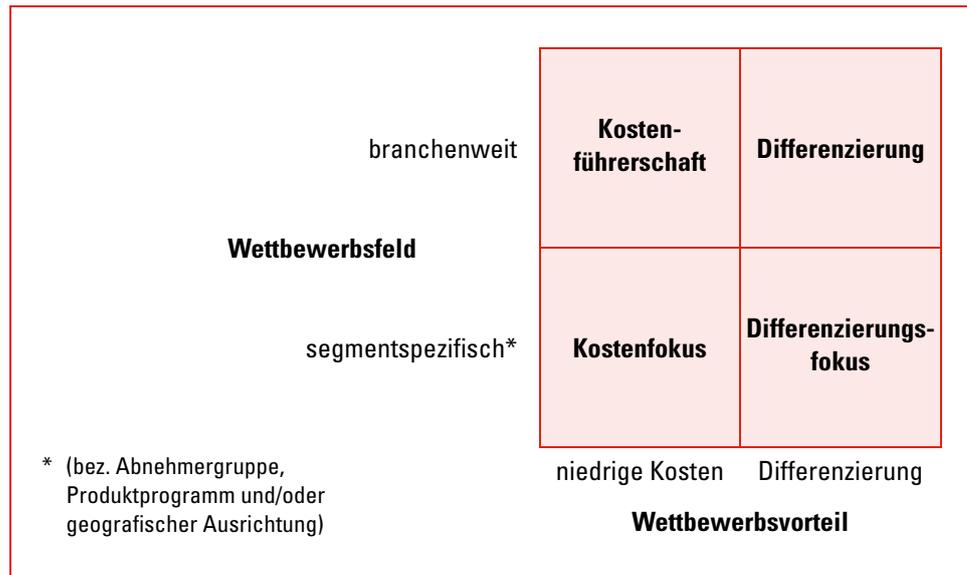
Instrumente/Konzepte: Nutzwertanalyse, Ansoff-Matrix

Wie dokumentieren wir das Resultat der Strategieentwicklung?

Abschnitt 7.1.6: Dokumentation der SGE-Strategie

Instrumente/Konzepte: Grundstrategie nach Pümpin, Wertkette/Aktivitätensystem

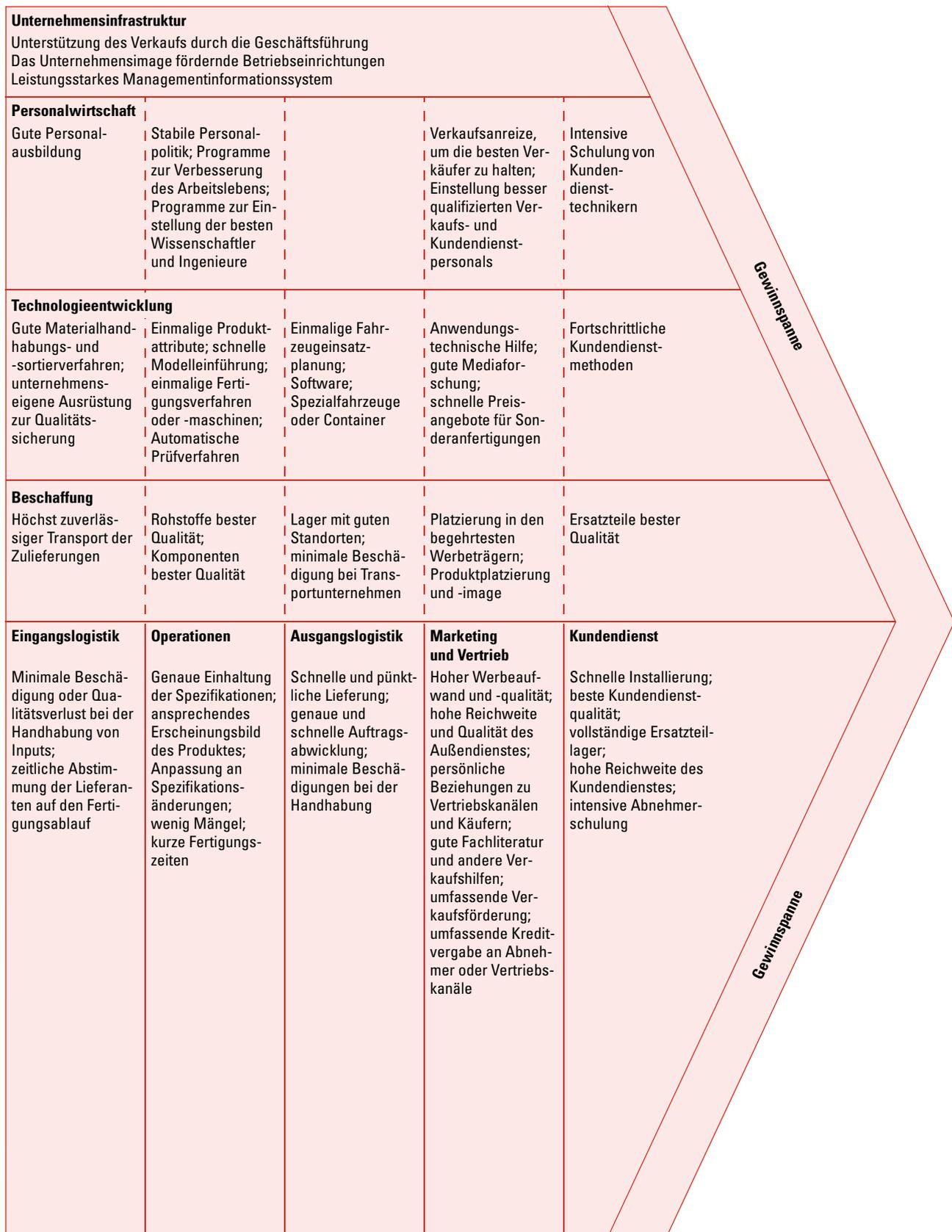
▲ Abbildung 7.1 Übersicht SGE-Strategieentwicklung



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

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

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



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

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

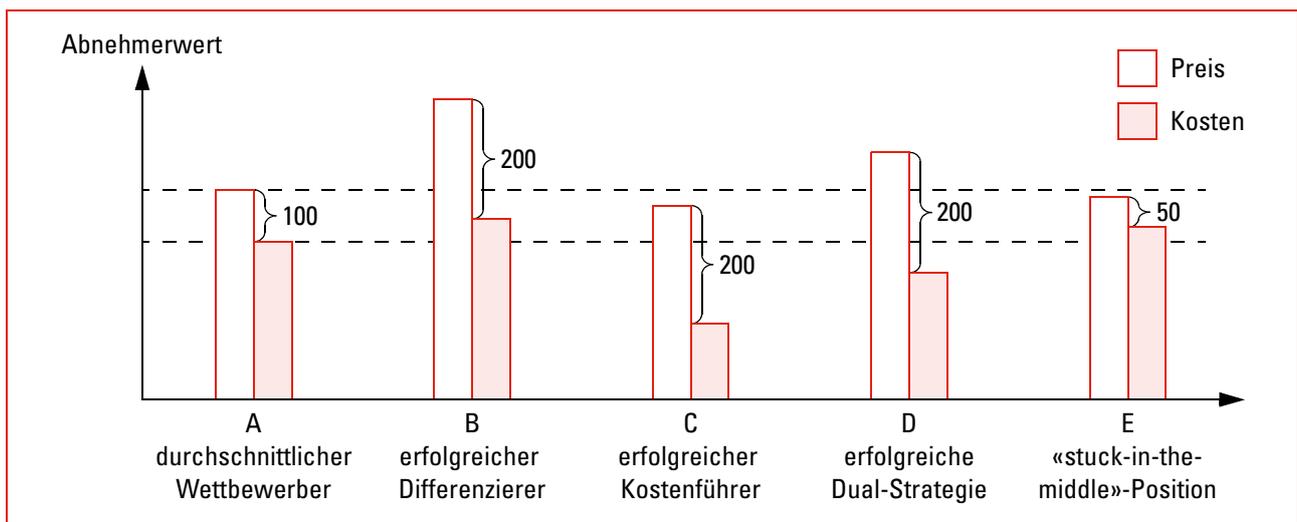
▲ Abbildung 7.5 Voraussetzungen und Risiken der Differenzierung (vgl. Porter 2014)

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

▲ 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 Whittington et al. 2020)

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

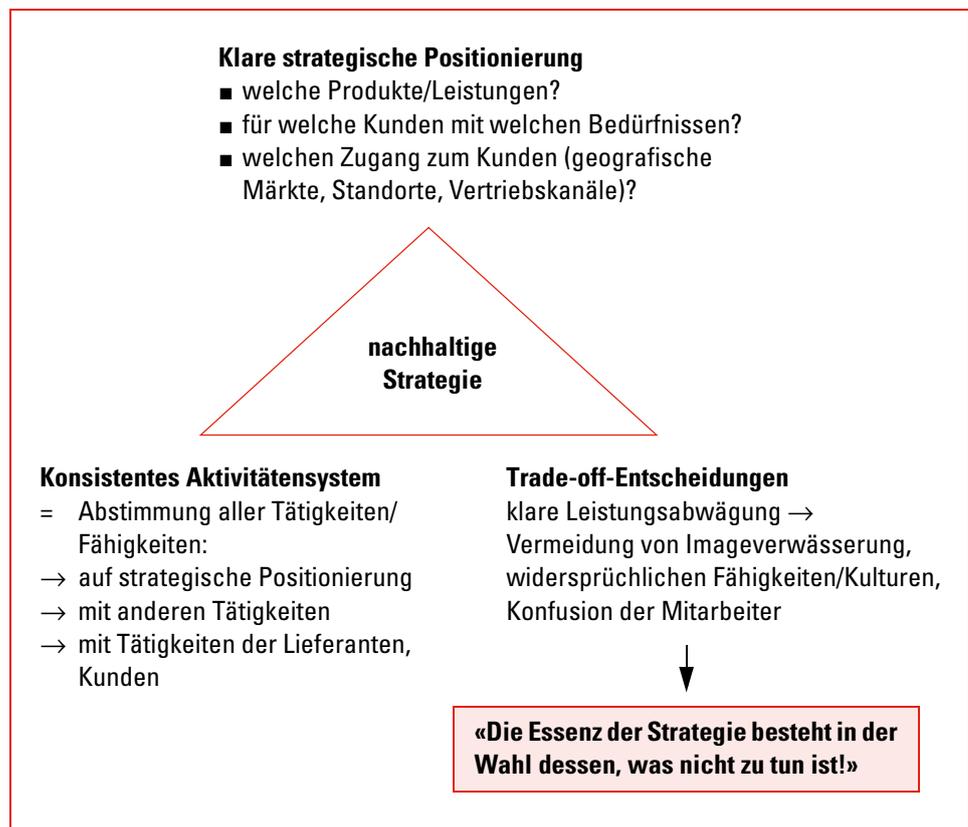
▲ **Abbildung 7.7** Merkmale und Vorteile von Innovations- bzw. Imitationsstrategien (vgl. Markides/Geroski 2005, Porter 2014; zu Knyphausen 1995; Whittington et al. 2020)



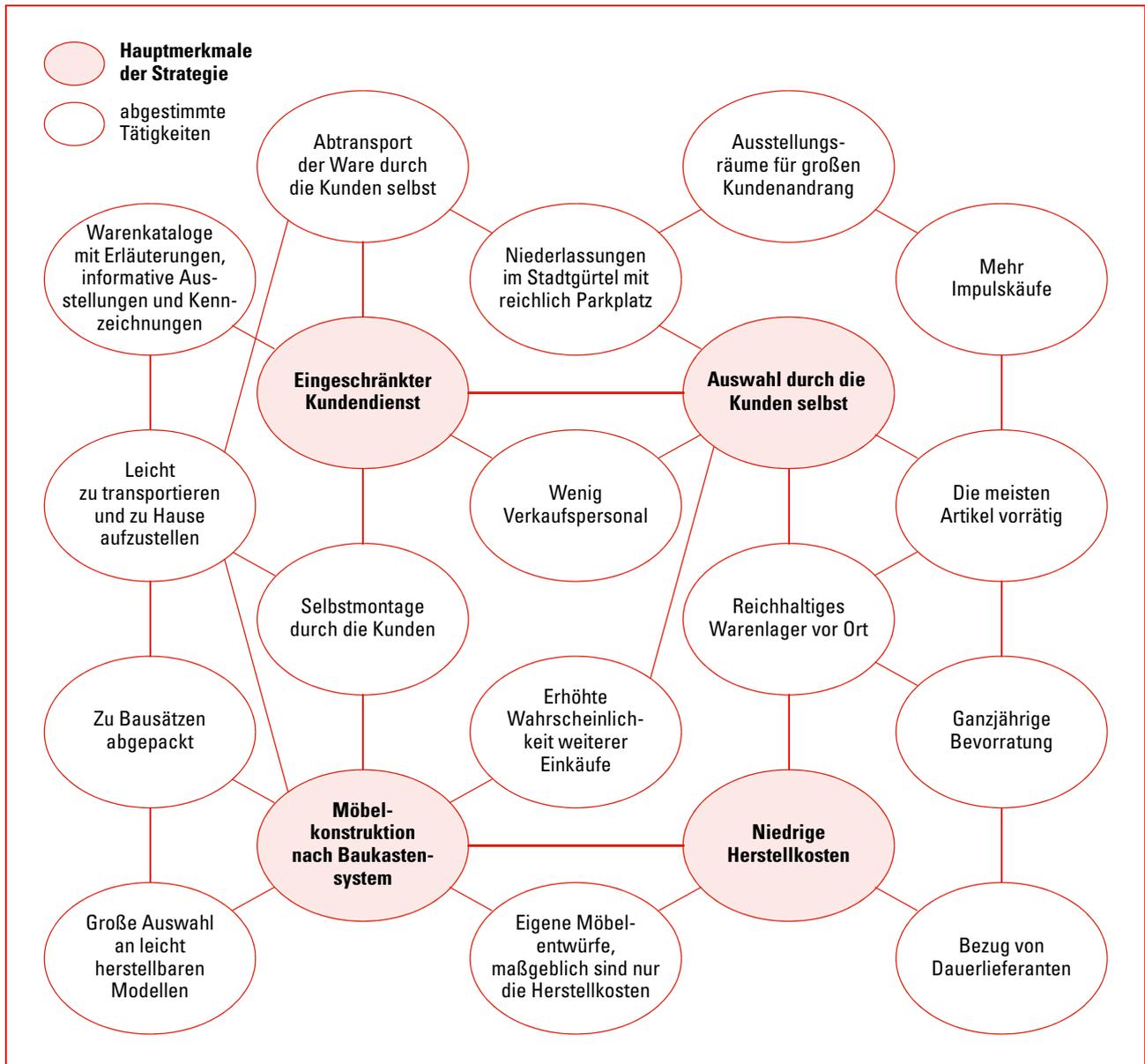
▲ **Abbildung 7.8** Abnehmerwert, Preis und Kosten bei verschiedenen Strategien

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

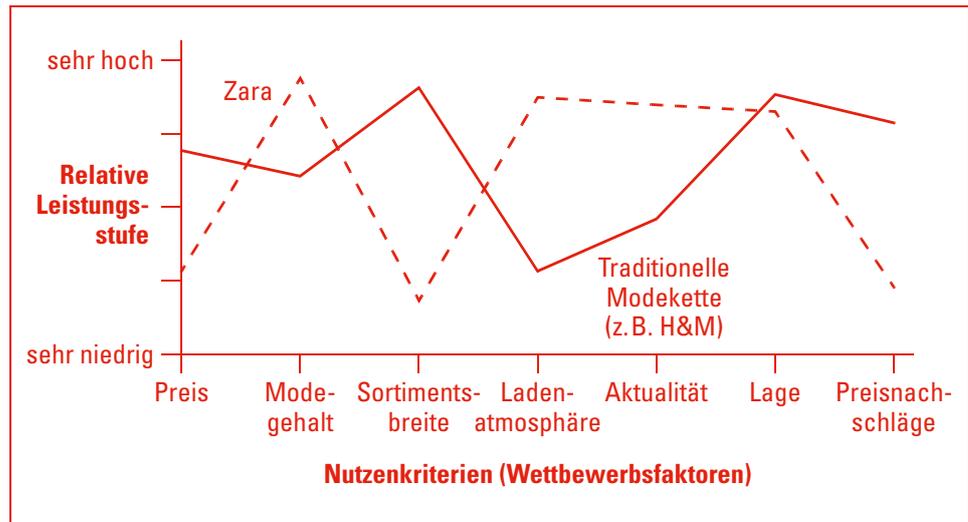
▲ Abbildung 7.9 Wertaktivitäten bei unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien (Esser 1994, S. 137)



▲ Abbildung 7.10 Komponenten einer nachhaltigen Strategie (nach Porter 1997)



▲ Abbildung 7.11 Systematische Vernetzung der Tätigkeiten bei Ikea (Porter 1997, S. 49)



▲ Abbildung 7.12 Wertkurve Zara im Vergleich zu traditioneller Modekette

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

▲ Abbildung 7.13 Strategievarianten in der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1965)

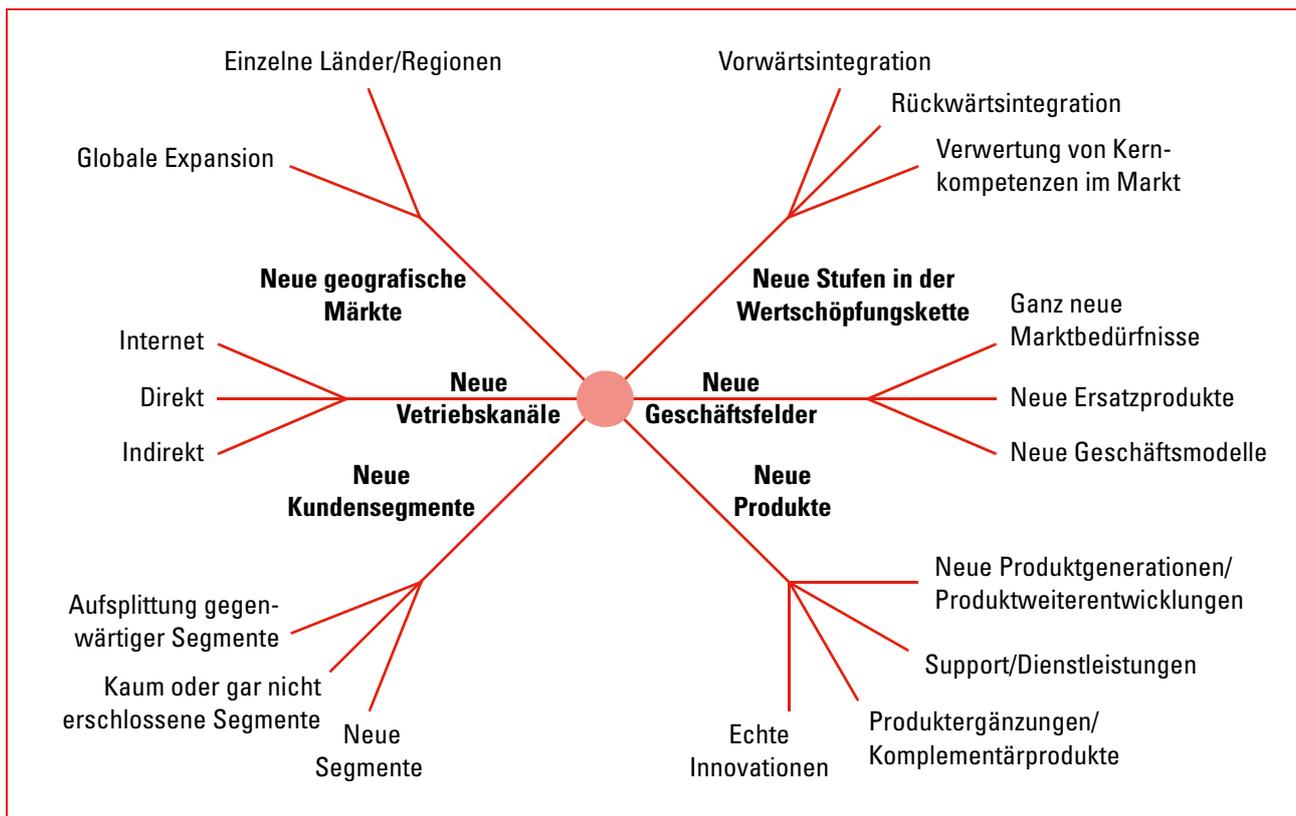
Kriterien	G	Strategie A		Strategie B		Strategie C	
		E	G × E	E	G × E	E	G × E
1. Übereinstimmung mit Vision	5	5	25	4	20	3	15
2. Kapitalrentabilität (< 5% = 1, 6–10% = 2, 11–15% = 3, 16–20% = 4, > 20% = 5)	5	4	20	3	15	2	10
3. Attraktivität der Nutzenpotenziale	5	3	15	3	15	3	15
4. Ausnutzen vorhandener 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
Gesamtnutzwert			117		112		119

G = Gewicht E = Erfüllungsgrad

▲ Abbildung 7.14 Beispiel einer Nutzwertanalyse bei der Strategiebewertung

<p>Stärkung des Kerngeschäfts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ operative Verbesserung ■ Optimierung der Wettbewerbsstrategien ■ bessere Ausnutzung potenzieller Synergien zwischen SGE ■ Übernahmen, Fusionen, Allianzen zur Stärkung der Position gegenüber den Wettbewerbskräften <p>Desinvestition</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rückzug aus unrentablen, unattraktiven und unpassenden Geschäften <p>Ausbau des Kerngeschäfts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ neue Produkte, Kundensegmente, Vertriebskanäle ■ internationale Expansion ■ Vorwärts-/Rückwärtsintegration <p>Diversifikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ verwandt/um Kernkompetenzen ■ nichtverwandt/lateral 	<p><i>Instrumente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ interne Entwicklung ■ Akquisition ■ Fusion ■ strategische Allianz
--	---

▲ Abbildung 7.15 Alternative Wertsteigerungsstrategien (in Anlehnung an Hax/Majluf 1991, S. 259)



▲ Abbildung 7.16 Möglichkeiten zum Wachstum aus dem Kern (Zook 2013b)

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

▲ Abbildung 7.17 Verschiedene Bindungsformen bei der Internationalisierung (vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 631 ff.; Ammann et al. 2012)

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

▲ **Abbildung 7.18** Vorteile und Bedingungen globaler und multilokaler Strategien (vgl. Hill/Jones 2013; Prahalad/Doz 1987; de Wit 2020)

	Anpassung	Aggregation	Arbitrage
Beispiele	Aufbau von Ländereinheiten, die auf lokale Besonderheiten zugeschnittene Leistungen erbringen	Aufbau einer globalen Wertekette, 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
Wettbewerbsvorteil 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
Konfiguration 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
Koordination 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
Kontrolle 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)
Verhinderer Wen sollen wir intern im Auge behalten?	starke Länderchefs	starke SGE-, Regions- oder Key-Account-Manager	starke Funktionsleiter
Sinnvolle Kombinationen Beispiele			

▲ Abbildung 7.19 Anpassung-Aggregation-Arbitrage-Framework der Globalisierung (vgl. Ghemawat 2007, S. 4)

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

▲ Abbildung 7.20 Vor- und Nachteile der vertikalen Integration (vgl. Hill/Jones 2013; Porter 2014; Thompson et al. 2021)

	Bestehende Märkte	Neue Märkte
Bestehende Kernkompetenzen	<p>Lücken füllen</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>Weißer Flecken</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>Herausragende Position</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>Mega-Chancen</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 7.21 Strategische Möglichkeiten in der Kompetenz-Produkt-Matrix nach Hamel/Prahalad (2013, S. 341 ff.)

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

▲ Abbildung 7.22 Regional unterschiedliche Führungsansätze in diversifizierten Konzernen (Ramachandran et al. 2013)

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

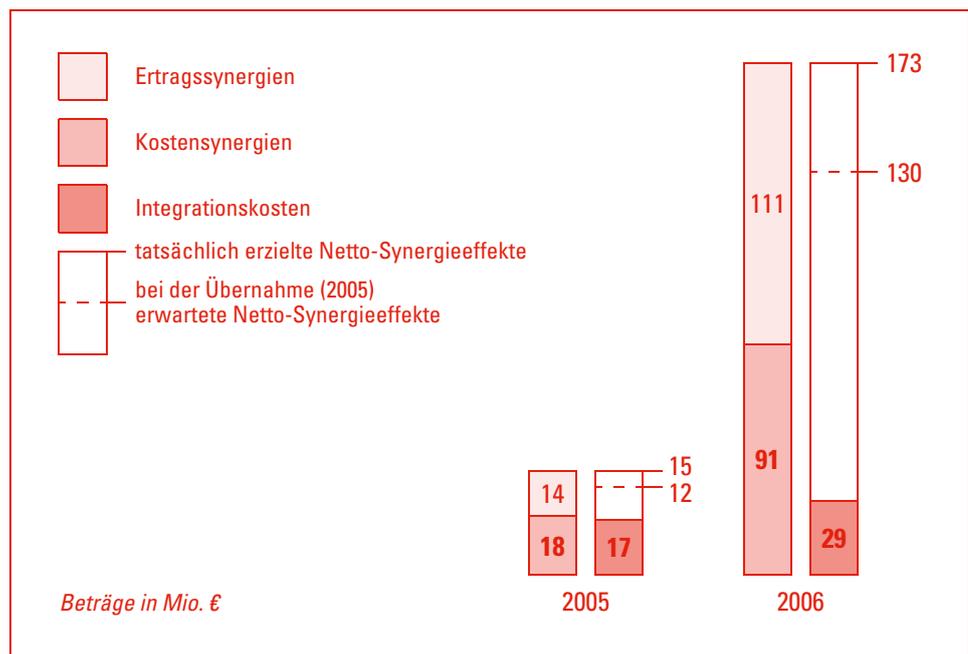
▲ Abbildung 7.23 Interne Entwicklung versus Akquisition (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2016; Gomez/Ganz 1992; Pearce/Robinson 2011)

Fragen	Thema	Für
1. Welches Kundenproblem löst die Plattform? Welches ist unser Beitrag ? <ul style="list-style-type: none"> ■ was ist das konkrete Nutzenversprechen? ■ bieten wir einen einzigartigen Wert? ■ ist die Nachfrage dazu groß genug? in welchen Märkten/Regionen? ■ ist ein Ökosystem die richtige Lösung dazu? welche Form? 	A (evtl. B)	PB APD K
2. Welche Akteure/Rollen sind im Ökosystem relevant? Welche Rolle wollen wir darin spielen? <ul style="list-style-type: none"> ■ welche Akteure spielen welche Rolle(n)? ■ wer ist der Orchestrator (bzw. Plattformbetreiber)? ■ wie kann man andere Akteure zur Teilnahme motivieren? 	A B	PB APD K
3. Erfüllen wir die Voraussetzungen für einen Plattformbetreiber (Orchestrator)?	A	PB
4. Welche Risiken gehen wir ein, wenn wir uns einer bereits bestehenden Plattform anschließen ?	B (evtl. A)	APD K
5. Welche Plattform-Governance sollte zu Beginn herrschen? welche allenfalls später? <ul style="list-style-type: none"> ■ wie offen soll die Plattform sein? (sehr restriktiv bis sehr offen) ■ was soll der Orchestrator kontrollieren? (Zugang, Technologie, Algorithmen usw.) 	A	PB
6. Wie können wir die Plattform monetarisieren ? <ul style="list-style-type: none"> ■ welche Teilnehmer müssen zahlen? (alle oder nur eine Teilgruppe) ■ wofür müssen die Teilnehmer bezahlen? 	A	PB
7. Wie können wir das Huhn-Ei-Problem lösen? <ul style="list-style-type: none"> ■ wie erreichen wir die kritische Masse an Teilnehmern? ■ welches sind die Minimalanforderungen an ein funktionierendes Ökosystem? ■ auf welche Seite des Marktes sollten wir uns (zunächst) fokussieren? ■ wie kann unsere Plattform andere Unternehmen dazu bringen, sich an unserem Ökosystem zu beteiligen? 	A	PB
8. Wie können wir die Weiterentwicklung/Anpassungsfähigkeit des Ökosystems sichern? <ul style="list-style-type: none"> ■ wie erreichen wir die Skalierung? ■ wie können wir das Geschäft gegen (1.) andere Plattformen, (2.) fragmentierte Konkurrenz und (3.) «ecosystem carryover» verteidigen? ■ wie können wir die Plattform erweitern? 	B	PB
9. Verfügen wir über die Kompetenzen und eine Kultur , uns der ständigen Entwicklung des Ökosystems anzupassen ?	A B	PB APD K
10. Wie vermeiden wir rechtliche, mediale oder gesellschaftliche Gegenreaktionen ?	A B	PB
Legende Thema: A = Aufbau Plattform; B = Beitritt zu bestehender Plattform Für: PB = relevant für Plattformbetreiber, APD = für Anbieter von Produkten/Dienstleistungen, K = für Komplementär		

▲ Abbildung 7.24 Strategieentwicklung für Plattformgeschäfte: Fragenkatalog (in Anlehnung an Pidun et al. 2020, S. 2ff.; Rogers 2017)

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

▲ Abbildung 7.25 Vor- und Nachteile strategischer Allianzen (vgl. z.B. Ackermann 1994; Bronder/Pritzl 1991; Hirn/Krogh 1992; Tiemann 2021)

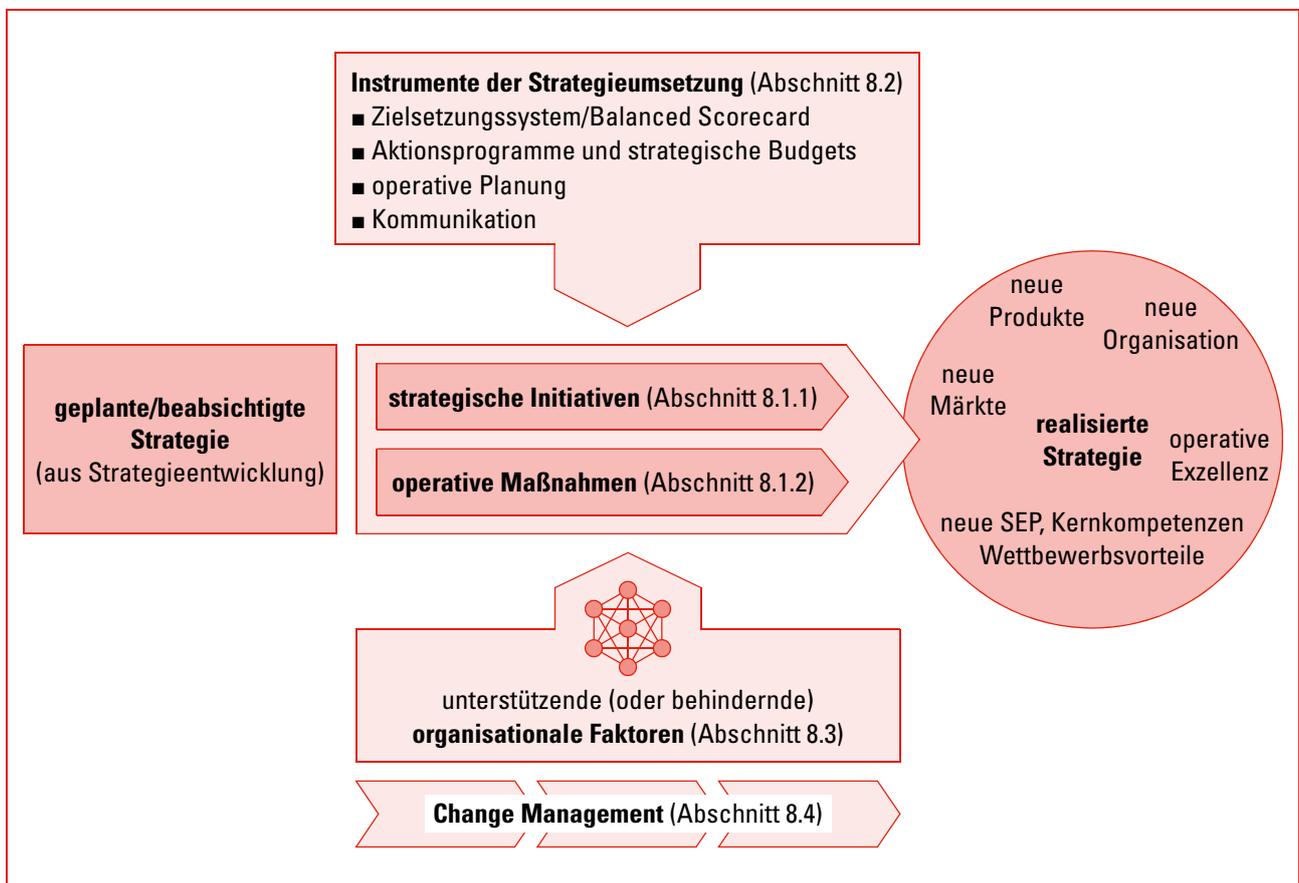


▲ Abbildung 7.26 Schnelle positive Synergieeffekte der Swiss-Übernahme durch Lufthansa

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

▲ Abbildung 7.27 Business Model Canvas von Nespresso (Osterwalder/Pigneur 2011, S. 241)

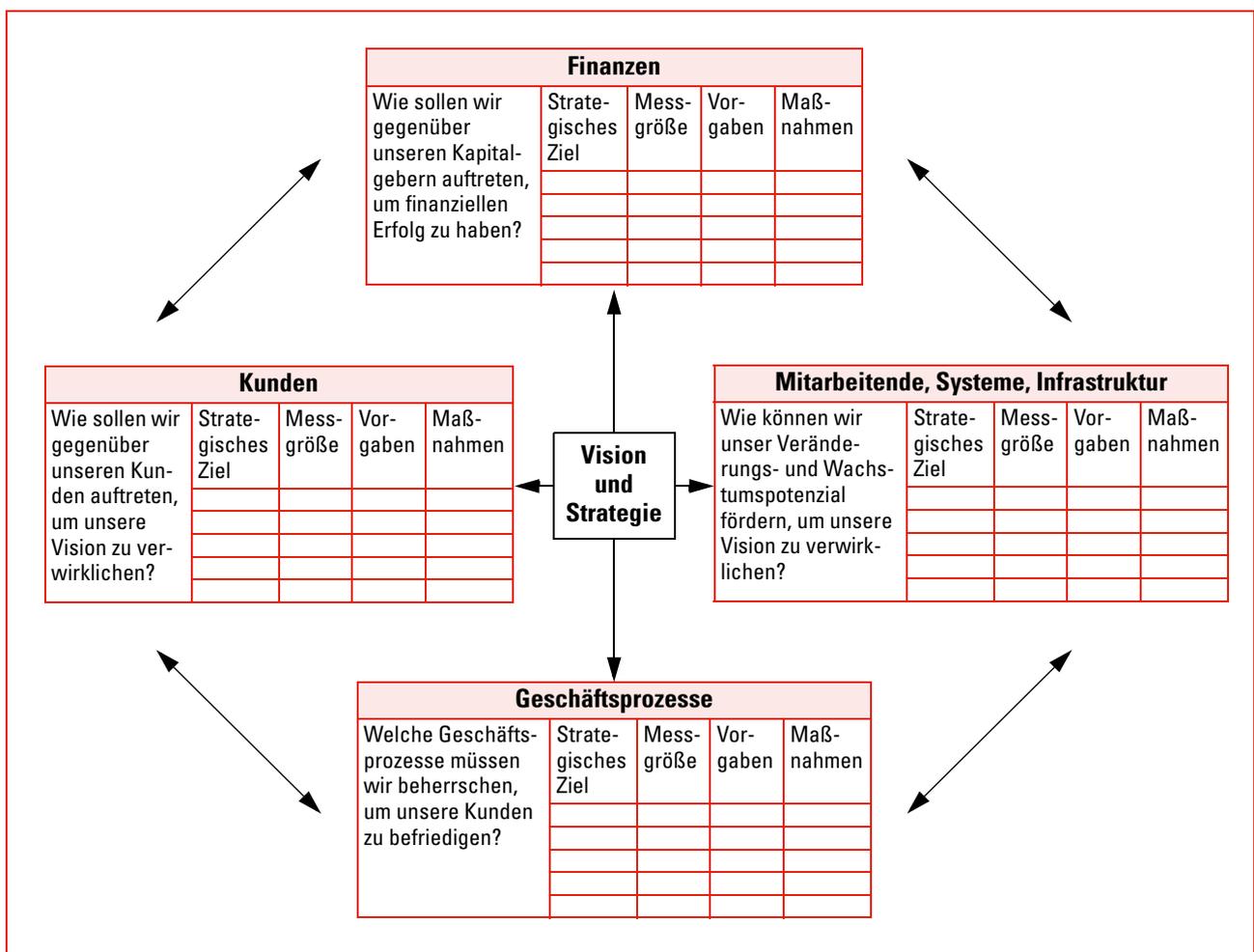
Kapitel 8



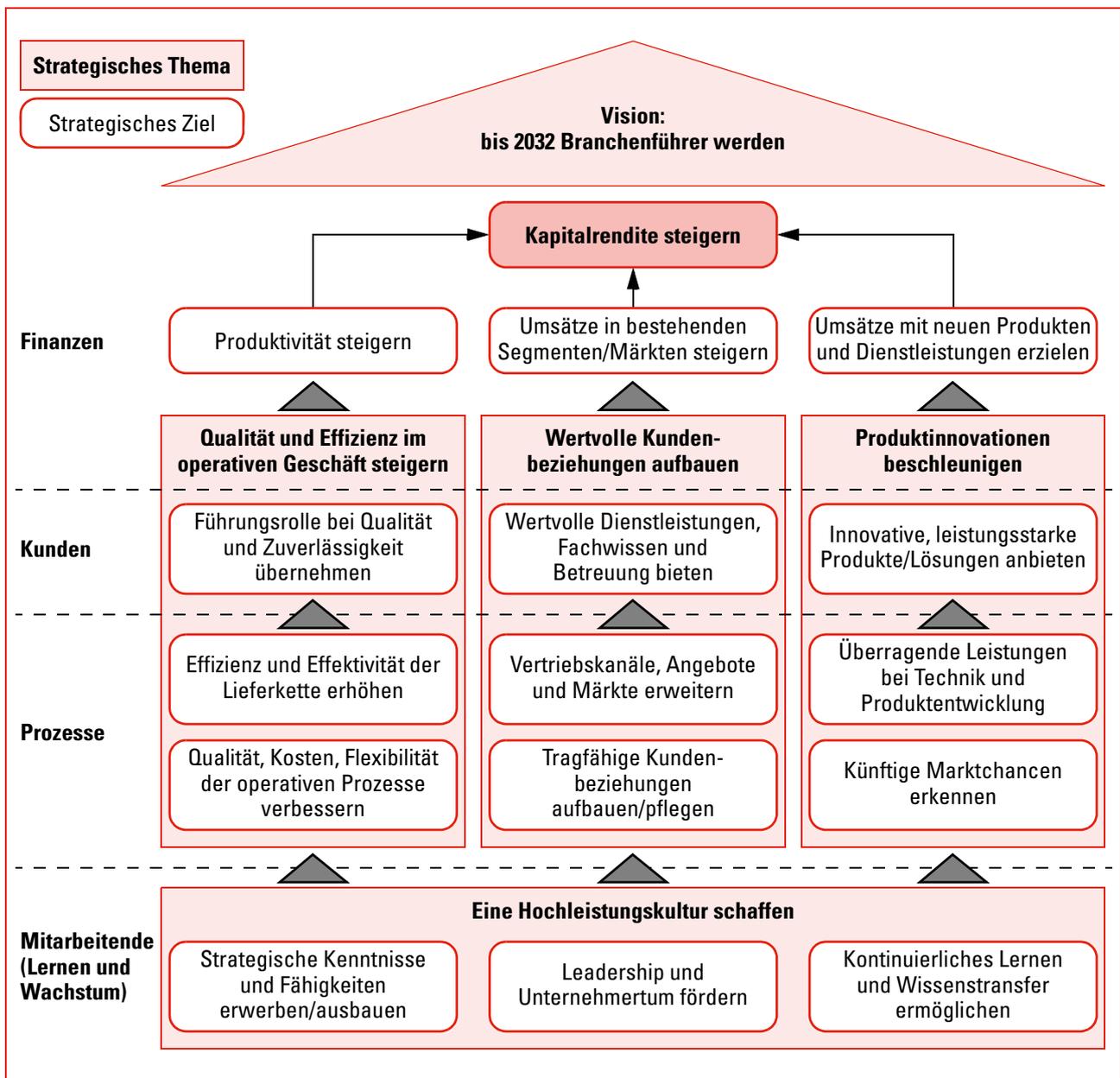
▲ Abbildung 8.1 Strategieumsetzung im Überblick

Zielebene	Ziele
Vision	«Wir sind in Europa der führende Anbieter in Bezug auf Qualität und Service»
SEP (SGE-Ebene)	<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>
Beispiele Leistungsmaßstäbe (Abteilungsebene)	
Individuelle Ziele (Ebene Mitarbeitende)	

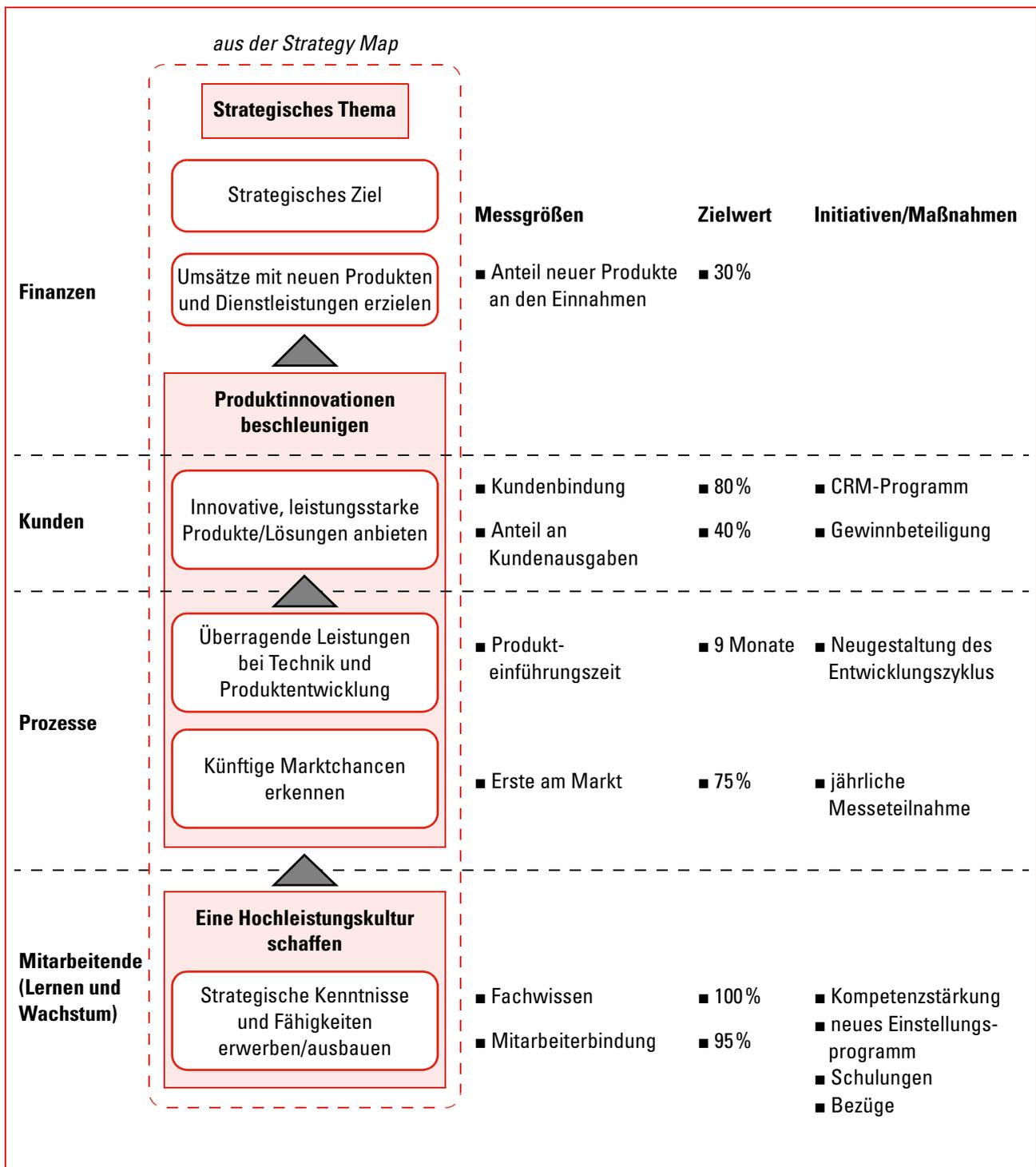
▲ Abbildung 8.2 Zielhierarchie einer strategischen Geschäftseinheit



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



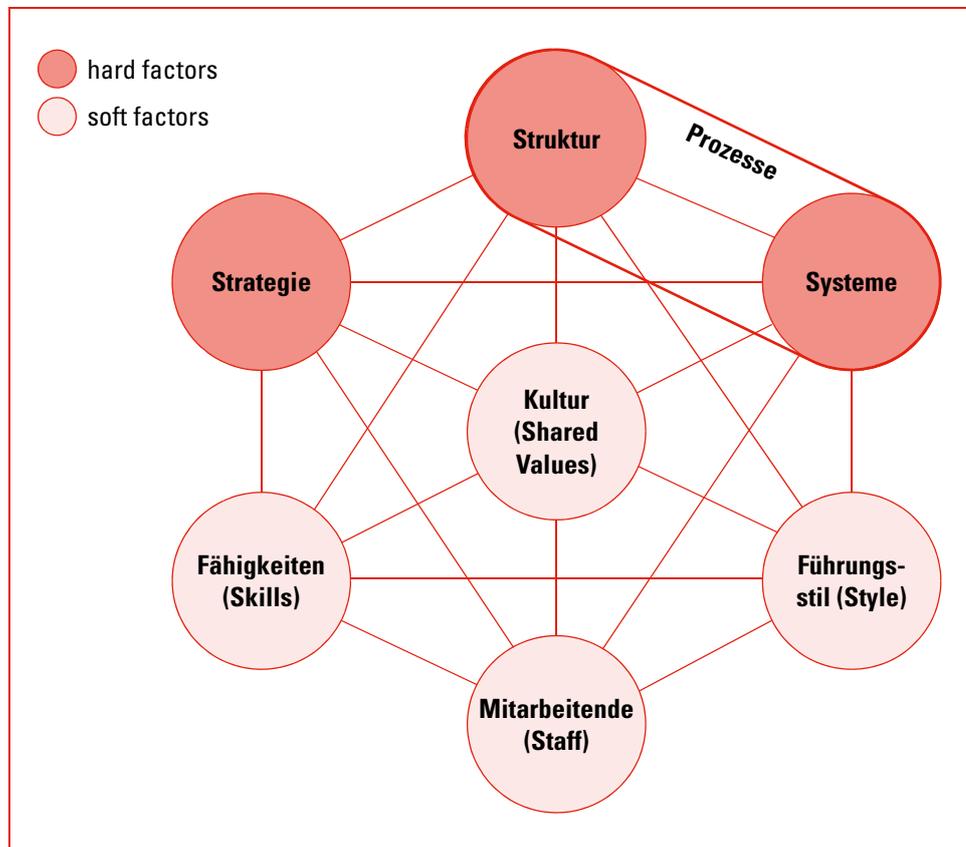
▲ Abbildung 8.4 Beispiel einer Strategy Map (nach Kaplan/Norton 2018, S. 8)



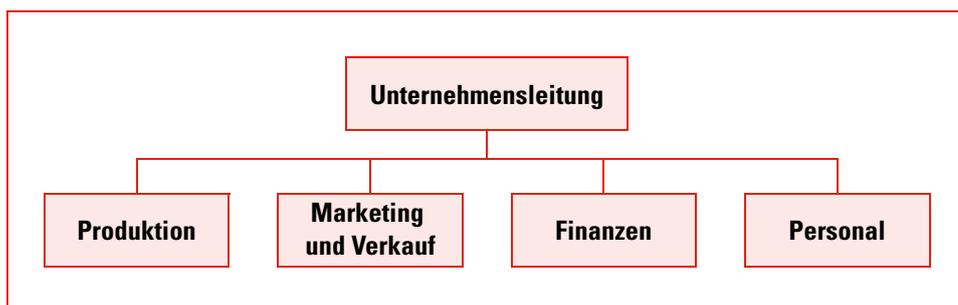
▲ Abbildung 8.5 Balanced Scorecard (in Anlehnung an Kaplan/Norton 2018, S. 95)

	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

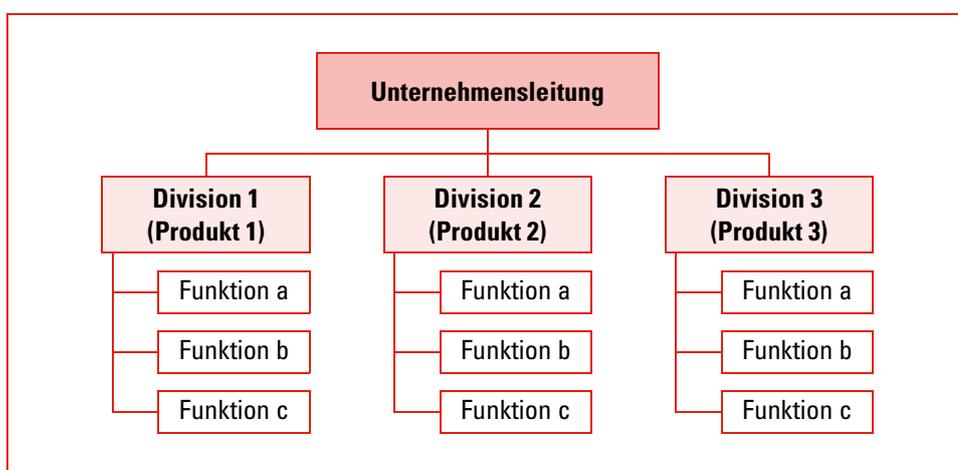
▲ Abbildung 8.6 Aufschlüsselung des Budgets nach operativen und strategischen Tätigkeiten (vgl. Kaplan/Norton 2009, S. 140ff.; Hax/Majluf 1991, S. 100ff.; Stonich 1981)



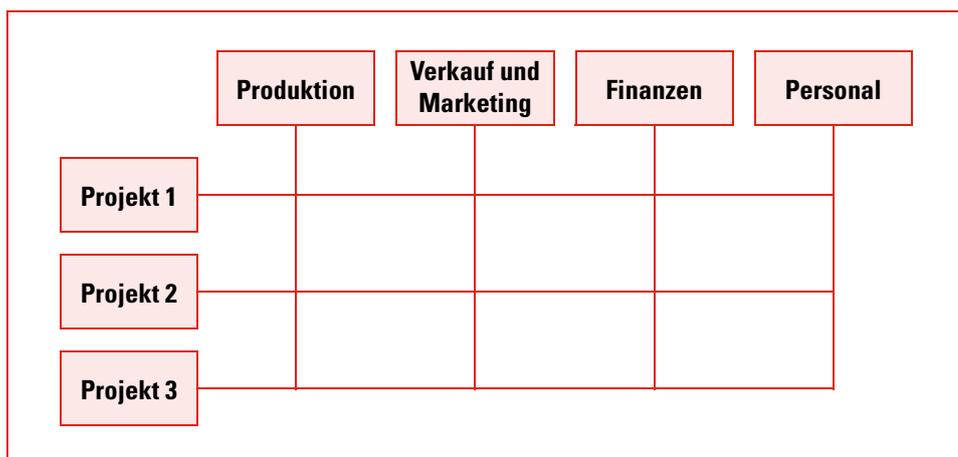
▲ Abbildung 8.7 7S+P-Schema von McKinsey (in Anlehnung an Peters/Waterman 2012, S. 32)



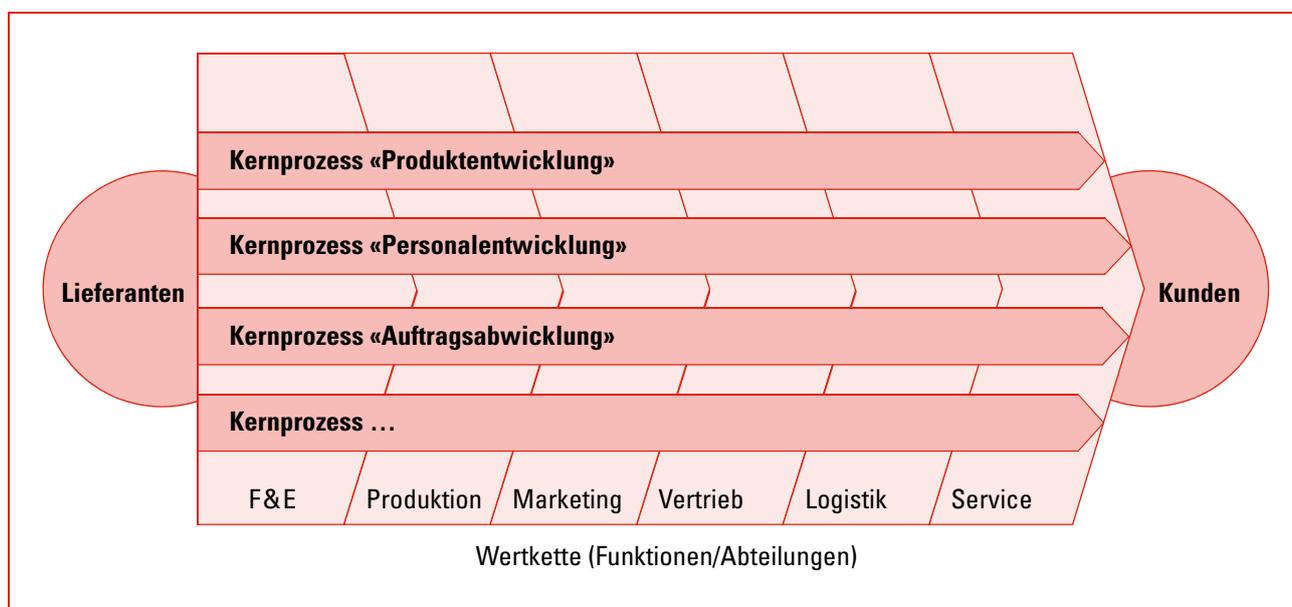
▲ Abbildung 8.8 Funktionale Struktur



▲ Abbildung 8.9 Divisions-Struktur



▲ Abbildung 8.10 Matrix-Struktur



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

Möglichkeiten/Vorteile	Probleme/Nachteile/Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Motivations- und Effizienzsteigerungen bei bisher top-down geführten Abteilungen ■ Führungskräfte müssen weniger anordnen und haben mehr Zeit für Coaching ■ schnelle, innovative (i. d. R. jedoch eher inkrementelle) Beiträge zu Problemlösungen ■ Probleme werden (u. a. auch aufgrund der hohen Transparenz) schnell, offen und sachlich angesprochen ■ auch langjährige Mitarbeitende können im organischen Ansatz kreative Ideen entwickeln ■ in Projekten der Digitalisierung können selbstorganisierte Teams die bereits vorhandenen individuellen IT-Kompetenzen ideal ausschöpfen ■ Führung basiert auf beispielhaftem Verhalten und weniger auf Autorität ■ Abbau von getrennten Unternehmenssilos und dadurch besser informierte Belegschaft ■ die höhere Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungen führt zu mehr Verantwortungsbewusstsein in der Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ das Fehlen von Chefs und Hierarchien erfordert ein hohes Maß an Koordination zwischen Teams und zwischen Mitarbeitenden (viele operative und «Governance»¹ Sitzungen) ■ gerade weil es keine festen Strukturen gibt, braucht es klare/fixe Regeln (z. B. bezüglich Sitzungen, Führung, Konfliktlösung) ■ bei großen Projekten kosten Diskussionen in (zu vielen) Teams zu viel Zeit; kann zu Entscheidungsschwäche und fehlender Leistungskontrolle führen ■ radikale Lösungen für neuartige Probleme sind eher selten; die strategische Stoßkraft geht bei zu vielen lokalen Anpassungen und fragmentierten Lösungen verloren ■ erfordert einen Kulturwandel im Unternehmen, den nicht alle (v. a. ältere) Mitarbeitenden mitmachen können/wollen ■ beim Aushebeln der Hierarchie geht auch der Anreiz zum Aufstieg verloren ■ die Hierarchie wird im Holacracy-Modell nur scheinbar abgeschafft; an Stelle von Teams entsteht eine neue Hierarchie von Kreisen

▲ Abbildung 8.12 Vor- und Nachteile stark ausgeprägter organisch-evolutionärer Organisationsformen
1 d. h. zur Weiterentwicklung des Unternehmens

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

▲ Abbildung 8.13 Kontinuierliche und strategische Veränderungen

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

▲ **Abbildung 8.14** Strategien der Veränderung im Überblick (vgl. Osterloh/Frost 2006 und 1996, S. 206; Baumgartner et al. 1995, S. 76ff.)

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 8.15 Darstellung von notwendigem und vorhandenem Commitment für den Wandel (vgl. Beckhard/Harris 1987)

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

▲ Abbildung 8.16 Allgemeine Symptome für Widerstand (Doppler/Lauterburg 2014, S. 267ff.)

Kapitel 9

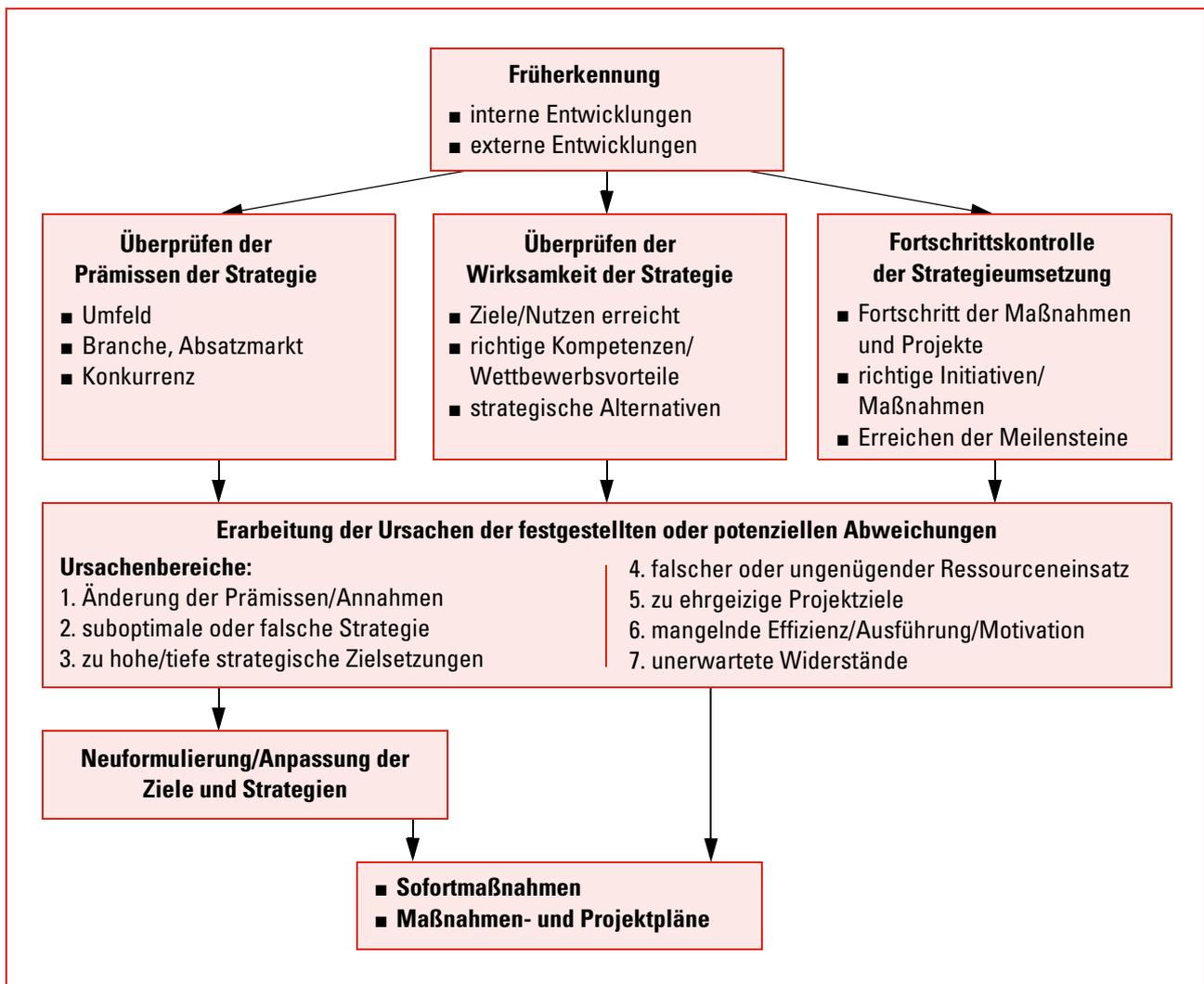
	Operative Kontrolle	Strategische Kontrolle
Hauptkriterium	kurzfristiger Erfolg	strategische Erfolgspotenziale
Konzentration auf	Budgets, Jahres-/Monats-/Wochen-/Tagespläne, klar definierte Standards, Toleranzgrenzen usw.	SEP; strategische Ziele/Benchmarks, Projekte und Maßnahmenpläne
Zeithorizont	Vergangenheit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

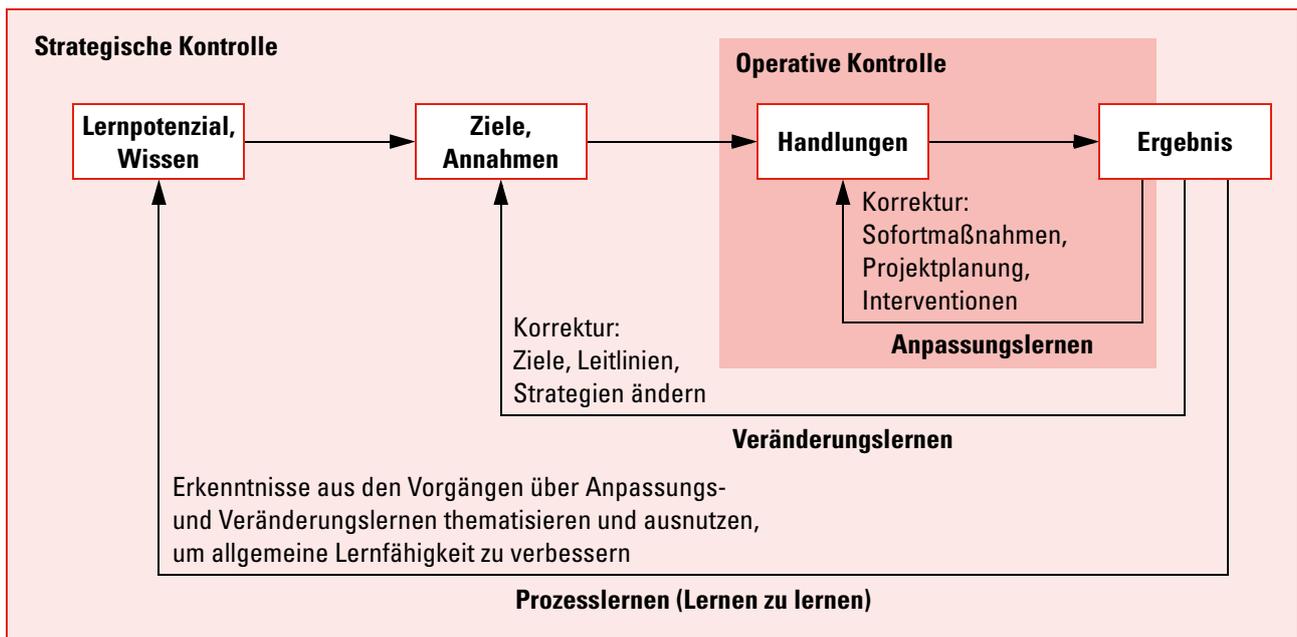
Projektkontrolle						
Projektbezeichnung: W-MAG 10			SGE: WZM		Kontrolldatum: 1.7.	
	Maßnahme	verantwortlich	Termin	Priorität	Status	Bemerkungen
1	Sortiment FS neu formulieren	Schön/Kopf	31.5.	1	erl.	
2	Marketingkonzept WZM erarbeiten	Schön	30.6.	1	in Arbeit	31.7.!
3	Vertretungen informieren	Schön	31.3.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

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

▲ Abbildung 9.2 Beispiel einer Durchführungskontrolle (Auszug)
(vgl. Lombriser et al. 2018, 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)