
Strategisches Management

Grundlagen – Prozess – Implementierung

Buchzusammenfassung

Strategisches Management : Grundlagen – Prozess – Implementierung **Martin K. Welge / Andreas Al-Laham (Auflage 3)**

Teil I – Grundlagen des strategischen Managements (Seite 1 bis 98 im Buch)

Dieser Teil des Buches wird hier nicht behandelt, weil der Stoff in der Vorlesung nicht durchgenommen wurde.

Teil II – Prozess des strategischen Managements (Seite 99 bis 622 im Buch)

Inhaltsangabe des Skriptes

A. Die Phase der strategischen Zielplanung.....	3
I. Die Formulierung der Unternehmenspolitik und des Leitbildes.....	3
II. Die Planung strategischer Ziele	4
1. Grundlagen der Zielplanung.....	4
1.1. Bedeutung und Funktion von Zielen	4
2. Ermittlung strategischer Ziele	4
2.1. Inhaltliche Betrachtung strategischer Ziele	4
2.2. Interessenbezogene Betrachtung des strategischen Ziele	8
III. Empirische Befunde zur Phase strategischer Zielplanung.....	9
B. Die Phase der strategischen Analyse und Prognose	9
I. Die Analyse der Umwelt.....	9
1. Die Analyse der globalen Umwelt.....	9
2. Die Analyse der Branchenstruktur.....	10
3. Die Analyse der Branchendynamik	11
4. Die Analyse der brancheninternen Struktur: Strategische Gruppen.....	12
5. Die Konkurrenzanalyse	12
II. Die Analyse der Unternehmung	13
1. Ermittlung von Stärken und Schwächen.....	13
1.1. Klassische Ansätze	13
1.2. Wertorientierte Ansätze	13
1.3. Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze	15
2. Vergleich und Bewertung der Stärken und Schwächen	17
3. Erstellung des Stärken und Schwächenprofils	18
III. Prognose und strategische Frühaufklärung	19
1. Die strategische Prognose	19
1.1. Quantitative Prognoseverfahren	19
1.2. Qualitative Prognoseverfahren	19
2. Frühaufklärungssysteme	19
2.1. Begriff und Systematik.....	19
2.2. Entwicklungsstufen und Prozess der strategischen Frühaufklärung... ..	19
IV. Empirische Befunde zur Phase der strategischen Analyse und Prognose	19

C. Die Phase der Strategieformulierung und Bewertung	19
I. Grundprinzipien der Strategieformulierung	19
II. Inhaltliche Ebenen des Strategiespektrums	20
1. Differenzierung nach dem organisatorischen Geltungsbereich	20
1.1. Unternehmungsgesamtstrategie	21
1.2. Geschäftsbereichsstrategie	28
1.3. Funktionale Strategien	31
2. Differenzierung nach der Entwicklungsrichtung	33
2.1. Wachstumsstrategien	33
2.2. Schrumpfungsstrategien	36
III. Die Bewertung und Auswahl der Strategie	36
1. Grundlagen: Begriff und Kriterien der Bewertung	36
2. Methoden und Modelle der Bewertung	36
2.1. Methodenüberblick	36
2.2. Unternehmensorientierte Ansätze: das Modell von Peschke	37
IV. Empirische Befunde zur Phase der Strategieformulierung und Bewertung ...	38
1. Empirische Befunde zu Merkmalen der Strategieformulierungsphase	38
2. Empirische Befunde zu Merkmalen der Strategiebewertungsphase	38
D. Die Phase der Strategieimplementierung	39
I. Grundlagen der Strategieimplementierung	39
1. Begriff und Aufgaben	39
1.1. Die Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme als Aufgabe der Strategieimplementierung	39
1.2. Die Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme als Aufgabe der Strategieimplementierung	40
2. Prozess der Strategieimplementierung	41
II. Die mittel- und kurzfristige Planung im Rahmen der Str-implementierung	41
1. Einführung	41
2. Die mittelfristige Programm und Projektplanung	41
2.1. Begriff und Aufgaben	41
2.2. Die Balanced Scorecard zur Abteilung mittelfristiger Ziele und Maßnahmen	42
2.3. Die mittelfristige Budgetierung	43
3. Die kurzfristige Funktionsbereichsplanung	43
3.1. Begriff und Aufgaben	43
3.2. Die kurzfristige Beschaffungsplanung	43
3.3. Die kurzfristige Produktionsplanung	44
3.4. Die kurzfristige Planung der Forschung und Entwicklung	44
3.5. Die kurzfristige Marketingplanung	44
4. Die kurzfristige Budgetierung	44
4.1. Begriff, Funktion und Arten	44
4.2. Aufbau und Ablauf	44
III. Empirische Befunde zur Phase der Strategieimplementierung	45
1. Allgemeine Befunde zur Strategieimplementierung	45
2. Befunde zur mittel- und kurzfristigen Planung	45

A. Die Phase der strategischen Zielplanung

- Die Formulierung der Unternehmenspolitik und des Leitbildes
- Die Planung strategischer Ziele

I. Die Formulierung der Unternehmenspolitik und des Leitbildes

Definition: Die Unternehmenspolitik definiert das Verhältnis zwischen der Unternehmung und den Interessengruppen ihrer Umwelt.

Relevante Trends und Entwicklung

- soziale Herausforderung
⇒ Telearbeit, Teilzeitarbeit
- ethische Herausforderung
⇒ Einstellung zu Korruption; Kinderarbeit
- globale ökonomische Herausforderung
⇒ Internationalisierung, Globalisierung
- politische Herausforderung
⇒ Deregulierung, Privatisierung der monopolisierten Märkte
- ökologische Herausforderung
⇒ qualitatives Wachstum, ökologische Unternehmenspolitik

Beispiel: Leitsatz: Wir handeln ethisch und sozial Verantwortungsbewusst
Warum? Image – Produktivität – Verhaltensstandard

Leitsätze alleine nützen nichts, Implementierung ist wichtig!

Problem: Überlege, was man ins Leitbild schreibt

- Nur das, was man auch halten kann
- Nicht zu viel
- Nichts was selbstverständlich ist
- Das Leitbild muss gelebt werden

Grundzweck – Business Mission – What business are we in?

- Art der Dienstleistung und Güter die eine Unternehmung erbringen will
- besondere Eigenschaften dieser Leistungen
- anzusprechende Abnehmer
- räumliche Abgrenzung des Marktes

Verhaltensgrundsätze

Oberste Richtlinien bezüglich des Verhaltens gegenüber den Anspruchsgruppen / Stakeholdern

- Führungskräfte und Mitarbeiter
⇒ Führungsstil, Lohnpolitik, Beförderungspolitik
- Marktpartner
⇒ Qualitätsgrundsätze, Preispolitik, Prinzip des Kundendienstes
- Aktionären
⇒ Informationspolitik, Dividendenpolitik, Kapitalerhöhung
- Staat, Öffentlichkeit und Umwelt
⇒ Kontaktpflege, Einstellung gegenüber der Gesamtgesellschaft

Die Formulierung der Unternehmenspolitik in einem schriftlichen Leitbild (Mission-Statement)

- Steuerung der nachgeordneten Zielsetzungen und Strategien
- Entscheidungskoordination und Erhöhung der Entscheidungseffizienz
- Schaffung einer einheitlichen Grundauffassung – *Soll-Kultur*
- Motivations- und Kommunikationsfunktion – *Identifikation*
- Externe Funktion – *Corporate Identity*

II. Die Planung strategischer Ziele

- Grundlagen der Zielplanung
- Ermittlung strategischer Ziele

1. Grundlagen der Zielplanung

1.1. Bedeutung und Funktion von Zielen

1.1.1. Der Zielbildungsprozess

- ⇒ Zielsuche
- ⇒ Operationalisierung der Ziele
- ⇒ Zielanalyse und Ordnung
- ⇒ Prüfung auf Realisierbarkeit
- ⇒ Zielentscheidung (Selektion)
- ⇒ Durchsetzung der Ziele
- ⇒ Zielüberprüfung und Revision

2. Ermittlung strategischer Ziele

2.1. Inhaltliche Betrachtung strategischer Ziele (S.121)

2.1.1. Vorüberlegung: zum Zusammenhang von Erfolg, Erfolgspotential und Erfolgsfaktoren des strategischen Managements

Erfolgspotential

- ⇒ Wird bestimmt durch das Marktpotential – externe Erfolgspotentiale
- ⇒ und das Kosten- bzw. Leistungspotential – interne Erfolgspotentiale

- Erfolgspotentiale als Vorsteuergrößen des operativen Erfolges

Vorsteuerfunktion

- ⇒ Erfolgspotentiale stellen Obergrenzen für den realisierbaren Erfolg dar. Je höher die Obergrenze, desto höher der Spielraum für den realisierbaren Erfolg.
- ⇒ Voraussetzung für Erfolgchancen schaffen. Ausnutzung ist Aufgabe des operativen Managements.
- ⇒ Jede Unternehmung verfügt über Erfolgspotentiale. (bekannt oder nicht bekannt)
- ⇒ Erfolgspotential, Erfolg und Liquidität können sich entgegengesetzt verändern.
- ⇒ Um operativen Erfolg zu haben muss eine Unternehmung mehrere Erfolgspotentiale haben.
- ⇒ Die Bilanz drückt den Erfolg des Unternehmens aus, nicht aber die zukünftige Entwicklung.

- Der Zusammenhang von Erfolgspotentialen und Erfolgsfaktoren (Abb.II A-13, S.125)

- ⇒ Gutes Image: Sie können sich die besten Leute aussuchen
- ⇒ Markenname: Sie können darunter viele Produkte verkaufen
- ⇒ Erfolgsfaktoren beeinflussen unternehmensbezogenen Erfolg / Misserfolg direkt. Erfolgsfaktoren nutzen, um Erfolgspotentiale aufzubauen.

2.1.2. Erfolgsmaßstäbe des strategischen Managements: vom Gewinn zum Shareholder Value

- Jahresabschlussorientierte Erfolgsmaßstäbe (Abb.II A-16, S.129)
- Alle Kennzahlen drücken den Erfolg der Vergangenheit aus, sagen aber nichts über den Erfolg der Zukunft
- Gemeinsames Merkmal der Erfolgsmaßstäbe
 - ⇒ periodisierte, vergangenheitsorientierte Größen des Rechnungswesens

- Kritikpunkte auf dezentrale Einheiten (SGE-Ebene) nicht brauchbar
 - ⇒ Ansatz- und Bewertungswahlrechte
 - ⇒ Mangelnde Berücksichtigung von Investitionserfordernissen
 - ⇒ Fehlende Berücksichtigung des Zeitwerts des Geldes (Inflation)
 - ⇒ Mangelnde Berücksichtigung von Risiken
 - ⇒ Verzerrung v. Erfolgskennzahlen aufgrund d. Altersstruktur des Anlagevermögens sowie durch Leasing
 - ⇒ Problemfelder des ROI-Konzepts
 - ⇒ Mangelnde Korrelation zwischen jahresabschlussorientierten Kennzahlen und der Wertentwicklung am Kapitalmarkt
 - ⇒ Dysfunktionale Verhaltenswirkungen:

Return on Investment (ROI) = Umsatz / Investiertes Kapital steigern

- Shareholder Value Management (S.135)

Definition I: Shareholder-Value:

Unter dem Begriff „Shareholder Value“ wird allgemein der Marktwert des in der Regel in Aktien verkörperten Eigentümerversögens verstanden.

Die Anweisung an die Unternehmensleitung lautet daher: Handle so, dass der Kurswert des Aktienvermögens deiner Gesellschafter maximiert wird.

Wert des Unternehmens hängt ab von...

- den abgezinnten EZÜ, die in der Zukunft liegen
- Zinssatz k
- Wert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens

⇒ **Betriebliche Cash-Flows im Planungszeitraum**

Umsatz
 ./ Herstellungskosten
 ./ Vertriebskosten
 ./ Verwaltungskosten
 ./ Abschreibung
 = **Betriebsgewinn** (vor Zinsen und Steuern)
 ./ Steuern auf Betriebsergebnis
 ./ Zusatzinvestitionen ins Anlagevermögen
 ./ Zusatzinvestitionen ins Umlaufvermögen
 = **betrieblicher Cash-Flow** → free cash-flow

⇒ Schätzung der betrieblichen Cash-Flow über so genannten **5 Werttreiber (value driver)**

- Umsatzwachstum
- Umsatzüberschussrate, betriebliche Gewinnmarge
- Erweiterungsinvestitionen in Working Capital
- Anlagevermögen
- Steuersatz

⇒ Vorteil des Werttreiber-Ansatzes :

- Cash-Flow ist in leicht zugängliche, jahresabschlussbezogene Werttreiber aufgespaltert
- Ursachensuche wird erleichtert
- Sensitivitätsanalysen bleiben auf Werttreiber beschränkt
- Konsequenzen der Handlungen sind leichter vermittelbar

⇒ **Restwert am Ende des Planungszeitraums**

- Verfahren der ewigen Rente

⇒ **Marktwert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens**

- Der Marktwert dieser Aktiva entspricht den am Bewertungstag erzielbaren Liquidationserlösen

⇒ **Gewichteter, risikoangepasster Kapitalkostensatz**

- Übernimmt die Funktion der Diskontierungsansatzes für die betrieblichen Cash-Flows
- Gewogenes Mittel aus Eigen- und Fremdkapitalkosten
- Bestimmung der Fremdkapitalkosten ; Markt übliche Konditionen der Banken
- Bestimmung der Eigenkapitalkosten ;
 - ⇒ CAPM-Modell, welches besagt, dass der Anleger nur dann in eine riskante Aktie investiert, wenn ihm über die Rendite für eine risikolose Aktie zusätzlich eine Risikoprämie vergütet wird.
 - Zu bestimmen sind dann: der risikofreie Zinssatz, der unternehmensspezifische Risikofaktor und die durchschnittliche Risikoprämie des Marktes.*

Das Shareholder-Value Netzwerk (Abb.II A-17, S.139)

Entscheidungsebenen:

- Operating → Leistungsprogramm, Preispolitik, Vertrieb
- Investition → strategische Entscheidungen, wie Kapazitätserweiterung, Des-/Investition
- Finanzierung → Verhältnis von Eigen und Fremdkapital, Wahl des Finanzierungsinstruments

Definition II: Shareholder-Value:

„Wert aller entnehmbaren freien Cash-Flows, die dem Eigentümer zustehen. Der Shareholder-Value ist der Teil des Gesamtunternehmenswertes, der nach Abzug des Fremdkapitals, bewertet zu Marktpreisen, verbleibt.“

- Der CFROI- Ansatz der Boston Consulting Group (BCG) (S.140)
Notwendige Größen für die Bestimmung des CFROI (Cash-Flow Return on Investment)
 - ⇒ Brutto-Cash-Flow der BCG → Cash-Flow vor Zinsen und nach Steuern
 - ⇒ Planungsperiode
 - ⇒ Restwert → Nettowert der Bruttoinvestitionsbasis am Ende der Nutzungsdauer
 - ⇒ Bruttoinvestitionsbasis → Summe der Wiederbeschaffungswerte + Nettoumlaufvermögen
 - ⇒ Kapitalkosten

Definition: CFROI nach BCG

„Eine strategische Investition ist dann wertschaffend, wenn der aus ihr resultierende interne Zinsfuß über den Kapitalkosten liegt.“

- Der Economic Value Added (EVA)-Ansatz von Stern/Stewart (S.141)

Definition: EVA

Residualeinkommen(EVA)=(realisierte Rendite – Kapitalkosten) x eingesetztes Kapital

„Eine Investition ist dann wertschaffend, wenn sie einen positiven Spread (Differenz) zwischen tatsächlicher Rendite und den geforderten Kapitalkosten erwirtschaftet.“

- Zusammenfassung über die Charakteristika des Shareholder-Value-Ansatzes (Abb.II A-19, S.142)

- ⇒ Zukunftsbezug
- ⇒ Mehrperiodigkeit
- ⇒ Berücksichtigung des Zeitwertes des Geldes
- ⇒ Zahlungsorientierung
- ⇒ Berücksichtigung von Risiken
- ⇒ Marktwertorientierung
- ⇒ Berücksichtigung des Finanzierungsbedarfs zukünftigen Wachstums

- Ansatzpunkte eines wertorientierten strategischen Managements (Abb.II A-20, S.145)

- Wertorientierung in der Phase der strategischen Zielplanung

- ⇒ Maximierung des Shareholder-Value als eigentliches Unternehmensziel → **Interessenmonismus**
- ⇒ Die Maximierung des Shareholder-Value ist eine Formalzielsetzung des strategischen Managements, die den strategischen Erfolgsbegriff präzisiert und operationaler macht.

- Wertorientierung in der Phase der strategischen Analyse

- ⇒ Liefert Anhaltspunkte zur Aufdeckung von **Wertlücken**.
- ⇒ Berechnung eines Value-Gap → analog GAP-Analyse, zeigt die Abweichung zwischen geplantem und tatsächlichen Free Cash-Flow

- Wertorientierung in der Phase der Strategieformulierung und -bewertung

- ⇒ **Portfolio-Techniken** zur Abgrenzung von wertschaffenden und wertvernichtenden Geschäftsbereichen
- ⇒ Die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer **Diversifikation** erhält unter dem Aspekt Unternehmenswertsteigerung stärkere Transparenz und Objektivität
- ⇒ Strategiebewertung zählt zu den klassischen Einsatzfeldern der Shareholder-Value - Konzepts

- Wertorientierung in der Phase der Strategieimplementierung

Problemfelder der Implementierung des Shareholder-Value - Konzepts

- ⇒ Methodische Probleme
- ⇒ Fehlende Erfassung des Kundenwertes → Customer Value
- ⇒ Fehlende Strukturierung des Strategiebewertungsprozesses
- ⇒ Fehlende Erfassung strategischer Erfolgsfaktoren

2.1.3. Erfolgsfaktoren des strategischem Managements (S.146)

- Analytisch-deskriptive Modelle : Kostenerfahrungskurve, Produktlebenszykluskonzept
- Großzählige empirische Untersuchungen → **PIMS-Studie**
- Explorative Studien anhand von Wirtschaftspresse
- Strategische Grundsätze : 6 Erfolgsfaktoren von Nagel, 7 S-Konzept von McKinsey
- Die PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies) (S.147)
Welche Ziel Soll das Unternehmen verfolgen? Marktanteil, Qualität ...

(1) Marktanteil und Erfolg

Je höher der Marktanteil, desto höher ist d. ROI – Vorteile bei hohem Marktanteil:

- ⇒ Economies of Scale (absolute Kostenvorteile großer Unternehmen)
- ⇒ Marktmacht
- ⇒ Präferenzen der Abnehmer
- ⇒ Und andere Ursachen: Qualität des Managements

(2) Qualität und Erfolg

Je höher die relative Qualität, desto höher ist d. ROI – Vorteile bei hoher Qualität:

- ⇒ Stärkere Kundentreue, häufige Wiederholungskäufe
- ⇒ Geringere Gefährdung bei Preiskämpfen oder höhere Preise ohne Marktanteilsverluste
- ⇒ Möglichkeit zu Marktanteilssteigerung

(3) Investmentintensität und Erfolg

Definition: Investmentintensität = Investment / Umsatz

Investment = Gesamtvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten

→ betriebsnotwendiges Kapital einer Geschäftseinheit

Grundsätze bei Ausbau von Kapazitäten

- ⇒ Investitionen in flexible statt hochspezialisierte Fertigungsanlagen
- ⇒ Differenzierung und hohe Produktqualität bewahren vor Preiswettbewerb
- ⇒ Rationalisierung : Erhöhung des Investments pro Arbeitnehmer durch erhöhte Produktivität ausgleichen

(4) Vertikale Integration und Erfolg

Relativer Marktanteil bringt mehr als vertikale Integration

- ⇒ PAR-Report → PIMS bietet für Mitgliedsunternehmen Branchenzahlen, operative Kennzahlen
- ⇒ Zum Beispiel PAR-ROI = Soll-ROI

▪ **Kritikpunkte der PIMS-Studie**

- ⇒ ROI als Maßstab des strategischen Erfolges → Hinweise auf Wertsteigerungspotentiale , keine Belege
- ⇒ Unzureichende Transparenz → multiple Regressionsgleichung, Varianz nicht veröffentlicht
- ⇒ Branchenübergreifende Erklärung → keine Unterscheidung zwischen den Industriezweigen
- ⇒ Modelladäquanz → multiple lineare Regressionsanalyse ist eine vereinfachtes Modell, komplexere Zusammenhänge vermutet
- ⇒ Befunde → Kritik zum Zusammenhang zwischen ROI – RMA → langfristige Erfolge auch bei kleineren Marktanteilen möglich
- ⇒ **PIMS** ist kein Erfolgsrezept sondern nur ein Orientierungshilfe bei strategischer Zielplanung und Bewertung!

▪ **Kostenerfahrungskurve (experience curve) (S.157)**

Ergebnis: Die auf der Wertschöpfungsanteil bezogenen und in konstanten, d.h. inflatorischbereinigten Geldeinheiten ausgedrückten Stückkosten eines Produktes potentiell um 20 bis 30 % zurückgehen, wenn die kumulierten Produktionsmengen verdoppelt werden. (Studie von BCG)

- ⇒ Kosten- und Größendegression
 - Abnahme der Stückkosten bei zunehmender Kapazität/ Beschäftigung
 - Economies of Scale bei großen Unternehmen im Bereich der Beschaffung, Produktion, Absatz etc.
- ⇒ Rationalisierung
 - Verbesserte Produktions- und Distributionsmethoden → Stückkostenreduktion
- ⇒ Technischer Fortschritt
 - Verbesserte Fertigungstechnologie, Vollautomatisierung, leistungsfähigere Maschinen + leichtere Produktmodifikation und Standardisierung → zur kostengünstigeren Produktion

▪ **Strategische Implikation der Erfahrungskurve**

(1) Kostenerfahrungskurve und relativer Marktanteil

- ⇒ Die Mengen und Kostenpositionen verschiedener Anbieter bezeichnet man: cross-sectional-experience
- ⇒ Der Anbieter mit dem größten Marktanteil hat nicht nur die Chance, zu den geringsten Kosten zu produzieren, sondern er wird auch die größten Gewinne realisieren können.
- ⇒ Erhöhung des Marktanteils durch Preisreduzierung und durch Ausscheiden der Wettbewerber möglich

(2) Kostenerfahrungskurve und Marktwachstum

- ⇒ Je höher das Wachstum, umso kürzer ist die Verdoppelungszeit und umso stärker sind die Erfahrungseffekte, die das Rationalisierungspotential anzeigen.
- ⇒ Bei hohem Marktwachstum können die Produktionsmengen auch ohne Marktanteilserhöhung gesteigert werden
- **Kritik an Erfahrungskurven**
 - ⇒ Methodische Kritik : Cross-sectional-experience-curve setzt voraus, dass gleichzeitige Markteintritt der Anbieter, homogene Produkte und gleiche Kostenelastizitäten aufweisen
 - ⇒ Empirische Gültigkeit: Anstatt Kostendaten wurden Preisdaten benutzt. Dies impliziert, dass der Preis den langfristigen Kosten folgt
 - ⇒ Strategische Schlussfolgerung: In schnell wachsenden Märkten eine dominante Marktposition erreichen. → Dafür ist eine hohe Produktstandardisierung und vertikale Integration nötig, welche zu technologische Inflexibilität führt. Unternehmen die eine Erfahrungsstrategie verfolgen, haben in der Regel die bisherige Technologie voll ausgeschöpft. Durch **Technologievorsprung** kann man die bisherige Erfahrungskurve außer Kraft setzen.

2.2. Interessenbezogene Betrachtung des strategischen Ziele (S.163)• **Interessengruppen: Stakeholder**

- ⇒ Kapitalgeber, Lieferanten, Arbeitnehmer, Gesellschaft, verbündete Unternehmungen, Kunden, Staat etc.

Ziel: Zentrales Ziel des Stakeholder Scanning ist die Beantwortung der Frage, inwieweit die strategischen Zielsetzungen der Unternehmung in Einklang mit den Interessen der Stakeholdern (Anspruchsgruppen) steht.

Dreistufige Vorgehensweise im Hinblick auf die Realisierung des Stakeholder Scanning:

(1) Auflistung möglicher Stakeholder

- ⇒ **Primäre Stakeholder**
 - **marktbezogene** Stakeholder → erster Linie über Markttransaktionen verflochten
 - Eigen und Fremdkapitalgeber, Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Wettbewerber
- ⇒ **Sekundäre oder non-market Stakeholder**
 - Staat, politisches System, Medien, Interessenverbände, Öffentlichkeit

(2) Charakterisierung der Interessengruppen

- ⇒ **Identifikation der Ziele und Interessen gegenüber der Unternehmung**
 - Mitarbeiter wollen gerechtere Entlohnung, sichere Arbeitsplätze etc.
 - Kunden wollen konstante Produktqualität, zuverlässige Kundendienst
 - Lieferanten wollen langfristige Verträge, erfüllbare Lieferstandards
- ⇒ **Abschätzung der Machtstruktur**
 - Bindungsmacht
 - ⇒ Aktionsfreiheit der Unternehmen ist an die Zustimmung des Stakeholders gebunden
 - ⇒ Zum Beispiel: Genehmigungsverfahren der Behörden
 - Retaliationsmacht
 - ⇒ Sanktion bei nicht Erfüllung von Ansprüchen
 - ⇒ Zum Beispiel: Streiks der Arbeitnehmer und Gewerkschaften
 - Substitutionsmacht
 - ⇒ Beziehungsbruch beim erleiden eines Schadens
 - ⇒ Zum Beispiel: Kapitalentzug durch Banken, Abbruch von Vertragsbeziehungen durch Lieferanten
 - Koalitionsmacht
 - ⇒ Stakeholder verbünden sich mit anderen Machtgruppen um ihre Interesse durchzusetzen
 - ⇒ Zum Beispiel: mit Parteien, Medien, Gewerkschaften, Verbänden
- ⇒ **Risikodimension**
 - Je höher das eingegangene Risiko, desto nachhaltiger wird auch der Anspruch des betroffenen Stakeholder ausfallen. Die Höhe des Einsatzes (stake) ist zu bestimmen.

(3) Bestimmung der Relevanz

Shareholder-Value versus Stakeholder Orientierung

- ⇒ Contra Shareholder-Value - Ansatz (**interessenmonistischer** Ansatz)
 - Politisch-rechtliche Gegebenheiten und ethische Moralvorstellungen beeinflussen strategische Zielsetzungen
 - Machtpolitisch orientierte Rationalität
 - Selektive Informationswahrnehmung
- ⇒ Contra Stakeholder-Orientierung (**interessenpluralistischer** Ansatz)
 - Empirische Bestätigung gleichzeitiger und gleichwertiger Berücksichtigung der Ziele aller Interessengruppen ist fraglich
 - Messbarkeit eines Stakeholder Value → ein nicht definierter, interpersonell unverständlicher Begriff
 - Wandelnde Engpasssituationen
 - Solider finanzwirtschaftlicher Handlungsspielraum als Voraussetzung für die Befriedigung der Ansprüche der Stakeholder

Nur wenn Shareholder-Value hoch ist, kann man Interessengruppen (Stakeholder) befriedigen!

III. Empirische Befunde zur Phase strategischer Zielplanung

- Dieses Unterkapitel ist nicht aufgeführt → siehe Buch S.176 – 181

[Zusammenfassung von Kapitel A \(Die Phase der strategischen Zielplanung\) auf S.182](#)

B. Die Phase der strategischen Analyse und Prognose

- Unterscheidung zwischen Umweltanalyse und Unternehmensanalyse → SWOT-Ansatz
- Unternehmensanalyse → Stärken (**Strengths**) und Schwächen (**Weakness**)
- Umweltanalyse → Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**)

I. Die Analyse der Umwelt

- Die Aufgabe der Umweltanalyse ist es, der Unternehmensführung möglichst vollständige, sichere und genaue Informationen über das betriebliche Umfeld zur Verfügung zu stellen.
- Um eine eindeutige Auswahl der relevanten externen Umweltelemente vollziehen zu können, bedarf es eines Auswahlprinzips (Identitätsprinzip)
- Globale (Macro environment), aufgabenspezifische (Task Environment) → Umweltelemente
- 5 Ebenen der Umweltanalyse analysiert durch diese Fragestellungen: (Abb.II B-1, S.185)
 - ⇒ Was sind die dominierenden Trends in der globalen Umwelt?
 - ⇒ Welche Wettbewerbsstruktur weist die Branche auf?
 - ⇒ Wie ist die Wettbewerbsdynamik innerhalb der Branche ausgeprägt?
 - ⇒ Welche Position nehmen die Wettbewerber innerhalb der Branche ein?
 - ⇒ Wie sind die Stärken und Schwächen der Hauptkonkurrenten ausgeprägt?

1. Die Analyse der globalen Umwelt

- (1) politisch-rechtliche Umweltfaktoren**
 - ⇒ politische Einflussfaktoren : Steuer-, Arbeitsmarkt-, Beschäftigungspolitik des Staates
 - ⇒ Gesetzgebung des Bundes, der Bundesstaaten und der Gemeinden oder international z.B. der EU
 - ⇒ Politische Ideologie der Regierung
 - ⇒ Politische Einstellung gegenüber der Industrie
- (2) ökonomische Umweltfaktoren**
 - ⇒ Wirtschaftliche Entwicklung → Bruttosozialprodukt (real, nominal)
 - ⇒ Entwicklung von Umfang und Struktur der Bevölkerung (Alterspyramide, Haushaltsanzahl)
 - ⇒ Einkommensentwicklung und -verwendung → Konsumneigung
 - ⇒ Index der Lebenshaltungskosten und Inflationsrate
 - ⇒ Zinssatz, Steuer, Wechselkurse etc.
- (3) soziokulturelle Umweltfaktoren**
 - ⇒ gesellschaftliche Werte oder kulturelle Normen
 - ⇒ Veränderung → Wertewandel
 - ⇒ Freiheit, Ordnung, Sicherheit, Natur, Gesundheit, Bildung, Religion, Kultur → lokal, national, international

(4) technologische Umweltfaktoren

- ⇒ Was sind Basistechnologien der Unternehmung (Produkt/Prozesstechnologien)?
- ⇒ In welcher Lebenszyklusphase befinden sich die Technologien?
- ⇒ Welche konkurrierenden Technologien wird es geben?
- ⇒ Welche Veränderung wird es bei den konkurrierenden Technologien geben?
- ⇒ Welche Auswirkungen werden die Veränderungen auf die Technologieposition der Unternehmung haben?

(1) Environmental Scanning

- ⇒ Umwelt-Scanning (Abtasten) → Umwelt auf Trends und Veränderungen absuchen
- ⇒ Außerplanmäßig, periodische, kontinuierliche Scanning sind 3 Grundformen, die sich im Zeitablauf ergänzen.

(2) Environmental Monitoring

- ⇒ Umwelt-Monitoring → Verfolgen und Interpretieren von Umweltentwicklung durch eine kontinuierliche Aufzeichnung von Informationen zu den Trendbereichen

(3) Environmental Forecasting

- ⇒ Zukunftsbild bezüglich Richtung und Ausmaß von Veränderung → Prognose

(4) Environmental Assessment

- ⇒ In welcher Weise wird der Umwelttrend die Unternehmung beeinflussen?
- ⇒ Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Trend stabilisiert und ausweitet?
- ⇒ Wann wird das relevante Ereignis (Strategic Issue) eintreten?

Issue Impact-Matrix (Abb.II B-5, S.192)

- ⇒ X-Achse = Einfluss auf die Unternehmung || Y-Achse = Wahrscheinlichkeit der Entwicklung

2. Die Analyse der Branchenstruktur

Konzept der **5** Trieb-/Wettbewerbskräfte → **Five Forces** (Porter) (Abb.II B-6, S.194)

- Anbieter, Abnehmer, Lieferanten, Ersatzprodukte, Rivalität

(1) Bedrohung durch neue Anbieter

7 Ursachen für Eintrittsbarrieren : (Abb.II B-7, S.196)

- ⇒ **Economies of Scale** = Betriebsgrößenvorteile sind Eintrittsbarrieren für Newcomer
- ⇒ **Produktdifferenzierung** = Innovationsvorteile, Bekanntheitsgrad, Käuferloyalität der Etablierten
- ⇒ **Kapitalbedarf** = Für einen Marktreintritt sind hohe Investitionen - Markteintrittsbarrieren
- ⇒ **Umstellungskosten** = Eintrittsbarriere, wenn Produktwechsel mit hohen Kosten verbunden ist
- ⇒ **Zugang zu Vertriebskanälen** = Werbemaßnahmen und Sales Promotion nötig – verursacht hohe Kosten
- ⇒ **Staatliche Politik** = Subvention der etablierten Unternehmen oder Vorschriften und Normen schaffen EB
- ⇒ **Absolute Kostenvorteile** (sunk costs)
 - Erhöhung des wahrgenommenen Kundennutzens
 - Senkung der Produktionskosten
 - Senkung des Transaktionskostenniveaus

(2) Verhandlungsstärke der Abnehmer

- ⇒ **Konzentrationsgrad der Abnehmer**
 - Wenige große Abnehmer können Einfluss auf die Angebotsstruktur nehmen
- ⇒ **Wert der Produkte**
 - Wenn die Produkte einen großen Anteil an ihrem Einkaufsbudget einnehmen, werden Abnehmer preismempfindlicher reagieren.
- ⇒ **Standardisierungsgrad des Produktes**
 - Undifferenzierte Produkte erhöhen die Verhandlungsmacht der Abnehmer, da keine Umstellungskosten auftreten. →siehe Strommarkt und Märkte mit hoher Substitutionsmöglichkeiten
- ⇒ **Gefahr der Rückwärtsintegration**
 - Kapitalkräftige und große Abnehmer können sich einen Verhandlungsspielraum durch Androhung der Rückwärtsintegration sichern. →siehe Automobilindustrie und Zulieferer
- ⇒ **Markttransparenz**
 - Je umfassender die Abnehmer über das Angebot und Marktpreise informiert sind, desto höher ist ihr Verhandlungsspielraum. →siehe Internet / Onlineshops

(3) Verhandlungsstärke der Lieferanten

- ⇒ Lieferanten mit Monopolstellung haben Macht höhere Preise zu verlangen, das Angebot zu verknapfen oder auch die Qualität zu senken → siehe NutraSweet bei PepsiCo und Coca-Cola mit dem Produkt Aspartam

(4) Druck durch Substitutionsprodukte

- ⇒ Ersatzprodukte mit gleicher Funktionalität wie das originäre Produkt der Branche verursachen eine Preisobergrenze für das Produkt der betroffenen Branche

(5) Der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

- ⇒ **Anzahl der Wettbewerber**
 - Eine hohe Anzahl zwischen den Wettbewerbern lässt wenig Spielraum und der Marktanteil sinkt
- ⇒ **Wachstum der Branche**
 - Bei langsamen Branchenwachstum wird die Konkurrenz um Marktanteile sehr viel höher sein als bei hohem Wachstum. (Nullsummenspiel)
- ⇒ **Vorhandene Überschusskapazitäten**
 - Der Zwang zur Kapazitätsauslastung führt schnell zu eskalierenden Preiskämpfen
- ⇒ **Fehlende Produktdifferenzierung**
 - Führt zu intensivem Wettbewerb auf Basis des Preises. Produktdifferenzierung würde vor starkem Wettbewerb schützen, wobei die Nachfrage relativ preisunelastisch ist.
- ⇒ **Heterogene Wettbewerber**
 - Verfolgen die Wettbewerber unterschiedliche Ziele und Strategien ist eine Einigung über die Spielregeln des Wettbewerbs schwieriger als bei homogenen Wettbewerbern. (z.B. ausländische Anbieter)
- ⇒ **Hohe Austrittsbarrieren**
 - Die Unternehmen bleiben im Geschäft trotz negativen Ergebnissen – zu hohe sunk costs bei Stilllegung
- **Stärken und Schwächen ergeben sich aus der Position der Unternehmung gegenüber den 5 Wettbewerbskräften. Das Ziel der Strategieformulierung:**
 - ⇒ Das Unternehmen so positionieren, dass seine Fähigkeiten **bestmögliche Abwehr** gegen die Wettbewerbskräfte bieten
 - ⇒ Das Kräftegleichgewicht so zu verändern, dass die eigene Position verbessert wird
 - ⇒ Veränderung der Wettbewerbsgrundlagen vorhersehen, frühzeitig auf sie reagieren

3. Die Analyse der Branchendynamik

- **Stabilität der Wettbewerbsbedingungen und Prognose der Veränderung der Five Forces in vielen Branchen nicht mehr gegeben, wegen:**
 - ⇒ Verkürzung der **Produktlebens- und Konstruktionszyklen**
 - ⇒ Niedrigere **Eintrittsbarrieren** durch Deregulierung
 - ⇒ **Wettbewerb** findet in verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Produkten gleichzeitig statt (multiple point competition)
 - ⇒ **Netzwerk** aus kooperierenden Unternehmungen, Lieferanten und Abnehmern
 - ⇒ Schnelles veralten von **Produkt und Markt-Know-how** – schneller Lernen, Verlernen und Umlernen wichtig
- **Merkmale des Hypercompetition (D'Aveni) (S.202)**
 - ⇒ Rasche, intensive Vorstöße für schnelle Wettbewerbsvorteile – bewusste Beschleunigung der Wettbewerbsintensität → extreme Branchendynamik
 - ⇒ Permanentes Bemühen für neue Wettbewerbsvorteile plus Zerstörung der Vorteile des Konkurrenten

Konzept des Hypercompetition (Abb.II B-8, S.203)**Konflikteskalation auf den 4 Wettbewerbsarenen:****1. Arena: Kosten und Qualität**

Dynamische strategische Interaktionen:

- ⇒ Preiskriege, Qualitäts- / Preispositionierung
- ⇒ Mittelweg / mittlere Position
- ⇒ Abdeckung der Nischen o. Produkt- / Sortimentsausweitung
- ⇒ Flankenangriffe und Nischenpolitik / Einstieg durch Niedrigpreisklasse oder Hochpreisklasse
- ⇒ Trend zum Wertoptimum / vollkommene Konkurrenz / Wettbewerbsvorteile ausgeschöpft
- ⇒ Neubeginn des Wettbewerbszyklusses
- Fazit: Die Unternehmungen bewegen sich auf eine hohe Qualität bei niedrigen Preisen

2. Arena: Timing und Know-how

- ⇒ Innovationszyklus wird immer schneller
- ⇒ Erstanbieter werden bei Erfolg imitiert
- ⇒ Die Imitatoren können billiger anbieten
- ⇒ Erstanbieter versuchen sich durch Patente, Verträge zu schützen
- ⇒ Jede weitere Innovationsvorsprung bindet mehr Ressourcen
- Fazit: kürzere Nachahmungszyklen, hohe Reaktionsgeschwindigkeit der Konkurrenz

3. Arena: Aufbau von Hochburgen / Eintrittsbarrieren

- ⇒ Der Aufbau von Eintrittsbarrieren sind nur temporäre Vorteile
- ⇒ Wichtigste Barrieren der Systematik von Porter:
- ⇒ Economies of Scale, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen, alle sind auf Dauer umgehbar
- Im dynamischen Wettbewerbsprozess bieten Eintrittsbarrieren keinen dauerhaften Schutz

4. Arena: Finanzielle Stärke

- ⇒ Die Finanzkraft großer Konzerne geht zumeist einher mit einer größeren Fehlertoleranz, einer globalen Reichweite ihrer Aktivitäten und politischer Macht.
- ⇒ Starke Unternehmen versuchen schwache aus der Branche zu verdrängen
- ⇒ Trotzdem drängen neue Anbieter durch Nischen in den Markt hinein
- Fazit: Der Wettbewerbsvorteil bleibt auch bei hohen finanziellen Mitteln auf Dauer nicht erhalten

Anwendungsmöglichkeiten von Hypercompetition (S.219 ff.)

- ⇒ Prognose / Vorhersage künftiger Maßnahmen der Konkurrenten
- ⇒ Identifizierung der Wettbewerber
- ⇒ Möglichkeiten zur Belebung stagnierender Wettbewerbsprozesse
- ⇒ Beurteilung / Identifikation von Branchen mit geringer Wettbewerbsintensität
- ⇒ Verdeutlichung eskalierender Entwicklung in Wettbewerbsprozessen
- ⇒ Voraussetzende Kernfähigkeit: Vision, Fähigkeiten, Taktiken zur Zerstörung bestehender Wettbewerbsvorteile der Konkurrenten → **Marktumwälzung** (Abb.II B-19, S.222)

4. Die Analyse der brancheninternen Struktur: Strategische Gruppen

Definition: Eine strategische Gruppe in einem Markt wird definiert als eine Gruppe von Unternehmungen, die ein **homogenes Verhalten** aufweisen. Also ähnliche strategische Dimensionen → dies kann der Grad der Spezialisierung, die Wahl der Absatzkanäle, der Grad der vertikalen Integration, Kostenpositionen, Produktqualität oder der technologische Status der Unternehmungen sein. (Abb.II B-20, S.224)

- Zentrale Aussagen

- ⇒ Wettbewerbskräfte haben **ungleichmäßigen Einfluss** auf die verschiedenen strategischen Gruppen
- ⇒ Gruppen haben unterschiedliche Eintrittsbarrieren

- Strategische Schlussfolgerungen (S.224 ff.)

- ⇒ **Differenziertes Gewinnpotential**
 - Durch differenziertes Einschätzung der Wettbewerbsintensität
- ⇒ **Rivalität zwischen den strategischer Gruppen**
 - Wettbewerb innerhalb einer Gruppe (Intragruppen) stärker ausgeprägt als zwischen verschiedenen Gruppen (Intergruppen)
- ⇒ **Strategische Optionen**
 - Aufbau einer neuen oder Wechsel in eine günstigere strategische Gruppe und Absichern der Position durch Aufbau von Eintrittsbarrieren
- ⇒ **Identifikation marginaler Gruppen**
 - Der Wechsel von Kandidaten zu anderen strategischen Gruppen → sind potentielle Konkurrenten
- ⇒ **Analyse strategischer Trends**
 - aufeinander zu oder voneinander weg bewegen ist ein Hinweis auf die zukünftige Wettbewerbsintensität
- ⇒ **Vorhersage von Reaktionen**
 - Bei externen Ereignissen sind die Reaktionsmuster innerhalb der strategischen Gruppe ähnlich

5. Die Konkurrenzanalyse

- Checkliste der Konkurrenzanalyse (Abb.II B-21, S.227)

- ⇒ Kriterienkatalog für eine Bestandsaufnahme (Prognose des Konkurrenten)
 - Marketingressourcen und -fähigkeiten
 - Produktionsressourcen und Forschungspotential
 - Finanzkraft und Rentabilität
 - Managementpotential und -fähigkeiten

- Die Elemente der Konkurrenzanalyse (Abb.II B-22, S.228)

- ⇒ Zukünftige Ziele des Konkurrenten
 - Ziele mit gegenwärtiger Position des Konkurrenten vergleichen
 - Prognose qualitativer und finanzieller Ziele ableiten
- ⇒ Annahmen des Konkurrenten
 - Annahmen über die eigene Situation (Einschätzung eigener Trends)
 - Annahmen über die Branche (Einschätzung von Branchentrends)
 - Reaktionsmuster des Konkurrenten zeigen Chancen für die eigene Unternehmung auf

- ⇒ **Gegenwärtige Strategie des Konkurrenten**
 - Produkt-Markt-Aktionsparameter beeinflussen die Regel des gegenwärtigen Wettbewerbs
 - Die Kenntnis darüber wie die Konkurrenz zur Zeit den Wettbewerb führt ist ein Schwerpunkt der Analyse
- ⇒ **Fähigkeiten des Konkurrenten**
 - Stärken und Schwächen der Konkurrenz
 - Fähigkeit die strategische Reaktion umzusetzen
- **Ableitung eines Reaktionsprofils des Konkurrenten**
 - ⇒ Ist der Konkurrent mit seiner gegenwärtigen Situation zufrieden?
 - ⇒ Welche voraussichtlichen Schritte oder strategischen Veränderungen wird der Konkurrent vornehmen?
 - ⇒ Wo ist der Konkurrent verwundbar?
 - ⇒ Was wird die größte und wirkungsvollste Reaktion des Konkurrenten?
- **Schema zur Bestimmung der Verteidigungsfähigkeit des Konkurrenten (Abb.II B-23, S.229)**
- **Erstellen eines Chancen -/ Risiken - Kataloges (Abb.II B-24, S.230)**

II. Die Analyse der Unternehmung

- **Prozess der Unternehmensanalyse (Abb.II B-25, S.232)**

1. Ermittlung von Stärken und Schwächen

- Klassische Ansätze
- Wertorientierte Ansätze
- Ressourcen- und Kompetenzorientierte Ansätze

1.1. Klassische Ansätze

- **Vergleich der Ist-Situation der Unternehmung mit ihrer historischen Entwicklung**

Nachteil des Zeitvergleichs :

 - ⇒ Gefahr, dass man schlechtes mit noch schlechterem vergleicht und so ein positives Ergebnis ermittelt
 - ⇒ Ist nur eine interne Betrachtungsperspektive somit wird die wichtige externe Perspektive vernachlässigt
- **Analyse der Befähigung der betrieblichen Funktionsbereiche (Abb.II B-26, S.234)**
 - ⇒ Das Ausmaß von Stärken und Schwächen wird anhand Ressourcen bewertet, unterteilt nach 5 Typen :
 - Financial resources
 - Physical resources
 - Human resources
 - Organisational resources
 - Technological resources
- **Betrachtung des Produktprogramms mit Hilfe des Produktlebenszykluskonzepts (PLZ) (Abb.II B-27, S.236)**
 - ⇒ Besitzt eine Aussagekraft für die strategische Produkt- und Programmpolitik
 - ⇒ Liefert Anhaltspunkte für die Anforderungen an die funktionsbereichsbezogenen Potentiale (Abb.II B-28, S.237)

1.2. Wertorientierte Ansätze

- **Geschäftssystem-Konzept von McKinsey (Wertkette) (Abb.II B-29, S.238)**
 - ⇒ **functional competencies** (Bezug des Ansatzes auf Funktionen und nicht auf Aktivitäten)
 - Technology
 - Product Design
 - Manufacturing
 - Marketing
 - Distribution
 - Service



- **2 Quellen von Wettbewerbsvorteilen:**
 - ⇒ **Kostenvorteile**
 - Kostenführerschaftsstrategie strebt bei gleichem Nutzen niedrigere Kosten und Preise an
 - ⇒ **Differenzierungsvorteile**
 - Differenzierungsstrategie zielt auf die Erhöhung des Nutzens und ermöglicht damit höhere Preise
- **Konzept des Kundenwerts aus Anbieter und Nachfragesicht (Abb.II B-30, S.239)**
 - ⇒ Anbieter maximieren Ihren Gewinn – entscheidend ist der Verkaufspreis (Kundenwert)
 - ⇒ Kunden maximieren ihren Nettonutzen – entscheidend ist der Anschaffungspreis

- Konzept der Wertkette (Porter) (Abb.II B-31, S.241)

Aktivitäten haben Kosten und Nutzen → Wertkette = Ziel Gewinnspanne maximieren

- ⇒ Prozesskostenrechnung: Kosten größer (>); kleiner (<) Nutzen
- ⇒ Die Wertkette zeigt den Gesamtwert und setzt sich aus **Werkaktivitäten** und der **Gewinnspanne** zusammen
 - Werkaktivitäten:
 - ⇒ physisch u. technologisch unterscheidbare Aktivität, mit denen ein Wert beim Abnehmer geschaffen wird
 - Gewinnspanne:
 - ⇒ Differenz zwischen Gesamtwert (Preis) und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Werkaktivität entstanden sind

Wertschöpfungsbezogenen Aktivitäten der Unternehmung

⇒ Primäre Aktivitäten

- Eingangslogistik → Beschaffung, Lagerung, Distribution
- Operationen → Umwandlung, Verarbeitung, Produkterstellung
- Marketing und Vertrieb → Vermarktung, Werbung, Promotion
- Ausgangslogistik → Auftragsabwicklung, Distribution, Transport
- Kundendienst → Installation, Reparatur, Zusatzservice

⇒ Unterstützende (sekundäre) Aktivitäten

- Beschaffung → Hat einen großen/direkten Einfluss auf die Kosten
- Technologieentwicklung → Produktgebundene, Kommunikations-, Verfahrenstechnik
- Personalwirtschaft → Auswahl, Einsatz, Entlohnung, Aufwand, Qualifikation des Personals
- Unternehmungsinfrastruktur → Führung, Managementinformationssysteme, persönliche Netzwerke

- **Analyse der Wertkette**

- ⇒ Definition der Wertkette
- ⇒ Abgrenzung von Wertkette und Organisationsstruktur
- ⇒ grobe Ermittlung von Schwerpunkten
- ⇒ Analyse der Verknüpfung und Verflechtung
- ⇒ Analyse von Kostenschwerpunkt
- ⇒ Analyse von Differenzierungsschwerpunkten

(1) Definition der Wertkette

- Kriterien der Abgrenzung von Wertaktivitäten (Abb.II B-32, S.243)
 - ⇒ unterschiedliche wirtschaftliche Zusammenhänge
 - ⇒ erhebliches Differenzierungspotential
 - ⇒ erheblicher oder steigender Kostenanteil

(2) Abgrenzung von Wertkette und Organisationsstruktur

- Beteiligte Organisationseinheiten (Abb.II B-34, S.245)
 - ⇒ Durch die Analyse der Wertkette kann zum einen sichtbar gemacht werden, welche Organisations-einheit an der eigentlichen Wertschöpfung beteiligt ist. Zum anderen kann aufgezeigt werden, zwischen welchen Wertaktivitäten Koordinationsbedarf besteht. → Verknüpfungsbedarf

(3) grobe Ermittlung von Schwerpunkten

- qualifizierender Ansatz
 - ⇒ Wie viel Aufmerksamkeit wird den einzelnen Kategorien der Wertkette in dem Konzern beigemessen
 - ⇒ Welchen Stellenwert hat die Wertaktivität in der Organisationshierarchie
- quantitativer Ansatz
 - ⇒ Der relative Anteil der einzelnen Wertaktivitäten am gesamten Ressourcenbedarf / Wertschöpfung

(4) Analyse der Verknüpfung und Verflechtung

- Verflechtung (horizontal)
 - ⇒ Verbindung zwischen den Aktivitäten der Wertketten mehrerer Geschäftsbereiche oder SGEs
 - ⇒ Verflechtung → siehe auch weiter unten bei horizontaler Strategie
- Verknüpfung (vertikal)
 - ⇒ Verbindung zwischen den Aktivitäten einer einzelnen Wertkette
 - ⇒ Verknüpfungen sind Interdependenzen
 - ⇒ Die Optimierung und Koordination von Verknüpfungen innerhalb der Wertkette ist eine wichtige Quelle von Wettbewerbsvorteilen

(5) Analyse von Kostenschwerpunkten (Abb.II B-36, S.248)

Jede Wertaktivität hat ihre eigene Kostenstruktur - analysiert wird nicht nach den Kostenstellen wie in der Kostenrechnung, sondern nach Wertaktivitäten. Durch eine Neustrukturierung der Wertkette oder durch eine Verbesserung der Kontrolle von Kostentreibern kann das Ziel der Kostenführerschaft der Unternehmung erreicht werden.

- Ermittlung der Wertkette und Zuweisung von Kosten und Anlagevermögen
- Diagnose der Kostentreiber jeder Wertaktivität
- Formulierung einer Strategie zur Verbesserung der Kostenposition

(6) Analyse von Differenzierungsschwerpunkten

- **Kundenwertanalyse (Abb.II B-37, S.249)**
 - ⇒ Analyse der Kundenstruktur, des Kaufverhaltens, Bestimmungsfaktoren der Kundenzufriedenheit
 - ⇒ Höhere Kundenzufriedenheit durch:
 - Senkung der Abnehmerkosten
 - Steigerung des Abnehmernutzens
- **Analyse von Differenzierungsquellen in der Wertkette**
 - ⇒ Branchenübergreifendes Benchmarking
- **Ermittlung der Differenzierungskosten**
 - ⇒ Nur in der Höhe gerechtfertigt, die der Kunde mindestens zu zahlen bereits ist
- **Formulierung einer Differenzierungsstrategie**
- **Weitere Einsatzmöglichkeiten der Wertkettenanalyse in den folgenden Bereichen:**
 - ⇒ Analyse der eingesetzten Technologie
 - ⇒ Analyse von vertikalen Verknüpfungen
 - ⇒ Analyse von horizontaler Verflechtungen
 - ⇒ Analyse der optimalen Wertschöpfung
- **Verbindung zwischen Wertkette und Werttreibern (Abb.II B-39, S.253)**
 - ⇒ Gestaltung von Wertschöpfungsketten mit hohen betrieblichen Cash-Flow
 - ⇒ Problem: Organisationsstruktur und Kostenstellen der Rechnungswesen sind nicht Deckungsgleich
→ höhere Aufwand zur Beschaffung der relevanten Daten

1.3. Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze

Resources-Conduct-Performance-Wirkungskette (Abb.II B-40, S.256)

Taxonomie unternehmensspezifischer Ressourcen (Knaese) (Abb.II B-41, S.257)

- **Materielle Ressourcen (tangible, visible)**
- **Immaterielle Ressourcen (intangible, invisible)**
 - ⇒ Personenabhängige (tacit knowledge) → Ein wichtiges Potential für ein Wettbewerbsvorteil
 - Personengebundene Fähigkeiten, Fertigkeiten,
 - ⇒ Personenunabhängige (schriftlich fixiert)
 - Routinen, Patente, Copyrights

Merkmale von Ressourcen als Basis strategischer Wettbewerbsvorteile

⇒ **Nicht-Imitierbarkeit**

Je besser sich eine Ressource vor Imitation schützen lässt, desto höher ist ihr strategisches Potential und desto eher können Wettbewerbsvorteile erzielt werden

- **Unternehmensindividuelle Vergangenheitsentwicklung**
 - ⇒ Akkumuliertes Know-how
 - ⇒ Historische Entwicklung
 - ⇒ Je höher der Imitationsschutz, desto geringer die Flexibilität
- **Interdependenz der Ressourcen**
 - ⇒ Social embeddedness
 - ⇒ Aus verschiedenen Ressourcen entsteht erst der Wettbewerbsvorteil
 - ⇒ Schlecht analysierbar → nicht imitierbar
- **Unklarheit über Kausalzusammenhänge**
 - ⇒ Causal ambiguity
 - ⇒ Ein Imitationsschutz entsteht auch, wenn Unklarheit über die Kausalbeziehung zwischen den Ressourcenbasis und Wettbewerbsvorteil besteht. → Erfolgspotential schwer identifizierbar
- **Zeitbasierte Kriterien**
 - ⇒ Time compression diseconomies
 - ⇒ Erfahrungsdefizite der Konkurrenten + Zugzwang → Ursache für neue Fehlentscheidungen
 - ⇒ Vorsprung, durch Skalen-, Erfahrungskurven-, und Synergieeffekten (asset mass efficiencies)

- ⇒ **Unternehmensspezifität**
 - Grad der organisatorischen Einbindung
 - ⇒ Ressource verliert außerhalb der Unternehmung an Wert und Nutzen
 - Gefahrenpotential
 - ⇒ Zu spezifisch → Das Unternehmen wird abhängig und unflexibel
- ⇒ **Nicht-Substituierbarkeit**
 - Je stärker die eigene Ressource vor Substituten der Konkurrenz geschützt ist, desto höher ist ihr strategisches Potential
 - Substitutionsgefahr = durch völlig verschieden konfigurierte Ressource oder durch technologischen Wandel
- ⇒ **Fähigkeit zur Generierung eines Kundennutzens**
 - Fähigkeiten
 - ⇒ Personengebundene Wissensbasis der Unternehmung → diese sind dynamisch
 - ⇒ Kodifizierbares Wissen (migratory knowledge) → In Form von Anweisungen transferierbar
 - ⇒ Nicht-kodifizierbares Wissen (tacit knowledge) → nicht transferierbar und nicht imitierbar
 - Routinen
 - ⇒ Personenunabhängig, immaterielle Ressourcen → organisatorisches Wissensspeicher
 - ⇒ Kollektive Regeln, Verfahrensweisen, Interpretationsmuster, Betriebsprache
 - ⇒ Statische Routinen = rigide Handlungsabläufe → Stabilisierung, Standardisierung der Abläufe
 - ⇒ Dynamische Routinen = flexible Handlungsprogramme → Veränderung im Zuge des Lernprozesses

Ressourcen ⇔ Kernkompetenzen

Definition: Kernkompetenz:

Komplexe und dynamische Interaktionsmuster (Kombination) aus Fähigkeiten, Routinen und materiellen Aktiva

Kernkompetenzen ⇔ Diversifikation

Erklärung: Bei der Bildung von Kernkompetenzen spezialisiert sich das Unternehmen und versucht seine Position mit dieser Kompetenz zu stärken, wobei bei der Diversifikation eine Streuung der Kompetenz vorliegt. Da die Kernkompetenzstrategie sehr risikobehaftet und nicht flexibel genug ist, fahren die Unternehmen irgendwann die Strategie der Diversifikation. → Kreislaufsystem

(1) Identifikation von Kernkompetenzen

Eine Fähigkeit ist dann eine Kompetenz, wenn die 3 Voraussetzungen erfüllt sind.

- Signifikanter Beitrag zum **Kundennutzen**
- Abhebung von der Konkurrenz → **Einzigkeit**
- **Ausbaufähigkeit**, also Transferierbarkeit auf andere Produkte

Eine andere Systematik zur Identifikation von Kernkompetenzen kommt von Barney (Abb.II B-42, S.263)

- VRIO-Schema: 4 Fragestellungen zur Identifizierung strategischer Kompetenzen
 - ⇒ The Question of **Value** (Wert)
 - Die Kompetenz muss einen strategischen Wert haben → z.B. Verbesserung der Kostenposition
 - In Anlehnung an das SWOT-Konzept werden Ressourcen dann zu Kernkompetenzen, wenn sie die Stärken der Unternehmung ausschöpfen und die Risiken der Umwelt minimieren
 - ⇒ The Question of **Rareness** (Einzigkeit)
 - Knappheit von Kernkompetenzen
 - Routinen, Fähigkeiten und materielle Aktiva, die alle Unternehmungen einer Branche besitzen, schaffen aus strategischer Sicht keine Differenzierungsvorteile, sondern Wettbewerbsgleichheit
 - ⇒ The Question of **Imitability** (Kopierbarkeit)
 - Kernkompetenzen dürfen von Konkurrenten gar nicht oder nur zu hohen Kosten kopiert sein.
 - ⇒ The Question of **Organization** (Zusammenspiel)
 - Inwieweit sind Organisationsstrukturen, Managementsysteme in der Unternehmung vorhanden, die das Ausschöpfen der Kernkompetenz-Potentiale erlauben
 - Erst das Zusammenspiel von Fähigkeiten, Routinen und materiellen Aktiva mit den unterstützenden Strukturen, Prozessen lassen Kernkompetenzen entstehen

(2) Einordnung von Kernkompetenzen

- Output : Ergebnisvorteile
 - ⇒ Vorteil in Produktion und Leistungen
 - ⇒ Vorteile im marktlichen und außermärklichen Verhalten
 - ⇒ Vorteile in Produkt- und Firmenmarken

- Input und Throughput: Ressourcen- und Integrationsvorteile
 - ⇒ Vorteile in der Ressourcenbeschaffung
 - ⇒ Vorteile im Integrationsprozess
- Eingangs- und Ausgangskoppelung : Interaktionsvorteile
 - Kompetenzen zur Beherrschung ... → Netzwerkfähigkeit
 - ⇒ technischer Bindungen
 - ⇒ organisatorischer Bindungen
 - ⇒ personeller Bindung
- Rechtliche Rahmenbedingung: Regulatorische Vorteile
 - ⇒ Schutz und die Absicherung von Kernkompetenz gegenüber dem Wettbewerb

(3) Marktbezogene Analyse der Kernkompetenzen

Kompetenz-Produkt-Matrix (Abb.II B-47, S.271)

- Die Lücken füllen
 - ⇒ Bestehende Kompetenzen für neue Produkte nutzen, um Position auf bestehenden Märkten zu festigen.
- Herausragende Position
 - ⇒ Kernkompetenzen aufbauen um auf gegenwärtigen Märkten in Zukunft zu bestehen.
- Weiße Flecken
 - ⇒ Bestehende Kompetenzen für neue Märkte einsetzen
- Mega Chancen
 - ⇒ Neue Kompetenzen für neue Märkte aufbauen

Entfaltung der Kernkompetenz bei Canon (Abb.II B-48, S.272)

(4) Einbindung der Analyseergebnisse in ein umfassendes Kernkompetenz-Management

- Identifikation
 - ⇒ Welche Personen sind Träger dieser Kompetenzen → oft nur 3 Personen
- Entwicklung
 - ⇒ In welche Märkte möchte ich hinein, welche Kompetenzen benötige ich dazu
- Integration
 - ⇒ Materiellen Ressourcen, Fähigkeiten und Routinen sind so zu Kernkompetenzen zu kombinieren und zu integrieren, dass ihre optimale Nutzung möglich wird
- Nutzung
 - ⇒ Das Ausschöpfen der durch die Kernkompetenzen erzielte Zeit der Wettbewerbsvorteile am Markt
- Transfer
 - ⇒ Transfer der bestehenden Kompetenzbasis auf neue Anwendungsbereiche

Kritikpunkte des Resource-Based-View :

- Terminologische Probleme
- Unklare hierarchische Zuordnung
- Operationalisierungsprobleme
- Ungenügend empirische Basis der Forschung

2. Vergleich und Bewertung der Stärken und Schwächen

Potentieller Vergleichshorizont des Benchmarking (Abb.II B-51, S.279)

- Wettbewerbsvergleich
- Branchenübergreifender Vergleich
- Kundenorientierter Vergleich

(1) Wettbewerbsvergleich → siehe auch Konkurrenzanalyse

- Ermittlung der Strukturketten der Wettbewerber
 - ⇒ Rekonstruktion der Wertketten der Wettbewerber
- Praktisches Beispiel des Wettbewerbsvergleichs
 - ⇒ Wertkettenvergleich in der Möbelbranche → herkömmliche Anbieter vs. IKEA (Abb.II B-50, S.277)
 - ⇒ IKEA hat Wettbewerbsvorteile in jeder Wertaktivität → meist durch Kostenvorteile

(2) Branchenübergreifender Vergleich

relativiert die eigenen Potentiale an Best-Practice-Unternehmen mit dem Ziel zum Besten der Besten zu gehören (japan.: dantotsu)

Definition: Benchmarking:

Continuous, structured process for comparing the strategies, products and processes of industry leaders, competitors and other organizations that recognized as superior for the purpose of gaining competitive advantage.

- Funktion der Benchmarking
 - ⇒ Messung der eigenen Leistungslücke
 - ⇒ Ermittlung von wettbewerbsorientierten Zielvorgaben
 - ⇒ Benchlearning – Gründe für höhere Effizienz der Vergleichspartner erkennen und daraus lernen
- Phasen des Benchmarking - Prozesses (Abb.II B-52, S.279)
 - ⇒ **Planungsphase**
 - Auswahl der Benchmarking-Objekte , z.B. bestimmte Funktionen, Prozesse (Abb.II B-53, S.280)
 - Wertkette, Wertkategorien oder Wertaktivitäten können Gegenstand der Benchmarking sein
 - Auswahl eines leistungsfähigen vergleichbaren Benchmarking-Partners
 - Leistungsfähigkeit meint aber den Besten, z.B. Marktführer oder den Weltbesten in einer Kategorie
 - ⇒ **Erhebungsphase**
 - Interne Analyse - Messung der eigenen Leistung und Auflistung der Vergleichskriterien
 - Erhebung der Daten des Vergleichspartners – Interview, Beobachtung von Abläufen, Betriebsbesichtigung oder Veröffentlichungen des Partners
 - ⇒ **Analysephase**
 - Strukturierung und Überprüfung der Daten
 - Ermittlung der Deckungslücken
 - Ermittlung der Gründe für die Höhe der Deckungslücke
 - ⇒ **Umsetzungsphase**
 - Akzeptanz gewinnen – Ziele definieren
 - Maßnahmengenerierung – Implementierung – Institutionalisierung
- Objekte der Benchmarking (Abb.II B-53, S.280)
- Kosten-Benchmarking (Abb.II B-55, S.282)

(3) Kundenorientierter Vergleich

Vorgehensweise zur Ermittlung von Kundenanforderungen

- Abgrenzung des relevanten Marktes
 - ⇒ Einheitliche Zielgruppen mit übereinstimmenden Anforderungen an das Leistungsangebot des Untern.
- Ermittlung der kaufentscheidenden Faktoren und Bildung einer Rangfolge
 - ⇒ Durch die Perspektive des Kunden und Kaufentscheidungsprozeß objektiv bewerten
- Gegenüberstellung von Kaufkriterien und Wertaktivitäten
 - ⇒ Welche Wertaktivitäten erfüllen Anforderungen des Kunden (übererfüllen / erfüllen nicht)
- Ableitung von strategischem Handlungsbedarf
 - ⇒ Maßnahmen oder eventuelle strategische Neuausrichtung (Abb.II B-56, S.285)

3. Erstellung des Stärken und Schwächenprofils

Stärken und Schwächen Profil (Abb.II B-57, S.286)

- Strategische Stärken
 - ⇒ Wettbewerbsvorteile, Schlüsselkompetenzen → distinctive competencies
- Strategische Schwächen
 - ⇒ Fehlende Ressourcen, Kompetenzen
- Basisanforderung
 - ⇒ Ressourcen die den Anforderungen genügen, sie müssen durch geeignete Strategien gefördert werden, damit ein Wettbewerbsvorteil sich entwickeln kann

III. Prognose und strategische Frühaufklärung

1. Die strategische Prognose

- 1.1. Quantitative Prognoseverfahren
- 1.2. Qualitative Prognoseverfahren

2. Frühaufklärungssysteme

- 2.1. Begriff und Systematik
- 2.2. Entwicklungsstufen und Prozess der strategischen Frühaufklärung

IV. Empirische Befunde zur Phase der strategischen Analyse und Prognose

- III +IV = Diese Unterkapitel sind nicht aufgeführt → siehe Buch S.289 – 312

[Zusammenfassung von Kapitel B \(Die Phase der strategischen Analyse\) auf S.312](#)

C. Die Phase der Strategieformulierung und Bewertung

- Grundprinzipien der Strategie der Strategieformulierung
- Inhaltliche Ebenen des Strategiespektrums

I. Grundprinzipien der Strategieformulierung

- Aufbau von Stärken, Vermeiden von Schwächen
- Konzentration der Kräfte
- Optimierung der Ressourcenbasis
- Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotentialen

(1) Aufbau von Stärken, Vermeiden von Schwächen

TOWS-Matrix (Abb.II C-1, S.314) → das gleiche wie SWOT-Matrix

Interne Faktoren ⇨	S Strengths	W Weaknesses
Externe Faktoren ⇩		
O Opportunities	SO-Strategies	WO-Strategies
T Threats	ST-Strategies	WT-Strategies

- Strategien nach dem SO-Prinzip (S= Stärken / O= Chancen)
 - ⇒ Idealfall
 - ⇒ Vorliegen ausgeprägter interner Stärken und hohe Umweltchancen
- Strategien nach dem WO-Prinzip (W= Schwächen / O= Chancen)
 - ⇒ Interne Schwächen beseitigen, um die Chance des Umfeldes wahrnehmen zu können
 - ⇒ Mittelfristig aus Schwächen Stärken machen und aus WO-Position die SO-Position erreichen
- Strategien nach dem ST-Prinzip (S= Stärken / T= Risiken)
 - ⇒ Stärken einsetzen, um die Risiken des Umfeldes zu minimieren
 - ⇒ Als Strategie ist auch eine Diversifikation in eine andere Branche möglich
- Strategien nach dem WT-Prinzip (W= Schwächen/ T= Risiken)
 - ⇒ Defensiv Grundsatz
 - ⇒ Interne Schwächen minimieren und den Gefahren des Umfeldes ausweichen

- (2) Konzentration der Kräfte
 - Externe Perspektive
 - ⇒ Förderung derjenigen Produkt/Markt-Kombination, denen Erfolgspotentiale zugeordnet werden können
 - Interne Perspektive
 - ⇒ Wie viel tragen interne Aktivitätsbereiche oder Funktionen zu einem Wettbewerbsvorteil bei?
 - ⇒ Hilfsmittel Wertkette von Porter oder das Konzept des Geschäftsystems von McKinsey
 - ⇒ Strategische Optionen für das Geschäftssystem von McKinsey (Abb.II C-3, S.317)
 - Konsequente Ausrichtung des ganzen Geschäftsystems auf die Unternehmensstrategie
 - Veränderung des Integrationsgrades durch Verzicht auf einzelne Wertschöpfungsbereiche (IKEA)
 - Aufbau überlegener Stärken in einzelnen Funktionsbereichen

Unternehmensstrategie konzentriert Anstrengungen auf diejenigen Wertschöpfungsaktivitäten, die Differenzierungs- oder Kostenvorteile bieten

- (3) Optimierung der Ressourcenbasis
 - Gegenwärtige Ressourcenbasis
 - ⇒ What can be done?
 - Veränderung der Ressourcenbasis (zukünftig)
 - ⇒ Akquisitionsstrategie oder Ressourcenentwicklung um Ressourcenbasis und Marktfokus zu erweitern

Zusammenhang zwischen Ressourcenbasis und Wettbewerbserfolg (Abb.II C-4, S.319)

- ⇒ Erfolgsunterschiede durch unterschiedliche Ausprägung der Ressourcenbasis
- ⇒ Ressourcenbasis bestimmen auch die Strategieoptionen
- ⇒ Es macht Sinn sich auf Ressourcenbasis zu konzentrieren und zu optimieren

Bestimmung von Kernkompetenz-Management-Prioritäten (Abb.II C-23, S.359)

Markt/Kompetenz-Matrix		Kompetenzstärke	
		niedrig	hoch
Markt - Attraktivität	hoch	Entwickeln	Nutzen
	niedrig	Outsourcen	Transferieren

- (4) Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotentialen
 - Synergiebegriff = aus dem griech.: Zusammenwirken → Synergieeffekt: 2+2 = 5
 - Synergiearten
 - ⇒ Verkaufs- und Absatzsynergie
 - ⇒ Technologische Synergie
 - ⇒ Managementsynergie
 - ⇒ Finanzielle Synergie
 - ⇒ Kosten sparende Synergie
 - Abhängigkeit des Synergiepotentials von der Gestaltungsleistung des Managements
 - ⇒ Auch negative Synergieeffekte beobachtbar (2+2 = 3) → z.B. Kulturen passen nicht
 - Strategische Interdependenzen
 - ⇒ Realisierung von Synergien nur möglich, wenn Integration der Teilbereiche gegeben ist
 - ⇒ Zusammenarbeit muss gewollt sein, ansonsten ist die Realisierung ein erhebliches Problem

II. Inhaltliche Ebenen des Strategiespektrums (Abb.II C-6, S.323)

- Differenzierung nach dem organisatorischen Geltungsbereich
 - ⇒ Gesamtunternehmung – Geschäftsbereich – Funktionsbereich
- Differenzierung nach der Entwicklungsrichtung
 - ⇒ Wachstum – Stabilisierung – Schrumpfung

1. Differenzierung nach dem organisatorischen Geltungsbereich

- Unternehmungsgesamtstrategie (Corporate strategy)
 - Geschäftsbereichsstrategie (Business strategy)
 - Funktionsbereichsstrategie (Functional strategy)
- (Abb.II C-7, S.325)

1.1. Unternehmungsgesamtstrategie

1.1.1. Begriff und Aufgaben

- **Primäre Aufgaben**
 - ⇒ Erarbeitung einer wertschaffenden Strategie für die Gesamtheit der unterschiedlichen Geschäftseinheiten, d.h. Findung eines ausbalancierten Verhältnisses zwischen Cash verbrauchenden und Cash erzeugenden Geschäftsbereichen. → Shareholder-Value-Ansatz, wäre ein Beispiel für Steigerung des Unternehmenswertes
- **Zentrale Aufgaben**
 - ⇒ Leistet der einzelne Geschäftsbereich einen Beitrag zur Wertsteigerung des Gesamtkonzerns?
 - ⇒ Ist dieser Beitrag größer als die Kosten der Zentrale (corporate overhead)?
 - ⇒ Schafft die Zugehörigkeit zum Konzern mehr Wert als durch alternative Organisationsstrukturen (governance structures) zu erzielen wäre? → Alternative : Outsourcing
- **Zentrales Instrument : die Portfolio-Analyse**
 - ⇒ Steuerung und Koordination der Geschäftsbereiche – Ressourcenmanagement
 - ⇒ Interne Finanzen- und Risikoausgleich – Gleichgewicht zwischen Cash und Risiko
 - ⇒ Portfolio-Optimierung – Abgrenzung von Kern- und Randgeschäften

1.1.2. Die Portfolio-Technik im strategischen Management

1.1.2.1. Grundlagen

- **Strategische Geschäftseinheiten (SGE) als Voraussetzung der Portfolio-Technik**

Produkt-Markt-Technologie Kombination: ist als Ganzes Gegenstand strategischer Entscheidungen – eigenständiges Aktivitätsfeld

Angrenzungskriterien der SGE : (S.328)

(1) Marktaufgabe

- ⇒ Eine SGE sollte als Wettbewerber auf dem Absatzmarkt vertreten sein (Kriterium des externen Marktes). Die SGE orientiert sich somit an einem eindeutig definierten, klar abgrenzbaren und andauerndem Kundeproblem.

(2) Eigenständigkeit

- ⇒ Eine SGE muss so eigenständig sein, dass andere SGEs nicht davon betroffen sind, wenn innerhalb einer SGE Entscheidungen für Strategien getroffen werden. Alle SGEs sollen unabhängig von anderen liquidierbar oder ausbaubar sein.

(3) Erfolgspotential

- ⇒ SGE sollte einen eigenständigen Beitrag zur Erfolgspotential leisten, d.h. selbständige Ziele verfolgen

Analyseschritte der SGE-Abgrenzung

Unterscheidungsmerkmale von SGF und SGE (Abb.II C-8, S.329)

- **Außensegmentierung – Segmentierung der Umwelt – SGF**
 - ⇒ Ziel der Umweltsegmentierung ist eine klare Ordnung und Strukturierung der Unternehmungsumwelt in eigenständige Segmente bzw. Geschäftsfelder
 - ⇒ Strategische Geschäftsfelder (SGF) sollten in sich homogen, im Verhältnis zu anderen heterogen sein

Abgrenzungsdimensionen der SGF

- ⇒ Potentielle Abnehmer (customer groups)
- ⇒ Abnehmerfunktion (customer functions)
- ⇒ Alternative Technologien (alternative technologies)

Wie viele SGF?

- ⇒ **Diversität**
 - Produkte mit unterschiedlichen Aufgaben definieren unterschiedliche SGF
 - Produkte mit gleicher Funktion, aber unterschiedlicher Produkttechnologie, erfordern technologiespezifische SGF-Definition
 - Abgrenzung nach Kundengruppen oder Regionen sind auch möglich

Eine hohe Diversität, d.h. Verschiedenartigkeit bezüglich der genannten Kriterien führt zur Notwendigkeit der Abgrenzung vieler, tendenziell kleiner SGFs.

⇒ **Konnektivität**

- Ressourceninterdependenzen
- Marktinterdependenzen
- Innerbetriebliche Leistungsinterdependenzen

Dilemma der strategischen Segmentierung → Konnektivität vs. Diversität
Konnektivität begrenzt den Segmentierungsspielraum für SGF. Aufgrund des Postulats der Entscheidungsautonomie gilt, dass durch die SGF-Abgrenzung Interdependenzen zwischen SGF minimiert werden müssen.

[Feine Segmentierung → segmentspezifische Unterteilung → hohe Interdependenzen → eingeschränkte Entscheidungsautonomie]

[Grobe Segmentierung → weniger Interdependenzen → hohe Entscheidungsautonomie → keine segmentspezifische Unterteilung]

- Innensegmentierung – Segmentierung der Unternehmung - SGE
Spektrum unterschiedlicher Umsetzungsmöglichkeiten (Abb.II C-10, S.334)

Duale Organisation (Abb.II C-11, S.335)

Beziehung zwischen Primärorganisation und Sekundärorganisation

- ⇒ Eine organisatorische Einheit kann mit einer SGE identisch sein oder
- ⇒ Mehrere organisatorische Einheit bilden eine SGE oder
- ⇒ Eine organisatorische Einheit besteht aus mehreren SGE

SGEs stimmen nicht unbedingt mit den Organisationsstrukturen überein

Vorteile der SGE-Organisation

- ⇒ Strategische Mentalität
 - Strategische Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind klar definiert
- ⇒ Flexibilität und Innovationskraft
 - Durch die Zuordnung der Aufgaben auf relativ kleine, marktnahe Einheiten
- ⇒ Marktnähe
 - Stärkere Auseinandersetzung mit konkreten Kundenbedürfnissen

Nachteile der SGE-Konzeption

- ⇒ Die Autonomie müsste bei Synergievorteilen vernachlässigt werden → z.B.:
Beschaffungsvorteile, Technologietransfer oder andere Wettbewerbsvorteile
- ⇒ Bei Veränderung der Marktstrukturen müssten die SGEs neu angepasst werden
- ⇒ Bei zu vielen SGEs wird die Unternehmensleitung überfordert → unüberschaubar
- ⇒ Abhilfe wäre eine übergeordnete Einrichtung SG-Bereiche (Strategic Business Areas)

- Grundsätzlicher Aufbau und Ziele der Portfolio-Technik

- ⇒ Umwelt- und Unternehmensanalyse als Ausgangspunkt
- ⇒ SWOT-Analyse
- ⇒ Verdichtung der Chance/Risiken sowie Stärken/Schwächen auf 2 Schlüsselfaktoren
- ⇒ SGEs als Objekt des Analyseprozesses

Grundstruktur der Portfolio-Methode (Abb.II C-12, S.337)

Portfolio-Methode soll Lösungen für folgende Probleme bieten:

- ⇒ Zuteilung finanzieller Mittel – Wer kriegt wie viel?
- ⇒ Finanzielles Gleichgewicht – zwischen mittelbindenden und mittelfreisetzenden GEs
- ⇒ Erwerb neuer SGEs bzw. Desinvestition vorhandener SGEs

Portfolio-Selektionstheorie und Diversifikationsprinzip

- ⇒ Strategische Entscheidungen sind risikobehaftet
- ⇒ Risikoreiche und risikoarme Erfolgsobjekte sollen die Waage halten
- ⇒ Entscheidungen haben Auswirkungen auf das Risikogehalt des Gesamtportfolios
- ⇒ Dynamische Betrachtung des Portfolios – Ist-Portfolio mit Ziel-Portfolio

1.1.2.2. Konzepte der Portfolio-Technik

- Überblick

- ⇒ Absatzmarktorientierte Konzepte
- ⇒ Unternehmenswertorientierte Konzepte
- ⇒ Kompetenzorientierte Konzepte

- **Absatzmarktorientierte Konzepte**

(1) Der Ansatz der Boston Consulting Group (BCG) (Abb.II C-15, S.342)

Voraussetzungen:

- ⇒ Produkt-Lebenszyklus als Begründung für das Marktwachstum → x-Achse
- ⇒ Erfahrungskurven als Begründung für den relativen Marktanteil (RMA) → y-Achse

Probleme:

- ⇒ RMA = Man muss wissen wie groß der Markt ist bzw. was der relevante Markt ist
- ⇒ PLZ = Wie kommt man an die Daten? Analogien mit vergleichbaren Produkten suchen

Die Normstrategien:

- ⇒ **Fragezeichen**
 - Nachwuchsprodukte
 - Erhebliche Erweiterungsinvestitionen
 - Cash-Flow negativ
- ⇒ **Stars**
 - Wachstumsstrategie
 - Cash-Flow ausgeglichen
- ⇒ **Cash-Kühe**
 - Geringes Wachstum – Stagnation
 - Rationalisierungsmaßnahmen und Ersatzinvestition
 - Cash-Flow positiv
- ⇒ **Poor-dogs**
 - Problemprodukte
 - Desinvestition

Kritik an der BCG-Matrix: (S.344)

- ⇒ Relativierung des Erfolgsfaktors Marktwachstum
 - Zukunftsprognose basiert auf Vergangenheitsdaten
- ⇒ Eingeschränkte Bedeutung
 - Bei kleinen Firmen kommt es im Vergleich zur Großen zu einem kleinen Marktanteil
 - Erfolgreiche Firmen landen auf den unteren Feldern der Matrix (Problemprodukt)
 - Das kann eine falsche Strategieentscheidung implizieren
- ⇒ Relevanter Markt
 - Nicht nur Konkurrenzvergleich; welche Substitutionsprodukte gibt es
- ⇒ SGE bezogene Zahlungsströme, investiertes Kapital
 - Die Frage wie soll Kapital investiert werden bleibt unbeantwortet
- ⇒ Erfolgsobjekte ohne externen Markt bleiben unberücksichtigt
 - Kunden und Personalbindungsprogramme haben keinen externen Markt sind aber wichtig für das Bestehen der Unternehmung
- ⇒ Schematische Anwendung der Normstrategie
 - Hinterfragen ob die angewandte Strategie sinnvoll ist

(2) Der Ansatz von McKinsey & Co

- ⇒ Erfolgsfaktoren (Multifaktorenkonzept)
- ⇒ Marktattraktivität (Umweltdimension)
- ⇒ Geschäftsfeldstärke (Unternehmungsdimension)
- ⇒ Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Matrix (Abb.II C-19, S.349)

9-Felder-Matrix :

- ⇒ x-Achse: Geschäftsfeldstärke
- ⇒ y-Achse: Marktattraktivität

Trichonomisierung der Schlüsselfaktoren (niedrig, mittel, hoch)

- ⇒ Die Zone der Mittelbindung → Investition
- ⇒ Die Zone der Mittelfreisetzung → Desinvestition
- ⇒ Die Zone der Selektion → Investition oder Desinvestition

Normstrategien (Abb.II C-18, S.347)

- ⇒ Investitions- und Wachstumsstrategien
 - Hohes Erfolgspotential – Ausbau der Wettbewerbsstärke
 - Ausgabenüberschuss – negatives Cash-Flow
- ⇒ Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien
 - Geringes Erfolgspotential – Maximierung des Cash-Flows
 - Freigesetzte Mittel werden für erfolgsversprechende Projekte investiert
 - Wenn die Erwirtschaftung positiver Cash-Flow ausgeschöpft ist wird die Geschäftseinheit liquidiert / stillgelegt
- ⇒ Selektionsstrategien
 - Feldspezifische Anwendung von Investitions- oder Abschöpfungsstrategie

Kritik am McKinsey&Co-Ansatz

- ⇒ Relativierung von Marktanteil und Marktwachstum
- ⇒ Auswahl relevanter Teildimensionen – immer angreifbar
- ⇒ Interpersonelle Vergleichbarkeit – subjektive Bewertung
- ⇒ Multiplikativ-additive Bildung des Gesamtwertes

Performance Evaluation (nicht im Buch)

Normstrategie		Underperforming unterdurchschnittlich	Performing überdurchschnittlich
Strategie Klassifikation	Invest
	Reinvest
	Cash

- ⇒ ROCE = Return of capital employed (Bruttoinvestitionsbasis)
 - Anlage + Umlaufvermögen + immaterielle Vermögen = ROCE

- **Unternehmenswertorientierte Konzepte**

(1) Das Wertbeitragsportfolio der Boston Consulting Group (BCG)**2 Werttreiber:**

- ⇒ Rentabilität → y-Achse: CF-ROI
 - CFROI-Spread = Differenz zw. erwirtschaftetes CFROI und Gesamtkapitalkosten
 - Brutto-Cash-Flow / investiertes Kapital = CFROI
- ⇒ Wachstum → x-Achse: Wachstum
 - Umsatzwachstum der SGE
 - Branchendurchschnitt als Trennlinie zwischen hohem und niedrigem Wachstum

4 Grundtypen der Geschäftsbereiche (Abb.II C-20, S.352)

- ⇒ **Typ I** – Positiver CFROI-Spread – überdurchschnittliches Wachstum
 - Wachstumsbedingte Investitionsstrategie (Rendite > Kapitalkosten)
- ⇒ **Typ II** – Positiver CFROI-Spread – unterdurchschnittliches Wachstum
 - Ausschöpfung des Externes Wachstum danach Verkauf (Rendite > Kapitalkosten)
- ⇒ **Typ III** – Negativer CFROI-Spread – überdurchschnittliches Wachstum
 - Programme zur Rentabilitätssteigerung, Verkauf (Rendite < Kapitalkosten)
- ⇒ **Typ IV** – Negativer CFROI-Spread – unterdurchschnittliches Wachstum
 - Verkauf, Desinvestition, Zerschlagen

Kritik an dem Wertbeitragsportfolio von BCG

- ⇒ Wachstumsfalle – negativer Wertbeitrag, wenn Cash-Flow nicht ausreicht, um den Wachstum zu finanzieren
- ⇒ Statische Kennzahlen (CFROI), widerspricht der dynamischen Ansatz der wertorientierten Unternehmungsführung

(2) Die Value Creation-Matrix von Reimann**2 Werttreiber:**

- ⇒ ROI-Spread
- ⇒ Net Present Value – Durchschnittliche (jährliche) Shareholder Value-Rendite
 - Die interne Zinsfuß-Methode
 - Methode der Shareholder Value-Endwert-Rendite
 - Methode der Shareholder Value-Überrendite

Portfolio: Value-Creation-Matrix (Abb.II C-21, S.355)

- ⇒ Wertsteigernde Geschäftsbereiche (Value Creation)
 - Positives (Gegenwarts + Zukunftswert) = true value-creation stars
 - Wachstumsinvestitionen, aber gegenwärtige Rendite > Kapitalkosten
- ⇒ Wertvernichtende Geschäftsbereiche (Value Destroying)
 - Negatives (Gegenwarts + Zukunftswert)
 - Jede weitere Investition vernichtet den Unternehmenswert
 - Misslingt ein Turnaround, dann Desinvestition(Abschöpfung, Stilllegung, Verkauf)
- ⇒ Überbewertete Geschäftsbereiche (Overvalued)
 - Negatives gegenwärtiges Wertbeitrag aber positives zukünftiges Wertbeitrag
 - Weitere Analyse nötig - das Management neigt zu unrealistische Cash-Flow Prognosen (hockey stick effect)

- ⇒ Unterbewertete Geschäftsbereiche (Undervalued)
 - Positives Gegenwarts aber negatives Zukunftswert
 - Weitere Analyse nötig – Verzerrung der periodischen Erfolgsmessung

Kritik an der Value-Creation-Matrix von Reimann

- ⇒ Aufzeigen von Inkonsistenzen (Widersprüchen) zwischen strategischer Zukunftsbewertung eines Geschäftsbereiches und seinem gegenwärtigen Periodenerfolg
- ⇒ Globale Strategieempfehlung – lediglich: Investition und Desinvestition
- ⇒ Keine Ansatzpunkte für zukünftige Wertschaffung

(3) Die Performance-Matrix von Günther (Abb.II C-22, S.357)

- ⇒ Wird hier nicht näher darauf eingegangen, weil die Performance-Matrix in sehr vielen Punkten mit dem Value-Creation-Matrix übereinstimmt (nicht Kl. -relevant gewesen).

• Kompetenzorientierte Konzepte

- ⇒ Analyseobjekte sind nicht die SGE oder Unternehmung, sondern die dahinter stehenden Ressourcen und Kompetenzbündel

(1) Das marktbezogene Kompetenzportfolio von Krüger/Homp

Kompetenzprofil (Bestandsaufnahme des Ist-Profiles)

- ⇒ Bestimmung der Kernbedürfnisse der Kunden
- ⇒ Kundenbezogene Bestimmung der Kerneigenschaften
- ⇒ Analyse der Wertschöpfungskette und Bestimmung von Kernprozessen sowie Kernfunktionen
- ⇒ Feststellung der dort vorhandenen / fehlenden Ressourcen und Fähigkeiten
- ⇒ Analyse der Stärken / Schwächen aus Kundensicht im Vergleich zum Wettbewerb
- ⇒ Abschätzung der vorhandenen / fehlenden Kompetenzen

Die Entwicklungsprognose (Soll-Profil)

- ⇒ Abschätzung der zukünftig benötigten Kompetenzen
- ⇒ Abschätzung der Entwicklungs- und Integrationschancen und -risiken
- ⇒ Abschätzung von Zeitdauer und Kosten der Kompetenzentwicklung/-integration

Markt- /Kompetenzmatrix (Abb.II C-23, S.359)

Markt/Kompetenz-Matrix		Kompetenzstärke	
		niedrig	hoch
Markt - Attraktivität	hoch	Entwickeln	Nutzen
	niedrig	Outsourcen	Transferieren

- ⇒ Entwicklung (MA = hoch ; KS = niedrig)
 - Es empfiehlt sich langfristig ein Aufbau der Kompetenzstärke durch Ergänzung der bestehenden Kompetenzbasis.
- ⇒ Nutzung (MA = hoch ; KS = hoch)
 - Ausschöpfung der Kompetenz und Absicherung der Kompetenzbasis
- ⇒ Outsourcing (MA = niedrig ; KS = niedrig)
 - Wegen strategischen Schwächen, ist ein Verkauf des Geschäftsbereiches wertsteigernder als die Zugehörigkeit zum eigenen Konzern
- ⇒ Transfer (MA = niedrig ; KS = hoch)
 - Von materiellen und immateriellen Ressource. Für die Transferierbarkeit immaterieller Ressourcen ist der Grad der Kontextgebundenheit (social embeddedness) und ihre Produkt-/Marktgebundenheit ausschlaggebend

Strategieoption des Kernkompetenzaufbaus (Resource-Based-View)

- ⇒ Eigenentwicklung
 - Die Unternehmung kann die benötigten Kompetenzen durch eigene Forschungs- und Qualifizierungsaktivitäten selbst aufbauen. Diese Strategie ist jedoch sehr zeit- und arbeitsintensiv
- ⇒ Wissenstransfer
 - Die Unternehmung kann einen Transfer von Kompetenzen aus anderen Geschäftsbereichen anstreben, falls dort die erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind. Hierfür sind technologische, kulturelle Voraussetzungen zu schaffen.
- ⇒ Zukauf
 - Materielle Ressourcen kann man zukaufen. Immateriell Ressourcen muss man abwerben, um die Fähigkeiten des Kompetenzträgers zu beziehen.

- ⇒ Akquisition
 - Das eigene Kompetenzportfolio wird über gezielte Akquisitionen ganzer Geschäftsbereiche oder Unternehmungen vervollständigt.
- ⇒ Strategische Allianzen
 - Die eigene Kompetenzbasis über strategische Allianzen und Kooperationen bspw. in Form von Lern-Netzwerken ergänzt werden

Kritik an dem marktbezogenen Kompetenzportfolio

- ⇒ Mehrstufiger Aufbau (gut)
- ⇒ Hohe Unsicherheit bei der Prognose
- ⇒ Niveauregression der Skalierung

(2) Das kundenwertorientierte Kompetenzportfolio von Hinterhuber et al.

- ⇒ Auf dieses Unterkapitel wird hier nicht detailliert eingegangen(nicht Kl. -relevant).
- ⇒ Umweltdimension ist der Kundenwert
- ⇒ Unternehmungsdimension die relative Wettbewerbsstärke

Analyseschritte

- ⇒ Ermittlung der relativen Wettbewerbsstärke
- ⇒ Ermittlung des Kundenwertes

Dichotomisierung der beiden Dimensionen (Abb.II C-25, S.366)

- ⇒ Quadrant I : Competence Standards
 - Basiskompetenz – defensive Strategie zur Absicherung
- ⇒ Quadrant II: Competence Gaps
 - Lücke – Strategie des Aufbaus und der Entwicklung
- ⇒ Quadrant III: Competence Potential
 - Over engineering – Anpassung an die Markterfordernisse
- ⇒ Quadrant IV: Core Competences
 - Die strategischen Kernkompetenzen weisen eine hohe Kundenwertschöpfung auf

(3) Die Parenting-Advantage-Matrix von Campbell/Goold

- ⇒ Rollenverteilung im Entwicklungsprozess von Kompetenzen
 - Geschäftsbereichsspezifische Ressourcen tragen zum Wettbewerbserfolg bei
 - Die Frage nach gemeinsam nutzbaren Kompetenzen und
 - Die Entscheidung über den Autonomiegrad der einzelnen Geschäftsbereiche auf der Unternehmensgesamtebene
- ⇒ Rollenverteilung im Transferprozess von Kompetenzen
 - Die Frage nach dem Transfer gemeinsam nutzbarer Kompetenzen
 - Personengebundenes Know-how und explizierbares Know-how
 - Dezentrale Entscheidung über die Art des Ressourcetransfers
 - Zentrale Entscheidung über die Geschwindigkeit des Ressourcetransfers

5 Rollen / Strategien der Parenting-Advantage-Matrix (Abb.II C-26, S.368)

Parenting-Advantage-Matrix		Role in transfer		
		stimulate		demand
Role in development	central	Promote central developments	Coordinate common solutions	Create a company way
	local	Stimulate the network		Impose best practice

- ⇒ Stimulating the network
 - Die Entwicklung der Kompetenzbasis erfolgt dezentral und unkoordiniert
 - Die Zentrale verteilt finanzielle Mittel, aber es findet keine Kontrolle der GE bei der zu entwickelnden Kompetenzarten statt
- ⇒ Promote central development
 - Zentrale entscheidet über die Inhalte von Forschungsprojekten
 - Verwendung erfolgt dezentral
- ⇒ Coordinating common solutions
 - Enge Zusammenarbeit von Zentrale und SGEs im Entwicklungs- und Transferprozess der gemeinsam nutzbaren Kompetenzen
- ⇒ Imposing best practice
 - Dezentrale Entwicklungen werden im Gesamtkonzern als Standard vorgegeben

- ⇒ Creating a company way
 - Zentralisierung von Kompetenzentwicklung und -transfer durch Standardisierung im Gesamtkonzern
 - Zentrale kann aktive oder passive Rolle spielen

Kritik an der Parenting-Advantage-Matrix

- ⇒ Konzerninterne Betrachtung – es fehlt ein externes Bewertungsmaßstab
- ⇒ Inhaltliche Konkretisierung der strategischen Optionen ist unklar
- ⇒ Das Konzept zielt weniger darauf ab, ein Hilfsmittel zur Auswahl von Strategieoptionen zur Verfügung zu stellen, sondern vielmehr auf die Verdeutlichung der grundsätzlichen Problematik der Existenz ressourcenbezogener Verflechtungen zwischen den SGEs.

1.1.3. Horizontale Strategie

Die Portfolio-Strategien sind zu ergänzen um Strategien, mit deren Hilfe Interdependenzen gesucht, berücksichtigt und im Idealfall als Synergie genutzt werden können. Derartige Strategien sind von Porter als horizontale Strategien bezeichnet, aber zunächst zur Begrifflichkeit der Verflechtung:

1.1.3.1. Begriff und Arten von Verflechtungen

(1) Materielle Verflechtung (Abb.II C-27, S.374)

Ausgangspunkt der Ermittlung materieller Verflechtung ist die Wertkette

- ⇒ Kostensenkung durch gemeinsame Durchführung von Wertaktivitäten
 - Erhöhtes kumulatives Volumen – Kapazitätsauslastung
- ⇒ Differenzierungsvorteile durch Verkauf mehrerer Produkte durch den gleichen Außendienst
 - Gemeinsame Durchführung erhöht die Einmaligkeit oder senkt die Kosten

Kosten der Verflechtung (3 Typen)

- ⇒ Koordinierungskosten
 - Gemeinsame Aktivitäten Ressourcen – Zeit, Personal, finanzielle Mittel müssen koordiniert werden, dass verursacht zusätzliche Kosten
- ⇒ Kompromisskosten
 - Nutzen aus gemeinsamer Durchführung ist aus Sicht der SGEs suboptimal
- ⇒ Inflexibilitätskosten
 - Eine gemeinsame Durchführung von Aktivitäten erhöht die Austrittsbarrieren der SGEs (Begrenzung des Entscheidungsspielraums, Anhängigkeit).

Formen gemeinsamer Durchführungen / Aktivitäten (Abb.II C-27, S.374)

gemeinsame(r)	
Markenname	Vertriebskanäle
Werbung	Verkaufsbüros
Verkaufsförderung	Kundendienst
Marketingabteilung	Auftragsabwicklung

(2) Immaterielle Verflechtung

- ⇒ Übertragung von erworbenem Management-Know-how zwischen getrennten Wertketten
 - Durch die Übertragung von Know-how können Kosten der einzelnen Aktivitäten reduziert werden.
- ⇒ Problem: Widerstände des Managements

(3) Konkurrenzverflechtung (Abb.II C-28, S.375)

- ⇒ Mehrpunktkonkurrenten
 - Führt zur Einschränkung des Entscheidungsspielraums bei den SGEs
 - Keine unabhängige Planung möglich
- ⇒ Reaktionsinterdependenzen
 - Maßnahmen in einer Branche können Reaktionen in einer anderer hervorrufen

1.1.3.2. Die Formulierung der Horizontalstrategie

(1) Ermittlung aller existierenden und potentiellen Verflechtungen

- ⇒ Sämtliche Wertaktivitäten sind auf tatsächliche oder potentielle Möglichkeiten der gemeinsamen Durchführung zu überprüfen
- ⇒ Als Ergebnis entstehen Verflechtungsmatrizen / Verknüpfungsdigramme

(2) Bewertung der Wettbewerbsbedeutung von Verflechtungen**3 Gesichtspunkte zur Bewertung der Verflechtung :**

- ⇒ Die Höhe des Nutzens
- ⇒ Die Höhe der Kosten
- ⇒ Die Höhe des strategischen Differenzierungsvorteils

(3) Formulierung der Horizontalstrategie

- ⇒ Gemeinsame Durchführung
 - z.B.: Außendienst, Beschaffung o. Know-how Transfer bei immateriellen Verflechtungen
- ⇒ Koordination
 - Produktentwicklung muss in einer integrierten Planung abgestimmt werden
 - Koordination von Angriffs- o. Verteidigungsstrategien gegenüber Mehrpunktkonkurrenten
- ⇒ Diversifizieren
 - um Verflechtungen auszubauen oder neue zu schaffen
- ⇒ Verkauf
 - Geschäftsbereiche, die keine wichtigen Verflechtungen aufweisen oder die Nutzung von Verflechtungen verhindern verkaufen, um in wertsteigernde GE zu investieren
- ⇒ Schaffung horizontaler Organisationsstruktur
 - um Verflechtungen zu nutzen, normaler Weise sind **Organisationsstrukturen vertikal**

Zusammenfassend 2 Aufgabenbereiche der Unternehmensgesamtstrategie

- ⇒ **das strukturelle Management**
 - Aufbau neuer und Abstoßen unrentabler Geschäftsbereiche
- ⇒ **das synergieorientierte Management**
 - die Formulierung einer koordinierenden horizontalen Strategie

Kritik an der Horizontalstrategie

- ⇒ Verflechtungen können übersehen werden, welches entscheidende Beziehungsmuster isoliert
- ⇒ wahlloses Verfolgen von Verflechtungen, die ein geringes Differenzierungs- oder Kostensenkungsvorteil aufweisen

1.2. Geschäftsbereichsstrategie**1.2.1. Generische Wettbewerbsstrategien****Definition:**

Grundsätzlich anzuwendende Verhaltensweisen in den einzelnen Produkt-Markt-Bereichen. Eine Wettbewerbsstrategie beschreibt Maßnahmen, die der SGE eine vorteilhafte Position im Wettbewerb verschaffen. Eine effektive Wettbewerbsstrategie ergreift offensive oder defensive Maßnahmen, um eine verteidigungsfähige Position gegenüber den bereits skizzierten 5 Wettbewerbskräften (5 Forces) aufzubauen (Porter).

Ziele der Strategieformulierung:

- ⇒ Bestmögliche Abwehr gegen Wettbewerbskräfte (z.B.: Monopolstellung)
- ⇒ Beeinflussung des Wettbewerbs, um die Position der SGE zu verbessern. (Kosten oder Qualitätsführer)
- ⇒ Prognose und Reaktion auf Veränderung der Wettbewerbsgrundlagen. (5 Forces, Hypercompetition)

3 Strategietypen unterscheidet Porter (Abb.II C-30, S.379)

- ⇒ Strategie der Kostenführerschaft
- ⇒ Strategie der Differenzierung
- ⇒ Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte

1.2.1.1. Die Strategie der Kostenführerschaft

- **Merkmale**
 - ⇒ Kostenerfahrungskurve (Aldi, Fielmann, Metro AG, Media Markt, etc.)
 - ⇒ Aggressive Kapazitätserweiterung (schneller als der Wettbewerb)
 - ⇒ Konsequente Ausnutzung des Erfahrungskurveneffektes
 - ⇒ Absolute Standardisierung und Spezialisierung der Produkte
- **Vorgehensweise**
 - ⇒ Strategische Kostenanalyse
 - ⇒ Analyse der Wertkette – Kostenschwerpunkte finden
 - ⇒ Untersuchung des Kostenverhaltens

- **10 Kostentreiber nach Porter** (Abb.II C-32, S.383)
 - (01) Größenbedingte Kostendegression
 - Economies of Scale – die Stückkosten sinken mit zunehmender Betriebsgröße
 - (02) Lerneffekte
 - Economies of Learning – insbesondere bei repetitiven Tätigkeiten
 - (03) Struktur der Kapazitätsauslastung
 - Fixkostendegressionseffekte – Verhältnis zwischen fixen und variablen Kosten als Indikator für Sensitivität der Wertaktivität gegenüber Auslastungsschwankungen
 - (04) Verknüpfungen
 - Qualitätsprüfung und Kundendienstaufwand – Kostenanalyse aller Wertaktivitäten
 - (05) Verflechtungen
 - Economies of Scope – Synergieeffekte
 - (06) Integration
 - Koordinations- und Integrationskosten – „make or buy“
 - (07) Zeitwahl
 - Timing Entscheidungen – z.B.: Zeitpunkt des Markteintritts
 - (08) Unternehmenspolitische Entscheidung
 - Entscheidung die Einfluss auf die Kostenhöhe haben.
 - z.B.: Breite des Produktangebots, die Produktdifferenzierung, Qualitätsniveau
 - Entscheidung im Zuge einer Differenzierungsstrategie
 - (09) Standort
 - Lohnniveau, Steuersatz, Infrastruktur, Rohstoffe und Energiezugang
 - (10) Außerbetriebliche Faktoren
 - Staatliche und gesellschaftliche Einflussfaktoren
 - Verhandlungsmacht der Gewerkschaften
 - Umweltschutzbestimmungen

Die strategische Kostenposition der SGE ist eine Funktion der Zusammensetzung der eigenen Wertkette im Vergleich zur Konkurrenz und der Ausprägung der Kostentreiber in jeder einzelnen Wertaktivität.

- Ansatzpunkte für Kostenvorteile
 - ⇒ Kontrolle und Beeinflussung der wesentlichen Kostentreiber
 - ⇒ Restrukturierung der Wertkette
- Nachteile der Kostenführerschaft
 - ⇒ Mangelnde Flexibilität und Anpassungsbereitschaft (extrem hohe Spezialisierung)
 - ⇒ Kostenvorsprung kann schnell obsolet werden
 - ⇒ Innovationsfeindlichkeit (keine neuen Produkte entstehen)

1.2.1.2. Die Strategie der Differenzierung

- Merkmale
 - ⇒ Differenzierung des Produkts oder der Dienstleistung, um branchenweit eine Sonderstellung zu erreichen
 - ⇒ Kostenorientierung ist nicht primäre strategische Aufgabe, aber sollte nicht ignoriert werden
- Differenzierungsquellen
 - ⇒ Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung
 - Abschirmung gegenüber den Wettbewerbern
 - Erhöhung der Ertragsspanne
 - ⇒ Kundenloyalität
 - Inselbildung
- Nachteile und Risiken
 - ⇒ Vernachlässigung der Kosten
 - ⇒ Verminderung der Differenzierungsvorteile durch Nachahmer im Verlauf der Branchenevolution

1.2.1.3. Die Strategie der Nischenbildung

Konzentration auf Schwerpunkte

- Merkmale
 - ⇒ Konzentration aller Aktivitäten der SGE auf die betriebliche Erfüllung der Bedürfnisse einer spezifischen Abnehmergruppe, regionalen Marktes oder einer Produktlinie
 - ⇒ Differenzierungs- und Kostenführerschaft in der Nische
- Voraussetzung und Risiken
 - ⇒ Segmentierungsfähigkeit des Marktes, Märkte auf denen standardisierte Commodity-Produkte angeboten werden, bieten weniger Nischenplätze
 - ⇒ Nischenstrategie ist aufgrund des niedrigen Umsatzvolumen eher eine Strategie für kleinere Geschäftsbereiche
 - ⇒ Bei erfolgreicher Nischenpositionierung besteht die Gefahr der Imitierung durch Marktführern und das Angebot auf dem Gesamtmarkt

Unterschiedliche Auswirkungen der generischen Wettbewerbsstrategien auf die einzelnen Wertreiber. (Abb.II C-36, S.392)

Niedriger oder hoher RMA und hoher ROI wirken sich positiv auf das Unternehmen aus.

Geschäftsbereiche die sich nicht in eine der 3 Richtungen entwickeln sind im kritischen Bereich (Mitte) „stuck in the middle“ – weder Fisch noch Fleisch. (Abb.II C-37, S.393)

1.2.2. Hybride Strategien

Definition: Hybride Strategien

Preis- und Kostenführerschaft kann erfolgreich mit differenziertem Produktangebot kombiniert werden, wie im Fall der hybriden Strategien (zusammengesetzte Strategien).

- Begründung für das Problem der „stuck in the middle“ nach Porter
 - ⇒ Konvexitäthypothese
 - Hoher bzw. niedriger RMA für unterschiedliche Strategien
 - ⇒ Konsistenzhypothese
 - Differenzierung ist teuer, daher keine Kostenführerschaft, Widerspruch der Strategien
 - ⇒ Konzentrationsthese
 - Entweder konzentriert man sich auf Differenzierung oder Standardisierung (Entscheidung)

1.2.2.1. Sequentielle hybride Strategien (S.394)

- Zeitliche Entkopplung der Kosten- und Differenzierungskomponente
 - ⇒ Erst Kostenführerschaft, dann Differenzierungsstrategie oder umgekehrt
 - ⇒ Beim Wechsel der Strategie muss die Wettbewerbsposition erhalten bleiben
- Innovator (First) und Imitator (Follower)
 - ⇒ Innovator verfolgt Differenzierungsstrategie und setzt hohen Preis, welche Imitatoren lockt.
 - ⇒ Wenn Differenzierungsstandards entstehen, kommen Mee-too-Produkte auf den Markt
- Hybride Wettbewerbsposition der meisten Anbieter am Ende der Branchenevolution
 - ⇒ Innovator senkt die Preise und wird Kostenführer
 - ⇒ Imitator versucht zu differenzieren – Erhöhung des preispolitischen Spielraums

3 Kritikpunkte der sequentiellen Betrachtungsweise

- ⇒ Deterministische Grundaussage des Ansatzes
 - Der Innovator kann aus dem Markt austreten oder einen neuen Innovationszyklus beginnen
- ⇒ Geringe Prognosevalidität des Ansatzes
 - Die Grenze der einzelnen generischen Strategien und der Zeitpunkt des Wechsel
 - Ex post Erklärung von „Strategy-shifts“ (des Strategiewechsels)
- ⇒ Der Ansatz erklärt nicht wie gleichzeitig niedrige Kosten und Differenzierung erreicht wird

1.2.2.2. Simultane hybride Strategien (S.395)

- Gleichzeitige Realisierung von Kosten- und Differenzierungsvorteilen
- Erklärungskonzepte für Differenzierungs- und Kostenvorteile (Abb.II C-39, S.398)
 - ⇒ Qualitätsstrategie (bessere Leistung) – **vertikale Differenzierung**
 - ⇒ Varietätsstrategie (individuelle Leistung) – **horizontale Differenzierung**
 - ⇒ Innovationsstrategie (Zusatz / neue Leistung) – **laterale Differenzierung**

- Strategie zur Verbesserung der Kostenposition (Abb.II C-40, S.399)
 - ⇒ **Economies of Scale** (Skalen- oder Größeneffekte)
 - Die Stückkostenänderung in Abhängigkeit der Änderung der Produktionsmenge entspricht einer Bewegung auf der Durchschnittskostenkurve (DK)
 - ⇒ **Economies of Learning** (Lern- oder Übungeffekte)
 - Die Stückkostenänderung in Abhängigkeit von der kumulierten Ausbringungsmenge entspricht dem Sprung auf eine neue Durchschnittskostenkurve zum Ursprung hin
 - ⇒ **Economies of Scope** (Verflechtung- oder Synergieeffekte)
 - Die Stückkostenänderung entspricht einer Verschiebung beider Durchschnittskostenkurven zum Ursprung hin
- Die Strategietypen Porters verändern die Parameter der Gewinnfunktion
 - ⇒ Gewinn^{Differenzierung} = Menge↓ x Preise↑ – Kosten↑
 - ⇒ Gewinn^{Kostenführer} = Menge↑ x Preise↓ – Kosten↓

Inwieweit können bei einem hybriden Strategieschwerpunkt alle 3 Parameter (Menge, Preise, Kosten) der Gewinnfunktion positiv beeinflusst werden?

(1) Differenzierungsstrategie und Mengeneffekte

- ⇒ Varietätsstrategie
 - Produktvarianten ↑, Marktpotential ↑, Absatzmenge ↑
- ⇒ Qualitätsstrategie
 - Positive Korrelation zwischen Differenzierungsvariablen und Rendite (PIMS)
- ⇒ Innovationsstrategie
 - Marktanteilsgewinne durch „first-mover-advantage“

(2) Differenzierungsstrategie und Kosteneffekte

- ⇒ Varietätsstrategie
 - Ermöglichung durch Economies of Scope – Synergievorteile
- ⇒ Qualitätsstrategie
 - Ermöglichung durch Economies of Quality – Qualitätsmanagement
- ⇒ Innovationsstrategie
 - Ermöglichung durch Economies of Speed – Zeitvorteile

(3) Differenzierungsstrategie und Preiseffekte

- ⇒ Varietätsstrategie
 - Kundennutzen ↑, Menge ↑, Preis ↑
- ⇒ Qualitätsstrategie
 - Preis ↑, Menge ↑ (siehe PIMS)
- ⇒ Innovationsstrategie
 - Preis ↑ - quasi-monopolistische Positionierung zu Beginn des Innovationszyklus

sLösung:

- Für alle 3 Parameter der Gewinnfunktion können positive Auswirkungen des hybriden Strategietypes aufgezeigt werden
- Entwicklung und Umsetzung von Strategien, die gleichzeitig beide Arten von Wettbewerbsvorteilen miteinander verbinden

1.3. Funktionale Strategien

1.3.1. Begriff und Aufgaben

- Begriff

Ausgehend von den Gesamt- und Geschäftsbereichstrategien müssen im Zuge einer sukzessiven Konkretisierung die strategischen Konsequenzen für die Funktionsbereiche im Rahmen funktionaler Strategien oder Politiken ausgearbeitet werden:
- Aufgaben
 - ⇒ Detaillierungsfunktion (Abb.II C-43, S.405)
 - Planerische Konsequenzen der Funktionsbereiche detaillieren
 - Korrekte Interpretation der Gesamt- und Geschäftsbereichstrategien in den Funktionsbereichen
 - ⇒ Koordinationsfunktion (Abb.II C-44, S.406)
 - Vertikal Koordination innerhalb der Funktionsbereiche – Verhaltensregeln für Bereichsleiter
 - Horizontale Koordination übergeordneter Geschäftsstrategien – Harmonisationsfunktion
 - ⇒ Schnittstelle zwischen Strategie und operativer Umsetzung (Abb.II C-45, S.407)

1.3.2. Funktionale Strategien als Inhalte der strategischen Funktionsbereichsplanung

Unterscheidung der Funktionsbereiche in 4 klassische Bereiche: Beschaffung, Produktion, Forschung und Entwicklung (FuE) und Absatz (Marketing)

1.3.2.1. Beschaffungsstrategie

- **Beschaffungsbereichziele**
 - ⇒ Sachziele – flexible Anpassung an die Beschaffungsmärkte u. Aufbau v. Erfolgspotentialen
 - ⇒ Formalziele – Kostenreduzierung, Leistungsverbesserung, Autonomieerhaltung
- **Rolle der Beschaffung**
 - ⇒ Bedeutung des Einkaufs
 - ⇒ Komplexität des Beschaffungsmarktes
- **4 Grundpositionen der Beschaffung (Abb.II C-46, S.409)**
 - ⇒ **Einkaufsmanagement** (Die Funktion effizient ausüben)
 - ⇒ **Beschaffungsmanagement** (Kurzfristige Versorgung sichern)
 - ⇒ **Materialwirtschaft** (Materialkosten aus Gesamtsicht steuern)
 - ⇒ **Versorgungsmanagement** (Nachhaltige Versorgungsvorteil sichern)
- **3 Grundnormstrategien für eine Beschaffungsmarktportfolio (Abb.II C-49, S.413)**
 - ⇒ Strategien einer aktiven **Abschöpfung** – Verringerung des Eigenfertigungsanteils
 - ⇒ Eine defensive **Diversifikationsstrategie** – Entmachtung des Lieferanten
 - ⇒ Strategien des selektiven **Abwägens** – Suche nach neuen Substitutionsprodukten

1.3.2.2. Produktionsstrategie

- **Produktionsbereichziele**
 - ⇒ Sachziele – termingerecht Realisierung
 - ⇒ Formalziele – Produktivität der Leistungserstellung
 - ⇒ Humanziele – humane Arbeitsplatzgestaltung
- **Produktionsprogramm und Produktionsprozess**
 - (1) Die strategische Produktionsprogrammplanung (Abb.II C-50, S.415)**
 - (2) Die Strategische Produktionsprozess**
 - CIM = Computer integrated Manufacturing (Abb.II C-52, S.418)
 - ⇒ CAD = Computer-aided Design-System
 - ⇒ CAP = Computer-aided Planning-System
 - ⇒ CAM = Computer-aided Manufacturing-System
 - ⇒ CAQ = Computer-aided Quality-System

1.3.2.3. Forschungs- und Entwicklungsstrategie

- **Aufgabenspezifische Differenzierung der FuE**
 - ⇒ Grundlagenforschung
 - ⇒ Angewandte Forschung
 - ⇒ Entwicklung
- **Institutionelle Verankerung (Träger)**
 - ⇒ Interne FuE
 - Forschungs- und Entwicklungsabteilung im Unternehmen
 - ⇒ Externe FuE
 - Gemeinschaftsforschung
 - Vertrags- oder Kontraktforschung
- **Grad der Neuigkeit**
 - ⇒ Basisinnovationen
 - ⇒ Verbesserungsinnovationen
 - ⇒ Routineninnovation – Modifikation
- **Differenzierung nach dem Objekt der FuE**
 - ⇒ Produktinnovationen
 - ⇒ Prozessinnovationen
 - ⇒ Sozialinnovationen
- **Zur Erstellung des Portfolios gibt es ein Ablaufschema mit den Phasen**
 - (1) Identifikation der Produkt- und Prozesstechnologie**
 - (2) Bestimmung der Technologie**
 - (3) Ermittlung der Ressourcenstärke**
 - (4) Erstellen des Ist-Portfolios**
 - (5) Dynamisierung des Technologie-Portfolios**
 - (6) Ableitung von Handlungsempfehlungen**

1.3.2.4. Marketingstrategie

- **Prozess mit den Phasen**
 - ⇒ Informationserhebung
 - Analyse der Absatzmärkte (Situationsanalyse)
 - ⇒ Informationsauswertung
 - Auswertung, Interpretation, Prognose
 - ⇒ Zielplanung
 - Formale Marktziele
 - Sachbezogene Marktziele
 - Instrumentalbezogenen Marktziele
- **Marktwahlstrategie /Bestimmung des relevanten Marktes**
 - ⇒ Potentielle Abnehmergruppen (customer groups)
 - ⇒ Abnehmerfunktionen (customer functions)
 - ⇒ Alternative Technologien (alternative technologies)

Ausmaß der Geschäftsfeldabdeckung

- ⇒ Produkt-Markt-Konzentration
- ⇒ Produktspezialisierung
- ⇒ Marktspezialisierung
- ⇒ Selektive Spezialisierung
- ⇒ Vollständige Produkt-Markt-Abdeckung
- **Marktteilnehmerstrategie / Bestimmung der grundsätzlichen Verhaltensweise gegenüber den Marktteilnehmern**
 - ⇒ Kundenorientierte Strategie
 - ⇒ Konkurrenzorientierte Strategie
 - ⇒ Handelsorientierte Strategie

2. Differenzierung nach der Entwicklungsrichtung

2.1. Wachstumsstrategien

2.1.1. Begriff und Systematik

Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (Abb.II C-61, S.438)

Produkt-Markt-Matrix		Produkt	
		bestehende	neue
Markt	bestehende	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
	neue	Marktentwicklung	Diversifikation

- **Marktdurchdringung – Marktpenetration** (bestehende Produkte, bestehende Märkte)
 - ⇒ Marketingmaßnahmen wie die 4Ps (Preis, Produkt, Promotion, Placement) – optimale Marketingmix
 - ⇒ Konkurrenten Anteile erwerben, Produktion kostengünstiger machen
 - ⇒ Es ist sehr teuer neue Kunden zu gewinnen, billiger ist alte Kunden zu halten
- **Marktentwicklung – Internationalisierung** (bestehende Produkte, neue Märkte)
 - ⇒ Andere Kultur andere Mentalität, wird das Produkt angenommen?
 - ⇒ Neue Vertriebskanäle müssen geschaffen werden
 - ⇒ Auch Zielgruppen bezogene Marktentwicklung
- **Produktentwicklung – product development** (neue Produkte, bestehende Märkte)
 - ⇒ Neue Produkte werden schnell imitiert, bis dahin aber hohe Renditen sicher
 - ⇒ Risiko bei Neuentwicklung und Einführung – Gibt es ein Zusatznutzen o. Bedürfnis nach dem Produkt
 - ⇒ Mögliche Alternativen bei der Produktentwicklung: Sortimentserweiterung oder Produktsubstitution
- **Diversifikation – diversification** (neue Produkte, neue Märkte)
 - ⇒ Nächstes Unterkapitel beschäftigt sich ganz mit Diversifikation

2.1.2. Diversifikation

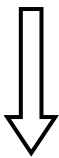
2.1.2.1. Motive und Arten

- **Motive**
 - ⇒ Größe der Unternehmung (Wachstum)
 - ⇒ Reduzierung des Risikos
 - ⇒ Abfall der Wachstumskurve
 - ⇒ Beeinträchtigung durch technisch und finanziell zu starke Konkurrenz
 - ⇒ Unstabile Bedarfslage
 - ⇒ Reduzierung der Abhängigkeit von Lieferanten (Rückwärtsintegration)
 - ⇒ Reinvestition von Gewinnen
 - ⇒ Ausbau von Machtpositionen
 - ⇒ Ausnutzung von Synergieeffekten

- **Arten**
 horizontale vs. vertikale Integration
 konzentrische (related) vs. konglomerate Diversifikation
 - ⇒ Horizontale Diversifikation
 - Sachlicher Zusammenhang zu bisherigen Produkt-Markt-Kombination
 - Ausschöpfung von Synergievorteilen
 - Nachteil: Risiko der Imitation
 - ⇒ Vertikale Diversifikation
 - Aufnahme von Produkten, die zu einer vorgelagerten oder nachgelagerten Produktionsstufe gehören. (Händler oder Lieferanten aufkaufen)
 - Rückwärtsintegration und Vorwärtsintegration
 - Nachteil: vertikale Integration verursacht Inflexibilität und eine hohe Austrittsbarriere
 - ⇒ Laterale Diversifikation
 - Kein sachlicher Zusammenhang zu bisherigen Produkt-Markt-Kombination
 - Mischkonzerne – Konglomerate (conglomerative mergers)
 - Nachteil: Diversifikationsart mit der höchsten Risiko

2.1.2.2. Planung der Diversifikation

Prozess der Diversifikation (Abb.II C-62, S.444)

•	Akquisitionsprozess:	Inhalt
	Identifikation	-
	Tiefenanalyse	details unter (1)
	Planung des Eintritts	details unter (2)
	Bewertung und Auswahl	-
	Entscheidungsfindung /-durchsetzung	-

(1) Tiefenanalyse: Bewertung des Zielmarktes

- Kriterien zur Bewertung des Zielmarktes
 - ⇒ **Marktattraktivität** – Marktwachstum, Nachfragepotential
 - ⇒ **Wettbewerbsattraktivität** – Branchenstruktur, Wettbewerbsintensität
 - ⇒ **Synergiepotential** – Ressourcenpotentiale (Abb.II C-64, S.449)

Wettbewerbsattraktivität

- Identifikation und Bewertung von Eintrittsbarrieren
 - ⇒ Eintrittsstrategie zunächst gezielt auf die Eintrittsbarrieren derjenigen Gruppen ausrichten, in den er eintreten möchte
 - ⇒ Stufenweise Markteintritt (Umweg) bei zu hohen Eintrittsbarrieren

- Reduktion von Eintrittsbarrieren
 - ⇒ Verfolgung der gleichen Strategie wie die der Wettbewerber
 - Unausgelastete Kapazitäten reduzieren Economies of Scale Barrieren
 - Absolute Kostenvorteile
 - Bestehende Distributionsnetze für das neue Geschäftsfeld einsetzen
 - Bei großen Unternehmen ist der Kapitalbedarf keine Eintrittsbarriere
 - ⇒ Verfolgung einer anderen Strategie wie die der Wettbewerber
 - Ausnutzung technologischen Wandels
 - Vermeidung direkter Konkurrenz (Flankenangriff)
 - Änderung der Grundlagen des Wettbewerbs

Synergiepotential

- **Verflechtung**
 - ⇒ im Absatzbereich
 - ⇒ im Produktionsbereich
 - ⇒ im Beschaffungsbereich
 - ⇒ im FuE-Bereich
 - ⇒ im Management-Bereich
- **ressourcenorientierte Ansatz von Synergien (Abb.II C-64, S.449)**
 - ⇒ Know-how-Transfer
 - ⇒ gemeinsame Ressourcennutzung

(2) Planung der Eintrittsstrategie

- **interne Eintrittsstrategie**
 - ⇒ Eigenentwicklung (zu großer Aufwand /Risiko)
 - ⇒ Lizenzen (von anderen Unternehmen)
 - ⇒ Zukauf von Handelsware (und die Vermarktung im eigene Vertriebsnetz)
- **externe Eintrittsstrategie**
 - ⇒ Akquisitionsstrategie
 - freundliche Übernahme (friendly takeover) mit Zustimmung des Managements
 - unfreundliche Übernahme (unfriendly takeover) gegen den Willen des Managements
 - ⇒ Akquisitionsplanung / -phasen (Abb.II C-68, S.455)
 - Analyse der strategischen Ausgangssituation
 - Suche nach geeigneten Akquisitionskandidaten
 - Analyse und Bewertung des Akquisitionskandidaten
 - Verhandlung und Vertragsabschluss mit dem Akquisitionskandidaten
 - Integration des Akquisitionskandidaten
- **Kooperationsstrategie (Abb.II C-69, S.459)**
 - ⇒ Marktorientiert
 - ⇒ Kooperation
 - ⇒ Hierarchie

Strategische Allianzen (Abb.II C-72, S.463)

- praktische Relevanz
- Zielsetzungen (eigene Schwächen durch Stärken des Allianzpartners verbessern)
- ⇒ Motive
 - Ressourcenorientierte Motive, Technologiezugang
 - Zeitmotive (um nicht eigenes Vertriebssystem aufbauen zu müssen)
 - Kostenvorteile (freie Kapazitäten, Auslastung der Vertriebssysteme)
 - Markt (Globalisierung, verändertes Abnehmerverhalten)
 - Spekulative Motive
- ⇒ Optionen
 - Strategische Gestaltungsparameter (Abb.II C-73, S.466)
 - Dauer
 - Interne Reichweite
 - Intensität
 - Symmetrie
 - Zielplanung
 - Dilemma des Allianzmanagements beachten
 - Kommunikationsprobleme minimieren
 - Input/Output operationalisieren (Input-/ Outputplanung)

Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmung)

- ⇒ wegen der Globalisierung immer bedeutender
- ⇒ gefördert durch politische Rahmenbedingungen
- ⇒ Gründe
 - bessere Zugang zu den Märkten des Gastlandes
 - Kapitalbedarf oder Investitionsrisiko wird gesenkt
 - Vorteile durch die Einstufung als inländisches Unternehmen
- ⇒ Problemfelder
 - Konflikte bei der Gewinnverwendung
 - personalpolitische Probleme und führungsbezogene Probleme

2.1.2.3. Erfolg der Diversifikation

- **Diversifikationsstrategie und Erfolg**
 - ⇒ Diversifikationsausmaß
 - Vergleich zwischen den Umsatz des Stammgeschäftes und des Neugeschäftes
 - Stark diversifizierte Unternehmen nicht so erfolgreich wie schwach oder gar nicht
 - ⇒ Ausmaß an Ähnlichkeit (der Geschäftsbereiche)
 - größter Erfolgsbeitrag bei horizontaler Diversifikation gefolgt von vertikal, lateral
 - ⇒ Akquisitionsstrategie
 - Entscheidendes Kriterium ist der Ressourcentransfer
 - Vertikale Zusammenschlüsse zeigen gute Ergebnisse, Konglomerate nicht
 - ⇒ Marktstrukturmerkmale
 - Der Erfolg einer Diversifikation hängt nicht von der Art der Strategie sondern vom Marktanteil der Unternehmung ab
- **Erfolgsfaktoren unterschiedlicher Diversifikationsarten**
 - ⇒ Auswertung der PIMS-Studie anhand der PIMS-Datenbank (S.470 ff.)

2.2. Schrumpungsstrategien

- Dieser Unterkapitel wurde nicht durchgenommen. Man kann es bei Interesse im Buch S.472-486 nachlesen.

2.2.1. Zum Problemkreis der Schrumpfung

2.2.1.1. Begriff, Ursachen und Verläufe

2.2.1.2. Problemfelder in schrumpfenden Märkten

2.2.2. Schrumpungsstrategien

III. Die Bewertung und Auswahl der Strategie

1. Grundlagen: Begriff und Kriterien der Bewertung

- **Allgemeine Kriterien der Strategiebewertung**
 - ⇒ Bewertung aufgrund quantitativer Kriterien
 - Ökonomische Begründung : monetäre Ziele → unternehmenswertorientierte Bewertungsmodelle
 - ⇒ Bewertung aufgrund qualitativer Kriterien
 - Ressourcenabdeckung, Machbarkeit, ethische Vertretbarkeit
 - Kriterien: Interne Durchführbarkeit und Konsistenz der Strategie
 - Vision, internal consistency, external consistency, feasibility and corporate advantage

2. Methoden und Modelle der Bewertung

2.1. Methodenüberblick

- **Bei der Bewertung kommt es zu Verzerrung**
 - ⇒ zugunsten persönlich favorisierter Ansätze
 - ⇒ Zugunsten etablierter Geschäfte mit bekannten Chancen/Risiken
 - ⇒ zum Nachteil innovativer Strategien
- **Dokumentation und Prüfung von Erfolgsfaktoren**
 - ⇒ Checklisten-Methoden
 - ⇒ Strategieprofil-Methoden
- **Berücksichtigung von Wirkungsrelationen**
 - ⇒ Nutzwertanalyse
 - ⇒ Erfolgsfaktoren
- **Berücksichtigung von Wirkungsrelationen und Strategiefolgen**
 - ⇒ Quantifizierung der Erfolgsfaktoren
 - ⇒ Kapitalwert-, Kostenvergleichsmethode

2.2. Unternehmensorientierte Ansätze: das Modell von Peschke

2.2.1. Grundaufbau des Modells

- **Fehlende Erfassung strategischer Einflussfaktoren**
 - ⇒ Wirkungsbeziehung zwischen den strategischen Erfolgsfaktoren (finanzielle Werttreiber) werden im Modell nicht erfasst – auf SGE-Ebene geschätzt → Fehlerquelle
- **Nichtberücksichtigung des Kundenwertes**
 - ⇒ Kundenwert wird in Modellen nicht beachtet – auf SGE-Ebene aber wichtig
- **Gestaltung des Prozessmanagements**
 - ⇒ praktische Anwendung von Bewertungsmodellen bringt organisatorische Probleme
- **Grundstruktur des Werttreibermodells (Abb.II C-87, S.495)**
 - ⇒ Ziel und Bewertungsgröße des Modells ist der Shareholder-Value
 - ⇒ Der Shareholder-Value berechnet sich über finanzielle Werttreiber (miteinander laut Definition Verknüpft)
 - ⇒ Auf die finanziellen Werttreiber wirken die bereits angesprochenen strategischen Einfluss- oder Erfolgsfaktoren

Modellkonstruktion auf 3 Ebenen an

- einer problemspezifischen Präzisierung und Ergänzung des Branchenstrukturmodells von Porter
- einer kundenwertbezogenen Präzisierung des Wettbewerbsvorteils
- einer Integration und Präzisierung der ressourcenbezogenen Perspektive

Präzisierung und Ergänzung des Branchenstrukturmodells (Abb.II C-88, S.497)

- Aufspaltung der Triebkräfte des Wettbewerbs (5 Forces) in absatz- und beschaffungsmarktbezogene Kräfte

Kundenwertbezogene Präzisierung des Wettbewerbsvorteils

- Kundenzufriedenheit = Istwert (aktuelle Bewertung) – Sollwert (Erwartungen)

Integration und Präzisierung der ressourcenbezogenen Perspektive

- Ressourcen beeinflussen Höhe der strategischen Investitionen → Freier Cash-Flow

Teilmodell 1: Strategisches Einflussfaktorenmodell (Abb.II C-91, S.501)

- **5 Hauptelemente /die Grundlage für den Ablauf des Bewertungsprozess**
 - ⇒ Marktpotential
 - ⇒ Marktpreisniveau
 - ⇒ Kundenzufriedenheit
 - ⇒ Interne Ressourcen
 - ⇒ Beschaffungspreise
- } beeinflussen Umsatz
- } beeinflusst Investition

Teilmodell 2: Finanzielles Werttreibermodell

⇒ Rückkoppelung von der Zielgröße des Shareholder-Value zu den internen Ressourcen der Unternehmung.

Je höher der Shareholder-Value, ...

- ⇒ desto stärker die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens
- ⇒ desto besser die Möglichkeit zur internen Entwicklung oder externen Beschaffung von Ressourcen
- ⇒ desto höher die Chance zur Schaffung von Kundenwert
- ⇒ desto höher das Umsatzwachstum und die Wertsteigerung für die Anteilseigner

2.2.2. Ablauf der Bewertung

2.2.2.1. Prognose der Entwicklung strategischer Einflussfaktoren

(1) Prognose der Marktpotentialentwicklung (Abb.II C-92, S.503)

- ⇒ Bestimmung der derzeitigen Marktpotentials
 - Maximale Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein Produkt
- ⇒ Prognose des zukünftigen Marktwachstums
 - Konjunktorentwicklung
 - technologische Innovation / Entwicklung
 - Wachstum nachgelagerter Wirtschaftszweige (Szenario-Technik)

(2) Prognose der Marktpreisniveaumentwicklung

- ⇒ Determiniert durch Anbieterseite (Rivalität der Wettbewerber) → Preiskämpfe durch ...
 - Branchenwachstum
 - Überkapazitäten
 - Fehlende Produktdifferenzierung
 - Austrittsbarrieren

- (3) Prognose der Kundenzufriedenheitsentwicklung**
 - ⇒ Durchführung einer repräsentativen Kundenbefragung
 - ⇒ Auswirkung der Wettbewerber auf Kundenzufriedenheit prognostizieren
- (4) Prognose der Ressourcenbedarfsentwicklung**
 - ⇒ Abschätzen des Netto- Ressourcenbedarfs der Unternehmung in den einzelnen Perioden der Planungszeitraums
 - ⇒ Ressourcen- und Fähigkeitslücken zeigen notwendige Investitionen → Wirkung auf Shareholder Value

Schritt 1: Ermittlung des Brutto-Ressourcenbedarfs
 Schritt 2: Einschätzung des internen Entwicklungspotentials
 Schritt 3: Einschätzung des Synergiepotentials
 Schritt 4: Ableitung des Netto-Ressourcenbedarfs
- (5) Prognose der Beschaffungspreisentwicklung**
 - ⇒ Preisentwicklung auf den relevanten Beschaffungsmärkten ist wichtig
 - ⇒ Eventuelle Verknappung kann zu Lieferengpässen und Preissteigerungen führen
 - ⇒ Szenario Analyse

2.2.2.2. Ermittlung der Wertbeiträge alternativer Geschäftsstrategien

- (1) Analyse der Finanzentwicklung in der Vergangenheit**
- (2) Festlegung von Bewertungsprämissen**
- (3) Bestimmung geschäftsspezifischer Kapitalkosten**
- (4) Berechnung der Strategiewertbeiträge**
- (5) Durchführung flankierender Sensitivitätsanalyse**
- (6) Ergebniszusammenfassung, Visualisierung und Strategieauswahl**

Wertbeitragsmatrix (Abb.II C-94, S.510)

Wertbeitragsmatrix		kundenbezogener Strategiewertbeitrag	
		niedrig	hoch
anteilseigner- bezogener Strategie- wertbeitrag	hoch	anteilseignerlastige	wertoptimale
	niedrig	wertinferiore	kundenlastige

- ⇒ Wertoptimale Strategien
- ⇒ Wertinferiore Strategien
- ⇒ Anteilseignerlastige Strategien
- ⇒ Kundenlastige Strategien

IV. Empirische Befunde zur Phase der Strategieformulierung und Bewertung

- 1. Empirische Befunde zu Merkmalen der Strategieformulierungsphase
- 2. Empirische Befunde zu Merkmalen der Strategiebewertungsphase

- Diese Unterkapitel sind nicht aufgeführt → siehe Buch S.513 – 523

Zusammenfassung von Kapitel C (Die Phase der Strategieformulierung und Bewertung) auf S.524

D. Die Phase der Strategieimplementierung

I. Grundlagen der Strategieimplementierung

1. Begriff und Aufgaben

- Technologischer oder systembezogene Veränderungen
- Veränderungsprozesse

Idealtypische Systematisierung implementierungsbezogener Aufgaben (Thompson) (Abb.II D-1, S.528). Mit den folgenden Aufgabenbereichen:

1. Strategieorientierte Gestaltung der Organisationsstruktur (Fähigkeiten und Ressourcen)
2. Strategieorientierte Budgetierung und Ressourcenallokation
3. Strategieorientierte Erteilung von Anweisung und Etablierung von Richtlinien (Policies)
4. Initiierung eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses
5. Aufbau strategieunterstützender Kommunikations- und Informationssysteme
6. Gestaltung strategieorientierter Anreizsysteme
7. Gestaltung einer strategieunterstützenden Arbeitsumgebung und Organisationskultur
8. Aufbau von Führungskompetenz zur Förderung der Strategieumsetzung

2 Aufgabenschwerpunkte der aufgeführten Aufgabenfelder

- sachbezogene Aufgaben → Umsetzung
⇒ Konkretisierung der Strategie in operative Planung
- verhaltensbezogene Aufgaben → Durchsetzung
⇒ Erreichung von Strategieakzeptanz zur Förderung des Implementierungsprozesses

1.1. Die Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme als Aufgabe der Strategieimplementierung (Abb.II D-3, S.532)

- Die sachorientierte Strategieumsetzung umfasst sowohl die Konkretisierung der Strategie als auch die Ausrichtung sämtlicher Erfolgsfaktoren auf die Strategie:

Konkretisierung

- Präzisierung von Teilstrategien schließt sich die Abteilerung mittel- und kurzfristiger Maßnahmen an
- Verzahnung der strategischen mit der operativen Ebene
- Eine erfolgreiche Strategieimplementierung setzt, den FIT, d.h. Stimmigkeit zwischen der Strategie und allen relevanten Erfolgsfaktoren voraus
- Besondere Beachtung finden die Erfolgsfaktoren wie Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, Managementsystem sowie Personal und Führungskräfte

Erfolgsfaktoren

(1) Erfolgsfaktor Organisationsstruktur und –prozesse (Abb.II D-4, S.534)

- ⇒ These von Chandler: structure follows strategy – die Organisationsstruktur folgt der Unternehmensstrategie
- ⇒ Notwendigkeit der Stimmigkeit von Strategie und Struktur oder Anpassungsnotwendigkeit
- ⇒ Business-Reengineering führt zu einer prozessorientierten Organisationsstruktur

(2) Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

- ⇒ Unternehmenskultur hat eine Verhaltenssteuerungsfunktion und ist entscheidend für den Erfolg oder den Misserfolg einer Strategieimplementierung
- ⇒ Ist-Kultur erfassen und auf die Soll-Kultur abstimmen

Indikatoren der Ist-Kultur (Abb.II D-5, S.535)

- Geschichten – Legenden, Mythen, Episoden sind Spiegel der Unternehmenskultur
- Symbolik – Handlungsmechanismen, wie Zeremonien, Ritualen; Integrations- und Kommunikationsfunktion
- Clans – Personengruppen innerhalb einer Unternehmung

Diagnosewege

- ⇒ Erscheinungsbild der Unternehmung (Gebäude, Firmenlogo)
- ⇒ Die Unternehmenskultur kann hinsichtlich ihrer Stärke und Art erhoben werden

Strategie-Kultur-Kompatibilität

- ⇒ kulturbezogener Änderungsbedarf
- ⇒ Strategie-Kultur-FIT

4 Kulturtypen (Abb.II D-6, S.536)

- ⇒ Tough guy / macho → Starkult: Alles oder nichts – Wert = Risiko
- ⇒ Work hard / play hard → Teamkult: Kundenorientierung – Wert = Umsatz
- ⇒ Bet-your company → Techniker/Tüftlerkult: Technologieorientierung – Wert = Erfahrung
- ⇒ Process → Bürokratiekult: Dienstwegorientierung – Wert = Kontinuität

(3) Erfolgsfaktor Managementsystem**Elemente des Managementsystems**

- ⇒ Informations-, Kontroll-, Kommunikations- und Führungssysteme (Anreizsysteme)
- ⇒ Weitere Aufgaben: Bereitstellung operativer Frühwarninformationen und Ad-hoc-Analysen

Anreizsysteme (Abb.II D-7 und D-8, S.538)

- ⇒ Anreizsysteme dienen der Steuerungs- und Motivationsfunktion für das Verhalten der Mitarbeiter

Bezugsgrößen

- Nicht-erfolgsorientierte Bezugsgrößen: Stelle, Aufgabe, Qualifikation, Dienstalter
- Erfolgsorientierte Bezugsgrößen: Ergebnis, Markt, Verhalten

(4) Erfolgsfaktor Personalkräfte

- Führungskräfte identifizieren, die über Qualifikation zur Verwirklichung der Strategie verfügen

Schema nach Hinterhuber zum Aufbau einer „marginal excellence“ (Abb.II D-9, S.541)

- ⇒ Leistungspotential der Führungskräfte in sog. strategiebezogenen Fähigkeitsprofilen abzubilden
- ⇒ Prognose des für die Umsetzung der Strategie benötigten qualitativen u. quantitativen Führungskräftebedarf
- ⇒ Ausarbeitung eines Einstellungs- / Beförderungsprogramms zur Schließung der Lücke an Führungskräften
- ⇒ Competency Based Management

1.2. Die Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme als Aufgabe der Strategieimplementierung

- Wandlungs- und Lernprozess – Widerstände und Konflikte – Implementierungsbarrieren
- Maßnahmen für die Durchsetzung der Strategie

1. Vermittlung der Strategie (Abb.II D-10, S.543)

- ⇒ Kommunikationsprozess: frühzeitige Information der Mitarbeiter – Vermeidung des Akzeptanzproblems

Gründe für Implementierungsbarrieren

- ⇒ Wissensbarrieren: Unkenntnis, unzureichende Fähigkeiten oder Erfahrungen (nicht wissen oder können)
- ⇒ Willensbarrieren: verhaltensorientierte Widerstände, z.B.: durch Schlechterstellung (nicht wollen)

2. Einweisung und Schulung

- ⇒ Lern- und Fortbildungsbedarf der Mitarbeiter hinsichtlich der strategiebezogenen Qualifikation

Personalentwicklung und –schulung nach Huber für Strategietypologie Porters

- ⇒ Bei der Kostenführerschaftsstrategie : Verkauforientierung der Mitarbeiter, Vermittlung der Kenntnisse auf dem Gebiet der Verfahrenstechnik, Standardisierung und Rationalisierung
- ⇒ Bei einer Differenzierungsstrategie: Aufbau von Know-how, Produktinnovation, Kreativitätstechnik

3. Schaffung eines strategiebezogenen Konsenses**Konflikte während der Strategieumsetzung (horizontale, vertikale Konflikte)**

- ⇒ Zielkonflikte – Bereichsziele stimmen nicht mit den persönlichen Zielen überein
- ⇒ Verteilungskonflikte – Ressortegoismen fördern Spannungen bei der Verteilung der Ressourcen
- ⇒ Durchsetzungskonflikte – persönlichkeitsbezogene, sozio-emotionale gelagerte Spannungen

Konfliktmanagement :**Implementierungsstil / 5 unterschiedliche Modelle / CEO's (Abb.II D-11, S.545)**

- **Führermodell (Commander Model) – Rational Actor**
 - ⇒ How do I formulate the optimum strategy?
 - ⇒ Führungsperson / -gruppe mit primäre Aufgabe der Formulierung einer optimalen Strategie
 - ⇒ Strategieinhalte an die untere Ebene (Ausführungsorgane) mitgeteilt
 - ⇒ Die Führungsebene braucht eine Machtbasis und hohe Informationsbasis / geringe Akzeptanz
- **Veränderungsmodell (Change Model) – Architect**
 - ⇒ I have a strategy in mind, now how do I implement it?
 - ⇒ explizites Implementierungsplanung nach Erfolgsfaktoren
 - ⇒ Organisationsstruktur, Planungs-, Kontroll-, Informations- und Anreizsysteme
 - ⇒ Hohe Macht- und Informationsbasis nötig. Nachteil: geringere Akzeptanz
- **Partizipationsmodell (Collaborative Model) – Co-ordinator**
 - ⇒ How do I involve top management to get commitment to strategies from the start?
 - ⇒ Mitwirkung der unteren Ebene bei Strategieformulierung und Implementierung
 - ⇒ Erhöhte Kreativität und Motivation der Mitarbeiter durch Gruppenkonsens
 - ⇒ Nachteil: Keine rational-optimale Lösung, sondern eine Kompromisslösung
- **Kulturmodell (Cultural Model) – Coach**
 - ⇒ How do I involve the whole organization in implementation?
 - ⇒ Strategieformulierung führt das Management durch, und coached die Umsetzung
 - ⇒ Schaffung einer Unternehmenskultur (Vision) um das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen zu können
 - ⇒ Nachteil: Unternehmungen mit einer starken Unternehmenskultur haben bei Veränderung mit einer zu hohen Zeit- und Kostenaufwand und teilweise Inflexibilität Probleme

- ⇒ Kulturgeprägter Implementierungsmodell (7-S-Konzeption) (Abb.II D-12, S.547)
 - Harmonisierung der 3 harten S: Strategy – Structure – Systems
 - Harmonisierung der 4 weichen S: Staff – Style – Skills – Superordinate
- Im Konvergenzmodell (Crescive Model) – Premise-setter and judge
 - ⇒ How do I encourage managers to come forward as champions of sound strategies?
 - ⇒ Strategieformulierung und Implementierung wird der nachgelagerten Ebene überlassen (dezentral E)
 - ⇒ Die Führung gibt lediglich strategische Ziele vor
 - ⇒ Merkmale des „Grassroot-Model of Startegy Formulation“ von Mintzberg (Teil I, Abb.I D-21, S.78)
 - ⇒ Ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl - erhöhtes Koordinationsbedarf – mögliche Kontrollverlust

2. Prozess der Strategieimplementierung

- Teilphasen der Implementierung
 - ⇒ Implementierungsplanung
 - ⇒ Implementierungsrealisation
 - ⇒ Implementierungskontrolle

II. Die mittel- und kurzfristige Planung im Rahmen der Strategieimplementierung

1. Einführung

- Systematik u. Einordnung der mittel- / kurzfristigen Planung
Gesamtarchitektur von Managementsystemen (Abb.II D-14, S.552)
 - ⇒ Mittelfristige Projekte
 - Projekt- oder Programmplanung über den gesamten Lebenszyklus hinweg
 - Der mittelfristige Planung kommt eine Brückenfunktion zwischen Strategie und operativen Programmen zu
 - ⇒ Objektbezogene Planung
 - Investitionsobjektplanung- und kontrolle
 - Mitarbeiterbezogenen Planung
 - ⇒ Langfristige operative Planung
 - Die Ergebnisse der mittelfristigen Projektplanung und der objektbezogenen Planung
 - Die in den Planung enthaltenen Maßnahmen und Budgets den einzelnen Funktionsbereichen zugeordnet
 - ⇒ Kurzfristige operative Planung
 - Aus den lang und mittelfristigen Funktionsbereichsplänen werden kurzfristige Jahrespläne abgeleitet
 - Budgets werden festgelegt und Terminplanungen vorgenommen
 - ⇒ Feinsteuerung
 - quartals-, monats- oder tagesgenaue Detailpläne
 - Ablaufplanung und -kontrolle
- Systeme der Planung in der Strategieimplementierung (Abb.II D-15, S.554)

2. Die mittelfristige Programm und Projektplanung

2.1. Begriff und Aufgaben (Abb.II D-16, S.556)

- Der Ablauf der Planung
 - ⇒ Festlegung mittelfristiger Ziele
 - Balanced Scorecard ist ein Hilfsmittel, um den mittelfristigen Zielfindungsprozess zu unterstützen
 - ⇒ Entwicklung von Maßnahmen
 - Die Detaillierungsgrad der Maßnahmen sollten nicht zu hoch sein, das ist Aufgabe der operativen Umsetzung
 - ⇒ Ermittlung der Reihenfolge und Interdependenzen
 - Maßnahmen in den Funktionsbereichen können aufgrund einer Reihe von Abhängigkeiten nur in einer wechselseitigen Abstimmung geplant werden
 - ⇒ Festlegung des Zeitbedarfs
 - Dringlichkeiten werden ermittelt, Realisierungszeitraum festgelegt
 - ⇒ Festlegung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten (Abb.II D-17, S.557)
 - Welcher Funktionsbereich soll welche Maßnahmenprogramm bis wann durchführen
 - Die Maßnahmen können von einem oder mehreren Geschäftsbereichen realisiert werden
 - ⇒ Abteilung des Ressourcenbedarfs- und Ressourcenallokation
 - Die betrieblichen Ressourcenpotentiale die Voraussetzung zur Realisierung der Maßnahmen

2.2. Die Balanced Scorecard zur Abteilung mittelfristiger Ziele und Maßnahmen

Erklärung: Balanced Scorecard:

Eine Balance zwischen extern orientierten Messgrößen für Teilhaber und Kunden und internen Messgrößen für kritische Geschäftsprozesse, Innovation sowie Lernen und Wachstum. Die Kennzahlen halten die Balance zwischen Messgrößen der Ergebnisse vergangener Tätigkeiten und den Kennzahlen, welche zukünftige Leistungen antreiben.

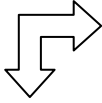
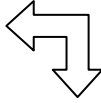
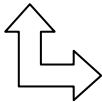
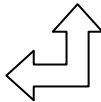
Die Kennzahlen der Balanced Scorecard (BSC) werden **4 Perspektiven** zugeordnet:
(Abb.II D-18, S.559)

- die finanzielle Perspektive
- die Kundenperspektive
- die Perspektive der internen Geschäftsprozesse
- die Innovationsperspektive (Lern und Entwicklungsperspektive)

Diese **4 Perspektiven** sind jedoch nicht unabhängig voneinander zu ermitteln, sondern in einer Ursache- und Wirkungsbeziehung (Abb.II D-19, S.560)

Die grundsätzliche Wirkungskette der BSC kann wie folgt beschrieben werden:

- Mission/Vision → Festlegung der Strategie → Identifikation und Verknüpfung der „value drivers“ (Finanzen, Kunden, Prozesse, Potential) → Übersetzung der „value-drivers“ in operative Kennzahlen, wobei jede dieser Kennzahlen einen bestimmten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang widerspiegeln soll.

	Finanziell Ziele Kennzahlen Vorgaben Maßnahmen	
Kunde Ziele Kennzahlen Vorgaben Maßnahmen	Vision und Strategie	Interne Geschäftsprozesse Ziele Kennzahlen Vorgaben Maßnahmen
	Lernen / Entwicklung Ziel Kennzahlen Vorgaben Maßnahmen	

- **finanzielle Perspektive** (Abb.II D-20, S.562)
 - ⇒ Kennzahlen in Abhängigkeit der Lebenszyklusphase der Geschäftseinheit
 - ⇒ 3 Lebenszyklusphasen mit unterschiedlichen strategischen Optionen: Wachstum, Reife, Ernte
 - ⇒ neben diesen ertragswirtschaftlichen Zielen unterscheiden Kaplan/Norton Kostensenkungs-/ Investitionsziele
- **kundenorientierte Perspektive** (Abb.II D-21, S.563)
 - ⇒ Kausalkette der Kundenzufriedenheitsforschung
 - ⇒ Kundenorientierung → Kundennutzen → Kundenzufriedenheit → Kundenbindung → ökonomischer Erfolg
 - ⇒ Kernkennzahlen – Differentiatoren – d.h. Kennzahlen der Leistungsangebote, die das Unternehmen seinen Kunden bietet
- **Perspektive der internen Geschäftsprozesse** (Abb.II D-22, S.563)
 - ⇒ Geschäftsprozesse identifizieren, die für das Erreichen der Kunden- und Anteilseignierzufriedenheit kritisch sind
 - ⇒ Prozessanalyse: 3 kritische Prozesse
 - Kennzahlen des Innovationsprozesses (bspw. Neuproduktrate, Entwicklungszeit)
 - Kennzahlen des Betriebsprozesses (bspw. Durchlaufzeit, Fehlerrate)
 - Kennzahlen des Serviceprozesses (bspw. Reklamationszeit)
- **Lern und Entwicklungsperspektive (Innovationsperspektive)** (Abb.II D-23, S.564)
 - ⇒ Zielt stärker auf die Implementierungsebene ab und wird in 3 Kategorien abgebildet:
 - Mitarbeiterpotentiale
 - Potentiale von technologischen Informationssystemen
 - Motivation, Empowerment und Zielausrichtung (Arbeitsklima bzw. Kultur)

- ⇒ Diese Kategorien wirken als „Befähiger“ auf die personenbezogenen Kennzahlen
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - Personaltreue
 - Mitarbeiterproduktivität

Kritik des Konzeptes der Balanced Scorecard

- Die dominante Fokussierung auf Kennzahlen reduziert die Steuerungsfunktion der Unternehmensführung auf die klassische Kennzahlenkontrolle, viele der Erfolgsfaktoren lassen sich nicht durch Kennzahlen steuern
- Es sind methodische Schwächen wie bspw. die fehlende Operationalisierbarkeit zentraler Konstrukte (Lernperspektive) oder die fehlende konzeptionelle Begründung der 4 Perspektiven
- Die Fokussierung auf quantitative Zielgrößen, die zudem anteilseignerlastig verankert sind, vernachlässigt die Stakeholder Value-Perspektive
- Die Balanced Scorecard stellt vergangenheitsorientiertes Konzept dar

2.3. Die mittelfristige Budgetierung

- Die Maßnahmen in ein mittelfristiges Budget überführen
- Gegenüberstellung von mittelfristigen Kosten und Erlösen im Budgetzeitraum
- strategische Budgetierung
- strategiebedingte Kosten: Investitionskosten, Umlaufvermögen, Entwicklungskosten

Budget in die operative Ebene integrieren (Abb.II D-26, S.569), Kontrollgrößen sind:

- (1) Die gesamte mittelfristigen Programmkosten
- (2) Die Programmkosten pro Bereich
- (3) Das programmbezogene Funktionsbudget
- (4) Das Programmbudget einer Periode
- (5) Das strategiebezogene Funktionsbudget
- (6) Das strategiebezogene Periodenbudget
- (7) Das funktionsbezogene Gesamtbudget

3. Die kurzfristige Funktionsbereichsplanung

3.1. Begriff und Aufgaben

- Neben der Steuerungsfunktion erfüllt die operative Funktionsbereichsplanung des weitern eine Detaillierungsfunktion
- Die Vorgehensweise der Detaillierung mittelfristiger Maßnahmen zeigt sich in dem folgendem Ablaufschema:
 - ⇒ Zerlegung der mittelfristigen Maßnahmen in überschaubare Teiloperationen
 - ⇒ Ermittlung der Reihenfolge der einzelnen Aktionen und ihrer Interdependenzen
 - ⇒ Festlegung der Verantwortlichkeiten
 - ⇒ Festlegung der Zeitpunkte, d.h. Anfangs-, Kontroll- und Endpunkte der Aktion

3.2. Die kurzfristige Beschaffungsplanung

- (1) Die Planung des Beschaffungsprogramms
 - Beschaffungsmenge einer Periode → Materialbedarfsermittlung → optimale Bestellmenge
 - Lieferantenauswahl
 - 3 Beschaffungsprinzipien
 - ⇒ Die Einzelbeschaffung im Bedarfsfall
 - ⇒ Die Vorratshaltung → Risikominimierung
 - ⇒ Das Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung → Just in Time Produktion
- (2) Die Planung von Beschaffungspreisen
 - Aktive Preispolitik bei der Beschaffung wird von der Marktmacht (Nachfragemacht der beschaffenden Unternehmung) und der Marktform beeinflusst
 - Preisstrukturanalyse, Erfahrungskurve, Preiskonditionen, Zahlungsbedingungen
- (3) Die Planung der Bezugspolitik
 - Die Planung der Beschaffungswege
 - Direkte Beschaffungswege
 - Indirekte Beschaffungswege (Vor und Nachteile) :
 - ⇒ Ein günstiger Beschaffungspreis kann bei kleinen Beschaffungsmengen durch den Entfall von Mindermengenzuschlägen realisiert werden
 - ⇒ Bei großen Beschaffungsmengen wird durch die Realisierung von Mengenrabatten der direkte Bezug vorteilhafter
 - ⇒ Durch die Übernahme der Lagerfunktion durch den Absatzmittler können betriebliche Lagerkosten und Risiken reduziert werden

- (4) Die Planung der Kommunikationspolitik
 - Beschaffungsmarktforschung
 - Beschaffungsbedarf signalisiert, (Informationsfunktion→Kontaktfunktion)
 - direkte / indirekte Kommunikationsform

3.3. Die kurzfristige Produktionsplanung

- (1) Die kurzfristige Produktionsprogrammplanung
- (2) Die kurzfristige Produktionsprozessplanung
 - Die Planung der Losgröße
 - Die Ablauf bzw. Reihenfolgenplanung

3.4. Die kurzfristige Planung der Forschung und Entwicklung

- Hinreichende Zieldefinition
- Zeitliche Befristung
- Personelle Ressourcenallokation
- Systematische Projektplanung

3.5. Die kurzfristige Marketingplanung

Die 4 P's (Product, Price, Placement, Promotion) (Marketingstoff-Grundstudium)
Elemente des Marketing-Mix (Abb.II D-33, S.586),

- (1) Die Planung der Produktpolitik
- (2) Die Planung der Preispolitik
- (3) Die Planung der Distributionspolitik
- (4) Die Planung der Kommunikationspolitik

4. Die kurzfristige Budgetierung

4.1. Begriff, Funktion und Arten

Definition: Budgetierung

Die Budgetierung umfasst die vollständige, mengen- und primär wertmäßige Zusammenfassung der erwarteten und gewollten Entwicklung der Unternehmung in einer zukünftigen Planungsperiode. Ein Budget entspricht dann der Zusammenstellung geplanter und erwarteter Aufwands- und Ertragsbewegungen und Ermittlungen von Vorgabewerten des Erfolges und der Liquidität sowie der sie bestimmenden Faktoren

- Budgetierung verfolgt die folgenden Absichten :
 - ⇒ Prognosefunktion
 - ⇒ Überwachungs- oder Kontrollfunktion / Controlling
 - ⇒ Motivationsfunktion, Führungsinstrument
 - ⇒ Koordinations- und Integrationsfunktion
- Unterscheidung nach Organisationsbereich
 - ⇒ Taktisches Budget
 - ⇒ Operatives Budget

4.2. Aufbau und Ablauf

- (1) Das Absatzbudget
- (2) Das Vertriebskostenbudget
 - ⇒ Direkte Verkaufskosten
 - ⇒ Werbung und Absatzförderung
 - ⇒ Transportkosten, Lagerung
 - ⇒ Aufwendung für Kreditierung und Inkasso
- (3) Das Forschungs- und Entwicklungsbudget
- (4) Das Produktionsbudget
 - ⇒ Die Fertigungsmaterialkosten
 - ⇒ Die Fertigungslohnkosten
 - ⇒ Die Fertigungsgemeinkosten
- (5) Das Beschaffungs- und Lagerbudget
- (6) Das Budget der Verwaltungskosten und der sonstigen Erträge und Aufwendungen
- (7) Das Investitionsbudget

III. Empirische Befunde zur Phase der Strategieimplementierung

1. Allgemeine Befunde zur Strategieimplementierung

2. Befunde zur mittel- und kurzfristigen Planung

- III = Dieser Unterkapitel ist nicht aufgeführt → siehe Buch S.612-620

[Zusammenfassung von Kapitel D \(Die Phase der strategischen Analyse\) auf S.621](#)

- S K R I P T E N D E -

Dies ist kein offizielles Skript und erhebt somit keinen
Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

<http://www.wiso.ferit.info>

**Mit freundlichen Grüßen
Ferit Demir**