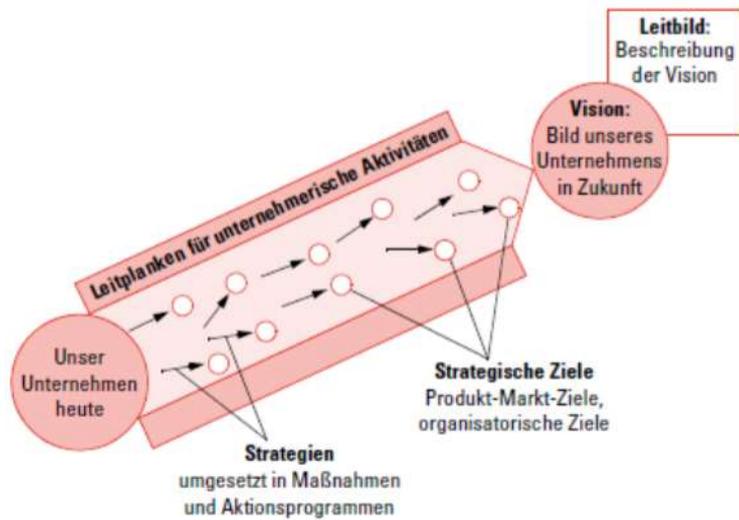


# Zusammenfassung Strategie



Studium: 6. Semester Bachelor Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Luzern

Autor: Janik von Rotz (<https://janikvonrotz.ch>)

Literatur: Strategisches Management, R. Lombriser und P. Abplanalp, 2015

## Inhalt

Strategisches Managements .....	1
Strategische Ausgangslage .....	5
Umweltanalyse .....	8
Unternehmensanalyse .....	13
Strategische Analyse.....	17
Vision und Leitbild .....	20
Strategieentwicklung.....	22
Strategieumsetzung.....	29
Strategiekontrolle.....	33

Legende:

- Ergänzung

<> Konflikt

-> Folge

/ Oder

~ Beispiel

## Strategisches Managements

### Umweltdynamik

- Globalisierung - Verlagerung, Konkurrenz
- Diskontinuität - Neue Lösungen
- Neue Technologien - Lean Management, Internet
- Soziokulturelle Entwicklung - Werte, Demographie

### Definition Strategisches Management

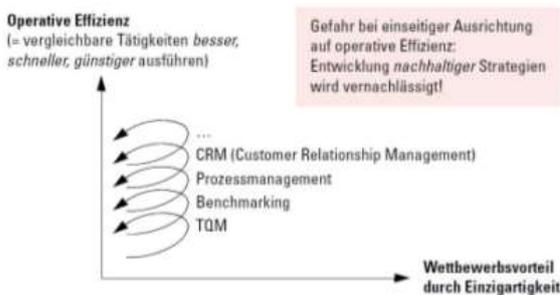
- Beschäftigt sich mit der Entwicklung von Unternehmen in einer sich stetig verändernden Umwelt.
- Bildung von zukünftigen Erfolgspotenzialen <> Operatives Management kurzfristige Erfolgsrealisierung

### Strategie

- Traditioneller Ansatz - Langfristig geplant, rationales Handeln
- Mintzberg - Strategie Ergebnis des unternehmerischen Handelns
- Intention - Ambitionen als entscheidender Faktor
- Wettbewerbsstrategie



- Einzigartigkeit - Einzigartigkeit wesentliches Kennzeichen



- Geschäftsmodell - Logik des Unternehmens
- Aspekte Strategie
  - Langfristig und Nachhaltig
  - Stützt auf aggregierten Information
  - Ziel: Einzigartige Wettbewerbsposition

### **Strategische Planung**

- Vorher vergangenheitsorientiert und Zukunft durch Extrapolation
- Ziel: Zukünftige Trendbrüche und Trends systematisch analysieren
  - Attraktivität Geschäftsfelder
  - Aktuelles Geschäftsfeld
  - Fähigkeiten im Besitz
- Nachteil:
  - Mechanisch
  - Unerwartete Ereignisse überholt
  - Stabsübung

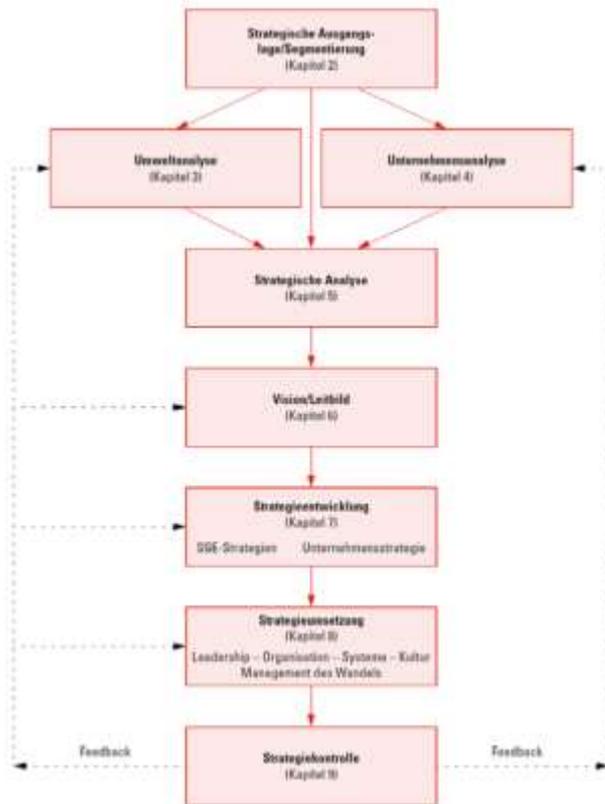
### **Erfolgspotenziale**

- Operative Tätigkeit wandelt Erfolgspotenziale mit effizienter Produktion in Erfolge um
- Faktoren
  - Produkte und Dienstleistungen
  - Aufnahmefähiger Markt
  - Kapazität Produktion
  - Marktbeziehung

### **Dynamisch Flexibles Konzept**

- Risiken reduzieren
- Verzicht maximale Renditen
- Realoptionen
  - Verwertungsrechte an Technologie (Lizenzen)
  - Kauf Mindestbeteiligung
  - Joint-Venture mit Vertriebspartner

## Modell des Strategischen Managements



- Strategische Ausgangslage / Segmentierung - Überblick bisherige Entwicklung
- Umweltanalyse - Entwicklung Branche
- Unternehmensanalyse - Stärken und Schwächen
- Strategische Analyse - Verdichtung Analysen
- Vision und Leitbild - Leitplanken und Kommunikation Strategieformulierung
- Strategieentwicklung - Formulierung auf Ebene Geschäftseinheiten und Gesamtunternehmen
- Strategieumsetzung - Umsetzung mit Balanced Score Card
- Strategiekontrolle - Iterative Kontrolle

## Verantwortungen SM

- Verwaltungsrat - Gesamtverantwortung, nicht delegierbar
- Führungskräfte - Entwicklung und Umsetzung, Einbezug Mitarbeiter

## Ebenen des SM

- Aufgabenteilung in grossen Unternehmen
- SGE-Konzept
  - Gesamtunternehmen
  - Geschäftseinheiten
  - Bereich
  - Funktionale Ebene

## **SM als Führungsprozess**

### Definiert

- Art und Weise der Institutionalisierung
- Wann Diskussionen
- Wie strategische Massnahmen mit operativen Management verzahnen
- Koordination Unternehmenseinheiten
- Einbezug Mitarbeiter
- Verhältnis geplanter und evolutionärer Strategieentwicklung
- Entwicklung strategischer Initiativen

### Formen Institutionalisierung SM

- Periodisch wiederkehrend und strukturierter Führungsprozess
- Issue-getriebene Projektarbeit, ereignisorientiert

### Koordination SM

- Unternehmensspezifische Verfahren
- Starke Formulierung <> Eigenständiges Denken und Handeln
- Flache Hierarchie -> Prozessorientiertes Denken
- Harmonisierung Teilstrategie schwierig

### Gelenkte Evolution

- Raum für Entwicklungen von unten
- Strategische Initiativen fördern
- Strategieworkshops durchführen
- Ausgebautes Vorschlagswesen

## Strategische Ausgangslage



### Analyse der Ausgangslage

- Finanzielle Entwicklung
  - 5-10 Jahre
  - Umsatz
  - Rentabilität
  - Cash-Flow
- Bisherige Strategie
  - Marktanteil
  - Kundenstruktur
  - Geografische Marktabdeckung
  - Neue Innovationen

### Strategische Segmentierung

Teilung Geschäftsumwelt in verschiedene Geschäftsfelder.

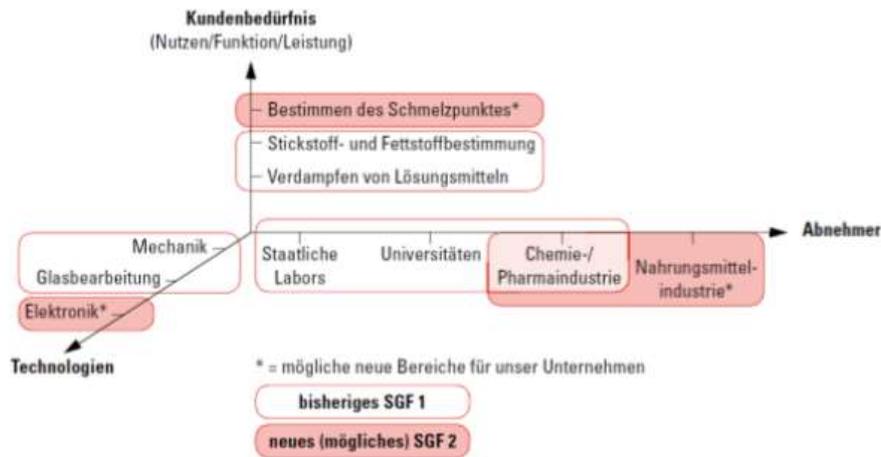
- Attraktivität
- Position
- Position Zukunft
- Strategie Erreichung Position

Strategisches Geschäftsfeld (SGF) Ausschnitt Betätigungsfeld

- Wachstums- und Erfolgsaussichten
- Zukünftige Chancen Gefahren
- Erfolgsfaktoren

### Methoden

- Inside-out-Methode
  - Produkte, Marktsegmente auflisten
  - Produkt-Markt-Kombination zu homogene Geschäftsfelder zusammenfassen
- Outside-in-Methode
  - Kundenbedürfnisse, Produkte, Abnehmer auflisten
  - Definition homogene Geschäftsfelder



- Ergänzt Inside-out-Methode
  - Marktorientierung
  - Wettbewerbsorientierung
  - Zukunftsorientierung

Organisatorische Umsetzung

Strategische Geschäftseinheit (SGE) bearbeiten Geschäftsfelder (SGF)

- Eigenständige Marktaufgabe
- Entscheidung Produkt und Markt
- Sicherung Wettbewerbsvorteile
- Unabhängige strategische Entscheidungen
- Profit-Center

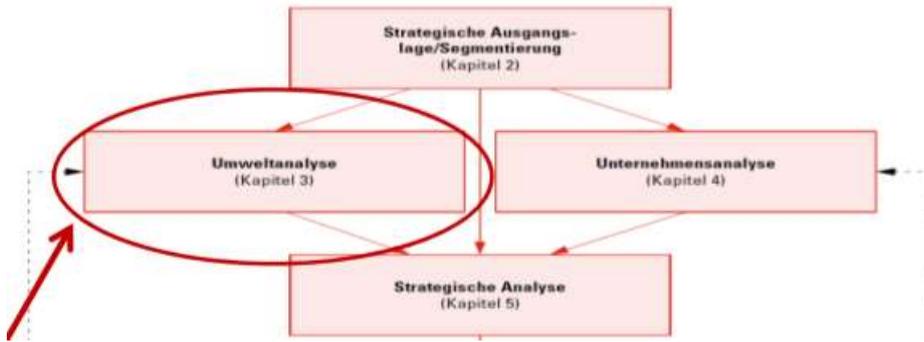


- Strategische Segmentierung <> Marktsegmentierung
- Strategische Segmentierung -> Teilung Geschäftsfeld in Untereinheiten
- Marktsegmentierung -> Orientierung Kundensegmenten
  - Geografisch
  - Demografisch
  - Sozialpsychologisch
  - Verhalten

**Arbeitsschritte Strategische Segmentierung**

- Hauptbedürfnisse ermitteln
- Kriterien für SGF definieren
- Merkmalsausprägungen Kriterien bestimmen
- Homogene SGF zusammenfassen
- SGF-Prioritätenliste erstellen
- SGF definieren

## Umweltanalyse



### Grundgedanke Strategieplanung

- Umweltchancen durch Stärken ausnutzen
- Umweltrisiken durch Abbau Schwächen reduzieren

### Gliederung Umweltanalyse

- Stakeholder
- Unternehmensebene
- Geschäftseinheiten
- Strategische Frühaufklärung

### Stakeholderanalyse

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

### Unternehmensebene

#### Umweltanalyse auf Konzernebene

- Erspart Mehrfach Analyse SGE
- Wichtige Trends aufdecken
- Widersprüchliche Annahmen aufdecken
- Beurteilungsrahmen SGE

#### Geschäftseinheitenebene

- Betrachtung globales Umfeld
- Analyse pro SGE
- Branchen- und Konkurrenzanalyse für jedes SGF
- Identifikation Erfolgsfaktoren SGE

## Analyse globales Umfeld

Analyse relevante Entwicklungstrends, 3-5 Jahre

Umweltfaktoren

- Wirtschaft
- Technologie
- Ökologie
- Demographie
- Wertewandel
- Politik und Recht

Beschreibung der Entwicklung

- Trend unterschiedliche Wirkung auf Branche und Unternehmen in gleicher Branche
- Verschiebung Wettbewerbsgrenzen

## Branchenanalyse

Je schwächer Wettbewerbskräfte -> desto attraktiver Branche

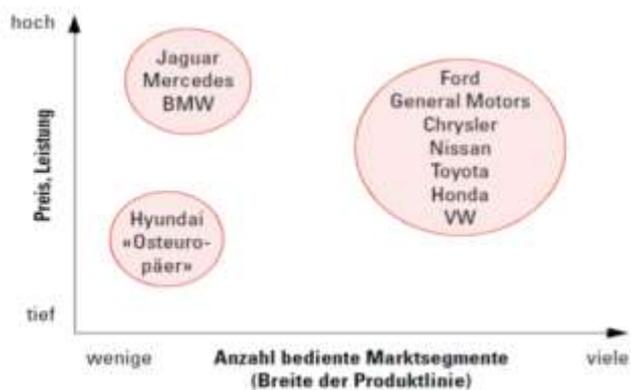


- Bedrohung durch Konkurrenten
  - Neue Kapazitäten -> verschärfen Wettbewerb
  - Für Markteintritt sind Eintrittsbarrieren entscheidend und absehbaren Reaktionen
  - Höhe der Barriere
    - Kapitalbedarf
    - Zugang Vertriebskanäle
    - Umstellkosten Abnehmer
    - Staatliche Regulierungen
- Bedrohung durch Ersatzprodukte
  - Snowboard zu Ski
  - Ausmass Bedrohung
    - Neue Technologien
    - Preis-Leistungs-Verhältnis
    - Preiselastizität
    - Substitutionsneigung Abnehmer

- Verhandlungsstärke Abnehmer
  - Abnehmergruppe konzentriert
  - Produkte standardisiert
  - Abnehmer sind gut informiert
  - Möglichkeit zur Rückwärtsintegration
- Verhandlungsstärke Lieferanten
  - Lieferantengruppe sind wenige Unternehmen
  - Keine Bedrohung Ersatzprodukte
  - Angebot wichtig für Geschäft
  - Möglichkeit zur Vorwärtsintegration
- Rivalität Wettbewerber
  - Gleich starke Wettbewerber mit Absicht Position stärken
  - Geringes Branchenwachstum -> Umsatz auf Kosten Konkurrenten
  - Hohe Austrittsbarrieren

**Brancheninterne Strukturanalyse: strategische Gruppen**

Leistungsunterschiede zwischen Unternehmen klären -> Ähnliche Unternehmen zu strategischen Gruppen zusammenfassen

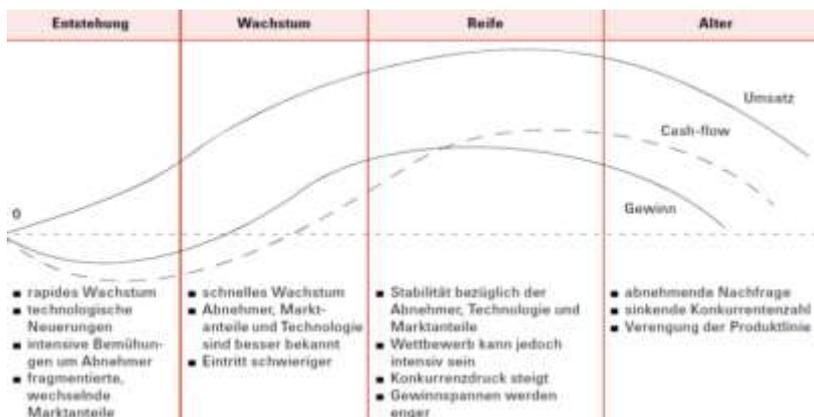


**Vorgehen strategisches Mapping**

1. Zwei Wettbewerbsdimensionen definieren
  - a. Vertrieb, Qualität, Geografie, Leistung, Segmente
2. Ähnliche Ausprägungen zusammenfassen
3. Zusätzliche Dimensionen integrieren

**Analyse Branchenentwicklung**

Struktur Branche ändert sich während Umsetzung Strategie



### Schwächen und Probleme

- Dauer Lebenszyklus variiert je nach Branche
- Keine modellmässige Entwicklung für bestimmte Branchen
- Verlauf beeinflussbar
  - Produktinnovationen
  - Strategische Umorientierung

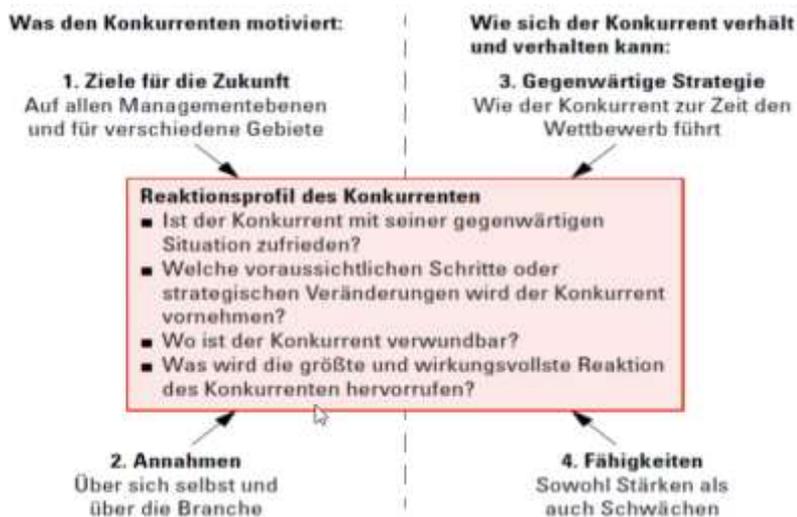
### Triebkräfte

- Wegfall von Eintrittsbarrieren
- Veränderung Abnehmerstruktur
- Veränderung der Inputkosten ~ Wechselkurse

Periodische Beurteilung der Faktoren liefert Schlüsselsignale.

### Konkurrentenanalyse

Wirksame Strategie basiert auf Vorteil gegenüber Konkurrenz.



### Quellen zur Analyse

- Informationen von Mitarbeitenden, die bei Konkurrenz tätig waren
- Geschäftsberichte, Unternehmensdokumentationen
- Stellenanzeigen

### Bestimmen der Erfolgsfaktoren

- Kenntnis der Erfolgsfaktoren der Branche ist essentiell
- Identifikation ist Aufgabe der Führungskräfte
- Beeinflusst die Strategiewahl
- Normalerweise sind fünf oder sechs Faktoren entscheidend

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

### Strategische Frühaufklärung

- Oder Competitive Intelligence
- Beschaffung strategischer Informationen
- Ziel: Chancen und Gefahren frühzeitig erkennen
- Operative Frühaufklärung zielt auf kurzfristigen Erfolg
- Strategische Frühaufklärung zielt auf strategische Erfolgspotenziale
- Analyse der Gesetzmässigkeiten
- Instrumente
  - Expertenbefragungen - qualitativ
  - Delphi-Methode - quantitativ ~anonyme mehrstufige Befragung
  - Szenariotechnik
- Probleme
  - Strategische Kurzsichtigkeit als Informationsfilter
  - Erfolgs- oder Realitätsmodell der Führungskräfte
  - Erfolgskultur beeinflusst Wahrnehmung der Umweltsignale ~Intel, Kodak

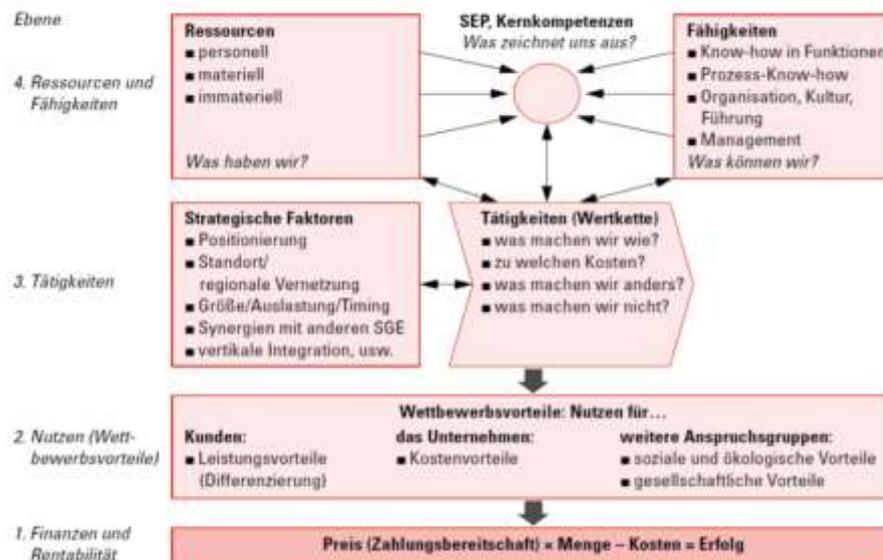
## Unternehmensanalyse



- Ziel: wettbewerbsrelevante Fähigkeiten und Ressourcen ermitteln
- Ähnlich wie Analyse der strategischen Ausgangsposition
  - Führungskräfte neigen unangenehme Informationen zu verdrängen <-> Möglichst viele Führungskräfte zur Informationsbeschaffung erforderlich

Wettbewerbsvorteil als Schlüssel zum Erfolg

4-Ebenen Modell als Ursache-Wirkung-Modell



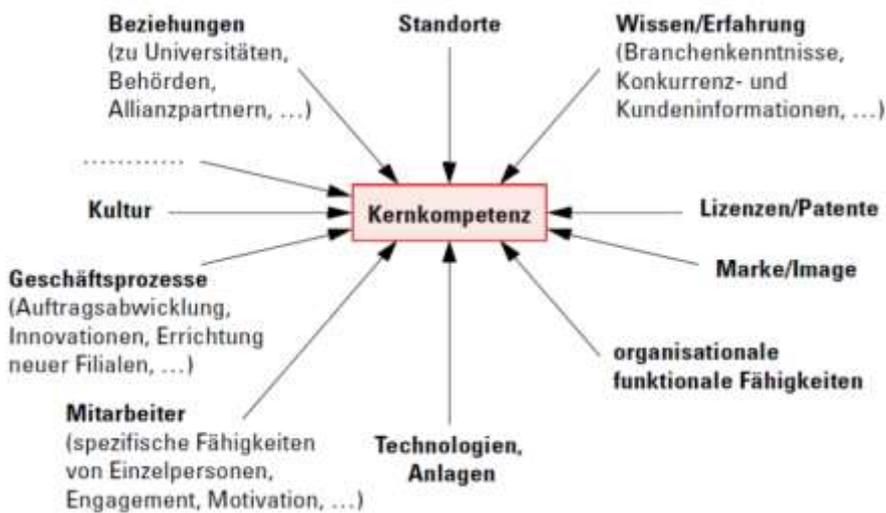
- Rentabilität - Renditevergleich
- Wettbewerbsvorteile - Nutzen für Kunden
  - Objektive Faktoren ~Eigenschaften Produkt, Verkauf, Lieferung
  - Subjektive Faktoren ~Vermittlung Emotionen, Leistungserwartung
- Tätigkeiten - Aktivitäten zur Generierung Wettbewerbsvorteile werden auf bestimmte Art und Weise gestaltet
- Ressourcen und Fähigkeiten
  - Materielle Ressourcen
  - Immaterielle Ressourcen

**Strategische Erfolgspositionen (SEP)**

- Ressourcen und Fähigkeiten -> Voraussetzungen Unternehmenserfolg
- Wettbewerbsvorteile -> Einzigartige Verbindung Fähigkeiten und Ressourcen
- Einzigartige Fähigkeiten und Ressourcen -> SEP
  - Produkt und Dienstleistungen ~Amazon
  - Markt ~IBM
  - Unternehmensfunktionen ~Toyota

**Kernkompetenzen**

- Aufbau schützt vor Nachahmung und erlaubt nachhaltige Wettbewerbsvorteile
- Kombination aus Ressourcen, Fähigkeiten, Wissensgrundlagen ...
- Anforderungskriterien
  - Wertvoll - Effizienz steigernd
  - Einzigartig
  - Nachhaltig - nicht substituierbar
  - Schwierig zu imitieren



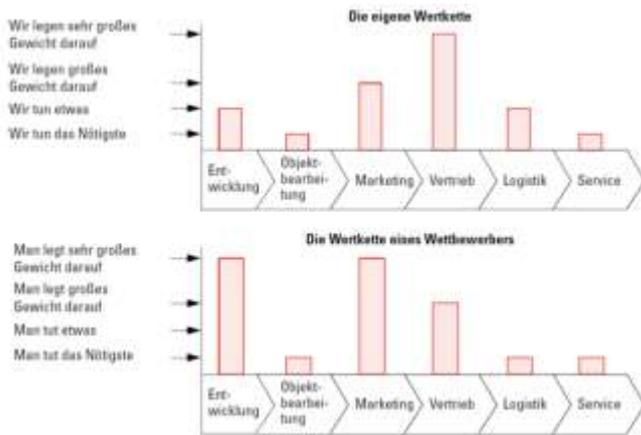
**Instrumente**

Ressourcen- oder Fähigkeitsanalyse - Vergleich Schwächen und Stärken mit Konkurrenz

Kriterien	Bewertung im Vergleich zur Hauptkonkurrenz			Begründung
	viel schlechter	gleich	viel besser	
<b>Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sortiment</li> <li>■ Qualität</li> <li>■ ...</li> </ul>	x	x		
<b>Produktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktivität</li> <li>■ Anlagen</li> <li>■ ...</li> </ul>			x x	
<b>F&amp;E</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Know-how</li> <li>■ Patente</li> <li>■ ...</li> </ul>	x	x		
<b>Finanzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liquidität</li> <li>■ Stille Reserven</li> </ul>			x x	

**Wertkettenanalyse**

- Wertkette definieren
  - Zerlegung der Aktivitäten
- Wertkette analysieren
  - Qualitativer Vergleich



- Strategische Kostenanalyse
- Fragenstellungen
  - Kosten Aktivitäten?
  - Sind Aktivitäten branchenüblich?
  - Verursachen Aktivitäten Wettbewerbsvorteil?
  - Ist Wertaktivität mit Lieferant und Abnehmer verknüpft?
- Optimierungsmöglichkeiten suchen
- Wertschöpfungsaktivitäten optimieren
- Anwendung Wertkette in der Praxis
  - Probleme
    - Hoher zeitlicher und methodischer Aufwand
  - Mangelnde Akzeptanz und Motivation der Analyse ~Moderierte Sitzungen
  - Kostengliederung deckt nicht Wertaktivitäten

Kulturanalyse

- Fragen
  - Welche Elemente der Unternehmenskultur entscheidend für Erfolg?
  - Welche Strategie wird von Unternehmenskultur unterstützt?
  - Welche Elemente in Zukunft fördern?
  - Erfordert Strategie Änderung der Unternehmenskultur?

Kriterien	Ausprägung	schwach ← → stark				
		1	2	3	4	5
<b>Kundenorientierung</b>	Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, Kundenservice/-pflege/-beziehungen, ... Bemerkung:					
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	Wertschätzung, Vertrauen, Teamwork, Partizipation, transparentes Personalmanagement, ... Bemerkung:					
<b>Leistungs- und Resultatorientierung</b>	klare und herausfordernde Zielsetzungen, Identifikation der Mitarbeitenden mit Zielen, Einsatzbereitschaft, Leistungshonorierung, ... Bemerkung:					
<b>Kostenorientierung</b>	Kostenbewusstsein, Sparmentalität, ... Bemerkung:					

Weitere Unternehmensbereiche

- Analyse Position gegenüber Wettbewerbskräften (Umweltanalysen)
  - Branchenstrukturanalyse
  - Analyse strategische Gruppen
  - Analyse Branchenentwicklung
- Kundenstrukturanalyse - ABC-Analyse
- Analyse ökologischer Struktur

## Benchmarking

Systematischer und kontinuierlicher Vergleich der Leistungen mit wichtigsten Konkurrenten.

Fragestellungen

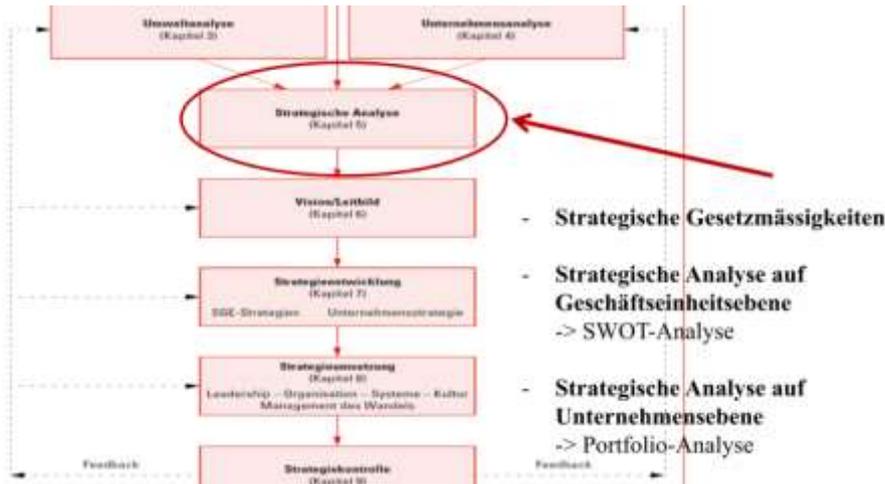
- Wer erzielt höchster Kundennutzen?
- Wer beherrscht entscheidenden Geschäftsprozesse?
- Wie schneidet man im Vergleich zum Besten ab?

Vorgehen

1. Benchmarking-Objekt identifizieren und intern analysieren
2. Vergleichsunternehmen bestimmen und analysieren
3. Konsequenzen ableiten und neue Ziele / Prozesse festlegen

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

## Strategische Analyse



- Verdichtung Daten aus Umwelt- und Unternehmensanalyse
- Analyse auf Geschäftseinheiten- und Unternehmensebene
- Kenntnisse strategischer Gesetzmässigkeiten wichtig

### Strategische Gesetzmässigkeiten

#### Konzept der Erfahrungskurve

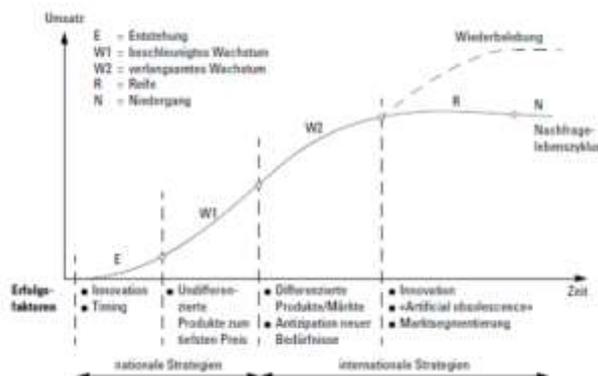
- Erfahrung in Optimierung der Produktionsprozesse
- Sinkende Stückkosten im Laufe der Zeit
- Konsequenzen
  - Marktanteil zentraler Erfolgsfaktor
  - Investition in wachsende Märkte
- Probleme
  - Starke Fixierung auf volumenbedingte Kostenreduktion
  - Verbesserte Verfahrenstechnologien können nicht lange geheim gehalten werden

#### Economies of Scale

- Marktanteil und Umsatz bei Skalenerträgen entscheidende Rolle
- Erfahrungskurve ist Lerneffekt für Einsparungen verantwortlich, bei Skalenerträgen ist die Menge je Zeiteinheit entscheidend
- Grössenvorteil durch Minderung Fixkosten und Gemeinkosten

#### Lebenszyklus-Konzept

- Wandel von Produkt- und Verfahrenstechnologie hat Auswirkung auf Markt
- Strategische Erfolgsfaktoren können sich im Verlauf eines Nachfragezyklus verändern

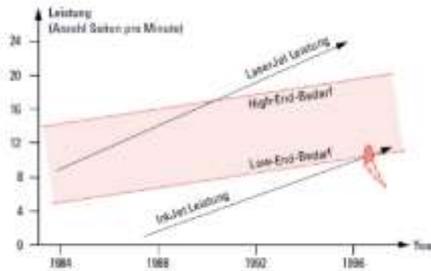


Technologielebenszyklus

- Zeitpunkt Investition in richtige Technologie wichtig
- Fortschritt zu Beginn träge - Technologische Neuentwicklung fordert viele Ressourcen
- Beschleunigung der Weiterentwicklung bis zur physikalisch-technischen Leistungsgrenze - F&E-Aufwendungen nehmen überproportional zu

Disruptive Innovationen

- Wachstumspotential nicht bei High-End-Kunden, sondern im Low-End-Bedarf
- Bedienung der grossen Masse mit «good-enough»-Produkten



Strategische Analyse auf Geschäftseinheitenebene (SGE)

- Umweltentwicklung gegenüber internen Schwächen und Stärken stellen
- Zusammenfassung Informationsanalyse mit strategischen Schlüsselfragen

Chancen-Gefahren-Analyse

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

Erweiterte SWOT-Analyse

Umweltfaktoren	Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)
Unternehmensfaktoren	1. Steigerung des persönlichen Einkommens um 12% p. a. im Südpazifik 2. Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein 3. Handelsabkommen mit China 4. ...	1. Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum 2. Neue ausländische Konkurrenz 3. Erodierende Margen im Food-Bereich 4. ...
Strengths (Stärken)	<b>SO-Strategien</b> a) Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2/S3/O2) b) Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1/O3)	<b>ST-Strategien</b> a) Drastische Erhöhung der Werbeausgaben (S1/T2) b) Neue, innovative Produkte im traditionellen Food-Bereich entwickeln (S2/S3/T3)
Weaknesses (Schwächen)	<b>WO-Strategien</b> a) Eingehen eines Joint Ventures mit einem japanischen Unternehmen (W2/O1) b) Produktionsverlagerung nach China (W1/O2/O3)	<b>WT-Strategien</b> a) Unrentable Operationen in Südeuropa schließen (W3/T1) b) Diversifikation in Nonfood-Bereich (W1/T3)

### Strategische Analyse auf Unternehmensebene

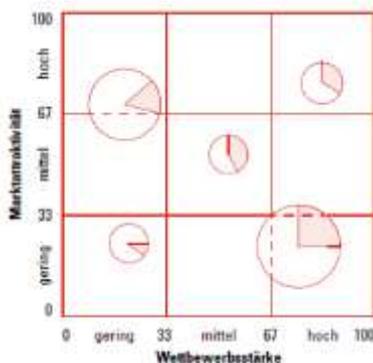
- Ziel Portfoliomanagement: Sicherung des langfristigen Erfolges des Gesamtunternehmens
- Hauptschritte
  - Darstellung Ist-Portfolios
  - Bestimmung Soll-Portfolios und Ressourcenallokation
  - Entwicklung SGF-Strategien zur Verwirklichung Soll-Portfolios
- Für Ist-Portfolios werden zwei Methoden angewendet

### Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio



- Instrument BCG-Matrix
- Sterne - Hoher Gewinn bei hoher Investition
- Cash-Kühe - Wichtige Kapitalquellen
- Fragezeichen - Geringer Marktanteil, Erfahrungskurveneffekte ungenutzt, erfordert strategische Entscheide
- Arme Hunde - Strategische Konsequenzen ~Deinvestition

### Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Portfolio



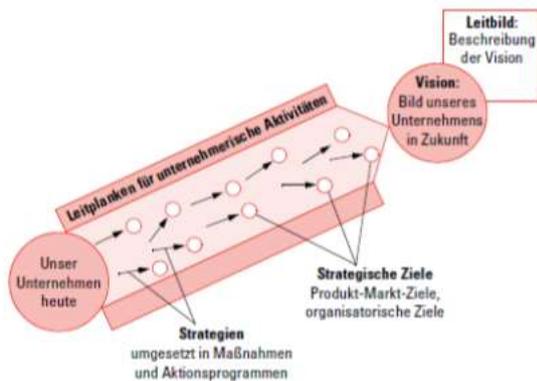
- Erweiterung BCG-Matrix mit zusätzlichen Faktoren

## Vision und Leitbild



### Vision

- Sinnggebung oder Philosophie des Unternehmens ausgedrückt als Vision
  - Orientierend
  - Motivierend
  - Sinnggebend
  - Legitimierend
- Überdauert einen längeren Zeitraum
- Vision dient als Leitplanken für Umsetzung Strategie und muss somit realistisch sein

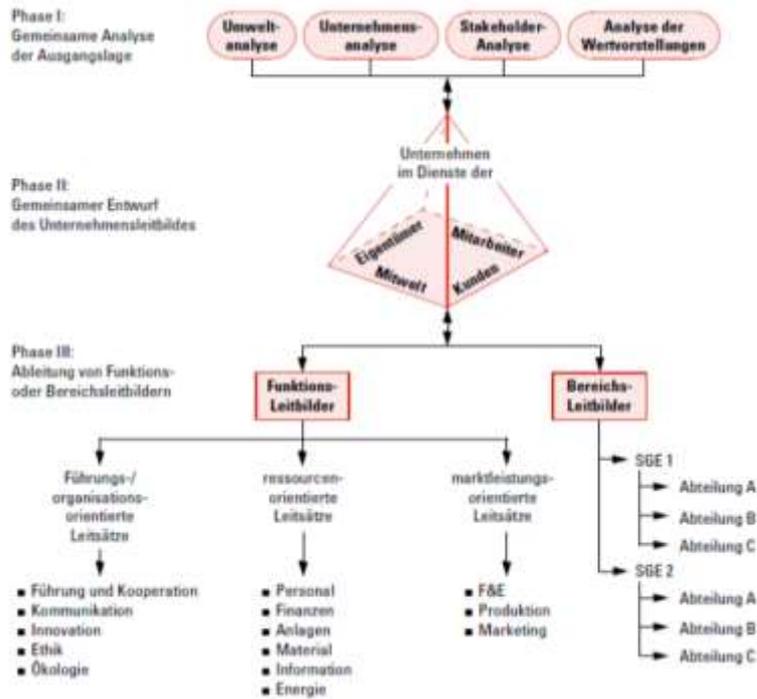


- Notwendigkeit Vision
  - Weckt Hoffnung
  - Vermittelt Gefühl Teil eines erstklassigen Unternehmens
  - Erzeugt Sicherheit und Stabilität
  - Beitrag zur Kontinuität des Unternehmens
- Vision ist ganzheitlich ausgerichtet und versucht optimales Gleichgewicht zwischen Anspruchsgruppen herzustellen
  - Shareholder-Ansatz ~Aktionär
  - Stakeholder-Ansatz ~Lieferanten, Konkurrenten, Staat, ...

### Leitbild

- Leitbild verankert die Vision und dient der Kommunikation
  - Intern und extern
- Leitbild wird schriftlich festgehalten
- Erarbeitung Leitbild
  - Gruppen von Führungskräften und Mitarbeiter
  - Gemeinsamkeit schafft realitätsnähe

○ Drei Phasenmodell von Hilb



- Umsetzung Leitbild
  - Kommunikation Vision und Leitbild
  - Definition Sofortmassnahmen
  - Nutzung Leitbild für Strategieentwicklung
  - Periodische Überprüfung Leitbildumsetzung

## Strategieentwicklung



- Legt die zukünftige Entwicklungsrichtung des Unternehmens fest
- Jede Geschäftseinheit entwickelt eine Wettbewerbsstrategie
- Die SGE-Strategien werden zur Unternehmensstrategie verdichtet
- Ebene Unternehmensstrategie
  - Synergien zwischen SGE-Strategien finden
  - Gelegenheiten Nutzung Kernkompetenzen suchen
  - Möglichkeiten zur Diversifikation und Allianzen prüfen
    - Horizontale Diversifikation
    - Vertikale Diversifikation
- Unternehmensstrategie deckt Betätigungsfeld ab (SGF ist ein Ausschnitt)
- SGE-Strategien bestimmt die Art und Weise wie man im Wettbewerb bestehen bleibt. (Bearbeiten SGF)

### Ebene der Geschäftseinheiten

Inhaltliche Dimensionen einer Wettbewerbsstrategie

- Wettbewerbsvorteil - Kostenführerschaft, Differenzierung, Dualstrategie
- Wettbewerbsfeld (Segmentierung) - Branchenweit oder Segmentspezifisch
- Innovationsverhalten - Innovation <> Imitation
- Wertschöpfungstiefe - Vertikale Integration, make-or-buy
- Synergien - Mit anderen SGE

Die vier generischen Wettbewerbsstrategien



Kostenführerschaft

- Erfolgreiche Kostenführerschaft -> Verzichtsentscheide
- Ausrichten auf operative Effizienz -> Konkurrenz kann leicht kopieren
- Stützt auf ein mindestens akzeptables Produkt
- Nicht mit mangelnder Produktqualität erkaufen
- Kostenersparnisse <> Differenzierungsnachteil

Differenzierung

- Besondere Kundenbedürfnisse optimal befriedigen
- Vorteil entsteht, wenn Kunde Mehrwert wahrnimmt
- Schaffung eines einzigartigen Nutzens ist Ausgangslage
- Häufig mit höheren Kosten verbunden
- Birgt Gefahren - Übertriebene Differenzierung -> Zersplitterung der Kräfte

Wettbewerbsfeld (Segmentierung)

- Kategorisierung einer Strategie
- Entscheidung Nutzung Wettbewerbsvorteil im gesamten Markt oder Marktsegment
- Segment bezieht sich auf Produkt / Dienstleistung, Kundengruppe oder geografischen Raum
- Fokusstrategien konzentrieren auf bestimmte Segmente -> Fokussierer spezialisierter Kostenführer oder Differenzierer
- Merkmale, Vorteile und Risiken branchenweiter und segmentspezifischer Strategien

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

Innovations- versus Imitationsstrategie

- Entscheidend bei Einführung neuer Produkt- oder Verfahrenstechnologien
- Hängt von Vor- und Nachteilen des First Mover ab

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

Dualstrategien

- Formen
  - Preisliche Positionierung Mitte - Differenzierung und Kostenführungsansätze ~Toyota Lexus
  - Gleichzeitig Premium- und Billigstrategie ~Singapore Airlines mit Billigflugtochter Silkair
  - Breites Spektrum hoch bis niedrig positionierte Produkte ~Coop und Migros
  - Kombination First-Mover- und Fast-Follower-Strategie
- Eindeutige versus Dual-Strategien
  - Grundsatz Konzentration -> Reine Kostenführerschaft oder klare Differenzierung
  - Je eindeutiger die Positionierung desto leichter lässt sich Wertkette der Strategie anpassen
  - Ikea (Kostenführerstrategie) vs. Herkömmliche Möbelanbieter (Differenzierungsstrategie)
  - Konflikte
    - Widersprüchliche Aktivität
    - Verwässerte Positionierung -> Erhöht Verwundbarkeit
    - Kannibalisierung bestehende Produkte
    - Verwässerung Unternehmensimage

Grundsätze Entwicklung Wettbewerbsstrategien (WS)

- Konzentration der Kräfte - Strategische Stosskraft erfordert kritische Masse an Ressourcen und Fähigkeiten
- Fähigkeitsorientierte Strategieentwicklung - Ausnützen bestehender Stärken
- Timing - Aktivitäten Umsetzung auslösen in strategischem Zeitfenster
- Ausrichtung WS auf Branchenkräfte - Position aufbauen, die gegenüber Wettbewerbskräften verteidigt werden kann

Komponenten einer nachhaltigen Strategie (Spannungsdreieck)

- Klare strategische Positionierung - Segmentierung und Orientierung
- Konsistentes Aktivitäten System - Abstimmung aller Tätigkeiten
- Trade-off-Entscheidungen - Klare Leistungsabwägung

Wertkurve zur Positionierung

1. Nutzenkriterien auflisten
2. Einschätzung Leistungsniveaus gegenüber Konkurrenz
3. Wertkurve vergleichen und bewerten
4. Neuposition erforderlich?

Vorgehen Strategieentwicklung

1. Entwicklung Strategievarianten
2. Bewertung Strategievarianten
3. Auswahl, Ausarbeitung und Dokumentation SGE-Strategien

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

Beispiel Strategiedokument

## Unternehmensebene

### Unternehmensstrategie

- Langfristig Wert des Unternehmens maximieren
- Vorgehen
  - Beurteilung Attraktivität des gegenwärtigen Portfolios
    - Erwarteter Nutzen SGE - Cash-flow, Rentabilität, Image, Ökologie
    - Verteilung Cash-flows auf SGE <> Klumpenrisiko
    - Synergien zwischen SGE
    - Anfälligkeit gegenüber Veränderungen in Umwelt
  - Soll-Portfolio bestimmen
    - SGE ausbauen, ausschöpfen oder liquidieren?
    - Geschäfte intern oder extern aufbauen
    - Wie Synergienutzen erzielen?
    - Gestaltung Risikoausgleich SGE?
  - Strategieentwicklung festlegen
    - Entwicklung Kerngeschäft
    - Internationale Expansion
    - Vertikale Integration
    - Diversifikation

### Entwicklung Kerngeschäft

- Langfristige Steigerung Unternehmenswert -> Wachstumsinitiativen basierend auf starkem Kerngeschäft
- Voraussetzung Definition Kerngeschäft
  - Rentabelste Kunden
  - Einzigartigen Strategischen Fähigkeiten
  - Wesentliche Leistungen
  - Hauptsächliche Vertriebskanäle
  - Bedeutende Ressourcen ~Patente, Marken
- Potenziale
  - Operative Verbesserung
  - Optimierung Nutzenangebot
  - Neugestaltung Wertkette
  - Synergien zwischen SGE
  - Unrentable SGE abtossen ~Desinvestition
- Bei Ausschöpfung -> Expansion
  - Erschließung neue Segmente durch Innovation
  - Nutzung neuer Vertriebskanäle
  - Expansion internationale Märkte
  - Vorwärts- oder Rückwärtsintegration ~Distribution oder Supply

## Internationale Strategien

- Attraktiver Ansatz Entwicklung Kerneschaft
- Allgemein besteht Tendenz zur Globalisierung
- Chancen und Vorteile
  - Neue Absatzmärkte
  - Günstige Beschaffungsquellen
  - Zugang qualifiziertes Personal
  - Verteilung Risiken
  - Ausnutzung Skaleneffekte
- Gefahren
  - Massive Kostensteigerung Ursprungsort
  - Starke Währung Standortland
  - Internationale Konkurrenz
- Formen der Internationalisierung
  - Internationale Unternehmen - Grenzüberschreitend tätig, Investition im Heimmark
  - Multinationale Unternehmen - Direktinvestition in zweit oder mehr Ländern
  - Globale Unternehmen - Direktinvestitionen in allen wichtigen Wirtschaftsregionen
- Internationale Strategien
  - Globale Strategie - Standardisierte Produkte, Aktivitäten vor Ort
  - Multilokale Strategie - Berücksichtigung lokale Marktbedingungen und Marktbedürfnisse, Vertrieb und Produktion länder- und regionsspezifischer Produkte

## Vertikale Integration

- Wertkette eines Unternehmens ist Teil des gesamten Wertschöpfungssystems einer Branche
- Je mehr Aktivitäten des Gesamtsystems erledigt werden, desto höher ist die Wertschöpfung und desto höher ist die vertikale Integration
- Entscheidungskriterien
  - Spezifität Leistung - Abhängigkeit Abnehmer und Lieferant
  - Strategische Bedeutung der Leistung -> Selber erbringen
  - Unsicherheit ~Qualität Lieferant
  - Häufigkeit einer Leistung -> Eigenfertigung
  - Austrittbarrieren
- Vorteile
  - Kosteneinsparungen durch Zusammenfassung Produktion ~Lagerkosten
  - Anschluss wichtige Technologien
  - Erhöhte Eintrittsbarrieren für Konkurrenten
- Nachteile
  - Erhöhte Komplexität
  - Höhere Kapitalinvestitionen und -kosten
  - Verminderter Leistungsanreiz -> Fehle Konkurrent

## Diversifikation

- Eintritt in Geschäft, das sich vom bisherigen unterscheidet
- Betriebswirtschaftliche Gründe
  - Neue Wachstumsbereiche erschliessen
  - Kapazitäten besser auslasten
  - Synergien mit bestehenden Geschäften
  - Reinvestition der Gewinnanteile
- Man unterscheidet zwei Arten der Diversifikation
  - Verwandte Diversifikation - Je näher das neue Geschäft ist, desto höher ist das Synergiepotential
  - Nichtverwandte Diversifikation - Eintritt in neues Geschäft, kaum Verknüpfungen zu bisherigen Aktivitäten vorhanden
- Diversifikationsinstrumente
  - Akquisition - Erwerb eines Unternehmens
  - Risikokapital - Mindestbeteiligung an Startup-Unternehmen
  - Interne Entwicklung - Einsatz interner Ressourcen und Fähigkeiten
- Auswahl der Instrumente ist von Faktoren abhängig
  - Verwandtschaftsgrad - Fehlt Bezug zum Geschäft -> Akquisition oder Partnerschaft
  - Phase Lebenszyklus - Technologie oder Geschäftsfeld in früher Wachstumsphase -> Interne Entwicklung
  - Eintrittsbarrieren - Hohe Barrieren -> Akquisition

## Strategie und Digitalisierung

- Auswirkungen Digitalisierung auf Strategie sind vielfältig
  - Preisdruck durch Transparenz
  - Ausgleich Angebote
  - Anforderungen Nutzenversprechen
  - «Winners takes it all»-Dynamik
  - Neue Anforderungen HAT
  - Erweiterung Unternehmensportfolio mit digitalen Kompetenzen
- Verantwortung für Digitalisierung hat oberstes Management
- Fragestellungen
  - Kannibalisierung digitale Produkte / Dienstleistungen bisherige Angebote?
  - Ist Anpassung Wertkette nötig?
  - Welche Kompetenzen aufbauen / in Besitz?
  - Strategieentwicklung über Crowdsourcing möglich?
  - Anpassungen Aufbauorganisation notwendig?
- Strategische Regeln behalten im digitalen Zeitalter ihre Bedeutung
- Digitale Technologien sind aus strategischer Sicht «enabler»

## Strategieumsetzung



Der Umsetzungsprozess weist Besonderheiten auf

- Umsetzungsprozesse sind unternehmensspezifisch
- Erfordert aktive Mitwirkung aller Mitarbeitenden

Probleme bei der Umsetzung

- Grösserer Zeitbedarf
- Ungenügend Koordination
- Externe Faktoren wirken negativ



Instrumente der Strategieumsetzung

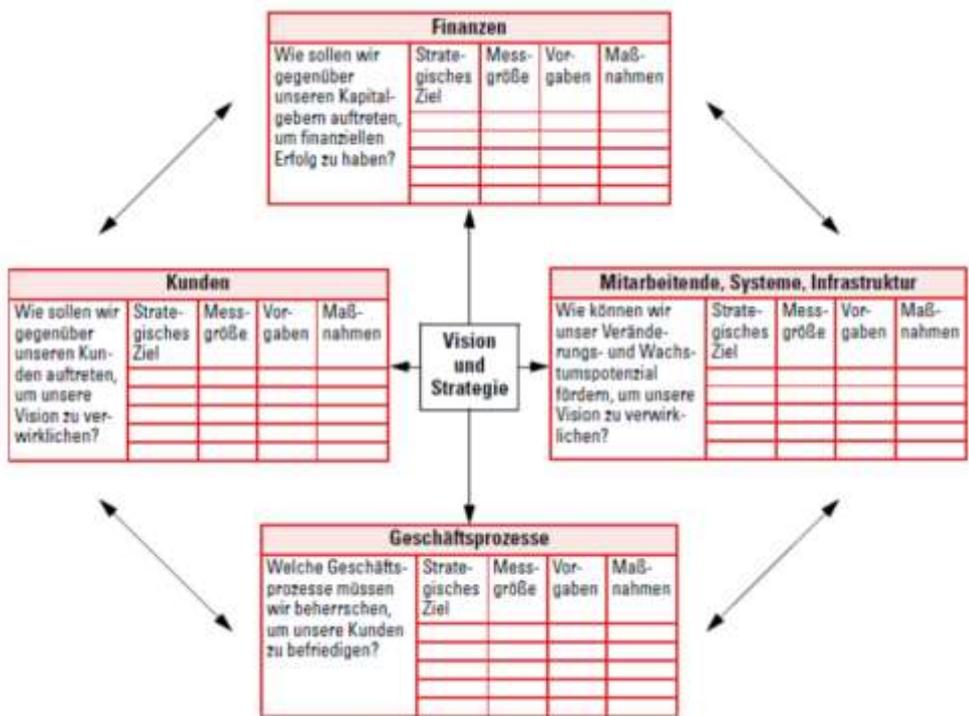
### Zielsetzungssystem

- Umsetzung erfolgt in Schritten.
- Umsetzungsziele in Einzelziele zerlegen.
- Punkte der Zielsetzung
  - Ziele sind quantitativ und qualitativ
  - Objektiv messbar
  - Mit Mitarbeitenden vereinbar
  - Anpassbar bei Veränderungen

- Probleme bei Zielsetzung
  - Messung anhand kurzfristigen Erfolgskriterien ~Börsenkurs <> Strategien sind langfristig
  - Messung mit eindimensionalen Grössen ~Gewinn
  - Ziele ungenügend operationalisiert
  - Ursachenzuweisung durch Strategiewechsel nicht möglich ~Jährlicher Strategiewechsel

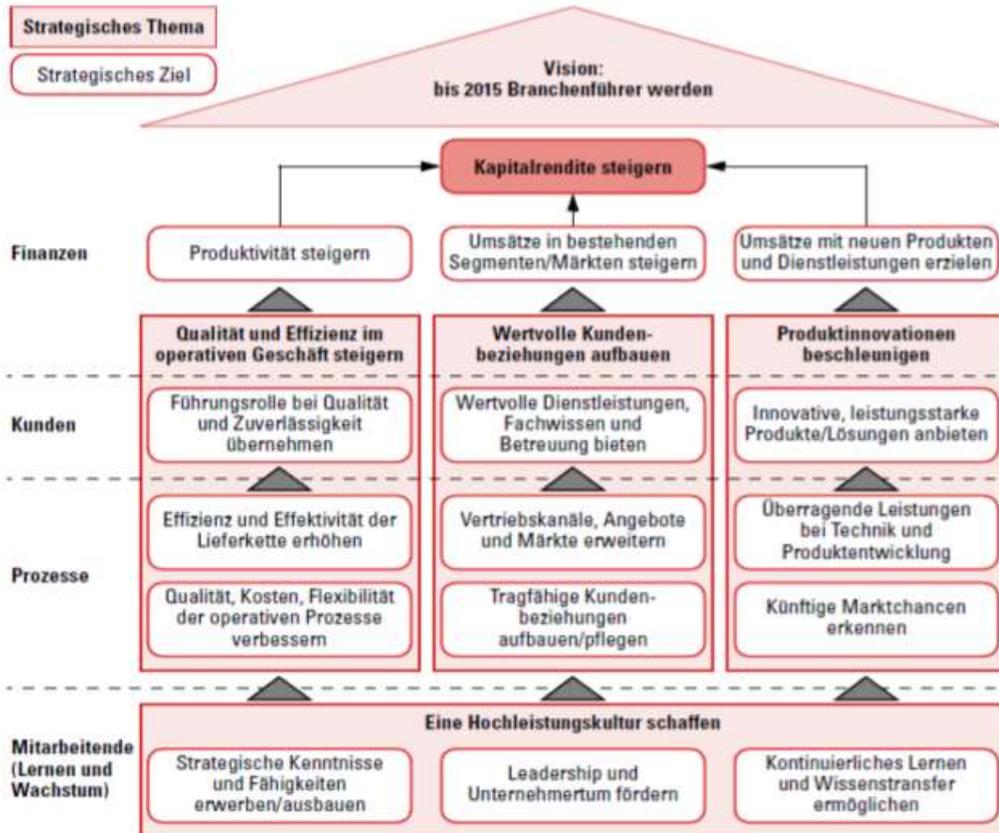
**Balanced Scorecard**

- Basiert auf vier Kennzahlenkategorien - Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse, Mitarbeitende (Lernen und Wachstum)
- Vier Perspektiven im Gleichgewicht
  - Monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen
  - Beurteilung Leistungen von Externen (Kunden) und Internen (Prozess Mitarbeitende)
  - Einsatz Leistungstreiber (Frühindikatoren) und Ergebniszahlen
- Leitsätze BSC
  - Betrachtung Unternehmen aus vier Perspektiven
  - BSC ist ein Managementprozess
  - Beinhaltet Ziele und Messgrößen -> Vorantreiben strategischer Veränderungen
- Beispiele Kennzahlen
  - Finanzperspektive - Finanzielle Ziele
    - Umsatz pro vertriebsbeauftragten
    - Kosten pro Stück
  - Kundenperspektive - Kundenziele
    - Kundenzufriedenheit
    - Zeit Antwort Kundenfragen
  - Interne Prozessperspektive - Prozess- und Produktionsziele
    - Prozessqualität - Effektivität und Effizient
    - Prozessdurchlaufzeit
  - Mitarbeiter-, Wachstumsperspektive - Langfristige Überlebensziele Organisation
    - Umsatzverhältnis - Neue Produkte und alte Produkte
    - Fluktuation von Leistungsträger - Langfristige Beschäftigung



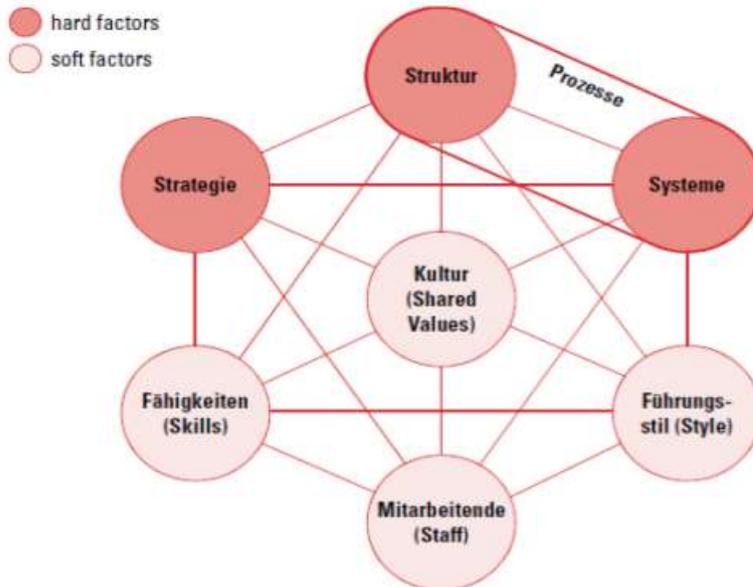
BSC Details

- Klärung und Umsetzung Vision - Strategie SGE in Ziele übersetzen
- Kommunikation und Verknüpfungen von strategischen und operativen Zielen
- Planung - 1 bis 5 Jahre
- Rückkopplung Lernen - Vergleich von Vorgaben und Ergebnissen
- Vermeidung Ansammlung zusammenhangsloser Kennzahlen -> Strategy Map
  - Verdeutlichung Ursache-Wirkung-Beziehung von strategischen Ziele
  - Strategische Landkarte übersetzen in BSC
  - Ergänzt Ziele mit Leistungszielen und Leistungskennzahlen



## Strategische Ausrichtung der Organisation

- Harte und weiche Faktoren verantwortlich für unterschiedliche Umsetzungsprozesse in Unternehmen - 7S+P Modell McKinsey



- Erfolgreiche Strategieumsetzung -> Arbeit an folgenden Elementen der Organisationsstruktur
  - Formale <> informale Struktur
  - Mechanistische <> organische Struktur
  - Zentralisation <> Dezentralisation
  - Vertikale <> horizontale Differenzierung
  - Strukturgestaltung ~Funktional, Divisional, Matrix

## Change Management

- Je deutlicher neue Strategie von gegenwärtigen Fähigkeiten unterscheidet, desto wichtiger ist Prozess der Anpassung
  - Veränderung Unternehmenswelt
  - Veränderung Unternehmensstrategie und Organisation ~Struktur, Prozesse, Systeme, Fähigkeiten, Kultur, ...
- Drei Phasen
  - Auftauen - Status quo destabilisieren
  - Bewegen - Gruppe auf höhere Leistungsebene bringen
  - Einfrieren - Neues Verhalten stabilisieren
- Change-Management-Ansätze
  - Rationale Strategie - Experten analysieren Probleme und Erarbeiten Lösungen
    - (+) Vermeidung Betriebsblindheit
    - (-) Identifikation mit Lösung fehlt
  - Bombenwurf - Veränderung durch Einflussnahme und Zwang der Unternehmensleitung
    - (+) Klare Richtung wird vorgegeben
    - (+) Radikale Änderungen möglich
    - (-) Hohe Unsicherheit
  - Entwicklungsstrategie - Betroffene beteiligen sich aktiv am Prozess
    - (+) Lernprozess aller Beteiligten
    - (-) Keine Abkehr von alten Strukturen / Prozessen

## Strategiekontrolle

- Strategisches Management ist ein zirkulärer und iterativer Prozess
- Strategische Kontrolle muss flexibel und anpassungsfähig sein
- Operative Kontrolle - Kurzfristig, vergleich geplante und erzielte Größen
- Strategische Kontrolle - Langfristig
  - Prämissenkontrolle - Gültigkeit der Strategie
  - Wirksamkeitskontrolle - Inhalt der Strategie
  - Durchführungskontrolle - Umsetzung der Strategie
- Indikatoren zur Früherkennung -> Basis der strategischen Kontrolle

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

- Modell der Strategiekontrolle

