

**Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)**

**Grundfragen der Allg. BWL
&
Allgemeine Managementlehre II**

**Zusammenfassung
WS 00/ 01 & SS 2001**

Version 1.0
vom 24. Juni 2002

Autor	Dozent
Rado David Höhlebachweg 32 CH-4132 Muttenz Email: david@mavericks.ch Internet: http://www.mavericks.ch	Prof. Dr. Günter Müller-Stewens guenter.mueller-stewens@unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
1 Einleitung	1
1.1 ZIELSETZUNG UND ÜBERSICHT.....	1
2 Einführung in das strategische Management	2
2.1 HISTORISCHE ENTWICKLUNGSLINIEN	2
2.2 MANAGEMENT	3
2.3 STRATEGIE	4
2.4 GENERAL MANAGEMENT NAVIGATOR (GMN)	6
2.4.1 <i>Aufbau und Felder des GMN</i>	6
2.4.2 <i>Verwendungsmöglichkeiten und Besonderheiten des GMN</i>	7
3 Initiierung	9
3.1 PRÄSKRIPTIVE STRATEGIEPROZESSMODELLE	9
3.1.1 <i>Strategiemodell der Havard Business School</i>	9
3.1.2 <i>Strategische Planung</i>	10
3.2 DESKRIPTIVE STRATEGIEPROZESSMODELLE.....	11
3.2.1 <i>Strategieformierung als Prozess der Ressourcenallokation</i>	11
3.2.2 <i>Strategieformierung zwischen induziertem und autonomen Verhalten</i>	11
3.2.3 <i>Strategieformierung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien</i>	12
3.2.4 <i>Strategieformierung als logischer Inkrementalismus</i>	13
3.2.5 <i>Strategieformierung als erklärungsbedürftiges Phänomen</i>	13
3.2.6 <i>Denkschulen zur Strategieformierung</i>	13
3.3 BEZUGSRAHMEN ZUR GESTALTUNG DER INITIIERUNG	15
3.3.1 <i>Optionen zum Ort (Wo?)</i>	15
3.3.2 <i>Optionen zu den Beteiligten (Wer?)</i>	16
3.3.3 <i>Optionen zum Timing (Wann?)</i>	17
3.3.4 <i>Optionen zu den Mitteln (Womit?)</i>	19
3.3.5 <i>Optionen zum Vorgehen (Was?)</i>	19
3.3.6 <i>Optionen zur Zusammenarbeit (Wie?)</i>	20
3.4 EVALUATION.....	21
4 Positionierung	23

4.1	THEORETISCHE ANSÄTZE	23
4.1.1	<i>Industrieökonomik (Industrial Economics)</i>	23
4.1.2	<i>Institutionenökonomie</i>	24
4.1.3	<i>Evolutionstheorie</i>	24
4.2	UNTERNEHMENS- UND UMWELTANALYSE.....	25
4.2.1	<i>Die Umwelt als Kombination von strategischen Geschäftsfeldern</i>	25
4.2.2	<i>Das Unternehmen als Kombination von strategischen Geschäftseinheiten</i>	27
4.2.3	<i>Einflusskräfte der Umwelt</i>	29
4.2.3.1	Kunden und Absatzmarkt	30
4.2.3.2	Wettbewerber und Branche	31
4.2.3.3	Weitere Anspruchsgruppen.....	34
4.2.3.4	Allgemeine Umwelt	34
4.2.4	<i>Einflusskräfte des Unternehmens</i>	35
4.2.4.1	Ressourcen	35
4.2.4.2	Fähigkeiten.....	36
4.2.4.3	Kernkompetenzen (HAMEL/PRAHALAD 1990)	37
4.2.5	<i>Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte</i>	38
4.2.5.1	SWOT-Analyse	38
4.2.5.2	Geschäftsfeld-Szenarien-Matrix	40
4.2.5.3	Spieltheoretische Überlegungen.....	40
4.2.5.4	Methodik des vernetzten Denkens	40
4.2.6	<i>Strategische Frühaufklärung (SFA)</i>	41
4.3	BEZUGSPUNKTE ZUR GESTALTUNG DER POSITIONIERUNG	42
4.3.1	<i>Vision, Mission, Leitbild</i>	42
4.3.1.1	Vision.....	42
4.3.1.2	Mission.....	43
4.3.1.3	Leitbild	43
4.3.2	<i>Strategien auf Ebene der Geschäftseinheiten</i>	45
4.3.2.1	Marktstrategien.....	45
4.3.2.2	Wettbewerbsstrategien	47
4.3.3	<i>Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens</i>	52
4.3.3.1	Strategien gegenüber den Geschäftsfeldern	53
4.3.3.2	Strategien gegenüber den Geschäftseinheiten	57
4.4	EVALUATION.....	61
4.5	DAS PIMS-PROJEKT.....	61
5	Wertschöpfung	63
5.1	THEORETISCHE ANSÄTZE	63

5.1.1	<i>Resource-based View (RBV)</i>	63
5.1.2	<i>Capability-based View (CBV)</i>	64
5.1.3	<i>Knowledge-based View (KBV)</i>	64
5.2	EBENEN DER WERTSCHÖPFUNG	65
5.2.1	<i>Wertschöpfung auf Ebene der Geschäftseinheiten</i>	65
5.2.1.1	Wertkette	65
5.2.1.2	Aktivitätensysteme	66
5.2.2	<i>Wertschöpfung auf Ebene des Gesamtunternehmens</i>	66
5.2.3	<i>Wertschöpfung auf Ebene des Wettbewerbs</i>	66
5.3	STRATEGIEN ZUR WERTSCHÖPFUNG	69
5.3.1	<i>Aktivitätsstrategien</i>	70
5.3.1.1	Aufbau	70
5.3.1.2	Ausrichtung	70
5.3.2	<i>Ressourcenstrategien</i>	71
5.3.2.1	Zusammensetzung	71
5.3.2.2	Interaktion	72
5.4	EVALUATION	72
6	Veränderung	73
6.1	VERÄNDERUNG IN UND VON UNTERNEHMEN	73
6.1.1	<i>Treiber eines Wandels</i>	73
6.1.2	<i>Inkrementaler und fundamentaler Wandel</i>	74
6.1.3	<i>Wandel als Auslöser von Emotionen</i>	75
7	Performance Messung	78
7.1	FORMEN DER STRATEGISCHEN KONTROLLE	78
7.1.1	<i>Prämissenkontrolle</i>	79
7.1.2	<i>Durchführungskontrolle</i>	79
7.1.3	<i>Wirksamkeitskontrolle</i>	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der General Management Navigator (GMN)	6
Abbildung 2: Zentrale Fragestellungen des GMN	7
Abbildung 3: GMN Pfadtypen	8
Abbildung 4: Prozessmodell der Strategischen Planung	10
Abbildung 5: Strategieprozessmodell von Burgelman (1983)	12
Abbildung 6: Formierung von Strategien nach Mintzberg (1985)	12
Abbildung 7: Perspektiven zum Thema Strategie	14
Abbildung 8: Bezugsrahmen	15
Abbildung 9: Ort der Strategieentstehung	16
Abbildung 10: Drei Arten von Kontrolle	16
Abbildung 11: Horizonte der Strategiearbeit	18
Abbildung 12: Aktuelle Managementkonzepte	19
Abbildung 13: "Power-Flower" - Stakeholder Relations Management (SRM)	23
Abbildung 14: Strategische Geschäftsfelder (SGF)	26
Abbildung 15: Produkt-/Marktmatrix	27
Abbildung 16: Beispiel Outside-In-Segmentierung	27
Abbildung 17: SGF und SGE	28
Abbildung 18: Relevanz-Matrix der Stakeholder	29
Abbildung 19: Marktsegmentierung: Beispiel BMW	31
Abbildung 20: branchenweite Strukturanalyse	31
Abbildung 21: Strategische Gruppen	34
Abbildung 22: Ressourcenpyramide	35
Abbildung 23: Konzept der Wertkette	36
Abbildung 24: Checkliste	37
Abbildung 25: 7-S Modell	37
Abbildung 26: von der Fähigkeit zur Kernkompetenz	38
Abbildung 27: SWOT-Analyse	39
Abbildung 28: Wirkungsnetzwerk	40
Abbildung 29: Strategische Frühaufklärung	41
Abbildung 30: Planungsrahmen 2. Ordnung	44
Abbildung 31: Schritte einer Leitbild-Entwicklung	44

Abbildung 32: Ablauf eines Leitbild-Projektes.....	45
Abbildung 33: Produkt/Markt-Matrix.....	47
Abbildung 34: Erfahrungskurve.....	48
Abbildung 35: U-Kurve nach Porter	49
Abbildung 36: Hybride Wettbewerbsstrategien.....	50
Abbildung 37: Generische Strategietypen nach Porter	51
Abbildung 38: Strategische Grundhaltungen.....	52
Abbildung 39: Diversifikation als strategische Option	53
Abbildung 40: Zustandekommen von M&A.....	55
Abbildung 41: Integrationsmodelle.....	55
Abbildung 42: Wahl der Diversifikationsform	56
Abbildung 43: Der Transaktionsprozess	57
Abbildung 44: Marktanteils-/Marktwachstums-Matrix (BCG)	58
Abbildung 45: Fallbeispiel Merkur	58
Abbildung 46: Normstrategien Marktanteils-/Marktwachstums-Matrix (BCG).....	59
Abbildung 47: Annahme der BCG Portfolio-Analyse	60
Abbildung 48: Pentagon-Konzept.....	60
Abbildung 49: Synergiepotenziale	61
Abbildung 50: Erfolgsfaktoren.....	62
Abbildung 51: Wertkette nach Porter.....	66
Abbildung 52: Branchenvergleich.....	67
Abbildung 53: Schichtenspezialist (Layer Player).....	68
Abbildung 54: Pioniere (Market Maker).....	68
Abbildung 55: Orchestrator.....	69
Abbildung 56: Integrator	69
Abbildung 57: Beispiel eines Strukturwandels: IT-Industrie.....	73
Abbildung 58: Unternehmensentwicklung als sich überlagernde S-Kurven	74
Abbildung 59: Glockenkurve	75
Abbildung 60: Kugelmodell	75
Abbildung 61: Dominante Gefühle und Einstellungen zum Wandel.....	76
Abbildung 62: Phaseneinteilung eines Zyklus	76
Abbildung 63: Vom Controlling zur Performance Messung	78
Abbildung 64: Balanced Scorecard.....	80

Abbildung 65: Treiber und Messgrößen	80
Abbildung 66: Beispiel einer Scorecard "Positionierung"	81
Abbildung 67: Schneller Feedback erhalten	82
Abbildung 68: GMN Performance Messung.....	83
Abbildung 69: e-Business Strategie Swisslife.....	87
Abbildung 70: Levels of Organizational Change	88

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung und Übersicht

Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Strategien in Organisationen entstehen und wie sie über organisationale Veränderungsprozesse operativ wirksam werden. Mit derartigen Fragen beschäftigt sich eine Disziplin, die als **strategisches Management** bezeichnet wird.

Als Orientierung dient ein übergreifender Bezugsrahmen, dem **General Management Navigator (GMN)**, der die Disziplin des strategischen Managements durch fünf Felder thematisch strukturiert.

2 Einführung in das strategische Management

2.1 Historische Entwicklungslinien

Strategisches Management ist fest in der unternehmerischen Praxis verankert. Es betrifft die Entwicklung von Unternehmen und manifestiert sich z.B. in der Wahl der produzierten Güter, der Positionierung gegenüber Wettbewerbern, dem Erwerb knapper Ressourcen, der Organisation betrieblicher Strukturen und Prozesse usw.

Die begrifflichen Ursprünge des strategischen Managements reichen relativ weit zurück, nämlich bis ins 19. Jahrhundert. Als eigenständige Disziplin formiert sich das Strategische Management seit ca. 30-40 Jahren, zuerst in den USA. Damit ist es deutlich jünger als die Praxis, mit der es sich auseinandersetzt.

Zunächst richtet sich das Management primär auf den Produktionsbereich: Arbeitsvorbereitung, -einteilung und -überwachung. Mit wachsender Grösse der Unternehmen und immer komplexeren Aufgaben dehnt sich das Aufgabengebiet aus. Damit wird auch das Heranziehen von Experten für diese Aufgaben notwendig, was zur Trennung von Eigentum und Unternehmensführung sowie zum Aufkommen der **Manager** als neuem sozialem Stand führt. Waren Leistungserstellung und -versorgung früher noch personengebundene Aufgaben, so übernehmen heute grösstenteils durch Manager geleitete Organisationen diese Aufgabe.

Period	1950's	1960's	1970's	1980's	1990's	2000	
Themes	<ul style="list-style-type: none"> - Functional control - Budgeting - Executive responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> - Long-range planning - Diversification - Growth 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategic planning - Resource allocation - Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Synergy - Organizational development 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategic management - TQM - Organizational culture - Shareholder value 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategic alliances - Corporate transformation - Core-competence - Business process re-engineering - Innovation - Globalization - Downsizing 	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge management - Mass-customization - Virtual organizations - Networked organizations
Focus of corporate developm.	Control	Diversity/size	Adaption/resource allocation	Competition	Leanness	Intelligence	

Abbildung 1: Strategische Grundrichtungen

2.2 Management

Management wird einerseits als Institution verstanden, andererseits als Komplex von Aufgaben, die zur Steuerung eines Systems erfüllt werden müssen.

- *Institutioneller Ansatz:* Mit Management als Institution meint man die Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist.
- *Funktionaler Ansatz:* Er knüpft an diejenigen Handlungen an, die der Steuerung des Leistungsprozesses und Arbeitserfüllung notwendigen auszuführenden Arbeiten in der Organisation dienen.

General Management: *Komplex immer wiederkehrender Steuerungsaufgaben in allen Managementpositionen.*

Die fünf klassischen **Managementfunktionen** sind:

- *Planung:* Zielbildung, Generierung und Selektion von Handlungsoptionen.
- *Organisation:* Realisierung der Pläne, Massnahmenumsetzung.
- *Personaleinsatz:* anforderungsgerechte Stellenbesetzung, Sicherung und Erhalt der Humanpotentiale, Anreiz- und Sanktionssysteme.
- *Führung:* Veranlassung der Arbeitsausführung, Motivation, Kommunikation, Führungsstil.
- *Kontrolle:* Soll-Ist-Vergleich, Korrekturmaßnahmen, Planrevisionen, Neuplanung.

Die 5 Funktionen stehen aber nicht lose nebeneinander, sondern werden in eine bestimmte Ordnung und Abfolge gebracht, so dass ein Prozessmodell entsteht.

Die **Rollen eines Managers** gestalten sich wie folgt:

Bereich	Ausgestaltung interpersoneller Beziehungen	Handling von Informationen	Treffen organisatorischer Entscheidungen
Rollen	<ul style="list-style-type: none"> - Gallionsfigur - Vorgesetzter - Vernetzer 	<ul style="list-style-type: none"> - Radarschirm - Sender - Sprecher 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovator - Problemhandhaber - Ressourcenzuteiler - Verhandlungsführer

Ein Manager sollte folgende **Kompetenzen** besitzen:

- *technische Kompetenz:* Sachkenntnis und Fähigkeit, Wissen und Methoden auf den Einzelfall anzuwenden.
- *soziale Kompetenz:* Fähigkeit mit anderen zusammenarbeiten, Kooperationsbereitschaft, Fähigkeit andere zu verstehen und sich in sie hineinzusetzen.

- *konzeptionelle Kompetenz*: Verständnis des Gesamtsystems und der Bewegungskräfte, Probleme und Chancen erkennen, Probleme aus verschiedenen Sichten sehen können, Sicherstellung eines koordinierten Handlungsvollzugs.

Die **Problemfelder** eines Managers, mit denen er sich auseinandersetzen hat, präsentieren sich wie folgt:

- Unprognostizierbarkeit der Zukunft
- Mehrdeutigkeit der „richtigen“ Lösung durch unterschiedliche Wahrnehmungen
- Eigeninteressen
- mangelnde Zerlegbarkeit komplexer Probleme
- Principal-Agent-Konflikt
- Effizienz vs. Effektivität als Leistungsziel
- Zentralität vs. Dezentralität als Führungsansatz
- Handlungszwänge und Restriktionen
- ständige Unsicherheit
- Grenzen eigener Erkenntnis

2.3 Strategie

Definition Strategie: „*Strategy is a pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals*“ (CHANDLER).

Eine **Strategie** bezeichnet die langfristigen Ziele eines Unternehmens, sowie wie und mit welchen Ressourcen das Unternehmen diese Ziele erreichen will.

Der Begriff der Strategie kann mehrdeutig verwendet werden. Mintzberg unterscheidet daher zwischen fünf Verwendungsarten, den sog. fünf „**P's of Strategy**“:

- **Plan:** Weg-Zielbeschreibung. Was ein Unternehmen erreichen und wie es dies realisieren will.
- **Ploy:** Vorstellung einer Strategie als Spielzug, insbesondere dann, wenn es um den Wettkampf gegen Konkurrenten geht.
- **Pattern:** Muster in den Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens.
- **Position:** Verortung eines Unternehmens in seiner Umwelt.
- **Perspective:** Wie nimmt die Unternehmung die Welt wahr.

Strategisch ist all das, was die Richtung von Unternehmen bestimmt und Entscheidungen betrifft, die für sein Überleben wichtig sind, sowie alles, was zur Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen führt.

Strategisches Management: Gestaltung der Entwicklung von Unternehmen. Strategisches Management will strategisches Denken und Handeln explizit bewusst machen und damit rationalisieren. Es soll den „Zufall durch Irrtum ersetzen“ und darauf aufbauend Lernprozesse initiieren, die die Entwicklung des Unternehmens vorantreiben. Strategisches Management wird damit zu einem fortlaufenden, kollektiven Lernprozess.

HAMEL (1996) unterscheidet 10 Prinzipien der Strategiearbeit:

1. *Strategische Planung ist nicht strategisch:* Sie ist eher eine kalendergetriebene Programmierung, die sich an Stabilität orientiert und hat zumeist wenig mit der Entdeckung von Neuem zu tun.
2. *Der Entwurf von Strategien muss subversiv sein:* Nur wenn Strategien an den bestehenden Grundannahmen eines Geschäftes rütteln, werden revolutionäre Veränderungen erzielt.
3. *Der Engpass ist am Hals der Flasche:* Senior Manager agieren oft als die mächtigsten Verteidiger der alten Ordnung. Erfahrung ist jedoch nur insoweit wertvoll als die Zukunft wie die Vergangenheit sein wird.
4. *Revolutionäre existieren in jedem Unternehmen:* Oft jedoch haben sie keine Möglichkeit gehört zu werden; daher ist ihnen Raum zu schaffen
5. *Wandel ist nicht das Problem; Beteiligung ist es:* Wandel wird zumeist von oben aufdoktriniert, ohne den Betroffenen irgendwelche Kontrolle über ihr Schicksal zu geben.
6. *Strategien entwerfen muss demokratisch sein:* In einem kleinen elitären Zirkel, der sich bereits gut kennt, werden zumeist bekannte Strategien verwendet; ergänze die Hierarchie der Erfahrung mit einer Hierarchie der Vorstellungskraft (junge Leute, Newcomers).
7. *Perspektivenvielfalt ist 50 IQ Punkte wert:* Die Welt aus einer neuen Perspektive anzusehen, enthüllt neue Zusammenhänge.
8. *Jeder kann ein Strategie-Aktivist sein:* Sie müssen nicht „von oben“ kommen.
9. *Top-down und bottom-up sind keine Alternativen:* Strategieprozesse müssen in beide Richtungen laufen und sich dabei gegenseitig befruchten.
10. *Man kann das Ende nicht vom Anfang her sehen:* Ein breit angelegter Strategieprozess führt oft zu Ergebnissen, die nicht jedem Top Manager gefallen; aber es senkt Umsetzungsprobleme und öffnet den Weg für neue Richtungen.

2.4 General Management Navigator (GMN)

Der **General Management Navigator (GMN)** stellt einen Bezugsrahmen dar, der die Disziplin des strategischen Managements nach einer spezifischen Logik strukturiert und ein konzeptionelles Gerüst bildet.

2.4.1 Aufbau und Felder des GMN

Der GMN besteht aus den in Abbildung 2 dargestellten vier plus eins **Arbeitsfeldern** mit den Namen **Initiierung**, **Positionierung**, **Wertschöpfung**, **Veränderung** und **Performance Messung**.

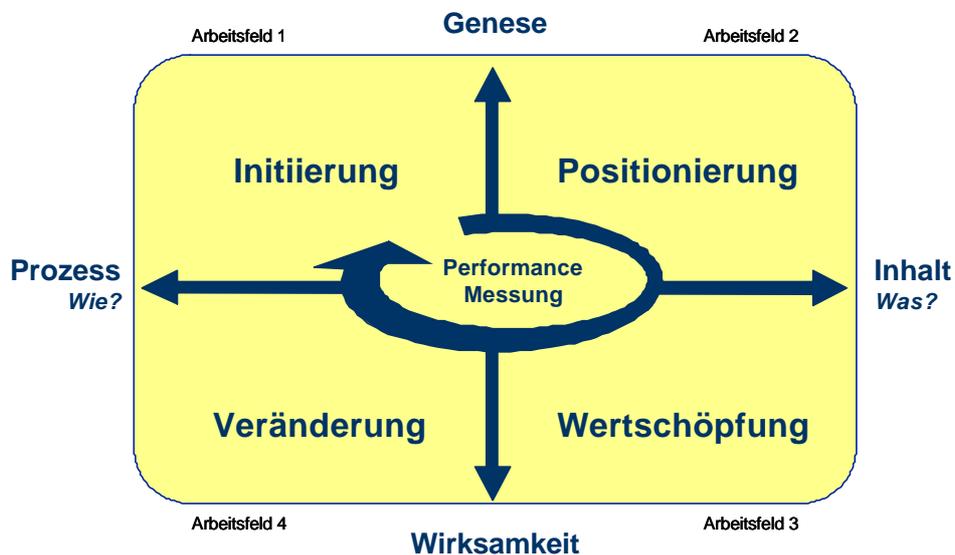


Abbildung 2: Der General Management Navigator (GMN)

1. **Initiierung:** *Initiativen zur Beeinflussung des Unternehmens starten:* Ausgangspunkt sind strategische Initiativen, die in einem Unternehmen entstehen. Als strategische Initiative wird jeder „Impuls“ im Unternehmen verstanden, der dessen Entwicklung signifikant beeinflusst. Solche Impulse können prinzipiell überall im Unternehmen entstehen. Eine Initiative kann bewusst oder informell lanciert werden.
2. **Positionierung:** *Verhältnis gegenüber den Stakeholdern bestimmen:* Bei der Positionierung geht es um die Bestimmung des Verhältnisses zwischen einem Unternehmen und den Anspruchsgruppen seiner Umwelt.
3. **Wertschöpfung:** *Ausgestaltung des Innenverhältnisses:* Die Position eines Unternehmens steht in enger Verbindung mit seinem Innenleben, denn je nachdem, über welche Fähigkeiten

ein Unternehmen verfügt, hat dies meist direkte Auswirkungen auf seine Handlungsmöglichkeiten gegenüber seiner Umwelt.

4. **Veränderung:** *Die Initiativen zum Leben bringen:* Behandelt, ob und wie Initiativen operative Wirksamkeit erlangen. Damit schliesst sich der Kreis.
5. **Performance Messung (PM):** *Fortschrittsbeobachtung und Feedback:* Unter dem Begriff der Performance Messung lassen sich alle Arten von Ansätzen zusammenfassen, die den Verlauf von strategischen Initiativen von der Entstehung (Genese) bis zu ihrem Wirksamwerden beobachten und messen.

Die zentralen Fragestellungen des GMN ergeben sich wie folgt:

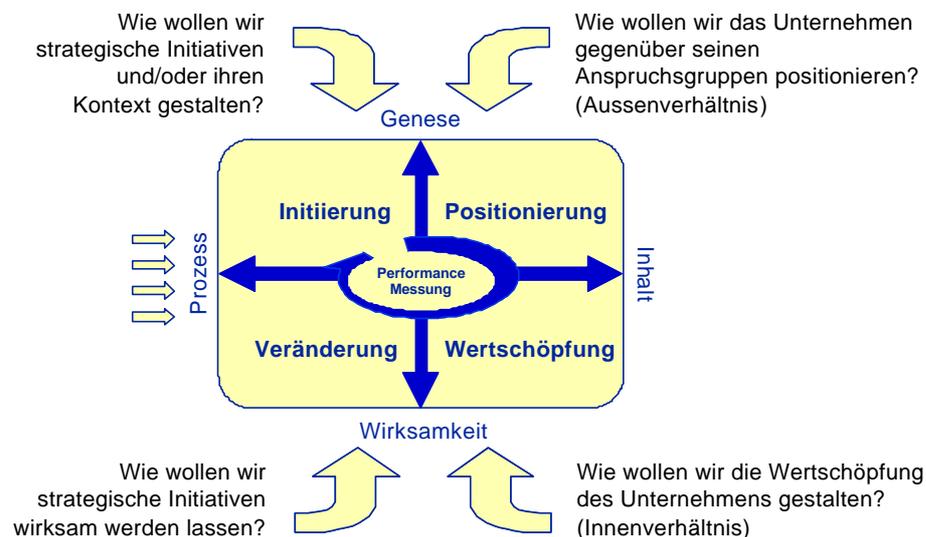


Abbildung 3: Zentrale Fragestellungen des GMN

Stehen bei der Initiierung und Veränderung Themen der Prozessforschung im Vordergrund, so geht es bei der Positionierung und Wertschöpfung um Themen der Inhaltsforschung.

2.4.2 Verwendungsmöglichkeiten und Besonderheiten des GMN

Arbeitsstruktur: Mit dem GMN lässt sich der Prozess von der Genese zur Verwirklichung strategischer Initiativen strukturieren. Der Ablauf in Abbildung 2 ist dabei idealtypisch, denkbar sind auch andere Abläufe (jeder Pfad beginnt jedoch bei der Initiierung). Auch kann der sequentielle Ablauf durchbrochen werden; iterativ kann auf bereits durchlaufende Arbeitsfelder zurückgekommen werden, auch gleichzeitiges Arbeiten in mehreren Feldern ist möglich.

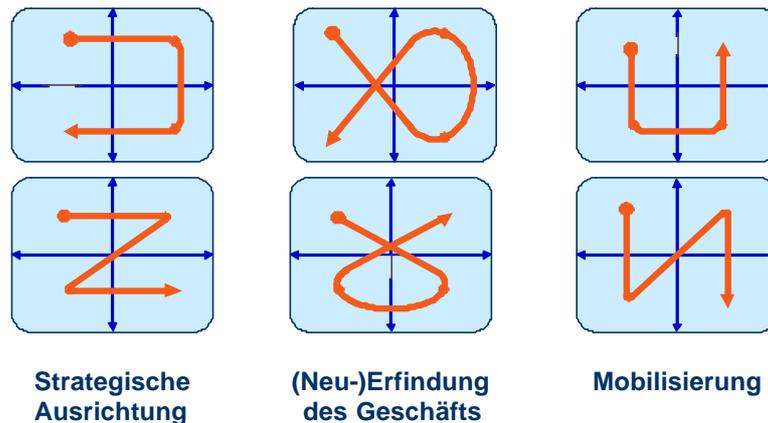


Abbildung 4: GMN Pfadtypen

Bei der Mobilisierung geht es darum, zuerst einmal eine vielleicht verkrustete Organisation aufzubrechen, um dann darauf aufbauend nach neuen strategischen Programmen zu suchen.

Komplexitätsniveau: Der GMN kann auf verschiedensten Komplexitätsniveaus zur Anwendung gebracht werden, sei es im Konzern, im Kleinbetrieb oder sogar auf Ebene des Individuums.

Orientierungskompass: Der GMN bietet eine Orientierung in der Vielfalt des Wissens im Bereich des strategischen Managements. Gleichzeitig wird der GMN zum Theorienspeicher und zur Werkzeugkiste.

Kommunikationsplattform: Der GMN stellt ein gemeinsames Denkraster dar und kann somit den Verständigungsprozess unterstützen.

Besonderheiten des GMN:

- er fokussiert sich auf strategische Initiativen
- er verbindet die Inhalts- und Prozessforschung
- er differenziert zwischen Fragestellungen im Aussen- und Innenverhältnis
- er bietet eine zusammenhängende Betrachtung
- er weist eine rekursive Grundlogik auf

3 Initiierung

Als **strategische Initiative** wird jeder „Impuls“ im Unternehmen verstanden, der dessen Entwicklung signifikant beeinflusst. Im folgenden werden die wichtigsten Erklärungsansätze vorgestellt, wie Initiativen in Unternehmen entstehen.

3.1 Präskriptive Strategieprozessmodelle

Modelle mit Vorschreibungscharakter, wie eine Strategie entstehen sollte.

3.1.1 Strategiemodell der Havard Business School

Kernstück dieses Modells ist die Aufspaltung des Strategieprozesses in zwei zeitlich aufeinanderfolgende Phasen *Formulierung* und *Implementierung*. Bei der *Formulierung* steht das Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen im Vordergrund. In ihrer Gesamtheit bilden sie die Unternehmensstrategie. Nach der Formulierung der Strategie kommt der *Implementierung* die Aufgabe zu, die jeweiligen Entscheidungen in Teilaktivitäten zu überführen und Ergebnisse zu produzieren. Dazu hat man die organisationale Struktur, Beziehungen, Prozesse, Verhalten sowie den Führungsstil adäquat anzupassen. Je besser dies getan wird, desto höher sind die Chancen, dass eine Strategie erfolgreich ist.

Annahmen:

- die Bildung einer Strategie ist ein Entscheidungsprozess.
- Strategien sind das Resultat eines wohlüberlegten und bewussten Denkvorgangs.
- Strategien sind einzelfallspezifisch zu entwerfen (allgemein gültige Leitlinien gibt es nicht).
- die Verantwortung für die Formulierung von Strategien liegt bei der Unternehmensspitze.
- der strategische Prozess ist eine sequenzielle Abfolge klar definierter Phasen.

Probleme:

- ausschliessliche Fokussierung auf Entscheidungen (nicht nur Entscheidungen sind für die Formulierung von Strategien von Relevanz).
- Beziehung zwischen Formulierung und Implementierung nur eindimensional (kann auch umgekehrt sein). Tatsächliche Formulierung von Strategien muss nicht diesem Schema folgen.

3.1.2 Strategische Planung

Die Ansätze der strategischen Planung bauen auf dem Strategiemodell der HBS auf, was hinzukommt, ist die deutliche Ausdifferenzierung der beiden Phasen *Formulierung* und *Implementierung*, ihre Zerlegung in eine Vielzahl von Arbeitsschritten. Alle diese Ansätze folgen einer einheitlichen Logik: Man setzt sich unternehmerische Ziele, analysiert systematisch die Umwelt und das Unternehmen, generiert und evaluiert Strategien, wählt eine aus, plant mit Hilfe von Massnahmenplänen, Budgets und Zeitplänen ihre Umsetzung und kontrolliert den Fortschritt und die Ergebnisse.

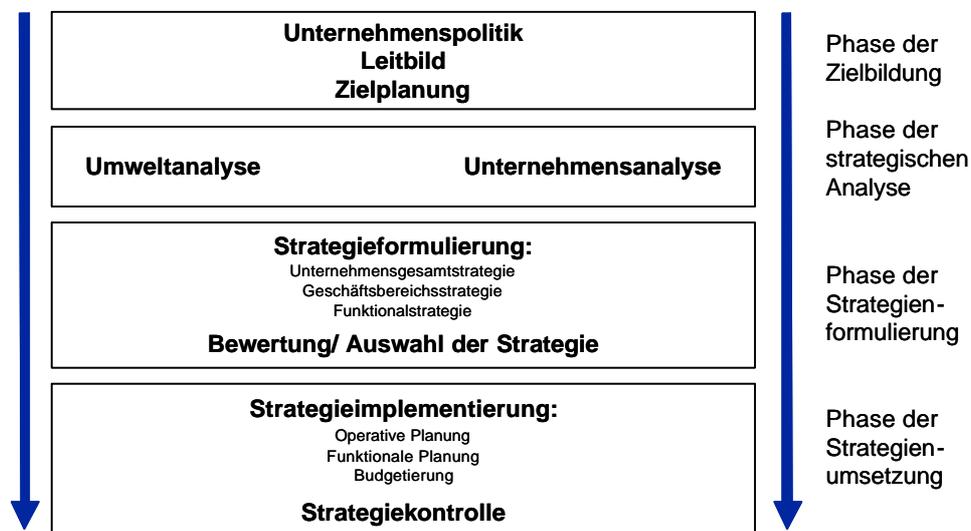


Abbildung 5: Prozessmodell der Strategischen Planung

Vorteile:

- zwingt ein Unternehmen, sich und seine Umwelt umfassend zu analysieren.
- unterstützt die Generierung von Alternativen.
- systematische und rationale Evaluation.

Probleme:

- Zukunft ist nicht prognostizierbar.
- Trugschluss, den Strategieprozess formalisieren zu können.
- Kluft zwischen Strategieformulieren „von oben“ und operativer Basis „unten“.

3.2 Deskriptive Strategieprozessmodelle

Erklärungsmodelle zur tatsächlichen Bildung von Strategien und daraus abgeleitete Gestaltungsempfehlungen.

3.2.1 Strategieformierung als Prozess der Ressourcenallokation

Von BOWER entwickelter Bezugsrahmen, der die Allokation von Ressourcen nach folgendem Muster erklärt: In einer ersten Phase *Definition* werden die Anforderungen an ein neues Projekt bestimmt und eine Initiative wird lanciert. Ob es der Initiative gelingt, ausreichend Unterstützung zu finden, hängt in einer zweiten Phase *Impetus* (Antrieb) von der Haltung der Divisionsmanager ab. Der Einfluss der Unternehmensleitung erfolgt über den so genannten *strukturellen Kontext*. Er gibt den Rahmen vor. Die Kriterien, nach denen eine strategische Initiative beurteilt wird, verändert sich entlang des Prozesses: In der Definitionsphase stehen technische und ökonomische Kriterien im Vordergrund, die Impetusphase ist von Machtfragen geprägt, und in der letzten Phase versucht die Unternehmensleitung das Ganze in ihrem Sinne durch das Setzen von Rahmenbedingungen zu beeinflussen.

3.2.2 Strategieformierung zwischen induziertem und autonomen Verhalten

BURGELMANN unterscheidet zwischen zwei Arten von Verhaltensweisen, einem *induzierten strategischen Verhalten* und einem *autonomen strategischen Verhalten*. Erstes hält sich an die Vorgaben der herrschenden Unternehmensstrategie, die Initiativen entstehen und bewegen sich innerhalb des vorgegebenen Rahmens. Neben diesen Initiativen formieren sich aber immer wieder auch Initiativen, die ausserhalb der vorgegebenen Strategie liegen. Damit diese langfristig akzeptiert werden, bedarf es ihrer offiziellen Legitimation; das mittlere Management stösst dazu eine Reihe von Aktivitäten an, um die Unternehmensleitung zur Veränderung ihrer Strategie zu bewegen. Neben dem *strukturellen Kontext* kommt hier ein *strategischer Kontext* zum Zuge.

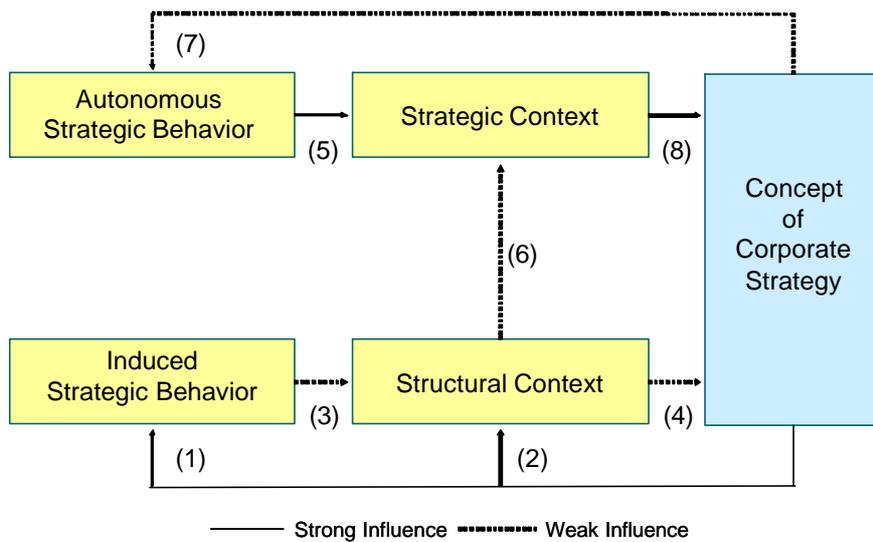


Abbildung 6: Strategieprozessmodell von Burgelman (1983)

3.2.3 Strategieformierung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien

MINTZBERG ist zur Einsicht gelangt, dass die realisierten Strategien eines Unternehmens oft nicht mit den ursprünglich geplanten übereinstimmen. Insgesamt werden folgende Arten von Strategien unterschieden:

- **deliberate strategies:** beabsichtigte und vollständig realisierte Strategien.
- **unrealized strategies:** beabsichtigte, aber nicht vollständig durchgeführte Strategien.
- **emergent strategies:** unbeabsichtigte, aber vollständig realisierte Strategien.

Die Bedeutung der *deliberate strategies* ist überbewertet. Viele Strategien sind Mischformen von *deliberate strategies* und *emergent strategies*; dies im Widerspruch zu den präskriptiven Modellen, wonach Strategien zuerst in einem analytisch geprägten Prozess formuliert und dann implementiert werden.

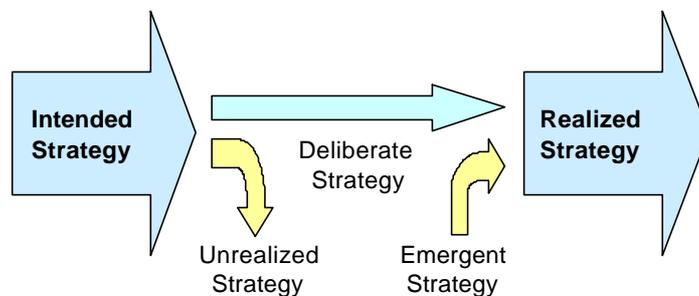


Abbildung 7: Formierung von Strategien nach Mintzberg (1985)

3.2.4 Strategieformierung als logischer Inkrementalismus

QUINN fand bei der Strategieformierung ein Muster, das er als **logischen Inkrementalismus** bezeichnet. Wie bei MINTZBERG ist auch bei ihm der strategische Prozess weitgehend emergenter Natur. Initiativen können in allen Bereichen des Unternehmens entstehen. Welche Initiative sich am Ende durchsetzen wird, lässt sich vorab nicht sicher bestimmen. Die letztendlich realisierte Strategie emergiert aus dem Zusammenfluss von internen Entscheidungen und externen Ereignissen. Handlungs- und Ereignisströme werden von Managern inkrementell hin zu bewussten Strategien gelenkt (Vorgang des logischen Inkrementalismus). Das Management wirkt als Katalysator der Ideen. Balance zwischen induzierten und emergenten entstehenden Initiativen.

3.2.5 Strategieformierung als erklärungsbedürftiges Phänomen

Die Annahme, dass es so etwas wie die Strategie eines Unternehmens überhaupt gibt, soll hinterfragt werden. Die Abwesenheit von Strategien kann folgendermassen begründet sein:

- Unterlassen des Managements – negativ.
- Übergangsphase, während der Strategien erst im Entstehen sind – neutral, danach positiv.
- Bewusstes Unterlassen des Managements – positiv. Versuch, mehr Flexibilität und Innovation zu schaffen.

Die Existenz von Strategien ist nicht ohne weiteres als gegeben vorauszusetzen, sondern ist ein **erklärungsbedürftiges Phänomen**. Es gilt zudem zwischen den Strategien eines Individuums und Strategien des Unternehmens zu unterscheiden, die nicht übereinstimmen müssen.

3.2.6 Denkschulen zur Strategieformierung

Strategien können entstehen als Ergebnis von:

- **Visionen** („Regenschirm-Modell“): Vision des Führers fungiert als Regenschirm, in dem spezifische Entscheidungen getroffen werden und detaillierte Strategien sich entwickeln.
- **Planungsprozessen** („Tomatenzucht-Modell“): vollständig bewusster, rationaler Prozess (analog Kap. 3.1.2 Strategische Planung, S. 10).
- **Lernprozessen** („Graswurzeln-Modell“): Strategieformierung ist ein Prozess des Lernens, der nur teilweise unter der Kontrolle zielgerichteter, bewusster Arbeit ist. Strategien können überall entstehen, bewusst oder informell. Strategieformulierung und –implementierung sind

so stark miteinander verwoben, dass es keinen Sinn macht, sie zu trennen (analog Kap. 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4).

MINTZBERG unterscheidet zwischen insgesamt 10 Denkschulen der Strategieformierung:

Präskriptive Schulen

- *Design*: Process of Conception (analog Strategiemodell der HBS, Kap. 3.1.1).
- *Planning*: Formal Process (analog Kap. 3.1.2).
- *Positioning*: Analytical Process: umfasst gesamte strategische Inhaltsforschung.

Deskriptive Schulen:

- *Entrepreneurial*: Visionary Process: Visionsgetrieben durch einen Führer.
- *Cognitive*: Mental Process.
- *Learning*: Emergent Process: (analog Kap. 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4).
- *Power*: Process of Negotiation: (analog Kap. 3.2.4).
- *Cultural*: Collective Process: Akt sozialer Interaktion, gemeinsam geteilte Vorstellungen.
- *Environmental*: Reactive Process: Von der Umwelt getriebener Prozess, Selektion.
- *Configuration*: Process of Transformation: Integration aller Schulen 1-9.

Die Einteilung der Schulen ist hingegen nicht konsistent und nicht ohne Überschreitungen. Der reichhaltige Teil der Inhaltsforschung findet sich nur in der *Positioning School*, obwohl er zudem prädiktiv und deskriptiv ausgerichtet ist.

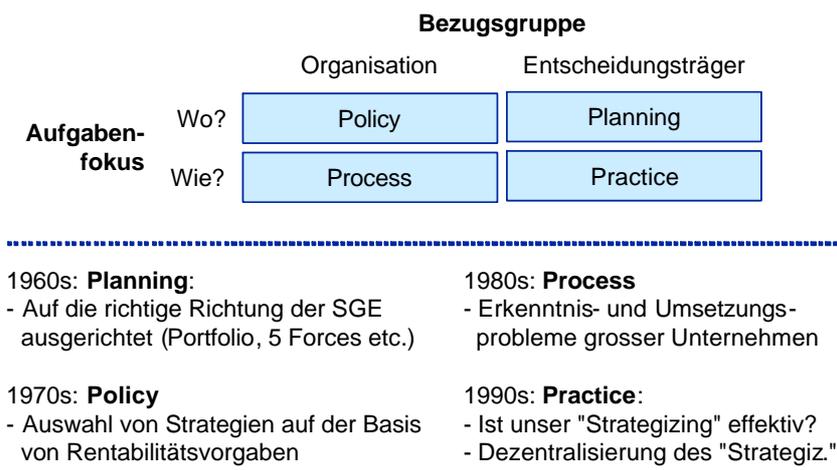


Abbildung 8: Perspektiven zum Thema Strategie

Strategizing ist ein Fähigkeitsbündel, bestehend aus konzeptionellen und handwerklichen Fähigkeiten.

3.3 Bezugsrahmen zur Gestaltung der Initiierung

Strategische Initiativen können sich in unterschiedlicher Form im Unternehmen formieren. Der Bezugsrahmen zeigt Dimensionen jeweils in Form eines Kontinuums zwischen zwei entgegengesetzten Optionen.

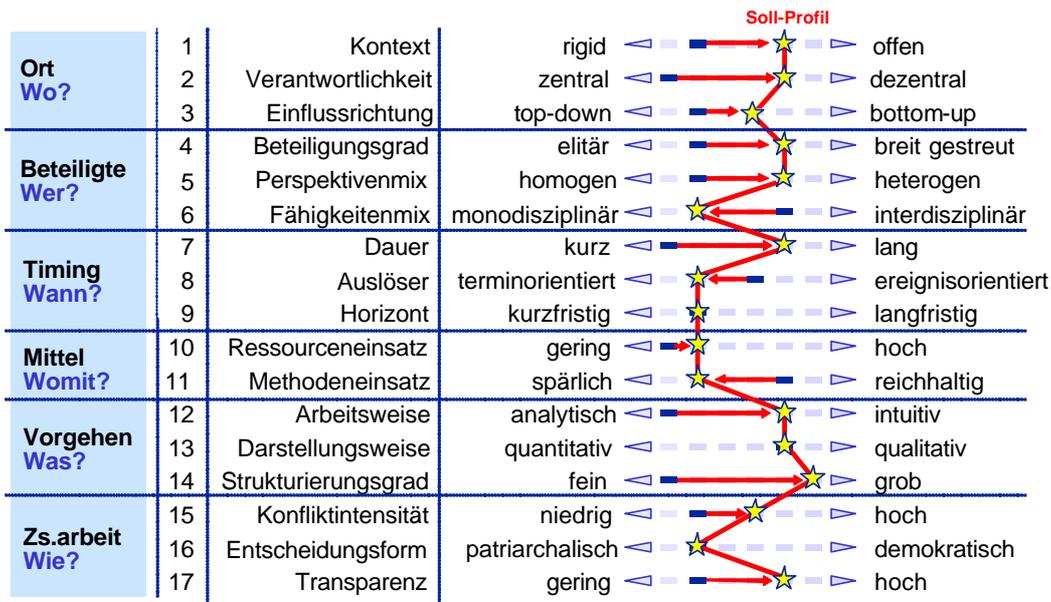


Abbildung 9: Bezugsrahmen

3.3.1 Optionen zum Ort (Wo?)

Wo in der Organisation entstehen strategische Initiativen?

- Kontext:** Sind die Rahmenbedingungen *rigid* oder *offen*? Rigid bedeutet, dass nur wenig Raum für Initiativen ausserhalb des formellen Führungsprozesses besteht. Vorteile: Kontrollierbarkeit, hoher Integrationsgrad, keine Verzettelung, keine Fragmentierung von Macht. Nachteile: Verlust von Innovationen.
- Verantwortlichkeit:** Wird eher *zentral* oder *dezentral* geführt? Vorteile zentral: näher am Geschäft, Schnelligkeit, Innovation. Nachteile: ev. Suboptimierung.
- Einflussrichtung:** Werden Initiativen *top-down* oder *bottom-up* entwickelt? Idealerweise bipolar.

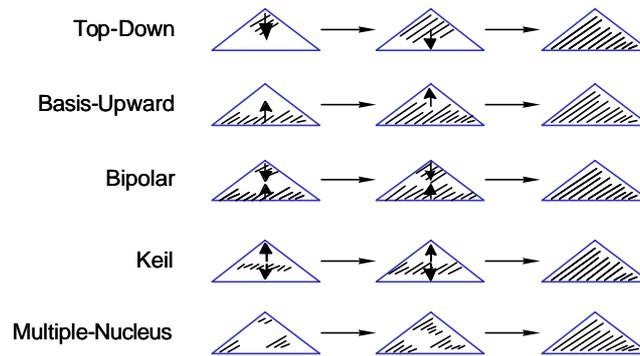


Abbildung 10: Ort der Strategieentstehung

Das Zusammenspiel zwischen oberer (corporate) und unterer (business) Führungsebene lässt sich wie folgt kategorisieren:

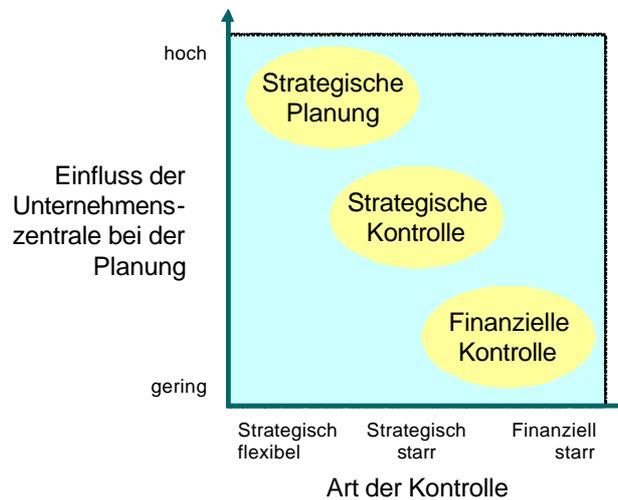


Abbildung 11: Drei Arten von Kontrolle

3.3.2 Optionen zu den Beteiligten (Wer?)

Durch wen werden strategische Initiativen lanciert?

- Beteiligungsgrad:** Werden strategische Diskussionen *elitär* oder *breit gestreut* durchgeführt? Meist hat man es bei der Strategieentwicklung mit Kleingruppen zu tun. Strategische Initiativen können aber prinzipiell sowohl von einer einzelnen Person, als auch von einer Vielzahl von Beteiligten stammen. Vorteile von *breit gestreut*: Einbezug der Mitarbeiter, Motivation, Akzeptanz, mehr Innovationen. Nachteile: Alibi-Übungen, Verlangsamung, nur Minimalkonsens, methodische Probleme.

Grossgruppenkonzepte und –methoden basieren auf der Involvierung ganzer Systeme und Gruppen. Von grossen Gruppen spricht man, wenn keine vollständige direkte Interaktion (face-to-face) zwischen den Beteiligten mehr möglich ist. Drei Konzepte im Vergleich:

	Futures Search	Real Time Strategic Change	Open Space
Zielsetzung	Entwicklung & Planung einer Zukunftsvision durch die Minimierung von Differenzen und den Aufbau einer gemeinsamen Basis	Entwicklung einer "erwünschten Zukunft" mit einer dazugehörigen, systemweiten Handlungsplanung	Erarbeitung von innovativen, systemrelevanten Themen durch eine selbstorganisierende Integration des Gesamtsystems
Teilnehmerkreis/ Systemabgrenzung	40 bis 80+ (Max.150); Stakeholder Ansatz; Keine Einbindung externer Experten	100 bis 2400; Optimum: 300 - 900 Einbindung von Top Management und externen Experten	5 bis X-000; Optimum: < 1000 Stakeholder Ansatz; Einbindung des Top-Managements
Dauer	18 Stunden (3 Tage)	2-3 Tage, Follow-up	1-3 Tage, je nach Fokus
Formalisierungsgrad	Niedrig; Hoher Autonomiegrad	Hoch; Eigenes Logistik- u. Planungskomitee	Sehr niedrig; Freie Themenfindung

Das Besondere dieser Konzepte ist es, dass die Formierung und Umsetzung von Strategien ineinander verfließt. Der Wandel beginnt bereits am Grossanlass.

- **Perspektivenmix:** Sind Sichtweisen *homogen* oder *heterogen* vertreten? Vorteile von *heterogen*: bessere Übersicht, Öffnung des Blicks für Ideen ausserhalb der kollektiven Norm. Nachteile: Verlangsamung, Konfliktpotentiale, Verständigungsprobleme.
- **Fähigkeitenmix:** Sind die Beteiligten *monodisziplinär* oder *interdisziplinär*? Ausdruck des Spezialisierungsgrades der Beteiligten. Vorteile von *monodisziplinär*: detaillierte Kenntnisse, Verständigung. Nachteile: zuwenig differenziert.

3.3.3 Optionen zum Timing (Wann?)

Wie werden Initiativen ausgelöst, wie lange ist ihre Dauer und ihr Horizont?

- **Dauer:** Strategische Initiativen können eine *kurze* oder *lange* zeitliche Reichweite besitzen. Formelle strategische Initiativen werden meist für 1 Jahr festgelegt. Die Dauer informeller strategischer Initiativen schwankt von Vorstoss zu Vorstoss.
- **Auslöser:** Werden strategische Initiativen eher *terminorientiert* oder *ereignisorientiert* ausgelöst? Es lassen sich vier verschiedene **Ausbaustufen** unterscheiden:
 - *Stufe 1:* Einmalige Strategie-Entwicklung: Strategie gilt solange, solange sie ihren Zweck erfüllt.
 - *Stufe 2:* Regelmässige Strategie-Überarbeitung: Strategie wird in einem regelmässigen Turnus überarbeitet bzw. neu geplant.
 - *Stufe 3:* Regelmässiges Annahmen-Briefing: Die Annahmen, die einer Strategie zugrundeliegen, werden regelmässig überprüft (nicht mehr die Strategie selbst).
 - *Stufe 4:* Ad-hoc initiierte, Issues-orientierte Strategie-Beratung: Parallel zur strategischen Planung werden Projekte lanciert, die sich auf ausgewählte, aktuelle Felder richten. Ihre Ergebnisse werden mit den aktuellen Strategien in Verbindung gesetzt.
- **Horizont:** Eine strategische Initiative kann vor allem *kurzfristige* Aspekte oder *langfristige* Entwicklungen erfassen. Es lassen sich drei verschiedene Vorgehensweisen unterscheiden:
 - **A:** kurz-, mittel und langfristige Horizonte gleich wichtig.
 - **B:** mittelfristige Horizonte im Mittelpunkt (3-5 Jahre).
 - **C:** aufgrund der fehlenden Prognostizierbarkeit des Umfeldes nur kurzfristige Horizonte und langfristige Vorstellungen (Visionen, Szenarien) im Mittelpunkt.

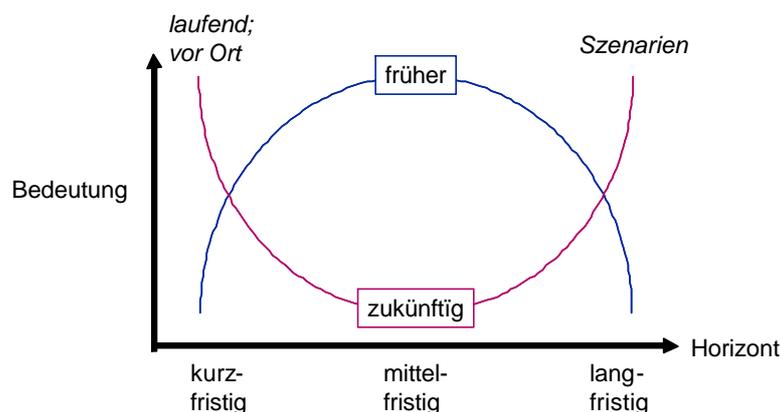


Abbildung 12: Horizonte der Strategiearbeit

3.3.4 Optionen zu den Mitteln (Womit?)

Welche Mittel werden für strategische Initiativen eingesetzt?

- **Ressourceneinsatz:** Der Ressourceneinsatz für die Strategiearbeit kann *gering* oder *hoch* ausfallen. Tendenziell wird zuwenig Zeit für eine systematische Planung aufgewendet.
- **Methodeneinsatz:** In manchen Unternehmen werden Managementkonzepte eher ablehnend oder nur *spärlich* verwendet, in anderen Unternehmen wiederum findet sich ein *reichhaltiger* Einsatz dieser Instrumente. Beim Einsatz von solchen Konzepten liegt die Annahme zugrunde, dass ihr Einsatz aufgrund ihrer wissenschaftlichen Herleitung oder praktischen Erprobung die Arbeitsqualität verbessert und sich positiv auf das Ergebnis auswirkt. Vorteile von Managementkonzepten: Unterstützung, Fokussierung auf zentrale Fragestellungen, Moderationscharakter. Nachteile: Verständnis über den Einsatz und die Grenzen von Methoden müssen bekannt sein, Gefahr der bewussten Instrumentalisierung zur Legitimierung von Entscheiden.

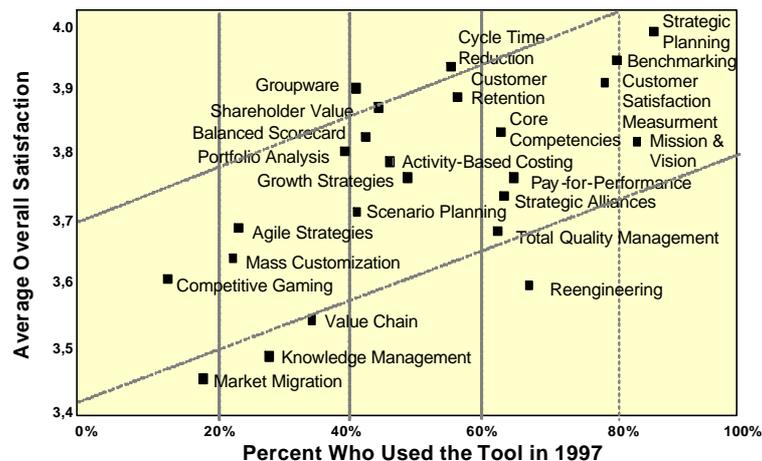


Abbildung 13: Aktuelle Managementkonzepte

3.3.5 Optionen zum Vorgehen (Was?)

Wie ist bei der Strategieformulierung vorzugehen?

- **Arbeitsweise:** Will man eher *analytisch* oder *intuitiv* vorgehen? Bei der analytischen Arbeitsweise steht zunächst einmal eine intensive Datenanalyse im Vordergrund. Das Vorgehen ist Hypothesen-getrieben, bei dem man Probleme mit Hilfe von Fakten prüft. Beim intuitiven Vorgehen sollte die Imaginationskraft genutzt werden (*representational imagination*: neue Muster im Umfeld erkennen und Schlüsse daraus ziehen; *creative*

imagination: Neuerfinden des Bestehenden durch geschickte Rekombination, gegebene Logiken neu überdenken; *parodic imagination*: Dekonstruktion der uns bekannten Modelle). Nachteile von *analytisch*: Unsicherheit.

- **Darstellungsweise**: Verwendet man eher *quantitative* oder *qualitative* Darstellungen? Jeder quantitativen Aussage liegt eine qualitative Aussage zu Grunde (z.B. bzgl. Abgrenzung usw.). Nachteile von *quantitativ*: Scheinrationalisierungen.
- **Strukturierungsgrad**: Will man eine Initiative *fein* oder nur *grob* herausarbeiten? Ein feiner Strukturierungsgrad zwingt dazu, relevante Themen explizit und systematisch zu durchdenken, sowie Handlungsoptionen und Konsequenzen abzuwägen. Nachteile: nicht geeignet, wenn Umfeld sich schnell ändert, „Ersticken“ von Initiativen, lästige Pflicht.

3.3.6 Optionen zur Zusammenarbeit (Wie?)

Wie verläuft die Zusammenarbeit im Rahmen einer strategischen Initiative?

- **Konfliktintensität**: Existiert eine *niedrige* oder *hohe* Konfliktintensität? Es lässt sich grundsätzlich nicht klären, ob ein eher hohes oder niedriges Konfliktniveau für die Strategiearbeit von Vorteil ist. Die Wirkung kann positiv als auch negativ sein. Zudem unterscheidet man zwischen **offenem Konflikt** einerseits und verdecktem, **mikropolitischen Verhalten** (findet hinter den Kulissen statt) andererseits. Mikropolitisches Verhalten findet man vermehrt bei zentralen Machtstrukturen, bei dezentralen Machtstrukturen hingegen kommt es vermehrt zu offenen Konflikten.
- **Entscheidungsform**: Werden Entscheidungen *patriarchisch* oder *demokratisch* gefällt? Bei einem hohen Beteiligungsgrad kommen eher demokratische Entscheidungen zum Zuge.
- **Transparenz**: Ist die Transparenz über die strategische Initiative im Unternehmen *gering* oder *hoch*? Oft werden Strategien bewusst zurückgehalten und nur wenig kommuniziert, getreu dem Motto „Wissen ist Macht“, und um die Weitergabe von Informationen an Wettbewerber zu verhindern, sowie Gegenreaktionen zu vermeiden (z.B. bei unpopulären Massnahmen). Um jedoch schnell und agieren und reagieren zu können, wäre eine hohe Transparenz über das, was man vorhat, von Vorteil, um so möglichst schnell eine möglichst grosse Masse zu erreichen. Um die Transparenz zu erhöhen, können schriftliche Kommunikation, Intranet, E-Mail oder andere Medien verwendet werden.

3.4 Evaluation

Ergebnis des Bezugsrahmens ist die Ableitung eines für eine bestimmte Organisation typischen Initiierungsstils. Diesen Stil gilt es bewusst und originär zu entwickeln, da man in ihm durchaus eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen sehen kann.

Um von der Ist-Analyse zum Soll-Initiierungsstil zu gelangen, bieten sich zwei Wege an:

- **deduktiver Weg:** Man analysiert die Ist-Situation, entwirft ein Soll-Profil und stellt eine Massnahmenliste auf, wie das Soll-Profil zu erreichen ist.
- **induktiver Weg:** man baut auf den in der Ist-Analyse diagnostizierten Mängeln auf und überlegt von dort aus, welche Massnahmen durchzuführen sind.

Ein strategisches Planungssystem sollte immer auf den Einzelfall massgeschneidert sein. Z.B. benötigt ein Start-Up andere Verfahrensweisen als eine etablierte Unternehmung in einem gesättigten Markt. Wenn ein Planungsprozess „best in class“, aber nicht auf die Besonderheiten eines Unternehmens abgestimmt ist, dann vernichtet er eher Wert als dass er welchen schafft.

Da die Zukunft nicht sicher zu prognostizieren ist, sollte in die Unternehmung systematisch Flexibilität eingebaut werden (z.B. durch überschüssige Ressourcen, „Champions“, Kleinprojekte zum „Antesten“ der Zukunft). Planungssysteme müssen Raum für strategische Initiativen schaffen und diese nicht zu früh beschneiden.

HART (1992) identifiziert 5 Prozessmuster, die in Organisationen zum Einsatz kommen:

- **Command Mode:** Ein kleines Topmanagement-Team gibt die Richtung vor, die Unterebenen gehorchen. Strategien sind expliziter, vollständiger Natur und bereit zur Implementierung.
- **Symbolic Mode:** Vision durch einen Führer, die als Richtschnur gilt, an der sich die Organisation freiwillig ausrichtet.
- **Rational Mode:** Verwendung von ausdifferenzierten Planungssystemen, das oberste Management evaluiert und kontrolliert die strategischen Initiativen.
- **Transactive Mode:** Wechselseitige Anpassung zwischen strategischem Denken und strategischem Handeln durch Lernprozesse. Die Aufgabe des obersten Managements ist es, diese Lernprozesse zu ermöglichen.
- **Generative Mode:** wie oben, aber Unterebene sind Intrapreneure, das oberste Management agiert als Sponsor, der zwischen den Projekten auswählt und die erfolgsversprechendsten fördert.

Diejenigen Modi, die zu einer Balance zwischen Topmanagement und der Restorganisation führen, sind überlegen. Der Command Mode und der Generative Mode schliessen daher am schlechtesten ab. Am erfolgreichsten sind diejenigen Unternehmen, die je nach Situation zwischen ihren Prozessmustern wechseln können.

4 Positionierung

Bei der **Positionierung** geht es um die Erarbeitung einer vorteilhaften Stellung gegenüber seinen als relevant erachteten Anspruchsgruppen (Stakeholder) sowie um Mittel und Wege, eine solche Stellung zu erreichen und zu erhalten.

Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind alle Gruppierungen, die entweder einen signifikanten Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens ausüben, oder von diesem signifikant beeinflusst werden.

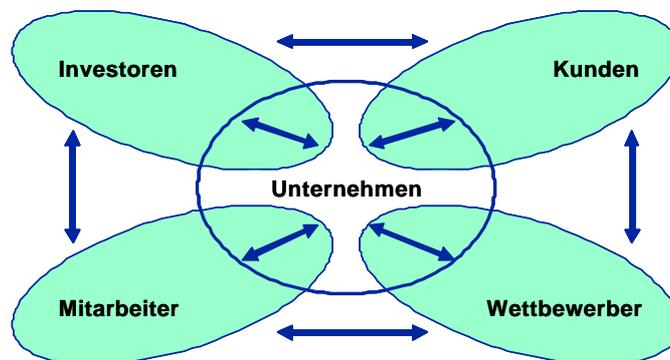


Abbildung 14: "Power-Flower" - Stakeholder Relations Management (SRM)

Da die Werte und Handlungen der Anspruchsgruppen nur unzureichend bekannt sind, bzw. sich im Zeitablauf unerwartet verändern können, ist die Positionierung eine komplexe Aufgabe. Eine Positionierung ist auf Ebene Geschäftseinheit (**Business-Level**) und auf Ebene des Gesamtunternehmens (**Corporate-Level**) möglich.

4.1 Theoretische Ansätze

4.1.1 Industrieökonomik (Industrial Economics)

Das Interesse der **Industrieökonomik** richtet sich primär auf die Leistungsfähigkeit von Branchen, Unternehmen sind rein rational handelnde Objekte einer Branche

- **Industrial Organization** (CHAMBERLIN, 1938): Vier Grundannahmen:
 - überdurchschnittliche Performance ist Ergebnis einer besseren Anpassung an die Rahmenbedingungen der Branche.

- alle Unternehmen in einer Branche verfügen über die gleichen Ressourcen und verfolgen die gleichen Strategien.
- die Ressourcen sind unendlich mobil.
- Manager entscheiden ausschliesslich rational und im Interesse des Unternehmens.
- **Konzept der fünf Wettbewerbskräfte** (PORTER, 1980): Instrument zur Analyse der Attraktivität einer Branche. Annahme:
 - Performance eines Unternehmens ist abhängig von fünf Kräften sowie deren Zusammenspiel (Ausführungen weiter unten im Text).
- **Eintrittsbarrieren** (BAIN, 1956): Inwieweit eine Unternehmung befähigt ist, in ein neues Geschäft einzutreten, hängt von den Wettbewerbsvorteilen ab, die die Etablierten realisieren können (vgl. S. 31).

4.1.2 Institutionenökonomie

Das Interesse der **Institutionenökonomie** richtet sich primär auf die Analyse von Institutionen wie Unternehmen, Märkte, Rechtssysteme usw., in deren Rahmen ökonomischer Austausch betrieben wird. Sie versucht die Abhängigkeit zwischen Institutionen und dem menschlichen Verhalten zu beschreiben, um daraus abgeleitet die Existenz und den Wandel solcher Institutionen zu erklären. Eine Erklärung liefert die **Transaktionskostentheorie** (vgl. Org & IV, S.8); für jeden Aufgabentyp ist die passende Koordinationsform herauszufinden, die am wenigsten Kosten verursacht. Erwähnt ist noch die **Theorie der Verfügungsrechte** („property rights“) (vgl. F & O, S. 55).

4.1.3 Evolutionstheorie

Evolutionäre Ansätze charakterisieren sich durch den aus der Biologie stammenden Dreischritt von Variation-Selektion-Retention. Sie richten ihre Aufmerksamkeit auf einzelne Variablen und untersuchen, wie sich diese über die Zeit verändern. Im Laufe der Evolution kommt es zu Variationen, von denen diejenige n selektiert werden, die am besten den Anforderungen gerecht werden. Die Organisationsform oder die Organisationskompetenzen sind diejenige n Einheiten, die variiert, selektiert und retentiert werden.

	Industrieökonomik	Institutionen- ökonomik	Evolutionstheorie
Sichtweise der Firma	Firma als Produktionsfunktion, die ihr Verhalten der Branchenstruktur anpasst	Firma als transaktionskostenminimierende Koordinationsform	Firma als Bündel von Routinen oder Ökologie von Initiativen
Analyseeinheit	Branchenstruktur	Transaktion	Population, Kompetenzen, Organisation
Ursache für Wettbewerbsvorteile	vorteilhafte Position in einer geschützten Industrie	Effizienzvorteile	effiziente Variationen, die die Selektion überstanden haben
Zentrale Annahmen	Rationalität der Handelnden, Dominanz der Branchenstruktur	Beschränkte Rationalität, Opportunismus	Beschränkte Rationalität, evolutionärer, nur teilweise beeinflussbarer Prozess

4.2 Unternehmens- und Umweltanalyse

Die Unternehmens- und Umweltanalyse dient dem Zweck, Aufschluss über Art, Stärke und Zusammenspiel der Einflusskräfte von Unternehmen und Umwelt zu gewinnen.

4.2.1 Die Umwelt als Kombination von strategischen Geschäftsfeldern

Unternehmen teilen ihre Umwelt in verschiedene Felder auf, die dann gezielt bearbeitet werden. Solche Segmente der Umwelt werden als **strategische Geschäftsfelder (SGF)** bezeichnet: Ausschnitte der Märkte eines Unternehmens, die unter Gesichtspunkten wie Ertragspotentiale, Chancen, Risiken usw. separat betrachtet werden, und für die relativ unabhängig eigenständige Strategien entwickelt und realisiert werden können.

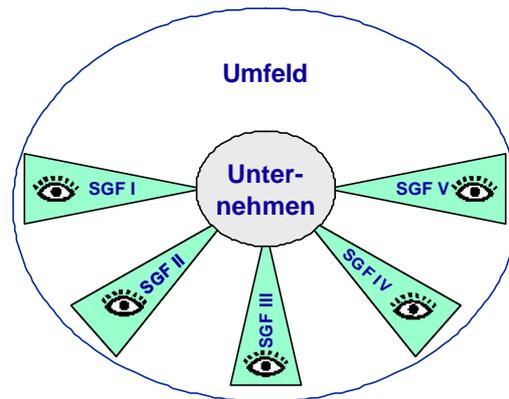


Abbildung 15: Strategische Geschäftsfelder (SGF)

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind:

- in welchen Geschäftsfeldern wollen wir überhaupt tätig sein?
- wie attraktiv ist ein Geschäftsfeld, wie ist seine zukünftige Entwicklung?
- welche Position nehmen wir in einem Geschäftsfeld ein?

Überschneidungen zwischen den SGF gilt es zu minimieren. Bei der Segmentierung greift man zumeist auf folgende **Abgrenzungskriterien** zurück:

- Produkte
- Marktsegmente: Kundengruppen
- Kundennutzen: z.B. Mobilität, Luxus usw.
- Technologien
- Geografie
- Kostenstrukturen

Inside-Out-Segmentierung: Nimmt das bestehende Angebot eines Unternehmens als Ausgangspunkt für eine GF-Segmentierung. Z.B. zweidimensionale Produkt/Marktmatrix, die identifiziert, welche Marktsegmente ein Unternehmen mit welchen Produkten bedient (x-Achse: Marktsegmente; y-Achse: Produkte). Davon ausgehend können dann bestimmte Kombinationen zu einem SGF zusammengefasst werden. Zudem erkennt man, welche Felder man nicht bearbeitet. Die SGF sollten nicht zu klein gefasst werden. Nachteile: Orientierung am Bestehenden, keine direkte Betrachtung der Kundenbedürfnisse.

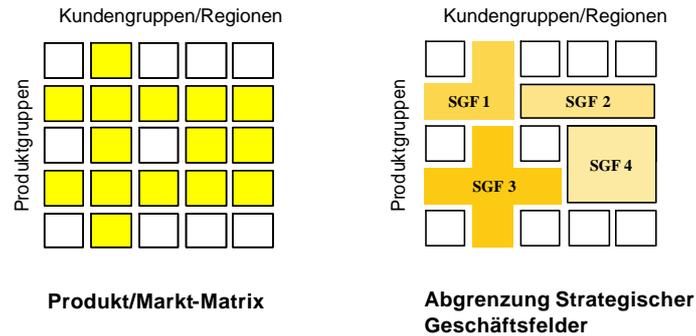


Abbildung 16: Produkt-/Marktmatrix

Outside-In-Segmentierung: Orientiert sich an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen. Anhand dreier Dimensionen (Abnehmergruppe, Anwendungsfunktion, Technologiegeneration) lassen sich „Würfel“ aufspannen, die dann jeweils ein SGF repräsentieren.

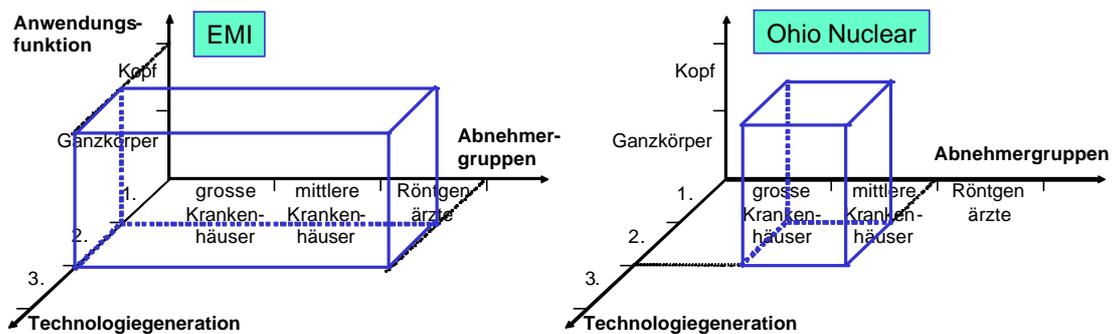


Abbildung 17: Beispiel Outside-In-Segmentierung

4.2.2 Das Unternehmen als Kombination von strategischen Geschäftseinheiten

Das Gegenstück zu den strategischen Geschäftsfeldern (SGF) bilden die **strategischen Geschäftseinheiten (SGE)**. Während SGF im Rahmen einer Segmentierung der Umwelt abgegrenzt werden, entstehen SGE durch die interne Segmentierung eines Unternehmens. Eine SGE ist ein Segment eines Unternehmens, das für die Bearbeitung eines oder mehrerer SGF direkt verantwortlich ist. Eine SGE kann also durchaus auf mehreren SGF tätig sein.

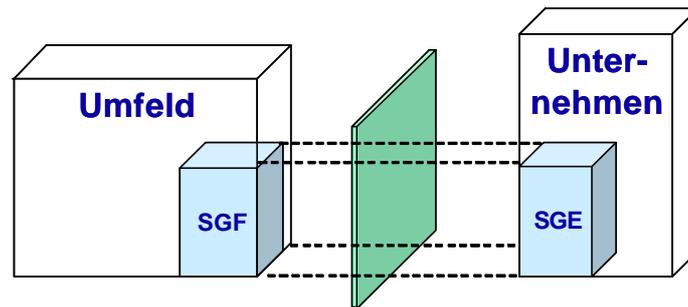


Abbildung 18: SGF und SGE

Bei der *Bildung von SGE* ist auf folgende Punkte zu achten:

- deutlich voneinander abgegrenzt, Vermeidung von Abhängigkeiten und Überschneidungen.
- marktorientierte Abgrenzung, in Anlehnung an die SGF.
- SGE sind für selbst für ihre Strategie und deren Umsetzung zuständig (Verfügbarmacht muss zugeteilt sein).

SGEs können sich in *vier verschiedenen Formen in der Organisationsstruktur* wiederfinden:

- die SGE sind identisch bestehenden Organisationseinheiten.
- eine Sparte setzt sich aus mehreren SGE zusammen.
- die SGE werden durch ein SGE-Team dargestellt, das Mitarbeiter aus mehreren involvierten Funktionsbereichen einbringt.
- die SGE werden lediglich als planerisches Konstrukt geführt.

Vorteile von SGE: Übersicht, massgeschneiderte Strategien für ausgewählte SGF, Flexibilität, Motivation durch Eigenverantwortlichkeit, anwendbar in KMUs und Grosskonzernen.

Nachteile von SGE: Eigensinn der SGE, mangelnde Kooperation.

Neben der Ebene der SGE gibt es noch die **Ebene des Gesamtunternehmens**. Auf Ebene des Gesamtunternehmens, meist durch eine **Unternehmenszentrale**, werden folgende Aufgaben wahrgenommen:

- *Konfiguration:* Auswahl der Geschäftsfelder
- *Koordination:* Auswahl der Geschäftseinheiten, Gestaltung der Beziehungen zwischen den Geschäftseinheiten.
- *Interaktion:* Gestaltung der Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen.

Ziel der Unternehmenszentrale ist es, einen Mehrwert zu generieren, der über die Möglichkeiten der einzelnen SGE hinausgeht.

4.2.3 Einflusskräfte der Umwelt

Hier geht es um die Identifizierung von Einflusskräften, welche für die Unternehmung als relevant oder irrelevant einzustufen sind. Die **Stakeholder-Analyse** hilft bei der Erkennung der relevanten Anspruchsgruppen, zur Klärung ihrer jeweiligen Bedeutung für die Unternehmung, und gibt Anregungen für den Umgang. Vorgehen:

- Ermittlung der Anspruchsgruppen: interne Anspruchsgruppen mitberücksichtigen.
- Relevanz der Anspruchsgruppen feststellen: Relevanz-Matrix der Stakeholder (SH): Vier Stakeholder Prioritätsstufen (Felder A, B, C, D). Für jede Gruppe sollten Strategien für den Umgang mit ihnen formuliert werden.

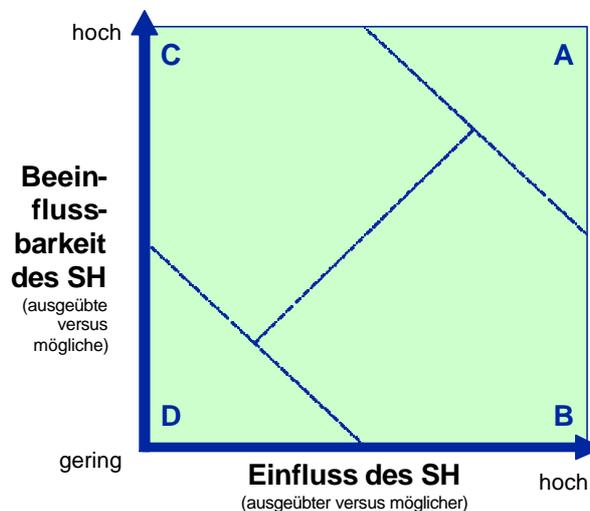


Abbildung 19: Relevanz-Matrix der Stakeholder

- Gegenüberstellung von Erwartungen und Nutzen: Erwartungen der Anspruchsgruppen, Nutzen bzw. Schaden durch die Anspruchsgruppen.
- Schnüren von Aktions-, Verhandlungs-, und Kommunikationspaketen: keine einmalige Aktion, sondern laufende Anpassung.

Eine Stakeholder-Analyse kann auf Ebene des Gesamtunternehmens und auf Ebene der SGE erfolgen.

Im folgenden werden die Einflusskräfte von *Kunden und Absatzmarkt, Wettbewerber und Branche, Weiteren Anspruchsgruppen* sowie von der *Allgemeinen Umwelt* betrachtet.

4.2.3.1 Kunden und Absatzmarkt

Als **Absatzmarkt** lassen sich alle Kunden bezeichnen, die tatsächliche oder potenzielle Käufer eines Produktes sind. Für jedes Unternehmen eine zentrale Anspruchsgruppe.

Absatzmärkte lassen sich in mehrere **Markttypen** unterteilen:

- **Konsumgütermärkte:** Güter und Dienstleistungen für den persönlichen Bedarf.
- **Investitionsgütermärkte:** Versorgen den die Konsumgütermärkte mit ihrem Angebot.
 - *Producer market:* Produzenten von Gütern.
 - *Reseller markets:* Wiederverkäufer.
 - *Government markets:* Öffentliche Stellen.

Jeder Markttyp zeichnet sich durch spezielle Eigenschaften und Spielregeln aus.

Zur gezielten Bearbeitung lohnt sich wieder eine Segmentierung, eine **Marktsegmentierung** vorzunehmen. Marktsegmentierung ist definiert als *Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in relativ homogene Käufergruppen mit dem Ziel der differenzierten Ansprache dieser Gruppen.*

Voraussetzungen:

- die jeweiligen Kunden müssen Unterschiede zwischen einzelnen Produkten erkennen und als relevant erachten.
- die Kundengruppe muss ähnliche Bedürfnisse haben.
- kritische Grösse des Segments.
- die Kundengruppe kann identifiziert und durch Marketingaktivitäten angesprochen werden.

Mögliche Kriterien sind z.B.:

- Eigenschaften von Menschen/Organisationen: Alter, Geschlecht, Rasse, Kaufkraft, Familiengrösse, Lebensstil; Branchenzweig, Lage, Grösse, Profitabilität, Management.
- Kauf-/Benutzungssituation: Kaufvolumen, Markentreue, Nutzungszweck, Kaufverhalten, Bedeutung des Kaufs; Auswahlkriterien, Vertriebskanäle.
- Bedürfnis mit Charakteristika der Leistung: Produktähnlichkeit, Preispräferenzen, Markenpräferenzen, Qualität, Service-Anforderungen.

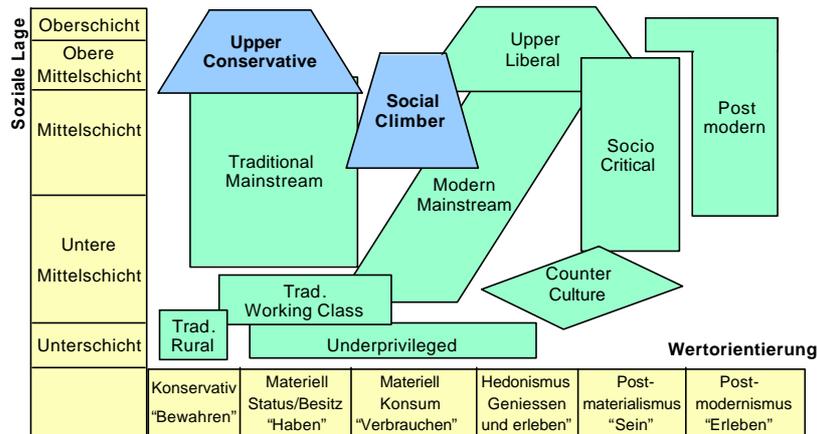


Abbildung 20: Marktsegmentierung: Beispiel BMW

4.2.3.2 Wettbewerber und Branche

Die Wettbewerbsumwelt kann in drei Ebenen aufgespalten werden: Branche, *Strategische Gruppen innerhalb einer Branche*, *Einzelne Wettbewerber*.

• **Branche (branchenweite Strukturanalyse):** Eine **Branche** ist eine Gruppe von Unternehmen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Die **fünf Wettbewerbskräfte** einer Branche sind nach PORTER:

- Lieferanten
- Abnehmer
- Potenzielle neue Wettbewerber
- Substitutionsanbieter
- Rivalität unter den etablierten Wettbewerbern

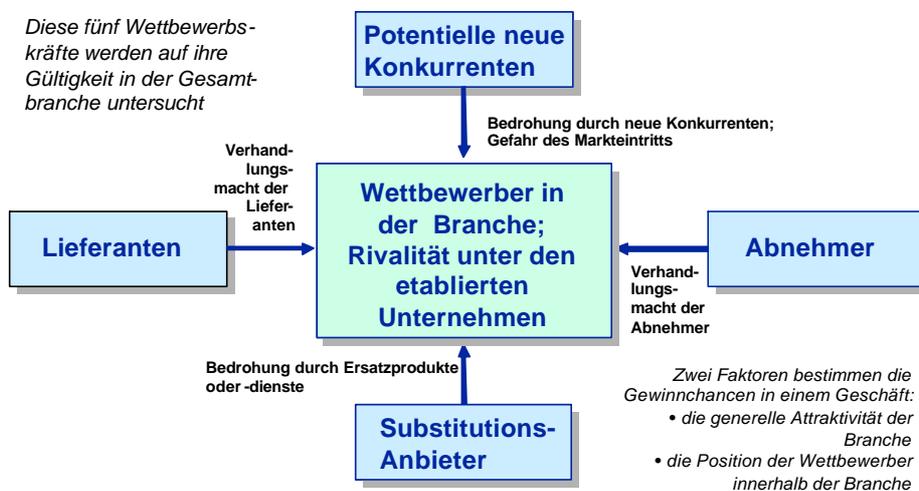


Abbildung 21: branchenweite Strukturanalyse

Lieferanten: Ihre Verhandlungsmacht bestimmt sich aus mehreren Faktoren:

- *Konzentrationsgrad:* Je weniger Lieferanten es in einer Branche gibt, desto grösser ist in der Regel ihr Einfluss (z.B. INTEL).
- *Standardisierungsgrad:* Je standardisierter die Produkte und Dienstleistungen der Lieferanten sind, desto einfacher können sie gegeneinander ausgetauscht werden.
- *Möglichkeit der Vorwärtsintegration:* Je mehr ein Lieferant mit einer Vorwärtsintegration drohen kann, desto grösser ist sein Einfluss.
- *Bedeutung der Branche:* Je weniger wichtig die Branche für den Lieferanten ist, umso grösser ist sein Einfluss.

Abnehmer: Gegenstück der Lieferanten. Analog Lieferanten: Was die Lieferanten stärkt schwächt die Abnehmer und umgekehrt. Je besser die Abnehmer das Angebot einer Branche kennen und es vergleichen können, und je preispfindlicher sie sind, desto stärker ist ihr Einfluss.

Potenzielle neue Wettbewerber: Wie stark die Bedrohung von neuen Wettbewerbern ist, hängt von zwei Faktoren ab:

- *erwartete Reaktion der etablierten Unternehmen:* Sind harte Vergeltungsmassnahmen zu erwarten, senkt dies die Eintrittswahrscheinlichkeit u.u.
- *Markteintrittsbarrieren:* Wettbewerbsvorteile der etablierten Unternehmen, die Eintrittsbarrieren begründen, sind:
 - *Economies of Scale:* Grössenvorteile (sinkende Stückkosten mit steigender Produktionsmenge).
 - *Ausmass der Produktdifferenzierung:* Hohe Kundenbindung, z.B. Markenartikel (z.B. Cola).
 - *Kapitalbedarf:* Der Kapitalbedarf kann sowohl als Eintrittsbarriere als auch als Austrittsbarriere wirken, der die Wettbewerber an unprofitable Branchen bindet.
 - *Kostennachteile:* nicht nur durch Grössenvorteile bedingt, sondern auch durch Erfahrungsvorteile, Subventionen, Patente, exklusiver Zugang zu Ressourcen. Lock-In: Standards, die neuen Wettbewerbern kaum Entfaltungsmöglichkeiten bieten (z.B. Microsoft, LEGO).
 - *Vertriebskanäle:* Zugriff und Zugang zu Vertriebskanälen.
 - *Staatliche Politik:* Relevant, wenn der Staat den Marktzugang bestimmt oder Rahmenbedingungen festlegt (z.B. Telefon, Post).

Substitutionsanbieter: Diese stellen Produkte oder Dienstleistungen her, die die Funktion bestehender Güter mindestens gleichwertig ersetzen können. Bedrohung durch die Existenz von Ersatzprodukten, Technologiewandel, hohe Margen (die neue Anbieter anlocken).

Rivalität unter den etablierten Wettbewerbern: Der Rivalitätsgrad zwischen Unternehmen wird massgeblich von den vier anderen Wettbewerbskräften geprägt, deshalb ist diese fünfte Kraft im Zentrum. Der Rivalitätsgrad wird insbesondere durch folgende Faktoren bestimmt:

- *Wachstum der Branche:* In wachsenden Branchen geringere Rivalität.
- *Ausmass der Produktdifferenzierung:* Je ähnlicher die Produkte sind, umso höhere Rivalität.
- *Ausmass der Überschusskapazität:* Je grösser die Überschusskapazitäten, umso höhere Rivalität (Preiskampf).
- *hohe Austrittsbarrieren:* z.B. Aktiven, Sozialpläne, Image usw.
- *Standardkämpfe:* Müssen erst Standards etabliert werden oder eine Branchenlogik gefunden werden, umso höher die Rivalität.

Die Grenzen von Branchen sind hingegen schwierig zu bestimmen. Wie sollen Branchen abgegrenzt werden, die erst am Entstehen sind? Zudem sind Branchen nicht etwas statisches, sondern Branchen und Unternehmen verändern sich gegenseitig dynamisch.

- **Strategische Gruppen (brancheninterne Strukturanalyse):** Als strategische Gruppe wird *eine Menge von Unternehmen bezeichnet, die innerhalb einer Branche die gleiche oder zumindest ähnliche Strategie verfolgen*. Aus dieser Betrachtung wird die Bedeutung der fünf Wettbewerbskräfte relativiert, weil sie von Gruppe zu Gruppe verschieden ist. Relevant sind vielmehr Mobilitätsbarrieren, die den Wechsel von Unternehmen von einer Gruppe in die andere behindern (z.B. Geografische Marktabdeckung, Organisationsgrösse usw.). In einer Matrix, deren beiden Achsen den wichtigsten strategischen Dimensionen entsprechen, lassen sich strategische Gruppen visualisieren.

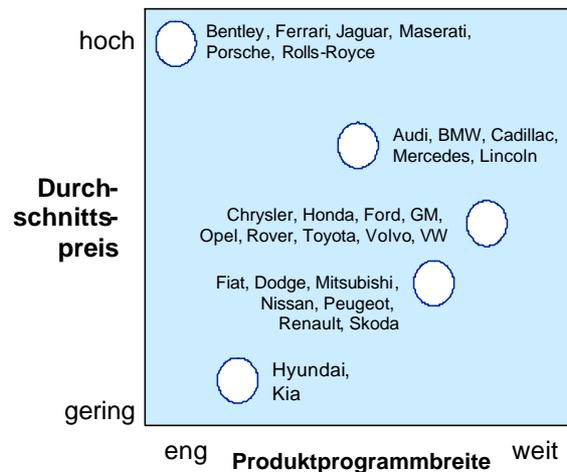


Abbildung 22: Strategische Gruppen

- **Einzelne Wettbewerber:** Die direkte Betrachtung eines Konkurrenten ist besonders wichtig für Unternehmen, die in ihren SGF nur einem oder wenigen Wettbewerbern gegenüberstehen (z.B. Boeing-Airbus, Intel-AMD). Eine Reflexion bezgl. eines einzelnen Konkurrenten sollte Aufschluss über seine Strategien, Ziele, seine Reaktionen auf die eigenen Aktionen und Anhaltspunkte für die eigene Strategie liefern.

4.2.3.3 Weitere Anspruchsgruppen

Weitere Anspruchsgruppen von Bedeutung sind:

- **Lieferanten:** Die Lieferanten sind von Bedeutung, weil sich in vielen Branchen die Wertschöpfungstiefe deutlich reduziert hat. Lieferanten können anhand von Kriterien wie Zuverlässigkeit, Leistung, Konditionen, Produkt, Geografische Lage usw. analysiert werden.
- **Kreditinstitute und Investoren:** Im Mittelpunkt steht die Pflege von sog. **Investor Relations**, um Hindernisse bei der Kapitalbeschaffung abzubauen. Investoren können bezgl. ihrer Ziele, Zeithorizonte, Erwartungen usw. analysiert werden.
- **Regionale und staatliche Behörden:** Diese können den Handlungsspielraum bedeutsam beeinflussen, deshalb sollten auch sie analysiert werden.

4.2.3.4 Allgemeine Umwelt

Die allgemeine Umwelt lässt sich unterteilen in Segmente wie Politik, Recht, Technologie, Ökonomie und Soziokultur. Folgende Einflussfaktoren können identifiziert werden:

Politik/Recht	Technologie	Ökonomie	Soziokultur
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensverfassung • Steuerrecht • Patentrecht • Haftung • Regulation • Politische Stabilität • Verflechtung Politik/Wirtschaft • Subventionspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt- und Prozessinnovationen • Veralterung • Konvergenz • Wissenstransfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflationsraten • Zinssätze • Sparraten • Arbeitslosigkeit • Infrastruktur • Rohstoffversorgung • Konsumverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungsentwicklung • Altersstruktur • Geografische Verteilung • Mobilität • Einkommensverteilung • Arbeitseinstellung • Ausbildungsqualität

Viele Einflussfaktoren wirken nicht abrupt, sondern machen sich in einem schleichenden Prozess bemerkbar, was Unternehmen jedoch die Möglichkeit bietet, sich frühzeitig darauf einzustellen.

4.2.4 Einflusskräfte des Unternehmens

Neben den Einflusskräften der Umwelt (Push-Kräfte) sind in einem nächsten Schritt die Einflusskräfte der Unternehmung (Pull-Kräfte) zu untersuchen. Die Unternehmung wird dazu in Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen zerlegt.

4.2.4.1 Ressourcen

Zu den **Ressourcen** einer Unternehmung zählen nach GUTENBERG die *menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel* und die *Werkstoffe*. Die Kombination dieser Faktoren geschieht durch den sog. *dispositiven Faktor*.

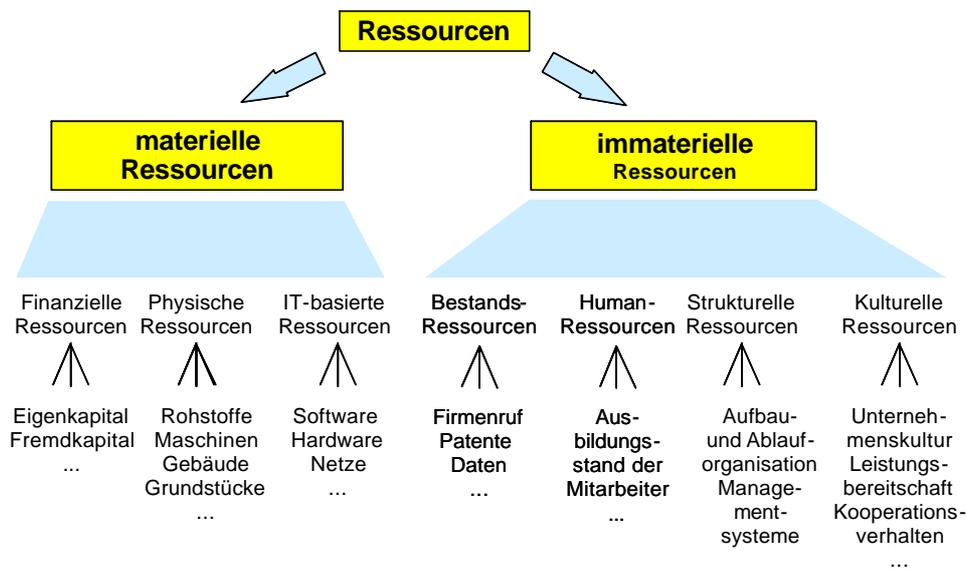


Abbildung 23: Ressourcenpyramide

4.2.4.2 Fähigkeiten

Fähigkeiten sind als komplexe Interaktions-, Koordinations- und Problemlösungsmuster bei der Bündelung und Kombination von Ressourcen zu verstehen. Methoden zur Identifikation von Fähigkeiten sind:

- **Skill-Mapping:** Identifikation und Evaluation der Skills eines Unternehmens. Bestandsaufnahme durch Analyse und Befragung, Rangliste nach strategischer Wichtigkeit.
- **Chancenmatrix:** Erkennen von neuen Produkt- und Marktmöglichkeiten auf Basis der Skills. Matrix: eine Achse Skills, zweite Achse bestehende und potentielle Produkte. Welche Produkte benötigen welche Skills, welche Skills fehlen?
- **Analyse von Skill-Clustern:** Misst die Konzentration der Skills im Produktangebot eines Unternehmens.
- **Wertkette (PORTER):** Zerlegung des Unternehmen in einzelne strategisch wichtige Aktivitäten und Analyse auf deren jeweiligen Beitrag zur Wertschöpfung. Unterteilung in primäre und unterstützende Aktivitäten. Zeigt Vor- und Nachteile gegenüber Wettbewerbern auf. Probleme: aktivitätsorientierte Zuordnung der Kosten.

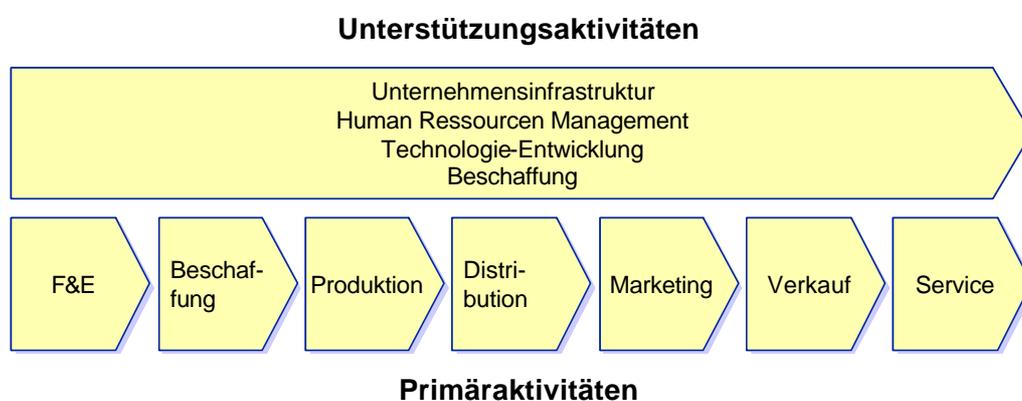


Abbildung 24: Konzept der Wertkette

- **Checklisten:** Ermittlung von Stärke- und Schwächeprofilen. Zuordnung auf einer Skala. Ist- und Soll-Profil eintragbar.

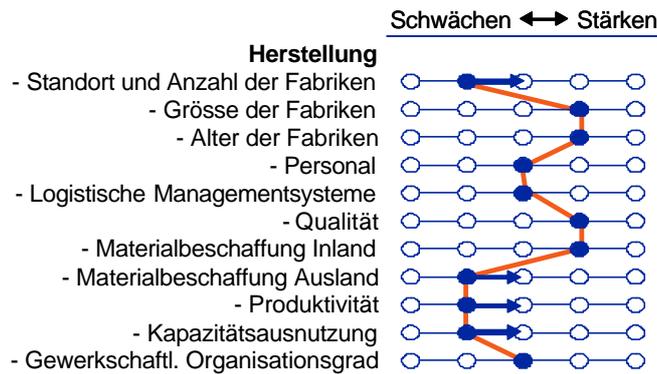


Abbildung 25: Checkliste

- **7-S Modell (MCKINSEY):** Berücksichtigt harte (Strategy, Structure, Systems) und weiche Faktoren (Style, Skills, Staff, Shared Values). Zeigt Abhängigkeiten auf.

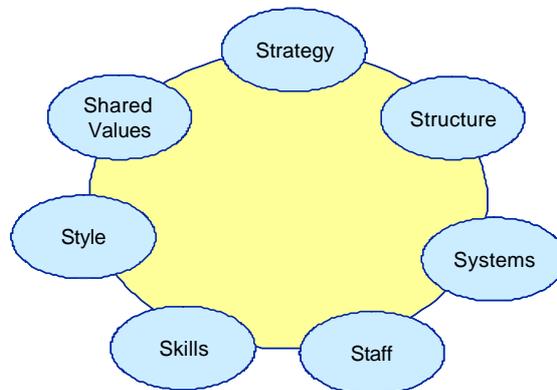


Abbildung 26: 7-S Modell

4.2.4.3 Kernkompetenzen (HAMEL/PRAHALAD 1990)

Betrachtet die Unternehmung weniger als ein Portfolio von Geschäftseinheiten, sondern als Portfolio von Fähigkeiten, das sich quer durch bestehende Geschäftseinheiten hindurchzieht. Kernkompetenzen (KK) zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

- *wertvoll:* KK müssen die Effizienz und Effektivität des Unternehmens erhöhen und zu einer verbesserten Leistung am Markt führen.
- *selten:* Wettbewerber können nicht einfach ohne weiteres über sie verfügen.
- *Imitation ausgeschlossen:* Wettbewerber können die KK nicht ohne weiteres nachbilden.
- *nicht substituierbar:* Wettbewerber können die KK nicht äquivalent ersetzen und sie damit neutralisieren.

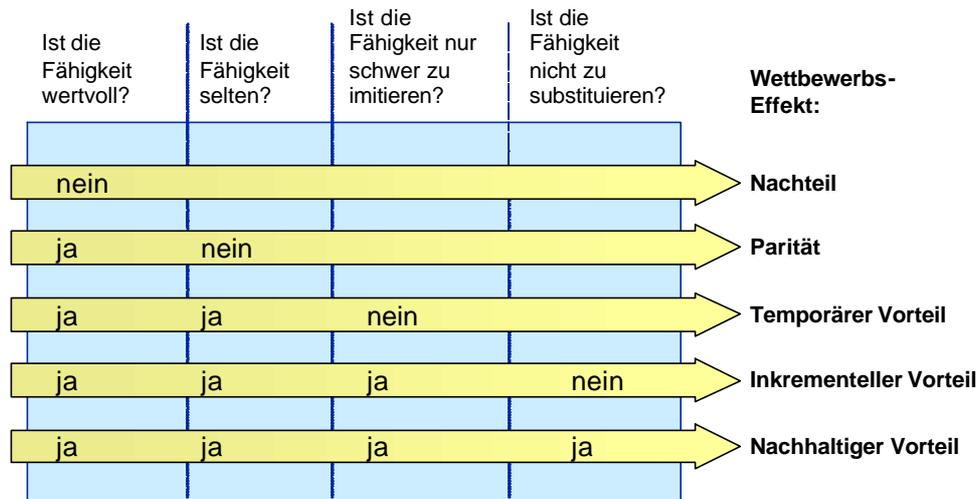


Abbildung 27: von der Fähigkeit zur Kernkompetenz

Die KK sollte einen kaufentscheidenden Faktor beim Kunden ausmachen, d.h. der Kunde sollte ihre einzigartigen Fähigkeit auch wahrnehmen und zur Zahlung einer Preisprämie bereit sein.

KK können nicht gekauft werden, sie müssen von Grund auf entwickelt werden (intangible assets). Sie werden durch Überzeugung und Einsatz aufgebaut, nicht durch grosse Investitionsvolumina. Sie sind kulturell verankert und können nur durch Prozesse des organisatorischen Lernens weiterentwickelt werden. Sie sind nicht mit Individuen verbunden, sondern mit Gruppen und deren geteilter Wissensbasis.

4.2.5 Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte

Bisher wurden die Einflüsse der Umwelt und des Unternehmens isoliert voneinander betrachtet. Als Nächstes kann eine Integration beider Bereiche vorgenommen werden. Folgende Instrumente werden hierzu vorgestellt:

- SWOT-Analyse
- Geschäftsfeld-Szenarien-Matrix
- Spieltheoretische Überlegungen
- Methodik des vernetzten Denkens

4.2.5.1 SWOT-Analyse

Mit Hilfe einer Umwelt- und Unternehmensachse wird eine zweidimensionale Matrix aufgespannt. Beide Achsen werden dann jeweils in ein positiv und negativ besetztes Feld

unterteilt, was dazu führt, dass sich die Unternehmen in **Strengths** (Stärken) und **Weaknesses** (Schwächen) und die Umwelt in **Opportunities** (Chancen) und **Threats** (Gefahren) ausdifferenziert.

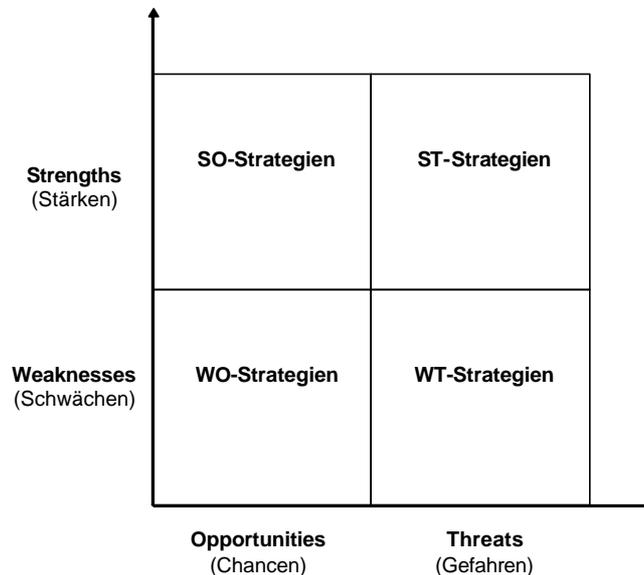


Abbildung 28: SWOT-Analyse

- Bei **SO-Strategien** werden die Stärken des Unternehmens verwendet, um Chancen im Umfeld zu nutzen.
- **ST-Strategien** zielen darauf ab, durch Einsatz der internen Stärken die externen Bedrohungen zu neutralisieren bzw. zu mildern.
- **WO-Strategien** versuchen an Chancen zu partizipieren, um Schwächen zu beseiten oder zu mildern.
- **WT-Strategien** bemühen sich durch den Abbau interner Schwächen die Gefahren im Umfeld zu reduzieren.

Vorteile:

- übersichtliche, integrierte Darstellungsweise
- Komplexitätsreduktion auf die wichtigsten Einflussfaktoren
- Entwicklung strategischer Optionen

Nachteile:

- Abhängigkeiten und Widersprüche werden nicht berücksichtigt

4.2.5.2 Geschäftsfeld-Szenarien-Matrix

Diese Methode baut auf der Geschäftsfeldsegmentierung und der Szenario-Technik auf. In einer zweidimensionalen Matrix werden auf der y-Achse einzelne SGF und auf der x-Achse zuvor ermittelte verschiedene Szenarien eingetragen. Für jedes Szenario werden für jedes SGF Fähigkeiten ermittelt, die in dieser Situation gefordert sind. Abschliessend zählt man durch, wie oft die einzelnen Fähigkeiten verwendet werden und bildet eine Rangfolge. Man kann damit ermitteln, welche Fähigkeiten am häufigsten benötigt werden und sich gleichzeitig am robustesten in den jeweiligen Szenarien verhalten.

4.2.5.3 Spieltheoretische Überlegungen

Modellierung der Interaktionen zwischen Umwelt und Unternehmen in Form von Spielen, die nach unterschiedlichen Kriterien segmentierbar sind. Fünf Hebel sind dabei von Interesse:

- Zusammensetzung der Spieler (z.B. Allianzen, z.B. Star Alliance)
- Veränderung der Spielregeln (z.B. Direktvertrieb, z.B. Dell)
- Veränderung der Mehrwerte (z.B. Veränderung der eigenen Wertschöpfungsleistung)
- Taktiken (z.B. Coca-Cola)
- Verschiebung des Spielraums eines Spiels (z.B. Planet Hollywood)

4.2.5.4 Methodik des vernetzten Denkens

Ihr Einsatzfeld ist der Umgang mit komplexen Problemsituationen. Komplexe Probleme zeichnen sich durch eine Vielzahl von Faktoren aus, die miteinander vernetzt sind, sich daher wechselseitig beeinflussen und eine Dynamik auslösen, die dem System ein nicht mehr eindeutig prognostizierbares Eigenleben verleiht. Resultat dieser Methode ist z.B. Wirkungsnetzwerke.

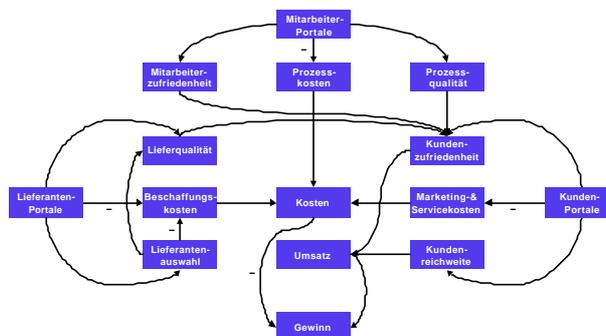


Abbildung 29: Wirkungsnetzwerk

4.2.6 Strategische Frühaufklärung (SFA)

Ein Unternehmen sollte sich systematisch mit Zukunftsfragen beschäftigen, und seine Fähigkeit zur Sensibilisierung gegenüber Umweltveränderungen in Form von **Frühaufklärungssystemen** erhöhen. Die historische Entwicklung lässt sich wie folgt skizzieren:

- **Frühwarnsysteme**: von Kennzahlen- und hochrechnungsorientiert. Werden Schwellenwerte unter- bzw. überschritten, so warnt das System.
- **Früherkennungssysteme**: wie oben, plus aktive Suche nach latenten Gefahren und Chancen. Wichtige Trends, die sich durch sog. **schwache Signale** (ANSOFF, 1976) ankündigen, sollen frühzeitig aufgedeckt werden. Die schwachen Signale sind noch äusserst schlecht strukturierte Informationen, die sich erst nach und nach durch weitere Signale verdichten und konkretisieren. Probleme: Erstmaligkeit, Ignoranz, vage, wann ist ein Signal stark oder schwach?
- **Frühaufklärungssysteme**: wie oben, plus Entwicklung von Strategien und Handlungsprogrammen zur Nutzung von Gelegenheiten oder Abwehr von Bedrohungen.

Aktivitäten der SFA sind das **Scanning** und das **Monitoring**. Beim Scanning wird die Umwelt und das Unternehmen abgetastet. Findet man dabei Verdachtsmomente, dann verfolgt man durch Monitoring diesen Bereich weiter und startet gezielte Analysen.

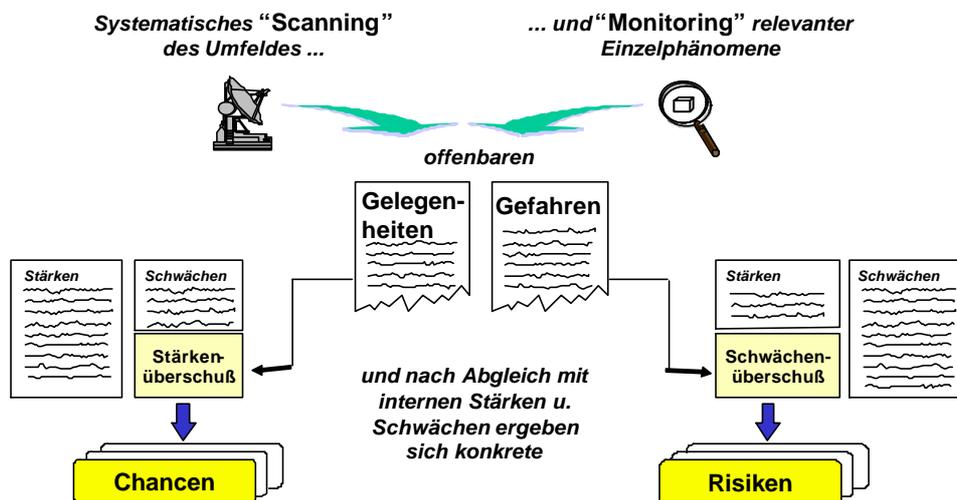


Abbildung 30: Strategische Frühaufklärung

Eines der am meisten eingesetzten Hilfsmittel beim Umgang mit der Zukunft ist die **Szenariotechnik**. Grundgedanke der Szenariotechnik ist es, mehrere mögliche Zukunftsbilder zu entwerfen und die Wege zu beschreiben, die zu diesen möglichen Zukünften führen können.

In der Praxis haben bisher nur wenige Unternehmen ein gutes SFA eingerichtet. Gründe:

- lineares Denken: grosse Veränderungen haben grosse Ursachen.
- früher Methoden-Overkill, der die Diskussion auf Nebenschauplätze lenkt.
- Dominanz des Tagesgeschäfts, die ein unzureichendes Klima der Dringlichkeit schafft.
- qualitativer Nutzen quantitativ kaum nachweisbar.
- keine etablierte Verankerung der SFA in der Unternehmung. Nur Privatthema oder wegdelegiert.
- zuwenige Incentives.
- Selbstüberschätzung.
- man wünscht Fakten, keine Vermutungen.

4.3 Bezugspunkte zur Gestaltung der Positionierung

Für jede relevante Anspruchsgruppe sind Gestaltungsoptionen zu konzipieren, zu bewerten und aufeinander abzustimmen.

4.3.1 Vision, Mission, Leitbild

Es gilt, sich über die Ziele einer Unternehmung Klarheit zu verschaffen. Vision, Mission und Leitbild sind Instrumente zur Gestaltung der Unternehmenspolitik, die eine Orientierung geben und die Entwicklung gewissermassen „kanalisiert“.

4.3.1.1 Vision

Eine **Vision** ist eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee eines Unternehmens. Die Unternehmung richtet ihre Handlungen konsequent an diesem Ziel aus. Die Vision hält den Traum fest, den ein Unternehmen sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren erfüllen möchte. Vision kann auch als „Dream with a Deadline“ („Traum mit Verfalldatum“) bezeichnet werden. Eine Vision zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- sie wirkt sinnstiftend, für den Einzelnen als auch für die gesamte Unternehmung.
- sie reduziert die Komplexität, hilft die Umweltbeobachtungen zu verarbeiten und einzuordnen.

- sie wirkt motivierend, sie hebt das Bild der Zukunft als erstrebenswert heraus. Sie ist konkret genug, um den Weg zu ihrer Realisierung zu zeigen und auch weit genug entfernt, um noch motivierend zu wirken.
- sie ist handlungsleitend (Vorgabe für Verhalten, Mission).

Es lassen sich vier **Kategorien von Visionen** unterscheiden:

- *zielfokussierte Visionen*: Geben an, wann der zukünftige Zustand erreicht ist (z.B. „in 4 Jahren 4 Mia. \$ Umsatz“).
- *feindfokussierte Visionen*: Zielen darauf ab, einen Konkurrenten zu übertreffen (z.B. Pepsi: „Beat Coke“).
- *rollenfokussierte Visionen*: Betonen den Vorbildcharakter herausragender Unternehmen (z.B. „wir wollen in 20 so respektiert werden wie es HP heute wird“).
- *wandelfokussierte Visionen*: Unternehmen in Transformationsprozessen (z.B. CIBA).

4.3.1.2 Mission

Der Begriff der **Mission** wird häufig austauschbar mit dem der Vision verwendet, er bezeichnet jedoch nicht das gleiche. Eine Mission kann über die Jahre unverändert bleiben, Missionen tragen kein Verfalldatum mit sich. Eine Mission macht Aussagen zum Unternehmenszweck, zu den zentralen Werten (handlungsleitende Maximen, was ist angemessen, was wertvoll?), zu Verhaltensstandards und Strategien. Z.B.

AT&T: „to bring people together anytime and anywhere“

Merck: „to preserve and improve human life“

Walt Disney: „to make people happy“

4.3.1.3 Leitbild

Wird eine Mission schriftlich und umfassend fixiert, dann spricht man von einem **Leitbild (Mission Statement)**. Funktionen eines Leitbilds sind:

- Orientierungsfunktion (vgl. a. Vision): Schaffung einer kollektiv geteilten Vorstellung, gemeinsame Werte und Verhaltensstandards.
- Legitimationsfunktion: Liefert Begründungszusammenhänge.
- Motivationsfunktion (vgl. a. Vision)

Aufbau eines Leitbilds:

1. Präambel: Anlass zur Leitbildentwicklung, Stellenwert.
2. Kernleitbild: Pro Themenbereich (ca. 4-7) sollte ein zentrales Statement als Kernsatz ausgewählt werden.
3. Erweitertes Leitbild: Jeder Themenbereich wird nun auf einer Seite nochmals vertieft.

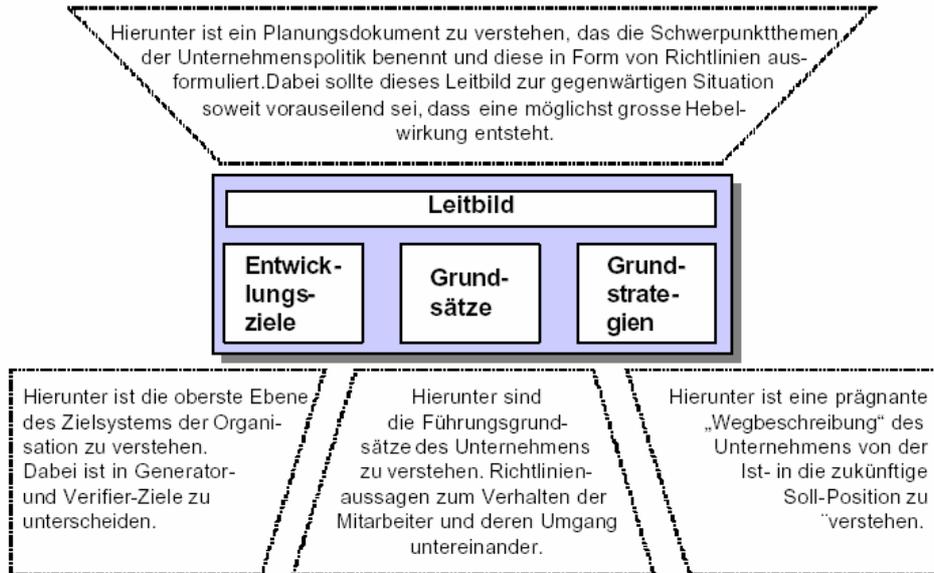


Abbildung 31: Planungsrahmen 2. Ordnung

Leider klaffen Anspruch und Wirklichkeit zumeist noch weit auseinander. Dies liegt daran, dass meistens nur das obere Management an der Entwicklung des Leitbildes teilnimmt, und kaum darauf geachtet wird, ob die tatsächlichen Verhaltensweisen mit den Vorstellungen des Leitbildes vereinbar sind.

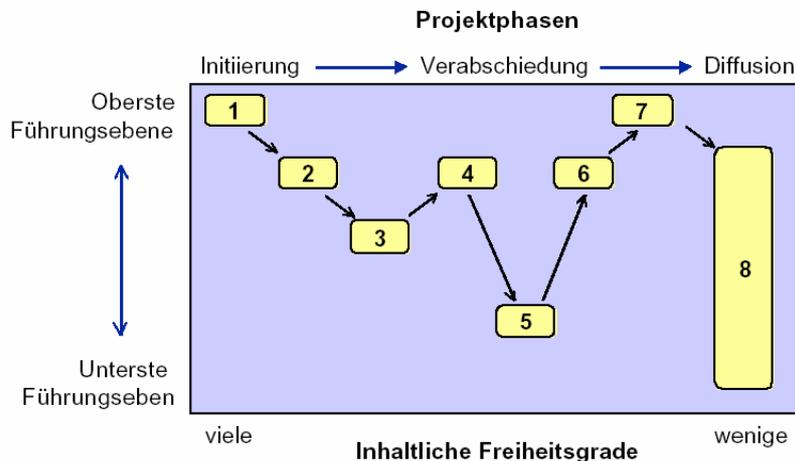


Abbildung 32: Schritte einer Leitbild-Entwicklung

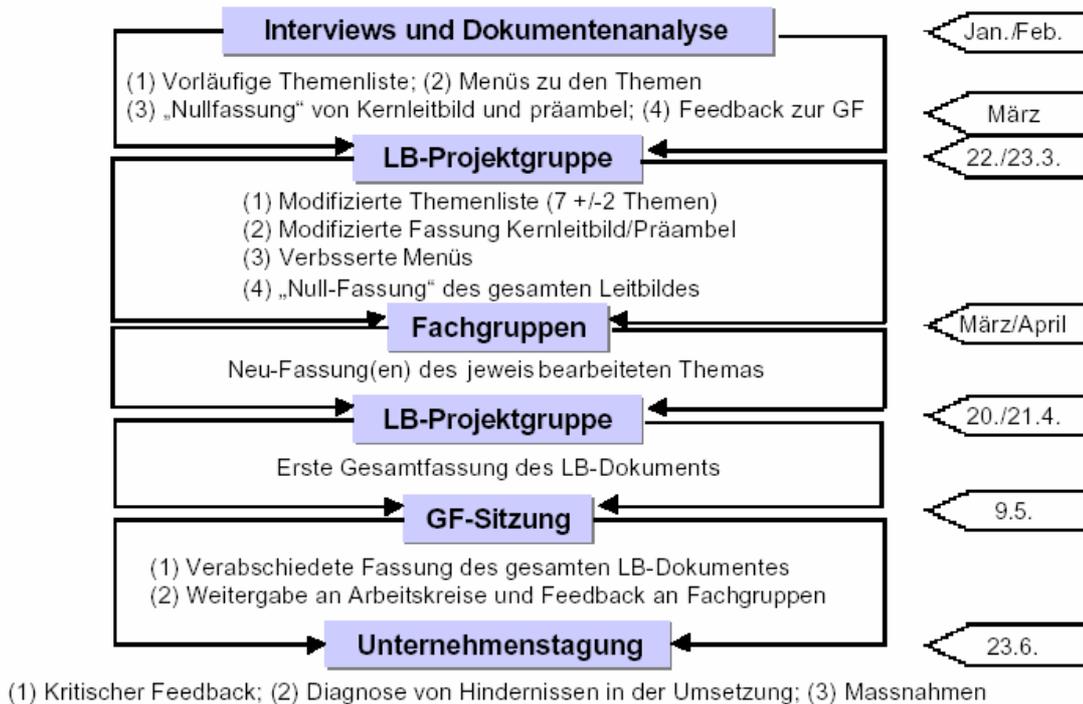


Abbildung 33: Ablauf eines Leitbild-Projektes

4.3.2 Strategien auf Ebene der Geschäftseinheiten

4.3.2.1 Marktstrategien

Die Aufgabe der **Marktstrategie** ist es, die Stellung gegenüber den einzelnen Marktsegmenten in einem SGF festzulegen. Dies geschieht anhand von vier Dimensionen:

- *Variation*: Inwieweit sind Veränderungen der Marktstrategie erforderlich?
- *Substanz*: Welcher Kundennutzen soll angeboten werden?
- *Feld*: Welche Marktsegmente und Zielgruppen sollen bearbeitet werden?
- *Stil*: Welches Verhalten soll gewählt werden?

- **Variation:**

Kunden wählen diejenigen Angebote aus, deren wahrgenommene Eigenschaften ihren Nutzenerwartungen am besten entsprechen. Gelingt es einem Unternehmen, die Wahrnehmung seiner Kunden zu verändern, dann verändert sich auf die Position im Markt. Überlässt eine Unternehmung diesen Prozess nicht dem Zufall sondern bemüht sie sich aktiv darum, spricht man von **Positionierung**. Eine SGF hat prinzipiell drei Möglichkeiten:

- *Marktposition beibehalten*: Marktsegmente und Strategien bleiben unverändert.
 - *Umpositionierung einleiten*: Traditionelle Marktsegmente sollen um Randbereiche erweitert werden.
 - *Neupositionierung am Markt*: Neue Marktstrategie.
-
- **Substanz**:

Ein Unternehmen kann den angebotenen Kundennutzen anhand zweier Grössen verändern:

 - **Präferenzstrategie**: die subjektiv wahrgenommen Leistungsmerkmalen werden verändert. Leistungsvorteil gegenüber Wettbewerber, für die der Kunde bereit ist, eine Preisprämie zu zahlen.
 - **Preis/Mengenstrategie**: der Preis wird verändert. Preisvorteil gegenüber Wettbewerber.

Es ist zu berücksichtigen, dass sich die Nutzenerwartungen der Kunden über die Zeit verändern. Produkte durchlaufen zwischen ihrer Einführung und ihrem Ausscheiden aus dem Markt mehrere Phasen (Produkt-Lebenszyklus-Modelle; Phasen: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Degeneration). Wie lange eine solche Phase dauert, lässt sich erst im nachhinein sagen. Zweitens kann die Länge der Phasen durch Marketingmassnahmen entscheidend beeinflusst werden (z.B. Cola).
 - **Feld**:

Einteilung und Auswahl von Marktsegmenten und Zielgruppen. Hinsichtlich der Marktabdeckung (Anzahl der bearbeiteten Segmente) kann eine SGF drei verschiedene Strategien einschlagen:

 - **Single-Segment-Strategie**: Das Unternehmen konzentriert sich voll auf ein ausgewähltes Segment. Vorteile: Bündelung der Kräfte. Nachteile: Abhängigkeit.
 - **Multi-Segment-Strategie**: Auswahl mehrerer Segmente. Vorteile: Diversifikation. Nachteile: Koordinationskosten.
 - **Gesamtmarkt-Strategie**: Bedienung des gesamten Marktes. Vorteile: keine Abhängigkeiten. Nachteile: keine Differenzierung.

Desweiteren kann eine SGF neue Marktsegmente erschliessen. Kombiniert man diese Fragestellung, ob man das mit alten oder neuen Produkten tun will, ergeben sich neun verschiedene Marktstrategien:

Rückzug	Produkt-konstante Markt-verdichtung	Progressive Markt-verdichtung	Abbau der Märkte/Regionen
Markt-konstante Produkt-verdichtung	Penetration	Produkt-entwicklung	Gegenwärtig bediente Märkte/Regionen
Progressive Produkt-verdichtung	Markt-entwicklung	Diversifikation	Neue Märkte/Regionen
Abbau der Produkte/Dienste	Gegenwärtig angebotene Produkte/Dienste	Neue Produkte/Dienste	

Abbildung 34: Produkt/Markt-Matrix

Bei der Formulierung einer internationalen Strategie ist es wichtig zwischen einem globalen und einem multilokalen Ansatz zu unterscheiden. Eine **globale Strategie** versucht mit weitgehend standardisierten Leistungen Märkte zu erschliessen (z.B. McDonalds). Eine **multilokale Strategie** geht jedoch davon aus, dass die Marktbedürfnisse weiterhin sehr unterschiedlich bleiben und daher je nach Land differenzierte Strategien erforderlich sind.

- **Stil:**

Hier geht es darum, wie die ausgewählten Marktsegmente und Zielgruppen anzusprechen und zu bearbeiten sind. Spannungsverhältnis zwischen Kunden, dem eigenen Angebot und dem Angebot von Konkurrenten ist zu durchleuchten. Wie kann gegenüber der Konkurrenz ein Vorteil erzielt werden?

4.3.2.2 Wettbewerbsstrategien

Die Aufgabe der **Wettbewerbsstrategie** ist es, die Positionierung gegenüber den Konkurrenten festzulegen. Auch dies kann wieder anhand von vier Dimensionen geschehen:

- *Schwerpunkt des Wettbewerbs:* Womit soll konkurriert werden?
- *Ort des Wettbewerbs:* Wo soll konkurriert werden?
- *Taktiken des Wettbewerbs:* Welche Taktiken sollen eingesetzt werden?
- *Regeln des Wettbewerbs:* Nach welchen Regeln soll konkurriert werden?

- **Schwerpunkt des Wettbewerbs:**

Nach PORTER (1985) lassen sich zwei grundlegende Stossrichtungen unterscheiden:

- **Strategie der Kostenführerschaft:** Wettbewerbsvorteil durch Kostenvorsprung. Diese Strategie bietet sich insbesondere bei stark standardisierten Produkten an, wo eine hohe Transparenz der Preise besteht und wo die Preiselastizität hoch ist.

Die **Erfahrungskurve** (nach BCG) beschreibt die Entwicklung der Stückkosten in Abhängigkeit von der produzierten Menge: Mit jeder Verdoppelung der Produktionsmenge sinken die Stückkosten konstant um ca. 20-30%. Als Ursache für diese Stückkostendegression werden die **Lernkurve** und **Economies of Scale** genannt. Die *Lernkurve* geht davon aus, dass Arbeiter ihre Fertigkeiten sukzessive verbessern und damit Übungsgewinne realisieren. *Economies of Scale* besagen, dass eine Erhöhung des Inputs zu einer überproportionalen Erhöhung des Outputs führt.

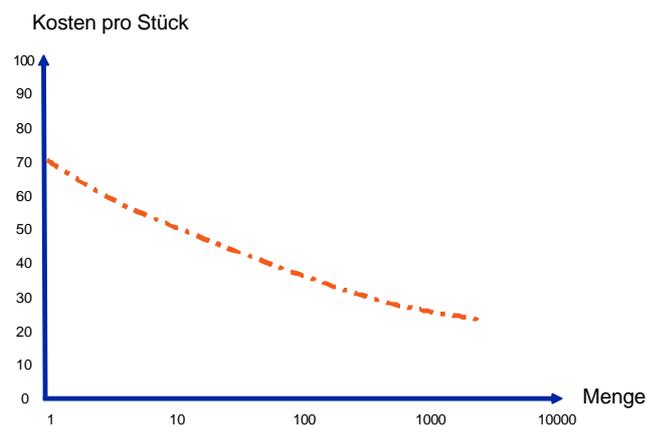


Abbildung 35: Erfahrungskurve

Aus diesen Gründen lässt sich das Streben nach einem hohen Marktanteil ableiten, da dieser die entscheidende Voraussetzung für eine Strategie der Kostenführerschaft ist.

Anforderungen der Kostenführerschaft:

- hohe Investitionen und Zugang zu Kapital
- Verfahrensinnovationen und -verbesserungen
- kostengünstiges Vertriebssystem
- intensive Kostenkontrolle, detaillierte Kontrollberichte
- Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele basiert
- Kostensenkungskultur („Kultur der Sparsamkeit“)

- **Differenzierungsstrategie:** Wettbewerbsvorteil durch signifikante Leistungsunterschiede, für die der Kunde bereit ist, eine Preisprämie zu zahlen. Diese Strategie bietet sich insbesondere bei Produkten an, die nicht einfach standardisiert werden können.

Anforderungen der Differenzierung:

- gute Marketingfähigkeiten
- Produktengineering, Grundlagenforschung, technologische Spitzenstellung
- Kreativität
- Annehmlichkeiten, um hochqualifizierte Menschen anzuziehen

Das Unternehmen muss sich klar für eine der beiden Strategien entscheiden; eine Mischform führt zu einer Zwischenposition ohne klare Positionierungs- und Wettbewerbsvorteile (**stuck in the middle**).

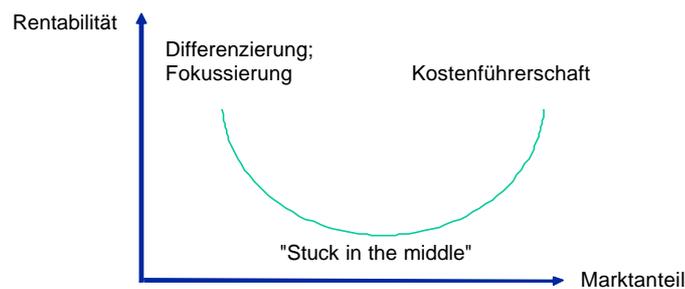


Abbildung 36: U-Kurve nach Porter

Hybride Wettbewerbsstrategien wechseln zwischen diesen beiden Positionen ab, verfolgen jedoch innerhalb einer bestimmten Zeitspann konsequent nur eine der beiden Alternativen. Zuerst verschafft man sich auf einer der Positionen einen Wettbewerbsvorteil. Versuchen dann die Wettbewerber aufzuholen, wechselt man zur anderen Stossrichtung über. Eine solche Vorgehensweise wird als **Outpacing** oder **Überholstrategie** bezeichnet. Sie kommt zumeist bei Veränderungen auf den Absatzmärkten zum Zuge. Beispiel: Sony Walkman: zuerst Differenzierung, dann Kostenführerschaft – Toshiba umgekehrt.

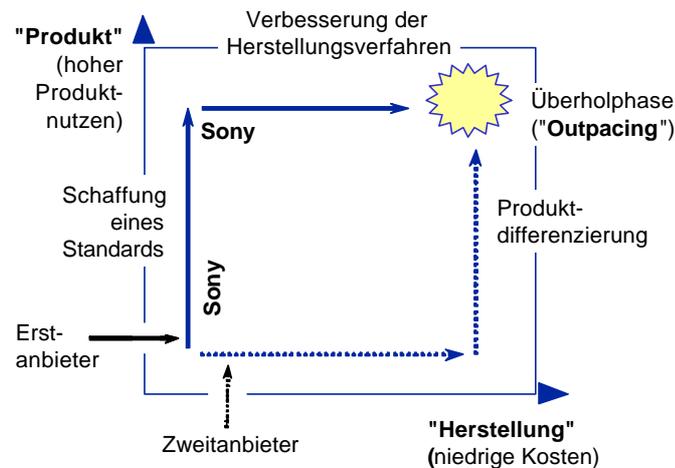


Abbildung 37: Hybride Wettbewerbsstrategien

- **Ort des Wettbewerbs:**

Bezüglich des Orts des Wettbewerbs lassen sich zwei Strategien unterscheiden:

- **Branchenweite Strategie:** Das Unternehmen ist in der ganzen Branche tätig und bietet eine breite Angebotspalette. Geeignet in grossen, standardisierten Märkten. Vorteile: Economies of Scale, Economies of Scope (Verbundeffekte). Nachteile: Koordinationskosten.
- **Segmentspezifische Strategie (Fokusstrategie):** Das Unternehmen fokussiert und spezialisiert sich auf einzelne Segmente. Vorteile: höhere Flexibilität bei Markt- und Kundenveränderungen, Bündelung der Kräfte. Nachteile: Spezialisierungskosten.

Erfolgreich sind demzufolge Unternehmen, die

- mit kleinem Marktanteil sich entweder branchenweit differenzieren oder auf eine Nische fokussieren, oder
- Unternehmen mit einem hohen Marktanteil, die als Kostenführer die gesamte Branche bedienen.

Für den Rest gilt wieder **stuck in the middle**.

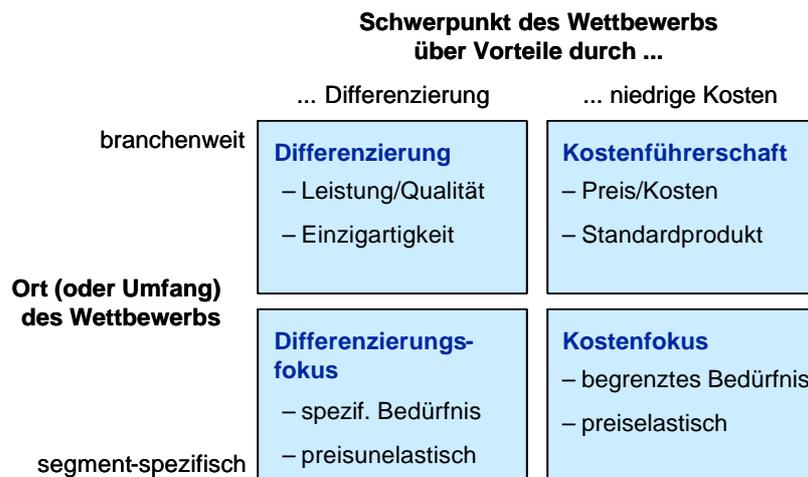


Abbildung 38: Generische Strategietypen nach Porter

- **Taktiken des Wettbewerbs:**

Hier geht es um die Frage, welche Massnahmen wie zu kombinieren und in welcher zeitlichen Reihenfolge durchzuführen sind.

- **Frontalangriff:** Die Geschäftsaktivitäten der Wettbewerber werden an vielen Punkten gleichzeitig unter Druck gesetzt. Benötigt hohe Ressourceninvestitionen.
- **Flankenangriff:** Hier konzentriert man sich auf Marktsegmente, die vom Wettbewerber nicht vehement verteidigt werden, wo er deutlich erkennbare Schwächen aufweist oder die er noch nicht direkt besetzt hat (z.B. Internationalisierungsaktivitäten).
- **Umgehungsstrategie:** Vermeidet zunächst die direkte Konfrontation und versucht, z.B. frühzeitig in den Besitz neuer Technologien oder Vertriebskanälen zu gelangen, um anschliessenden den Wettbewerber in seinem Kerngeschäft anzugehen.
- **Guerilla-Attacken:** Orientieren sich am Prinzip Angriff/Rückzug/Angriff. Geeignet für kleine, oft regional begrenzte Unternehmen.
- **defensive Strategie n:** Bestehende Position soll verteidigt werden, z.B. durch Eintritts- und Mobilitätsbarrieren, Schliessen von Lücken im Angebot usw.

- **Regeln des Wettbewerbs:**

Hier geht es um die Frage, ob man die Spielregeln so lässt wie sie sind, oder ob man den Versuch wagt, sie innovativ neu zu gestalten. Dementsprechend lassen sich drei Typen von Unternehmen unterscheiden:

- **Regelmacher:** Dominierende Akteure der Branche, die prägend an der Gestaltung der Regeln mitgewirkt haben und diese besser als die anderen Unternehmen beherrschen (**First-Mover** Vorteile). Kann zu **Lock-In** Effekten führen. Die Regelmacher sind dementsprechend nicht an neuen Spielregeln interessiert.
- **Regelnehmer:** Orientieren sich an den Regelmachern. Sie passen sich der herrschenden Branchenlogik an und versuchen, sie zu ihren Gunsten zu nutzen (meist in Nischen). Sie können aus den Fehlern der Innovatoren lernen und können **Free Rider Effekte** (Trittbrettfahrer-Effekte) nutzen, da sie z.B. kaum Entwicklungskosten für neue Technologien zu tragen haben. Gefahren sind Markteintrittsbarrieren (z.B. Patente), keine gezielten Investitionen in die Zukunft, Verdrängungswettbewerb, Image des Imitators.
- **Regelbrecher:** Revolutionäre, die mit unkonventionellen Geschäftsideen in den Markt kommen und die bestehende Branchenlogik in Frage stellen. Gelingt es ihnen, sich durchzusetzen, sind sie die neuen Regelmacher.

4.3.3 Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens

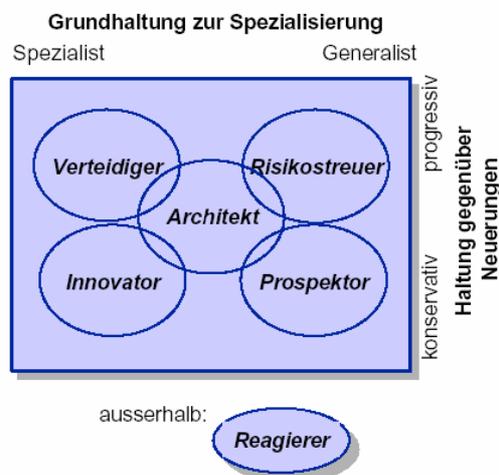


Abbildung 39: Strategische Grundhaltungen

Eine Gesamtunternehmensstrategie hat aufzuzeigen, wie durch Konfiguration der Geschäftsfelder, Koordination der gesamten Unternehmensaktivitäten und Interaktionen mit wichtigen Anspruchsgruppen Wert geschaffen werden kann.

- **Konfiguration:** Abgrenzung der produktbezogenen, geografischen und vertikalen Grenzen.
- **Koordination:** Steuerung der Aktivitäten innerhalb des Unternehmens.

- *Interaktion*: Verhältnis zu wichtigen Anspruchsgruppen (z.B. Regierungen, Gewerkschaften usw.)

Das **Konzept der treibenden Kraft**: Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn eine der folgende Kräfte bei Entscheidungen durchgehend dominant ist:

- Produktionsmöglichkeiten
- Kundenbedürfnisse
- Rohstoffe
- Produkte
- Wachstum
- Technologien
- Vertriebsmöglichkeiten
- Ertrag

4.3.3.1 Strategien gegenüber den Geschäftsfeldern

Gestaltungsoptionen:

- *Diversifikationsrichtungen*
- *Suchstrategien zur Diversifikation*
- *Formen der Diversifikation*
- *Prozess der Diversifikation*

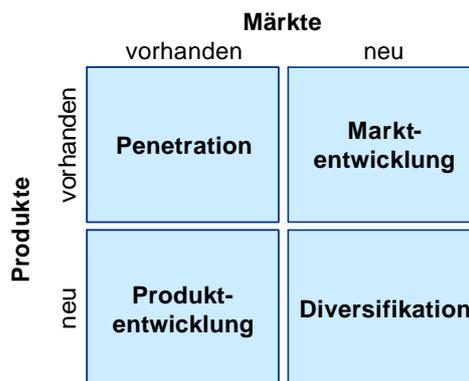


Abbildung 40: Diversifikation als strategische Option

- **Diversifikationsrichtungen**

Diversifikation ist der Eintritt eines Unternehmens in ein neues Geschäftsfeld. Prinzipiell kann sich ein Unternehmen entlang von vier Diversifikationsrichtungen bewegen:

- **verwandte oder horizontale Diversifikation:** Dabei bewegt man sich in ein SGF, das in weiten Bereichen Gemeinsamkeiten mit den bestehenden SGF aufweist. Vorteile: Nutzung von Synergieeffekten, Know-How, geringes Risiko.
- **vertikale Diversifikation:** Dabei bewegt man sich in ein SGF, das seinen momentanen Aktivitäten entweder vor- oder nachgelagert ist (**Vorwärtsintegration, Rückwärtsintegration**). Z.B. Hersteller von Lebensmitteln, der in den Gross-/Einzelhandel einsteigt; Hersteller von Süßigkeiten beteiligt sich an Kakaopflanzungen. Bei Vorwärtsintegrationen spielen oft Absatzüberlegungen eine Rolle, bei Rückwärtsintegrationen geht es primär um den Zugang zu technischem Wissen und/oder Rohstoffen.

Eine Diversifikation ist **konzentrisch**, wenn bestimmte bestehende Fähigkeiten ins neue SGF übertragen werden können. Ist dies nicht der Fall, spricht man von einer **nicht-verwandten, lateralen** oder **konglomeraten** Diversifikation.

Genauso wie ein Eintritt in ein neues SGF möglich ist, ist auch ein **Rücktritt** möglich:

- gesamtes Geschäft verkaufen.
- Abschöpfen des Ertrages, ohne neue Investitionen zu tätigen.
- umgehende Liquidation des Geschäfts und Beenden der Aktivitäten.

- **Suchstrategien zur Diversifikation:**

Welche Geschäfte von Interesse sein könnten, kann durch eine **strategische Suchfeldanalyse** bestimmt werden. Dieser Begriff steht für eine Systemkonzeption, die die Identifikation, Analyse, Bewertung und Auswahl neuer Geschäfte unterstützt.

- **Formen der Diversifikation**

Prinzipiell stehen drei Diversifikationsformen zur Auswahl:

- **Interne Entwicklung:** Erschließen des neuen SGF durch eigene Kraft. Vorteile: bestehendes Know-How, keine Barrieren. Nachteile: Dauer, hohe Investitionen.

- **Akquisition:** Kauf eines Unternehmens im anvisierten SGF. Vorteile: einfach, schnell, neues Know-How steht sofort zur Verfügung. Nachteile: teuer, irreversibel.

Der beste Weg, um die hohe Fehlerrate von M&A zu reduzieren, ist einen so gering wie möglichen Preis (inkl. Premium) zu bezahlen, und/oder sich auf den Integrationsprozess zu konzentrieren, denn der Wert wird erst nach dem Deal generiert.

M&A als rationale Entscheidung	M&A dient den Anteilseignern des Käufers	Synergiegewinn	Effizienztheorie
		Machtgewinn gegenüber Kunden	Monopoltheorie
		Wohlfahrtstransfer zwischen M&A-Partnern	Raider-Theorie
		M&A-Gewinn aufgrund von Informationsvorsprüngen	Bewertungstheorie
	M&A dient den Managern des akquirierenden Unternehmens		Empire-Building-Theorie
M&A als Ergebnis undurchsichtiger Entscheidungsprozesse			Prozesstheorie
M&A als Ergebnis volkswirtschaftlicher Phänomene			Wellentheorie

Abbildung 41: Zustandekommen von M&A

Die Gewinner einer Akquisition sind i.d.R. die Aktionäre des gekauften Unternehmens, währenddem die Aktionäre des Käufers über Jahre nach der Akquisition substantielle Verluste hinnehmen müssen.

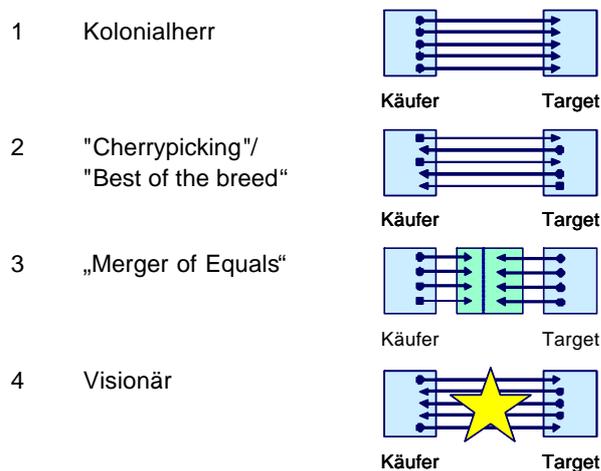


Abbildung 42: Integrationsmodelle

- **Kooperation:** Kooperation mit anderen Unternehmen in Form von **strategischen Allianzen** oder **strategischen Netzwerken** (z.B. Star Alliance). Vorteile: schnell,

unmittelbarer Zugang zum neuen SGF, komplementäre Partner, Kooperation dort wo gewünscht (ohne unnötigen Ballast wie bei der Akquisition). Nachteile: instabil, eigensinnig, kulturell-bedingte Barrieren, Know-How Abfluss, Abhängigkeit vom Partner.

Motive für eine Kooperation können sein:

- ressourcenorientierte Motive
- Zeitmotive (eigene Entwicklung würde zulange dauern)
- Kostenmotive (Kosteneinsparungen)
- Marktmotive (Erschliessung neuer Märkte)
- spekulative Motive (z.B. Furcht vor Übernahme)

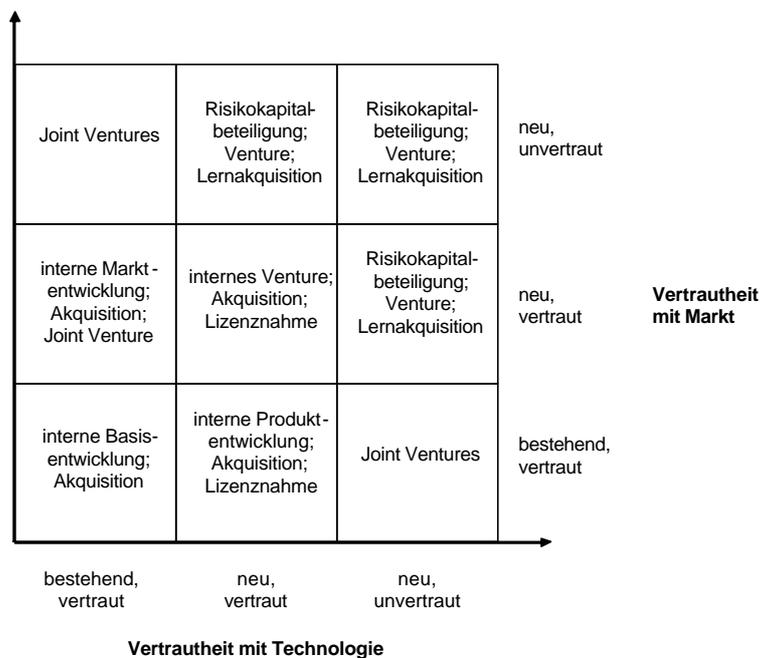


Abbildung 43: Wahl der Diversifikationsform

Durch Spezialisierung etc. kommt es zu einer *Dekonstruktion der Wertschöpfungskette*.

• **Prozess der Diversifikation**

Die bisherigen Ausführungen lassen sich zusammenfassen, indem wir sie in einen umfassenden Diversifikationsprozess einfügen. Ein solcher lässt sich in vier Phasen unterteilen:

1. *Entwurf einer Diversifikationsstrategie und -politik*: Rekonstruktion der Gründe, Eingrenzung des Suchraumes, Ableitung eines Diversifikationsprofils.

2. *Identifikation und Auswahl von erfolgsträchtigen Geschäftsfeldern*: Festlegung und Durchführung von Suchstrategien, Bewertung und Auswahl potenzieller neuer Geschäfte.
3. *Entwurf und Umsetzung einer Eintrittsstrategie*: Wahl des Eintrittspfades, Kandidatensuche und –auswahl.
4. *Aufzucht und Integration*: Schaffung der kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen, Projektorganisation.

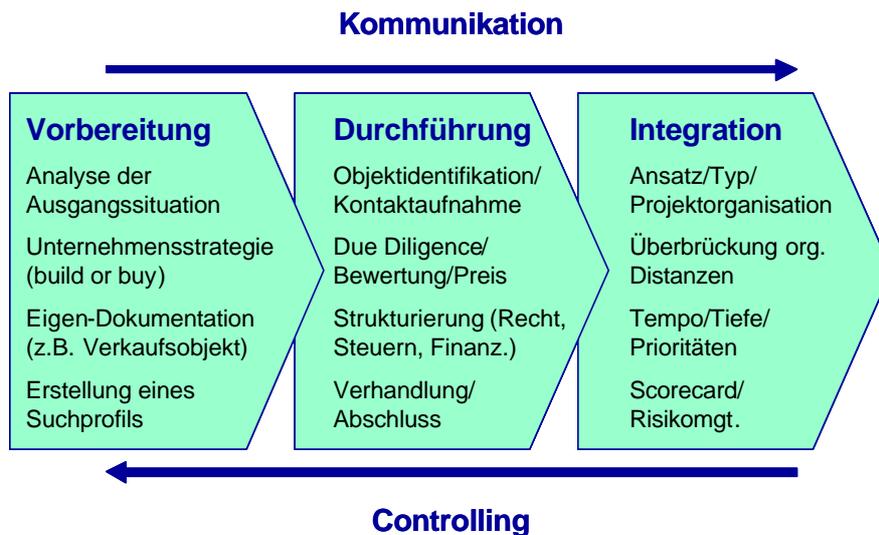


Abbildung 44: Der Transaktionsprozess

4.3.3.2 Strategien gegenüber den Geschäftseinheiten

Hier geht es darum, wie die SGE zu koordinieren und zu steuern sind. Zu diesem Zweck wird der Portfolioansatz verwendet.

Portfolioansatz:

Um die Struktur und Ausgewogenheit der SGE zu visualisieren, wird eine zweidimensionale Matrix verwendet. Eine der bekanntesten ist die **Marktanteil-Marktwachstum-Matrix** der BCG. Einer Umweltachse (*Marktwachstum*) steht eine Unternehmensachse (*Marktanteil*) gegenüber. Aus der Matrix lassen sich nun sog. **Normstrategien** für die einzelnen SGE ableiten. Bei Fragezeichen kommt es darauf an, ob Cashflow aus den anderen SGE zum Ausbau zur Verfügung steht.



Abbildung 45: Marktanteils-/Marktwachstums-Matrix (BCG)

Fallbeispiel Merkur:

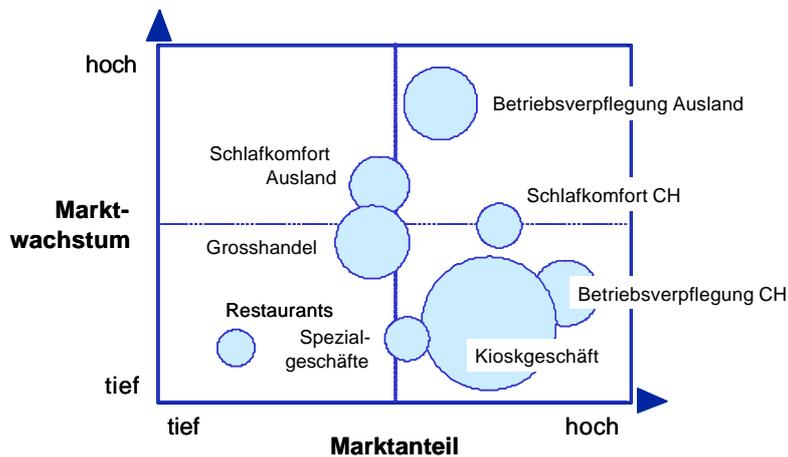


Abbildung 46: Fallbeispiel Merkur

Eine andere Portfolio-Matrix, die Wettbewerbsposition-Marktattraktivität-Matrix, geht auf MCKINSEY zurück. Die Umweltachse *Marktattraktivität* setzt sich dabei aus verschiedenen Faktoren wie Marktwachstum, Marktgrösse, Marktrisiko, Eintrittskosten, Konkurrenzsituation zusammen, während die Unternehmensachse *Relative Wettbewerbsposition* durch Faktoren wie relativer Marktanteil, Produktqualität oder Preisvorteile gebildet wird.

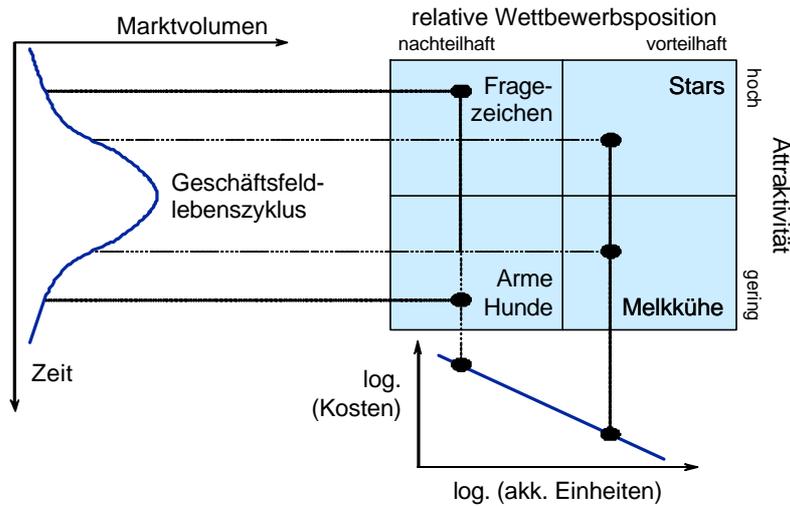


Abbildung 48: Annahme der BCG Portfolio-Analyse

Weitere Ansätze der Unternehmenszentrale im Umgang mit den SGE neben dem Portfoliomanagement sind:

- **Restrukturierung:** „auf Vordermann“ bringen, z.B. konsequente Ausrichtung an der Schaffung von Shareholder Value (wertorientierter Ansatz). Ein Bezugsrahmen zur Restrukturierung von Unternehmen ist das **Pentagon-Konzept**, das Ansatzpunkte zur Steigerung des Unternehmenswertes aufzeigt. Über mehrere Stufen wird evaluiert, wo Wertsteigerungspotentiale liegen und durch welche Verbesserungsmöglichkeiten sie genutzt werden.

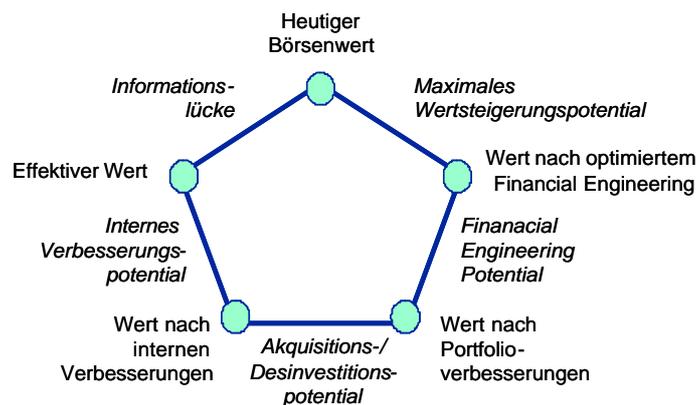


Abbildung 49: Pentagon-Konzept

- **Patching:** Ausrichtung der SGE auf neue SGF.
- **Synergieeffekte:** Transfer von Fähigkeiten, Integration von Aktivitäten. Synergiepotentiale sind nach REISSNER in fünf Synergiefeldern verortet:

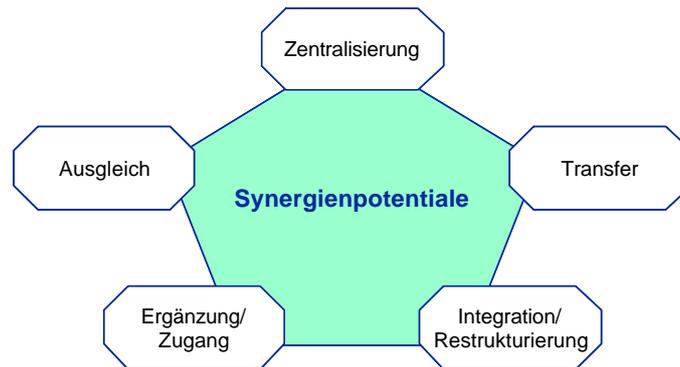


Abbildung 50: Synergiepotenziale

Neben positiven Synergieeffekten sind jedoch auch allfällige negative Synergieeffekte zu berücksichtigen.

4.4 Evaluation

Bei der Bewertung von Gestaltungsoptionen zur Positionierung lassen sich vier Kriterien zu Grunde legen:

- *Angemessenheit*: Passt die Strategie zur Situation?
- *Akzeptanz*: Werden die Ziele der Strategie erreicht?
- *Durchführbarkeit*: Verfügt das Unternehmen über die Mittel zur Durchführung?
- *Konsistenz*: Passen Strategie und Unternehmen zusammen?

4.5 Das PIMS-Projekt

Ziel des **PIMS** (Profit Impact of Market Strategy) Projektes ist es durch eine grosszahlige empirische Sammlung und Auswertung branchenübergreifender Daten Erfolgsfaktoren, die den ROI erklären, zu identifizieren. Die 8 wichtigsten Bestimmungsfaktoren des ROI sind demnach:

Faktor	Definition	Wirkung
Investitionsintensität	Investment / Wertschöpfung	Hohe Investitionsintensität wirkt sich negativ auf den ROI aus.
Produktivität	Wertschöpfung / Mitarbeiter	Hohe Produktivität wirkt sich positiv aus. Ist unabdingbar bei hoher Investitionsintensität.
Relativer Marktanteil (MA)	Eigener MA / MA d. 3 Hauptwettb.	Hoher rel. MA ist immer günstig, besonders bei hoher Marketing- und F&E-Intensität
Wachstumsrate d. bedienten Marktes		Hohe Wachstumsrate ist positiv für den absoluten Gewinn und negativ für den Cash-Flow
Relative Qualität	Rel. Erfüllung der Kaufentsch.kriterien	Hohe rel. Qualität wirkt positiv auf alle Finanzdaten. Ist unabdingbar bei geringem MA.
Innovationsrate	Umsatzanteil der Produkte < 3 Jahre	Hohe Innovationsrate wirkt günstig bei hohem MA. Ab gewissem Umsatzanteil negativ für den ROI
Vertikale Integration	Wertschöpfung/ Umsatz	Hohe vertikale Integration wirkt nur positiv in reifen, stabilen Märkten.
Kundenprofil	Anzahl direkter Kunden für 50% d. Umsatzes	Eine eher kleine Anzahl direkter Kunden wirkt sich günstig auf den ROI aus.

Abbildung 51: Erfolgsfaktoren

5 Wertschöpfung

Als **Wertschöpfung** wird *der Prozess des Schaffens von Mehrwert durch Bearbeitung bezeichnet*. Mehrwert lässt sich demzufolge als Resultat einer Eigenleistung verstehen, die eine Differenz zwischen dem Wert der Vorleistungen und der Abgabeleistungen schafft. Ist dieser Saldo positiv, so spricht man von **Wertschöpfung**, ist er negativ, von **Wertvernichtung**. Der Begriff der Wertschöpfung ist insofern problematisch, als bestimmte Folgekosten (z.B. Nutzung der Umwelt) nicht berücksichtigt werden.

Ein **Wertschöpfungssystem** ist eine umfassende Darstellung der zentralen Aktivitäten eines Unternehmens sowie ihres Zusammenwirkens. Sie dient zum Entwurf der Geschäftslogik und zur Analyse, wie und wo Wert geschaffen wird („mit was wollen wir Geld verdienen?“). Bsp: Wertkette.

5.1 Theoretische Ansätze

Mit der Frage, wie die Generierung überdurchschnittlicher Erträge zu erklären ist, setzen sich die folgenden Ansätze auseinander.

5.1.1 Resource-based View (RBV)

Die Firma wird als Bündel von Ressourcen betrachtet. Dabei ist der Begriff der Ressource relativ weit gefasst; er umfasst alles, was einem Unternehmen zur Verfügung steht und worauf es direkt oder indirekt zugreifen kann. Die zentrale These besagt, dass Erfolgsunterschiede zwischen Firmen durch Unterschiede (**Heterogenität**) zwischen ihren jeweiligen Ressourcen zu erklären sind. Von Erfolg wird gesprochen, wenn es einem Unternehmen gelingt, über einen längeren Zeitraum sog. **Renten** zu erwirtschaften. Renten sind auf Unvollkommenheiten der Industriestruktur zurückzuführen (z.B. Monopolrenten; Ricardorenten: basierend auf Inputfaktoren, die es in einer Branche nur in begrenztem Umfang gibt). Es müssen jedoch Beschränkungen des Wettbewerbs um wertvolle Ressourcen existieren, ansonsten würde deren Preis soweit ansteigen, dass die anfallenden Kosten das Rentenpotential aufbrauchen würden. In den Besitz solcher wertvoller Ressourcen kommt man entweder durch reines Glück oder durch

hellseherische Voraussicht – der Wettbewerb um wertvolle Ressourcen findet also vor ihrer eigentlichen Akquisition statt. Im weiteren müssen Beschränkungen bestehen, die die Heterogenität der Ressourcen sichern, ansonsten baut die Konkurrenz die Ressourcenausstattung nach oder neutralisiert sie durch Alternativen.

Wertvolle Ressourcen sind z.B. Eigentumsrechte an seltenen Ressourcen, einmalige historische Anfangsbedingungen, Informationsasymetrien, kausale Ambiguität (Unsicherheit darüber, was die Ursache für den Erfolgsunterschied ist).

5.1.2 Capability-based View (CBV)

Der CBV setzt auf dem RBV auf. Im CBV wird eine Rente aber erst durch den koordinierten Einsatz von Ressourcen (=Fähigkeiten) im Unternehmen geschaffen, der Prozess der Rentengenerierung beginnt somit erst nachdem das Unternehmen in den Besitz der Ressourcen gelangt ist. Entsprechend werden Schumpeterrenten generiert. Der CBV argumentiert also ebenfalls für die Heterogenität von Unternehmen, allerdings nicht auf Basis unterschiedlicher Ressourcen, sondern auf Basis unterschiedlicher, unternehmensspezifischer Fähigkeiten. Probleme: Trennlinie zwischen Ressourcen und Fähigkeiten, der Begriff der Fähigkeiten ist bislang wenig überzeugend operationalisiert.

5.1.3 Knowledge-based View (KBV)

Auch der KBV setzt auf dem RBV auf. Die Ressource Wissen wird zum entscheidenden Merkmal von Unternehmen. Wissen ist die wichtigste aller Ressourcen. Die Lokalisierung, Generierung, Nutzung, Transfer und Sicherung von Wissen ist die Grundlage für Wettbewerbsvorteile.

	RBV	CBV	KBV
Sichtweise des Unternehmen	einzigartige Ansammlungen von Ressourcen	Bündel von Fähigkeiten, die mit Ressourcen arbeiten	soziale Entitäten von Wissen
Analyseeinheit	Ressource	Fähigkeit	Wissen
Rentenart	Monopol, Ricardo	Schumpeter	Monopol, Ricardo, Schumpeter

	RBV	CBV	KBV
Ursache für Wettbewerbsvorteile	wertvolle, seltene, nicht-imitierbare und nicht-substituierbare Ressourcen	Fähigkeit, Ressourcen nutzvoll einzusetzen	unternehmens-spezifisches Wissen und der Umgang damit
Mechanismus der Rentengenerierung	Glück und Voraussicht	Akkumulation von Fähigkeiten durch interne Prozesse	Generierung, Transfer und Nutzung von Wissen
Zeitpunkt der Rentengenerierung	statisch: vor der Akquisition einer Ressource	prozessual: während der Entwicklung der Fähigkeit	prozessual: während der Entwicklung des Wissens

- **Wettbewerbsneutrale Erfolgsfaktoren (Knock-out Kriterien):** Müssen durch jeden Wettbewerber erfüllt werden, sonst fällt er aus dem Markt.
- **Wettbewerbsentscheidene Erfolgsfaktoren (Vorteilskriterien):** Über sie können Wettbewerber einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz herausarbeiten.

Die Erfolgsfaktoren können sich über die Zeit jedoch verändern. Neue Spielregeln bringen oft neue Erfolgsfaktoren zur Geltung.

5.2 Ebenen der Wertschöpfung

5.2.1 Wertschöpfung auf Ebene der Geschäftseinheiten

5.2.1.1 Wertkette

Die **Wertkette** stellt zentrale Aktivitäten eines Unternehmens in einer dem Verrichtungsprinzip der Branche folgenden Reihenfolge dar. Sie unterscheidet zwischen primären und sekundären, unterstützenden Aktivitäten. Jede Aktivität kann Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile bieten (vgl. a. S. 36).

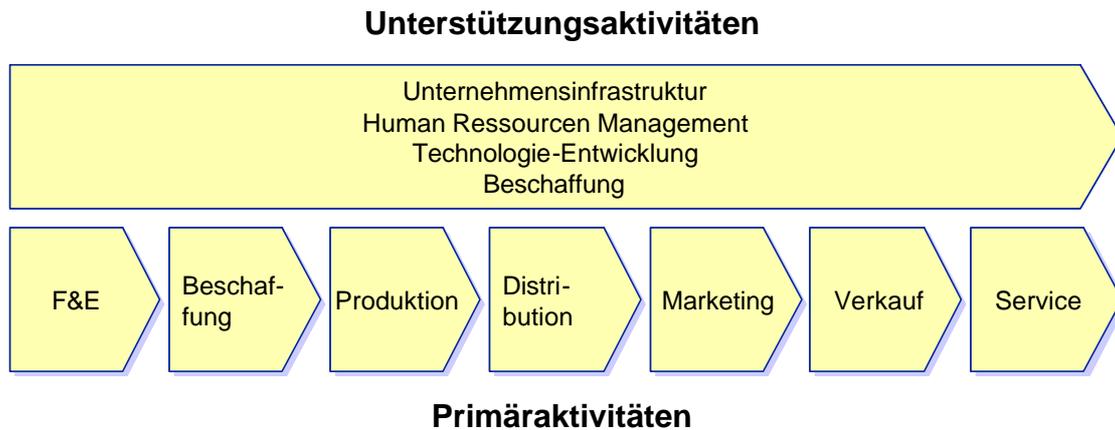


Abbildung 52: Wertkette nach Porter

Fragestellungen:

- welche Aktivitäten gehören zur Kette?
- kann man sie durch Zusatzaktivitäten ausdifferenzieren/ausweiten?
- was wird selbst gemacht, was wird outgesourct?
- wie sind die Kosten über die Aktivitäten verteilt?

5.2.1.2 Aktivitätensysteme

Aktivitätensysteme bilden zunächst ebenfalls wichtige Aktivitäten einer unternehmerischen Einheit ab, überwinden jedoch im Gegensatz zur Wertkette deren lineare Abfolge. Im Vordergrund steht ihr systemisches Zusammenwirken (ähnlich Wirkungsnetzwerke).

5.2.2 Wertschöpfung auf Ebene des Gesamtunternehmens

Analog Wertkette, aber auf Gesamtunternehmensebene (welchen Beitrag liefert die Unternehmenszentrale, wie passen die SGE zusammen, ...)

5.2.3 Wertschöpfung auf Ebene des Wettbewerbs

Auf Ebene des Wettbewerbs nimmt man die gesamte Branche ins Visier, und rekonstruiert das Wertschöpfungsmodell der Branche und ortet die einzelnen Unternehmen mit ihrer Ausprägung zu.

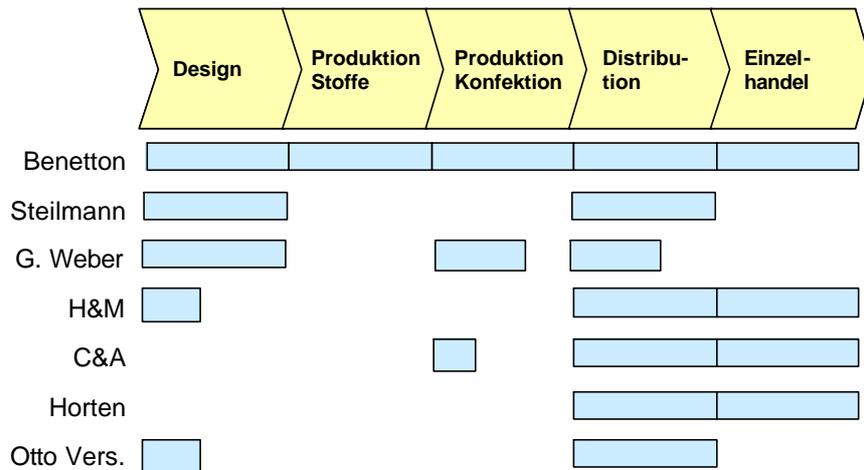


Abbildung 53: Branchenvergleich

Zum Vergleich dient das **Benchmarking**, das die eigenen Produkte oder Prozesse mit den in einem bestimmten Segment stärksten Unternehmen vergleicht. Durch eine solche Orientierung an (branchenfremden) *Best Practices* wird eine Übertragung von Wettbewerbsvorteilen möglich.

Typen von Benchmarking:

	Vorteile	Nachteile
Internes Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - relativ einfache Datenerfassung - geeignet für diversifizierte, führende Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - begrenzter Blickwinkel - interne Vorurteile
Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - geschäftsrelevante Informationen - Vergleichbarkeit - Bestimmung der Wettbewerbsposition 	<ul style="list-style-type: none"> - schwierige Datenerfassung - Gefahr des branchenorientierten Kopierens
Funktionales Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - hohes innovatives Potential - Vergrößerung des Ideenspektrums 	<ul style="list-style-type: none"> - schwieriger Transfer von Wissen in ein anderes Umfeld - zeitaufwändige Analyse - Probleme der Vergleichbarkeit

5.2.4 Innovative Wertschöpfungsmodelle

Einzelnen Unternehmen gelingt es, durch eine neue Form der Wertschöpfung eine oft jahrelang gültige Branchenlogik zu kippen und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Möglich wird dies häufig durch Globalisierung und die neuen IKT. Klassifikation von Wertschöpfungsarchitekturen:

- **Schichtenspezialist (Layer Player):** Konzentriert sich auf eine oder wenige Stufen der Wertkette, lösen diese aus und expandieren sie horizontal in andere Branchen. Vorteile: Spezialisierung.

Merkmale:

Spezialisierung auf eine Wertschicht
 Ausnutzung von Skaleneffekten und Know-how
 Expansion über Industriegrenzen hinweg

Beispiele:
 EDS, Solectron

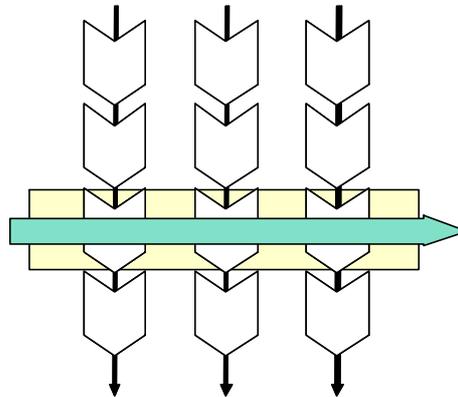


Abbildung 54: Schichtenspezialist (Layer Player)

- **Pioniere (Market Maker):** Versuchen, zusätzliche Wertschöpfungsstufen in bestehende Wertketten einzufügen und diese dann mit einem von ihnen geprägten Standard zu besetzen.

Merkmale:

Einführung einer neuen Wertschöpfungsstufe in die bestehende Wertschöpfungskette
 Ausnutzung von Informationsvorteilen innerhalb einer Branche und später über Industriegrenzen hinweg

Beispiele:
 Sabre, Autobytel

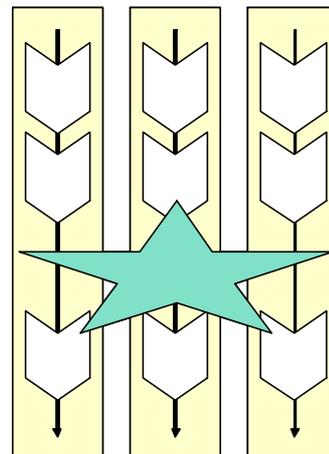


Abbildung 55: Pioniere (Market Maker)

- **Orchestratoren:** Konzentrieren sich auch auf einzelne Stufen der Wertkette, erzeugen jedoch Mehrwert durch geschickte Koordination der anderen Wertschöpfungsstufen.

Merkmale:

Fokussierung auf
wesentliche Kernsegmente
Kordinator der anderen
Wertschöpfungsstufen

Beispiele:
Adidas, Nike, Boston Beer

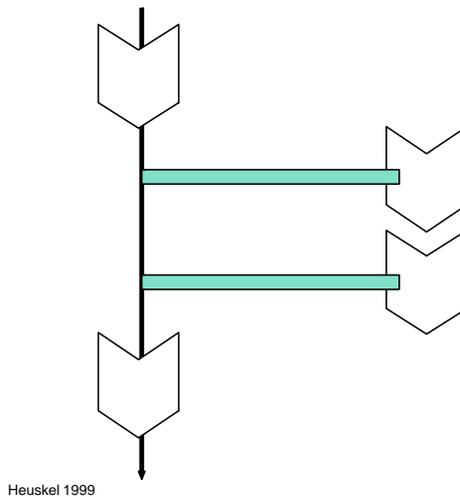


Abbildung 56: Orchestrator

- **Integrator:** Halten die Wertkette grösstenteils unter eigener Kontrolle, weisen nahezu keine Fremdbezug auf und optimieren die Schnittstellen.

Merkmale:

Durchführung eines Grossteils der
Aktivitäten entlang der
Wertschöpfungskette
Nahezu kein Fremdbezug
Kontrolle über die Wertschöpfungskette

Beispiele:
Procter & Gamble, Nestle

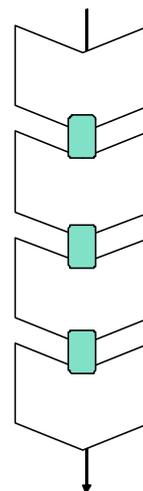


Abbildung 57: Integrator

5.3 Strategien zur Wertschöpfung

Die Strategien zur Wertschöpfung streben eine Veränderung der organisationalen Fähigkeiten an, die eine bestimmte Wertschöpfungsleistung erst ermöglichen.

5.3.1 Aktivitätsstrategien

5.3.1.1 Aufbau

- **Konzeption** des Wertschöpfungsmodell:

- *Detailierungsgrad*: Wie viele und welche Aktivitäten in welcher Reihenfolge umfasst das Modell?
- *Vernetzungsgrad*: Wie stark stehen die einzelnen Aktivitäten zueinander in Bezug?

Ein einfacher Aufbau erhöht die Transparenz und Übersichtlichkeit der betrieblichen Aktivitäten, und ist schnell funktionsfähig. Geeignet bei standardisierten Produkten und Prozessen. Hingegen ist der Wettbewerbsschutz meist gering, kausale Ambiguität ist kaum gegeben. Ein komplexes Modell erhöht den Wettbewerbsschutz und die Flexibilität, dagegen gehen Transparenz und Übersichtlichkeit verloren. Gefahr der Suboptimierung und Nebeneffekte.

- **Wertschöpfungstiefe**:

Ausmass dessen, was man an der gesamten Wertschöpfung selbst übernimmt und was andere ausüben. Orientieren kann man sich hierzu an den Transaktionskosten (Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten). **Autarkie** liegt vor, wenn alle wesentlichen Teile der Wertschöpfung in den eigenen Händen liegen. Im anderen Fall arbeitet man in einem **Verbund** (Vor- und Nachteile siehe Kooperation, S. 54).

Da sich die Transaktionskosten verändern können, ist auch die optimale Wertschöpfungstiefe keine einmalig festzulegende Grösse. Sie hängt zudem auch von Vertrauen und Kontrolle ab.

5.3.1.2 Ausrichtung

- **Fokus**:

Kostenminimierung vs. **Nutzenoptimierung** (nicht Nutzenmaximierung). Bei der Nutzenoptimierung ist die Modularisierung ein probates Instrument. Gefahr des Overengineering. Siehe auch Kap. 4.3.2.2, S. 47.

- **Neuerungsverhalten**: vgl. Regelmacher und Regelnehmer, S. 51

- **Innovation**: ein neues Wertschöpfungsmodell wird entworfen. Diese basieren meist auf technologischen Entwicklungen. Sie eröffnen den Zugang zu neuen Geschäftsfeldern oder erlauben es, Aktivitäten in einer markant verbesserten Form zu erbringen.

- **Imitation:** das eigene Wertschöpfungsmodell wird der dominierenden Branchenlogik angepasst. Man lässt bewusst andere mit Neuem experimentieren. Durch Imitation profitiert man kostenlos von den Erfahrungen der Innovatoren.

5.3.2 Ressourcenstrategien

Wenn die Ressourcen Mittel zum Zweck sind, dann heisst es **Structure follows Strategy**. Jedoch sind nicht alle Ressourcen von vornherein bekannt bzw. verfügbar, so dass es auch **Strategy follows Resources** heissen kann. Von besonderer Bedeutung sind die Ressourcen *Mitarbeiter* (inkl. HRM), *Strukturen* (Aufbau- und Ablauforganisation), *Managementsysteme* und *Wissen*.

Die Gestaltungsoptionen bei den Ressourcen beziehen sich zum einen auf deren Zusammensetzung und zum anderen auf deren Interaktion.

5.3.2.1 Zusammensetzung

- **Vielfalt:**
 - **uniforme Zusammensetzung:** hohe Einheitlichkeit bezogen auf ein betrachtetes Kriterium. Vorteile: Beherrschbarkeit, Vertrautheit. Nachteile: Abhängigkeit, geringe Problemlösungskapazität.
 - **diverse Zusammensetzung:** Vielzahl verschiedener Ausprägungen (z.B. Nationalitäten). Vorteile: Beherrschung der Aussenkomplexität durch Innenkomplexität, Risikostreuung. Nachteile: Kontrolle, Diversity-Overload.
- **Einsatzspektrum der Ressourcen:**
 - **universelles Einsatzspektrum:** Vorteile: positiv bei Planungsunsicherheit, Flexibilität, Verständnis für das Ganze, Job Enrichement. Nachteile: geringere Effizienz, Kapazitätsunterauslastung, Verteilungskämpfe.
 - **spezialisiertes Einsatzspektrum:** Leistungsabgabe auf einige wenige Anwendungen begrenzt. Vorteile: Spezialisierungsgewinne, Verbesserung der Leistung. Nachteile: Austrittsbarrieren.

5.3.2.2 Interaktion

- **Vernetzungsgrad**

- **isoliert**: Die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten stehen relativ isoliert nebeneinander. Konsequenz: hohe vertikale Integration. Vorteile: Führung über die Hierarchie. Nachteile: Überkreuzfinanzierung.
- **verkoppelt**: Die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten sind intern wie auch extern stark miteinander verkoppelt. Konsequenz: hohe Investitionen in IT. Vorteile: Effizienzvorteile (Zeit, Kosten). Nachteile: Abhängigkeiten, Störanfälligkeit.

- **Auslöser**

Von wo und wie gehen die Impulse aus, die ein Wertschöpfungsmodell antreiben?

- **Pull-Prinzip**: Wertschöpfungselement wird nur dann aktiv, wenn es von einem anderen einen Impuls erfährt, z.B. Werbeagentur. Hohe Flexibilität.
- **Push-Prinzip**: Wertschöpfungselement sind von sich aus aktiv und produzieren ihre jeweilige Leistung, z.B. Massenartikel wie Milch etc. Voraussetzung dass die Nachfrage richtig eingeschätzt wird.

5.4 Evaluation

Gleiche Bewertungskriterien wie bei der Positionierung (siehe S. 61).

6 Veränderung

Die Umsetzung strategischer Initiativen bedeuten, dass es zu Veränderungen kommen muss, damit diese operativ wirksam werden.

6.1 Veränderung in und von Unternehmen

6.1.1 Treiber eines Wandels

Vier Ursachen von Wandel:

- *Umfeld*: Wirtschaftliche Einbrüche, Wettbewerbsdruck, Veränderungen in der Gesetzgebung.
- *Wettbewerbersstruktur*: Neue Allianzen, Akquisitionen, Kooperationen, vertikale Integration.
- *Technologien*: Verfahrens- oder Produkttechnologien.
- *Mitarbeiter*: Neues Top-Management, andere Wirklichkeitswahrnehmung.

Als weiterer Auslöser kann zudem noch der Siegeszug *neuer Methoden und Beratungsansätze* genannt werden (z.B. EVA).

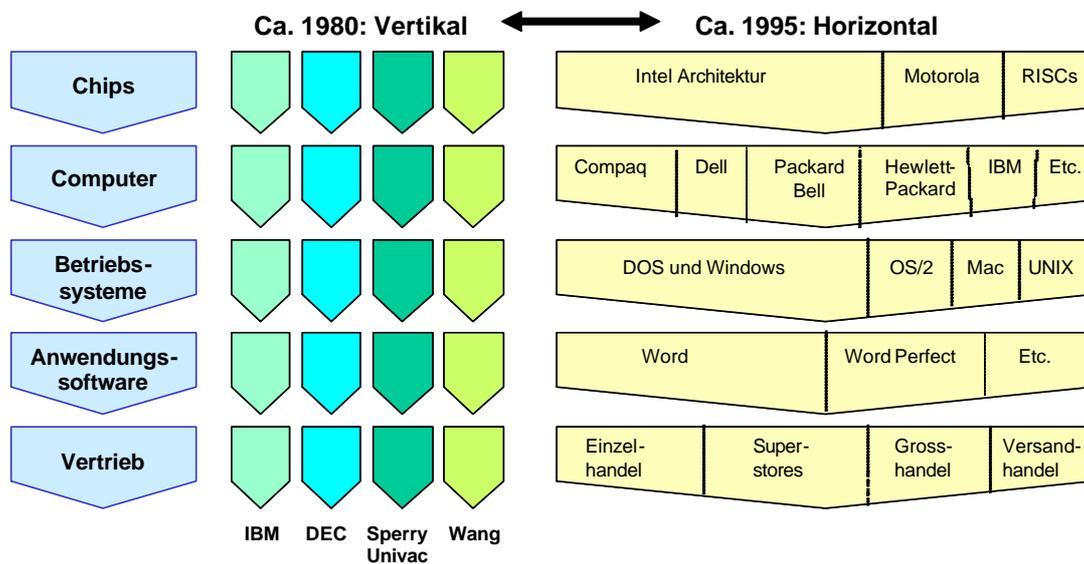


Abbildung 58: Beispiel eines Strukturwandels: IT-Industrie

6.1.2 Inkrementaler und fundamentaler Wandel

Es gibt Interventionen, die nur inkrementalen Wandel verlangen, während andere einen fundamentalen Wandel implizieren. Für die Organisation ist es von entscheidender Bedeutung, dass sie weiss, ob sie sich in einer Phase des fundamentalen Wandels befindet oder nicht. Fundamentaler Wandel verlangt andere Führungskonzepte. Aus Sicht der Betroffenen ist der inkrementale Wandel i.A. die wünschenswertere Form von Veränderung, da hiermit weniger Unsicherheit, Angst und Verwirrung ausgelöst werden.

Unternehmensentwicklung ist eine **Sequenz von Epochen**. Innerhalb einer Epoche findet nur **inkrementaler Wandel** statt. Es geht darum, das System innerhalb seiner bestehenden Logik zu optimieren. Der Zuwachs an Leistungsverbesserung wird gegen Ende einer Epoche jedoch immer geringer; es kommt zum Übergang in eine neue Epoche. Während dieser Zeit des Übergangs bestehen die alten Paradigmen neben den neuen Paradigmen, was oft seinen Ausdruck in Paradigmenkämpfen und einem Abnehmen der Leistung führt.

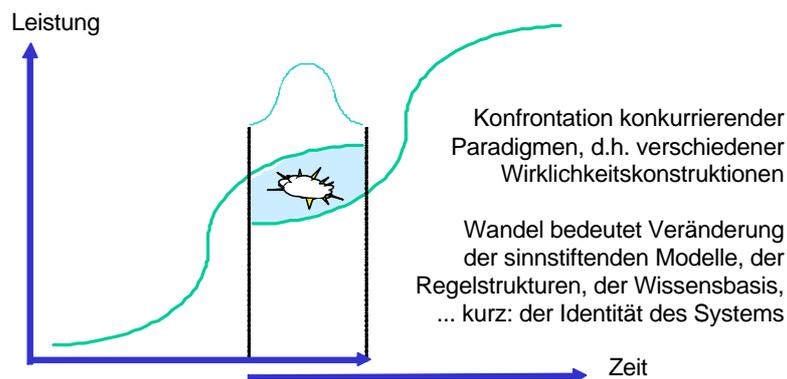


Abbildung 59: Unternehmensentwicklung als sich überlagernde S-Kurven

Die Übergangsphase von einer auf die andere S-Kurve kann als Glockenkurve dargestellt werden, die den Umfang der Aktivitäten zur Erlangung des Wandels veranschaulichen soll. Auf ihrer Kuppe hat das System den Punkt höchster Instabilität erreicht.

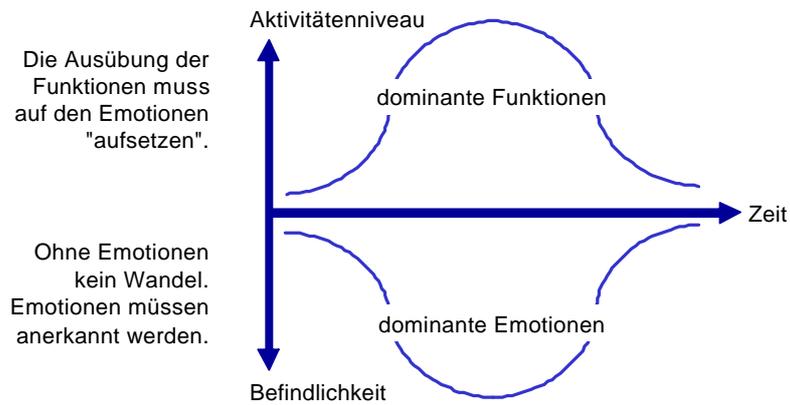


Abbildung 60: Glockenkurve

Fundamentaler Wandel ist kein singuläres Ereignis, sondern ein Prozess, der über mehrere Epochen andauert. Fundamentaler Wandel kann in *evolutionärer* oder *revolutionärer* Form erfolgen.

Nicht-lineares Denken: Annahme, dass wer viel ändern will, auch massiv ins System eingreifen muss. Ergebnis ist dann häufig blinder Aktivismus; die Mitarbeiter beginnen sich in immer mehr Projekten zu verlieren. Nicht selten hat aber eine geringe Ursache eine grosse Wirkung (vgl. Kugelmodell: Kugel geringfügig höher starten lassen; Tal leicht abflachen; beides führt dazu, dass Kugel in ein anderes Tal rollt).

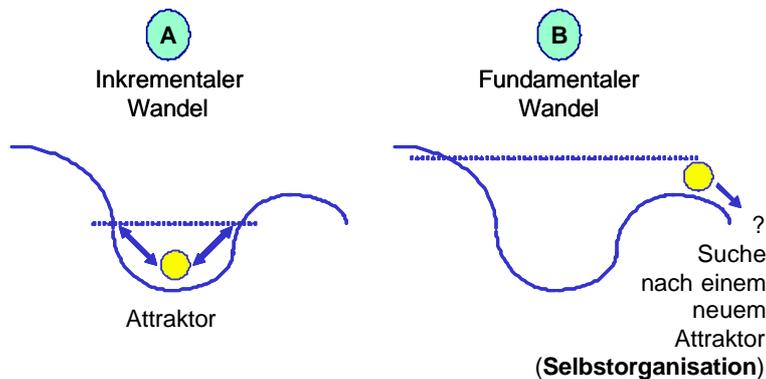


Abbildung 61: Kugelmodell

6.1.3 Wandel als Auslöser von Emotionen

Emotionen sind ein wichtiger und notwendiger Bestandteil eines Wandels. Sie sind ein Indikator dafür, dass die Mitarbeiter den Ereignissen überhaupt Bedeutung beimessen.

Die dominante emotionelle Reaktion im Wandel ist das Aufkommen von Angst. Da die Zukunft äusserst ungewiss ist, hält man lieber am Bewährten fest. Diese Emotionen lassen sich kaum steuern. Das Management kann sie aber anerkennen, was den Mitarbeitern zeigt, dass es sie ernst nimmt.

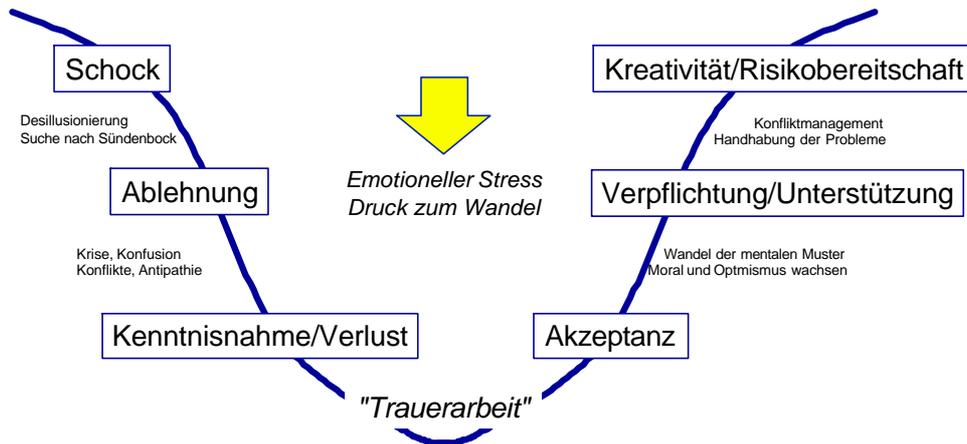


Abbildung 62: Dominante Gefühle und Einstellungen zum Wandel

Der Wandelzyklus lässt sich in einem **5-Phasen-Modell** darstellen. Die Abgrenzung einer neuen Phase wurde immer dann vorgenommen, wenn erkennbar war, dass gegenüber der Vorphase ein Bündel neuer Funktionen zu erfüllen war, das oft auch neue Fähigkeiten erfordert. Der gesamte Zyklus beschreibt einen mehrjährigen Prozess (3-5 Jahre).

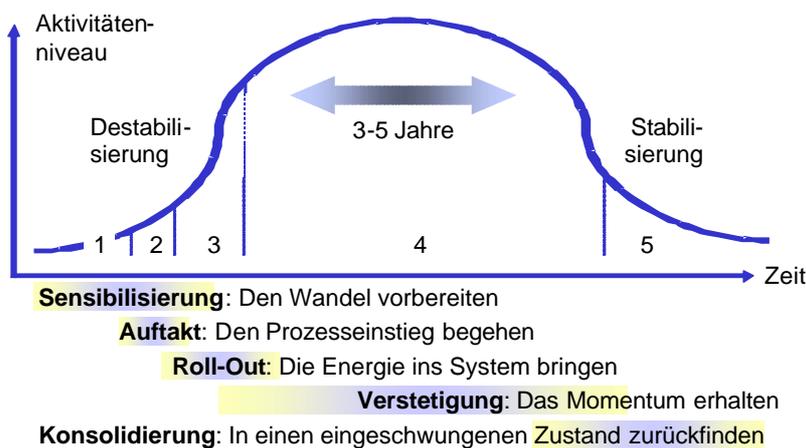


Abbildung 63: Phaseneinteilung eines Zyklus

- **Phase 1: Vorbereiten:**

Vorbereiten heisst, dass bezüglich der Gründe, warum man einen Wandel will, sensibilisiert werden muss. Es muss ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, wofür es überhaupt geht.

Das Problem und die Motive für den Wandel sollen anerkannt und verstanden werden. Der Unterstützung wichtiger Stakeholder sollte man sich zu vergewissern versuchen.

- **Phase 2: Auftakt:**

In dieser Phase geht es darum, den Prozess offiziell anzuschieben. Es gilt die Aufmerksamkeit derer, die man für den Wandel benötigt, sicherzustellen.

- **Phase 3: Roll-Out:**

Destabilisierung. Aktive Auseinandersetzung mit Ablehnung, Vorbildfunktion der Führung.

- **Phase 4: Verstetigung:**

Kulturelle Verankerung vorantreiben.

- **Phase 5: Konsolidierung:**

Erfahrungen auswerten, Projektorganisation auflösen, Reintegration der Projektverantwortlichen.

7 Performance Messung

Bei der **Performance Messung** geht es um die Beobachtung und Messung strategischer Initiativen und ihrer Auswirkungen. Dem Unternehmen bietet sich dadurch die Chance, die eigene Entwicklung zu beobachten sowie zu evaluieren und gegebenenfalls neue, korrigierende oder unterstützende Aktivitäten zu starten. Unternehmen versuchen möglichst frühzeitig Feedback zu erhalten, um dort korrigieren zu können, wo es geboten erscheint. Für diesen Zweck sind viele traditionellen Instrumente wie das Controlling nur unzureichend geeignet. Im Controlling dominieren nur finanzielle Grössen (nicht aber z.B. Time-to-Market, Lernen usw.), es berichtet erst mit grosser Zeitverzögerung, ist top-down und misst oft nur indirekt. Trotzdem geht es bei der Performance Messung nicht darum, das Controlling ersetzen, sondern es auf seine tatsächlichen Möglichkeiten zu reduzieren.

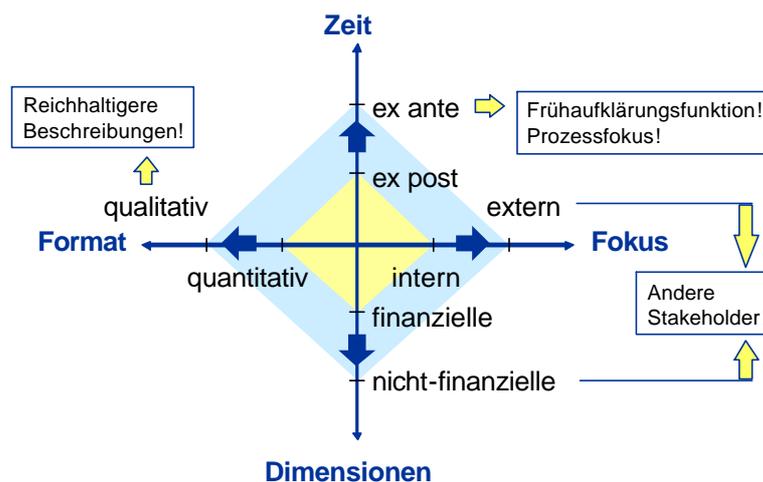


Abbildung 64: Vom Controlling zur Performance Messung

Mehr *nicht-finanzielle*, mehr *qualitative*, *frühzeitigere* Informationen sowie mehr *externe Erwartungshaltungen* sollen einbezogen werden.

7.1 Formen der strategischen Kontrolle

Bei der strategischen Kontrolle geht es um die Frage, ob das strategisch Intendierte auch realisiert werden konnte. Damit ist ein doppelter Zweck verbunden: Erstens Willenssicherung (wurde der strategische Plan auch umgesetzt?) und zweitens Lernen (Ist es notwendig, den strategischen Plan

anzupassen?). Im Allgemeinen werden drei verschiedene Formen der Strategischen Kontrolle unterschieden.

7.1.1 Prämissenkontrolle

Stimmen die Annahmen? Bei der Prämissenkontrolle wird hinterfragt, ob das *Warum* der Strategie nach wie vor gegeben ist. Sie steht in engem Zusammenhang mit der SFA.

Voraussetzung einer Prämissenkontrolle ist es, dass im Selektionsprozess zur Auswahl einer Strategie auch die Annahmen festgehalten sind.

7.1.2 Durchführungskontrolle

Simmt die Umsetzung? Hier geht es um das *Wie* der Strategieumsetzung: In welchem Ausmass konnten die Massnahmen zur Implementierung der intendierten Strategie umgesetzt werden?

7.1.3 Wirksamkeitskontrolle

Stimmen die Ergebnisse und damit die Inhalte? Hier geht es um das *Was* der Strategie. Konnten mit den gewählten Strategien die Ziele erreicht werden? Die Wirksamkeitskontrolle kann als Performancekontrolle oder Normenkontrolle gesehen werden. Bei der **Performancekontrolle** wird anhand definierter Messgrössen überprüft, ob das Ergebnis (Output) den Erwartungen entspricht. Bei der **Normenkontrolle** wird überprüft, ob die Auswirkungen der Strategie noch den Werten und Normen des Unternehmens entsprechen, oder ob sich die Eigendynamik der Prozesse von diesen entfernt hat.

7.2 Gestaltung

7.2.1 Scorecard-Ansätze

Die neuen Anforderungen führten zu einer Reihe von Scorecard-Ansätzen, bei denen ein Unternehmen auf der Basis eines umfassenden Kriterienkatalogs integriert und aus verschiedenen Perspektiven beurteilt wird.

Der bekannteste Ansatz ist die **Balanced Scorecard** von KAPLAN/NORTON (1992). Die Strategie eines Unternehmen wird in materielle Ziele und dazugehörige Messgrößen übersetzt. Um eine hohe Produktivität zu erreichen (*finanzielle Perspektive*), bedarf es entsprechenden Mitarbeiterfähigkeiten (*Lernen und Wachstum*), diese findet ihren Ausdruck in einer hohen Prozessqualität (*Prozess-Perspektive*), was wiederum zu einer zeitgerechten Versorgung des Kunden führt und diesen auch bindet (*Kunden-Perspektive*).

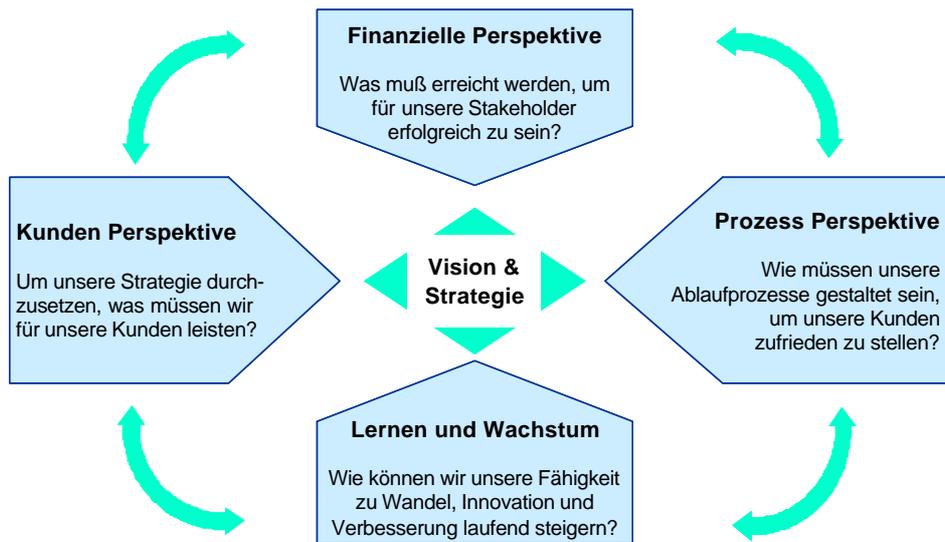


Abbildung 65: Balanced Scorecard

Aus der Vision und Unternehmensstrategie müssen pro Perspektive die strategischen Ziele abgeleitet werden. Danach gilt es diejenigen Variablen (**Treiber**) zu identifizieren, die als kausal zur Erreichung der Ziele betrachtet werden. Um diese Treiber beurteilen zu können, bedarf es Messgrößen.

Performance-Treiber	Beteilig.-grad	Bekannt-heitsgrad	Akzep-tanz	Motiva-tion	Aktualität	Dauer
Messgrößen	Anteil beteiligter Führungskräfte	% der Füh-rung mit ver-tiefter Kennt-nis d. Strateg.	(Umfrage)	(Umfrage)	(Umfrage)	in Wochen von Start bis zur Verab-schiedung

Abbildung 66: Treiber und Messgrößen

Die Anforderungen an Messgrößen sind:

- *Adäquanz*: Messgröße muss zur Messung der Zielgröße geeignet sein.
- *Relevanz*: die relevanten Messgrößen auswählen.
- *Integrierbarkeit*: Integration mit Planungsebenen.

- *Eindeutigkeit*: Eindeutigkeit darüber, was er misst.
- *Vergleichbarkeit*
- *Stetigkeit*: möglichst stufenlose, feine Abstufungen.
- *Zuordenbarkeit*: Kausalität.
- *Komplementarität*: Umfassendes Messsystem ohne Überlappungen.
- *Verfügbarkeit*: Messgröße muss erhebbar sein.

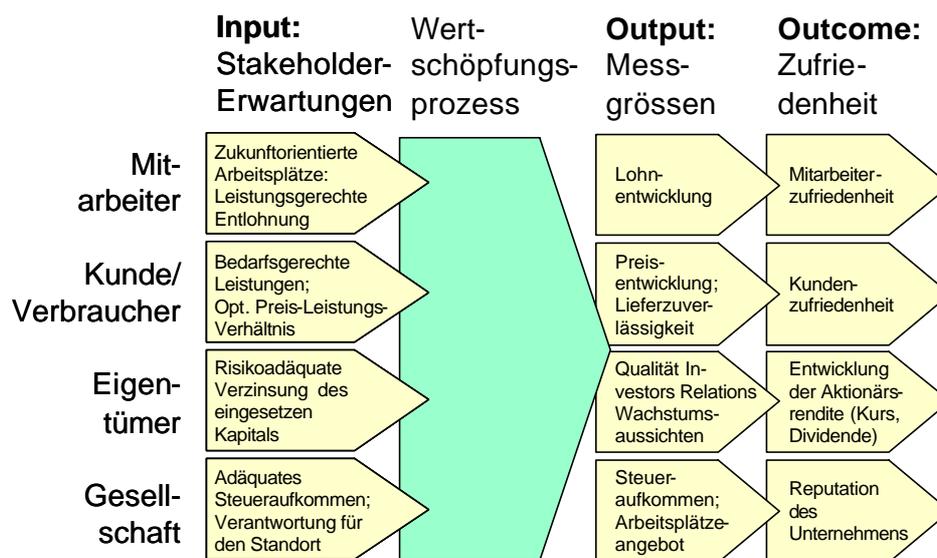


Abbildung 67: Beispiel einer Scorecard "Positionierung"

7.2.2 Performance Messung im GMN

Die Performance Messung entlang des GMN besteht aus drei Bausteinen. Ziel ist es, strategische Initiativen und ihre Auswirkungen von Anfang an zu beobachten und zu beurteilen. Den Bausteinen liegen folgende Annahmen zugrunde:

- am Anfang stehen Konzepte bezüglich wichtiger, strategischer Initiativen.
- an zweiter Stelle steht die Umsetzung dieser Konzepte bzw. die Wirksamkeit der lancierten Initiativen.
- zuletzt geht es um die Auswirkungen der eingeleiteten Initiativen auf das finanzielle Ergebnis.

Die Bewertung der konzeptionellen Qualität wird *Konzept-Audit* (*GMN-Audit*; *Prämissenkontrolle*), die Bewertung der Implementierung *Umsetzungs-Scorecard* (*GMN-*

Scorecard; Durchführbarkeitskontrolle) und die Auswirkungen auf das Betriebsergebnis *Financial Controlling* (Wirksamkeitskontrolle) genannt.

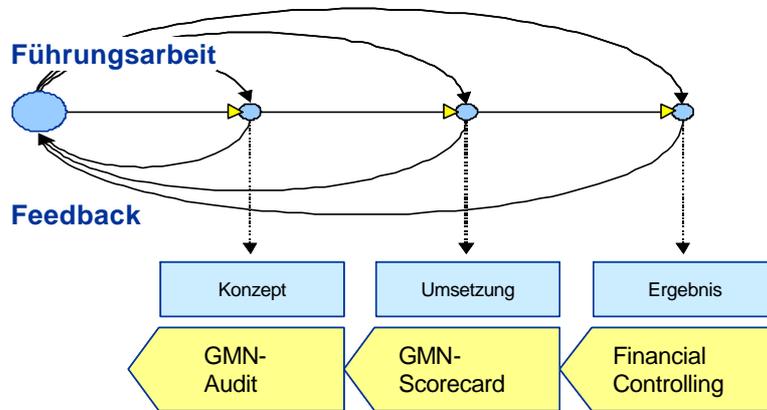


Abbildung 68: Schneller Feedback erhalten

Bewertungen sind in jedem der fünf Felder des GMN vorzunehmen. Die Bewertungskriterien sind:

	Initiierung	Positionierung	Wertschöpfung	Veränderung	Performance
Logik	Kopplung	Kohärenz	Konfiguration	Timing	Ausgewogenheit
Kräfte	Beteiligte	Robustheit	Ressourcenallokation	Rollenverteilung	Verortung
Interaktion	Verhalten	Fit	Vernetzung	Reorganisation	Impact
Systematik	Systematik	Systematik	Systematik	Systematik	Systematik

Die Ergebnisse werden nach dem Ampel-Prinzip dargestellt (1-2 rot, 3-4 gelb, 5-6 grün).

Bedeutung der Skala:

1: nicht existent

2: rudimentär (Ansätze)

3: basics (Notwendigstes vorhanden)

4: state of the art (Mainstream)

5: eigener Weg (eigenständige Vorgehensweise auf Basis des State of the Art)

6: leading edge (Spitzenposition)

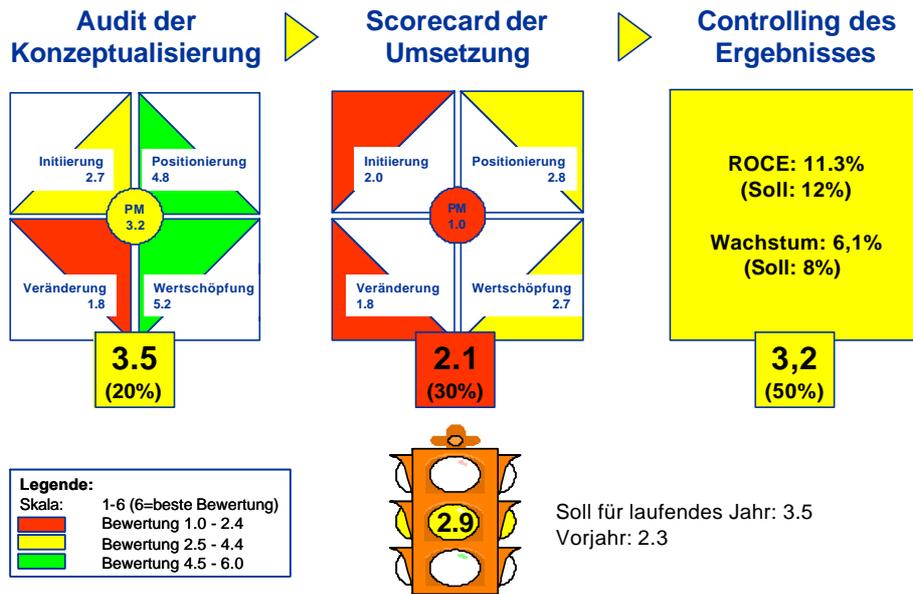


Abbildung 69: GMN Performance Messung

8 Ergänzende Literatur

8.1 MICHAEL E. PORTER: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge

Betriebliche Effektivität und Strategie sind gleichermaßen wesentlich. Hohe betriebliche Effektivität führt sicherlich zu überragenden Leistungen; aber ertragsstark wird ein Unternehmen erst durch eine einzigartige Marktstellung.

Betriebliche Effektivität bedeutet, vergleichbare Tätigkeiten besser auszuführen als die Konkurrenz. Im Gegensatz dazu bedeutet **strategische Positionierung**, bei Konkurrenten nicht übliche Tätigkeiten zu betreiben oder auch dort übliche Tätigkeiten auf andere Weise auszuführen.

Je mehr Unternehmen Benchmarking betreiben, desto ähnlicher werden sie einander: Das wechselseitige Nachahmen endet in einer Angleichung der Geschäftsstrategien. Konsequenz: Ein primär auf betrieblicher Effektivität basierender Wettbewerb wirkt sich für alle zerstörerisch aus und führt zu zermürbenden Preiskriegen.

Strategie hingegen beruht auf einzigartigen Tätigkeiten. Quellen der strategischen Positionierung sind:

1. Teilmenge an Produkt- und Servicevarianten: *variantenbezogene Positionierung*
2. Bedürfnisbefriedigung spezifischer Kundengruppen: *bedarfsbezogene Positionierung*
3. Kundensegmentierung nach Ansprechmöglichkeit: *zugangsbezogene Positionierung*

Auf die Unterschiede im Leistungsangebot kommt es an. *Strategie ist das Schaffen einer einzigartigen und werthaltigen Marktposition.*

Strategie bedeutet auch, im Wettbewerb Abwägungen zu treffen, was das Unternehmen tun möchte und was nicht. Eine nahtlose Abstimmung der Tätigkeiten hält Nachahmer fern, denn sie schafft eine Wertkette, die nicht ohne Weiteres einfach kopiert werden kann. Es gibt drei Typen von Abstimmung:

1. Bei Abstimmung *erster Ordnung* muss jede Aktivität konsistent sein mit der Gesamtstrategie.
2. Abstimmung *zweiter Ordnung* liegt vor, wenn Tätigkeiten einander unterstützen.
3. Abstimmung *dritter Ordnung* zielt auf die Optimierung der betrieblichen Leistung (z.B. Koordination und Informationsaustausch).

Marktpositionen, die auf systematisch einander zugeordneten Tätigkeiten beruhen, sind weit dauerhafter als solche, die auf einer einzelnen Tätigkeit basieren.

Strategische Positionen sollten einen Zeithorizont von zehn Jahren oder mehr haben. Häufige Positionsveränderungen sind kostspielig.

Das Streben nach mehr betrieblicher Effektivität ist verführerisch, denn es ist konkret und realisierbar. Dagegen werden Trade-Off Abwägungen oft gescheut und es wird lieber nichts entschieden, als sich mit einer falschen Entscheidung zu blamieren. Wichtig sind daher starke Führungspersönlichkeiten mit dem Willen, strategische Entscheidungen zu treffen.

8.2 KIM/MAUBORGNE: Branchengrenzen sprengen und das Geschäft neu erfinden

Die meisten Unternehmen sind darauf eingestellt, sich mit ihren Branchenrivalen zu messen und sie zu schlagen. Das führt jedoch dazu, dass sich ihre Strategien tendenziell angleichen. Statt lediglich die einverständlichen Grenzen des Wettbewerbs im Auge zu haben, sollen Manager systematisch darüber hinausblicken. Doch Verkäufer machen sich nur selten Gedanken, welche Abwägungen ihre Kunden angesichts von alternativen Angeboten machen. Ein Unternehmen sollte zunächst alle *substitutiven Angebote analysieren*, um sich dann neue Märkte zu erschliessen. Durch *Kombination von Vorteilen* z.B. zweier Branchen können Käufer aus mehreren Segmenten gewonnen werden.

In Wirklichkeit existieren *mehrere Gruppen von „Käufern“*. Die Käufer, die für das Produkt oder den Service bezahlen, können sich von den Nutzern unterscheiden, und in manchen Fällen gibt es noch wichtige Beeinflusser der Kaufentscheidungen. Es lohnt sich also z.B. das Augenmerk von den Käufern auf die Nutzer zu verlagern, um zu neuen Erkenntnissen zu kommen.

Nur wenige Produkte oder Services werden für sich alleine genutzt, überwiegend beeinflussen ander Produkte und Dienstleistungen ihren Nutzwert. In komplementären Produkten steckt oft ein ungenutzter Wert. Wer ihn erschliessen will, muss die *Gesamtlösung bestimmen*, nach der die Käufer suchen, wenn sie sich für ein Produkt entscheiden.

Es kann sich auch lohnen, zweck- oder gefühlsbestimmte Käuferinteressen zu identifizieren. Wenn es gelingt, *aus einem funktionsbestimmten ein emotionales Produkt zu machen*, kann die

Nachfrage gesteigert werden (z.B. Starbucks). Umgekehrt kann es auch ein Erfolg sein, *weg vom emotionalen Appell zur Betonung der Zweckmässigkeit* überzugehen (z.B. Body Shop).

8.3 LUFTHANSA 2000: Maintaining the Change Momentum

1991 Lufthansa stand kurz vor dem Konkurs. 1999 hingegen wurden die besten Ergebnisse in der 70jährigen Unternehmensgeschichte erzielt. Innerhalb 8 Jahren ist der Lufthansa der Turn-Around gelungen.

Ende der 80er Jahre wurde mit der Deregulierung der Luftgesellschaften ein Preiskrieg eingeläutet. Mit dem Golfkrieg 1991 hat sich die Lage zunehmend verschärft, da zusätzlich die Nachfrage gesunken ist. Da die Lufthansa im Besitz des Staates ist, ging man von Unsterblichkeit aus, und es fehlte das Bewusstsein für die ernste Lage.

1992 wurden Workshops einberufen, um die ernste Lage zu vermitteln und die Notwendigkeit nach Change klarzumachen. Weitere Workshops wurden abteilungsweit durchgeführt (Town Meetings). Das Ergebnis war ein Set von 131 Projekten.

Das Vermitteln der ernsten Lage führte zu einer grossen Übereinstimmung betreffend den Zielen und den Massnahmen. Es gab keine Streiks und es konnten Lösungen mit den Gewerkschaften gefunden werden. Es wurde eine neue Identität entwickelt.

Massnahmen:

- Abbau Personal und Flugzeugflotte
- Privatisierung
- Dezentralisierung der Geschäftseinheiten: 7 Firmen: Passenger Service, Lufthansa Cargo, Condor Neckermann Touristik, Technical Services, Catering, Ground Services, Information Technology
- Wachstum durch Partnerschaft (Star Alliance, 1997): Anstelle des Wettbewerbs zwischen Luftgesellschaften tritt der Wettbewerb zwischen Partnerschaften (Oneworld, Wings, Qualiflyer). Synergiegewinne durch code-sharing, joint activities (z.B. IT, Marktforschung, Lounges usw.).
- Strategische Repositionierung als Aviation-Konzern.

8.4 Gastvortrag: SWISSLIFE/REDSAFE.COM

Swisslife sieht sich neuen Konkurrenten aus dem Bereich e-Business gegenüber. Das Internet ermöglicht neuen, nicht-traditionellen Konkurrenten den Zugang ins Geschäft. Die Herausforderung, die sich Swisslife stellt, lautet: Wie kann Swisslife in kurzer Zeit die fehlenden Internet-Fähigkeiten aufbauen? Swisslife verfolgt dabei eine duale Strategie:



Abbildung 70: e-Business Strategie Swisslife

Swisslife tritt dabei im Internet unter dem Namen REDSAFE auf. REDSAFE.COM positioniert sich als Aggregator, um neuen Kundennutzen zu schaffen

Vision Swisslife: „Wir wollen ein in Europa führender, unabhängiger Anbieter von Lösungen in den Bereichen Vorsorge und Sicherheit mit Kompetenz in Asset Management und Risiko-Management sein.“

neu: Ziele der Rentenanstalt/Swiss Life im e-Business:

- Führender Anbieter, auch in der New Economy
- Umfassende Lösungen, auch für Online-Kunden
- Transnationale Expansion innerhalb Europa

8.5 MINTZBERG/WESTLEY: Cycles of organizational change

Die Unternehmung wird aus zwei Blickwinkeln beleuchtet:

- **Strategy** mit den Leveln: Vision, Positionen, Programmen, Möglichkeiten
- **Organization** mit: Kultur, Struktur, Systemen, Menschen

Gegen innen konkretisieren sich die Sichtweisen vom Konzeptionellen zum Konkreten.

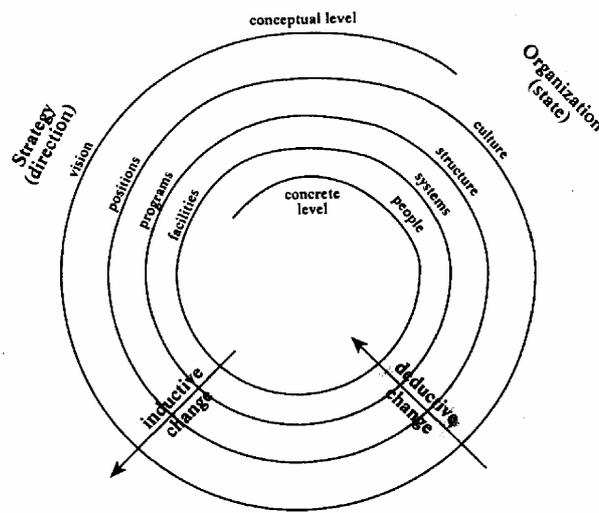


Abbildung 71: Levels of Organizational Change

Der Wandel kann von innen nach aussen (*inductive*) und umgekehrt erfolgen (*deductive*).

- **Revolutionary Change**: umfasst die gesamte Unternehmung
- ◉ **Piecemeal Change**: erfasst einzelne Teile der Unternehmung unabhängig
- ◉ **Focused Change**: erfasst einen spezifischen Bereich/Abteilung einer Unternehmung
- ◉ **Isolated Change**: erfasst nur eine kleinere Einheit einer Unternehmung
- ◉ **Incremental Change**: erfolgt in kleinen Schritten

Wandel kann geführt werden, oder aber unfreiwillig auftreten. Er kann vom Top- oder Middle Management, vom Betrieb, dem Stab oder einer Untergruppe kommen, wie auch von Extern. Er kann formal gemanagt werden, wie auch informal passieren. Er kann kooperativ, konfrontativ oder auch passiv sein. Diese Varianten werden auf **drei Haupttypen** zusammengefasst:

- **Procedural planning**: absichtlich, deduktiv, konzeptionell ausformuliert, top-down implementiert, formal.

- **Visionary leadership:** meist von einer Person als Identifikationsfigur geführt (z.B. CEO) mit einer neuen Vision, informal, Identifikationsfigur kümmert sich persönlich um Implementierung, eher kooperativ
- **Inductive learning:** informal, oft unerwartet, emergent (bottom-up), kann nur einzelne Teile oder die gesamte Unternehmung erfassen

Diese drei Haupttypen bilden einen Kreislauf:

- Inductive learning (**Lernen**)
- Visionary leadership (neue **Vision**)
- Procedural planning (formale **Planung**)

Allerdings können auch Schritte ausgelassen werden: Ohne Vision = informaler Wandelprozess, ohne Lernen = importierter Wandel, nur Lernen = impliziter Wandel, nur Planung = mindless change process.

9 Lernkontrollfragen

- Was ist ein Strategisches Geschäftsfeld? Was unter einer Strategischen Geschäftseinheit? Welche Möglichkeiten der Abgrenzung von SGF/SGE gibt es?
- Was versteht man unter Portfolio-Management? Worum geht es? Welche Konzepte?
- Wie drückt sich das Denken in Erfolgspotentialen in der PA aus? Was ist das konzeptionelle Anliegen einer PA?
- Wie „funktioniert“ eine PA? Wie geht man bei einer PA schrittweise vor?
- Was unterscheidet die BCG-PA von der McK-PA? Welche theoretischen Bezugsrahmen stehen hinter der PA? Worin bestehen die Vor- und Nachteile?
- Was ist die Aussage der Theorie der Erfahrungskurve? Welche Voraussetzungen müssen für die Gültigkeit der EK gegeben sein? Was unterscheidet die Lernkurve von der Erfahrungskurve?
- Was leistet die PIMS-Datenbank für eine PA? Wie kam man zur PIMS-Datenbasis? Was für SGF werden bei einer PIMS-Analyse verglichen?
- Was versteht man unter einer Lückenanalyse? In welchem Zusammenhang steht die Lückenanalyse zur PA?
- Was besagt das Structure-Conduct-Performance-Paradigma?
- Welche Faktoren bestimmen nach Porter eine Wettbewerbsstrategie?
- Welche beiden Faktoren bestimmen nach Porter die Gewinnchancen in einem Geschäft?
- Wie analysiert Porter die generelle Attraktivität einer Branche?
- Welche Faktoren beeinflussen die auf die Branchenattraktivität wirkenden Kräfte (Beispiele)?
- Wie wird bei Porter die Gefahr eines Markteintritts analysiert?
- Welche Faktoren bestimmen die Höhe der Eintrittsbarrieren (Beispiele)?
- Wozu führt Porter den Begriff der Strategischen Gruppe ein?
- Wie grenzt man Strategische Gruppen ab?
- Was versteht man unter Mobilitätsbarrieren?
- Was meint Porter mit der Aussage „zwischen den Stühlen sitzen“?
- Welche generischen Strategietypen unterscheidet Porter?
- Welche Fähigkeiten und organisatorischen Anforderungen sind damit verbunden?
- Was sind Fokus-Strategien bei Porter?

- Was ist eine Wertschöpfungskette? Auf was bezieht sie sich?
- Was ist die Aussage des Konzepts der Überholstrategien (outpacing strategies)?
- Welche Möglichkeiten gibt es die Ressourcen einer Organisation zu klassifizieren?
- Welchen Stellenwert nimmt das intellektuelle Kapital in den meisten Unternehmen ein?
- Wie würden Sie versuchen intellektuelles Kapital zu messen?
- In welchen Strategie-Tools wird zu den Fähigkeiten Bezug genommen?
- Was ist eine Kernkompetenz?
- Warum kann eine Kernkompetenz Grundlage dauerhafter Wettbewerbsvorteile sein?
- Mittels welcher Kriterien stellen Sie fest, ob es sich um eine Kernkompetenz handelt oder nicht?
- Wie würden Sie eine Vision von einer Mission unterscheiden?
- Wie würden Sie überprüfen, ob eine Vision ihren Anforderungen gerecht wird?
- Wie würden Sie überprüfen, ob eine Mission ihren Anforderungen gerecht wird?
- Was versteht man unter „Strategic Intent“?
- Welche Möglichkeiten kennen Sie zur Analyse der unternehmenspolitischen Ebene eines Unternehmens?
- Was versteht man unter „Strategischen Grundhaltungen“?
- Was ist die Aussage des „Konzepts der treibenden Kraft“?
- Nennen Sie Elemente eines Planungsrahmens 2. Ordnung auf der unternehmenspolitischen Ebene. Welchen Zweck erfüllen Sie?
- Welchen Zweck und welche Funktionen verbinden Sie mit einem Leitbild?
- Welche Optionen stehen Ihnen zur Gestaltung eines Leitbildes zur Verfügung?
- Wie würden Sie ein Projekt zur Entwicklung eines Leitbildes gestalten?
- Warum sind Leitbilder häufig so wirkungslos? Wie wäre dies vermeidbar?
- Was ist aus ihrer Sicht kritisch bei der Entwicklung von Leitbildern?