



IT-Strategie

Wozu braucht man eine IT-Strategie, welche Rahmenbedingungen gibt es und wie formuliert man eine IT-Strategie?

IT-Strategie

- **Wozu?**

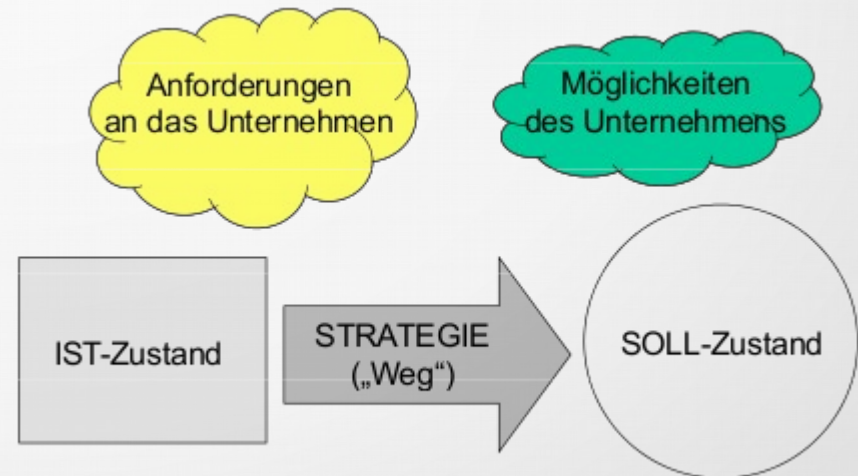
- Gefahr in IT-Systeme zu investieren, die nicht in die “Gesamtlandschaft” der IT bzw. des Unternehmens passen
- Gezielte Ausrichtung der IT am Unternehmen (Zielen, Vision/Mission) bzw. am Kunden
- Überprüfbarkeit des Erreichungsgrades der gesteckten Ziele/Vorhaben
- Einführung einheitlicher Standards und dadurch Verringerung von Lizenz- und Personalkosten
- Lieferung von Entscheidungshilfen für die Durchführung von IT-Projekten (Portfolio: Führen wir die richtigen Projekte durch? Welche Projekte passen am besten ins Portfolio?)
- ...

IT-Strategie

- Beantwortet folgende Fragen:
 - „Wo stehen wir?“ (**IST-Zustand**)
 - „Wo wollen wir hin?“ (Ziel, **SOLL-Zustand**)
 - „Wie kommen wir dorthin?“ (**Weg** zum Ziel)
- Rahmenbedingung: Unternehmensstrategie (IT-Alignment)
 - berücksichtigt Anforderungen an bzw. Möglichkeiten des Unternehmens

Beispiele:

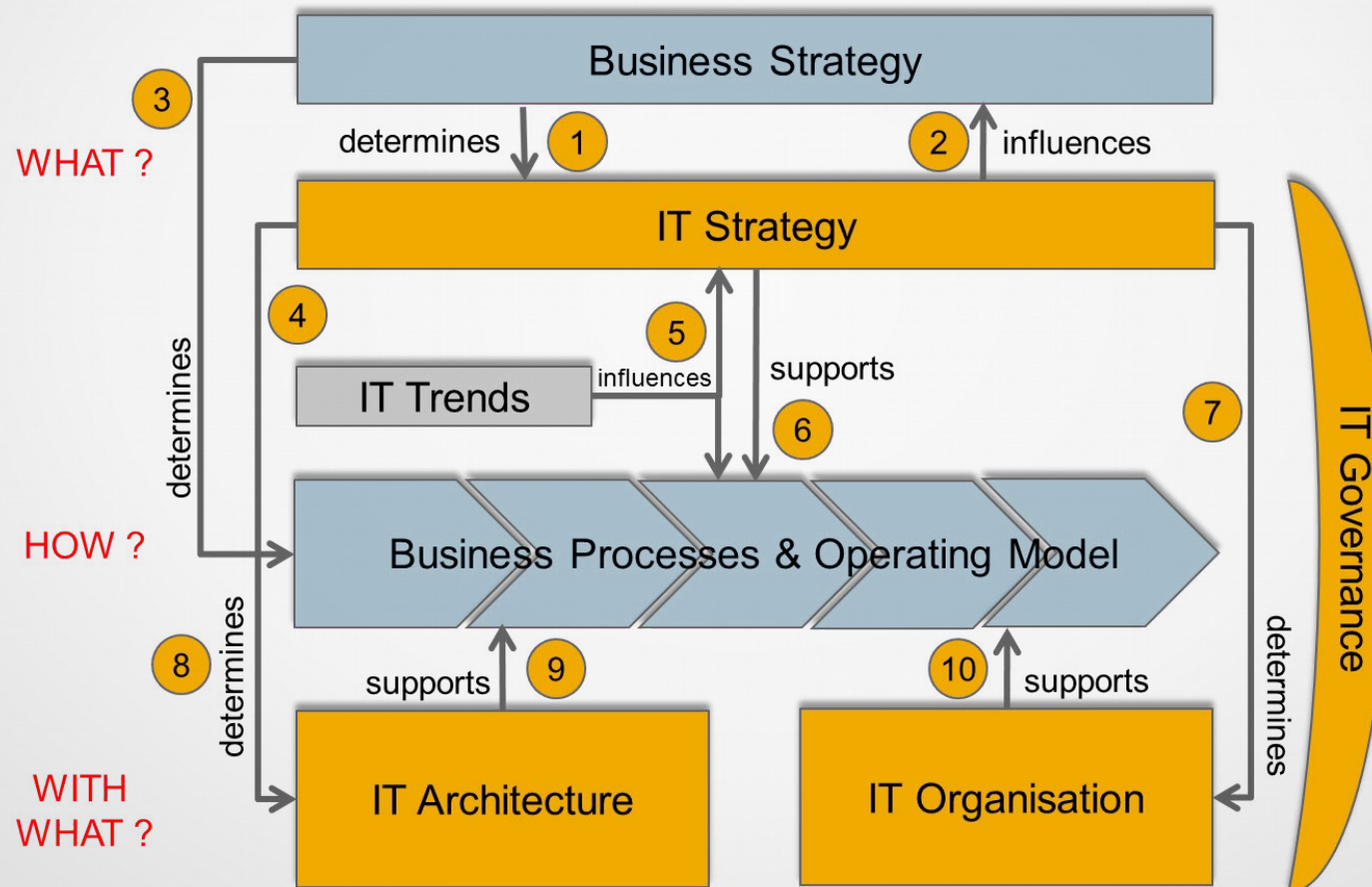
-) Persönliche Betreuung der Großkunden durch Mitarbeiter vor Ort
-) Erhöhung der Deckungsbeiträge¹⁾ durch Forcierung der Produktgruppen X, Y, Z
-) Erschließung neuer Absatzwege (z. B. E-Commerce)
-) Optimierung der Lagerverwaltung durch Aufbau einer zentralen Logistik
-) Erhöhte Mitarbeitermotivation durch finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg



¹⁾ Der Deckungsbeitrag (englisch contribution margin) ist in der Kosten- und Leistungsrechnung die Differenz zwischen den erzielten Erlösen (Umsatz) und den variablen Kosten. Es handelt sich also um den Betrag, der zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht. Der Deckungsbeitrag kann sowohl auf die Gesamtmenge (DB) eines Produktes bezogen sein, als auch auf eine Mengeneinheit (db) (Stückgröße).

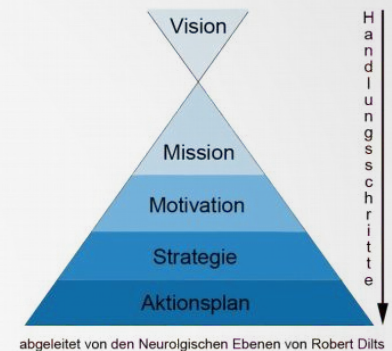
IT-Strategie

Zusammenhänge der IT-Strategie im Unternehmenskontext:



IT-Strategie – Leitbild als Ausgangspunkt

- **Leitbild** (=Grundlage/Ausgangspunkt zur Formulierung einer Strategie):
 - schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien => formuliert einen Zielzustand (Realistisches Idealbild)
 - nach innen soll ein Leitbild **Orientierung** geben und somit **handlungsleitend, inspirierend** und **motivierend** für die Organisation als Ganzes sowie auf die einzelnen Mitglieder (sollen sich mit dem Unternehmen **identifizieren**) wirken
 - nach außen (Öffentlichkeit, Kunden) soll es deutlich machen, **wofür eine Organisation steht** (Werte, Eigenschaften) bzw. was Geschäftspartner und Kunden von dem Unternehmen erwarten können
 - beschreibt die
 - **Vision:** gibt **langfristigen Ziele** vor und geht weit über das laufende Tagesgeschäft hinaus - stellt ein Idealbild dar
 - IKEA: *“IKEA will den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen.”*
 - Illy: *“Wir setzen Maßstäbe für hervorragende Qualität und die Verbreitung der Kaffeekultur. Als innovatives Unternehmen bieten wir weltweit die besten Produkte an. So können wir wachsen und Marktführer im Premiumsegment werden.”*
 - **Mission:** ist die Umsetzung der Vision und verkörpert somit den **Auftrag des Unternehmens**
 - IKEA: *“IKEA bietet ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen an, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.”*
 - Illy: *“Es ist unsere Leidenschaft und Mission all diejenigen zu erfreuen, die höchsten Wert auf Lebensqualität legen. Dies gelingt uns durch den besten Kaffee, den die Natur zu bieten hat – veredelt durch modernste Technologien und unserem Streben nach Schönheit bei allem, was wir tun.”*



IT-Strategie

- **Leitbild** – am **Beispiel** eines Großhandelsunternehmens für technische Produkte:

Fragen	Antworten
Welchen Bedarf wollen wir mit unseren Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen) befriedigen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsschutz ▪ Technische Produkte ▪ Bauprodukte
Welchen grundlegenden Anforderungen sollen unsere Marktleistungen entsprechen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volles Sortiment ▪ Hochwertige Qualität ▪ Fairer Preis
Welche geografische Reichweite soll unser Unternehmen haben?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Österreich ▪ Schweiz ▪ Ungarn ▪ Tschechien ▪ Kroatien
Welche Marktstellung wollen wir erreichen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In Österreich: Marktführer. ▪ In den anderen Ländern: mind. 10% vom Marktvolumen.
Welchen Grundsätzen soll unser Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern entsprechen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstklassiger Service für unsere Kunden. ▪ Partnerschaftliche Kooperation mit den führenden Herstellern.
Welches sind unsere grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und Gewinnverwendung?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Umsatzrendite bis zum ... auf 6%. ▪ Einsatz des gesamten Gewinns für die Realisierung unserer Wachstumsziele von 10% pro Jahr.
Welchen Stellenwert haben die Unternehmensressourcen für uns?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal: Gut ausgebildete, engagierte und glückliche Mitarbeiter sind das Rückgrat unseres langfristigen Erfolgs. ▪ IT: Wir nutzen bewusst die neuesten Möglichkeiten der IuK-Technologie. ▪ Finanzen: Wir halten fest an dem Prinzip der Firmengründer, unser Unternehmen – auch das Wachstum – zu 75% aus Eigenkapital zu finanzieren.
Welchen Stellenwert hat das Auslandsgeschäft für uns?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für die Expansion des Auslandsgeschäfts werden weiterhin angemessene Akquisitionen getätigt.

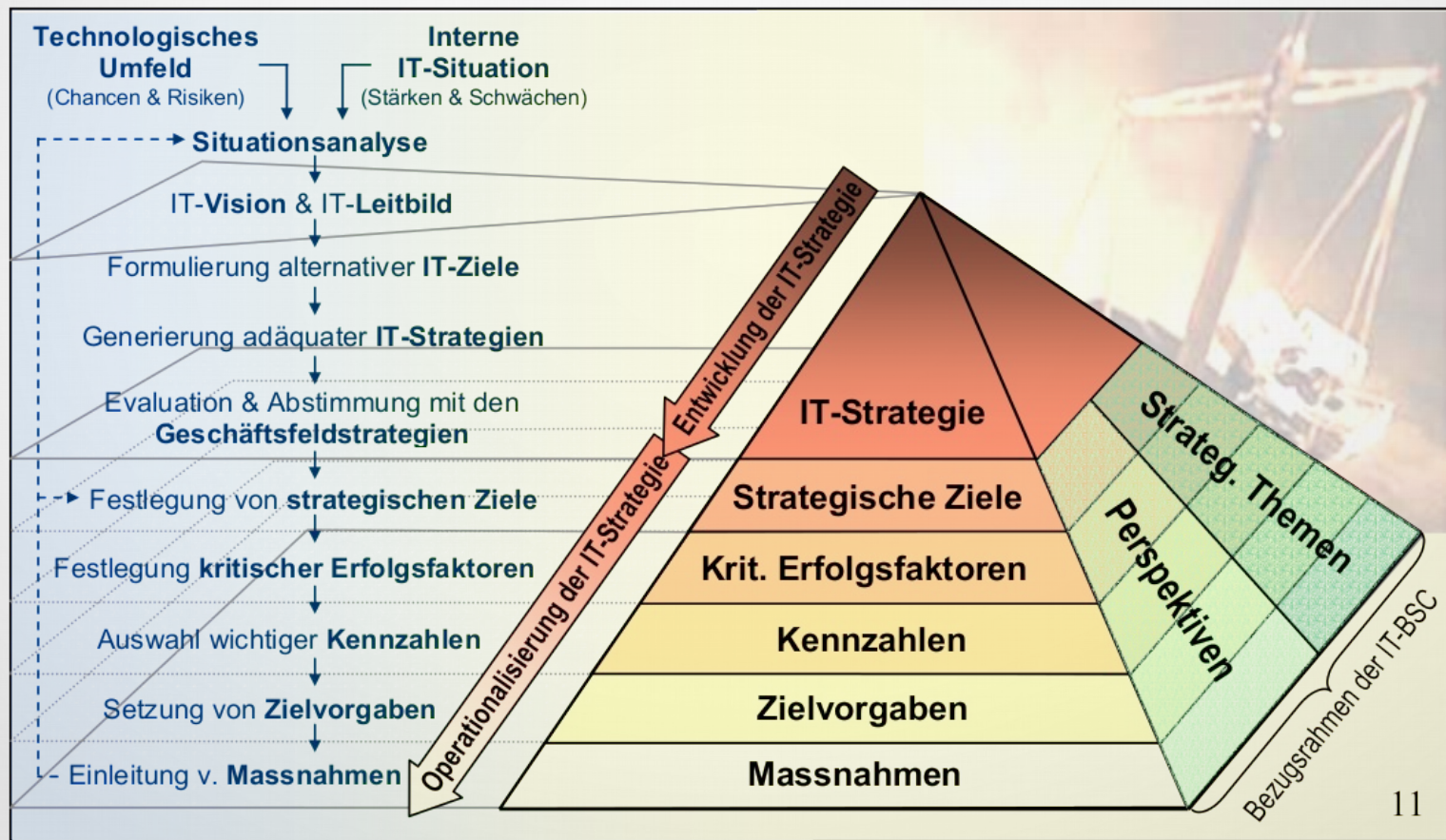
IT-Strategie

- Typische **Inhalte einer IT-Strategie**:
 - Situationsanalyse (IST-Zustand, z.B. SWOT-Analyse)
 - Umfeldanalyse (Kunden-/Wettbewerbsanalyse, IT-Trends, rechtliche Rahmenbedingungen, ...)
 - IT-Prinzipien (Vision / Mission Statement der IT)
 - IT-Teilstrategien (u.a.):
 - IT-Service-Strategie (Prozesse, Qualität)
 - Personalstrategie (Rollen, Personalbeschaffung/-entwicklung, Hierarchien, Eigenverantwortung, ...)
 - IT-Sourcing-Konzept (make/lease/buy)
 - IT-Security
 - IT-Architekturen (Technologien, Datenmanagement, Applikationslandschaft, Sicherheitsarchitektur)
 - Vorhabensplanung (Projektportfolio/-budgetierung)

IT-Strategie - Operationalisierung

„If you can't measure it, you can't manage it“ (Tom DeMarco)

“The degree to which you can express something in numbers is the degree to which you really understand it“ (William Thomson, Baron Kelvin)

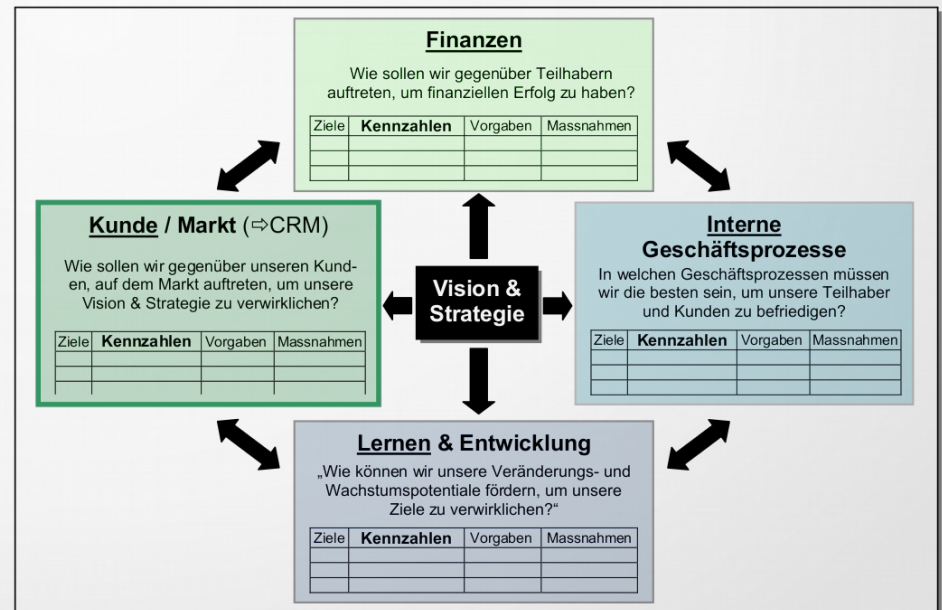
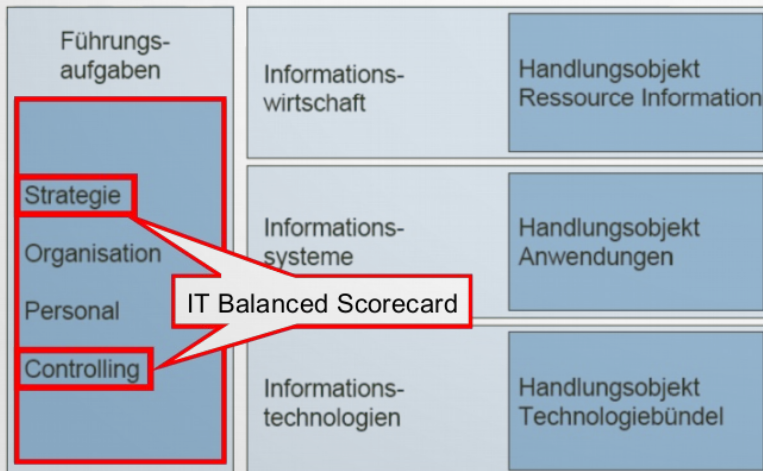


IT-Strategie

- **Balanced Scorecard**

- umfassend strukturiertes Kennzahlensystem, das es erlaubt, die Einhaltung/Erreichung der IT-Strategie zu kontrollieren bzw. ein Unternehmen mit Kennzahlen strategisch zu führen.
- **4 Perspektiven:**

Einordnung des BSC-Ansatzes im Rahmenmodell nach Krcmar:



IT-Strategie

- Balanced Scorecard – Perspektiven
 - **Finanzperspektive:**
 - Definition der finanziellen / ökonomischen Ziele
 - “Wie messen wir, ob wir finanziell/ökonomisch erfolgreich sind (für unsere Anteilseigner/Shareholder)?“
 - Kennzahlen wie z.B. Umsätze, CashFlow¹⁾, Deckungsbeiträge, Periodengewinne, Kapitalrenditen/ Return on Investment (ROI)²⁾, Unternehmenswert, ...
 - Finanzkennzahlen sind also immer mit Rentabilität verbunden und geben einen Überblick über die wirtschaftlichen Konsequenzen früherer Aktionen. Sie zeigen auch an, ob die Unternehmensstrategie, ihre Umsetzung und Durchführung eine grundsätzliche Ergebnisverbesserung bewirken
 - Bsp:
 - *Die Eigentümer haben das Ziel, dass in Österreich mit der Software ein Umsatz von 1 Mio. p.a. bei einem Deckungsbeitrag von 400.000 Euro und ein Beratungsumsatz von nochmals 1 Mio. bei einem Deckungsbeitrag von 350.000 Euro erzielt werden*
 - *Steigerung der Rentabilität (ROI) um 10% in 1 Jahr und 15% innerhalb von 2 Jahren*

¹⁾ Der CashFlow ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, bei der Einzahlungen und Auszahlungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums einander gegenübergestellt (saldiert) werden.

²⁾ ROI ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl zur Messung der Rendite einer unternehmerischen Tätigkeit, gemessen am Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital

IT-Strategie

- Balanced Scorecard – Perspektiven
 - **(Interne) Prozessperspektive:**
 - „Welche Geschäftsprozesse müssen wir (perfekt) beherrschen, um unsere Kunden (und Shareholder) optimal zufrieden zu stellen?“
 - identifiziert die wichtigsten, kritischen Prozesse, in denen die Organisation ihre Verbesserungsschwerpunkte setzen muss. Diese Prozesse befähigen das Unternehmen dazu,
 - die Wertvorgaben zu liefern, die von Kunden gewünscht werden und daher zu Kundentreue beitragen
 - die Erwartungen der Anteilseigner (in Bezug auf deren anteilige finanzielle Gewinne) zu befriedigen.
 - Kennzahlen sind bspw. Time-to-Market, Produktionskosten, Reifegrad der Prozesse, Anzahl der Incidents und Service-Requests und deren Bearbeitungsdauer, ...
 - Bsp:
 - *Reduktion der Incidents im Darlehensbereich des Kernbankensystems um 20% in den nächsten 2 Jahren*
 - *Durchschnittliche Wartezeit von Kunden in der IT-Hotline um 50% reduzieren*

IT-Strategie

- Balanced Scorecard – Perspektiven
 - **Kundenperspektive:**
 - „Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu erreichen?“
 - Kennzahlen sind z.B. Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundenerhaltung, Kundenakquisitionen und Kundenrentabilitäten sowie Gewinn-/ Marktanteile in den Zielsegmenten
 - Neben der Identifikation von Kundenbedürfnissen und deren Befriedigung durch die entsprechenden Produkte und Dienstleistungen (mit einzigartigem Nutzenversprechen) geht es unter anderem auch darum, rentable Kunden-/Marktsegmente zu identifizieren, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll
 - Bsp:
 - *Reduzierung der Reklamationen im Bereich Ersatzteile innerhalb von 2 Monaten*
 - *Steigerung des Marktanteils im Bereich Unternehmensberatung innerhalb von 1 Jahr*

IT-Strategie

- Balanced Scorecard – Perspektiven
 - **Lern- und Entwicklungs- bzw. Potenzialperspektive:**
 - „Wie können wir unsere Fähigkeit zur Veränderung und Verbesserung fördern, um unsere Vision zu erreichen?“
 - Kennzahlen sind z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationsquote, Anzahl F&E Projekte bzw. deren Anteil am Budget aller Projekte, Alter der Produkte am Markt, Alter der eingesetzten Technologien, Mitarbeiterfluktuation usw
 - identifiziert diejenige Infrastruktur, welche die Organisation schaffen muss, um langfristig Wachstum und Verbesserungen zu sichern. Sie enthält für den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg kritischsten Faktoren. Die lernende und wachsende Organisation hat drei Ursprünge:
 - Menschen, Systeme und ProzesseIn diese (wie z.B. in die Weiterbildung der Mitarbeiter oder in neue Informationssysteme) muss also investiert werden, will man den zukünftigen Unternehmenserfolg sichern
 - Bsp:
 - *Verringerung der Fluktuation um 3% innerhalb der nächsten 5 Jahre*
 - *Steigerung der Zertifizierungsquote im Bereich Projektmanagement um 25%*

Zuordnung von IT-Themen zu BSC-Perspektiven:

²⁾ Benchmarking (in der BWL) ist eine Managementmethode, mit der sich durch zielgerichtete Vergleiche unter mehreren Unternehmen das jeweils beste als Referenz zur Leistungsoptimierung herausfinden lässt

- Interne Leistungsverrechnung
- IT-Prozeßkosten
- TCO

IT

**Finanzielle
Perspektiven**

**Kunden-/
Marktperspektive**

- Benchmarking ²⁾
- SLA ³⁾
- Kundenzufriedenheit
- IT-Anwender-Projekte

**Interne
Prozesse**

**Innovation/
Mitarbeiter**

- IT-Infrastruktur-Projekte
- Prozeßoptimierung
- Outsourcing
- Management by Objectives ¹⁾

³⁾ SLA steht für Service-Level-Agreement und stellt eine Vereinbarung zw AG und AN über eine laufende Dienstleistung auf Basis von messbaren zugesicherten Leistungseigenschaften (zB Umfang, Reaktionszeit, Verfügbarkeit, etc) dar.

- Knowledge Management

¹⁾ Management by Objectives bedeutet Führen durch Zielvereinbarungen – dabei nehmen Mitarbeiter aktiv an der Zielbe-/abstimmung teil und können dann im Rahmen dieser vereinbarten Ziele frei entscheiden (Ziele müssen dabei SMART definiert werden)

IT-Strategie – BSC Beispiel

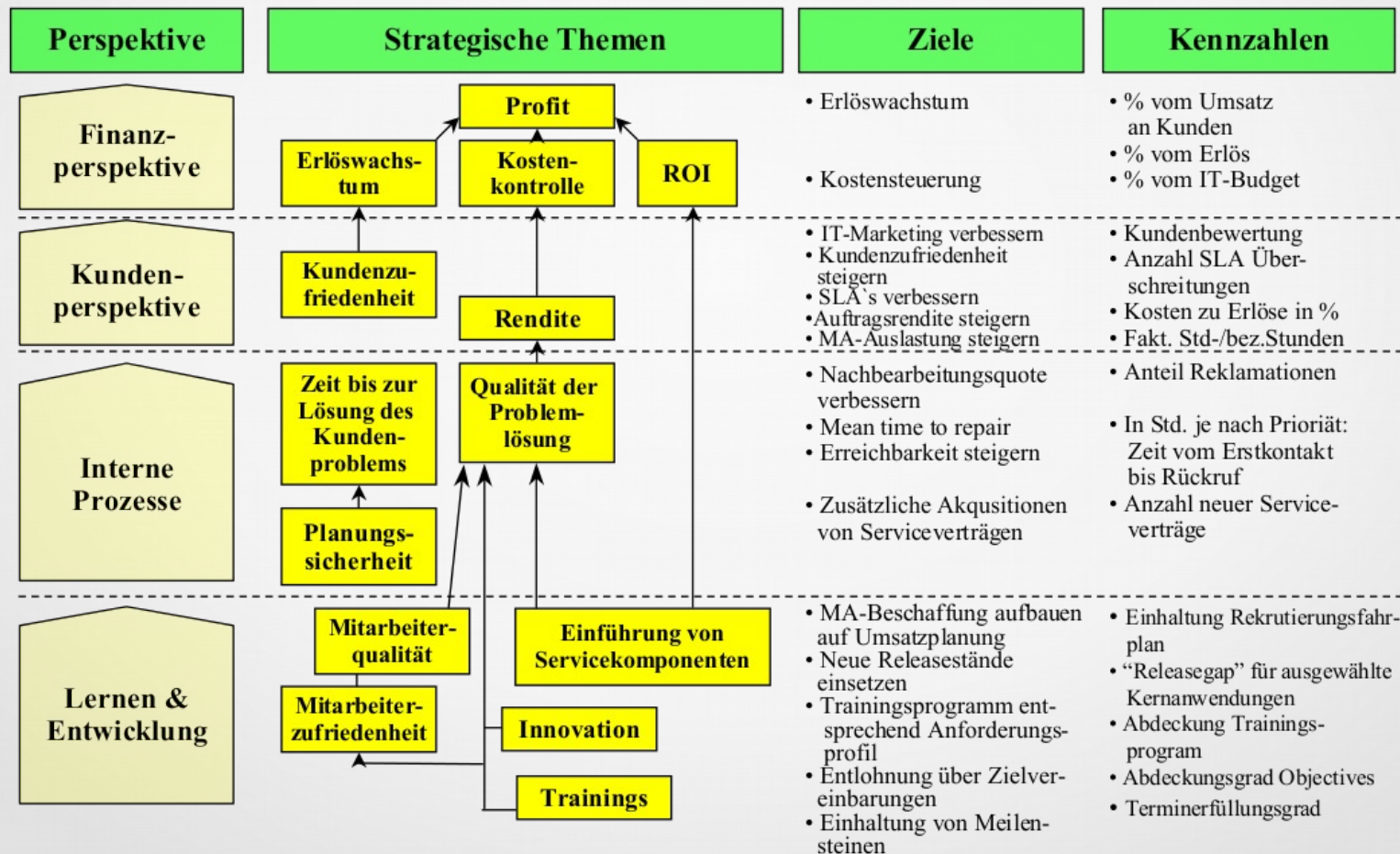
Zusammenhang zwischen Strategie, BSC und Umsetzungsmaßnahmen am Beispiel der Southwest Airlines:

Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Process: Operations Management Theme: Ground Turnaround	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profitability ■ Grow revenues ■ Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Market value ■ Seat revenue ■ Plane lease cost 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30% CAGR ■ 20% CAGR ■ 5% CAGR 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attract and retain more customers ■ Flight is on time ■ Lowest prices 	<ul style="list-style-type: none"> ■ # repeat customers ■ # customers ■ FAA on-time arrival rating ■ Customer ranking 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 70% ■ Increase 12% annually ■ #1 ■ #1 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implement CRM system ■ Quality management ■ Customer loyalty program 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> ■ On-ground time ■ On-time departure 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30 minutes ■ 90% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cycle-time optimization 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Develop the necessary skills ■ Develop the support system ■ Ground crew aligned with strategy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategic job readiness ■ Info system availability ■ Strategic awareness ■ % ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Yr. 1–70% ■ Yr. 3–90% ■ Yr. 5–100% ■ 100% ■ 100% ■ 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ground crew training ■ Crew scheduling system rollout ■ Communications program ■ Employee Stock Ownership Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
				Total Budget	\$XXXX

RONA ... return on net assets (Gesamtkapitalrendite nach Abzug von Steuern)
CAGR ... compound annual growth rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)

IT-Strategie – IT BSC

- Beispiel einer Balanced Scorecard für die IT (als Profit Center):



IT-Strategie – BSC Beispiel

Abbildung einer Balanced Scorecard mit Excel:

Finanzen								
Strategisches Ziel	Kennzahl	Einheit	Toleranz unten	Zielwert	Q1	Q2	Q3	Q4
Return on Investment steigern	Return on Investment	%	10,00	15,00	16,30	19,50	15,10	16,00
Umsatz erhöhen	Umsatzsteigerung zum Vorjahr	%	6,00	10,00	9,60	11,20	10,00	5,80
Deckungsbeitrag erhöhen	Durchschnitt Deckungsbeitrag je Kunde	Euro	70,00	90,00	50,00	70,00	91,00	100,00
Cashflow verbessern	Durchschnitt Cashflow	Euro	20.000,00	25.000,00	28.000,00	30.000,00	19.000,00	24.500,00
Kunden								
Strategisches Ziel	Kennzahl	Einheit	Toleranz unten	Zielwert	Q1	Q2	Q3	Q4
Kundenzufriedenheit verbessern	Kundenzufriedenheit	Score	5,00	5,80	5,40	5,80	5,95	4,90
Empfehlungen ausweiten	Durchschnitt Empfehlungen je Kunde	Anzahl	3	4	3	4	5	4
Anteil Neukunden erhöhen	Anteil Bestellungen Neukunden an allen Bestellungen	%	15,00	20,00	10,00	15,00	19,00	22,00
Beschwerdemanagement verbessern	Erfolgreich bearbeitete Kundenbeschwerden	%	85,00	90,00	98,00	90,00	82,00	87,00
Prozesse								
Strategisches Ziel	Kennzahl	Einheit	Toleranz unten	Zielwert	Q1	Q2	Q3	Q4
Qualität verbessern	Anteil nicht-fehlerhafte Produkte	%	95,00	98,00	95,00	94,00	99,00	99,00
Prozessabläufe beschleunigen	Auftragsbearbeitung geringer als 5 Tage	%	80,00	90,00	92,00	85,00	90,00	91,00
Anteil neuer Produkte erhöhen	Anteil Produkte jünger als ein Jahr	%	10,00	20,00	12,00	16,00	17,00	19,00
Leistung Kernprozesse verbessern	Durchschnitt bearbeitete Bestellungen pro Tag	Anzahl	1.500	1.800	2.150	1.790	1.923	1.879
Lernen und Entwicklung								
Strategisches Ziel	Kennzahl	Einheit	Toleranz unten	Zielwert	Q1	Q2	Q3	Q4
technische Infrastruktur ausbauen	Erfolgreich abgeschlossene Projekte zur Infrastruktur	Anzahl	3	5	2	4	5	5
Kompetenzen der Mitarbeiter erweitern	Summe Schulungstage	Anzahl	70,00	90,00	100,00	90,00	70,00	60,00
Betriebsklima verbessern	Betriebsklima	Score	5,00	5,80	5,90	5,80	5,85	5,50
Aktivitäten zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP) erhöhen	Durchschnitt KVP-Maßnahmen	Anzahl	20	60	10	45	62	60

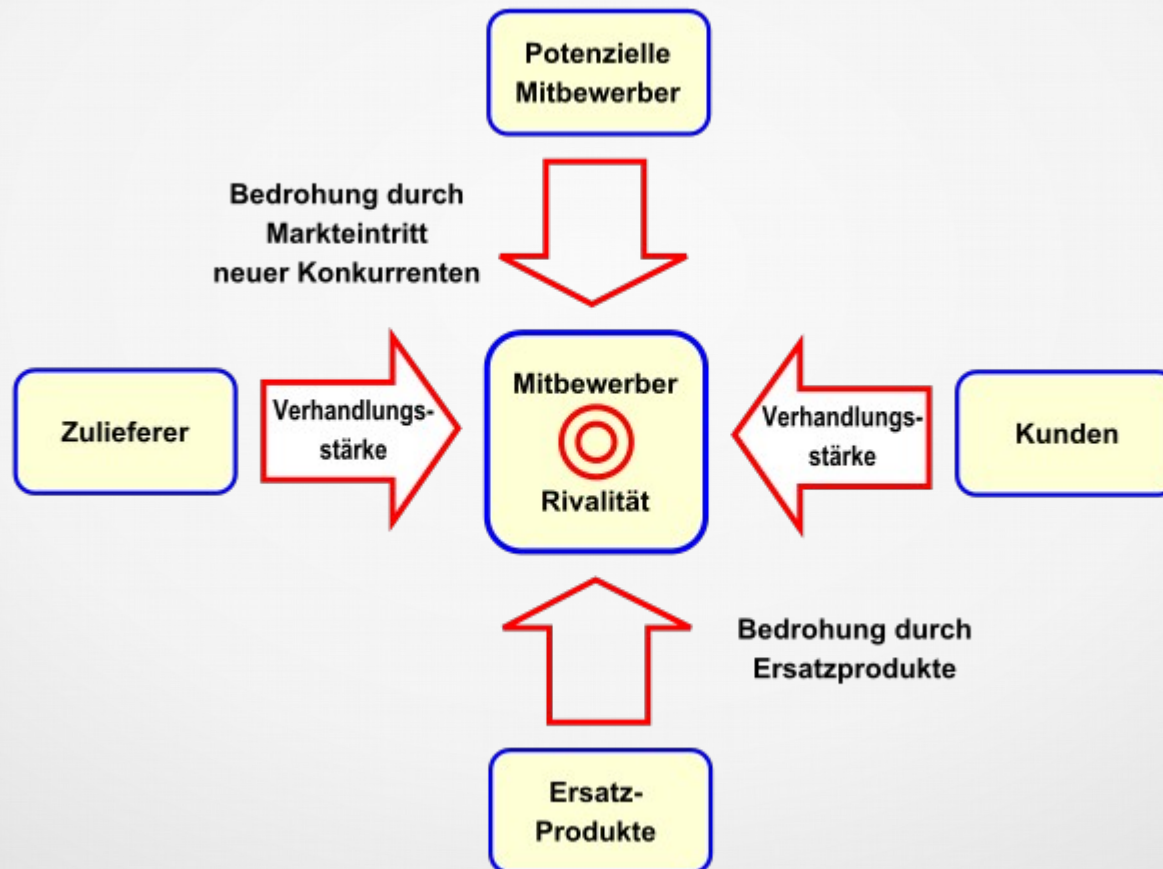
IT-Strategie

- Exkurs – **Five Forces** nach Michael E. Porter:
 - Die **Branchenstrukturanalyse** nach dem Fünf-Kräfte-Modell ist ein Hilfsmittel zur Strategieanalyse in der unternehmerischen Planung/Management
 - Ergebnisse dieser Analyse fließen oft als **Kontextanalyse** in eine SWOT-Analyse ein, wobei die Kräfte beschrieben werden, die von der externen Umwelt auf die Unternehmung einwirken
 - **Attraktivität des Marktes** (innerhalb einer Branche¹⁾) ist vor allem durch die **Marktstruktur** bestimmt – insbesondere durch folgende 5 Merkmale:
 - **Rivalität** (*industry rivalry*) unter den bestehenden Wettbewerbern (brancheninterner) => zentrale Triebkraft
 - **Bedrohung durch neue Anbieter** bzw **Zugangsbeschränkungen** (*barriers to entry* oder *threat of entry*)
 - **Verhandlungsstärke der Lieferanten** (*bargaining power of suppliers*)
 - **Verhandlungsstärke der Abnehmer** (*bargaining power of customers*)
 - **Bedrohung durch Ersatzprodukte** (*threat of substitutes*)

¹⁾ Eine Branche ist eine Gruppe von Unternehmen, die nah verwandte Substitute (= Ersatzprodukte) herstellen.

IT-Strategie

- Exkurs – **Five Forces** nach Michael E. Porter:



IT-Strategie

- Exkurs – **Five Forces** nach Michael E. Porter:
 - Die Wettbewerbsintensität in der Branche (competitive rivalry) hat Einfluss auf die Attraktivität der Branche und manifestiert sich entweder als Preiswettbewerb (die Wettbewerber unterbieten sich bei den Preisen) oder als Leistungswettbewerb (die Wettbewerber überbieten sich hinsichtlich Produktqualität und Zusatzleistungen und steigern dadurch die Kosten) => Beide Formen von Wettbewerb wirken sich negativ auf die Gewinnaussichten und damit auf die Marktattraktivität aus
 - Wichtige **Einflussfaktoren** auf den Grad der **Wettbewerbsintensität** in der Branche sind:
 - **Anzahl der Wettbewerber**: Eine hohe Anzahl von Wettbewerbern führt zu hohem Wettbewerbsdruck => Produktion zu Grenzkosten und niedrige Gewinne
 - **Branchenwachstum**: In schnell wachsenden Branchen ist der Wettbewerb oft geringer als in langsam wachsenden bzw schrumpfenden Branchen, da eine Ausdehnung des eigenen Absatzes möglich ist, ohne Wettbewerbern Marktanteile abnehmen zu müssen
 - **Überkapazitäten/Auslastung**: Übersteigen die Kapazitäten die Nachfrage wesentlich, so werden die Anbieter darum kämpfen, eine hohe Auslastung zu erzielen => Preisdruck und sinkende Branchenattraktivität
 - **Anteil der Fixkosten** an den Gesamtkosten: Bei hohen Fixkostenanteilen besteht ein starker Anreiz, eine hohe Auslastung zu erzielen, um wenigstens einen Teil der Fixkosten zu decken. Durch den hohen Angebotsdruck sinken die Preise dann häufig fast bis auf das Niveau der variablen Kosten
 - **Hohe Austrittsbarrieren** – zB falls hohe Umstellungs- oder Stilllegungskosten oder hohe Investitionen in der Vergangenheit zu einer (irrationalen) Bindung an das Geschäftsfeld führen („sunk costs“)
 - **Produktdifferenzierung** => führt zu erhöhtem Leistungsdruck

IT-Strategie

- Exkurs – **Five Forces** nach Michael E. Porter:
 - Die Verhandlungsmacht der Lieferanten bestimmt, wie sehr diese ihre Interessen in einer Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen durchsetzen können. Eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten wird in der Regel dazu führen, dass diese entweder höhere Preise verlangen oder schlechtere Qualität zum gleichen Preis liefern können. Da sich dies negativ auf das Gewinnpotenzial des Unternehmens auswirkt, ist eine Branche umso attraktiver, je geringer die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist.
 - **Indikatoren für eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten** sind:
 - **Geringes Vorhandensein von Substituten** (= Ersatzprodukten)
 - **Hohe Umstellungskosten** für den Abnehmer im Falle eines Lieferantenwechsels
 - **Geringe Bedeutung des jeweiligen Einkaufs für den Lieferanten**, d.h. das Einkaufsvolumen bei einem Lieferanten macht für diesen nur einen geringen Teil seines Gesamtumsatzes aus
 - Eine **oligopolistische** (oder gar **monopolistische**) **Marktstruktur** bei den Lieferanten => wenig Ausweichmöglichkeiten zu alternativen Lieferanten sowie hohe Preise der Lieferanten
 - **Geringe Gefahr der Rückwärtsintegration**: Das Unternehmen kann nicht glaubhaft damit drohen, selbst die entsprechenden Vorprodukte herzustellen

IT-Strategie

- Exkurs – **Five Forces** nach Michael E. Porter:
 - Ebenso wie bei den Lieferanten bestimmt die Verhandlungsmacht der Abnehmer, wie sehr diese ihre Interessen in einer Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen durchsetzen können. Eine hohe Verhandlungsmacht der Kunden wird in der Regel dazu führen, dass diese entweder niedrigere Preise verlangen oder bessere Qualität zum gleichen Preis beziehen können. Ein solches Verhalten wirkt sich negativ auf die Gewinnaussichten des Unternehmen aus, weshalb eine Branche umso attraktiver ist, je weniger Verhandlungsmacht die Kunden haben.
 - **Indikatoren für eine hohe Verhandlungsmacht der Kunden** sind:
 - **Geringe Differenzierung bei den Produkten** des Unternehmens und seiner Wettbewerber, z.B. im Fall von Massenware
 - **Geringe Umstellungskosten für den Kunden** im Fall eines Lieferantenwechsels
 - **Hohe Verfügbarkeit von Substituten**: Substitute sind verfügbar bzw. die Kunden haben ausreichend Kenntnis über alternative Lieferanten oder Vormaterialien
 - **Hohe Bedeutung des jeweiligen Verkaufs für das Unternehmen**, d.h. das Einkaufsvolumen eines Kunden macht einen hohen Anteil am Gesamtumsatz des Unternehmens aus
 - Eine **oligopolistische** (oder gar **monopolistische**) **Marktstruktur bei den Abnehmern** lässt dem Unternehmen wenig alternative Absatzmöglichkeiten und erleichtert es den Kunden, niedrige Preise durchzusetzen.
 - **Hohe Gefahr der Rückwärtsintegration**: Der Kunde kann glaubhaft damit drohen, selbst die entsprechenden Produkte herzustellen

IT-Strategie

- Exkurs – **Five Forces** nach Michael E. Porter:
 - Der **Markteintritt neuer Wettbewerber** führt in der Regel dazu, dass sich der Preisdruck erhöht. Das Verhältnis von Angebot zu Nachfrage wird ungünstiger, um ihre Kapazitäten auszulasten und Kunden zu gewinnen werden die neuen Wettbewerber zu einem Absinken der Preise beitragen, was die Attraktivität der Branche senkt. Die Gefahr, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten, hängt ab von der Höhe der Markteintrittsbarrieren. Höhere Barrieren bedeuten für die bereits vorhandenen Wettbewerber eine geschütztere Position und erhöhen damit die Branchenattraktivität.
 - Typische **Markteintrittsbarrieren** sind:
 - **Skaleneffekte (Economies of Scale)**: Neue Wettbewerber erzielen meist zu Beginn ein geringeres Absatzvolumen als etablierte Unternehmen und haben somit einen Kostennachteil, falls Skaleneffekte in der Branche eine Rolle spielen
 - **Absolute Kostenvorteile**: Lernkurve auf Basis geschützter Produkte, geschütztes kostengünstiges Design, geschützter Zugang zu notwendigen Inputs (z.B. Rohstoffe)
 - **Produktdifferenzierung** erhöht häufig die Kundenbindung, weshalb es für neue Wettbewerber schwieriger ist, Kunden zu gewinnen
 - Kapitalbedarf: Ein **hoher Investitionsbedarf**, z.B. für Forschung und Entwicklung, Produktionsanlagen, Infrastruktur oder auch für Marketing, ermöglicht es nur kapitalstarken Unternehmen, in den Markt einzutreten. Außerdem erhöht der hohe Investitionsbedarf das Risiko beim Markteintritt, wodurch dieser unattraktiver wird
 - **(Hohe) Umstellungskosten für die Kunden** beim Lieferantenwechsel senkt deren Wechselbereitschaft
 - **Staatseinfluss**: Staatliche Beschränkungen, Auflagen und Reglementierung sowie Subventionen können den Markteintritt ausschließen, erschweren oder zu Nachteilen für neue Wettbewerber führen

- Exkurs – **Five Forces** nach Michael E. Porter:
 - Unter Ersatzprodukten werden Substitute im weiteren Sinn verstanden, d.h. Produkte, die zwar ähnliche Kundenbedürfnisse erfüllen, jedoch von den Kunden derzeit anders wahrgenommen werden, andere Kundengruppen ansprechen oder in anderen Regionen vertrieben werden. Solche **Ersatzprodukte beeinflussen die Attraktivität einer Branche negativ**, da Kunden bei Bedarf zu diesen Produkten wechseln könnten
 - Einflussfaktoren auf die Bedrohung durch Ersatzprodukte sind:
 - **Preis-/Leistungsverhältnis der Ersatzprodukte** im Vergleich zu den eigenen Produkten
 - **Umstellungskosten für die Abnehmer bei einem Wechsel** zum Lieferanten eines Ersatzprodukts
 - **Kundeneinstellungen zu den Ersatzprodukten**, zB ob Kunden diese überhaupt als solche wahrnehmen

IT-Strategie

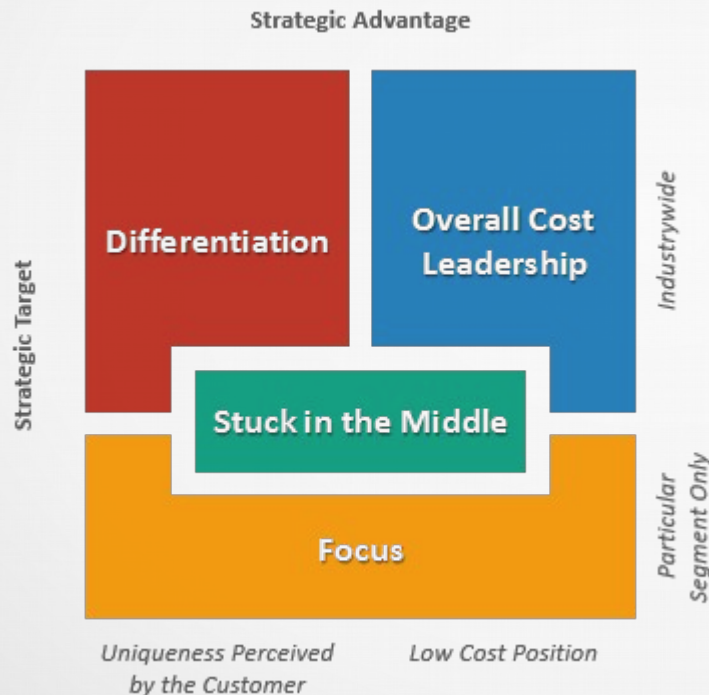
- Exkurs – **Wettbewerbsstrategien** nach Michael E. Porter:
 - **Kostenführerschaft** (cost leadership) = Wettbewerbsvorteil durch geringere Kosten
 - Unternehmen, die Kostenführer sind, können auch bei sehr niedrigen Preisen, wenn bereits alle anderen Mitbewerber in die Verlustzone geraten sind, noch Gewinne erwirtschaften
 - Zur Erreichung dieses Ziels tragen ua folgende Gegebenheiten/Methoden bei:
 - **Skaleneffekte** (economies of scale): Niedrigere Produktionskosten durch hohe Absatzzahlen
 - **Verbundeffekte** (economies of scope): positive Synergien durch die Herstellung unterschiedlicher Produkte – falls bspw ein Unternehmen Käse herstellt, hat es einen Kostenvorteil bei der Produktion von Molke (da diese ein “Abfallprodukt” der Käseerzeugung darstellt)
 - **Erfahrungseffekte & Prozesstechnik** (Erfahrungskurve bzw economies of learning): Optimale Herstellungsverfahren bzgl Aufwand/Zeit/Kosten
 - **Produktdesign** (ansprechendes Design und glz einfache/effiziente Herstellung)
 - **Kapazitätsausnutzung**
 - **Inputkosten** (Faktorkosten) – zB günstige Kosten für zu verarbeitende Rohmaterialien
 - Bsp: Hofer, Ryanair

IT-Strategie

- Exkurs – **Wettbewerbsstrategien** nach Michael E. Porter:
 - Ein Unternehmen verfolgt dann eine **Differenzierungsstrategie**, wenn es sich (im Auge des Verbrauchers) von anderen Konkurrenten abhebt (und somit auch höhere Preise bzw Preis-Kosten-Spannen erzielen kann)
 - Differenzierung kann ua folgende Ausprägungen haben:
 - Image
 - Support/Unterstützung
 - Design
 - Qualitätsführerschaft
 - Bsp: Apple, Bang&Olufsen
 - Unternehmen, die sich auf bestimmte Kundengruppen, Segmente oder geographische Märkte konzentrieren, verfolgen eine **Nischenstrategie** (focus)
 - Die Fokussierung hat das Ziel die Kunden (in dieser Nische) besser mit Produkten oder Dienstleistungen versorgen zu können, als breiter konkurrierende Mitbewerber (entweder über eine hohe Differenzierung, indem die Bedürfnisse einer Zielgruppe besser bedient werden, oder eine günstigere Kostensituation oder beides)
 - Bsp: Weber (Kugelgrill)

IT-Strategie

- Exkurs – **Wettbewerbsstrategien** nach Michael E. Porter:



Falls es einem Unternehmen nicht gelingt, sich entsprechend nach einer der drei Strategien auszurichten, befindet es sich lt Porter in einer strategisch schwachen Position – es ist **“Stuck in the Middle”**.

IT-Strategie

- Exkurs – Gegenüberstellung Wettbewerbsstrategien und Five Forces:

	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus
Brancheninterner Wettbewerb	Niedrigere Kosten bedeuten, dass das Unternehmen auch dann noch Gewinne erwirtschaftet, wenn die Konkurrenten in die Verlustzone sinken.	Differenzierung erzeugt Loyalität der Kunden und daher eine gesunkene Preissensitivität.	Nischenstrategien erzielen entweder eine günstige Kostenposition oder Differenzierung oder beide und sichern so Vorteile im Rahmen der Strukturkräfte.
Verhandlungsmacht der Lieferanten	Die günstige Kostenposition ermöglicht mehr Möglichkeiten mit Erhöhung der Beschaffungskosten umzugehen.	Die höheren Erträge, die durch die einzigartige Situation möglich sind, erlauben Spielraum bei Erhöhung der Beschaffungskosten.	
Verhandlungsmacht der Käufer	Ein Käufer kann die Preise nur bis zu dem Preis-Niveau des nächst-effizienten Konkurrenten heruntertreiben.	Den Kunden fehlen vergleichbare Alternativen und sie sind somit weniger Preissensitiv.	
Neuzugänge	Normalerweise verleihen die Faktoren, die die Kostenführerschaft verleihen einen erheblichen Schutz vor Neuzugängen.	Die erzielte Kundenloyalität zwingt Konkurrenten, die wahrgenommene Einzigartigkeit zu überwinden und schützt so vor Eindringen in den Markt.	
Ersatzprodukte	wie Brancheninterner Wettbewerb	Die Loyalität sollte das Unternehmen besser vor Ersatzprodukten schützen, als Mitbewerber in der gleichen Branche.	