

Einordnung:

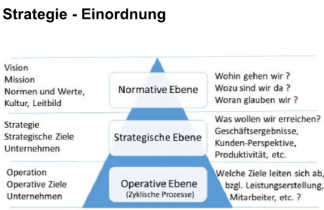


Abbildung 1: StrategieEinordnung.

Für Management-Entscheide:

Herausforderung	Handlungsebene	Aufgabenschwerpunkte
Konfliktierende Anliegen und Interessen	Normatives Management	Aufbau unternehmerischer Legitimations- und Verständigungspotentiale
Komplexität und Ungewissheit der Marktbedingungen	Strategisches Management	Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
Knappheit der Produktionsfaktoren	Operatives Management	Gewährleistung effizienter Abläufe

Abbildung 2: ManagementEntscheide.

0.1 Strategiefindungsprozess

In vier Schritten:

1. Strategische Analyse
2. Strategische Planung
3. Strategische Umsetzung
4. Strategische Messung

0.2 Die strategische Analyse

Drei Modellen:

- SWOT-Analyse
- PESTEL-Analyse
- 5-Forces Modell von Porter

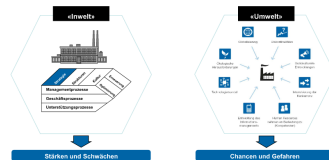


Abbildung 3: FaktorenEinfluss.

Faktoren, die Analyse beeinflussen

0.2.1 SWOT-Analyse:



Abbildung 4: SwotAnalyse.

Kern-Kompetenzen: Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

- Wertvoll
- Selten
- Nicht oder schwer imitierbar
- Nicht substituierbar

Unternehmensanalyse Beispiel Easyjet

Strenghts	Weaknesses
Moderne Flugzeuge mit tiefen Betriebskosten	Keine Interkontinentalflüge
Ersten Fluggesellschaften, Internetplattform zum Buchen	Gewisse (teure) Flughäfen nicht Streckennetz
Einheitliches Angebot (Bloss Economy Class etc)	

Opportunities	Threats
Wetter(Schlecht in CH zu Gut Ausland)	Covid-19 Reisebeschränkungen
Trend Wochenende Städtereisen	Verteuerung Treibstoffkosten
Grössere Flugzeuge	Höhere Flughafentaxen
Steigender Wohlstand	Verlängerung Nachtflugsperre europ.Flughafen
	Neue Billig-Airlines

Die vier abgeleiteten Grundstrategieansätze:



Abbildung 5: GrundstrategieAnsätze.

0.2.2 PESTEL-Analyse

Untersucht den Einfluss der sechs **externen** Umweltfaktoren



Abbildung 6: Pestelanalyse.

0.2.3 5 Kräfte Modell von Porter

Untersucht den Markt.

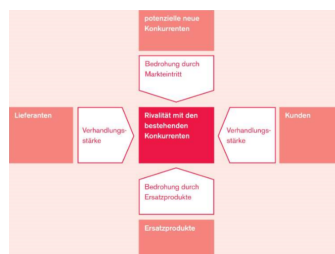


Abbildung 7: Porteranalyse.

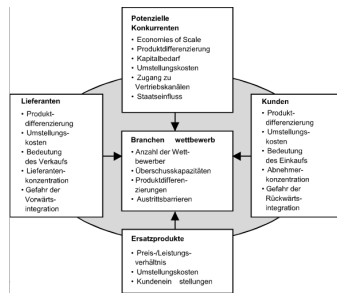


Abbildung 8: ZFPorter.

Branchenanalyse EasyJet

Beispiel easyJet – Branchenanalyse	
Rivalität mit den bestehenden Konkurrenten	Ryanair, Air Lingus, Germanwings und Air Berlin sind ebenfalls Fluggesellschaften, die in Europa billige und günstige Flüge anbieten.
Verhandlungsmacht der Kunden	Die Kunden verfügen über eine kleinere Macht, da sie nicht über eine große Auswahl verfügen, von ihrem Flughafen zu einer bestimmten Zeit eine bestimmte Destination anzufliegen.
Verhandlungsmacht der Lieferanten	Boeing und Airbus, die beiden wichtigsten Flugzeughersteller bestimmen die Preise der Flugzeuge.
Potenzielle neue Konkurrenten	Neue Konkurrenten (Fluggesellschaften) sind zurzeit nicht in Sicht.
Ersatzprodukte	Hochgeschwindigkeitszüge, welche direkt die Zentren der europäischen Großstädte miteinander verbinden, befriedigen das Mobilitätsbedürfnis der Kunden auch. Dabei entfallen Zeiten für Check-In, An- und Abreise vom Flughafen.

Abbildung 9: Branchenanalyse.

Entwicklung einer Strategie

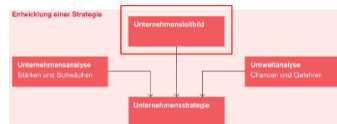


Abbildung 10: Strategieentwicklung.

Unternehmensleitbild

Elemente	Fragen
Identität	<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind wir? • Welchen generellen Sinn und/oder Zweck erfüllt unsere Existenz?
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen wirtschaftlichen Zweck verfolgen wir? • Welche Produkte/ Dienstleistungen stellen wir her?
Verhaltensgrundsätze	<ul style="list-style-type: none"> • Wie verhalten wir uns gegenüber Anspruchsgruppen? • Welche Grundsätze gelten für unser tägliches Handeln?

Abbildung 11: Unternehmensleitbild.

Unternehmensstrategie

Elemente	Frage	Erläuterung	Beispiel eingesetzt	Buchzahlen
Differenzierung	Wie können wir gewinnen?	Wie bzw. wodurch können wir den Kunden für uns gewinnen? → Dadurch können wir uns von der Konkurrenz abheben?	– Reisen ohne Ticket – günstige Preise	+ 5.100-111 Differenzierung
Vorteilhaftigkeit	Wie gelangen wir zu unserem Einsatz?	– Erzielung von Gewinnen über teile Produktionskosten – Erzielung von Gewinnen über teile Verkaufspreise	– teile Kosten des Anflugs von Flugplätzen mit günstigen Landeplätzen	+ 5.100-111 Differenzierung

*Cost leader
Schwerm: Digitalis
Micropot, rust
wenn sie es zu 9.000er
finden? zahlen wird die Differenz*

Cost or Quality Leader?

Abbildung 12: Unternehmensstrategie.

0.3 Die Strategische Planung

Hier geht es um die **Strategieformulierung und -auswahl**

zwei Modelle:

1. 4-Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter
 2. 4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff
- 4-Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter

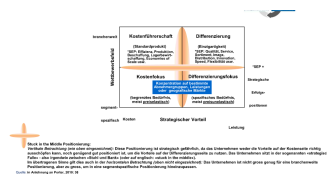


Abbildung 13: Porter Wettbewerbsstrategie.

4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung (= Penetration) Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufzahlen zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen.	Marktentwicklung Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann.
Neue Produkte	Produktentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes für gegenwärtige Märkte.	Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes durch horizontale, vertikale oder laterale Diversifikation.

Abbildung 14: Ansoff.

Die drei Stossrichtungen und ihre Erfolgsaussichten

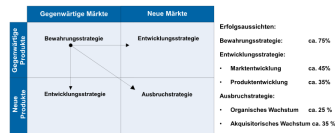


Abbildung 15: Stossrichtungen.

Marktdurchdringung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Marktdurchdringung	Steigerung der Verkaufszahlen gegenwärtiger Produkte im angestammten Markt	<ul style="list-style-type: none"> Bestehenden Kunden mehr verkaufen Abwerbung von Kunden von der Konkurrenz (Verdrängungswettbewerb) 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau der Homelieferung (neuer Vertriebsweg) Preissenkungen Verstärkte Werbung in Sportstätten

Abbildung 16: Marktdurchdringung.

Marktentwicklung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Marktentwicklung	Verkauf gegenwärtiger Produkte in neuen Märkten (Gibtet und/oder Kundengruppe)	<ul style="list-style-type: none"> Erschliessung eines Auslandmarktes Leichte Anpassung des eigenen Produkts auf die neu zu gewinnende Zielgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau eines Vertriebsnetzes im neuen Ausland Anpassung des Mineralwassers auch in Glasflaschen, um Gourmetrestaurants als Kunden zu gewinnen

Abbildung 17: Marktentwicklung.

Produktentwicklung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Produktentwicklung → 5.586 Produktinnovationen	Entwicklung neuer Produkte für gegenwärtige Märkte	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung echter Marktnovitäten (Produktinnovation) Verbesserung bestehender Produkte (Produktoptimierung) 	<ul style="list-style-type: none"> Produktion eines aromatisierten Wassers nach einer neuen Rezeptur Veränderung des Kohlenstoffgehalts

Abbildung 18: Produktentwicklung.

Diversifikation

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst“
Diversifikation → Aufgaben 1, 2, 3 und 4	Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte	<ul style="list-style-type: none"> Aufnahme sehr ähnlicher Produkte in das Produktprogramm (siehe horizontale Diversifikation) Aufnahme neuer Produkte aus vor- oder nachgelagerten Stufen (siehe vertikale Diversifikation) Aufnahme eines Produkt-Marktbereichs, der zum bisherigen Produktangebot keine Beziehung hat (siehe laterale Diversifikation) 	<ul style="list-style-type: none"> Aufnahme von Milchgetränken ins Angebot Produktion der Getränkeverpackung Produktion von Autoreifen

Abbildung 19: Diversifikation.