

GRUNDLAGEN DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS

DEFINITIONEN

- **Chandler (1962):** Strategie ist die langfristige Zielsetzung eines Unternehmens sowie die Festlegung von Handlungsschritten und Ressourcenzuteilung zur Zielerreichung.
- **Porter (1996):** Strategie bedeutet, eine einzigartige Position im Markt zu schaffen durch zielgerichtete Trade-offs und abgestimmte Aktivitäten.
- **Johnson et al. (2020):** Strategie ist die langfristige Ausrichtung einer Organisation zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Ressourcen und Fähigkeiten im Umfeld.

STRATEGIE VS. ZIELE VS. VISION/MISSION

- **Vision:** Zukunftsbild, Leitstern ("Was wollen wir sein?")
- **Mission:** Daseinszweck ("Warum existieren wir?")
- **Ziele:** Konkrete, messbare Ausrichtungen zur Zielerreichung
- **Strategie:** Der Weg zur Umsetzung von Vision & Zielen durch Ressourcenallokation und Positionierung

TRADE-OFFS & UNIQUE VALUE (PORTER 2012)

- Nicht "beste" Firma sein, sondern **einzigartigen Nutzen für Zielkunden** schaffen
- Trade-offs unvermeidbar: Konzentration auf Kernausrichtung
- Strategie ist **Kohärenz von Entscheidungen** (nicht Wunschdenken)

STRATEGIEPROZESSE & EBENEN

Phasen: **Analyse → Formulierung → Umsetzung → Kontrolle**

Ebenen:

- **Corporate Strategy:** Gesamtausrichtung (Konzern)
- **Business Strategy:** Wettbewerbsvorteile je Geschäftseinheit
- **Functional Strategy:** Bereichsstrategien (IT, HR etc.)

NORMATIVES MANAGEMENT

STAKEHOLDER-ANSATZ

- Unternehmen als Teil eines Netzwerks aus Anspruchsgruppen
- Balance zwischen Interessen von z.B. Eigentümern, Kunden, Mitarbeitenden, Gesellschaft

VISION, MISSION, LEITBILD

- **Vision:** Langfristiges Zielbild
- **Mission:** Zweck & Nutzenversprechen
- **Leitbild:** Werte, Verhaltensnormen, Orientierungsrahmen

ZIELHIERARCHIEN

- Unternehmensziele > Bereichsziele > Team-/Mitarbeiterziele
- Oberziel: **Steigerung des Unternehmenswerts** (Value-based Management)

CORPORATE GOVERNANCE (PRINZIPAL-AGENT-THEORIE)

- Prinzipal = Eigentümer, Agent = Management
- Ziel: Reduktion von Interessenskonflikten durch Kontrollen, Anreize, Transparenz

UNTERNEHMENSKULTUR

- Werte, Normen und Einstellungen, die Handlungen im Unternehmen prägen
- Einfluss auf Strategieumsetzung und Wandel

UMFELDANALYSE

PESTEL-Modell

- Analyse des **Makroumfelds**: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

Identifikation & Priorisierung von Trends

- Vorgehen in 6 Schritten (Reisinger et al.): Trendidentifikation, Bewertung, Prognose, Interdependenz, Massnahmen
- Instrument: **Issue Priority Matrix** (Wahrscheinlichkeit x Einfluss)

5-Forces-Modell (Porter)

- Branchenanalyse anhand von:
 1. Bedrohung durch neue Anbieter
 2. Verhandlungsmacht der Lieferanten
 3. Verhandlungsmacht der Kunden
 4. Bedrohung durch Substitute
 5. Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Branchendynamiken & Horizontdenken

- Denken in **Strategie-Horizonten** (Baghai et al.)
 - H1: Kerngeschäft verteidigen
 - H2: Zukunftsmärkte aufbauen
 - H3: Innovationen testen

Konkurrenzanalyse, Business Migration, Kundenanalyse

STRATEGIC GROUP MAPPING

- Visualisierung strategischer Gruppen innerhalb einer Branche
- Identifikation von Mobilitätsbarrieren

MOBILITÄTSBARRIEREN

- Hindernisse für Positionswechsel in andere Segmente
- Beispiele: Markenimage, Technologie, Know-how

KUNDENANALYSE & DATA SCIENCE

- Segmentierung: demografisch, psychografisch, verhaltensbezogen, Benefit-orientiert
- Einsatz von **Predictive Analytics, CLV, Churn Prevention**

BRANCHENWERTSCHÖPFUNG & PROFIT POOLS

- Analyse der Wertschöpfungsstufen innerhalb der Branche
- Identifikation profitabler Segmente

Business Migration / Kundenanalyse

Dynamik von Branchen

Kundensegmentierung

Data Science => Identifizierung

INTERNE ANALYSE

- Wertkette (Porter)
 - Primäraktivitäten: Eingangslogistik, Produktion, Marketing & Vertrieb, Ausgangslogistik, Service
 - Unterstützende Akt.: Infrastruktur, HR, Technologie, Beschaffung
- Stärken-/Schwächenanalyse
 - Gegenüberstellung interner Faktoren
 - Einsatz von Benchmarking
- Finanzanalyse
 - Kennzahlenanalyse (Rentabilität, Liquidität, Kapitalstruktur)

ACTIVE MAPPING

MARKET-BASED VS. RESOURCE-BASED VIEW

MARKET-BASED VIEW (MBV)

- Strategie durch Marktpositionierung (Porter)
- Fokus: Attraktivität der Branche

RESOURCE-BASED VIEW (RBV)

- Strategie durch Ressourcenvorteile (Barney)
- **VRIN-Kriterien:**
 - Valuable
 - Rare
 - Inimitable
 - Non-substitutable

VRIO-ERWEITERUNG

- Organized to capture value (Johnson et al.)
- Anwendung für Bewertung von **Kernkompetenzen**

GESCHÄFTSFELDSTRATEGIEN

SWOT-Analyse

- Systematische Erfassung von:
 - Strengths
 - Weaknesses
 - Opportunities
 - Threats

TOWS-Matrix

- Strategische Ableitung:
 - SO: Stärken nutzen für Chancen
 - ST: Stärken nutzen zur Abwehr von Risiken
 - WO: Schwächen überwinden für Chancen
 - WT: Risiken und Schwächen vermeiden

Strategisches Dreieck

- Wettbewerbsvorteil durch Gleichgewicht von:
 - **Kundenbedürfnissen**
 - **Eigener Leistung**
 - **Konkurrenzverhalten**

Magisches Zieldreieck

- Zielkonflikte zwischen **Kosten, Qualität** und **Zeit**
- Ziel: Balance zwischen Effektivität und Effizienz

Wettbewerbsstrategien (Porter)

- **Kostenführerschaft:** Standardisierung, Skaleneffekte
- **Differenzierung:** Einzigartiger Kundennutzen, Marke
- **Fokussierung:** Nischenstrategie

Hybridstrategien

- **Outpacing Strategy:** Kombination von Kosten- & Differenzierungsvorteilen
- **Blue Ocean Strategy:** Neue, konkurrenzfreie Märkte schaffen

Strategisches Dreieck

Magisches Zieldreieck

WETTBEWERSSTRATEGIEN

KOSTENFÜHRERSCHAFT

LOW COST STRATEGY

Verknüpfung low-cost und Disruption zur erfolgreichen Geschäftsmodellen

DIFFERENZIERUNG, INNOVATION

DISRUPTIVE INNOVATIONEN

BLUE OCEAN, SMART PRODUCTS, GESCHÄFTSMODELLE

CORPORATE PARENTING, PORTFOLIO-ANALYSE, ANSOFF-MATRIX, DIVERSIFIKATION