

## Contents

<b>1 Ursprung und Wesen der Unternehmensstrategie</b>	<b>4</b>
1.0.1 Strategie . . . . .	4
1.0.2 Carl von Clausewitz . . . . .	4
1.0.3 Hauptaufgabe / Hauptgefahren von Strategien . . . . .	4
1.0.4 Strategie vs. Taktik . . . . .	4
Beispiel: In 80 Tagen um die Welt . . . . .	5
1.0.5 Entstehung zur Strategie . . . . .	5
Das klassische Modell der Strategiefindung . . . . .	5
1.0.6 Mintzberg . . . . .	5
Ten Schools of Thought . . . . .	6
1.0.7 Emergenz . . . . .	6
1.0.8 Plausible Bündelung von Strategie – Struktur – Kultur . . . . .	7
1.0.9 Das fehlen von Strategien . . . . .	7
<b>2 Strategisches Handeln</b>	<b>7</b>
2.1 Typologische Vorüberlegungen . . . . .	7
2.2 Ansoff-Matrix . . . . .	8
Marktdurchdringung (“Penetration”) . . . . .	8
Marktentwicklung (“Markteintritt”) . . . . .	8
2.2.1 Markteintrittsbarrieren . . . . .	8
2.2.2 Produktentwicklung (“Innovation”) . . . . .	8
Einstufung der Innovationen . . . . .	9
Inventors Dilemma . . . . .	9
2.2.3 Innovation in Organisationen . . . . .	9
Kennzeichen weniger innovativer Organisationen . . . . .	9
Kennzeichen innovativer Organisationen . . . . .	10
Gründe für wenig echte Neuprodukte . . . . .	10
2.2.4 Diversifikation . . . . .	10
Richtungen der Diversifikation I . . . . .	10
Richtungen der Diversifikation I . . . . .	11
Wege zu Diversifikation . . . . .	11
Erfolgsfaktoren für Firmenkooperationen . . . . .	11
Als Motive sind vor allem wichtig: . . . . .	11
Aufbruch in Erweiterte Geschäftsfelder . . . . .	11
Ressource Based View – RBV . . . . .	11
2.2.5 Bewertung . . . . .	12
2.3 Generische Wettbewerbsstrategien nach PORTER . . . . .	12
2.3.1 Differenzierung . . . . .	12
Markenartikel als Differenzierungsstrategie . . . . .	13
Messbarkeit von Markenerfolg . . . . .	13
Risiken der Differenzierungsstrategie . . . . .	13

	Hidden Champions . . . . .	13
2.3.2	Kostenführerschaft . . . . .	13
2.3.3	Fokussierung . . . . .	14
	Vorteile . . . . .	14
	Marktsegmentierung: . . . . .	14
	Verknüpfte Segmente . . . . .	14
	Bottom of the Pyramid Markets . . . . .	14
	Risiken der Fokussierungsstrategie . . . . .	15
2.3.4	Bewertung von Porters Modell . . . . .	15
2.4	Outpacing als ergänzendes Strategiekonzept . . . . .	15
	Prozess des strategischen Managements . . . . .	16
<b>3</b>	<b>Strategische Analyse</b>	<b>16</b>
	Pest Modell des Makro-Faktoren . . . . .	17
3.1	Lebenszyklus-Analyse . . . . .	17
	Verdrängung von Produkten . . . . .	18
	Das Industrieentwicklungsmodell . . . . .	19
	Schwächen des Lebenszyklus-Konzeptes . . . . .	19
	Strategisches Technologie-Management . . . . .	20
	Determinanten der Timing-Entscheidung . . . . .	20
	Time-to-market-Strategie . . . . .	21
	Anti Pionierrolle: GOLDER & TELLIS (1996): . . . . .	21
	Pioniere haben Schwierigkeiten bei der Neuproduk- teinführung, wenn: . . . . .	21
3.2	Erfahrungskurven-Konzept . . . . .	22
	Ursachen des Erfahrungskurveneffekts . . . . .	22
	Implikationen für das Strategische Management (Fig. 10) . . . . .	23
	Probleme und Grenzen . . . . .	23
3.3	Das 9-Felder-Portfolio von McKinsey . . . . .	24
	Abgrenzung der SGF . . . . .	24
	Abgrenzung eines Strategischen Geschäftsfeldes . .	24
	Aufstellen der Portfolio-Matrix . . . . .	25
3.4	Weiter Analysekonzepte . . . . .	26
3.4.1	SWOT-Analyse . . . . .	26
3.4.2	Benchmarking . . . . .	26
	Formen des Benchmarking . . . . .	26
3.4.3	Empirische Erfolgsfaktorenanalyse . . . . .	27
	Qualitativer Ansatz "In Search of Excellence" Peters & Waterman . . . . .	27

PIMS (Profit Impact of Market Strategies)	28
Ziele und Funktionen von PIMS	29
Kritische Einwände gegen PIMS	29
3.4.4 Branchenstrukturanalyse	29
Five Forces	30
Was fehlt aus Ihrer Sicht? - Defizite des Konzepts BSA	30
Folgerungen für die Strategieabteilung	30
Das Konzept der Strategischen Gruppe	30
<b>4 Ressourcenbasierte Unternehmensführung</b>	<b>31</b>
Interne Kernkompetenzen (KK):	31
Welche Faktoren bestimmen den strategischen Wert von Kernkompetenzen?	31
Vorteile der Ressourcen-Perspektive	32
Beurteilung	32
Gefahren einer unterentwickelten Ressourcen- Perspektive	32
<b>5 Wann kommt der “Hyperwettbewerb”?</b>	<b>33</b>
Die Situation heute	33
...Porters Strategietypen entsprechen	33
Merkmale des Hyperwettbewerbs	34
Beispiel Simens:	34
Strategie: Der Weg des Unternehmens in die Zukunft → Traditionell Unternehmensgrenzen lösen sich auf"	35

# 1 Ursprung und Wesen der Unternehmensstrategie

## 1.0.1 Strategie

Strategien sind in sich widerspruchsfreie Handlungsprogramme – auf der Basis veränderlicher Rahmenbedingungen. Sie erbringen eine effizienzsteigernde Lenkungsleistung.

Strategos = Heerführer

stratos: Heer

agos: Führung/Führer

## 1.0.2 Carl von Clausewitz

Wichtigster Militärstratege/Vordenker nach wie vor einflussreich vor allem im amerikanischen Raum.

Ziel einer Strategie: Die Zukunft gestalten, aber mit der Möglichkeit von seinen ursprünglichen Zielen abgebracht zu werden. → Nebel des Krieges

Mit dem ersten Schuss ist alles Anders. – Clausewitz

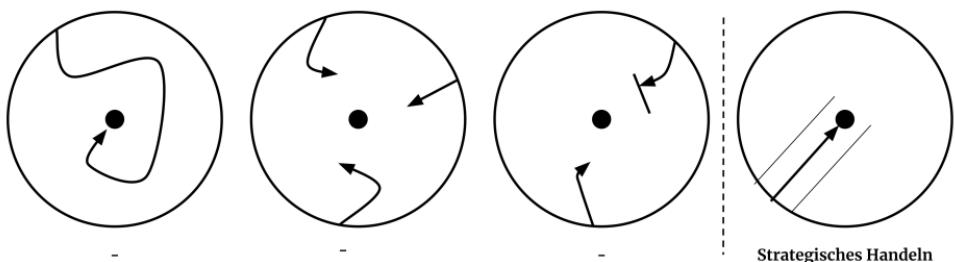
Gründungsmythos der Strategielehre

Primat der Politik -> Militär Einsatz erst nach **Versagen** der Politik.

→ Strategie heißt schlüssige Handlungspakete schnüren.

## 1.0.3 Hauptaufgabe / Hauptgefahren von Strategien

- Richtungsvorgabe / Scheuklappen-Effekt
- Einsatz von Ressourcen Organisieren / Inflexibilität
- Koordination / überbetonte Innenorientierung



**Figure 1:** Typische Formen von nicht strategischen Handeln

## 1.0.4 Strategie vs. Taktik

Strategie = Grundsatzregelung (grundlegende Prädisposition)

Taktik = operative Handlungen (laufende Disposition)

Strategie	Taktik
strukturbestimmend	ablaufbestimmend
echte Wahl/Entscheidungen	Routineentscheidungen
mittel-/langfristig	kurzfristig
verzögert	sofort
schwer korrigierbar	leicht korrigierbar

## Beispiel: In 80 Tagen um die Welt

- Norm: Ziel
- Strategie: Reiseroute
- Taktik: Beförderungsmittel

## 1.0.5 Entstehung zur Strategie

- Strategieinhalt
- Strategieprozess
- Strategiekontext

## Das klassische Modell der Strategiefindung

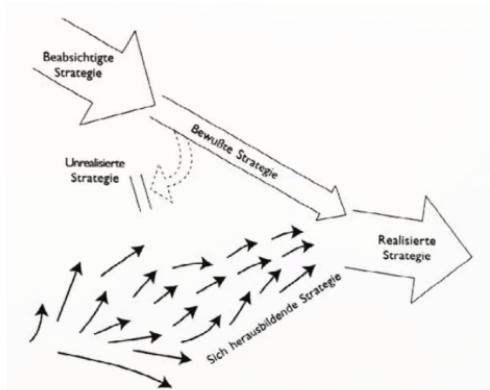
- Der strategische Prozess ist eine sequentielle Abfolge klar definierter Phasen
- Die Formulierung und Implementierung von Strategien ist ein aktiver und Konzeptionell einheitlicher Vorgang
- Der Impuls geht vom Top-Manager aus
- Es existieren überhaupt Strategien, also konsistente Handlungsmuster

## 1.0.6 Mintzberg

Strategy is a direction, a guide of cause of action into the future. A path to get from here to there.

Strategy als Plan /Pattern / Position / Perspective / Plot

→ nur ein geringer Teil der Strategie wird wie geplant umgesetzt.



## Ten Schools of Thought

**Design-Schule** **Hauptziel:** Harmonisierung zwischen internen Fähigkeiten und externen Möglichkeiten

**Ansatz:** Zunächst die interne Situation bestimmen, dann die Alternativen bewerten. Klare Trennung von Entwurf und Umsetzung.

**Philosophie:** Effektive Strategien entstehen in einem strikt kontrollierten Denkprozess. Hauptakteur ist das Top-Management.

→ präskriptiv-prozessual

**Positionierungsschule** Die Strategiebildung ist ein analytisch-konkurrenzbozogener Prozess! **Hauptziel:** Harmonisierung klarer strategischer Grundhaltungen: Der Markt bestimmt die geeignete Wettbewerbsposition.

**Ansatz:** Zunächst die Situation bestimmen, dann die passende Strategiealternativen auswählen.

**Philosophie:** Strategien sind nicht mehr einzigartig auf ein Unternehmen zugeschnitten. Vielmehr existieren nur wenige wirklich effektive Formen, die dafür branchenübergreifend gelten.

Die Strategieentwicklung bleibt ein strikt kontrollierter Akt.

→ präskriptiv-inhaltlich

### 1.0.7 Emergenz

Was war geplant? Abwesenheit von Strategien kann Zielführend sein.

## 1.0.8 Plausible Bündelung von Strategie – Struktur – Kultur

- **Prospektoren**

- innovative Unternehmen
- Sehr variables Angebot
- Divisional (in marktorientierten Sparten, eg. Gesundheit, Automobil)
- Organisationskultur kreativ, lernorientiert, fehlertolerant
- eg. Amazon, Siemens
- Wettbewerb über Innovation

- **Defender**

- auf Verteidigung des Marktsegmentes ausgelegt
- konservative Unternehmen
- enges Angebot
- Organisiert in Funktionen (Sparten sind eg. Einkauf, Verkauf)
- eg. e.on, Versicherung
- Wettbewerb über Preis

- **Analyzer**

- Zwischentyp
- eg. Fastfood

- **Reactor**

- Unternehmen ohne konsistente Strategie
- Sehr flexibel

## 1.0.9 Das fehlen von Strategien

- Versagen des Managements → negativ concept
- Übergangsphase → transitional concept
- Flexibilität soll erhöht werden → positive concept

# 2 Strategisches Handeln

## 2.1 Typologische Vorüberlegungen

**Basisstrategien** kombinieren verschiedene Instrumente und Maßnahmen zu einem längerfristig gültigen, in sich schlüssigen Gesamtpaket von Handlungen.

Eine Strategie ist das beabsichtigte oder sich ergebende, über einen längeren Zeitraum konsistente Verhaltensmuster einer Organisation, mit welchem sie sich von ihren Wettbewerbern abgrenzen will, um ihre

grundlegenden Ziele zu erreichen.

## 2.2 Ansoff-Matrix

Produkte/Märkte	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

**Marktdurchdringung (“Penetration”)** Ausschöpfung des Potentials des bisherigen Marktes mit den vorhandene Produkten. → “Natürliche Strategie”

**Marktentwicklung (“Markteintritt”)** Erschließung neuer (Teil-)Märkte → “Naheliegende Strategie”

### Beispiel:

- Salz verkaufen als Streusalz/Kochsalz/Aquariumssalz
- Produkte verschiedener Qualitätsstufen verkaufen (Bosch/Makita)
- Know-How in andere Bereiche Bringen (Falschirme → Nylon-Strumpfhosen)

### 2.2.1 Markteintrittsbarrieren

MEB sind eine zumeist absichtlich errichtete „Schranke“, die den Zutritt in einen bestehenden Markt für Newcomer erschwert oder sogar ganz ausschließt.

Zum Beispiel Bildgebende Verfahren in der Medizintechnik mit Kodak als neuem Bewerber → strenge legislative regulierung und anderer Vertriebswege.

Dementsprechend sind MEB gut für etablierte Unternehmen und schlecht für neue Mitbewerber.

- Staatliche Maßnahmen (z.B. Mindestlöhne, Zölle, Importquoten)
- Kostenvorteile durch Economies of Scale
- Produktdifferenzierungsvorteile („Markentreue“)
- Umstellungskosten für die Kunden („Switching costs“)
- Versperrter Zugang zu Vertriebskanälen
- Kapitalerfordernisse des Markteintritts

### 2.2.2 Produktentwicklung (“Innovation”)

- R&D → Invention

- Markteinführung → Innovation
- Marktdurchsetzung → Diffusion
- Konkurrenz → Imitation

Echte Innovationen entstehen oft aus persönlichen Problemen eg. Hipp-Babynahrung. Hier gibt es jedoch oft das Problem, dass den Erfindern BWL/Business-Wissen fehlt. Dafür benötigt man idealerweise einen:

- Fachpromotor
- Machtpromotor
- Prozesspromotor

Auch externe Faktoren müssen passen

- Technologiefortschritt
- veränderte Lebensgewohnheiten
- Gesetzgebung
- Geopolitik

## **Einstufung der Innovationen**

### **Quelle**

- Pull-Innovation → Kundenbedürfniss wird zu Produkt
- Push\_Innovation → Neue Technologie wird zu Produkt

### **Neuigkeitsgrad**

- Echte Innovation eg. Kamera, Mikrowelle
- Quasi-neue Produkte eg. Diätmargarine, Klappfahrrad
- Me-too-Produkte eg. Wochenzeitung
  - Adaptive Nachahmung eg. Multivitamin-Saft/Bonbon/Pflaster

**Inventors Dilemma** Der Erfinder wird oft von Nachahmern überflügelt, die das originale Produkt verbessern/billiger anbieten.

### **2.2.3 Innovation in Organisationen**

#### **Kennzeichen weniger innovativer Organisationen**

- überstarke Orientierung an Bereichszielen
- vorwiegend vertikale Kommunikation (oft schriftlich)
- Hierarchie statt Selbststeuerung
- Überreglementierung und Kontrollwut
- Information als „knappes Gut“.

## Kennzeichen innovativer Organisationen

- Führungsseitig eingeforderte Kreativität
- Toleranz gegenüber Fehlschlägen im allgemeinen Wertesystem
- Rotation, Teamorientierung, Mehrfachmitgliedschaften
- zeitliche Spielräume (z.B. 15%-Regel bei 3 M)
- System aktiver Unterstützung von Innovations-Champions.

## Gründe für wenig echte Neuproducte

- Mangel an echten Neuproduktideen (u.a. fehlender Kompetenzfokus)
- Risikoaversion vieler Manager (u.a. anreizsystem- und kostenbedingt)
- Wettbewerbsbedingt fragmentierte Märkte und „Zeitfalle“
- Angst vor Kannibalisierungseffekten
- Gesetzliche oder gesellschaftliche Einschränkungen.

### 2.2.4 Diversifikation

Marktpotentialinduzierte Strategie → Wenn die Vorhandenen Märkte bereits ausgeschöpft sind, ist Diversifikation nötig, um den Gewinn zu steigern.

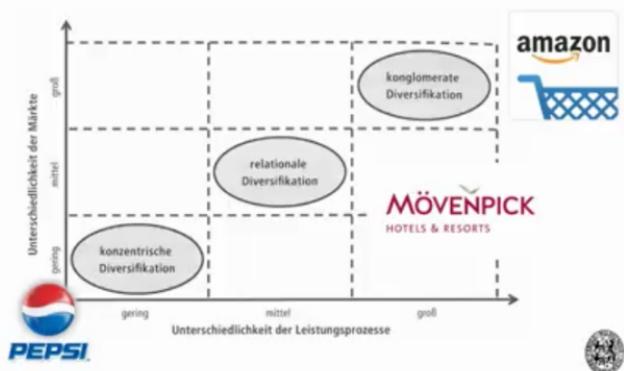


Diversifizierende Unternehmen sind Conglomerate die Verschiedene Sparten bedienen.

### Richtungen der Diversifikation I

- **Horizontale Diversifikation** Neue, aber sachlich verwandte Produkte für Kunden der selben Wirtschaftsstufe (meist auch gleiche Vertriebswege.) eg. Nestlé, G&J
- **Vertikale Diversifikation** Neu Produkte die den vorhandenen vor- oder nachgelagert sind. eg Schokoladenhersteller → Cacaoproduktion
- **Laterale Diversifikation** Vollkommen neue und Unzusammenhängende Produkten.

### Richtungen der Diversifikation I



## Wege zu Diversifikation

- Aufkaufen von Ideen/Firmen
- Eigene Entwicklung
- Kooperation mit anderen

## Erfolgsfaktoren für Firmenkooperationen

- Klare und konsequente Portfolio-Strategie
- Akquisitionserfahrung des Managements
- Innere Verbundenheit der einzelnen GF

**Diversifikation** bedeutet eine strategische Neuorientierung. Sie betrifft in der Regel das gesamte Unternehmen.

## Als Motive sind vor allem wichtig:

- Umsatz- und Gewinnwachstum
- Risikostreuung
- größere Wirtschaftlichkeit (u.a. durch Synergieeffekte)
- bestehende Ressourcenüberschüsse
- Macht- und Statusstreben des Top Managements.

## Aufbruch in Erweiterte Geschäftsfelder

- Fresenius: Medizintechnik → Krankenhausbetreiber
- VW: Autoverkauf → VW-Bank zur Finanzierung für Kunden

## Ressource Based View – RBV

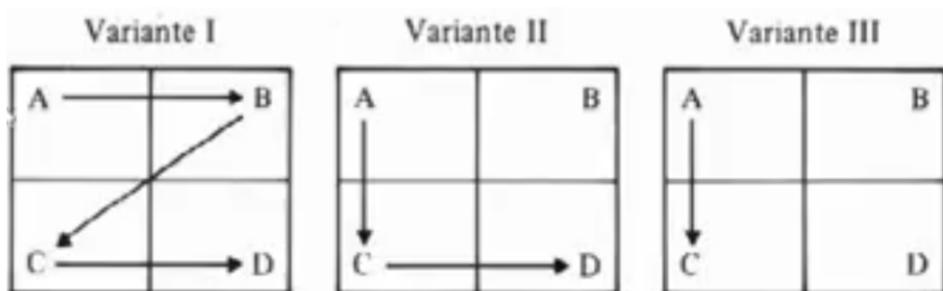
Interessante erweiterungen des Geschäftsfeldes werden durch Kompetenzen im Unternehmen gefunden.

- Fluggesellschaft:  
Reservierungssystem → Hotelzimmerbelegung

Ertragsdenken sollte Vorrang vor Risikoargumenten haben! – Oelsnitz 2020

## 2.2.5 Bewertung

Der Komplexitätsgrad steigt – von der Marktdurchdringung über die Marktentwicklung bis zur Diversifikation.



**Figure 2:** Typische Kombinationen bei der Marktfeldstrategie (Becker 2012)

Ansatzpunkt einer Wettbewerbsstrategie: Gewinn = (**Absatzmenge · Preis**) - **Kosten**

## 2.3 Generische Wettbewerbsstrategien nach PORTER



**Figure 3:** Strategietypen nach Porter

### 2.3.1 Differenzierung

Ziel der Differenzierung ist eine in der gesamten Branche als einzigartig angesehene Leistung.

→ Aussicht auf *dauerhaft* hohe Erträge durch Premiumpreise und Eintrittsbarrieren.

In einem Markt kann es verschiedene Differenzierungsstrategien erfolgreich sein. Ein Unternehmen kann sich durch ein oder mehrere Eigenschaften hervorheben. (Coca Cola: Geschmack, Volvo: Sicherheit, Langlebigkeit)

Differenzierung verursacht Mehrkosten, Diese werden dann in Kauf genommen, wenn hierdurch ein Mehrwert erzeugt wird, der einen über den Mehrkosten liegenden Preiszuschlag erlaubt.

**Markenartikel als Differenzierungsstrategie** Hauptmerkmale eines Markenartikels \* Kennzeichnung \* Qualitätskonstanz \* Image („Verkehrsgeltung“) \* Ubiquität

**Messbarkeit von Markenerfolg** Zwei Erfassungsmethoden:

1. Brand Specific Earnings: Prognose des Kapitalwerts zukünftiger markenbezogener Einzahlungsüberschüsse
2. „Brand Asset Valuator“ der Werbeagentur Young & Rubicam auf Basis von Kundenbefragungen.

## Risiken der Differenzierungsstrategie

- Vernachlässigung der Kostenposition
- Preisunterschiede zu Billiganbietern zu hoch (= zu geringer Nutzenüberschuss)
- zu viel bzw. ungeeignete Differenzierung (oft Unkenntnis der Differenzierungskosten bzw. der tatsächlichen Kundenwünsche)
- Nachahmung und Verlust der Einzigartigkeit!
- Abnehmer erkennen den höheren Angebotswert nicht, In diesem Fall kann kein Preiszuschlag durchgesetzt werden!

**Hidden Champions** sind kleine Unternehmen die Weltmarktführer in ihrem Segment sind. Oft von Einzelunternehmern oder Familien betrieben sind sie nah am Kunden und Werte gebunden.

Credo: „Tradition plus Innovation“

- Technologische Fokussierung!
- Überdurchschnittliche Forschungsaufwendungen!
- Direktvertrieb!
- Eingeschworene und hochqualifizierte Mannschaft!

→ Preis ist kein Element der Differenzierung für diese Unternehmen.

### 2.3.2 Kostenführerschaft

Ziel ist ein signifikanter Kostenvorsprung gegenüber den Konkurrenten der gesamten Branche (meist Standardprodukte).

Problem: Kostenführer kann nur einer sein.

## 2.3.3 Fokussierung

Ziel ist ein Kosten- oder Differenzierungsvorteil in einer ausgewählten Markt-nische (Produkt, Region oder Kunden)

Konzentration auf Schwerpunkte

### Vorteile

- ein begrenztes Ziel lässt sich leichter erreichen!
- Marktnischen erlauben oft Preiszuschläge bzw. Effizienzvorsprünge (z.B. einfachere Distribution)!
- Marktnischen werden von den Großen häufig übersehen! (weil: Volumen unterschätzt oder in der Bearbeitung zu aufwändig)

**Extremfall:** Kundenpartnerschaft → Produkte für nur einen Kunden.

Nischenunternehmen existieren also dort, wo der Markt von Totalstrategien nicht komplett Bedient wird. Dabei müssen die Nischen müssen sich deutlich genug vom Hauptmarkt abgrenzen und groß genug sein um Profit abzuwerfen.

Bsp Pauschalreisen,

- Robinson Club → Differenzierung
- Neckermann → Kostenführerschaft
- Sherpa Expeditions → Schwerpunkt (Himalaya)

### Marktsegmentierung:

„Aufteilung eines Marktes in klar unterscheidbare Untergruppen von Kunden, von denen jede als Zielmarkt angesehen werden kann, der mit einem eigenen Instrumente-Mix erreicht werden soll.“

→ Instrumentell über sog. Segmentierungskriterien (z.B. geographische, demographische, psychographische)

### Verknüpfte Segmente

Beispiel: Action-Romanzen, wie Mr & Mrs Smith, sprechen sowohl Frauen als auch Männer an.

### Bottom of the Pyramid Markets

Segmentierung nach Kaufkraft wie zum Beispiel Tata Nano.

### Herausforderungen

- Hohe Preissensibilität („Design-to-Cost“)
- Schlechte Bonität der Konsumenten
- Schwache Informationsbasis und kaum Rechtsschutz für Anbieter
- Oft andere Nutzungsbedingungen der Produkte

## Risiken der Fokussierungsstrategie

Es ist riskant, sich nur auf eine Nische des Marktes zu konzentrieren ??

— Alessandro Cremonesi

- *Limitiertes Absatzpotential mit entsprechenden Friktionen*

Verzicht auf Umsatz und Größenvorteile: Die kritische Menge für eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur wird nicht erreicht, Preisunterschied ggf. zu groß Beschränkte Optionen: bei Werbung, Personalbeschaffung, Lobbying

- *Massenhersteller weiten ihr Produktportfolio aus und besetzen Nischen*

- *Nischen verschwinden, weil sich Bedarfsstrukturen verändern*

- *Overconcentration*

Festlegen auf ein zu kleines Marktsegment, so dass der potentielle Massenmarkt nicht bedient wird.

- *Oversegmentation*

Zerlegung des Marktes in zu viele Segmente z.B. Cola Life

### 2.3.4 Bewertung von Porters Modell

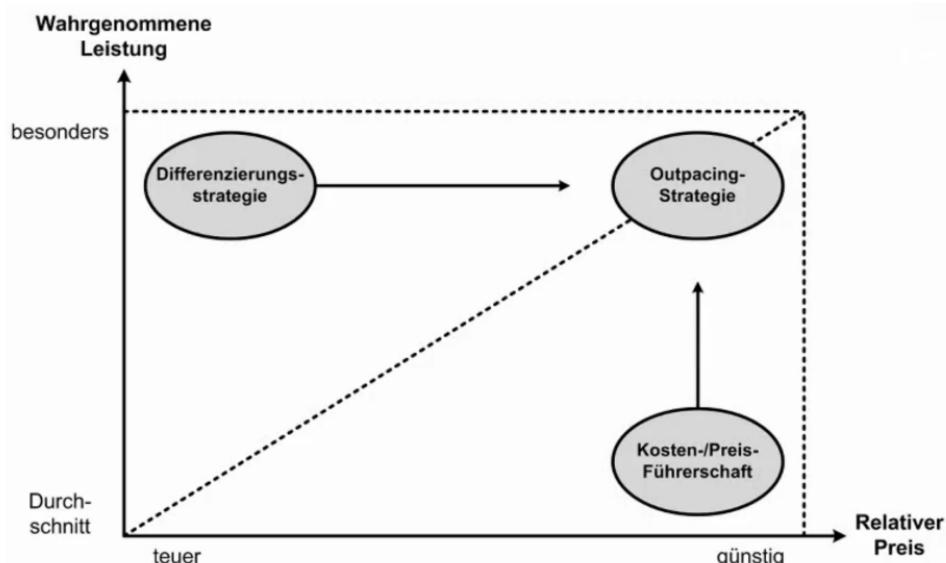
Pro: \* konsequente Konkurrenten-Orientierung sowie konkrete inhaltliche Empfehlungen!

Con: \* unterentwickelte Prozesssicht; zudem: \* Vernachlässigung von hintergründigen Fähigkeiten, Strategiekombinationen und dynamischen Aspekten!

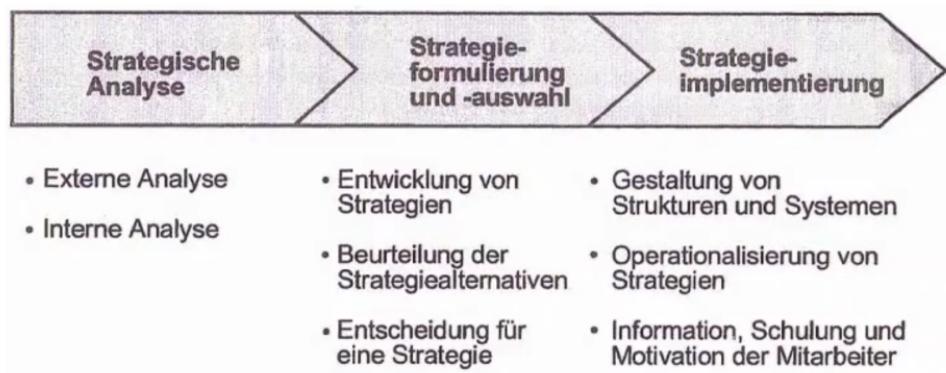
## 2.4 Outpacing als ergänzendes Strategiekonzept

**Idee:** Integration der beiden Porter'schen Wettbewerbsdimensionen und situationsbedingtes Wechseln der jeweils dominanten Profilierungsstrategie (= „Überhol-Strategie“)

**Annahme:** Der Pionier verfolgt eine Präferenz-, die Folger eine Preis-Mengen-Strategie!



**Figure 4:** Outpacing-Strategie nach Gilbert/Strebel

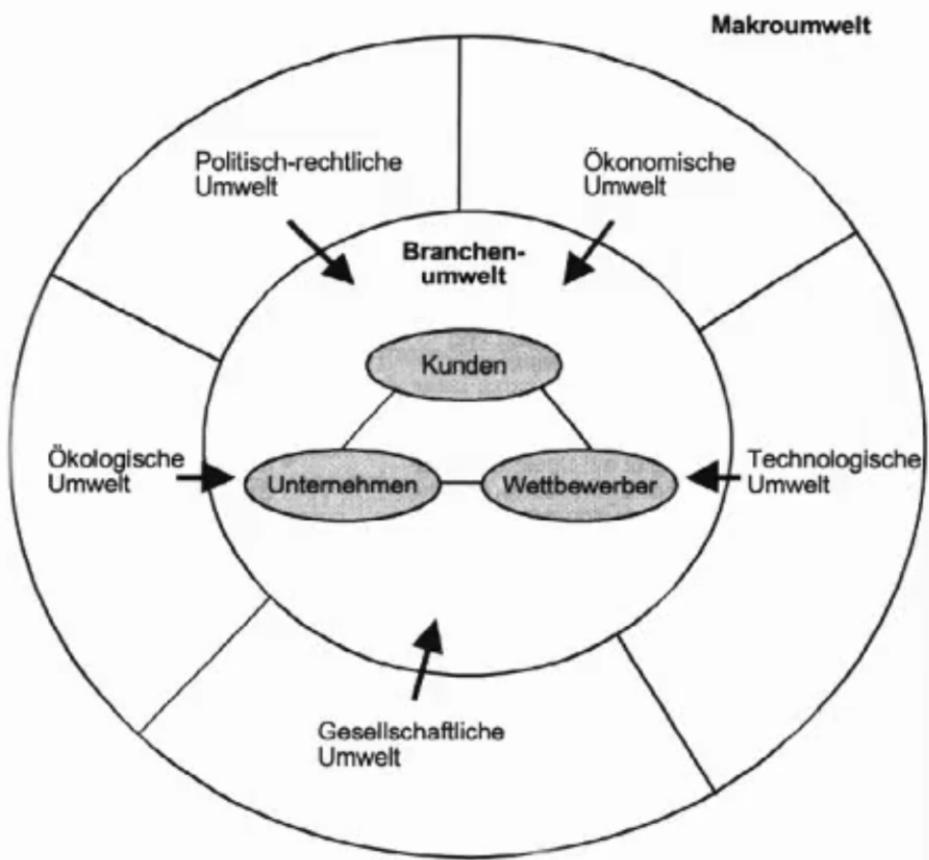


**Figure 5:** Strategische Managementprozesse auf Geschäftsfeld-Ebene

## Prozess des strategischen Managements

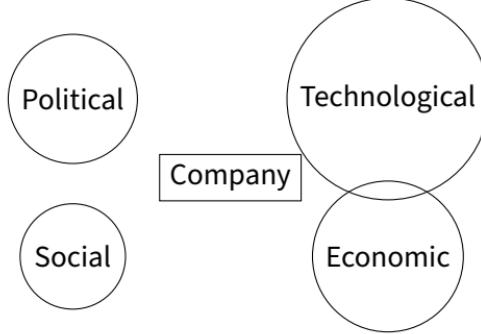
### 3 Strategische Analyse

Die Strategische Analyse dient der Informationsfundierung der wettbewerbsbezogenen Unternehmensentscheidungen (heute: „competitive intelligence“). Sie bereitet den Boden für die konkrete Ziel- und Maßnahmenplanung.



**Figure 6:** Externe und interne Umwelt eines Geschäftsfelds

## Pest Modell des Makro-Faktoren



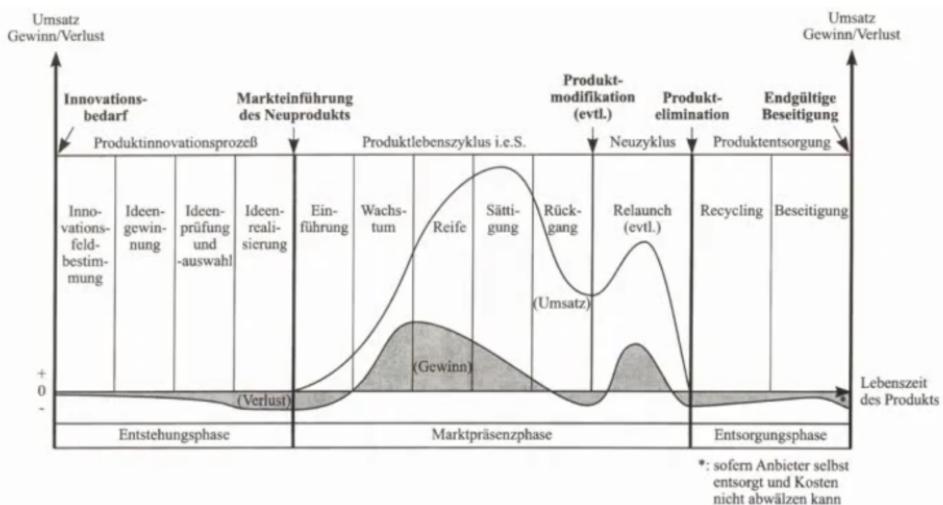
Diese Faktoren wirken sowohl auf die Markt- als auch die Kompetenzstrategie. Sie sind für Ländervergleiche bei der Zielmarktauswahl nützlich und können zugleich als frühe Signale für Veränderungen dienen!

### 3.1 Lebenszyklus-Analyse

befassen sich mit der Analyse und Prognose des zeitlichen Entwicklungsverlaufes z.B. von

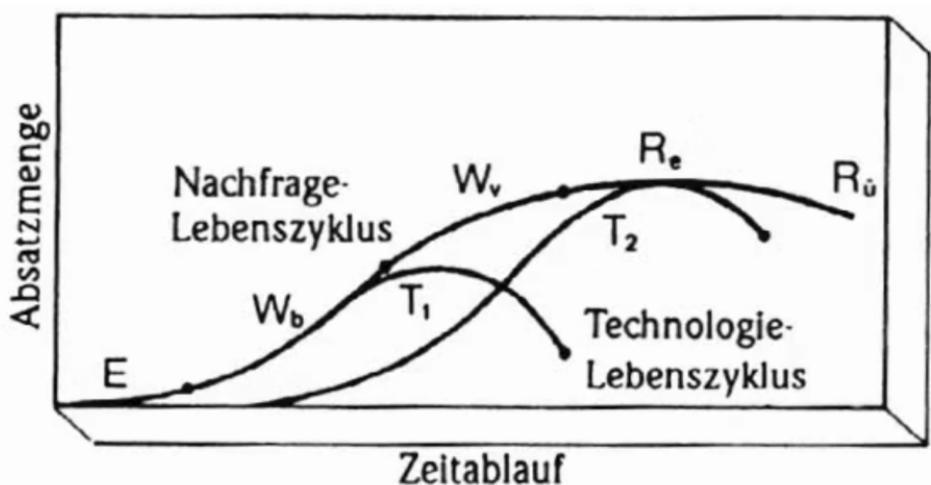
- Produkten
- Technologien
- Unternehmen bzw. Institutionen
- Branchen.

Basis hierfür ist die biologische Analogie zu Darwins Evolutionstheorie.



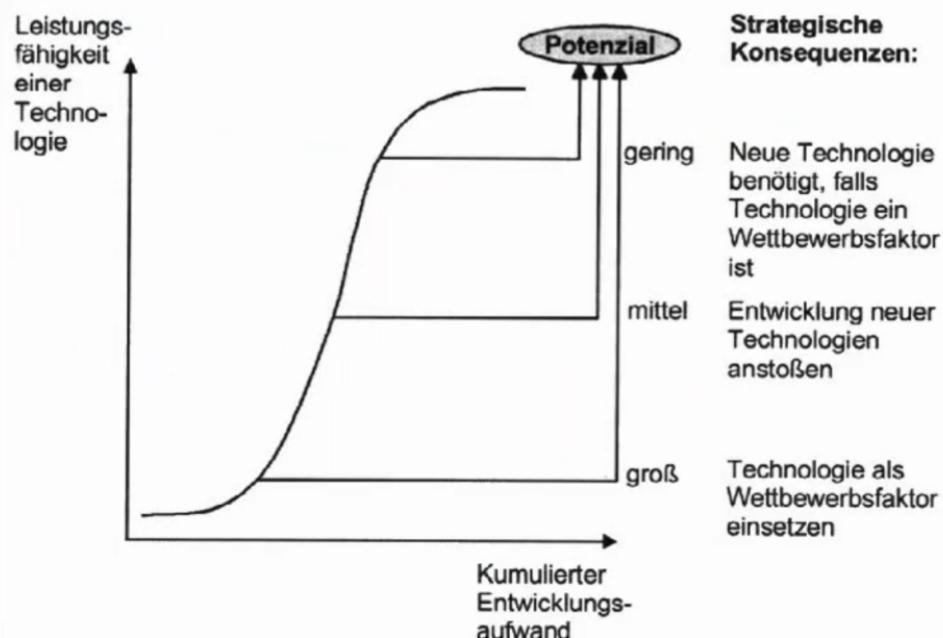
**Figure 7:** Produktlebenszyklus – idealisiert

**Verdrängung von Produkten** Neue Produkte lösen alte ab. Für den Kunden ist nur wichtig, das sein Problem gelöst wird, die Technologie ist ihm egal. Unternehmen unterschätzen, wie sehr sich der Markt durch neue Technologien verändern und arbeiten oft nur an inkrementellen Veränderungen.



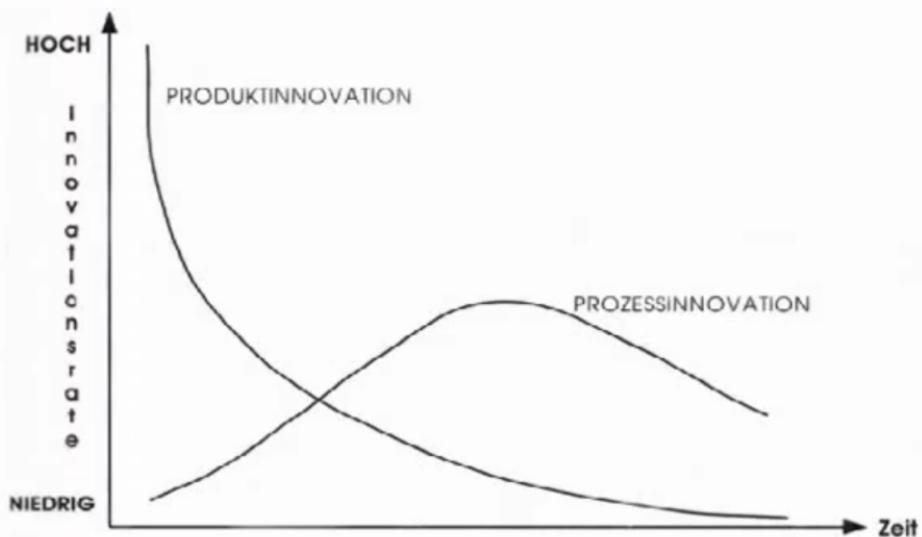
Technologie = Wissen um naturwissenschaftlich-technische Zusammenhänge und die Fähigkeit, dieses Wissen in Produkten oder Prozessen einzusetzen

Technologielebenszyklus = Modell der Entwicklung einer Technologie im Zeitablauf



**Figure 8:** Technologie-S-Kurve: Entwicklung – Explosion – allmähliche Reifung

## Das Industrieentwicklungsmodell



In jungen Branchen dominieren zunächst Produktinnovationen;

*Ihr Ziel:* Die Produktleistung verbessern (→ Angebotsnutzen!)

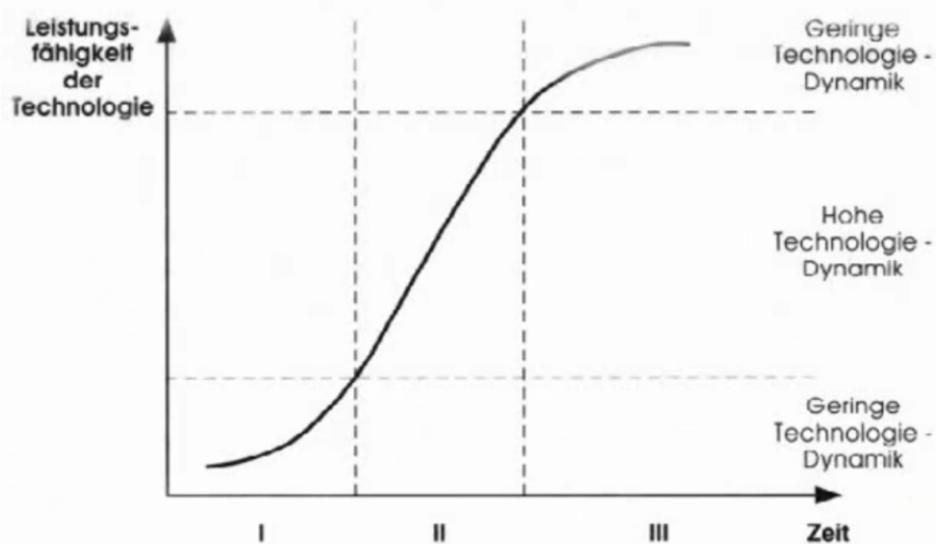
In der Folge bildet sich ein „marktbeherrschender Produktstandard“ heraus.

Daraus folgen Prozessinnovationen wie Automatisierung oder andere Verfahren zu Produktionsverbesserung. Am Anfang dominiert die Produktinnovation, später dann die Prozessinnovation. Wenn beide Innovationsfelder ausgeschöpft sind, spricht man vom Wertoptimum und die Branche stagniert, da keine weiterentwicklung mehr möglich ist.

## Schwächen des Lebenszyklus-Konzeptes

- Der Lebenszyklus ist kein Naturgesetz, sondern beeinflussbar
- Phasenabgrenzung und Bezugsgrößen sind oft uneinheitlich
- Lebenszyklus-Modelle dienen der Analyse - nicht der Prognose

## Strategisches Technologie-Management



Zentrale Fragen:

1. Welche Technologie sollte gefördert werden?
  - Die Technologie-Strategie sollte auf das jeweilige Geschäftsmodell (d.h. die Quellen des eigenen Wettbewerbsvorteils) sowie die vorhandenen Unternehmensfähigkeiten abgestimmt sein
2. Wann wird eine Technologie zugunsten einer neuen aufgegeben?
  - Verfeinerung bekannter Technologie oftmals sicherer und effizienter
  - Zukünftige Kosten/Nutzen-Relation ist entscheidend. Eine bekannte Technologie darf nur mit großer Vorsicht als ausgereift angesehen werden!
3. Wird technologische Führer- oder Folgerschaft angestrebt?
  - Die Eintrittsrolle hängt stark von der gewählten Wettbewerbssstrategie sowie den verfügbaren Unternehmensressourcen ab

## Determinanten der Timing-Entscheidung

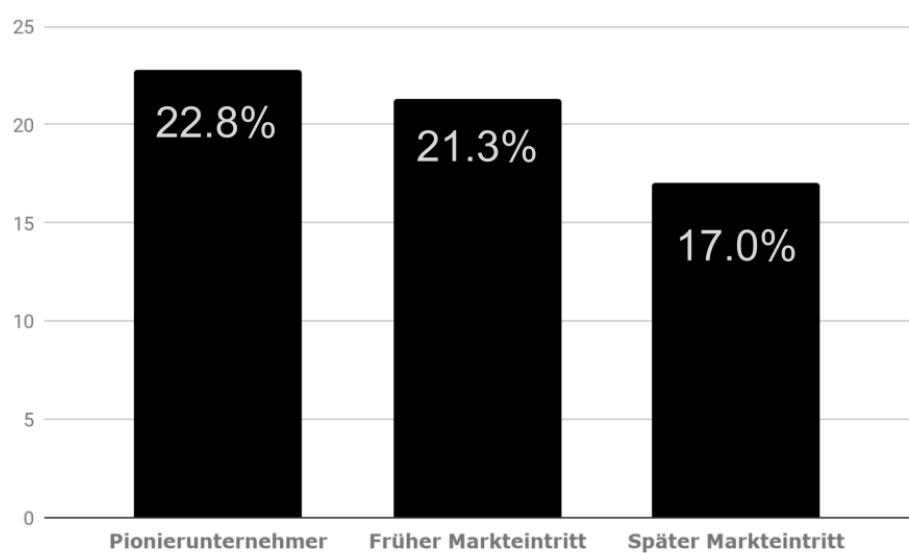
- (erwartete) Dauerhaftigkeit der technologischen Führerschaft
  - Wie groß sind unsere Finanzkraft und Forschungs-Know-how?
  - Welcher Marktanteil ist zu erwarten?
  - Wie hoch ist die Diffusionsrate technologischer Veränderungen?
- (erwartete) Pionier-Vorteile
  - Ansehen und Reputation!

- günstigerer Zugang zu Standorten, Ressourcen, Subventionen!
- Lernvorsprünge vor den Folgern!
- (erwartete) Pionier-Nachteile
  - deutlich höhere Kosten!
  - deutlich größeres Risiko!

## Time-to-market-Strategi

- Führer („pioneer“)
- Früher Folger („second-to-market“)
- Später Folger („late-to-market“).

Aber: Die Abgrenzung sollte stets branchensituativ vorgenommen werden!  
Unternehmen kann Produkt-, muss aber nicht Marktpionier sein!



**Figure 9:** PIMS: Durchschnittliche Kapitalrendite von Pionieren und Folgern

## Anti Pionierrolle: GOLDER & TELLIS (1996):

- die einstmaligen Marktpioniere sind heute nur noch in 11% der 36 betrachteten Produktkategorien Marktanteilsführer!
- die durchschnittliche Behauptungsdauer der Pioniere beträgt lediglich 5 Jahre!
- die Versagerrate bei Pionieren beträgt ca. 47%!

→ Besonders gefährlich für Pioniere sind Folgerunternehmen die schon in ähnlichen Geschäftsfeldern tätig sind.

## Pioniere haben Schwierigkeiten bei der Neuprodukteinführung, wenn:

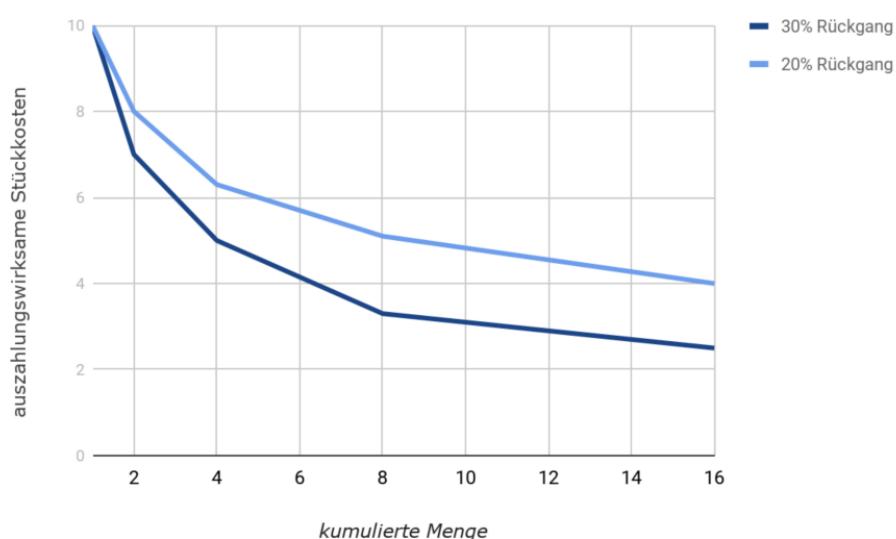
- der Anteil neuer Kunden sehr groß ist, d.h. kaum Erfahrungen mit vergleichbaren Angeboten vorliegen (z.B. bei echter Innovation)

- die Präferenz für die etablierten Anbieter sehr ausgeprägt ist
- das Image des Neuproduktes für den Abnehmer nur eine untergeordnete Rolle spielt

## 3.2 Erfahrungskurven-Konzept

Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge gehen die auf die Wertschöpfung bezogenen Stückkosten eines Produkts um einen konstanten Prozentsatz (20-30%) zurück.

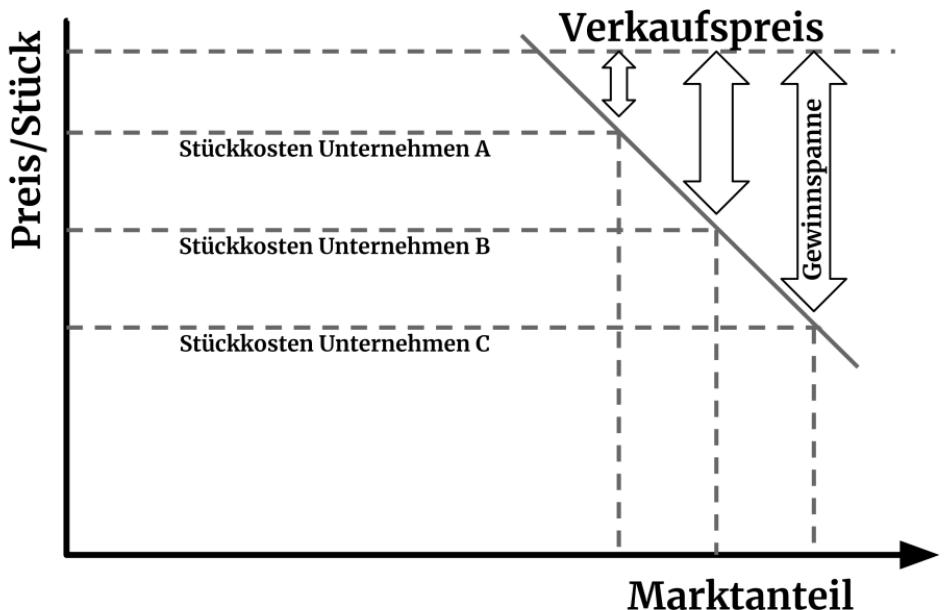
- - kumulierte Produktionsmengen
  - Wertschöpfung, d.h. Unternehmensleistung minus Vorprodukte und Fremdleistungen
  - gesamte Stückkosten, d.h. variable und fixe Stückkosten (preisbereinigt).



**Figure 10:** Die Erfahrungskurve bei linear eingeteilten Ordinaten

## Ursachen des Erfahrungskurveneffekts

- Größeneffekte
  - steigende Skalenerträge („Economies of scale“) durch Erhöhung der Betriebsgröße
  - Fixkostendegression
  - sonstige größenbedingte Kostenvorteile (z.B. durch günstigere Einkaufs-konditionen; zunehmende Marktmacht).
- Lernkurven
  - Spezialisierungseffekte (sog. „Übungsgewinne“)
- Technischer Fortschritt
  - insbesondere durch geringeres Risiko sowie raschere Amortisation von Prozessinnovationen!



**Figure 11:** Beziehung zwischen Kosten, Marktanteilen und Gewinnpotentialen

## Implikationen für das Strategische Management (Fig. 10)

- Marktanteil ist eine entscheidende Zielgröße!
  - Je größer der relative MA, um so größer die potenzielle Gewinnspanne!
- Beachtung des Marktwachstums und der PLZ-Phase!
  - Je stärker der Markt wächst und je näher das Produkt seiner Wachstumsphase ist, umso leichter lassen sich Produktionsmengen ausweiten!
- Ermöglichung einer Strategie der Kostenführerschaft bzw. des intensiven Preis-wettbewerbs
  - Kostenvorsprünge = taktisches Preissenkungspotential!
- Verbindung mit internationaler Standardisierungsstrategie
  - heißt: „Global Player“!

## Probleme und Grenzen

1. Kein allgemeingültiger, von selbst auftrender Effekt
  - nur in expandierenden Märkten
  - bei Massenproduktion
  - am stärksten:
    - bei arbeitsintensiven Prozessen
    - bei industriellen Vor- und Zwischenprodukten; weniger bei Konsumgütern
    - in der Fertigung; weniger bei Einkauf oder Vertrieb.

## 2. Diskussionsbedürftige Annahmen

- Produktions- gleich Absatzmenge?
- Homogenität der Problemlösungen (= gleiche Erfahrungskurven bei allen Wettbewerbern)?
- Mangels Kostentransparenz der Konkurrenten: Preise als Ersatzbasis valide?

## 3. Oft Folge: Überbetonung des Preis- bzw. Kostenwettbewerbs

- Überbetonung der Produktstandardisierung, Vernachlässigung von Innovationen!

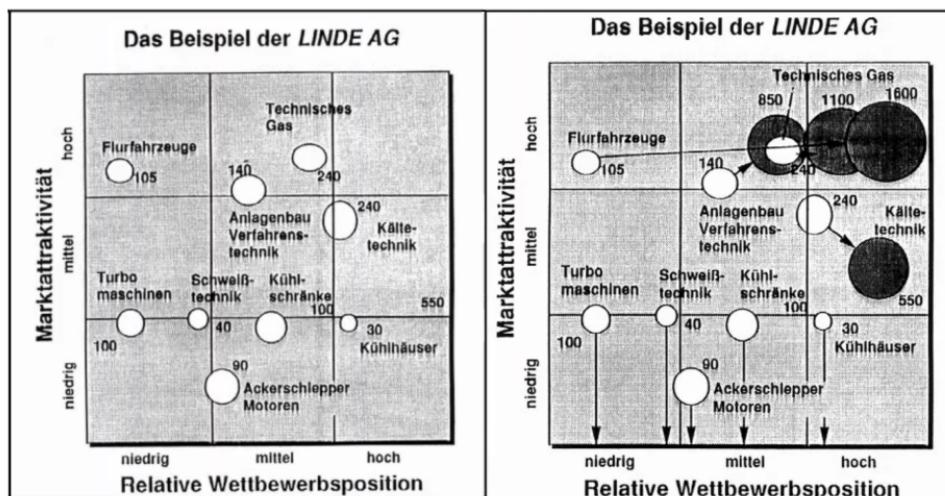
### 3.3 Das 9-Felder-Portfolio von McKinsey

#### Abgrenzung der SGF

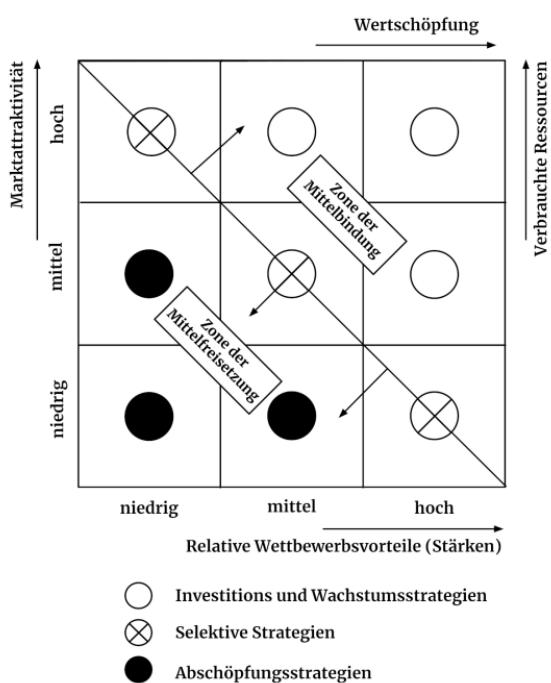
Ein SGF ist eine spezielle Produkt/Markt-Kombination, für die die Entwicklung einer eigenständigen Strategie sinnvoll erscheint.

#### Abgrenzung eines Strategischen Geschäftsfeldes

- Existenz eines eigenen Marktes bzw. eines eigenständigen Anwendungsproblems (z.B. erkennbar durch einen spezifischen Konkurrentenkreis)
- eigener, messbarer Beitrag zum Unternehmenserfolg
- Spielraum für eigene Ziel- und Maßnahmenentscheidungen



**Figure 12:** Links: Positionierung der SGF | Rechts: Aufstellen Zielpfotolio



**Figure 13:** Normstrategien im McKinsey-Portfolio

## Aufstellen der Portfolio-Matrix

Hintergrund ist die Synthese von...

- Erfahrungskurve: Betonung des relativen Marktanteils!
- PLZ: Betonung des Marktwachstums!

→ Von McKinsey für General Electric später zweifach erweitert:

- nicht nur **Marktwachstum**, sondern:
  - Marktgröße
  - Marktqualität (z.B. Kundentreue, Ausmaß staatlicher Eingriffe)
  - Energie- und Rohstoffversorgung; mögliche Kooperationspartner etc.
- nicht nur Marktanteil, sondern:
  - relatives Produktionspotenzial
  - relatives F&E-Potenzial
  - relative Qualifikation der Führungskräfte

## (5) Ableitung von Normstrategien

bei BCG-Portfolio:

- Stars: Investitionsstrategien („pflegen“)
- Fragezeichen: selektive Strategien
- Cash-Cows: Abschöpfungsstrategien („ernten“)
- Arme Hunde: Desinvestitionsstrategien („eliminieren“).

## 3.4 Weiter Analysekonzepte

### 3.4.1 SWOT-Analyse

- **S**trengt
- **W**eaknesses
- **O**pportunities
- **T**hreats

		Stärken	Schwächen
		Motorenbau	Schmale Produktpalette
Gelegenheiten	SO-Strategien	WO-Strategien	
Kundeninteresse an Sportlichkeit	Fromel I M6	X3 X5	
Bedrohungen	ST-Strategien	WT-Strategien	
Emissionsvorschriften	Wasserstoffantrieb Valvetronic	Minier Reihe	

**Figure 14:** SWOT-Analyse am Beispiel von BMW

### 3.4.2 Benchmarking

“If we have any tradition it is this: Everything can always be done better than it IS being done-. That pressing always to do work better and faster solves nearly every factory problem.” – (Henry Ford, 1922)

- die gezielte Erhebung und Analyse von Daten...
- zur Bestimmung der strategischen oder operativen Position eines Unternehmens(teils) im Vergleich zu anderen Unternehmen – mit dem Ziel...
- der Ableitung realistischer wettbewerbsorientierter Zielvorgaben und Einleitung konkreter Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition.

Förderung durch Aufnahme in den Kriterienkatalog des Malcolm Baldrige Quality Award

### Formen des Benchmarking

**Intern-funktionales\_BM** = der Vergleich ähnlicher Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens, um das Leistungsniveau zu ermitteln, das unternehmensintern die beste Praxis darstellt.

**Beispiel:** Vergleich der Produktionseffizienz in verschiedenen Standorten/Werken eines Autobauers.

**Konkurrentenbezogenes\_BM** der Vergleich eigener Produkte, Methoden und Ergebnisse mit denen der maßgeblichen Konkurrenten.

**Beispiel:** Qualitätsvergleich von Restaurantketten

**Branchenbezogenes\_BM** = der Vergleich mit allen Unternehmen einer Branche, um z.B. die branchenbeste Beherrschung einer bestimmten Funktion zu entdecken.

**Beispiel:** Suche nach dem Unternehmen, das in der gesamten Branche die beste Marktforschung hat

**BM am „Klassenbesten“\_B** = der Vergleich mit einem Unternehmen außerhalb der eigenen Branche, das eine best. Funktion besser beherrscht als alle Branchenmitglieder

**XEROX:** Vergleich mit:

- American Express → Fakturierung
- SONY → Kapitalumschlagshäufigkeit
- L.L.Bean → Logistik/Versand

**Vorteil:** Bessere Informationsbasis; Erfahrungsaustausch einfacher

**Nachteil:** Aufwändige Recherche, Vergleichbarkeit nicht immer gegeben!

### 3.4.3 Empirische Erfolgsfaktorenanalyse

**Ziel:** Empirische Ermittlung aller Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs  
→ (Schlüsselkriterium = „strategischer“ oder „kritischer“ Erfolgsfaktor)

**Qualitativer Ansatz “In Search of Excellence” Peters & Waterman** Erfolgsstrategien von 62 „exzellenten“ amerikanischen Großunternehmen und herausarbeiten von zentralen Erfolgsfaktoren

- Primat des Handelns
- Nähe zum Kunden
- Freiraum für Unternehmertum
- Produktivität durch Menschen
- Sichtbar gelebtes Wertesystem
- Bindung an das Stammgeschäft u.a.

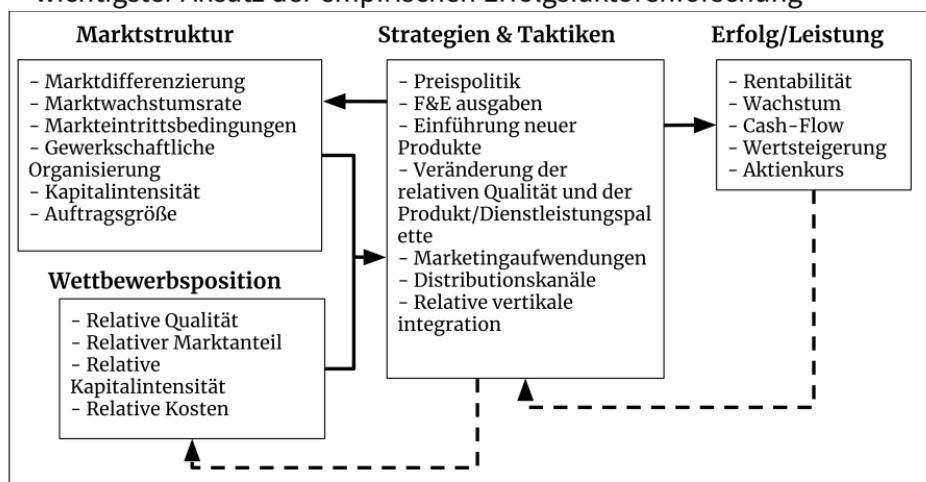
### Kritik an Peters & Waterman

- Auswahl nicht repräsentativ
- Erfolgseinstufung der Unternehmen nicht zeitstabil

- Autoren haben ihre Auffassungen später z.T. revidiert:
  - z.B. Peters/Austin (1986): nur noch 4 Erfolgsfaktoren
  - z.B. Waterman (1988): Innovationsfähigkeit entscheidend!

## PIMS (Profit Impact of Market Strategies)

= wichtigster Ansatz der empirischen Erfolgsfaktorenforschung

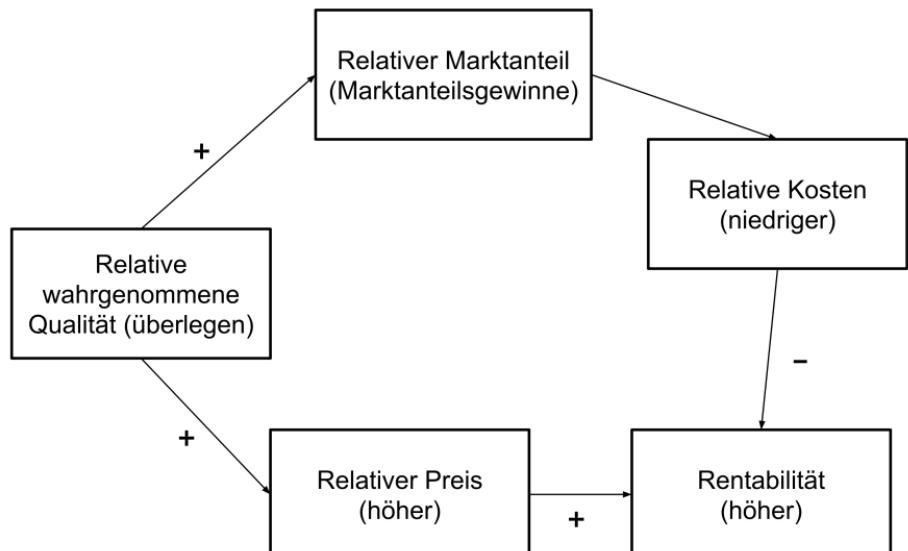


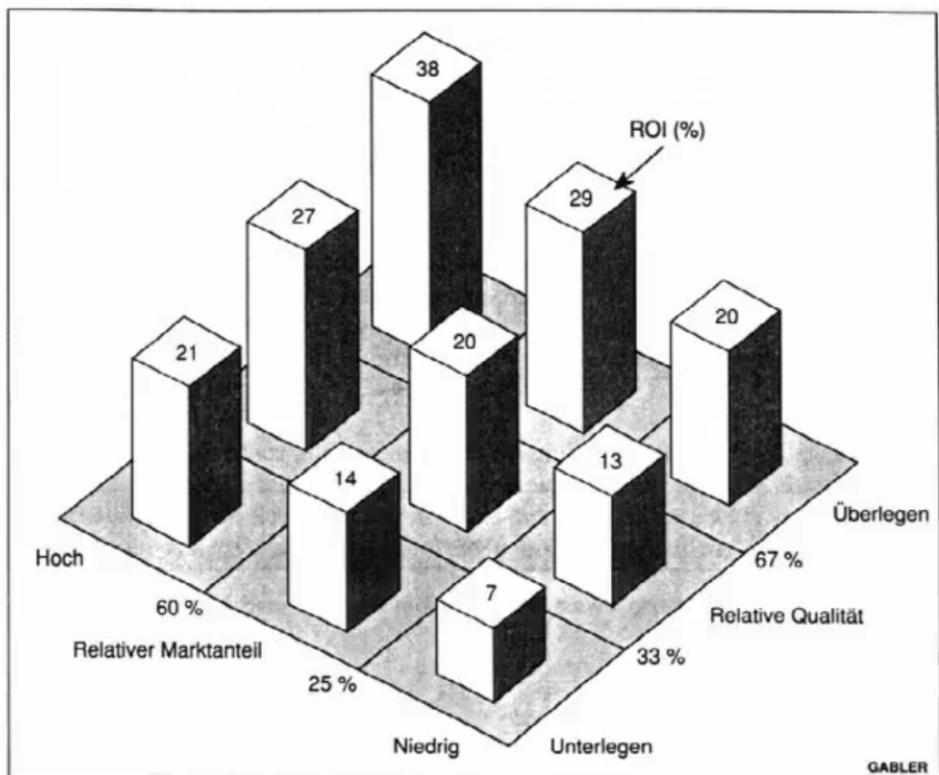
**Grundgedanke:** Aufdeckung allgemeiner „Marktgesetze“ Zwar Bündel gleichzeitig wirkender Einflussfaktoren, aber dennoch Ziel: Exaktes Herausarbeiten des Erfolgsbeitrags der einzelnen Faktoren!

PIMS besteht aus verschiedenen Datenbanken mit deren Hilfe auch Simulationen erstellt werden.

## Erkenntnisse aus PIMS

- Anfangs wurde angenommen, dass der Marktanteil positiv mit dem ROI korreliert. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass vor allem ein mittlerer Marktanteil ein Indikator für ein geringes ROI ist, da hier Investitionen vorgenommen werden um den Marktanteil zu steigern, diese sich aber nicht rentieren.





- Wichtige Determinanten:

- relative Produktqualität
- relativer Marktanteil
- Kapitalintensität

## Ziele und Funktionen von PIMS

- Vorgabe von realistischen Leistungszielen für die einzelnen GE
- Formulierung einer geeigneten Strategie für die GE
- Optimale Allokation von Investitionsmitteln auf die GE

## Kritische Einwände gegen PIMS

- Im konkreten Einzelfall kann es durchaus anders sein: Insofern gibt es keine universal gültigen Marktgesetze! Welchen Wert haben dann aber Durchschnittsergebnisse der Vergangenheit?
- Methodische Mängel (Übergewicht US-amerikanischer Investitionsgüterunternehmen; weiche Konstrukte wie „relative Produktqualität“)

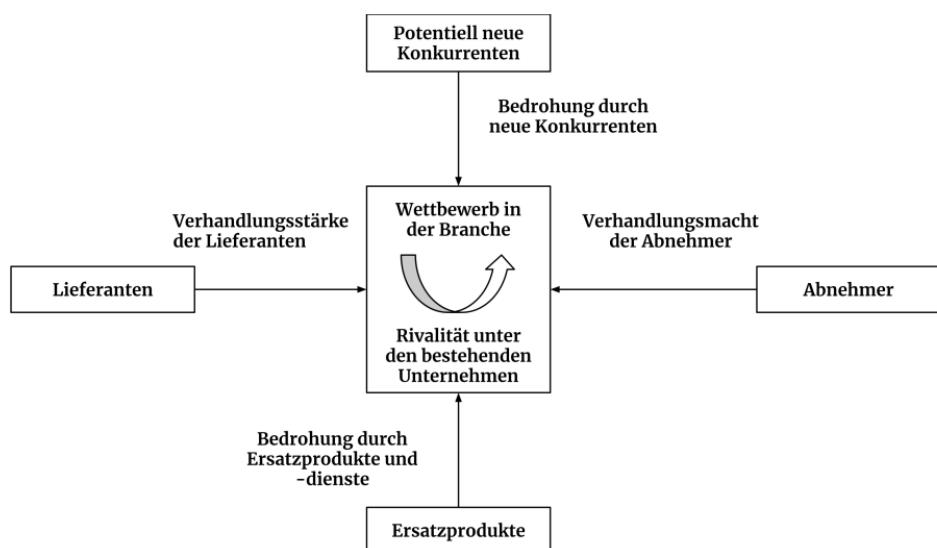
### 3.4.4 Branchenstrukturanalyse

Zwei Hauptaufgaben des Strategischen Managements:

1. Wahl des Betätigungsfelds entsprechend seiner erwarteten Profitabilität (= Makroebene)
2. Positionierung in diesem Feld (= Mikroebene)

## Five Forces

- Abnehmer
- Lieferanten
- Substitutionsprodukte
- neue Anbieter
- Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern



**Figure 15:** Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (PORTER 1996)

## Was fehlt aus Ihrer Sicht? - Defizite des Konzepts BSA

- Es fehlt u.a. Einflussmacht von Staat, Arbeitnehmern, Investoren
- Zu statisch: Sollte zumindest ergänzt werden durch eine Art Branchenentwicklungsanalyse!
- Porters Konzept ist vor allem für reife Oligopol-Märkte sowie industriell geprägte Branchen geeignet!

## Folgerungen für die Strategieabteilung

- Radarfunktion: Signifikante Veränderungen der Wettbewerbsgrundlagen frühzeitig erkennen!
- Vorbereitung: Unternehmen so positionieren, dass eine effektive Abwehr bzw. Nutzung der Wettbewerbskräfte möglich ist!
- Revolution: In keiner Branche können alle Parteien gleich gut verdienen – also Kräftegleichgewicht zu eigenen Gunsten verändern!

**Das Konzept der Strategischen Gruppe** ... eine „Gruppe von Unternehmen in einer Branche, die dieselbe Strategie verfolgen“ (Porter 1995, S. 177). Im Extrem kann sowohl eine Branche eine einzige Strategische Gruppe bilden als auch jedes Unternehmen für sich eine Gruppe. Die Regel ist das aber nicht!

Die größten Konkurrenzkämpfe finden innerhalb der Strategischen Gruppe statt. → Fiat ist nicht der Konkurrent von Porsche.

## Welche Handlungsoptionen ergeben sich hinsichtlich der eigenen Gruppenzugehörigkeit?

- eine vorteilhafte Position in einer profitablen Gruppe absichern!
- von einer margenschwachen in eine lukrative Gruppe wechseln!
- im Ideal: eine neue strategische Gruppe etablieren!

**Einwand** gegen die Branchenstruktur ist, dass der empirisch nachgewiesende Einfluss der Branchen Struktur nur 10-20% als Einflussfaktor ausmacht und vom Unternehmen/Management nicht direkt beeinflusst werden kann.

## 4 Ressourcenbasierte Unternehmensführung

### Interne Kernkompetenzen (KK):

„Bündel an Fähigkeiten und Technologien, die es einem Unternehmen ermöglichen, seinen Kunden einen bestimmten Nutzen anzubieten — die Summe des über einzelne Bereiche hinweg Erlernten.“ – (HAMEL / PRAHALAD 1997, S. 302)

Beispiele:

- HONDA
  - Kundennutzen: zuverlässiger, effizienter Antrieb
  - Kernkompetenz: Motorenbau
- SONY
  - Kundennutzen: „Taschenformat“
  - Kernkompetenz: Miniaturisierung

Ist die Ressource wertvoll?	Ist die Ressource selten?	Ist die Ressource nicht kopierbar?	Bedeutung für die Wettbewerbs-situation	Organisationale Voraussetzungen zur Nutzung
Nein	/	—	Wettbewerbs-nachteil	Nein
Ja	Nein	—	Wettbewerbs-parität	
Ja	Ja	Nein	Temporärer Wettbewerbs-vorteil	
Ja	Ja	Ja	Dauerhafter Wettbewerbs-vorteil	

**Figure 16:** VRIO-Schema zur Bewertung von Kernkompetenzen

### Welche Faktoren bestimmen den strategischen Wert von Kernkompetenzen?

- Differenzierungsfähigkeit (= Wettbewerberfokus)
- Kundennutzen (= Käuferfokus)

- Nachhaltigkeit (= Nicht-Imitierbarkeit, Nicht-Substituierbarkeit)
- Transferierbarkeit (= Ertragswert für das Unternehmen)

→ Der Wert von Kompetenzen ist erst hinterher ersichtlich

## Vorteile der Ressourcen-Perspektive

- Kernkompetenzen „leben länger“ als einzelne Endprodukte
- ...decken im Ideal mehrere Geschäftsfelder ab
- ...haben nachhaltigere Auswirkungen auf Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens

Dem Kampf um Marktführerschaft geht ein Wettkampf um Kompetenz-führerschaft voraus! (Talente, geistiges Eigentum, Allianzpartner etc.)

## Beurteilung

- Markt- und Ressourcen-Perspektive ergänzen sich!
  - Kompetenzen müssen z.B. mit Blick auf spätere Marktbedürfnisse entwickelt werden.
- Markterfolg ist das (sichtbare) Ergebnis von Kompetenzvorsprüngen.
  - (z.B. in Produktleistung, Design, Tempo).

## Gefahren einer unterentwickelten Ressourcen-Perspektive

- **Unternehmerische Chancen bleiben ungenutzt**, weil die erforderlichen Kompetenzen in verschiedenen GF liegen! (Kunden werden nicht bedient; die Kompetenzentwicklung aufgesplittet)
- **Die Sensibilität für eventuell wachsende Abhängigkeit** von (Komponenten-)Lieferanten geht verloren.

## 5 Wann kommt der „Hyperwettbewerb“?

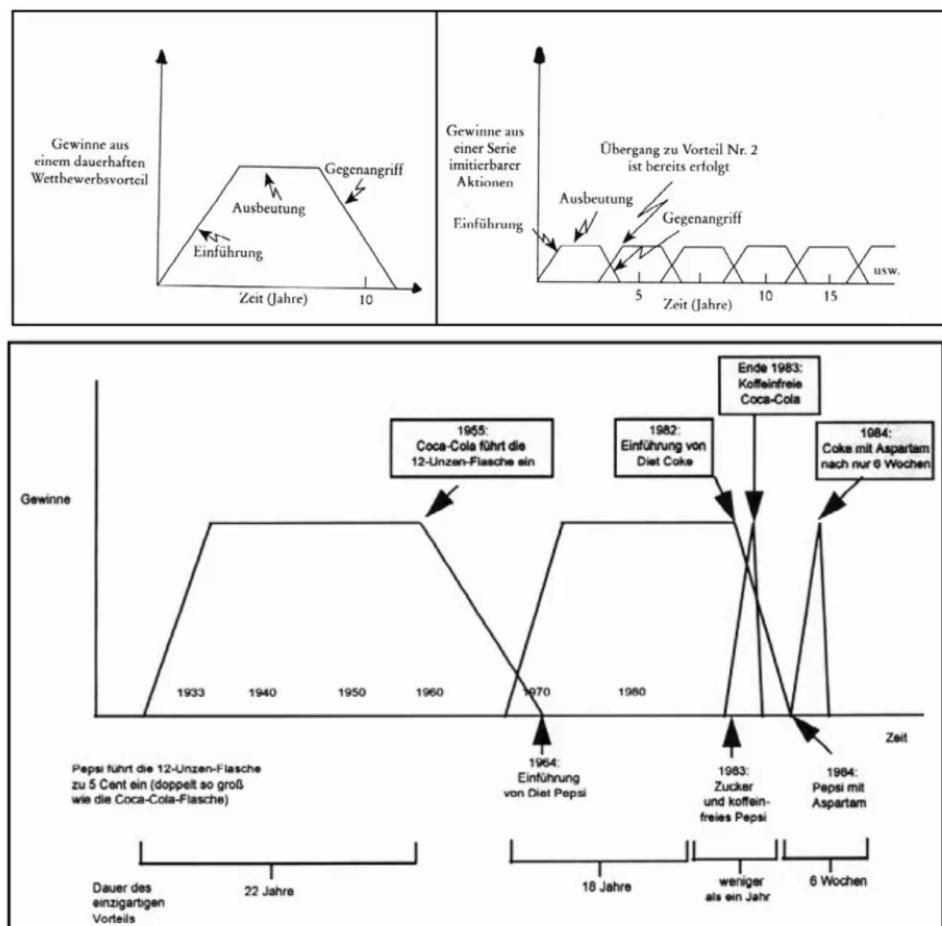
### Die Situation heute

- In den meisten Branchen gleichen sich die Geschäftsmodelle und Managementmethoden immer mehr an!
- Das Streben nach Effizienz und Kostenreduktion ersetzt „echte“ Strategie.

Der Wettbewerb wird zum Nullsummenspiel mit stagnierenden Margen. Keiner hat einen echten Vorteil. Am Markt sind diejenigen, die den längsten Atem haben.

Hyperwettbewerb:

Extremform des Wettbewerbs, bei der Vorteile rasch erzeugt und ebenso rasch wieder zunichte gemacht werden. Somit eskaliert der Wettbewerb auf verschiedenen Stufen, und der Markt befindet sich in einem ständigen Ungleichgewicht.



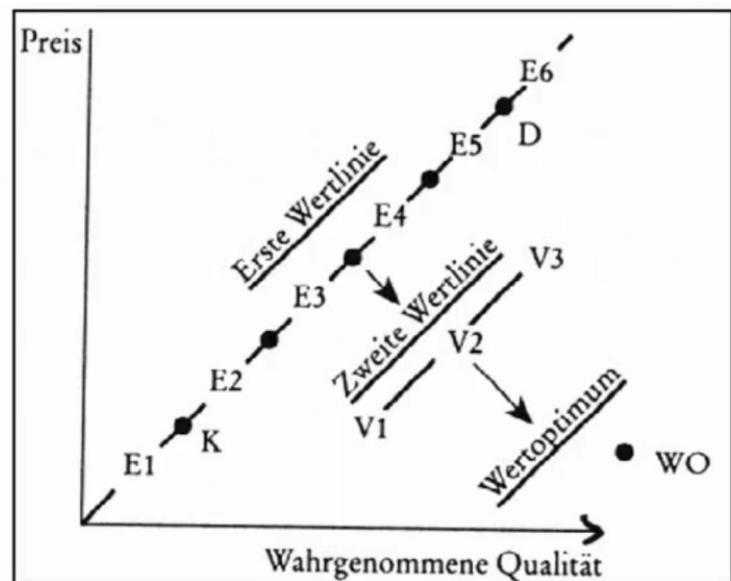
**...Porters Strategietypen entsprechen** einer „buchhalterischen Betrachtungsweise“ Die statischen Strategiemodelle beschreiben den Wettbewerb zu einem bestimmten Zeitpunkt. Sie sind aber nur sinnvoll, wenn sich Technologien, Konkurrenten oder Bedürfnisse kaum verändern und somit dauerhafte Vorteile möglich scheinen („Stellungskrieg“).

Schlachten werden durch Massierung & Überraschung entschieden! –  
CARL VON CLAUSEWITZ

- Früher: Statischer Charakter, Vorteil durch bessere Ausgangsposition & starke Abwehrstellung („Bastionen“)
- Heute: Vorteile durch Angriff. Dabei entscheidend: Schnelligkeit & Überraschung!

## Merkmale des Hyperwettbewerbs

- Unternehmen verteidigen ihre Wettbewerbsvorteile nicht dauerhaft; sondern sie zerstören sie selbst!
- Der Wettbewerb wird kompromissloser und eskaliert!
- Unternehmen konkurrieren dabei auf vier Ebenen:
  - Preis/Qualität
  - „Zeitwahl“ und Know-how
  - Eintrittsbarrieren („Hochburgen“)
  - Finanzkraft



**Figure 17:** Preis/Qualität: Trend zum Wertoptimum

- Strategische Partnerschaften nehmen stetig zu!

**Beispiel Simens:** Steht mit 90% seiner Produktpalette im globalen Wettbewerb und koordiniert weltweit über 1.000 Kooperationen z.B. mit Nokia (Telekommunikation), Fujitsu (PC), Bosch (Haushaltsgeräte), Valeo (Bahn-technik), Voith (Wasserturbinen), Huawei (Mobilfunk).

**Strategie: Der Weg des Unternehmens in die Zukunft** Das Wesen des SMgt fußt letztlich auf 3 Grundsätzen:

- alle Aktionen und Positionen sind relativ!

- alle Aktionen sind in Wahrheit Interaktionen!
- nichts ist von Dauer!

→ **Traditionell Unternehmensgrenzen lösen sich auf"**

- Innerhalb der Netzwerke: vom kurzfristigen Gegeneinander zum langfristigen Miteinander!
- Außerhalb der Netzwerke: deutliche Wettbewerbsverschärfung!

→ Branchengrenzen verschimmen!

Dem strategischen Management kommt nach wie vor eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg zu!

Es muss das Unternehmen langfristig gut positionieren („Markt“) und über seine Kernkompetenzen konkurrenz- und bündnisfähig machen („Ressourcen“).