

Zusammenfassung strategisches Management

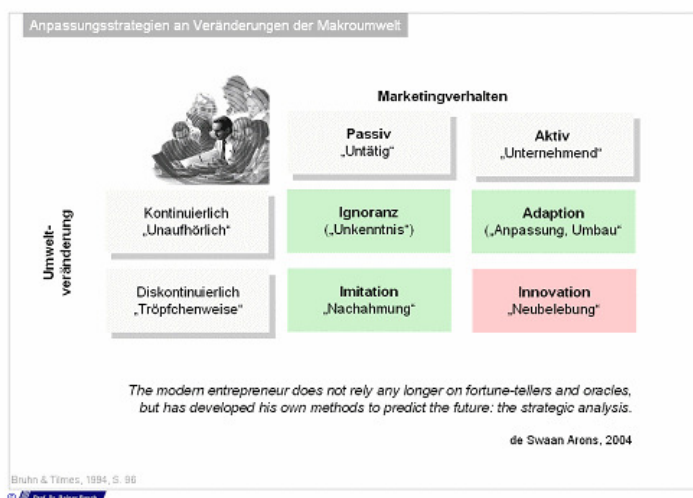
Horizonte der Unternehmensführung

Ist	Kurzfristiger Horizont z.B. Jahresbudget Operative Umsetzung 1 - 3 Jahre	Mittelfristiger Horizont z.B. Marketingstrategie Funktionale Zieldefinition 2 - 4 Jahre	Langfristiger Horizont z.B. Unternehmensstrategie Unternehmerische Zieldefinition 4 - 8 Jahre	undefinierter Horizont z.B. Vision, Leitbild Normative Legitimation unbegrenzt

Produkt / Markt Matrix nach Ansoff

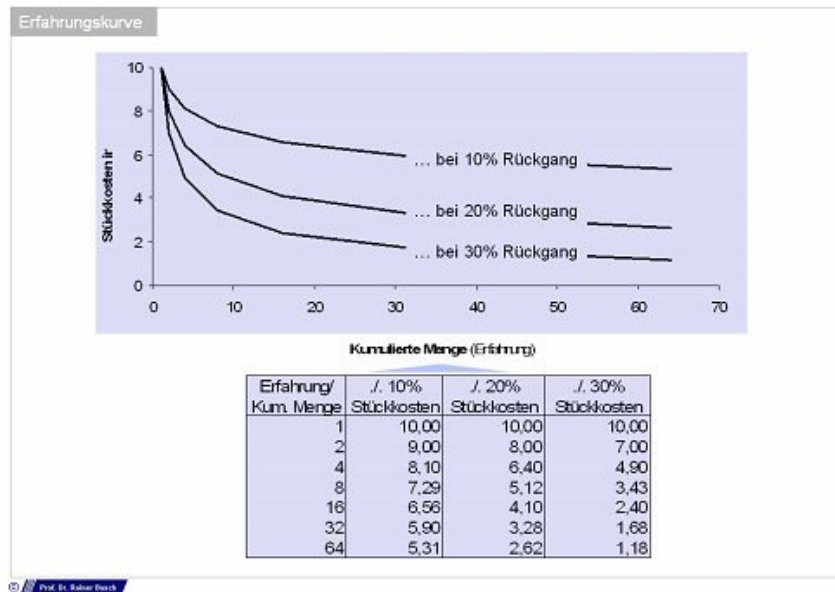
	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	Marktdurchdringung Ausschöpfung des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und / oder Neukunden zu gewinnen. Ansätze: • Intensivierung der Marktbearbeitung • Relaunches • Imitationen (Me too Produkte) • Kosten- und Preissenkungen • Unbundling (Elemente separat anbieten) • Segmentierung Am anspruchlosesten	Produktentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes für gegenwärtige Märkte. Ansätze: • Entwicklung neuer bzw. besserer Produkteigenschaften für bestehende Produkte • Entwicklung von Varianten eines Produktes • Entwicklung von neuen Produkten • Zusätzliche Leistungen (z.B. Beratung, Service, Systemlösungen) Schwierig
Neue Märkte	Marktenwicklung Suche nach neuen Märkten, die man mit den gegenwärtigen Leistungsangeboten bedienen kann. Ansätze: • Geographische Ausweitung • Erschließung neuer Abnehmergruppen bzw. Käuferschichten • Neue Vertriebskanäle • Neue Verwendungszwecke Anspruchsvoller	Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes. Ansätze: • Horizontal (Synergien mit bisherigen Tätigkeiten) • Lateral (Aufnahme völlig neuer Geschäftstätigkeiten) • Vertikale Integration (in vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen) Am schwierigsten

Welche Anpassungsstrategie verfolgen wir (nicht)?

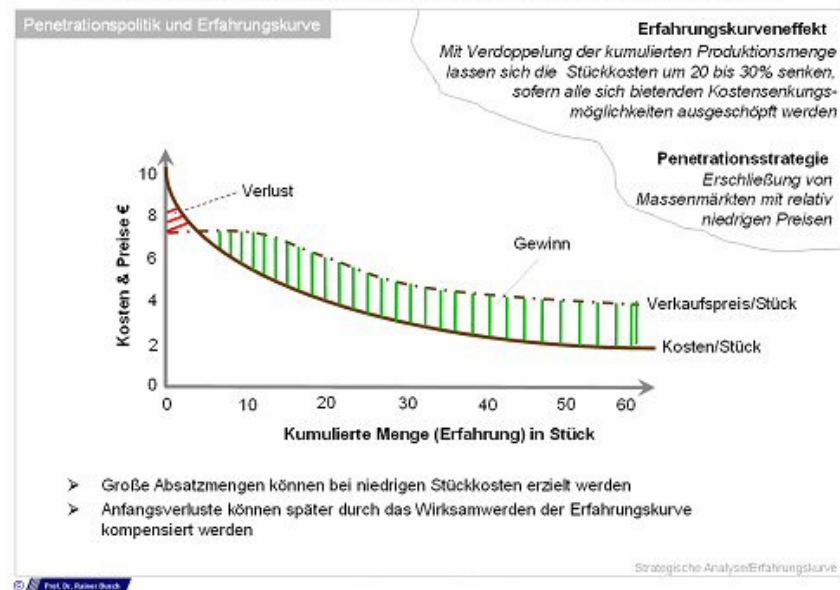


Effekte von Erfahrungskurven

Auf der Basis welcher Erfahrungs- bzw. Lernkurve arbeiten wir?

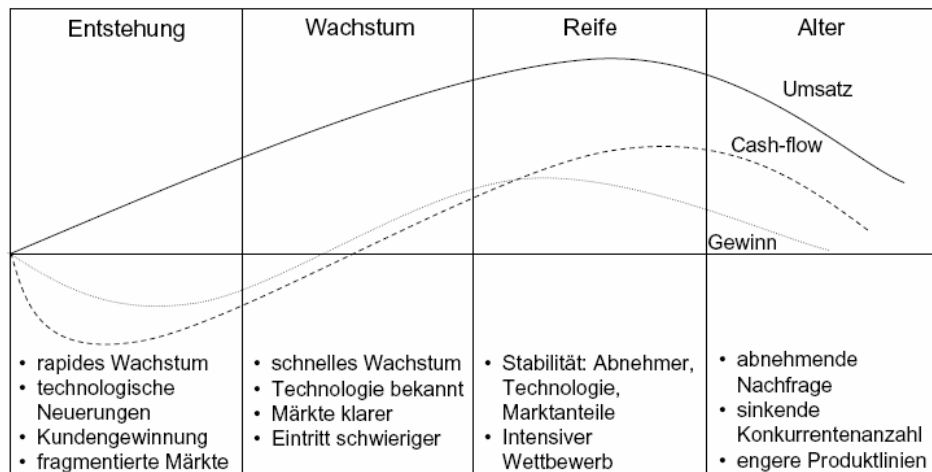


Welcher Zusammenhang besteht zwischen Penetrationspolitik und Erfahrungskurve?



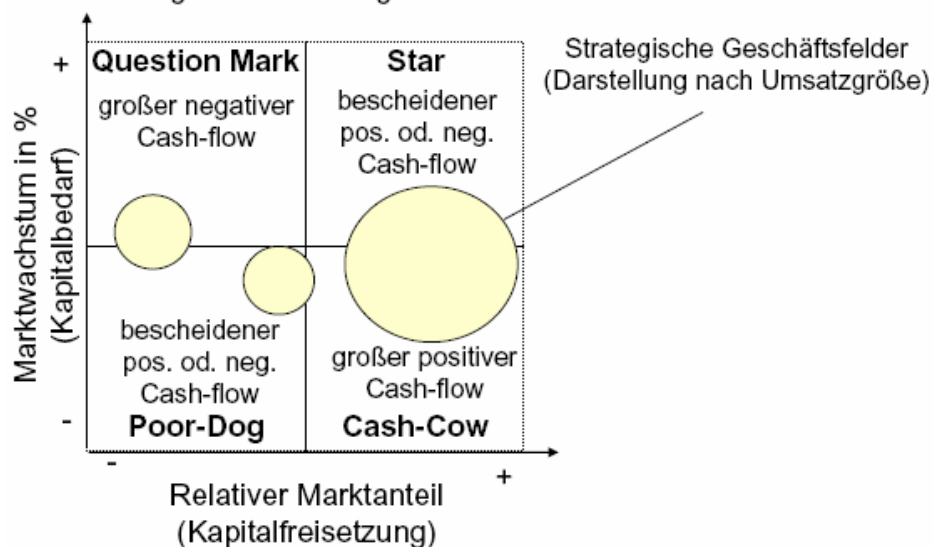
http://images.google.ch/imgres?imgurl=http://www.rainerbusch.de/images/mo-preis-pentrationspolitik-erfahrungskurve.jpg&imgrefurl=http://www.rainerbusch.de/mo_18_1_preis.htm&h=375&w=500&sz=40&hl=de&start=7&um=1&bnid=DDKtSrOQ0K7BRM:&tbnh=98&tbnw=130&prev=/images%3Fq%3DErfahrungskurve%26svnum%3D10%26um%3D1%26hl%3Dde%26sa%3DN

Branchen weisen lebenszyklische Phasen auf.



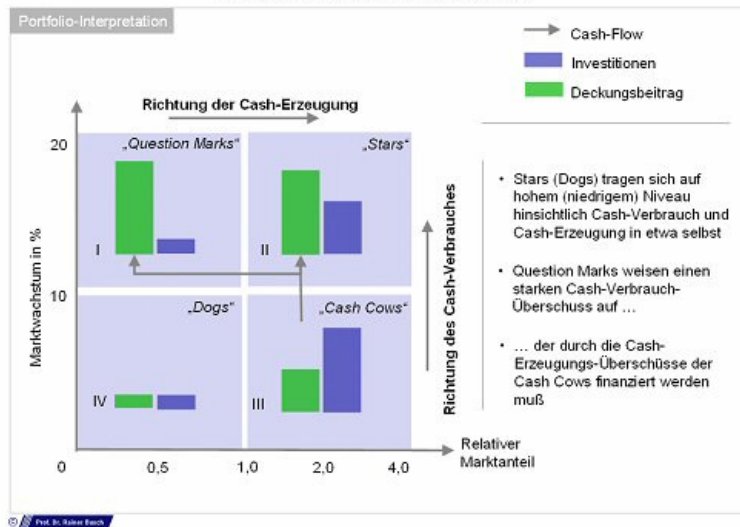
Boston Consulting Group

Das BCG (Boston Consulting Group) – Portfolio aus den 1960er Jahren ist ein "Klassiker" der strategischen Planung.

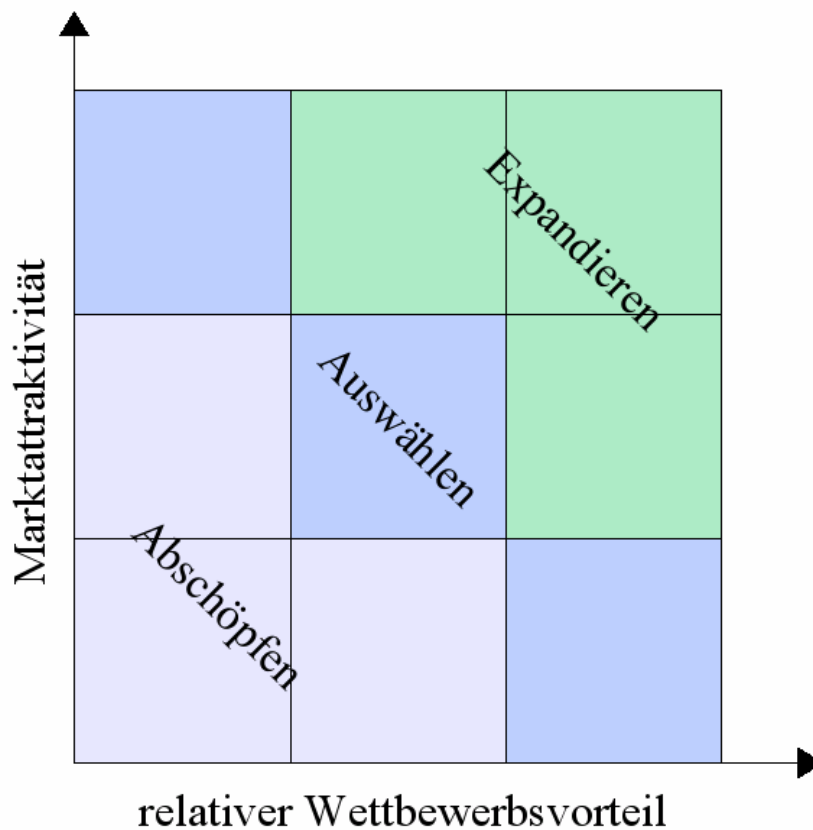


Fragezeichen	Offensivstrategie Grosse Investitionen in das Geschäftsfeld (Patente, Lizenzen kaufen) oder Defensivstrategie Liquidieren, wenn keine Erfolgsaussichten oder Geldmittel vorhanden sind
Sterne	Investitionsstrategie Position halten oder ausbauen, Wettbewerbsvorteile verstärken
Cash Kühe	Abschöpfungsstrategie Position halten / festigen, nur notwendige Investitionen (Ausschöpfung des Kostensenkungspotentials) tätigen
Arme Hunde	Desinvestitionsstrategie Abschöpfen, auf attraktive Nischen zurückziehen, verkaufen oder liquidieren

Wie interpretieren wir die Portfoliofelder hinsichtlich Investitionsbedarf und Deckungsbeitrag?



Portfolio Konzept der McKinsey



Mc Kinsey Matrix

Weiterentwicklungen des BCG-Portfolios (von McKinsey bzw. A.T. Kearney) erhöhen die Analysetiefe.



Marktattraktivität: Marktvolumen und -größe, Marktqualität, Energie- und Rohstoffversorgung, Umweltsituation

Wettbewerbsstärke: Relative Marktposition, relatives Produktionspotential, relatives F+E-Potential, relative Qualifikationen von Führungskräften und Mitarbeiter

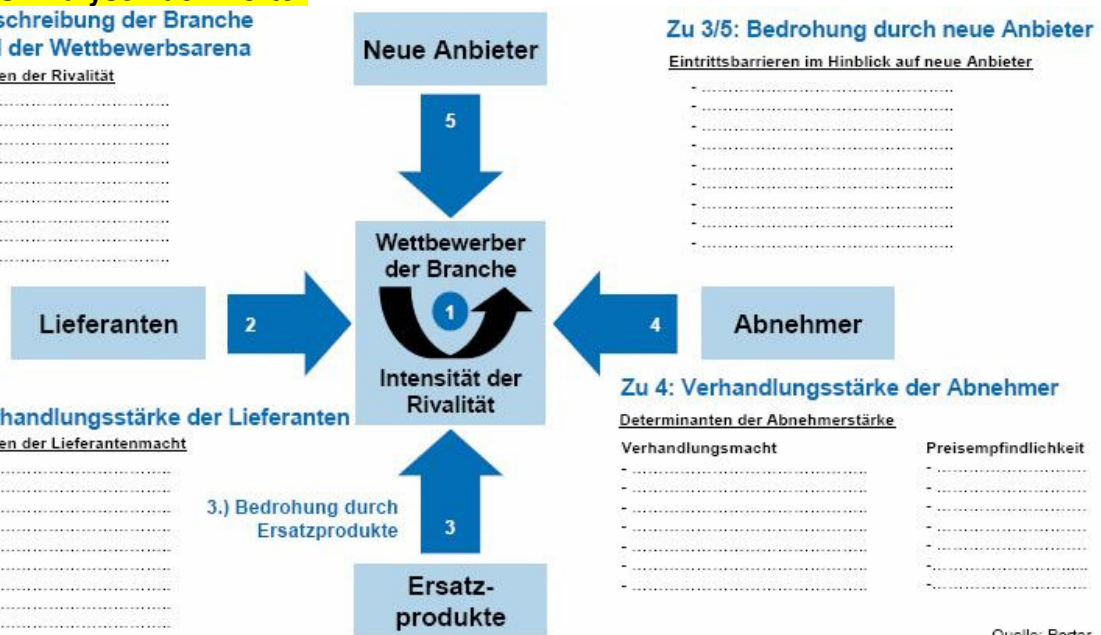


5 Forces Analyse nach Porter

Zu 1: Beschreibung der Branche und der Wettbewerbsarena

Determinanten der Rivalität

-
-
-
-
-
-
-
-



Zu 3/5: Bedrohung durch neue Anbieter

Eintrittsbarrieren im Hinblick auf neue Anbieter

-
-
-
-
-
-
-
-

Zu 2: Verhandlungsstärke der Lieferanten

Determinanten der Lieferantenmacht

-
-
-
-
-
-
-
-

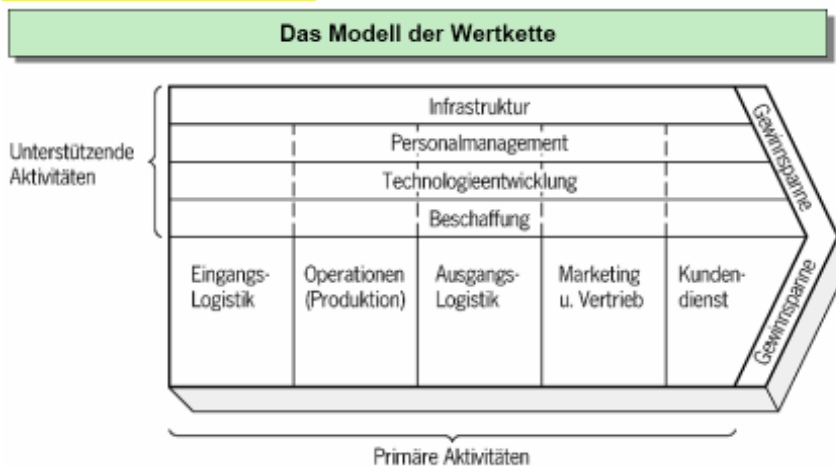
Zu 4: Verhandlungsstärke der Abnehmer

Determinanten der Abnehmerstärke

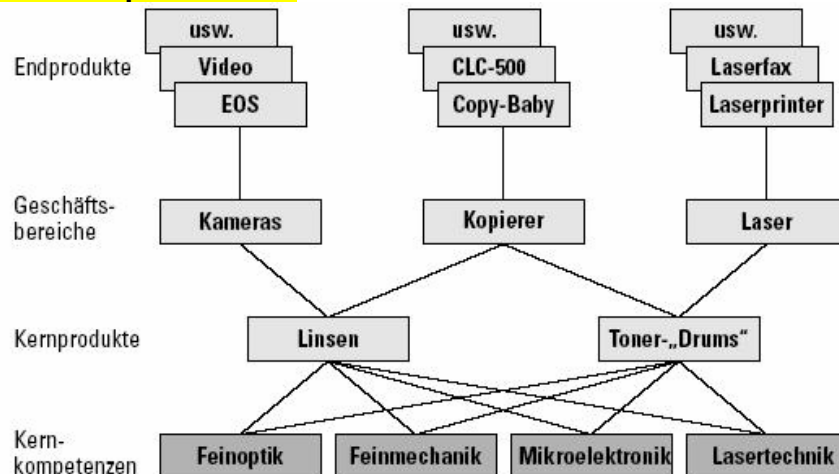
- | Verhandlungsmacht | Preisempfindlichkeit |
|-------------------|----------------------|
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |

Quelle: Porter

Modell einer Wertkette



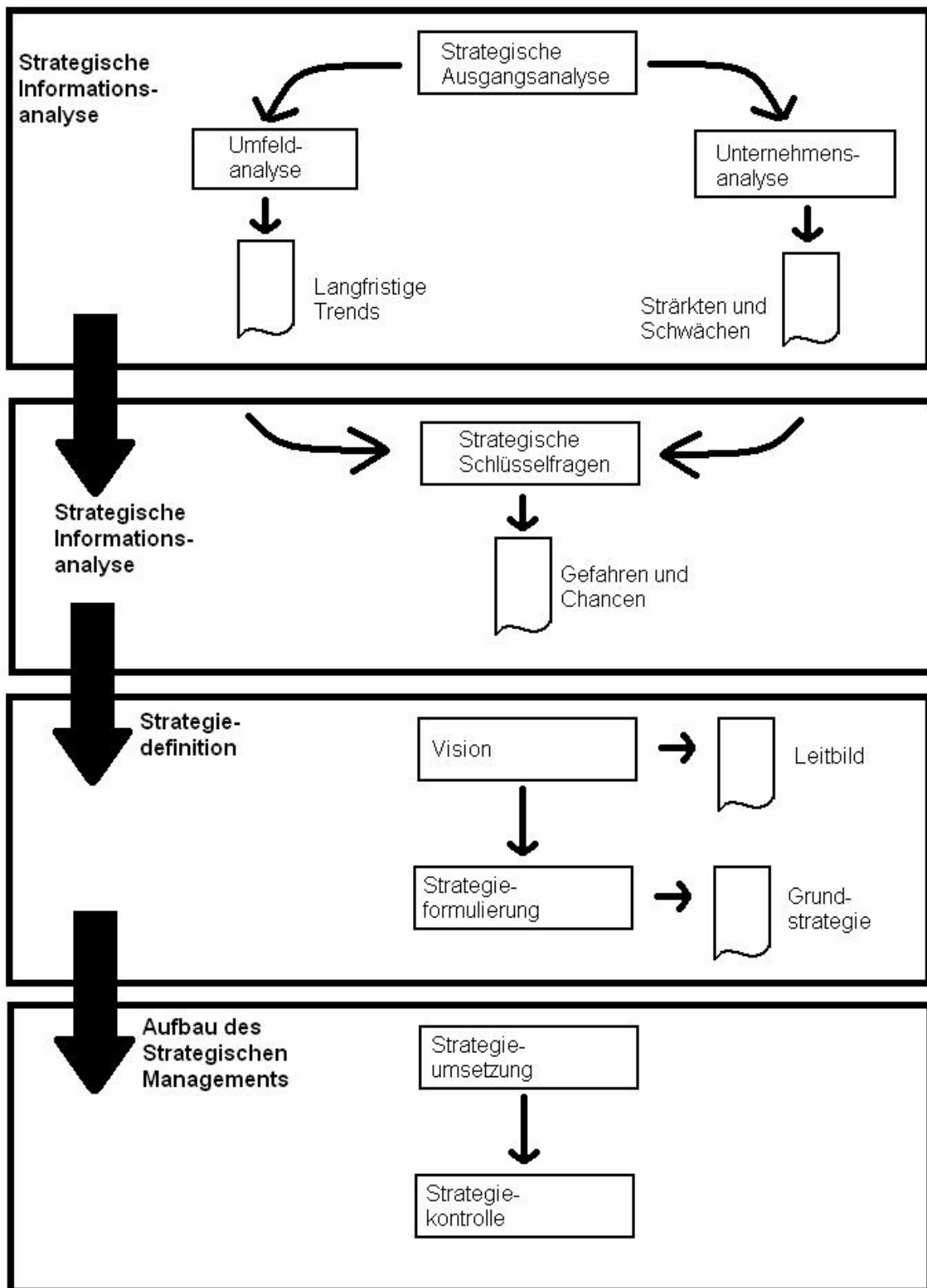
Kernkompetenzbaum



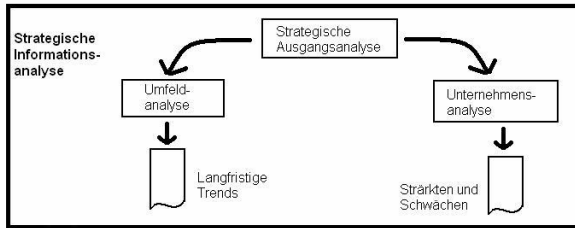
Aufbau einer Grundstrategie

Leitidee	Vision der Geschäftseinheiten über die zukünftige Strategische Ausrichtung (Unternehmenszweck, Unternehmenswerte, Unternehmensziele)	
Nutzen-Potentiale - Grösse des Nutzenpotentials - Frühe Phase des Lebenszykluses - Abschirmbarkeit gegenüber der Konkurrenz - Erforderlicher Mitteleinsatz - Erzielbarer Cash Flow - Zeithorizont der Erschliessung - Risiko der Erschliessung	Erkennen von attraktiven Wertschöpfungsquellen, welche die Geschäftseinheit zum Nutzen seiner Anspruchsgruppen zu erschliessen gedenkt	
	Beschaffungs-potentiale	Möglichkeit zur Nutzung von Veränderungen auf den Beschaffungsmärkten und oder zur Realisierung innovativer Beschaffungskonzepte oder Systeme
	Externes Human-potential	Möglichkeit zur Rekrutierung von bisher ungenutzten Arbeitskräften (z.B. durch innovatives, flexibles Personalmanagement)
	Finanzpotential	Möglichkeit zur günstigen Unternehmensfinanzierung
	Imagepotential	Vorteil aus einem hohen Bekanntheits- und Prestigegrad der Produkte oder Marken bzw des Unternehmens
	Kooperations-potential	Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (z.B. mittels Joint Ventures, strategischen Allianzen usw)
	Markenpotential	Aufnahmefähigkeit der nationalen oder internationalen Absatzmärkte bzw Absatzmarktsegmente
	Oekologie-potential	Möglichkeiten zur Nutzung des gestiegenen Umweltbewusstseins
	Regulierungs-potential	Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die Gesetzgebung oder die Ausschöpfung von (neuen) Gesetzen.
	Technologie-potential	Möglichkeiten zum Einsatz neuer Technologien
	Uebernahme und Rekrutierungspotential	Möglichkeiten zur Aquisition und Restrukturierung anderer Unternehmen
Strategische Erfolgspotentiale	Fähigkeiten und Ressourcen die es einem Unternehmen erlauben, längerfristig und überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Für SEP braucht es alle 3 Punkte	
Strategische Prozesse und Systeme	Strategisch relevante Prozesse und Systeme, die für den Aufbau der Strategischen Erfolgsposition unabdingbar sind.	
Leistungs- / Marktprioritäten	Nach Prioritäten geordnete Leistungsprogramme/ Zielmärkte der Geschäftseinheiten (z.B. Aufbauen., Halten, Abbauen)	
Funktionale Grundsätze	Aus der Grundstrategie ergebende Konsequenzen für die Ausgestaltung der funktionalen Strategien (Marketing, Forschung und Entwicklung, usw)	
Zeitbezogenes Vorgehen / Massnahmen	Festlegung zeitbezogener Aspekte (Timing) der sich aus der Strategie ergebenden Hauptaktivitäten	

Prozess der Strategieentwicklung



Unternehmensanalyse



Ressourceneinsatz – Profil nach Pümpin

	Wenig Ressourceneinsatz				Viel Ressourceneinsatz			
Distribution								
Personalführung								
Organisation								
Planung								
Einkauf								
Qualität								
Kosteneinsparung								
diverses								

Tätigkeitsanalyse nach Pümpin

Verfahren/Methoden

• heutige Tätigkeitsgebiete
 ✓ Mögliche neue Tätigkeitsgebiete

Abnehmer

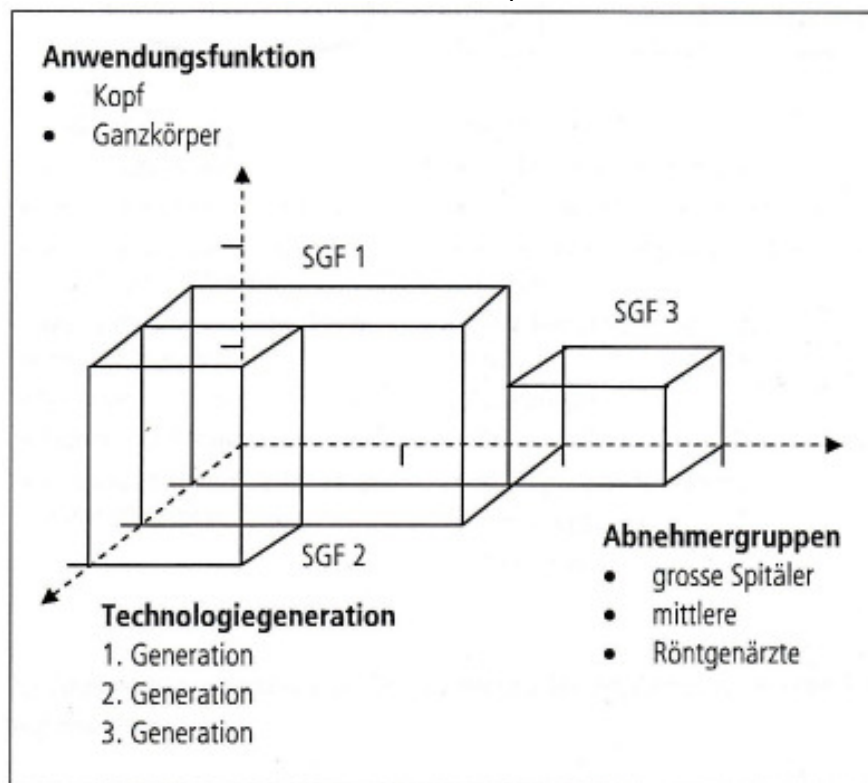
Abgrenzung der Strategischen Geschäftsfelder → Inside-out-Methode

Die Inside-Out Methode geht von einer Gegenüberstellung von Marktleistungen und Märkten des Unternehmens aus.

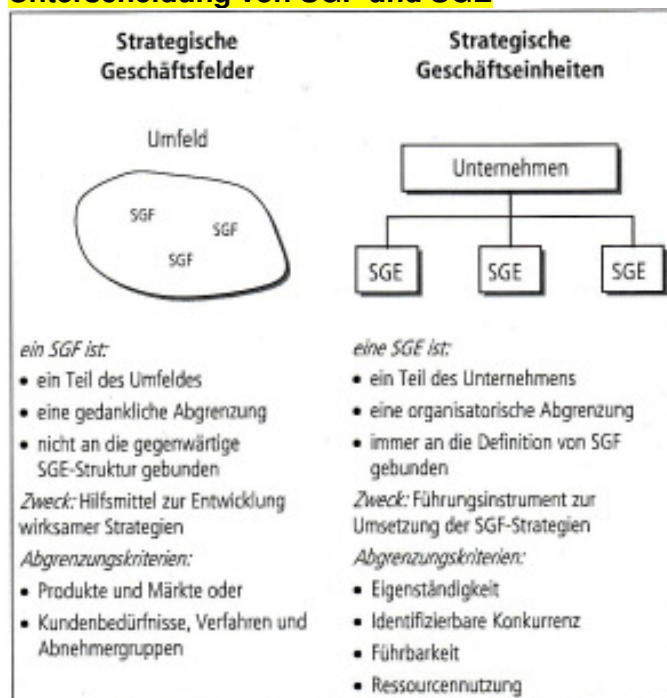
Produkte (Abfüllanlagen)		Märkte	Inland			Europa			USA		
			Chemie	Pharma	Nahrungsmittel	Chemie	Pharma	Nahrungsmittel	Chemie	Pharma	Nahrungsmittel
Kleinanlagen	Typ A	SGF 2	•	•	SGF 3	•	•				
	Typ B		•	•		•	•				
	Typ C		•	•		•	•				
Grossanlagen	Typ A	SGF 4	•	•		•	•	•	•	•	•
	Typ B		•	•		•	•	•	•	•	•
	Typ C		•	•		•	•	•	•	•	•
Spezialanlagen	Typ A	SGF 1	•	•							
	Typ B		•	•							
	Typ C		•	•							

Abgrenzung der Strategischen Geschäftsfelder → Outside-In-Methode

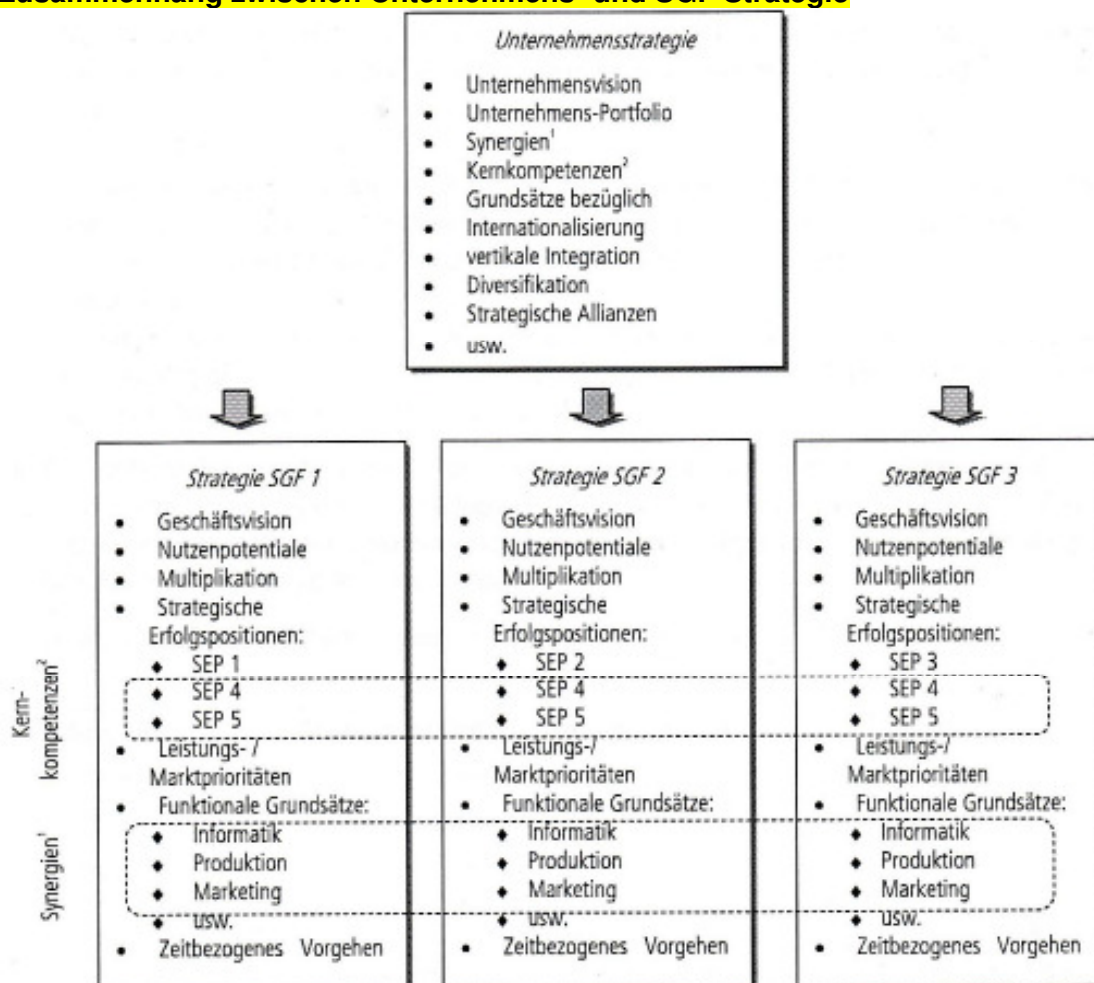
Geschäftsfelder sollen nach marktorientierten Gesichtspunkten abgegrenzt werden. Motto „The customer ist our business, not the product“



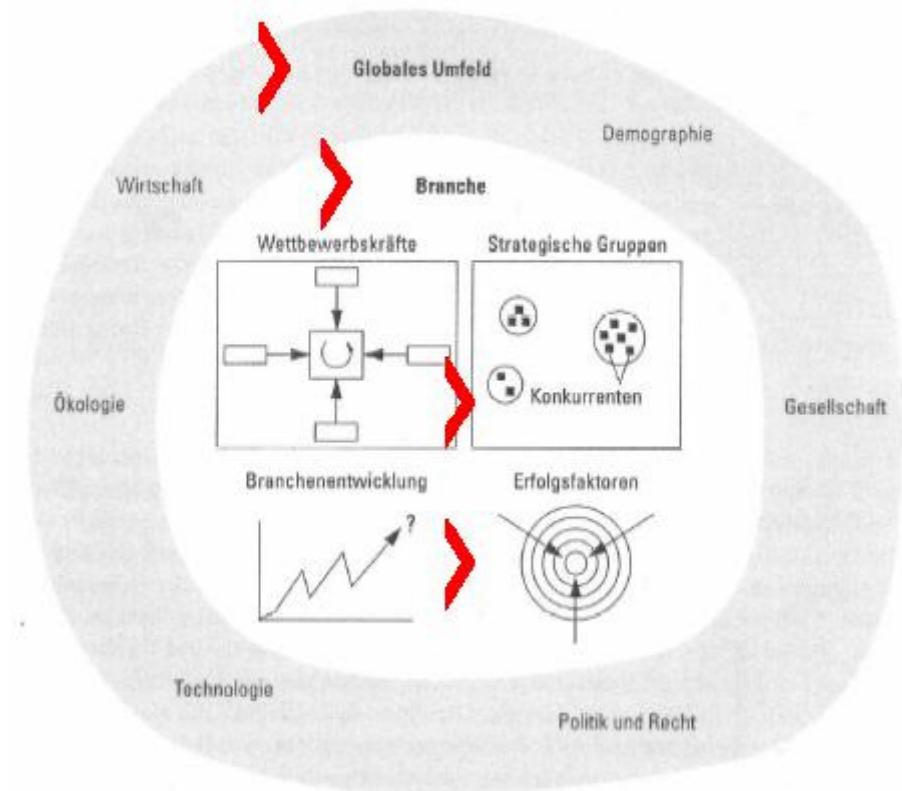
Unterscheidung von SGF und SGE



Zusammenhang zwischen Unternehmens- und SGF Strategie



Strategische Umfeldanalyse im Überblick



Globale Umfeldanalyse auf Konzernebene

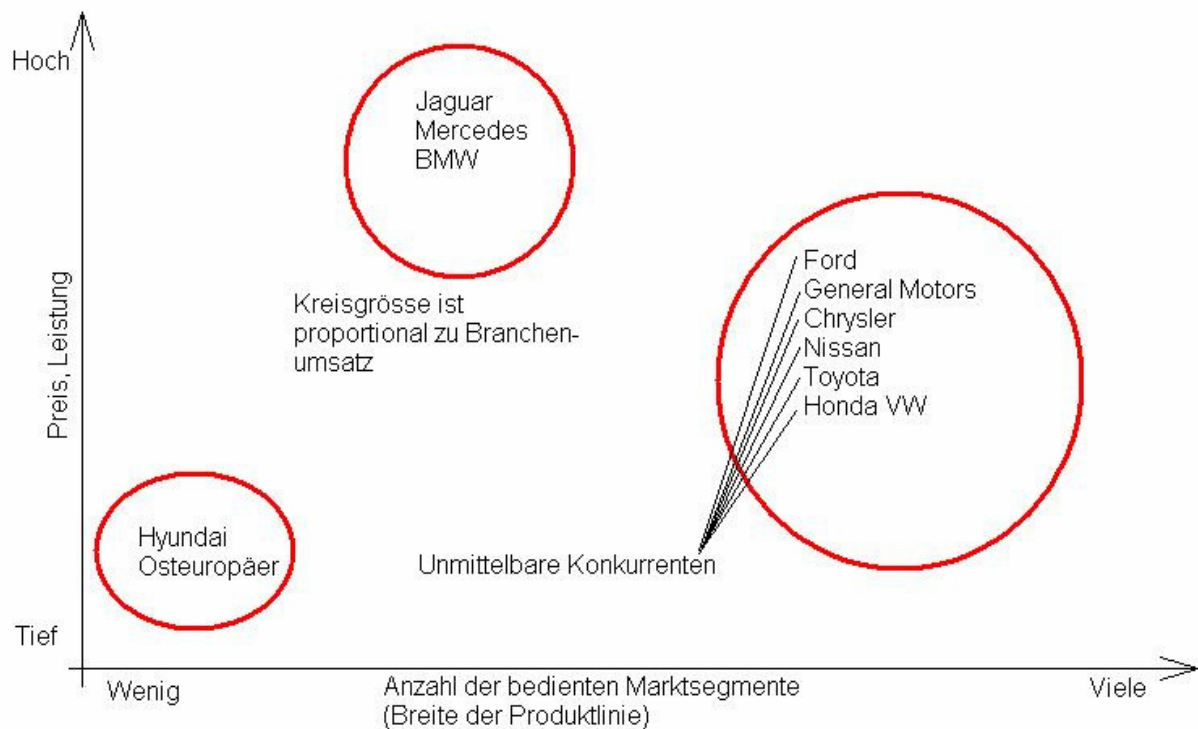
Faktoren:	Vergangenheit	Zukunft, Trend	Auswirkungen auf Unternehmen
Wirtschaftlicher Überblick	Hohe Inflation, mässige Arbeitslosigkeit und hohe Zinsen; weltweite Rezession	Mässiger Aufschwung in den USA vorausgesagt; weiterhin hohe Arbeitslosigkeit erwartet	Rückstellungen für Verluste aus Kreditgewährung nehmen zu
Wichtigste Marktsegmente Ausländische Regierungen Inländische internationale Konzerne und Finanzinstitute	Liquiditätsprobleme des Auslands wegen politischer und wirtschaftlicher Verhältnisse	Aufschwung in den USA sollte dazu beitragen, das Wirtschaftswachstum im Ausland anzukurbeln	Unterstützung des Auslands durch den Internationalen Währungsfond
Privatkundengeschäft	Steigerung des Marktanteils im In- und Ausland	Wirtschaftsaufschwung fördert die Nachfrage nach finanziellen Dienstleistungen	Positive Reaktion des Publikums auf finanztechnologische Neuerungen

Auszug aus einer Branchenstruktur-Analyse

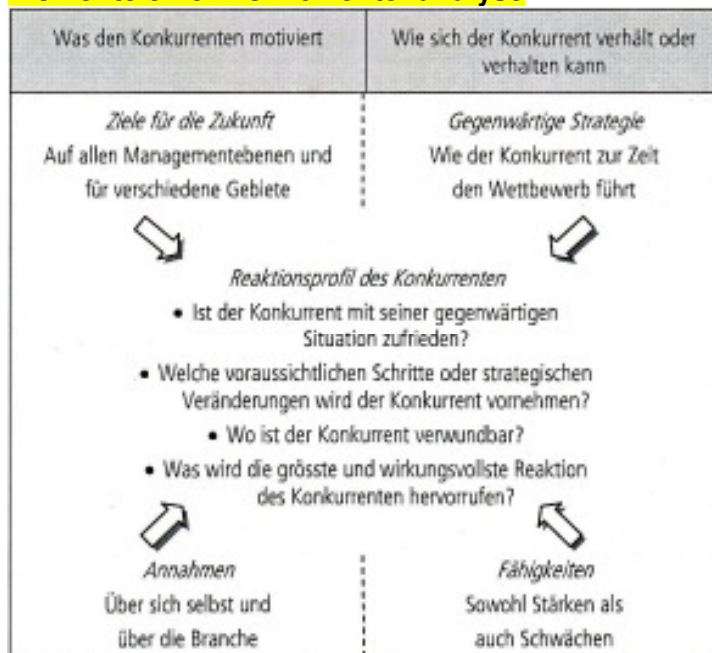
Im Grunde eine tabellarische Darstellung der 5 Forces Analyse nach Porter

Branchenattraktivität gemäss den Wettbewerbskräften	Sehr unattraktiv	Mässig unattraktiv	neutral	Mässig attraktiv	Sehr attraktiv
1. Bedrohung durch neue Konkurrente					
- Skalen und Mengeneffekt					
- Produktdifferenzierung					
- Kapitalbedarf					
- Umstellung der Abnehmer					
- Zugang zu Vertriebskanälen					
- Schutz des Know How					
- Staatliche Barrieren					
Beurteilung der Bedrohung durch neue Konkurrenten: attraktive Branche, da hohe Eintrittsbarrieren für potentielle Wettbewerber					
2. Bedrohung durch Ersatzprodukte					
-					
Beurteilung der Bedrohung durch Ersatzprodukte:					
Gesamtbeurteilung der Branchenattraktivität: Grosse Branchenattraktivität, da hohe Eintrittsbarrieren und geringe Gefahr von Substitutionsprodukten					

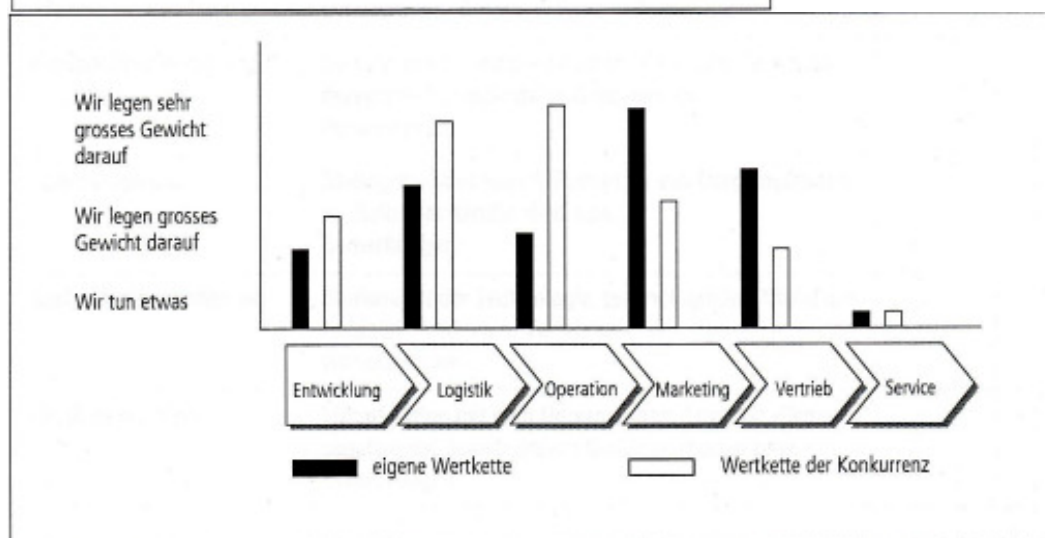
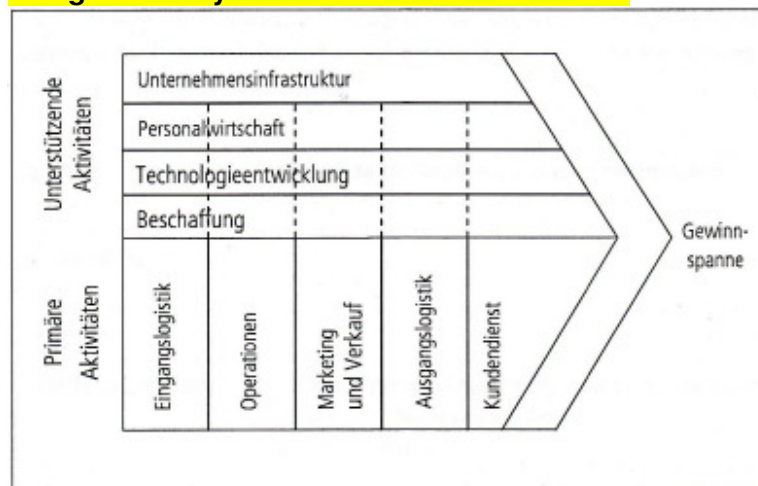
Strategische Gruppen in der Branche (z.B. Autobranche)



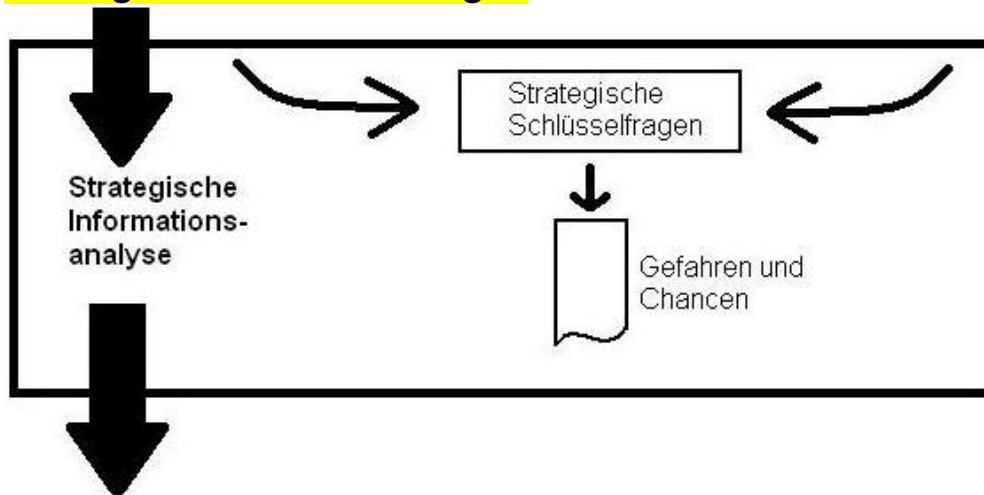
Elemente einer Konkurrentenanalyse



Fähigkeitsanalyse auf Grund einer Wertkette



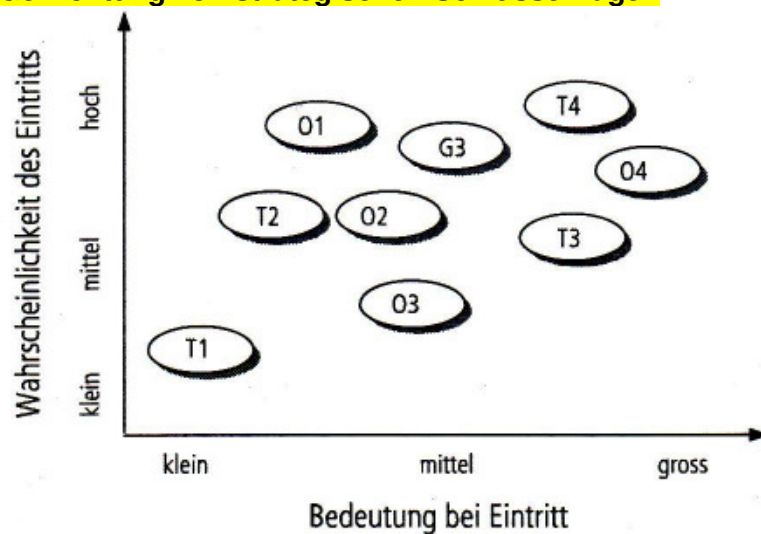
Strategische Schlüsselfragen



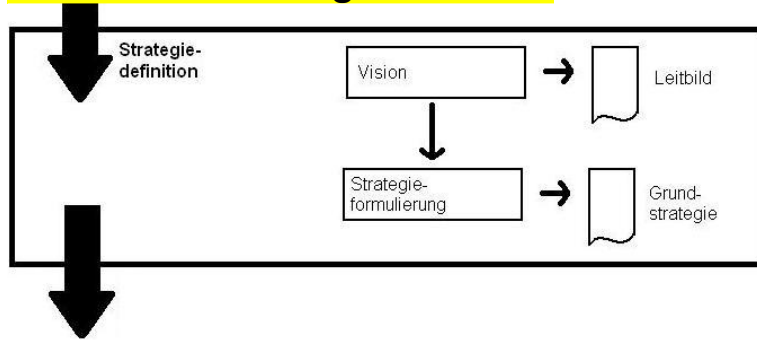
Strategische Chancen und Gefahrenanalyse

	Stärken					Schwächen				
Trends	S1	S2	S3	S4	...	W1	W2	W3	W4	...
Trend 1	O1					T1		T2		
Trend 2										
Trend 3			O2							
Trend 4	O3								T3	
...										

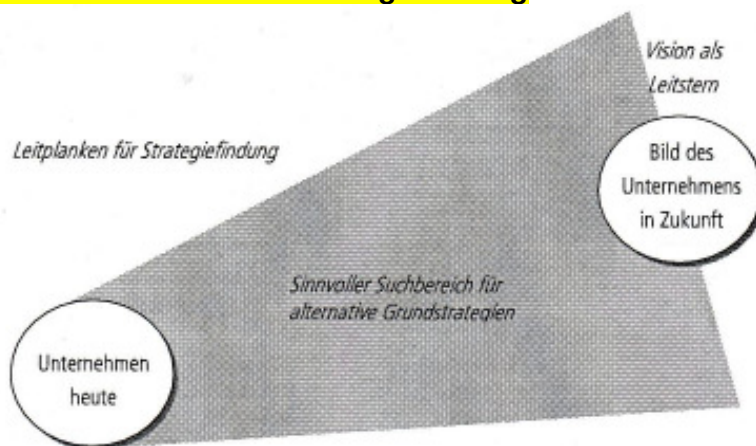
Gewichtung von strategischen Schlüsselfragen



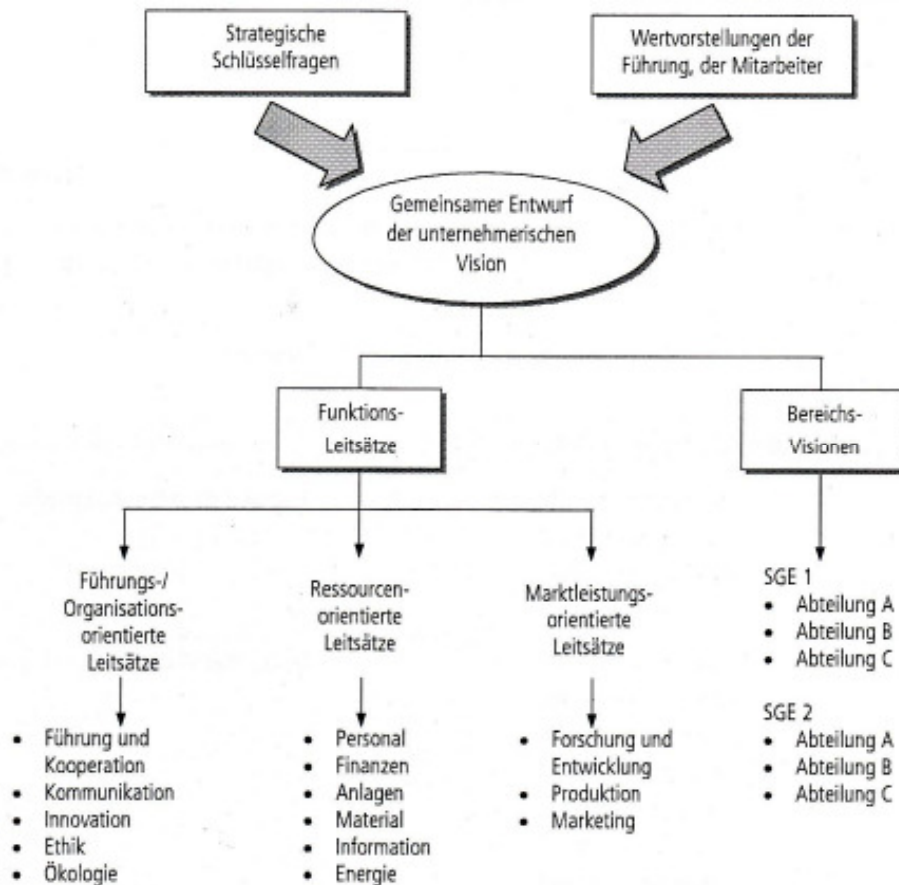
Schritte der Strategiedefinition



Vision als Leitbild für Strategiefindung



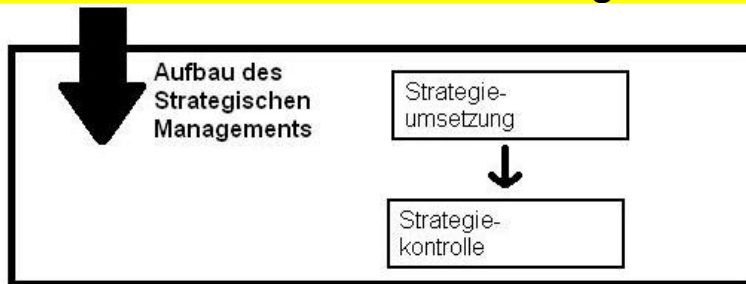
Vision und Leitsätze



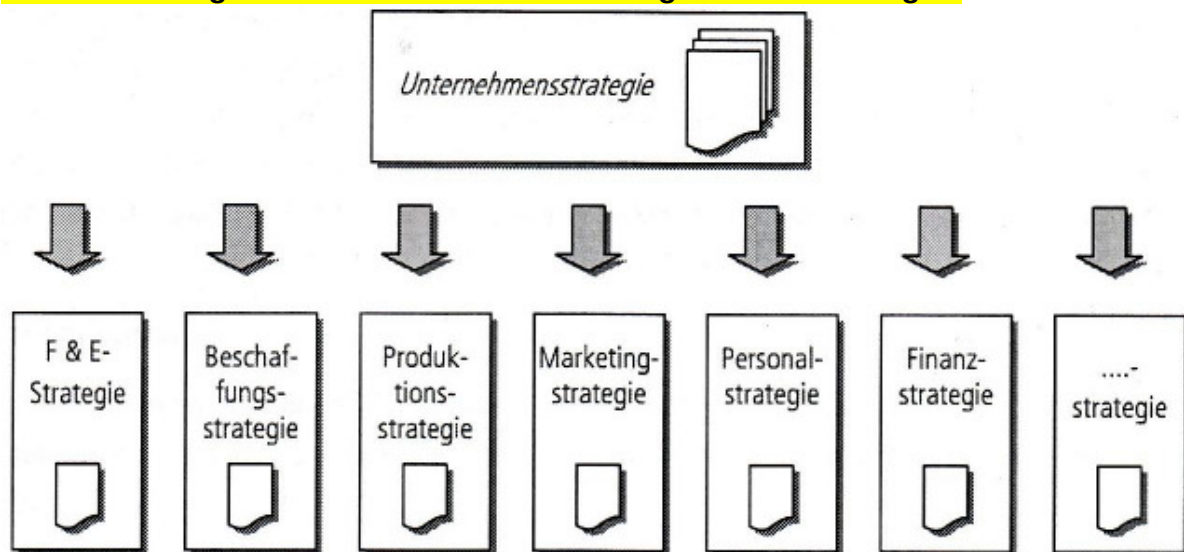
Strategiekonzepte und Normstrategien

Beispiele von Strategiekonzepten	Mögliche strategische Stossrichtung
Produkt / Markt Matrix nach Ansoff	• Marktdurchdringung • Marktentwicklung • Produktentwicklung • Diversifikation
Portfolio-Konzept nach BCG / McKinsey	• Investitionsstrategie • Wachstumsstrategie • Abschöpfungsstrategie • Desinvestitionsstrategie • Offensivstrategie • Defensivstrategie • Uebergangsstrategie
Branchen-Ansatz nach M. Porter	• Kostenführerschaft • Differenzierung • Kostenfokus • Differenzierungsfokus • Vorwärtsintegration • Rückwärtsintegration
Kernkompetenz-Ansatz Nach Prahal/Hamel	• Kernkompetenzen

Schritte des Aufbaus eines strategischen Managements



Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Teilstrategien



Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Marketingstrategie



Strategie – Controlling

