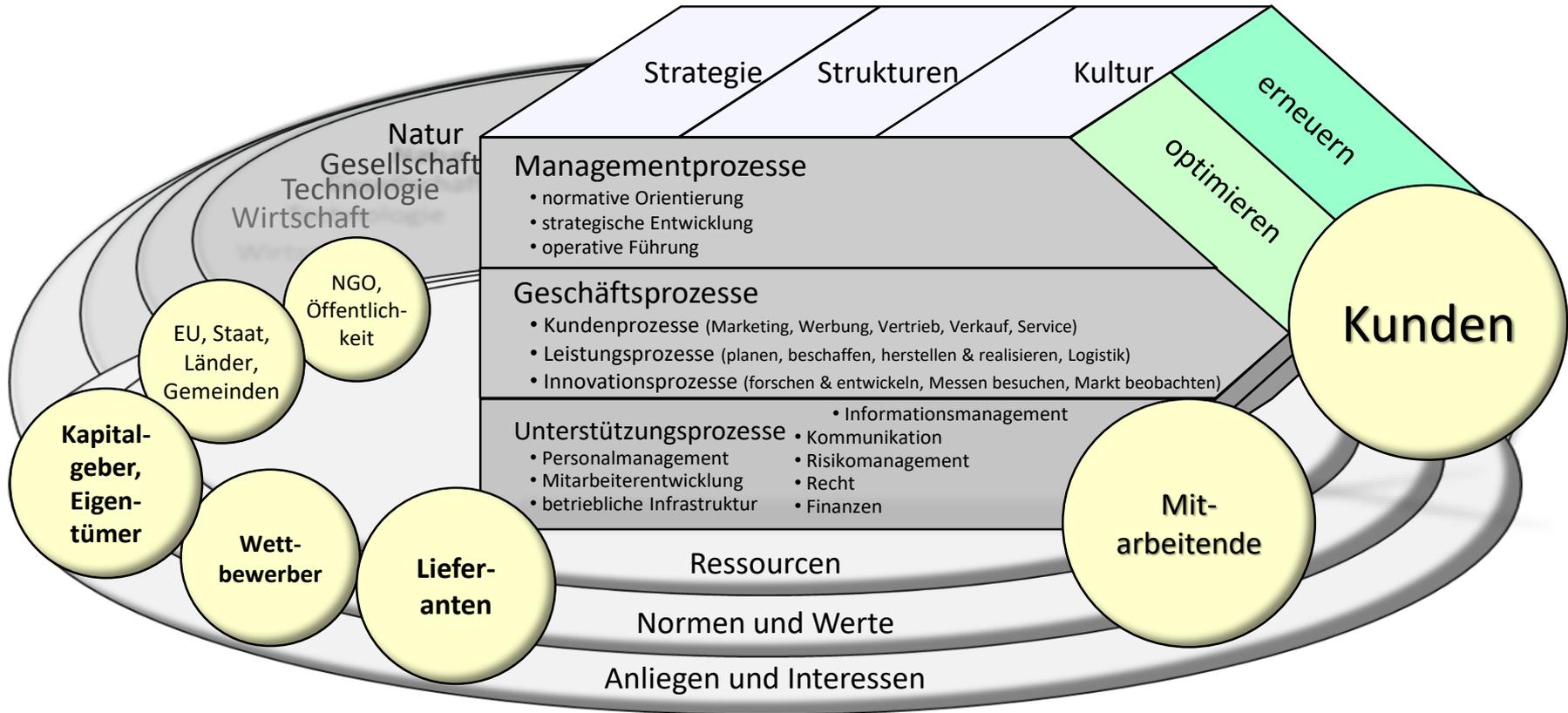


Syllabus

LE	Thema	Lehrinhalte im Detail	
33	Geschäftsmodelle, strategische Grundlagen und Entwicklungsoptionen	spezifische Charakteristik strategischen Verhaltens, strategische Konzepte mit hoher Praxistauglichkeit, strategische Führung von gewerblich/technischen KMUs, strategische Erfolgspotenziale, gestalten, planen und positionieren von Strategien, strategische Instrumente, Leistungsbestandteile modellieren, neuartige Angebote/Blue Ocean, Geschäftsmodelle,	
9	Unternehmen und Markt	Aggregation von individuellen Entscheidungen, Produktionsfaktoren, Mobilität und Globalisierung, Arbeitsteilung und Spezialisierung, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Grundzüge der Makroökonomie	
18	Wertschöpfungsprozesse und deren Organisation	Grundlagen der Organisationsgestaltung, organisatorische Differenzierung und Integration Vertiefungen: Umwelt und Organisation; Technologie und Organisation; Strategie und Organisation; Motivation und Organisation; Projektorganisation	

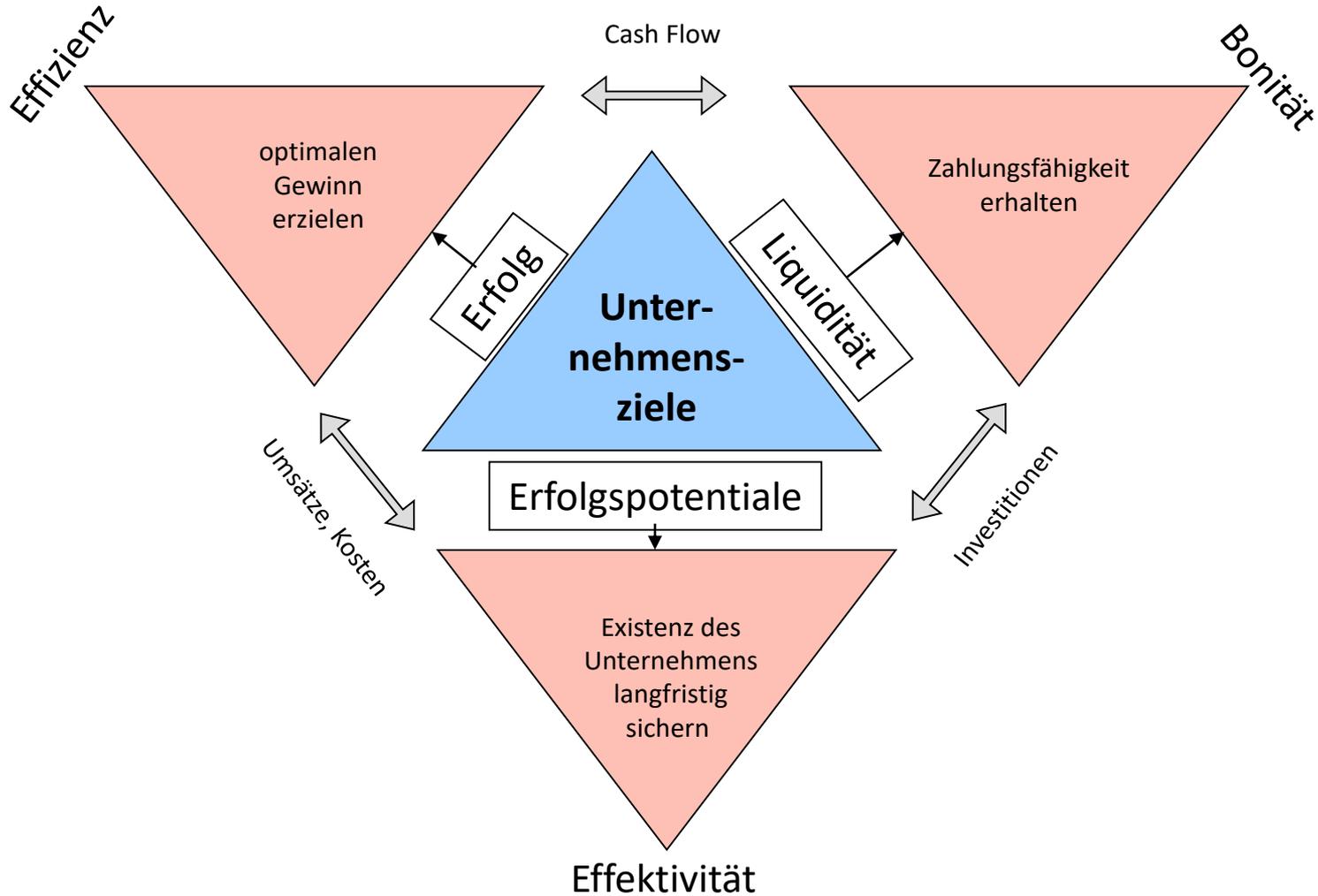
Managementmodell St. Gallen (nach Rüegg-Stürm)



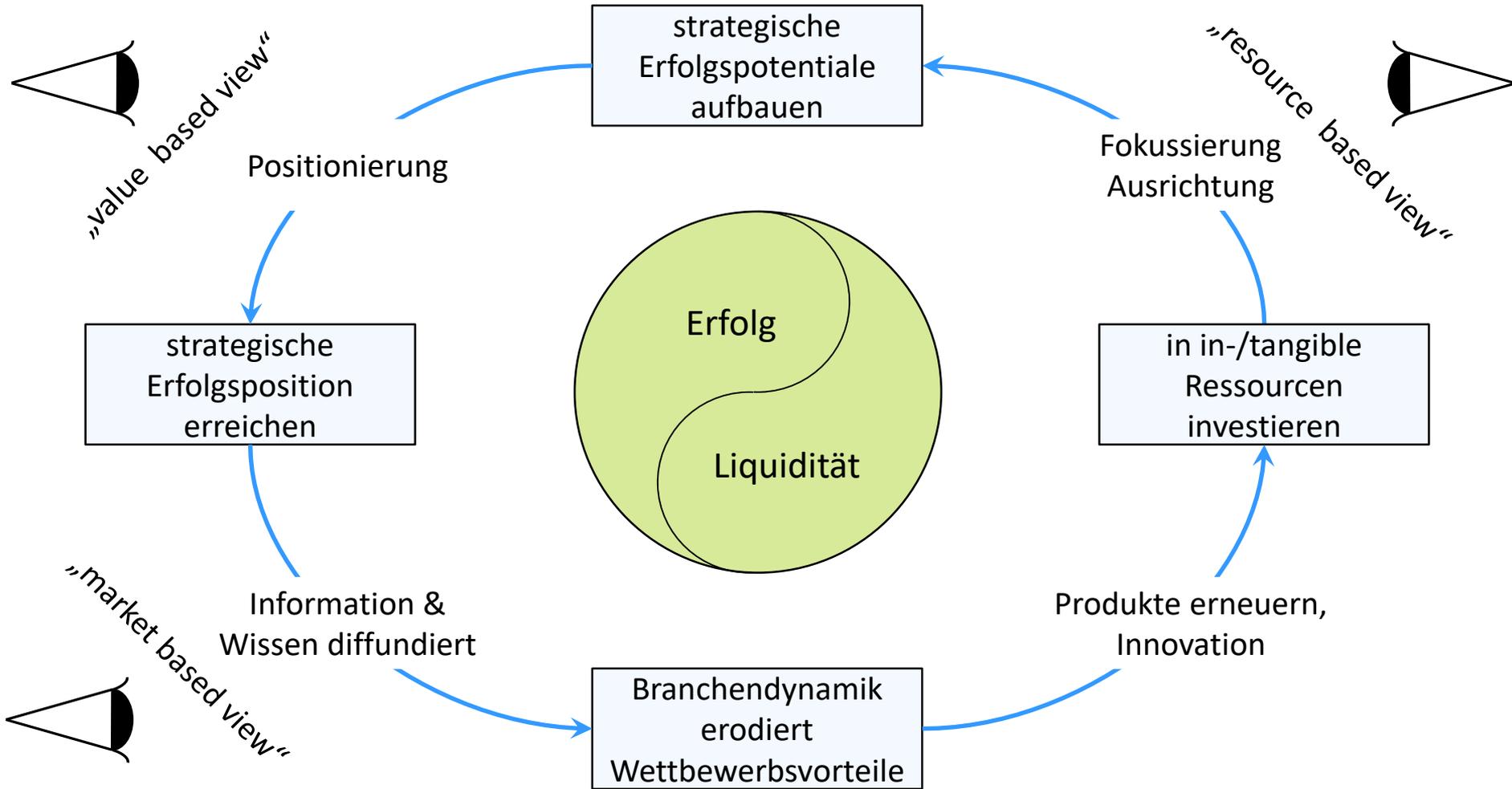
In Anlehnung an: RÜEGG-STÜRM, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, der HSG-Ansatz*. Bern Stuttgart Wien: Verlag Paul Haupt



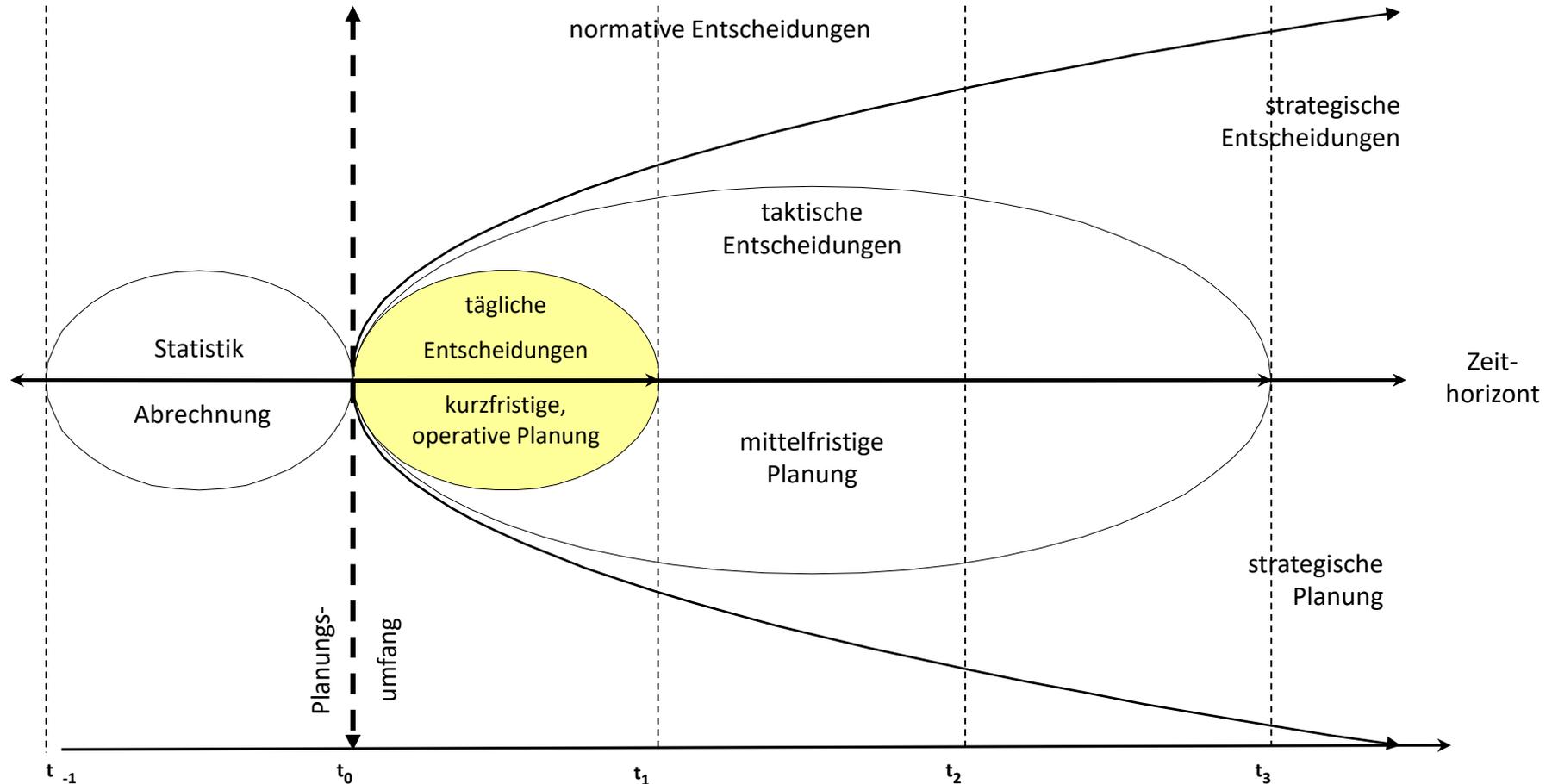
Grundlagen der Unternehmensführung



Strategisches Wirkungsprinzip



Planungs- und Entscheidungsarten

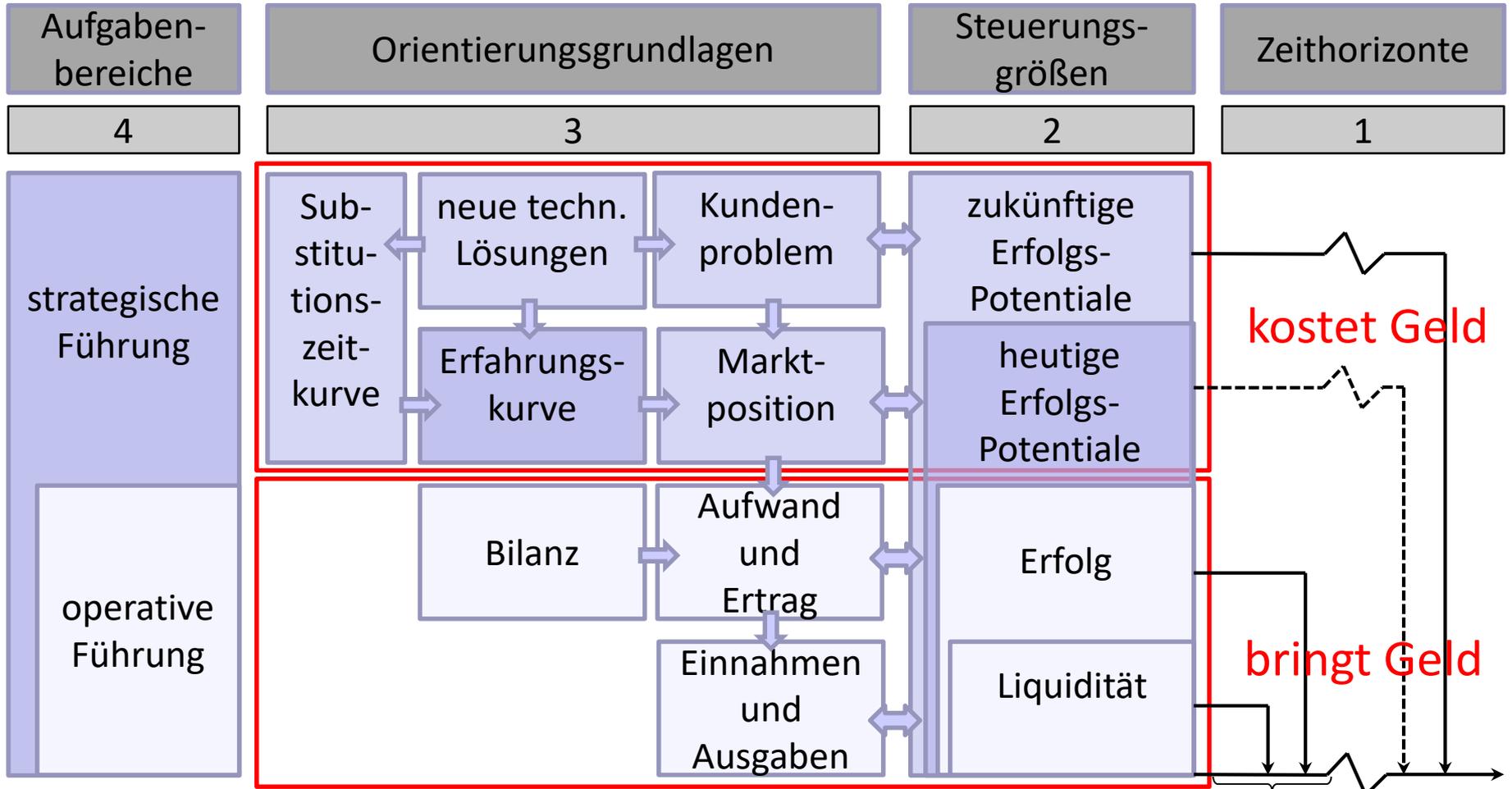


Zuordnung der Entscheidungen zu den Handlungs- und Planungsebenen der Unternehmensführung. In Anlehnung an (MUSSNIG W. G., 2007, S. 276)

MUSSNIG, W. G. (2007). Strategische Ziele als Teil der Gesamtstrategie. In W. G. MUSSNIG, *Strategien entwickeln und umsetzen – Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen* (S. 275-300). Wien: Linde Verlag.



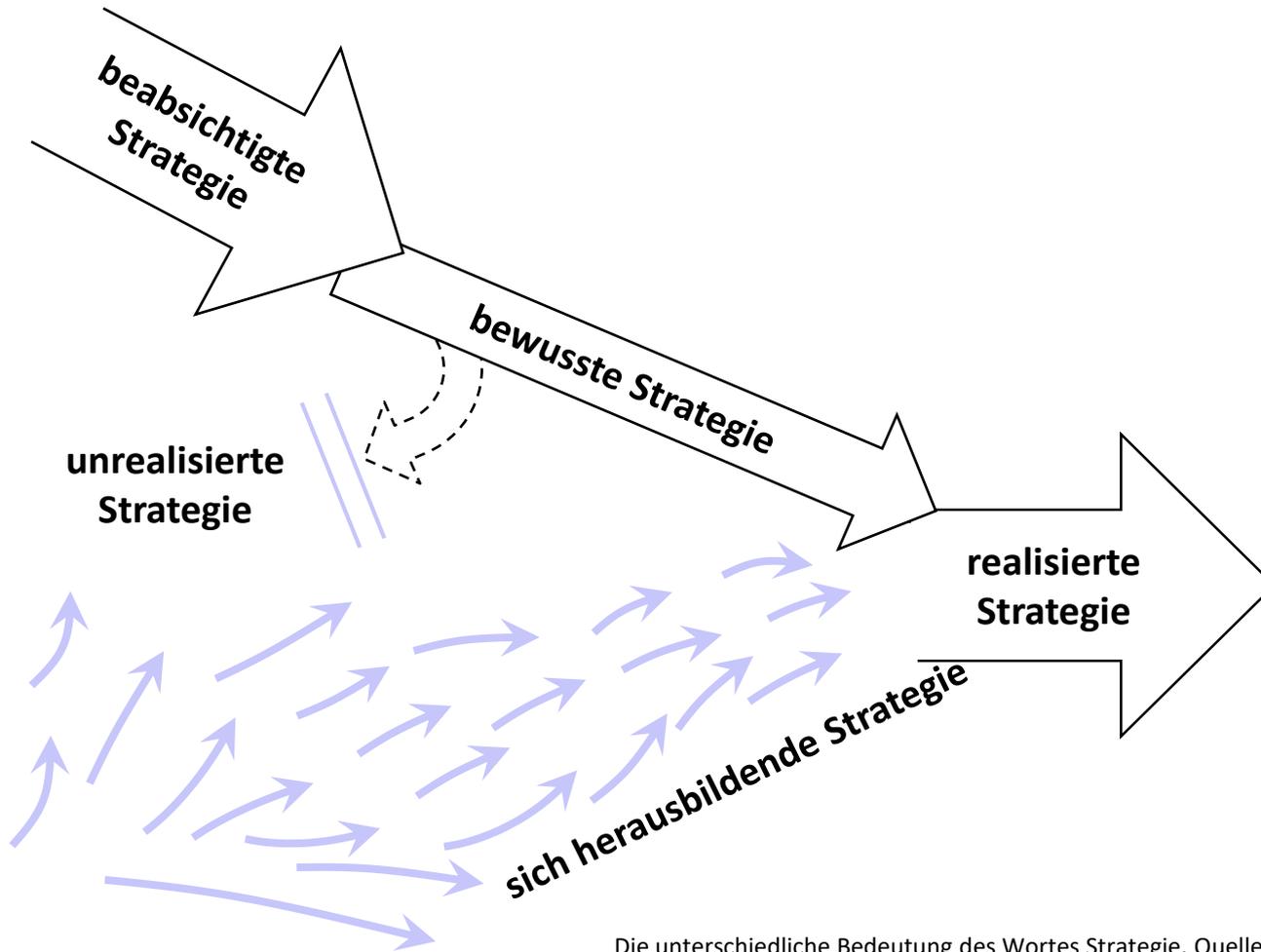
Das unternehmerische Navigationssystem (nach Gälweiler)



Aufgabenbereiche der Unternehmensführung. In Anlehnung an: (GÄLWEILER, 2005, S. 34)
 GÄLWEILER, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung* 3. Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag.



Wie bilden sich Strategien aus?



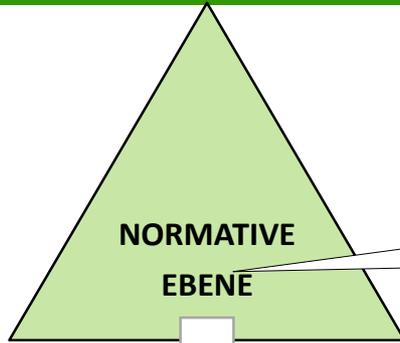
Die unterschiedliche Bedeutung des Wortes Strategie. Quelle: (MINTZBERG, 1999, S. 26)
MINTZBERG, H. (1999). *Strategy Safari*. Wien : Ueberreuter Verlag
Wolfgang Oberchristl MBA, Seite 8



Zielepyramide

Vision
Mission
Policy (Handlungsgrundsätze)

Unternehmensleitbild



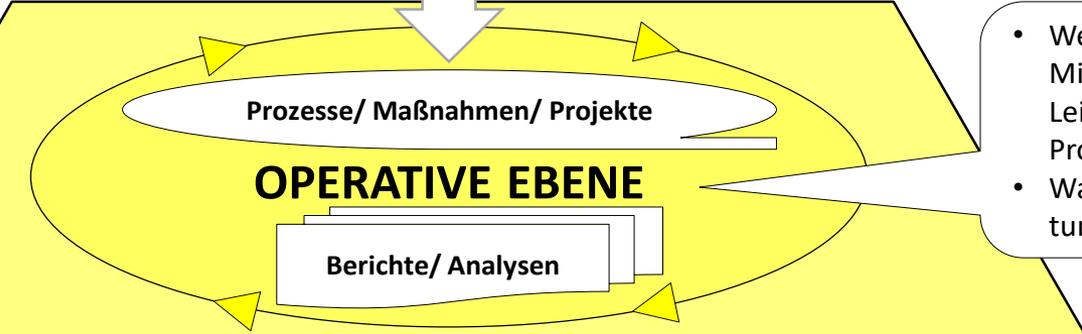
- Wo wollen wir hin? „Nordstern“
- Welches Geschäft betreiben wir?
- Was sind unsere Werte?

strategische Stoßrichtungen
strategische Ziele
Strategie
strategische Projekte



- Was wollen wir wie erreichen?
- Wie wollen wir vorgehen?
- Was müssen wir bei den Finanzen, Kunden, Prozessen und unseren Potentialen tun, um mit den Anforderungen der Umwelt Schritt zu halten?

operative Ziele
Roadmap
Prozesse
Prozessziele



- Welche Ziele sind für Mitarbeitende, Leistungsersteller bzw. Prozesse abzuleiten?
- Was ist bis wann zu tun?



strategische Stoßrichtung

Vision: In die Ferne sehen

Mission:

Wir sind Bergsteiger und bezwingen extremes Gelände

Handlungsgrundsätze (Werte):

Wir sind ein Team, in dem jeder alles einbringt und sich jeder zu 100% auf den anderen verlassen kann

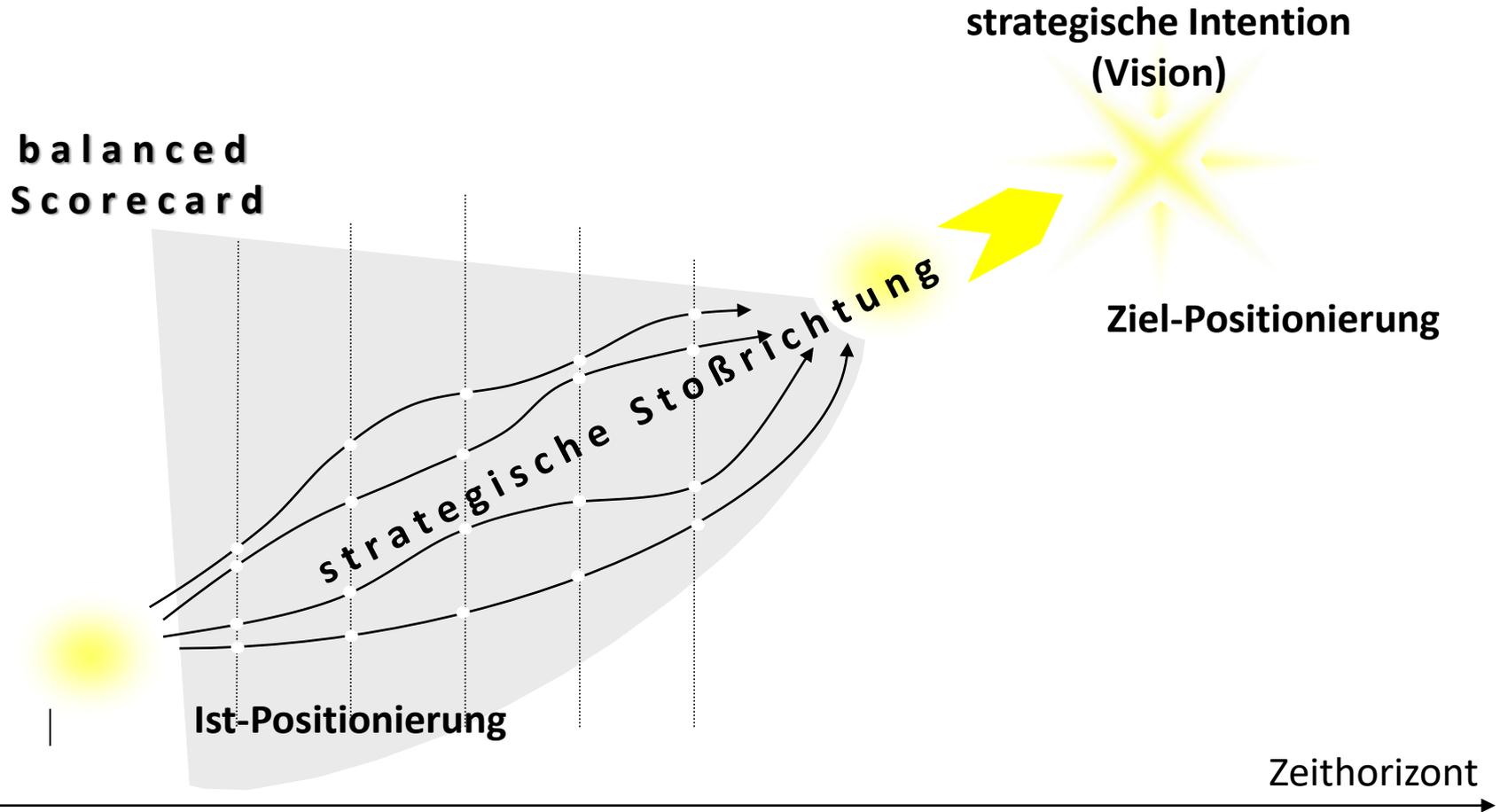
Strategie: Wir wollen uns in 3 Etappen (Basislager, Lager 1, Lager 2, Gipfel) nach oben bewegen

strategische Projekte:

Basislager (BL) einrichten,
Lager 1 (L1) errichten
Lager 2 (L2) errichten
Gipfel (G) erstürmen



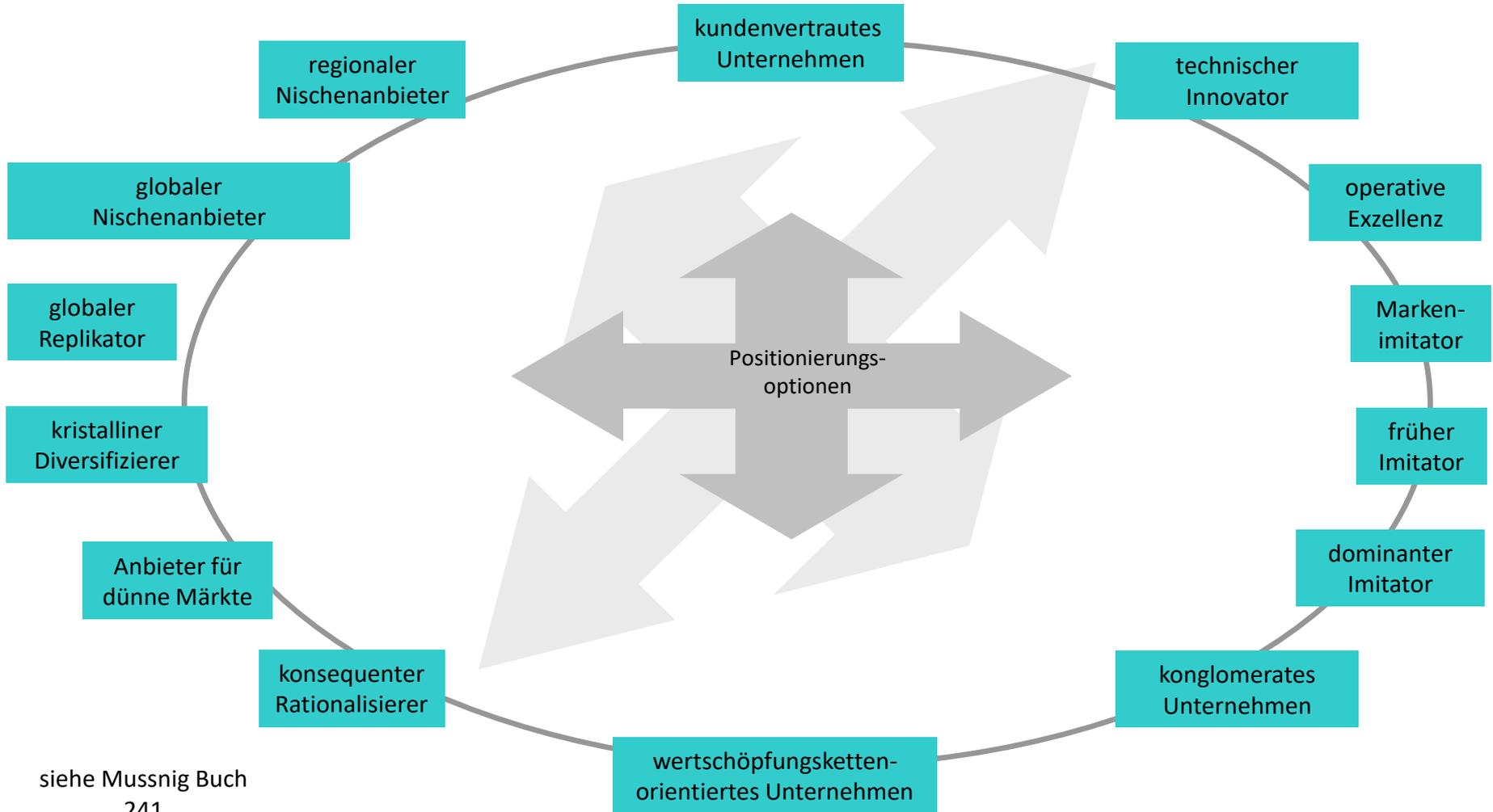
Die strategische Architektur



siehe Mussnig Buch 396



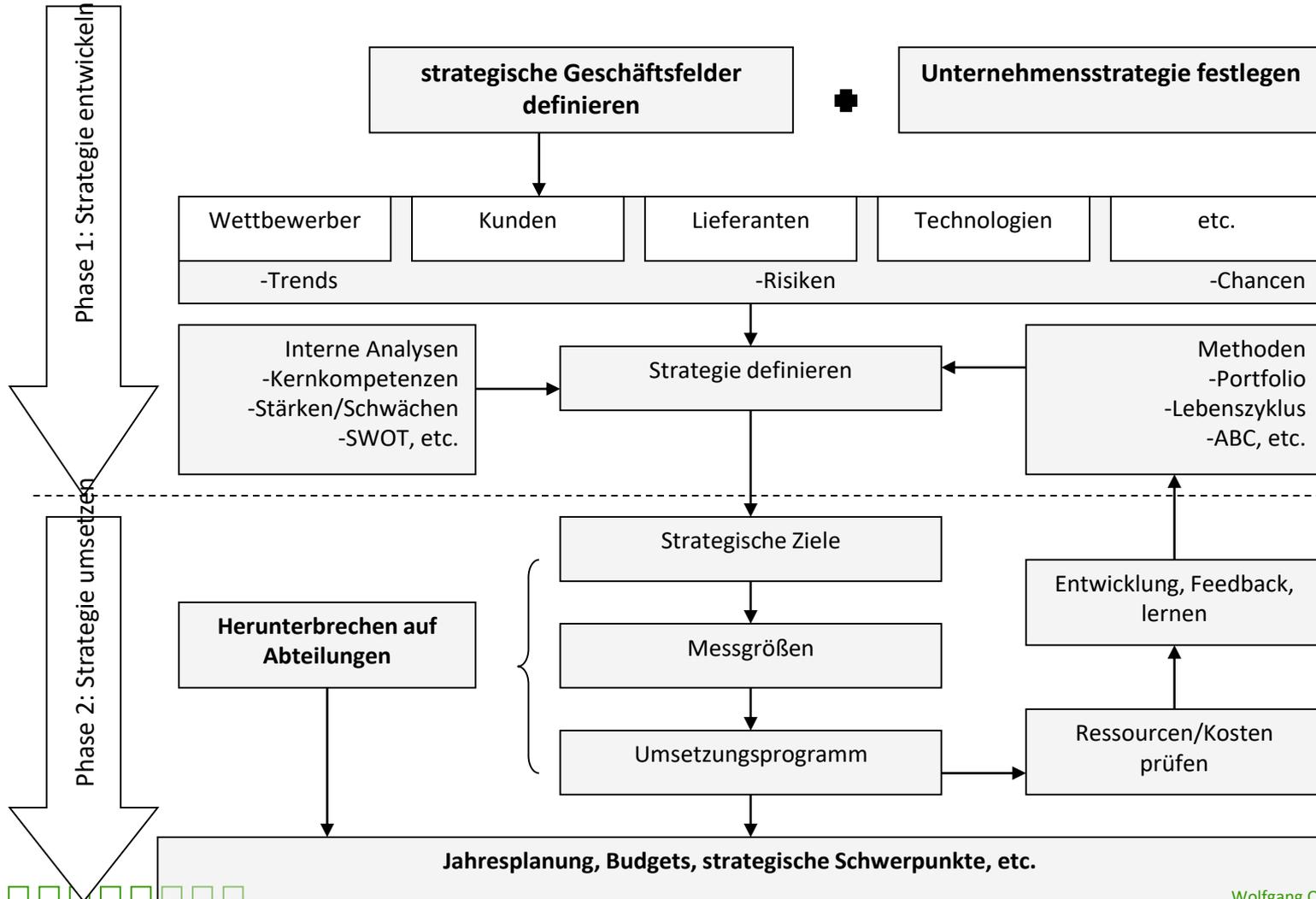
Positionierungsoptionen



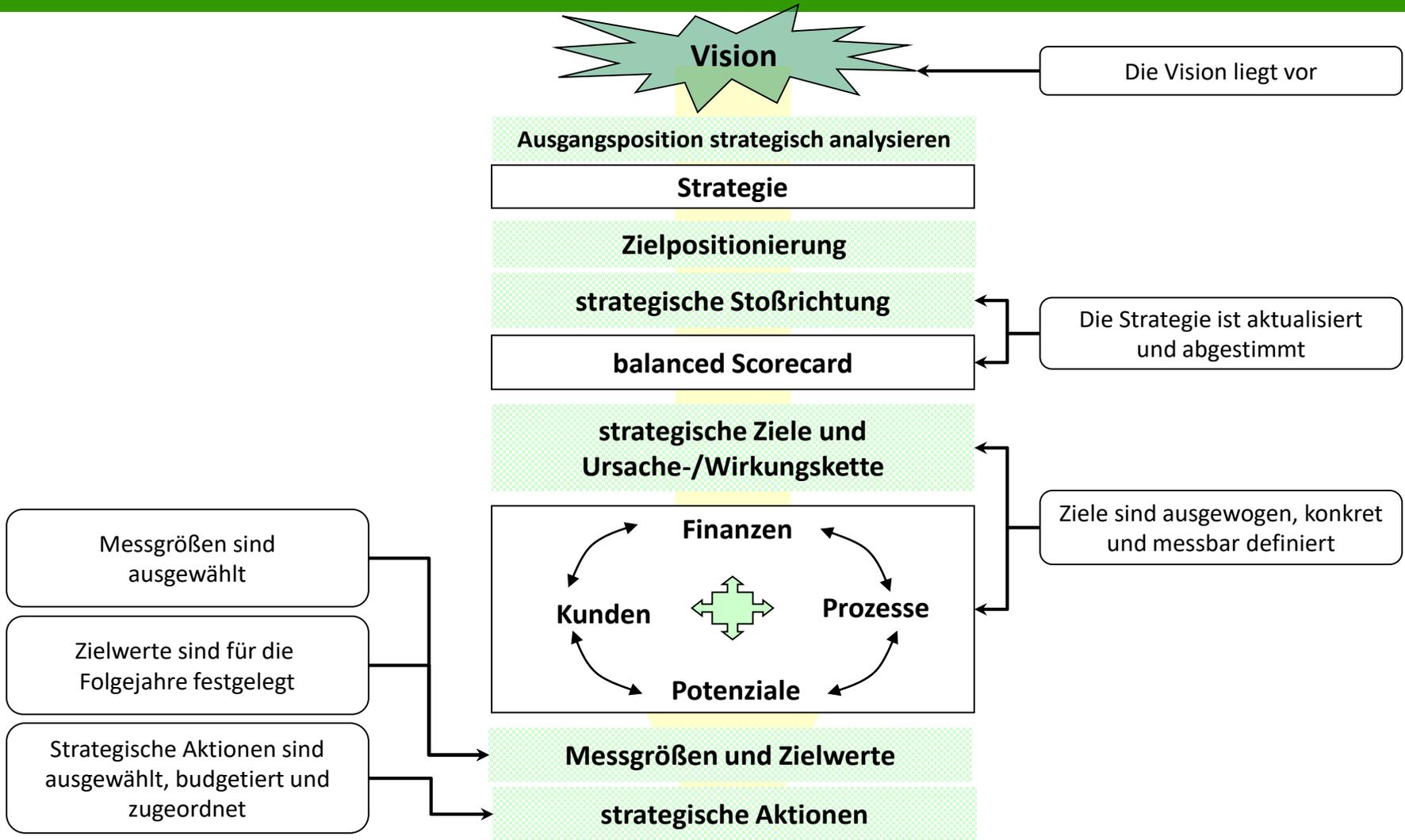
siehe Mussnig Buch
241



Strategischer Prozess



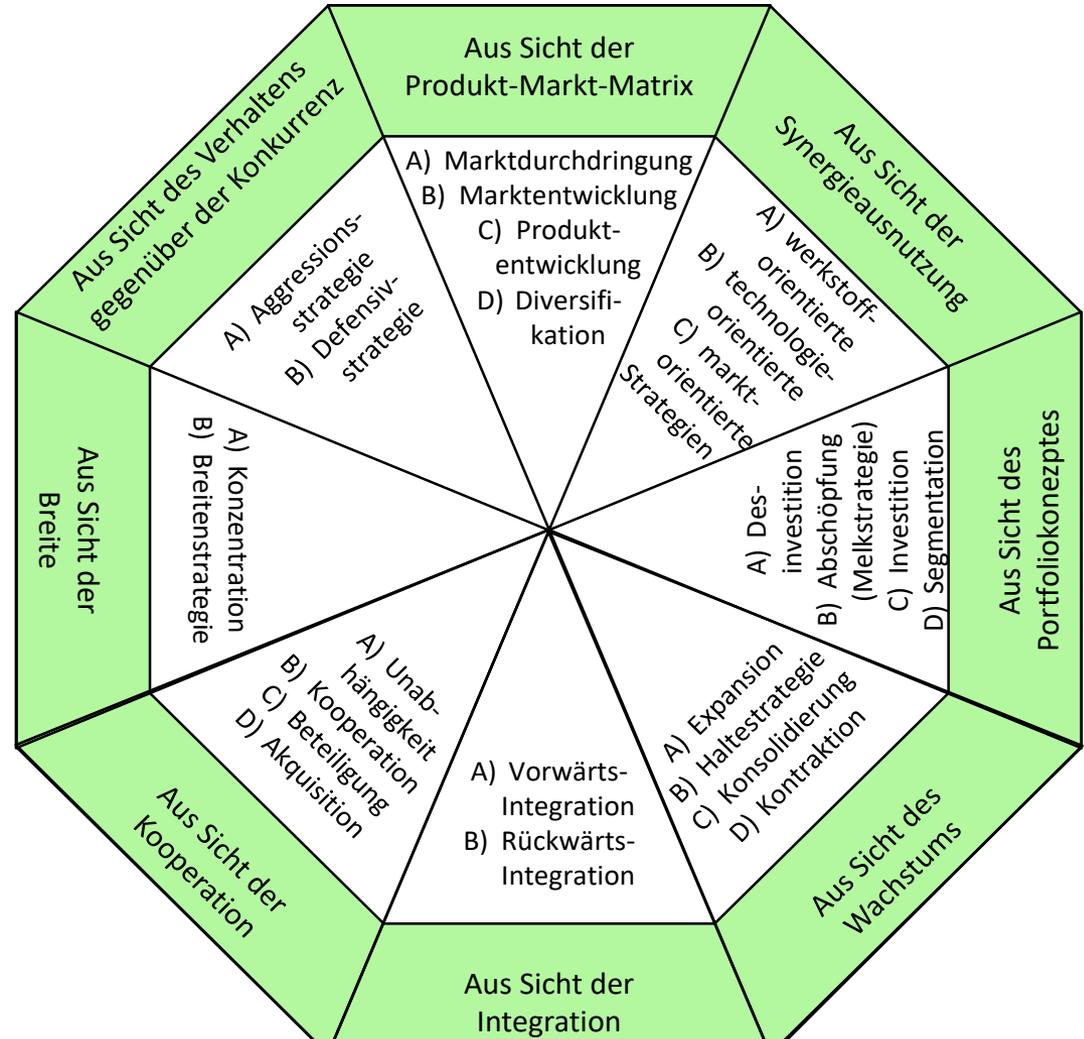
Strategischer Planungsprozess



Morphologischer Kasten

Der morphologische Kasten ist eine mehrdimensionale Matrix, um komplexe Bereiche kreativ und bestmöglich zu veranschaulichen.

Als kreativ analytisches Instrument dient der morphologische Kasten hier der **Veranschaulichung strategischer Optionen** aus unterschiedlichen unternehmerischen Blickwinkeln.



Instrumente der strategischen Planung

- Umfeldanalyse – Trend Analyse (für Chancen-Risiken)
- Unternehmensanalyse - Stärken-Schwächen-Analyse
- SWOT-Analyse
- generische Wettbewerbsstrategien
- Produkt-Markt Expansionsraster
- Portfolioanalyse
 - Produkt-Markt-Portfolio
 - Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio
- Kernkompetenzen
- Wertkette
- ABC-Analyse
- Lebenszyklus-Analyse
- Instrumente der Früherkennung
 - Expertenbefragung
 - Delphi-Methode
 - Szenariotechnik
- Balanced Scorecard

Umweltanalyse

Welche Umweltaspekte sind für die zukünftige Entwicklung unserer Unternehmung von besonderer Bedeutung?

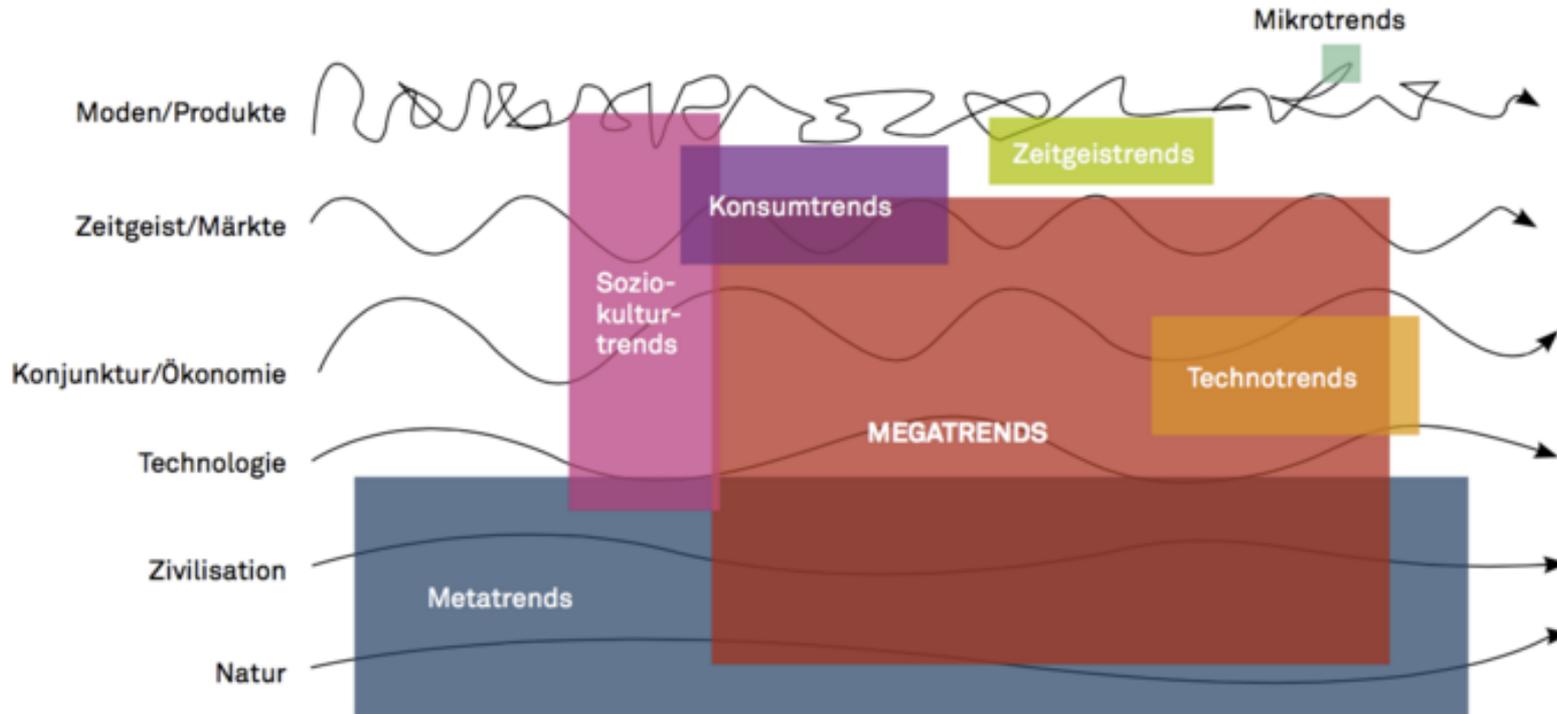
Checkliste zur Umweltanalyse		
Ökologische Umwelt	Technologie	Wirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Energie <ul style="list-style-type: none"> • Erdöl • Gas • Elektrizität • Kohle • andere Energiequellen • Verfügbarkeit von Rohstoffen • Strömungen im Umweltschutz <ul style="list-style-type: none"> • Umweltbewusstsein • Umweltbelastung • Umweltschutzgesetzgebung • Recycling <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Recyclingmaterial • Recyclingkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungstendenzen in der Verfahrenstechnologie • Innovationspotenzial • Automation/ Prozesssteuerung • Produktinnovation <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungstendenzen in der Produkttechnologie • Hardware • Software • Innovationspotenzial • Substitutionstechnologien • Mögliche Innovationen <ul style="list-style-type: none"> • Kostenentwicklung • Recyclingtechnologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungstendenzen des Volkseinkommens in den relevanten Ländern • Entwicklung des internationalen Handels <ul style="list-style-type: none"> • Güteraustausch • Wirtschaftsintegration • Protektionismus • Entwicklungstendenzen der Zahlungsbilanzen und Wechselkurse • erwartete Inflation • Entwicklung der Kapitalmärkte • Entwicklung der Beschäftigung • zu erwartende Investitionsneigung • zu erwartende Konjunkturschwankungen <ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit • Ausprägung • Entwicklung spezifischer relevanter Wirtschaftssektoren

Trendkategorien

Das entscheidende Merkmal von Megatrends ist ihre Wirkung!

Trend-Kategorien im Wellenmodell

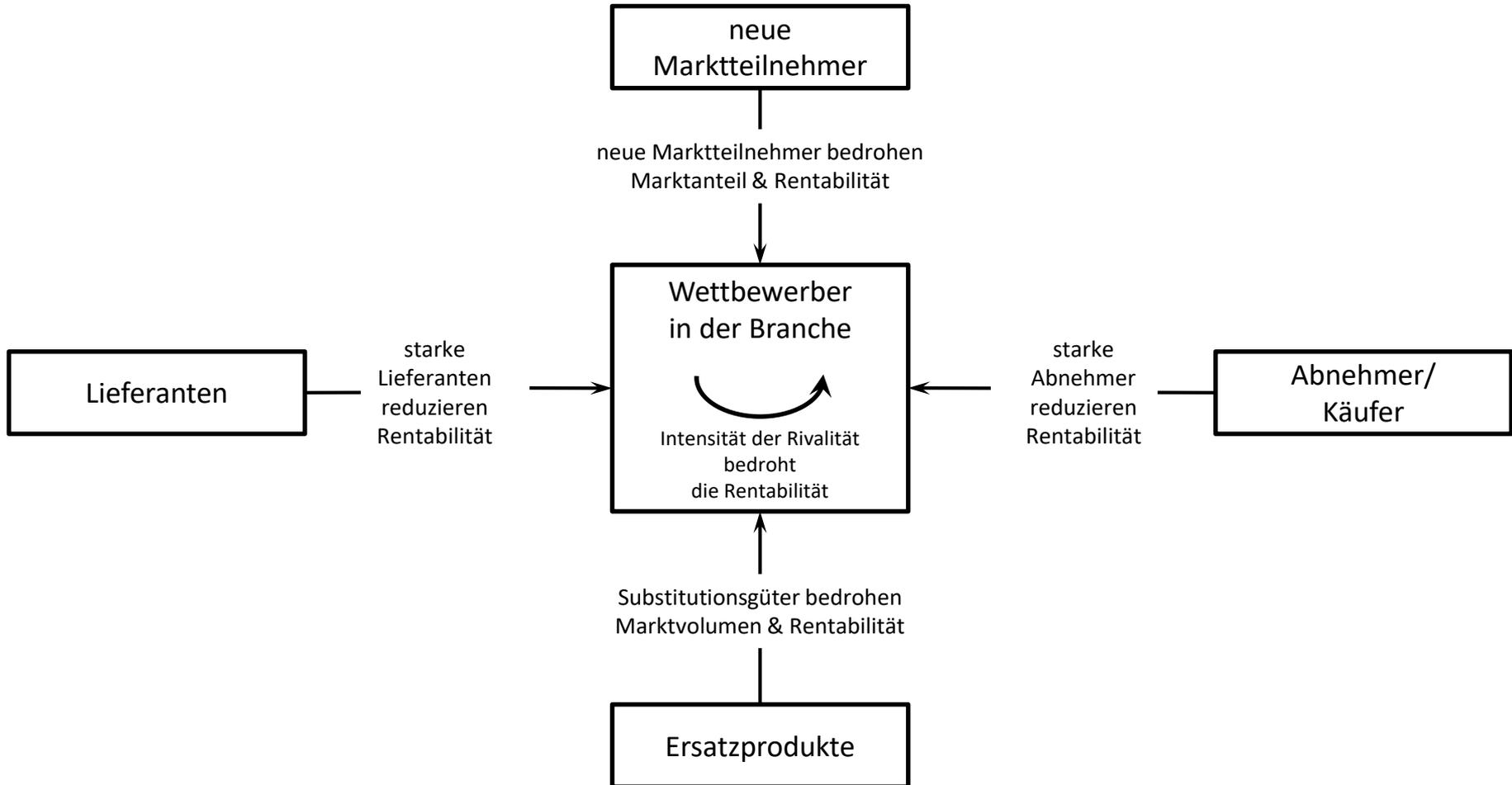
Die unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Veränderung



Trend-Kategorien im Wellenmodell, @Zukunftsinstitut



Umfeldanalyse - Wettbewerbsanalyse

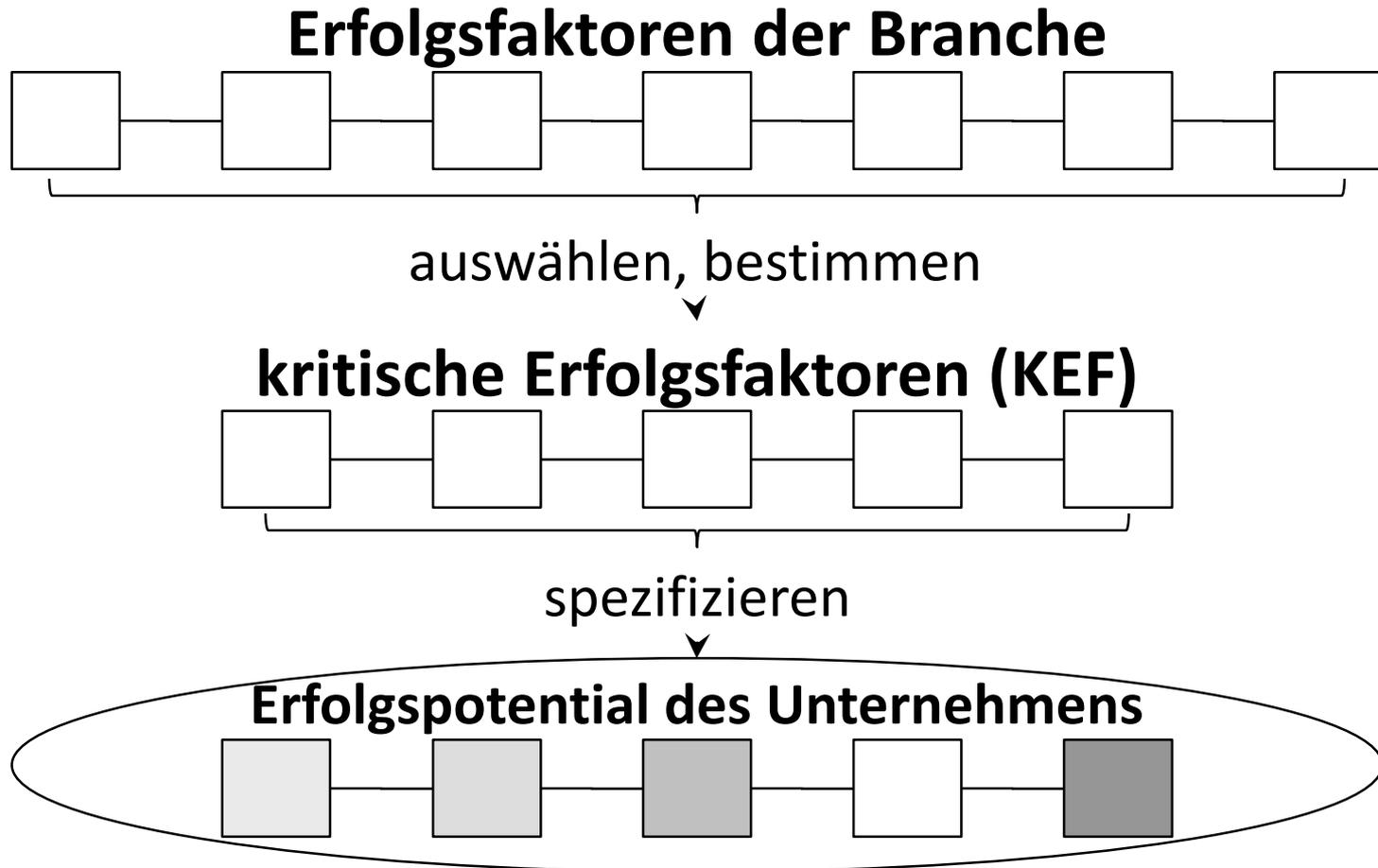


Die 5 Wettbewerbskräfte. In Anlehnung an (PORTER, 1999, S. 26)

PORTER, M. E. (1999). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 10. Auflage. München: Campus Verlag.



KEF: Basis des Wettbewerbsvergleichs



Ableiten des Erfolgspotentials aus den Erfolgsfaktoren der Branche bzw. der strategischen Gruppe.
In Anlehnung an Pfohl, H.-C./Stölzle, W.: Planung und Kontrolle, 1997, S. 109.

Unternehmensanalyse (Stärken-Schwächen)

Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)	++	+	-	--
...				
Qualität des Produktes	●	● ●	●	
Marktanteil	●	●	●	●
Kosten	● ●	● ●	●	
Kapazität	●	●	●	●
Vertrieb	●	● ●	●	
Standort	● ●	●		●
Finanzen	● ●	●	●	
...				



Roter Faden – SWOT

▪ Trends /Strömungen ermitteln

- globales Umfeld →Trends
- Branche
 - Branchenentwicklung
 - Marktvolumen: steigt/bleibt gleich/ fällt →Trends
 - Anzahl der Wettbewerber steigt, bleibt gleich, fällt →Trends
 - Lieferanten
 - Wer sind die wesentlichen Lieferanten für die Branche? Was machen die Lieferanten? Werden die Lieferanten mehr? Bleiben die Lieferanten gleich? Werden die Lieferanten weniger? Welche Bedeutung haben wir für den Lieferanten? Wie kann können die Lieferanten uns in unserer Geschäftstätigkeit beeinflussen? →Trends
 - Kunden
 - Wer sind die wesentlichen Kunden für die Branche? Was machen die Kunden? Werden die Kunden mehr? Bleiben die Kunden gleich? Werden die Kunden weniger? Welche Bedeutung haben wir für den Kunden? Wie kann können die Kunden uns in unserer Geschäftstätigkeit beeinflussen? →Trends
 - Wettbewerb
 - Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren in unserem Geschäft? Was müssen wir beherrschen um vom Kunden einen Auftrag zu bekommen? →kritische Erfolgsfaktoren
 - Wer sind unsere wesentlichen Wettbewerber? Wer macht statt uns den Auftrag? →strategische Gruppe/ relevante Wettbewerber
 - Wie stehen wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern bezogen auf die Erfolgsfaktoren da? →Stärken/ Schwächen

▪ Chancen/ Risiken festlegen



Chancen/Risiken bestimmen

Umweltanalyse	
Kriterien	Analyse
Ökologie	• --
Technologie	• Elektronik: rasante Entwicklung der Halbleitertechnologie
wirtschaftliche Entwicklung	• Kaufkraft steigt stark in den Märkten A und I

Stärken-/Schwächenanalyse				
Kriterien (KEF)	++	+	-	-
Qualität	●			
Technologie - Elektronik		●		
- nicht elektronischer Bereich			●	
Absatzorganisation				●

Trifft die **Umweltentwicklung** (Trend, Strömung) auf eine Stärke?

++ = sehr stark
-- = sehr schwach

Chancen-/Risikoanalyse		
Kriterien	Chance	Risiko
Ökologie		
Technologie - Elektronik	●	
wirtschaftliche Entwicklung - Absatzmärkte		●

SWOT-Analyse

SWOT-Analyse	Umfeldfaktoren (nicht beeinflussbar)	
<p>Unternehmensfaktoren (beeinflussbar)</p>	<p>Chancen</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Risiken</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Stärken</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen</p> <p>.....</p> <p><u>Strategie: Forcieren</u></p> <p><u>= Stoßrichtungen</u></p> <p>.....</p>	<p>Stärken einsetzen, um Risiken zu verringern</p> <p>.....</p> <p><u>Strategie: Absichern</u></p> <p>.....</p>
<p>Schwächen</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Schwächen minimieren, um Chancen zu nutzen</p> <p>.....</p> <p><u>Strategie: Aufholen</u></p> <p>.....</p>	<p>Schwächen und Risiken minimieren</p> <p>.....</p> <p><u>Strategie: Meiden</u></p> <p>.....</p>

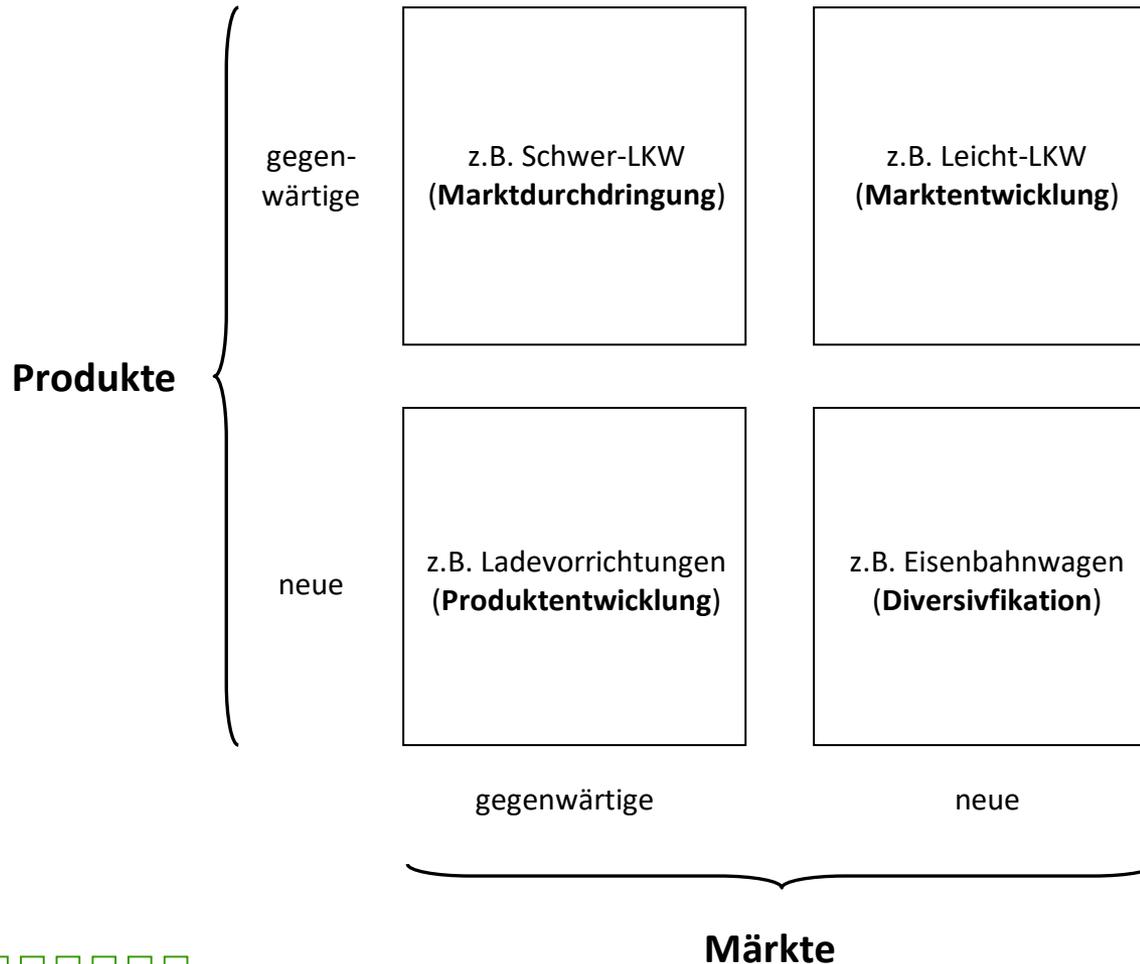


SWOT-Analyse

<p>Swot-Analyse</p>	<p>Umfeldfaktoren (nicht beeinflussbar)</p>	
<p>Unternehmensfaktoren (beeinflussbar)</p>	<p><u>Chancen:</u> <u>C1:</u> Private Einkommen steigt um 12% <u>C2:</u> Gesundheitsbewusstsein steigt <u>C3:</u> WTO-Abkommen China</p>	<p><u>Risiken:</u> <u>R1:</u> Gesetzliche Einschränkungen EU <u>R2:</u> zusätzliche Mitbewerber <u>R3:</u> Margen Food-Bereich erodieren</p>
<p><u>Stärken:</u> <u>S1:</u> Starke Cash-Position <u>S2:</u> F&E <u>S3:</u> motivierte Mitarbeiter</p>	<p>Stärken, zum Chancen nutzen: <u>-Strategie: Forcieren</u> <u>C1/ S2, S3:</u> neue Gesundheitsprodukte entwickeln <u>C3/ S1:</u> Nahrungsmittelhersteller in Hongkong mit Fokus China kaufen</p>	<p>Stärken, um Risiken verringern: <u>-Strategie: Absichern</u> <u>R2/ S1:</u> Werbeausgaben erhöhen <u>R3/ S2, S3:</u> innovative Produkte für Food-Bereich entwickeln</p>
<p><u>Schwächen:</u> <u>Sc1:</u> Hohe Personalkosten <u>Sc2:</u> Marketing schwach <u>Sc3:</u> Kapazitätsauslastung 65% im Werk Südeuropa</p>	<p>Schwächen minimieren, um Chancen zu nutzen: <u>-Strategie: Aufholen</u> <u>C1/ Sc2:</u> Joint Venture mit japanischem Unternehmen <u>C2, C3/ Sc1:</u> Produktion nach China verlagern</p>	<p>Schwächen & Risiken verringern: <u>-Strategie: Meiden</u> <u>R1/ Sc3:</u> Quersubvention ->Werk schließen <u>R3/ Sc1:</u> in NonFood-Bereich diversifizieren</p>



Produkt-Markt-Expansionsraster - Diversifikationsmatrix (Ansoff)



Produkt-Markt-Expansionsraster - Diversifikationsmatrix (Ansoff)

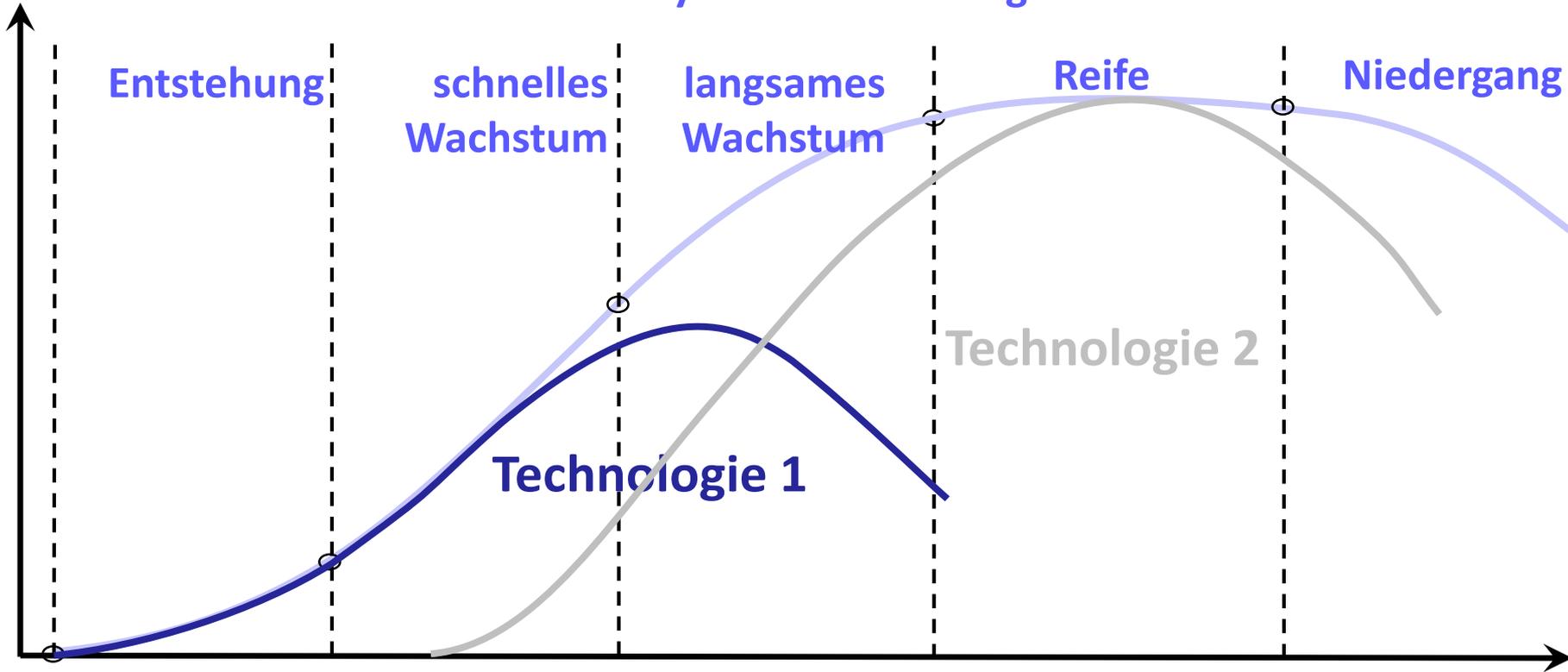
	gegenwärtige Produkte	neue Produkte
gegenwärtige Märkte	<p>Markt durchdringen (ausbauen und schützen): Markt durch höhere Kunden-Kaufraten ausschöpfen, Kunden der Wettbewerber abwerben, Neukunden gewinnen. (Erfolgschance=50%)</p> <p>Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markt intensiv bearbeiten, Konsumintensität bei eigenen Kunden erhöhen, Kunden der Wettbewerber gewinnen, latenten Bedarf aktivieren (Marktanteil- oder Marktvolumen vergrößern). Markt halten, Produktprogramm konsolidieren bzw. sich aus wenig lukrativen Marktbereichen zurückziehen • Produkte relaunchen, (eigene) Produkte imitieren ("me too"-Produkte) • Kosten und Preis senken • Unbundling (Elemente einzeln anbieten) • Markt neu segmentieren 	<p>Produkt entwickeln: bisheriges Leistungsangebot für bestehende Märkte verbessern. (Erfolgschance=33%)</p> <p>Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • neue bzw. bessere Eigenschaften für bestehende Produkte entwickeln • Varianten eines Produktes entwickeln (derivat, abgeleitet) • neue Produkte entwickeln (originär, echt innovativ oder „me too, pseudo) • neue Kompetenzen entwickeln • zusätzliche Leistungen im Bereich Beratung, Service, Systemlösungen anbieten
neue Märkte	<p>Markt entwickeln: neue Märkte suchen, die mit den bisherigen Leistungen bedient werden können. (Erfolgschance=20%)</p> <p>Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geografisch ausweiten, zusätzliche Absatzpotentiale auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene erschließen • neue Abnehmer bzw. Käufer erschließen, Neue Verwender bzw. Kundensegmente (new users) • neue Vertriebskanäle erschließen • neue Verwendungszwecke entdecken Eindringen in Zusatz- bzw. Substitutionsmärkte (new uses) 	<p>Geschäftsbereiche diversifizieren: einen neuen Markt mit neuen Produkten außerhalb der bisherigen Tätigkeiten bearbeiten. (Erfolgschance=5%)</p> <p>Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • horizontal (Synergien mit bisheriger Tätigkeit) • vertikale Integration (in vor oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen) • lateral (völlig neue Geschäftstätigkeit aufnehmen)



Lebenszyklus Nachfrage und Technologie

Umsatz

Lebenszyklus der Nachfrage

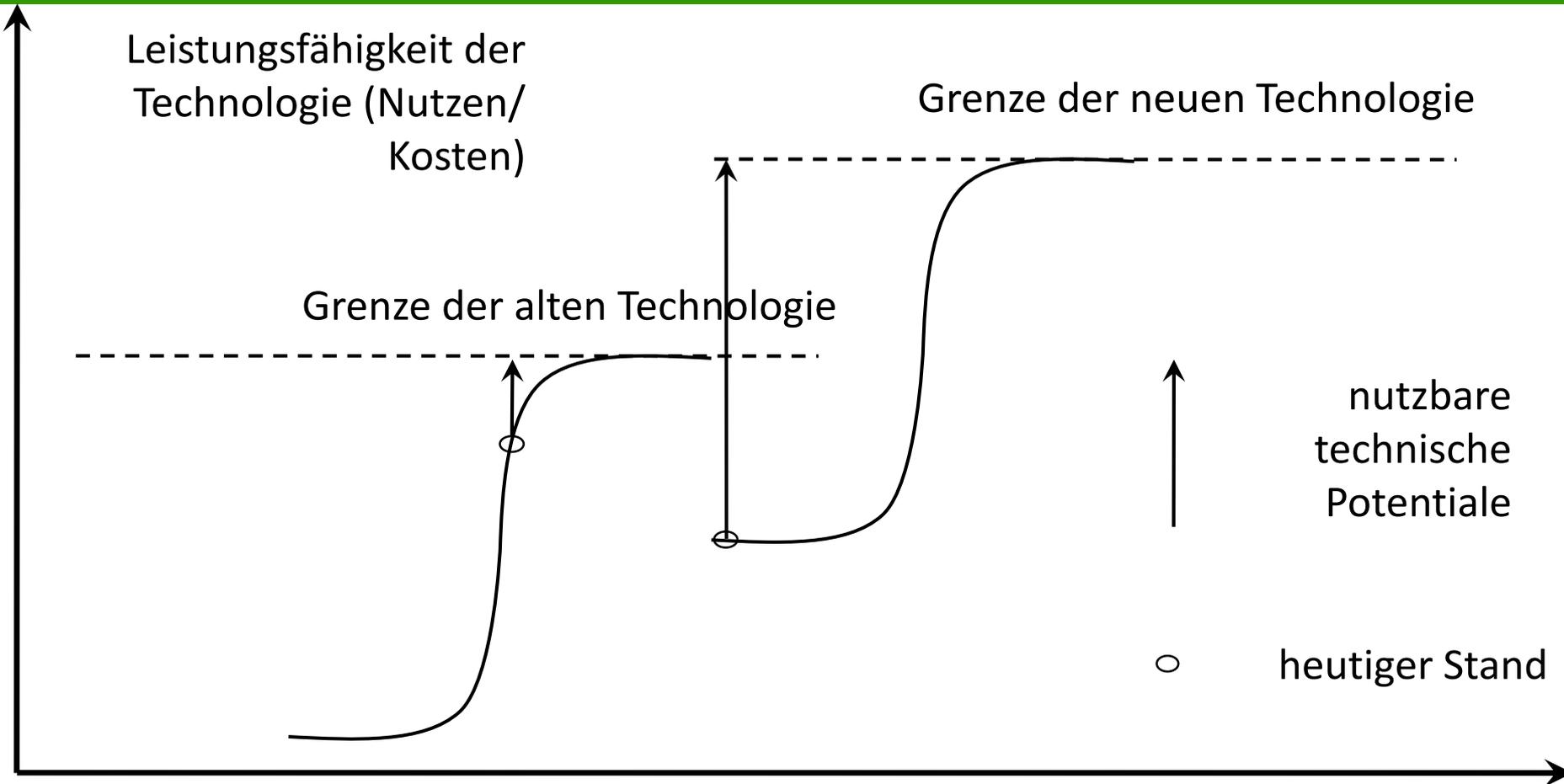


Nachfrage- und Technologiezyklus. In Anlehnung an: (ANSOFF & McDONNELL, 1990, S. 52) zitiert in (LOMBRISER & ABPLANALP, 2005, S. 190)
ANSOFF, H. I., & McDONNELL, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. 2nd Edition. New York/ London.
LOMBRISER, R., & ABPLANALP, P. A. (2005). *Strategisches Management*. 4. Auflage. Zürich: Versus Verlag.

Zeit



S-Kurven

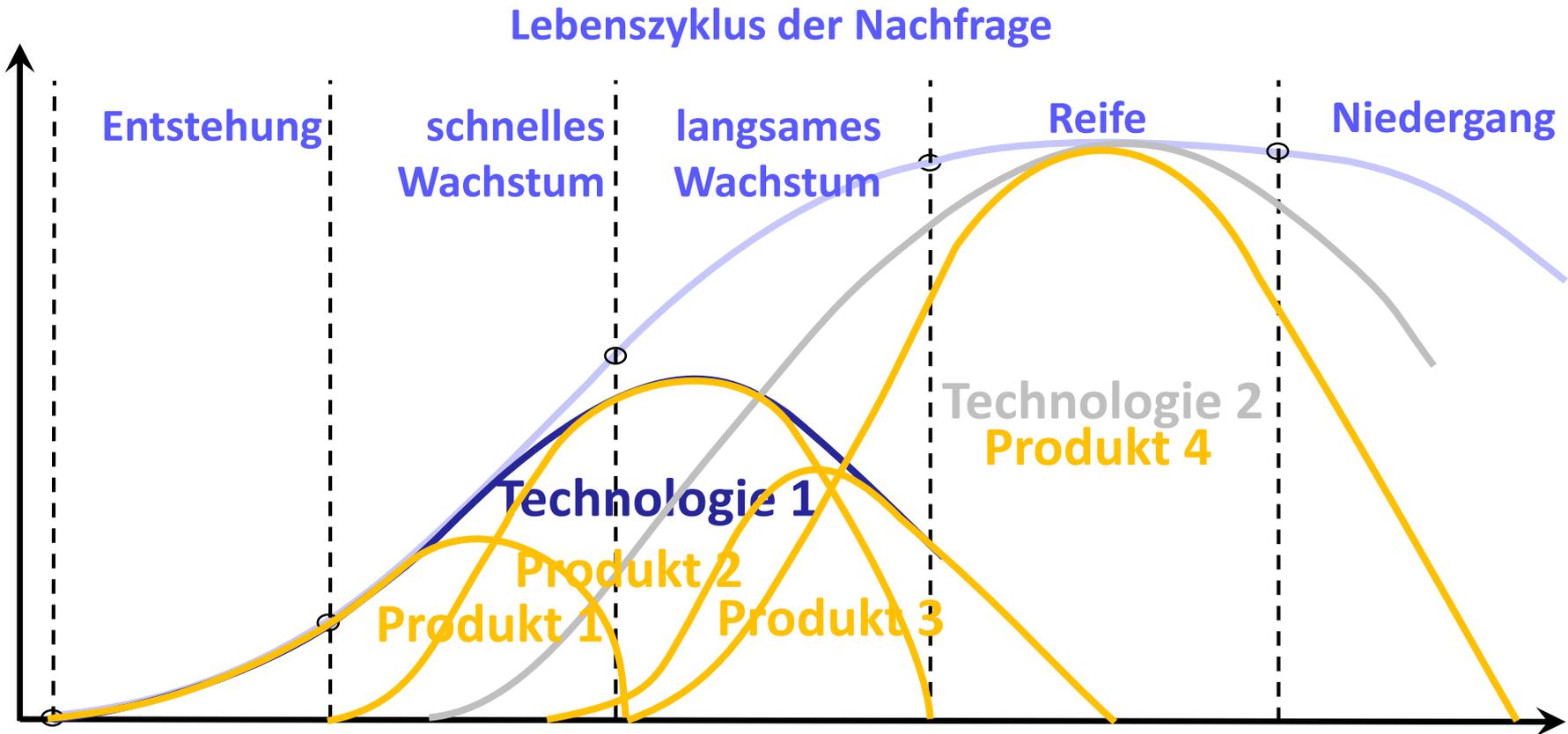


S-Kurvenkonzept beim Substituieren der Technologien (Osterloh 1994, S.48) zitiert in (LOMBRISER & ABPLANALP, 2005, S. 192)
 LOMBRISER, R., & ABPLANALP, P. A. (2005). *Strategisches Management*. 4. Auflage. Vienna: WU-Verlag



Zusammenhang Nachfrage Technologie Produkte

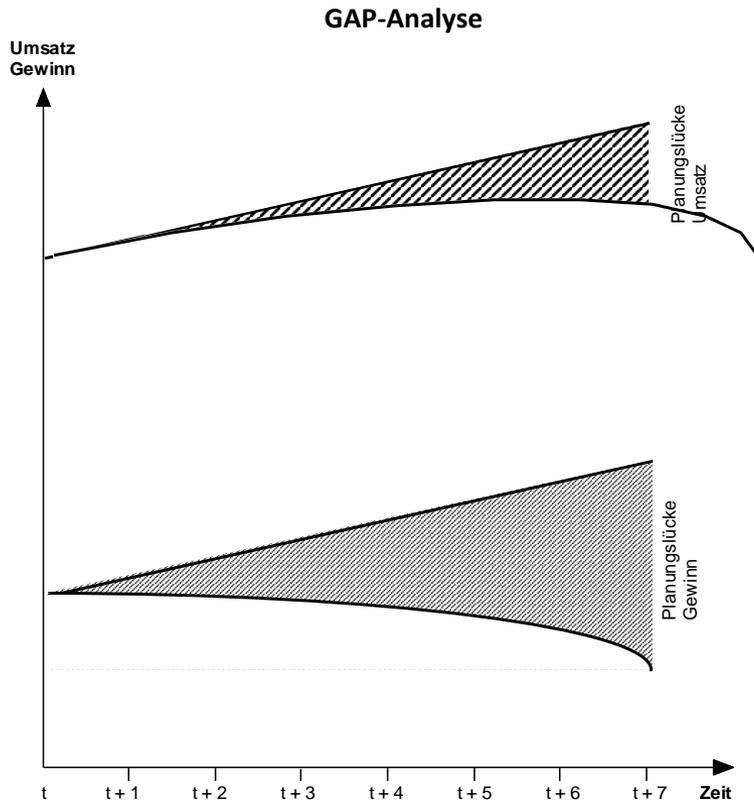
Umsatz



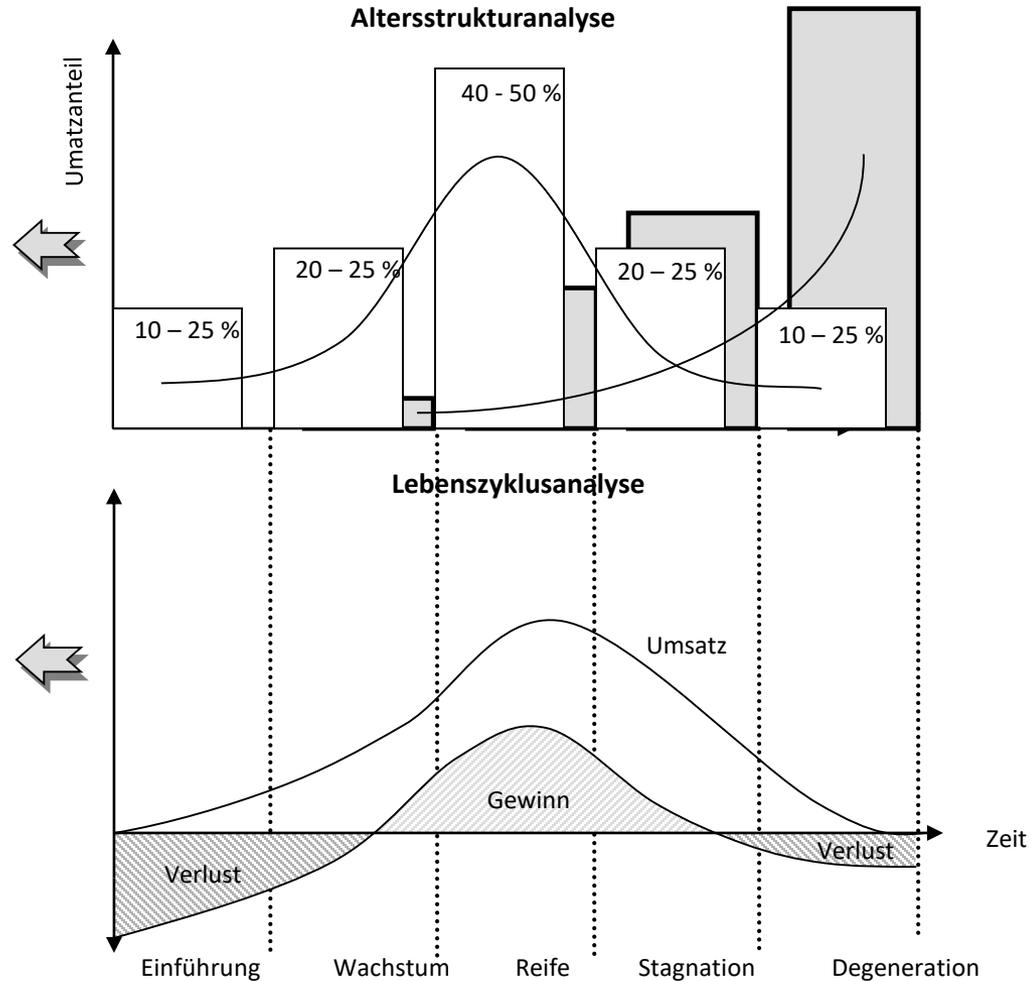
Nachfragezyklus und Erfolgsfaktoren. In Anlehnung an (ANSOFF & McDONNELL, 1990, S. 52) zitiert in (LOMBRISER & ABPLANALP, 2005, S. 191)
LOMBRISER, R., & ABPLANALP, P. A. (2005). *Strategisches Management*. 4. Auflage. Zürich: Versus Verlag



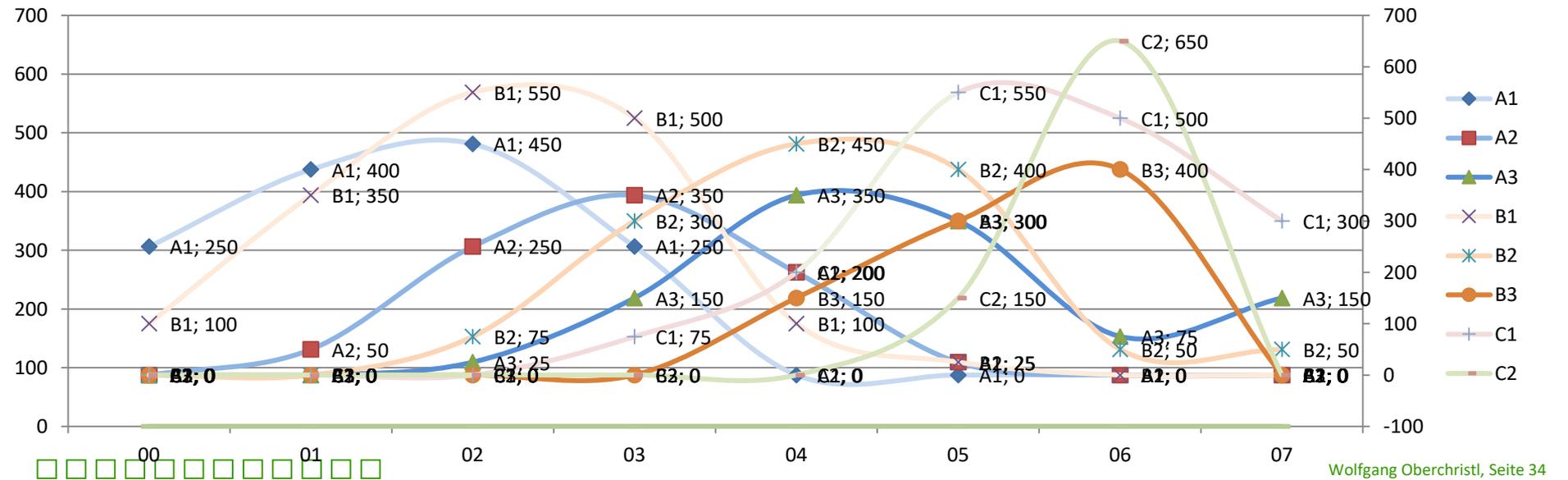
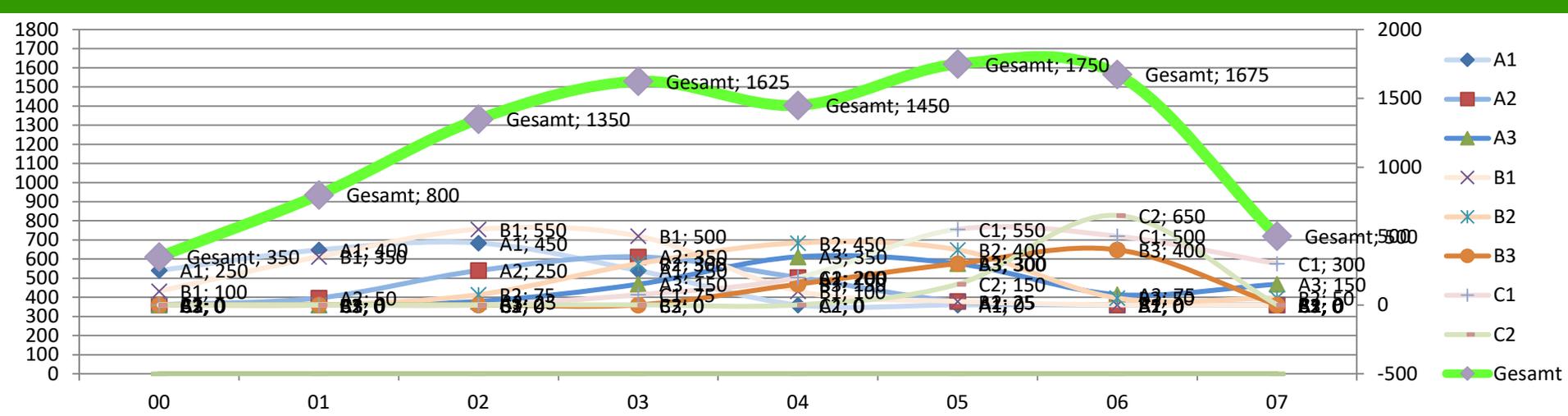
GAP-Analyse (taktische Lücke)



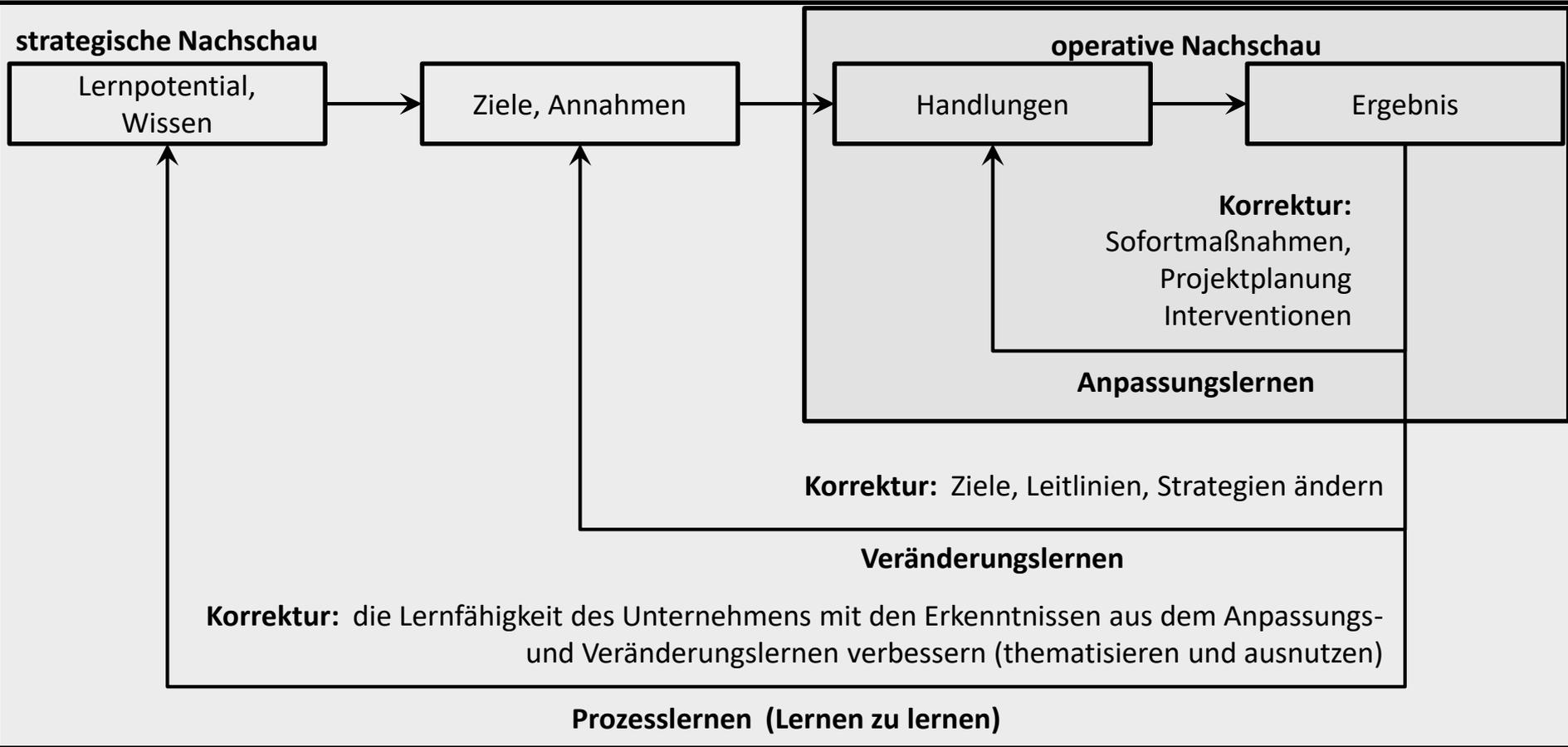
t = Planungszeitpunkt
t + 7 = Planungshorizont



Notwendigkeit der GAP-Analyse



Nachschau halten und Lerntypen



strategisches Controlling (Nachschau) unterstützt alle Lernarten. In Anlehnung an Argyris/Schön 1978; Gomez/Probst 1995 zitiert in Lombriser LOMBRISER, R., & ABPLANALP, P. A. (2005). *Strategisches Management*. 4. Auflage. Zürich: Versus Verlag



Stabile Erfolgsgrundsätze

1. Konzentration der Kräfte (Ausrichtung und Fokussierung)
2. Strategien immer auf Stärken und niemals auf Schwächen aufbauen
3. Lernen in Alternativen zu denken und sich von Favoritenlösungen zu verabschieden.
4. Ausgleich von Zyklen (Lebenszyklen, saisonale Zyklen, etc.)
5. Keine Strategie ein zweites mal probieren. Selbst eine Verstärkung der Kräfte reicht meist nicht aus, weil die Konkurrenten in der Zwischenzeit ihre Maßnahmen verstärkt haben.
6. Grundsatz der Einfachheit. Klares, leichtverständliches Konzept allen Mitarbeitern kommunizieren. Lieber ein gutes Konzept umgesetzt als ein hervorragendes Konzept in der Schublade!

Typische strategische Fehler

- ✘ Unkontrolliertes, organisches Wachstum
- ✘ Überalterte Produktstrukturen
- ✘ Abhängigkeit von A-Kunden / unausgewogene Kundenstruktur
- ✘ Laterale Diversifikation (aus dem Hobby ein Geschäft machen)
- ✘ Überdimensionierte Investitionen (mit Investitionen Erfolg erzwingen wollen)
- ✘ Auf Erfolg ausrasten (schleichender Qualitätsverlust und Kostenprobleme)
- ✘ Vorwärtsintegration des Lieferanten übersehen
- ✘ Entwicklung von Substitutionsprodukten übersehen
- ✘ Überalterte Technologie (aufgestaute Ersatzinvestitionen)
- ✘ Mangelnde operative Effizienz (organisational slack)
- ✘ Jede aktuelle operative Chance versuchen, zu nutzen

operative Führung versus strategische Führung

1. Operative Daten sind für die Unternehmensführung systematisch irreführend.
2. Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Informationssysteme liefern ausschließlich operative Daten, besonders das Finanz- und Rechnungswesen.
3. Je günstiger das Bild ist, das die operativen Daten liefern, desto größer ist die Gefahr strategischer Fehler.
4. Strategische Fehler sind irreversibel.
5. Strategische Fehler sind deshalb nicht mehr korrigierbar, weil man die Zeit gegen sich hat.
6. Operative Daten und Zahlen sind auch insofern strategisch bedeutungslos, als mit ihrer Hilfe Strategien weder gestützt noch widerlegt werden können.
7. Was aus der Sicht operativer Daten als sinnvolles Handeln erscheint, kann strategisch grundfalsch sein – und umgekehrt.

operative Führung versus strategische Führung

1. Operative Daten sind für die Unternehmensführung systematisch irreführend

operative Daten

- beschreiben aus strategischer Sicht die Geschichte des Unternehmens
- zeigen wie sich früher getroffene strategische Entscheidungen ausgewirkt haben
- sind keine Basis für strategische Entscheidungen
- erkennen keinen Bedarf für strategische Entscheidungen
- sind systematisch irreführend
- sind
 - Umsätze, Kosten, Gewinne,
 - Renditen, Deckungsbeiträge, Liquidität,
 - Cash Flows, Cash Flow-Raten
 - und alles, was daraus abgeleitet wird

Ob *operative* Zahlen kurz- oder langfristig ausgewiesen werden, ob diskontiert oder nicht, spielt keine Rolle. Auch eine 10-Jahres Cash Flow-Analyse ist eine rein *operative* Information

Das Rechnungswesen liefert operative Daten für die *operative* Führung des Unternehmens, verlässlich und gut, denn genau dafür wurde es erfunden



operative Führung versus strategische Führung

2. Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Informationssysteme des Finanz- und Rechnungswesens liefern ausschließlich operative Daten

strategische Führung

- ist wesensgemäß etwas **anderes** als die *operative* Führung und hat andere
 - *strategische* Aufgaben zu erfüllen,
 - *strategische* Problemstellungen zu lösen
 - *strategische* Entscheidungen zu treffen

Für *strategische* Führung braucht man andere Orientierungsgrößen, muss man andere Gesetzmäßigkeiten kennen und andere Kriterien erfüllen

Die *strategische* Führung ersetzt nicht die *operative* Führung. Beide Arten der Führung sind simultan notwendig, sind voneinander weitgehend unabhängig und müssen sich gegenseitig komplementär ergänzen. Auf keine der beiden „Hälften“ der Führung kann man auf Dauer ungestraft verzichten.

Aufgabenteilung:

- Die *operative* Führung hat *realisiert* den Unternehmenserfolg
- Die *strategische* Führung schafft die Voraussetzungen und die *Potenziale* für den Erfolg. Ohne **Potenziale** erzielt die beste *operative* Führung keinen Erfolg, so hoch der **jetzige** Erfolg auch ist.

operative Führung versus strategische Führung

3. günstige operative Daten verleiten zu strategischen Fehlern

Günstige *operative* Daten, also hohe Gewinne, guten Renditen, Wachstum der Umsätze und so weiter, wirken wie Beruhigungsmittel.

Wenn das operative Zahlenbild stimmt – wie es in Geschäftsbericht, Bilanz und Erfolgsrechnung samt ihren Neben- und Sonderrechnungen enthalten ist -, hat man kaum einen Grund, beunruhigt zu sein.

Bei günstigen operative Daten werden lästige Fragen mit Hinweis auf gute operative Zahlen vom Tisch gewischt.

Eine starke Unternehmensaufsicht bringt trotz guter Geschäftsergebnisse die Kraft auf die Geschäftsergebnisse zu hinterfragen.

An zahlreichen Beispielen lässt sich zeigen, dass die entscheidenden strategischen Fehler *nie* zu Zeiten gemacht wurden, in denen es dem Unternehmen *schlecht* ging. Strategische Fehler wurden alle in Zeiten *guter* Unternehmensergebnisse gemacht.

Durch gute Ergebnisse werden unternehmerische Unruhe und Wachsamkeit eingeschläfert. (siehe DaimlerChrysler, General Motors, die früheren IBM, in der Stahlindustrie und bei vielen Banken, ...)

In Zeiten schlechter Unternehmensergebnisse sind hingegen alle Sinne wach, die Antennen ausgestreckt und alles darf hinterfragt werden.

Dann ist die Änderungsbereitschaft groß, wenn auch nicht immer die Änderungsfähigkeit, und die gesamte Intelligenz und Erfahrung ist auf die Lösung der akuten Probleme gerichtet.



operative Führung versus strategische Führung

4. Strategische Fehler sind irreversibel

Die These (günstige operative Daten verleiten zu strategischen Fehlern) könnte beiseite geschoben werden mit dem Hinweis, dass Fehler zur Natur des Wirtschaftens gehören.

Diese Haltung greift aber zu kurz und besiegelt einerseits das Todesurteil des Unternehmens und gibt andererseits kurz vor dem Lösungsdurchbruch auf.

Strategische Fehler haben nämlich die gefährliche Eigenschaft, vom Zeitpunkt ihrer Entdeckung an *nicht mehr korrigierbar* zu sein.

Präziser: Strategische Fehler sind mit *gewöhnlichen* Mitteln nicht mehr korrigierbar.

Ihre Korrektur erfordert immer Sonder- und Ausnahmemaßnahmen – z.B. brachiale Kostensenkung, Massenentlassungen, Sanierungen, die Stilllegung von Werken, das Aufgeben von Geschäftsbereichen oder von Standorten, den Verlust der Selbstständigkeit oder das erzwungene Eingehen von Allianzen.

Man muss also zwischen *gewöhnlichen* Fehlern und *strategischen* Fehlern deutlich unterscheiden.

Gewöhnliche Fehler gehören unvermeidlich zum Wesen des Wirtschaftens und zur unternehmerischen Tätigkeit. Sie sind mit Rückschlägen, Opfern und Enttäuschungen verbunden, aber sie gehen nicht an die *Existenzgrundlagen*.

Strategische Fehler zerstören *immer* die *Existenzgrundlagen*.

operative Führung versus strategische Führung

5. Strategische Fehler sind wegen fehlender Zeit nicht mehr korrigierbar

Die Folgen strategischer Fehler zeigen sich *letztlich* immer im *Finanzbereich* eines Unternehmens, aber dort liegen selten ihre Ursachen, sondern dort werden die Folgen unausweichlich *sichtbar*.

Rund 75 % aller Konkurse werden nur an den Indikatoren der Finanzanalyse und 55 % sogar erst an den Liquiditätskennziffern entdeckt. Rund 25 % der Konkurse werden erst in den sechs bis zwölf Monaten vor dem Ende entdeckt und rund 40 % sogar erst in den letzten sechs Monaten.

Es meist nicht das Geld an sich, das den Kern des Problems darstellt, sondern die *Zeit*, die nach Entdeckung des drohenden Desasters noch bleibt, um die Fehler zu korrigieren. Im Sanierungsfall erlebt man das man mehr Zeit für z.B. weitere Verhandlungen, die nötigen Maßnahmen, die Erfüllung von Verpflichtungen und so weiter.

Genau hier kommt die ganze Tragweite der Unterscheidung zwischen *operativ* und *strategisch* ans Licht: *Wenn man das Vorliegen eines strategischen Fehlers anhand des operativen Zahlenmaterials entdecken kann, so ist es für sinnvolles Reagieren zu spät.*

Die Unternehmensstrategie dient dem *Zeitgewinn*. Je früher man ein Problem entdeckt, desto mehr Zeit bleibt, um es zu lösen. Der Zeitgewinn wird in der Bilanz nie ausgewiesen.

Wenn sich ein Problem in der Bilanz niederschlägt, ist der Patient bereits auf der Intensivstation. Es ist wie bei Krebs: Wenn es wehtut, ist es in der Regel für eine Heilung zu spät – und falls sie gelingt, dann häufig nur mit schwersten Eingriffen in den Organismus, mit Chirurgie und Chemotherapie.



operative Führung versus strategische Führung

6. Operative Daten und Zahlen sind auch insofern strategisch bedeutungslos, als mit ihrer Hilfe Strategien weder gestützt noch widerlegt werden können

Es ist so gut wie immer verkehrt zu sagen:

Wir machen doch Gewinne – also kann unsere Strategie nicht falsch sein.

Man kann selbst höchste Gewinne machen und alle Kriterien der Finanzanalysten erfüllen, obwohl das Unternehmen bereits todkrank und nicht mehr zu retten ist.

Umgekehrt kann man auch nicht sagen:

Wir machen Verluste, also muss die Strategie geändert werden.

Gerade die besten Strategien führen oft über Jahre in die roten Zahlen, insbesondere bei grundlegenden Innovationen.

Nur wenige der großen Innovationen wären je realisiert worden, hätte man auf die Zahlen des Rechnungswesens geschaut. Grundlegende Innovationen muss ein Finanzchef sogar streichen, wenn er nur die Logik des Rechnungswesens anwendet. Carl Benz und Peter von Siemens, Henry Nestlé und Thomas Watson sen. hätten nach betriebswirtschaftlicher Controller-Logik nach kurzer Zeit aufgeben müssen.

Operative Zahlen können also nur operative Maßnahmen rechtfertigen. Und strategische Maßnahmen können nur durch strategische Argumente und Informationen begründet werden.

operative Führung versus strategische Führung

7. Was aus der Sicht operativer Daten als sinnvolles Handeln erscheinen mag, kann strategisch grundfalsch sein – und umgekehrt

Die absolute Orientierung an operativen Daten führt zu Maßnahmen, die strategisch schädlich sind. Heutige Gewinne sind nicht immer eine Folge der richtigen Strategie. Nicht selten sind sehr hohe Gewinne darauf zurückzuführen, dass die strategischen Potenziale durch Übernutzung ruiniert werden.

Operative Zahlen verbessern sich, wenn die Aufwände für Forschung und Entwicklung, die Personalentwicklung oder das Marketing reduziert werden. Operativ mag das richtig und in manchen Situationen unvermeidlich sein. Häufig werden dadurch die strategischen Potenziale geschädigt.

Andererseits führt eine richtige Strategie nicht zwingend zu guten operativen Zahlen, also zu hohen Gewinnen, Cash Flows und Renditen, sondern zunächst einmal eher zum Gegenteil.

Aus operativer Sicht erscheint ein solches Handeln als falsch, obwohl es strategisch richtig und für die dauerhafte Existenz des Unternehmens zwingend nötig ist.

Das ist das *Ur-Dilemma* der Unternehmensführung: Wer sich in existenzieller Bedrängnis befindet, muss sich von jenen Geschäftsgebieten trennen, die zwar Potenziale haben, aber noch auf Jahre Investitionen erfordern – d.h. er muss die **Zukunft opfern**.

Wer Potenziale aufbauen und durchhalten will, muss in der Regel bereit sein, über Jahre eine Verschlechterung der operativen Zahlen hinzunehmen – er muss die **Gegenwart opfern**.

operative Führung versus strategische Führung

Er wird heute weder das Lob der Finanzanalysten noch seiner Aktionäre erwarten dürfen, denn das Einzige, was er ihnen in Aussicht stellen kann, sind Ergebnisse in der Zukunft, die abgezinst häufig recht kläglich aussehen.

Wer andererseits die Potenziale zurückfährt und sich auf Erhaltung und Optimierung des bestehenden Geschäfts beschränkt, wird zwar vorübergehend die Gunst der Stunde auf seiner Seite, aber keine Zukunft haben. Was ihm allerdings egal sein wird, wenn er dann bereits in Pension ist oder einen kurzlaufenden Vertrag hat.

Oder wenn kurze Verweildauern in den obersten Positionen in Mode sind, wie es in den Aktienboom-Jahren war. Oder auch, wenn seine Boni an den operativen Zahlen festgemacht sind, was so gut wie immer der Fall ist, obwohl es ganz andere, nämlich strategische Lösungen gäbe.

Dies alles ist augenscheinlich systematische Fehlprogrammierung als direkte Folge der herkömmlichen Strategiedenkweisen, besonders als Folge des Shareholder Value Ansatzes.

Ein Manager, der nur *eine* Dimension der Unternehmensführung ins Auge fasst, wird immer eine vergleichsweise leichte Aufgabe haben. Selten hat man Schwierigkeiten, die heutigen Gewinne zu maximieren, wenn man nicht an die Zukunft denken muss. Und wenige werden ein Problem haben, nur an die Zukunft zu denken, wenn ihnen die heutigen Ergebnisse gleichgültig sein können.

Die Kunst der Unternehmensführung beginnt dort, wo beides **gleichzeitig** getan werden muss: **Für die Zukunft zu sorgen und gute Gegenwartsergebnisse zu erzielen**; gute Ergebnisse heute zu erzielen und die Zukunft zu sichern.



operative Führung versus strategische Führung

Geschäfte zu finden und zu machen ist nicht leicht. Im Geschäft zu *bleiben*, ist **die** Aufgabe der Unternehmensführung.

Gerade in Zeiten starker Veränderung ist es von größter Bedeutung, eine Unternehmensstrategie zu haben. Die Zukunft eines Unternehmens passiert ja nicht einfach; die Unternehmensführung schafft und gestaltet sie – durch strategische Führung.

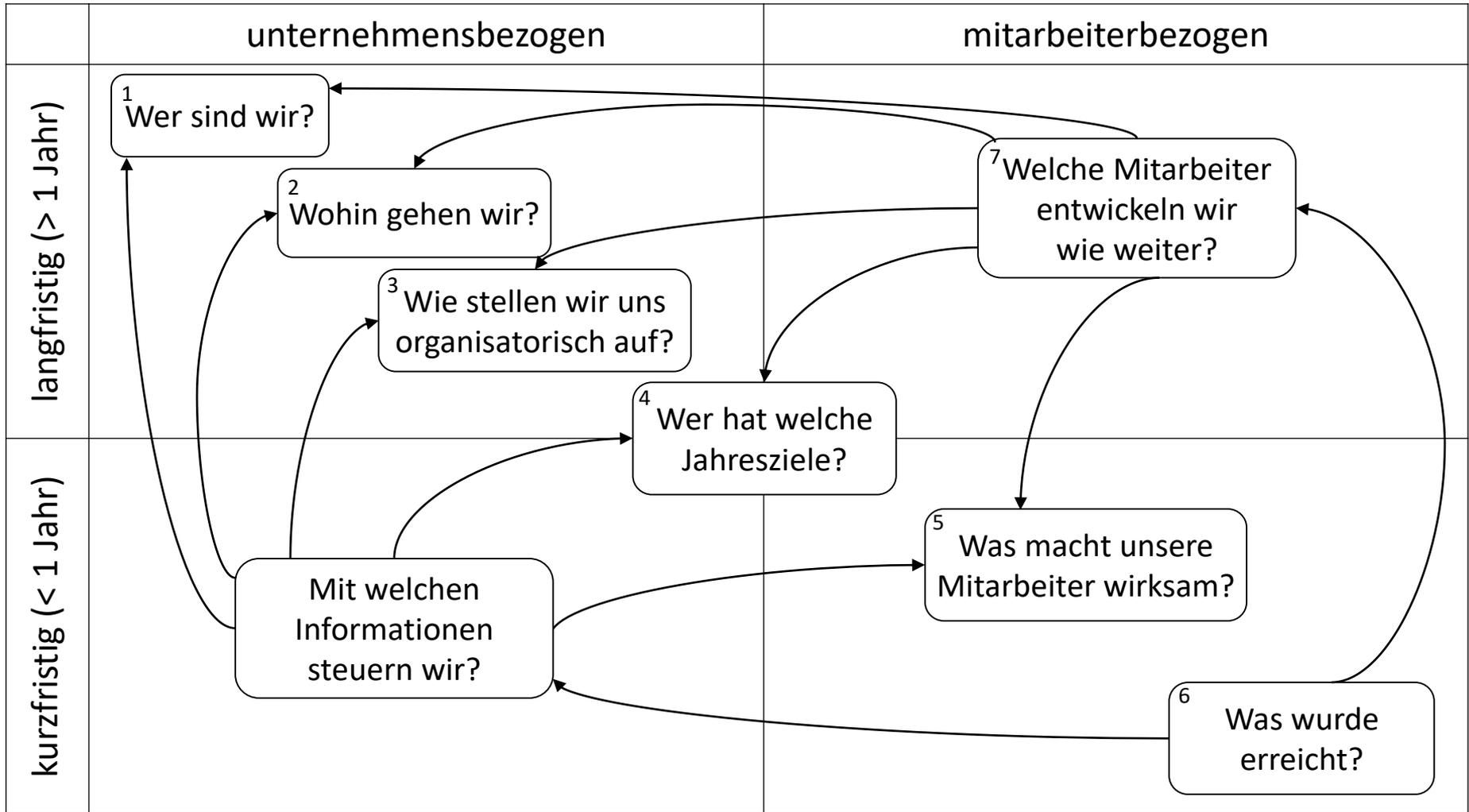
So wichtig also finanzielle Maßstäbe sind, so sehr muss man sich dessen bewusst sein, dass Finanzzahlen operative Daten sind.

Wenn ein Unternehmen nach finanziellen Gesichtspunkten *allein* geführt wird, dann wird es *operativ* geführt. Wenn das noch so virtuos geschieht, ist die Gefahr der systematischen Vernachlässigung der strategischen Führung programmiert.

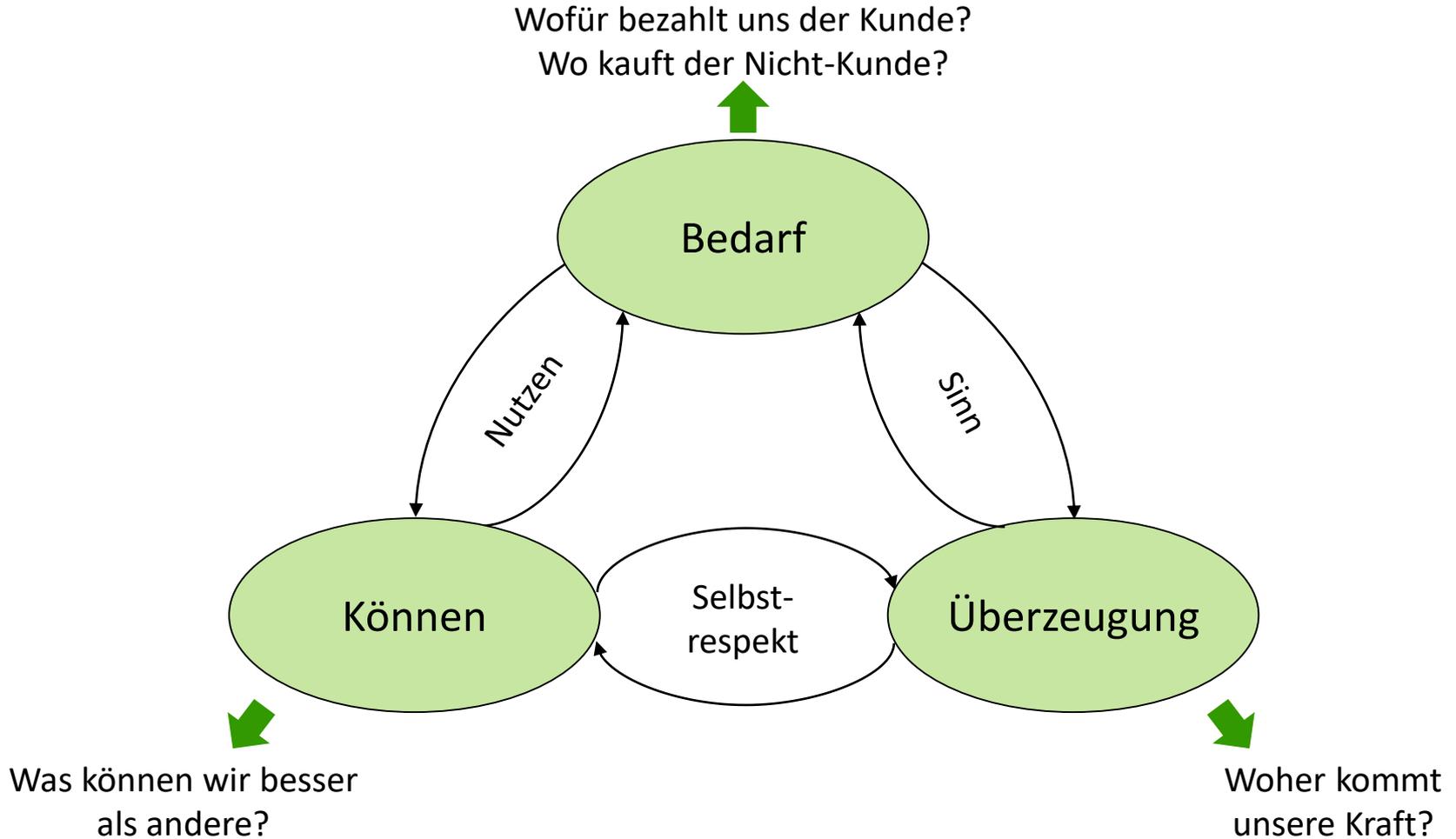
Strategie entsteht nicht aus der *Umbenennung* der operativen Führung und operativer Sachverhalte. Strategie entsteht erst, wenn man sich an strategischen Führungs- und Steuerungsgrößen orientiert. Das ist eine Sache der *Logik* und der *Gesetzmäßigkeiten* der Unternehmensführung.



Integrierte Management-System



Die Elemente der Business Mission



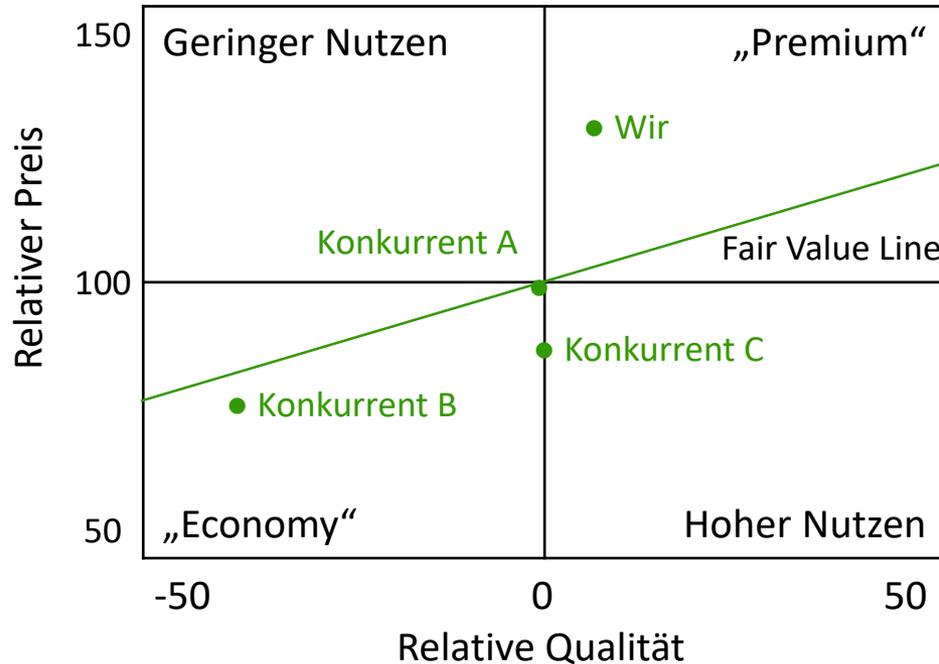
Die 8 wichtigsten Ertragsfaktoren

abnehmende Bedeutung/Wirkung auf die dauerhafte Ertragskraft

Faktor	Definition	Wirkung
1. Relativer Marktanteil	Eigener Marktanteil bezogen auf die Summe der Marktanteile der 3 größten Wettbewerber	Hoher relativer Marktanteil ist immer günstig. Er ist besonders wichtig bei: hoher Marketing-Intensität, hoher F&E-Intensität, schlechter Konjunkturlage
2. Produktivität	Wertschöpfung pro Mitarbeiter	Hohe Produktivität ist immer positiv: Sie ist unabdingbar bei hoher Investmentintensität
3. Investmentintensität	Investment bezogen auf die Wertschöpfung	Hohe Investmentintensität wirkt sich negativ auf die Ertragskraft von Unternehmen aus
4. Relativer Kundennutzen	Relativ zum Wettbewerb angebotene Produkt-, Service- und Imagequalität, verknüpft mit der relativen Preisposition	Positiv für alle Finanzdaten – bei kleinem Marktanteil unabdingbar
5. Innovationsrate	Umsatzanteil von Produkten, die nicht älter als drei Jahre sind	Ab einem bestimmten Umsatzanteil ist Innovation negativ für den ROI
6. Wachstumsrate des bedienten Marktes	Prozentuales (wertmäßiges) Wachstum des bedienten Marktes	Hohe Wachstumsrate ist positiv für absoluten Gewinn: neutral bezüglich des relativen Gewinns, negativ für den Cash Flow
7. Kundenkonzentration	Anzahl der unmittelbaren Kunden, mit denen man 50 % des Umsatzes macht	Eine extrem kleine Kundenzahl (allerdings abhängig von Branchenmerkmalen) ist günstig: ansonsten ist eine breitere Kundenbasis attraktiver
8. Vertikale Integration (Wertschöpfungskette)	Wertschöpfung bezogen auf den Umsatz (Wertschöpfung = umsatzbezogene Leistungen)	Besonders günstig in reifen, stabilen Märkten



Praktisches Beispiel einer integrierten Kunden- und Konkurrenzanalyse: Die Customer Value Map



Die vier Positionen repräsentieren unterschiedliche Nutzen-Kategorien.

Geringer Nutzen: Resultiert aus hohem Preis bei unterlegener Qualität und geringer Kundenpräferenz. Typischerweise verlieren diese Geschäfte Marktanteil trotz hohem Marketingaufwand und niedriger Marge.

Premium: Hoher Preis, aber vom Kunden als überlegene Qualität wahrgenommen – solche Geschäfte können ihren Marktanteil durch Innovation und hohen Marketingaufwand halten und sie haben vernünftige Margen.

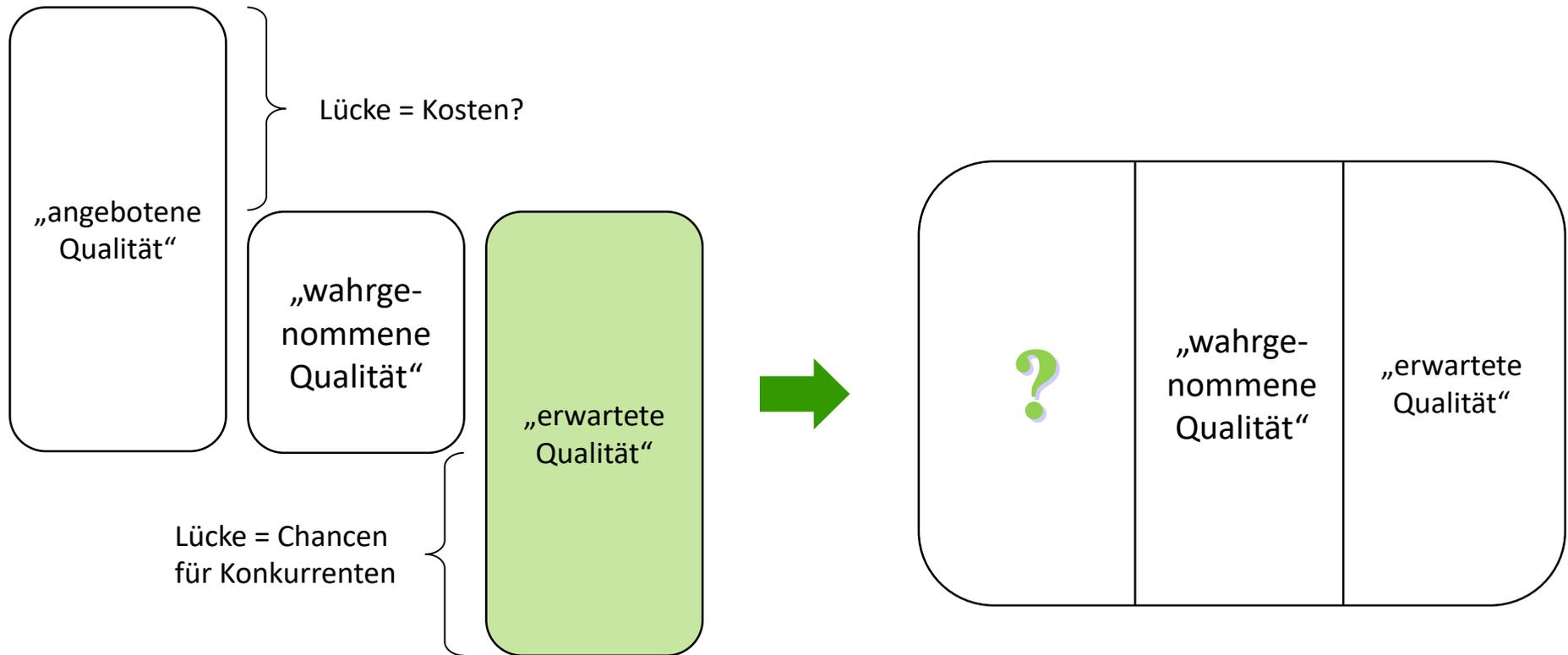
Hoher Nutzen: Niedriger Preis, vom Kunden als hohe Qualität wahrgenommen. Solche Geschäfte gewinnen Marktanteil trotz geringem Marketing, sind aber nicht immer profitabel.

Economy: Niedriger Preis, geringe Qualität, können Marktanteile halten: allenfalls hoher Marketingaufwand ruiniert aber die Margen.

„Fair Value Line“ = Verhältnis von Preis und Qualität

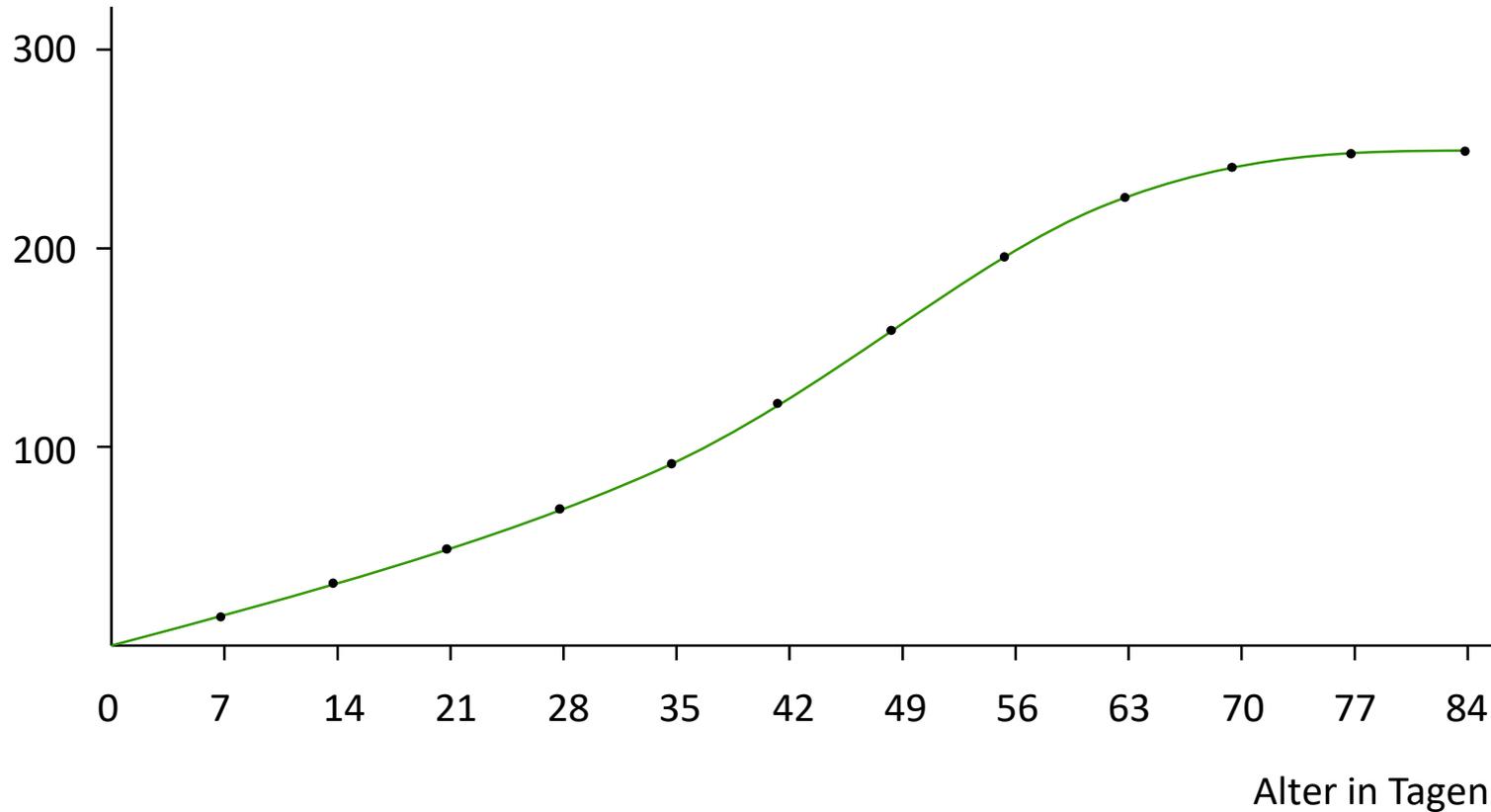
- Flacher Verlauf: preissensibel
- Steiler Verlauf: qualitätssensibel
- Die vertikale Distanz zwischen der Fair Value Line und Kurve der Business-Position ist die Nutzendifferenz.

Nutzen regelmäßig justieren



Gesundes Wachstum von Sonnenblumen

Höhe in cm



Die häufigsten und typischen Start up-Fehler

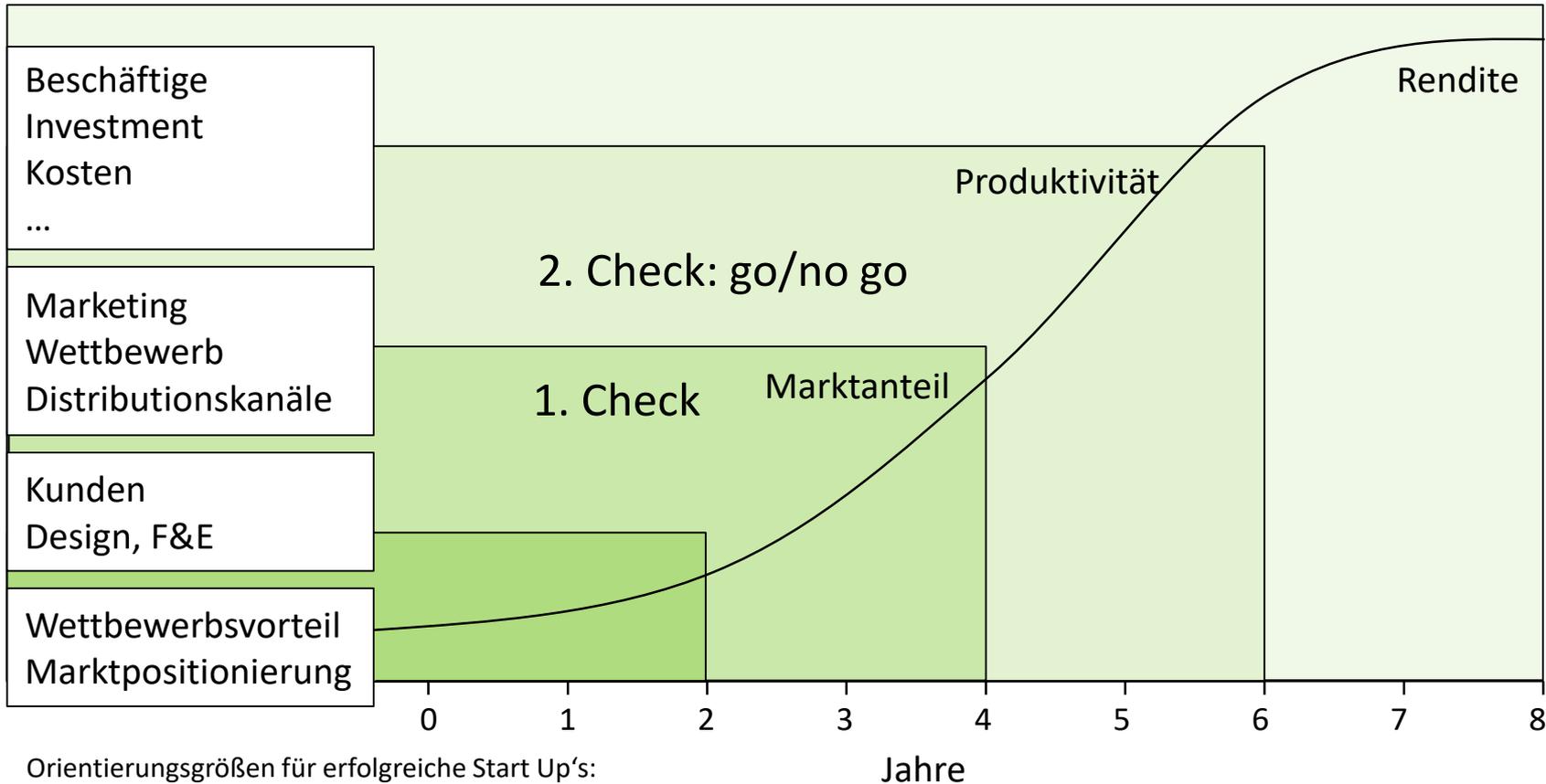
Betroffene Bereiche	Beispiele
Wettbewerbsvorteil	<ul style="list-style-type: none"> – nicht existent – falsche Preispositionierung – falsche Segmentierung – schwache Differenzierung bei entscheidenden Attributen
Reaktion Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> – Frontalangriff, wo „Umgehungsmanöver“ klüger wären – auf eine Nische zielen, die ausgelöscht werden kann – die „Überspüleffekte“ unterschätzen
Potenzial zur Gewinnteilung	<ul style="list-style-type: none"> – über- und unter-optimistisch – nicht genug Kapazität, was Nachfrage für die Konkurrenz schafft – Marketing zu früh beenden – keine zweite Innovationswelle
Langzeitprofite	<ul style="list-style-type: none"> – schnelle Gewinne machen wollen – Kosten/Preisdynamiken nicht beachten

Erfolgsfaktoren für Start Up's

		langsame Penetration	schnelle Penetration
Marketing-Positionierung	bedienter Markt relative Marketingaufwendung	schwach rückständig	stark voraus
Innovation	% neuer Produkte nach dem 4. Jahr	keine	konstant
Einzigartigkeit der Angebote	relative Kundenpräferenz relatives Firmenimage relativer Preis relative Angebotsbreite	niedrig schwach hoch/niedrig eng	hoch gut gleich breit
Struktur Absatzkanäle	Anzahl Kunden	viele	wenige
Managementenerfahrung	Vertrautheit mit Marketingbelangen Vertrautheit mit Technologie	wenig keine	viel hohe
Fähigkeit, die Nachfrage zu befriedigen	zugewiesene Kapazität	geringe	hohe
Marktumgebung	reales Marktwachstum Anzahl Konkurrenten Teilkonkurrent A	langsam viele wenige	schnell wenige viele

Der Weg des erfolgreichen Start up-Geschäfts zu seinem Ziel

Fokus



Orientierungsgrößen für erfolgreiche Start Up's:

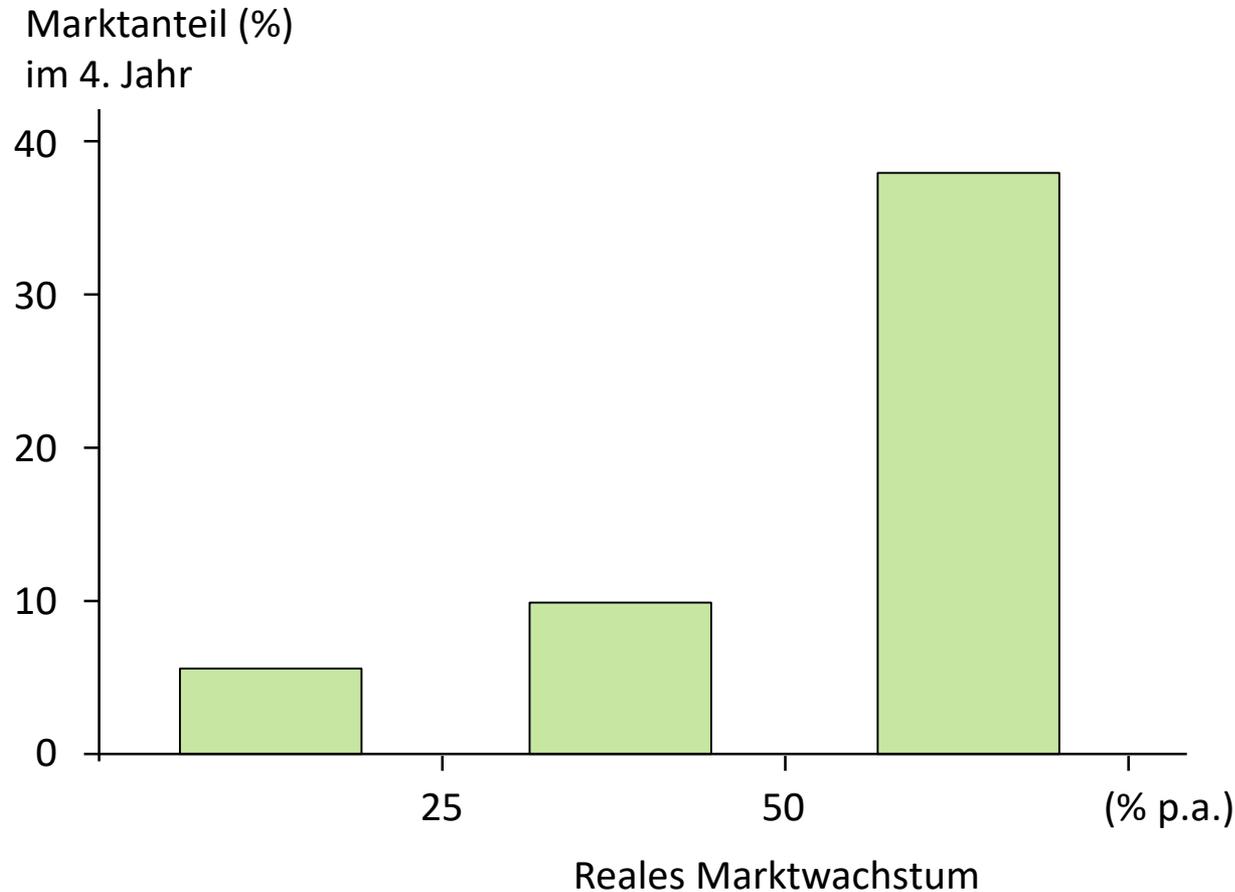
- nach 2 Jahren ca. 60 % des Zielmarktanteils (Jahr 4)
- nach 4 Jahren ca. 60 % des Marktanteils der Reifephase

Schlüsselfaktoren für günstige Innovationsumgebung

Rahmenbedingungen	Wert	ungünstig	Positionierung (Durchschnitt der PIMS-Datenbank)	günstig
Marktwachstum		klein		groß
Lebenszyklusphase		Rückgang		Einführung
Art des Markteintritts		später Nachfolger		Erfinder
Anzahl der Wettbewerber		viele		wenige
Wichtigkeit des Markts für die Hauptkonkurrenten		wichtig		unwichtig
Marktanteil der 3 größten Hauptkonkurrenten		klein		groß
Anzahl unmittelbarer Kunden		viele		wenige

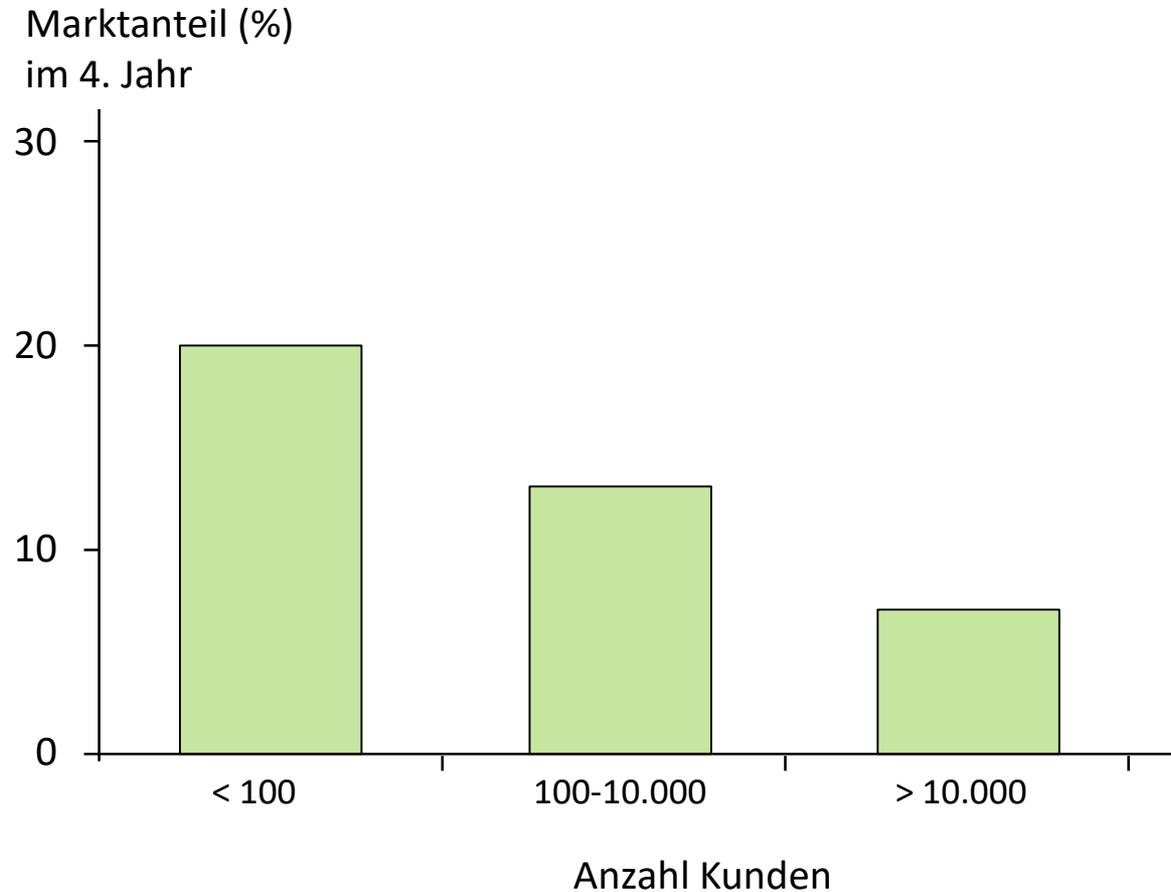
Marktanteil gewinnt man am leichtesten in rasch wachsenden Märkten

Hohes Wachstum macht Innovieren erfolgreich



Marktanteil gewinnt man am leichtesten in rasch wachsenden Märkten

Märkte mit wenigen Kunden machen Innovieren leichter



Faktoren für Start Up Strategie

Rahmenbedingungen	Wert	ungünstig	Positionierung (Durchschnitt der PIMS-Datenbank)	günstig
Erfahrungen im allgemeinen Management		klein		groß
Erfahrungen mit F&E		klein		groß
relative Anzahl von Kunden		kleiner		größer
relative Vielfalt der Kundengruppen		kleiner		größer
relative Größe der Kunden		kleiner		größer
Grad der Produktinnovation		kleiner		größer
Kapazität		niedrig		hoch

Red/Blue Ocean



■ Die Blue Ocean Strategie

- arbeitet mit einer Reihe von Werkzeugen
- zeigt wie sich Unternehmen auf systematische Weise Blue Oceans erarbeiten
- kombiniert Differenzierung und Niedrigkostenstrategie
- unterteilt den Markt in :
- **Red Oceans:** Gesamtheit der bestehenden Wirtschaftstätigkeit, harter Wettbewerb, Margen unter Druck -> Markt meiden
- **Blue Oceans:** zukünftige, zu schaffende Markträume; Wettbewerb ist irrelevant, kein Orientieren am „Wettbewerbsvorteile schaffen“, werthaltige Innovationen aufbauen (Nutzen für Kunden), neue wettbewerbsfrei Markträume mit guten Gewinnen schaffen
- **Ansatz:** Unternehmen zapfen unerschlossene Märkte an und vermeiden so den Wettbewerb auf Dauer

■ **Kontext**

- W. Chan Kim und Renée Mauborgne haben die Blue Ocean Strategie auf der Grundlage von langjährigen Studien entwickelt. Dabei untersuchten sie 150 strategische Muster in 30 Branchen im Zeitraum zwischen 1880 und 2000.
- Der Ansatz der Blue Ocean Strategie nimmt eine Gegenposition zu klassischen Theorien ein, insbesondere zum Wettbewerbsansatz von Porter und dem ressourcenorientierten Ansatz (Kernkompetenzen) von G. Hamel und C.K. Prahalad.
- Kritiker der Blue Ocean Strategie machen geltend, dass diese vor allem im Nachhinein Strategien beschreibt und nicht anwendungsorientiert ist.
- Als markante Beispiele für die Entwicklung von Blue Ocean Strategien gelten Ikea, Nintendo oder Sony (Walkman).

■ **Die Autoren**

- W. Chan Kim und Renée Mauborgne sind Professoren für strategisches Management an der Universität INSEAD in Fontainebleau und Singapur.
- Mit ihrem Ansatz der Blue Ocean Strategie stießen sie auf ein breites internationales Echo. Ihr Buch liegt mittlerweile in 39 Sprachen vor und wurde in über 2 Millionen Exemplaren verkauft.

■ **Publikationen**

- W. Chan Kim/Renée Mauborgne: Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.
- W. Chan Kim/Renée Mauborgne: Der blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Hanser Verlag, 2005.

Red Ocean Strategie vs. Blue Ocean Strategie

Die Wertinnovation bildet den Grundstein der Blue Ocean Strategie. Nicht das tun, was alle tun: Anstatt auf Wettbewerb liegt der Fokus auf dem Erschließen von neuen, wettbewerbsfreien Markträumen

Red Ocean Strategie	Blue Ocean Strategie
Wettbewerb im bestehenden Markt	neue, wettbewerbsfreier Märkte schaffen
die Konkurrenz schlagen	Konkurrenz irrelevant machen
die existierende Nachfrage nutzen	neue Nachfrage schaffen und erschließen
direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	den direkten Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten aushebeln
Das Gesamtsystem der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung entweder für Differenzieren oder für Kostenführerschaft ausrichten	Das Gesamtsystem der Unternehmensaktivitäten auf Differenzieren und niedrige Kosten ausrichten

Beispiele für Blue Ocean Strategien: Sony (Walkman), Nintendo, Ikea

Umsatz-Gewinn-Verhältnis in bestehenden und neuen Märkten

Studie: neue Geschäfte bei 108 Firmen lanciert

- Bei 86 % der lancierten Geschäfte handelt es sich um schrittweises Verbessern innerhalb von Red Oceans im bestehenden Marktplatz.
- Diese 86 % erzeugen 62 % des Gesamtumsatzes, aber nur 38 % des gesamten Profits.
- Die restlichen 14 % fokussieren auf Blue Oceans. Diese generieren 38 % des gesamten Umsatzes und 61 % des gesamten Gewinns.

Geschäfte lancieren



Auswirkung auf den Umsatz



Auswirkung auf den Gewinn



Die 6 Prinzipien der Blue Ocean Strategie

Prinzipien, die das erfolgreiche Formulieren und Umsetzen der Blue Ocean Strategie leiten.
Risikofaktoren, die durch die Prinzipien verringert werden

Formulierungsprinzipien

1. Marktgrenzen neu definieren
2. Fokus auf „das große Bild“, nicht auf Zahlen
3. über die vorhandene Nachfrage hinausgreifen
4. die strategische Sequenz richtig einhalten

verminderte Risikofaktoren

- ➔ Suchrisiko
- ➔ Planungsrisiko
- ➔ Größenrisiko
- ➔ Businessmodellrisiko

Durchführungsprinzipien

5. organisatorische Hürden überwinden
6. Einbau der Ausführung in die Strategie

- ➔ Organisationsrisiko
- ➔ Managementrisiko

Sechs-Pfade-Analyse für das Etablieren neuer Markträume

Mit der Sechs-Pfad-Analyse wird systematisch nach potenziellen, kommerziell nutzbaren Geschäftsfeldern gesucht. Sie macht das Auseinandersetzen mit Wettbewerb, Differenzierung oder Kostensenkung hinfällig.

- Chancen in substituierenden Branchen suchen
 - Substitute von konkurrierenden Unternehmen untersuchen
- Chancen in strategischen Gruppen suchen
 - strategische Gruppen einer Branche als Inspiration für eine Innovation der Wertschöpfung analysieren
- Chancen entlang der Kundenkette suchen
 - Fokussiert auf bestehende Kundengruppen fragen wie Kunden mit noch differenzierteren Lösungen bedient werden könnten
- Chancen in komplementären Angeboten suchen
 - Das Kundenverhalten wird ganzheitlich untersucht. Welche vorgezogenen bzw. welche nachgelagerten Leistungen bezieht der Kunde, wenn er unsere Leistung nutzt?
- Chancen in der Kundenwahrnehmung suchen
 - Wertinnovationen durch das Untersuchen der Kundenwahrnehmung und das Verändern des Angebots entwickeln
- Chancen durch das Gestalten von Trends suchen
 - Neue Markträume durch das frühzeitige Wahrnehmen und Umsetzen von Trends erschließen

Die Kundennutzenkarte für strategische Impulse

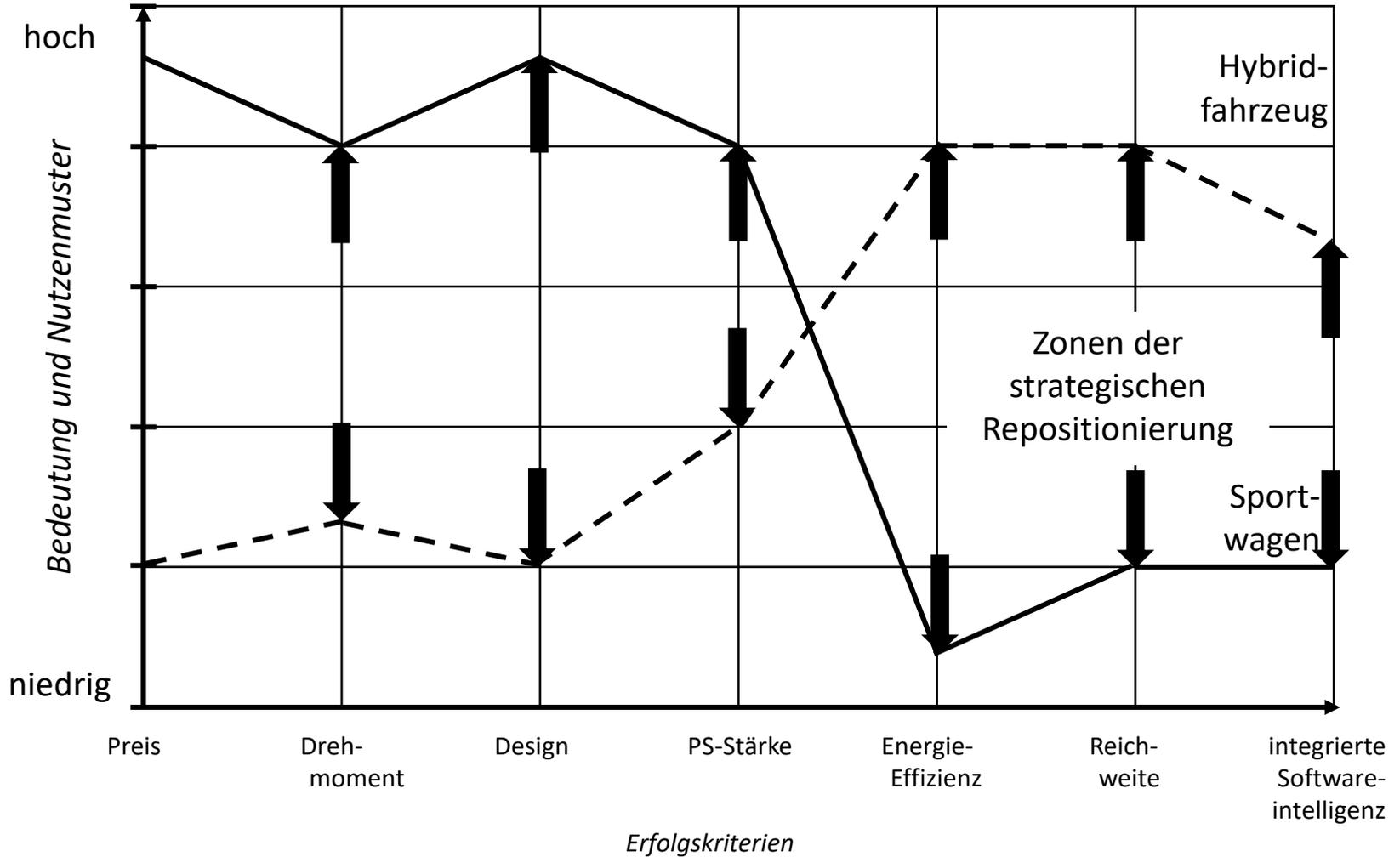
Kundennutzenkarte	beim Einkaufen	beim Anliefern	beim Nutzen	beim Erweitern	beim Erhalten	beim Entsorgen
mehr Produktivität für den Kunden						
erhöhte Einfachheit für den Kunden						
erhöhte Convenience für den Kunden	<div style="border: 2px dashed black; border-radius: 25px; padding: 20px; width: fit-content; margin: auto;"> Felder zum Erschließen neuer Markträume </div>					
reduzierte Risiken für den Kunden						
erhöhter Fun- oder Imagenutzen für den Kunden						
erhöhte Umweltfreundlichkeit						

Analytische Werkzeuge und Rahmenkonzepte I/III

Schritt 1: Strategische Konturen (Nutzen-Wertkurve)

- Diagnostisches und handlungsorientiertes Instrument – Ausgangspunkt jeder Nutzeninnovation
- Zeigt gegenwärtigen Stand im gegebenen Markt auf:
 - wo im Wettbewerb investiert wird
 - die Faktoren, die den Wettbewerb bestimmen
 - die im Wettbewerb vorhandenen Angebote
- Auf Basis der wettbewerbsentscheidenden Faktoren aus der Kundennutzenperspektive und ihren Ausprägungen lässt sich die Wertkurve erstellen
- Strategie neu orientieren: Weg von den Konkurrenten zu Alternativen, von den Kunden zu den Nicht-Kunden der Branche. Die Wahl zwischen Differenzierung und Kostenführerschaft vermeiden
- Durch Erstellen der eigenen Wertkurve erkennt ein Unternehmen seine relative Leistungen bezüglich den Wettbewerbsfaktoren im Marktvergleich
- Die Frage, wie ein Unternehmen eine neu fokussierte und divergente Wertkurve entwickelt, beantwortet das „**Vier-Aktionen-Format**“ (Schritt 2)

Strategische Konturen (Nutzenkurve) – Beispiel aus der Autobranche



Schritt 2: Das Vier-Aktionen-Format – Kernelemente in 4 Richtungen anpassen

- Wertinnovation durch reduzieren:
Kernfaktoren radikal kürzen

Reduziere
Welche Faktoren sollten deutlich unter den Branchenstandard reduziert werden?

- Wertinnovation durch kreieren:
Neue Wertelemente hinzufügen

Eliminiere
Welcher der Faktoren, die die Branche als gegeben betrachtet, sollen eliminiert werden?

neue Wertkurve

Neue Wertkurve
Welche Faktoren sollten geschaffen werden, die von der Branche noch nie angeboten wurden?

- Wertinnovation durch eliminieren:
Kernfaktoren weggelassen

Erhöhe
Welche Faktoren sollten deutlich über den Branchenstandard erhöht werden?

- Wertinnovation durch steigern:
Kernfaktoren über den Branchenstandard heben

Schritt 3: Das Eliminiere-Reduziere-Erhöhe-Erschaffe-Gitter (Grid)

- Ergänzendes Analyseinstrument zum Vier-Aktionen-Format
- Das Gitter hilft, zusätzlich zu den Fragen des Vier-Aktionen-Formats Unternehmen dazu zu bringen, auch in allen vier Bereichen zu handeln, um eine neue Wertkurve zu erstellen
- Indem es Unternehmen dazu bringt, die 4 Aktionen aufzuführen, verschafft es unmittelbare Vorteile:
 - Bringt Sie dazu, gleichzeitig Differenzierung und Niedrigkostenstrategie zu verfolgen und mit dem Wert-Kosten Zusammenhang zu brechen
 - Zeigt fokussierte Unternehmen, die allein wachsen und neue Märkte erschaffen und damit die Kostenstrukturen verbessern
 - Wird leicht von Mitarbeitenden auf jeder Stufe verstanden und führt zu einem hohen Grad an Engagement bezüglich Anwendung
 - Führt dazu, dass Unternehmen die Wettbewerbsfaktoren, um die die Branche konkurriert, genau unter die Lupe nimmt
 - Führt dazu, dass Unternehmen so das Ausmaß von Annahmen vor Augen geführt wird, die sie implizit im Wettbewerb machen

Gitter Eliminiere-Reduziere- Erhöhe-Erschaffe	
Eliminiere	Erhöhe
Reduziere	Erschaffe

3 Merkmale einer guten Strategie

- klarer, prägnanter Fokus:
 - Wirkungsvolle Strategien sind einfach. Sie konzentrieren sich auf wenige, aber ganz wichtige Faktoren
- erkennbare Einzigartigkeit:
 - Die Strategie muss aus der Sicht des Kunden einzigartig sein. Diese Alleinstellung soll dieser beim Einkauf erkennen
- überzeugender Slogan:
 - Ein Slogan muss die Strategie des Unternehmens markant auf den Punkt bringen

Geschäftsmodelle



Das Geschäftsmodell – Canvas

