Management und Unternehmensführung

Dr. Uwe Kietzmann

2. Normative Unternehmensführung

Ebenen der Unternehmensführung
Aufgaben und Umfang des normativen Managements
Unternehmenskultur

Unternehmensleitbild

- Unternehmensleitbild steht für das Selbstverständnis und die Grundsätze eines Unternehmens

Motto oder Slogan, Vision- und Mission-Statement sowie die Unternehmenskultur als zentrale Elemente

richten sich an interne Interessensgruppen (Mitarbeitende) und sollen zu ihrer Bindung, Motivation und Orientierung dienen

richten sich gleichzeitig auch an externe Interessensgruppen (z.B. Kapitalgeber)

kann zum Erfolg beitragen, wenn es den tieferen Sinn des Handelns greifbar macht und auf das Allgemeinwohl abzielt (Corporate Social Responsibility)

Vision-Statement

- Vision eines Unternehmens ist eine Leitidee, ein langfristiges Zukunftsbild des Unternehmens

  - beschreibt die Einzigartigkeit des Unternehmens und gibt ihm dadurch eine Identität
  - zeigt Sinn und Nutzen des Handels für die Mitarbeitenden auf und stiftet Sinn
    - Beispiel Ikea: “Unsere Vision ist es, den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen – für die Kunden, aber auch für unsere Mitarbeiter und die Menschen, die bei unseren Lieferanten arbeiten.”
    - Beispiel Fjällräven: “Die Menschen inspirieren, im Einklang mit der Natur zu leben.”
    - Beispiel Google: “Wir machen die Informationen der Welt mit nur einem Klick zugänglich.“

  - muss nicht explizit auf die Zielsetzungen der Organisation eingehen oder diese ausformulieren; Zielsetzungen ergeben sich erst danach und werden zum Auftrag der Organisation, zur Mission.

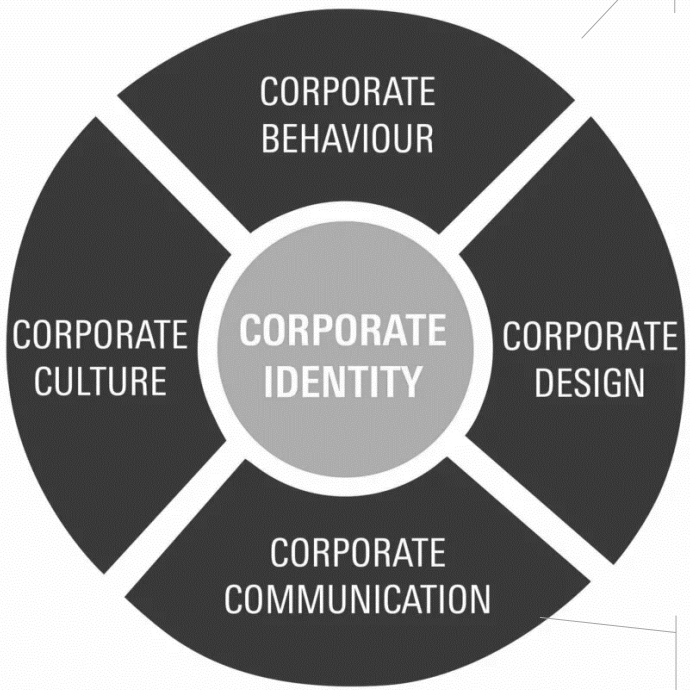
Mission-Statement

- Mission definiert die Rolle des Unternehmens in der Gegenwart; beschreibt seinen Zweck, Auftrag bzw. seine Aufgaben

  - Beispiel Ikea: “Wir wollen ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.”
  - Beispiel Fjällräven: “Fjällräven ist ein Unternehmen für Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung, das sich dem Ziel verschrieben hat, die Natur für alle zugänglicher zu machen. Typisch schwedisch, legen wir hohen Wert auf Schlichtheit und Nützlichkeit und haben größten Respekt für die Umwelt.”
  - Beispiel Google: „Unsere Mission ist, die Informationen dieser Welt zu organisieren und allgemein zugänglich und nutzbar zu machen.“

Corporate Identity

- Gesamtheit der Merkmale, die ein Unternehmen kennzeichnen und es von anderen Unternehmen unterscheidet (Selbstbild des Unternehmens)



Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit und den Anspruchsgruppen (insbesondere Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten)

einheitliche Gestaltung von Unternehmenslogo, Arbeitskleidung, Briefbögen, Visitenkarten, Onlineauftritten,

Corporate Architecture und Audio Branding
einheitliche Gestaltung von Betriebsgebäuden bzw. akustischer Auftritt

Einheitliche Werbemaßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit und unternehmensinterner Kommunikation

Unternehmenskultur

- impliziter Ausdruck von Wertvorstellungen und Normen in einem Unternehmen

Ausdruck einheitlicher Denk- und Verhaltensmuster, gemeinsame Symbole, Riten, Umgangsformen

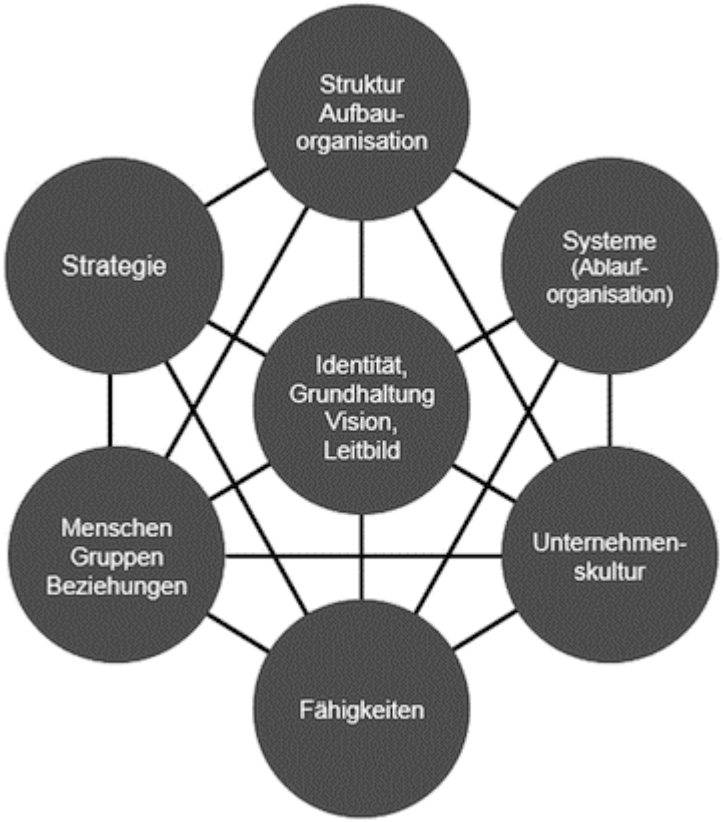
entwickelt sich implizit und informell im Laufe der Zeit

geprägt durch die Unternehmensmitglieder und prägt wiederum diese

häufig spielen bei der Entwicklung herausragende Persönlichkeiten (vgl. Steve Jobs, Apple) oder kritische Ereignisse in der Unternehmensgeschichte eine wichtige Rolle

starke emotionale Komponente

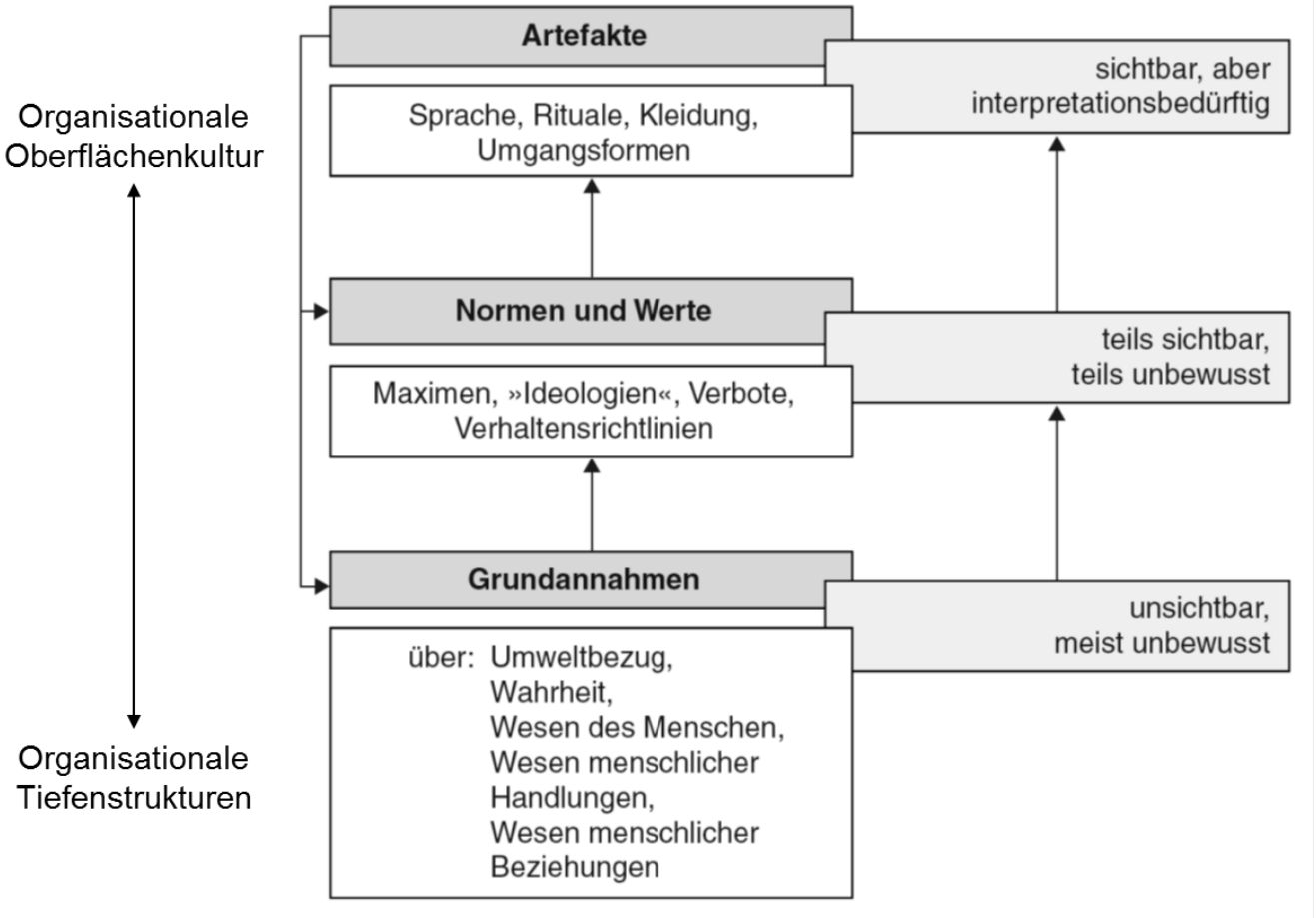
Bedeutsamkeit der Unternehmenskultur (7-S-Modell)



- Unterscheidung in rational-quantitativer Charakter (Struktur, Strategie, Systeme) und emotional-qualitativer Charakter (Selbstverständnis, Fähigkeiten, Personal, Unternehmenskultur)

- 8 Merkmale erfolgreicher Unternehmen:
  - Primat des Handelns
  - Nähe zum Kunden
  - Freiraum für Unternehmertum
  - Produktivität durch Menschen
  - sichtbar gelebtes Wertesystem
  - Bindung an das angestammte Geschäft
  - einfache, flexible Organisationsstruktur
  - straff-lockere Führung („Soviel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie nötig.“)

Modell der Unternehmenskultur (nach Schein)



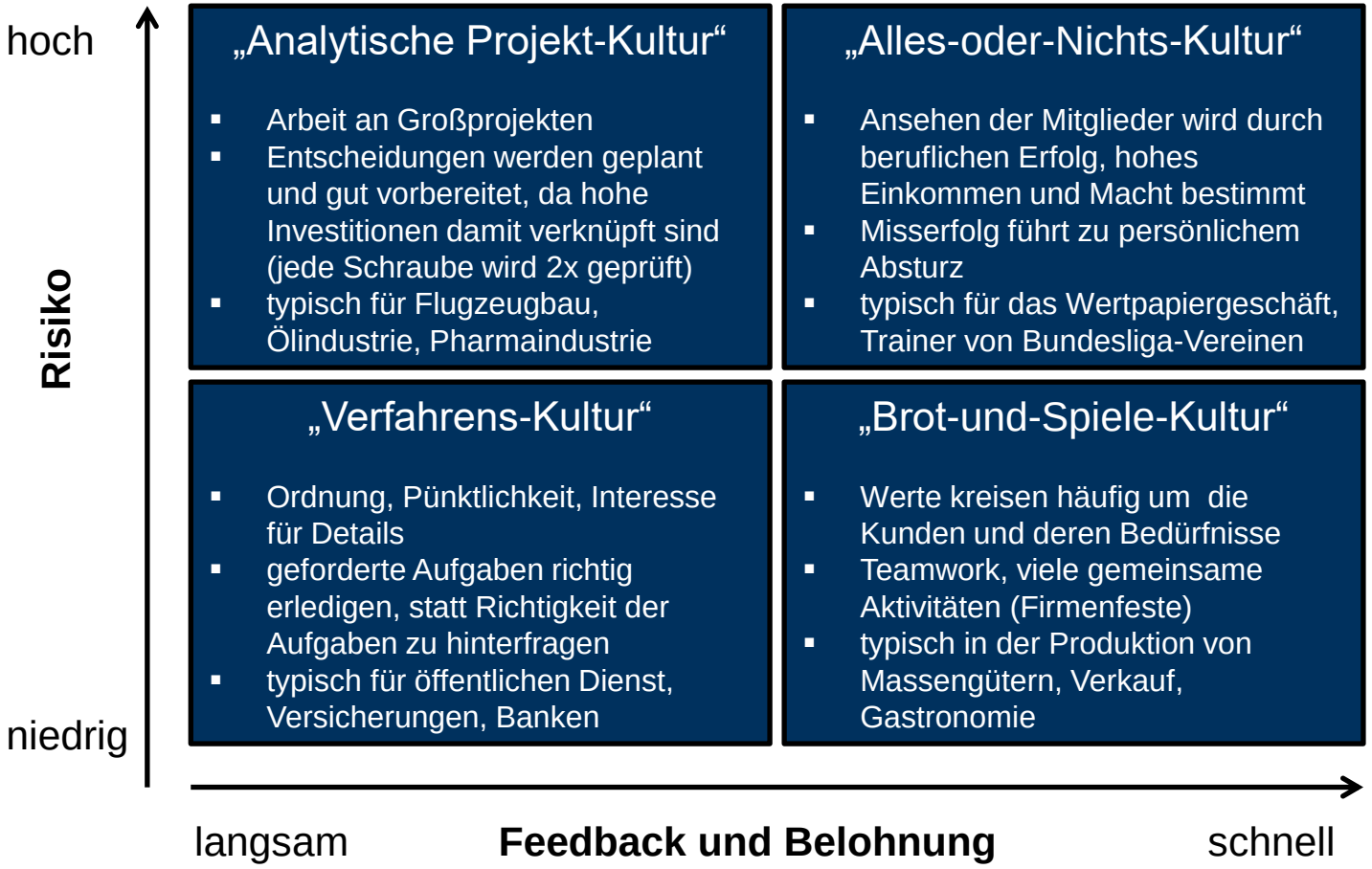
Kulturebenen nach *Schein*

Transferaufgabe

Woran erkennt man die Kultur dieses Unternehmens?

Kulturtypologie (nach Deal/Kennedy)

- Unternehmenskulturen lassen sich inhaltlich charakterisieren



Kulturdimensionen (nach Hofstede)

► Orientierungssystem für den Vergleich von Kulturen im internationalen Kontext

Machtdistanz

- beschreibt, inwieweit Individuen in einer Gesellschaft Ungleichheiten zwischen Hierarchiestufen akzeptieren
- Bewertung erfolgt stets aus Sicht der Untergebenen
- in Nationen mit einer hohen Ausprägung der Machtdistanz werden hierarchische Strukturen akzeptiert; in Ländern mit einer niedrigen Ausprägung wird eine weitgehende Gleichheit der Machtverteilung angestrebt

Kollektivismus/ Individualismus

- Grad, zu dem Individuen in Gruppen integriert sind
- Kulturen, die individualistisch ausgerichtet sind, legen Wert auf das Erreichen persönlicher Ziele; in kollektivistischen Gesellschaften werden die Ziele der Gruppe und ihr Wohlergehen höher geschätzt als die des Einzelnen

Kulturdimensionen (nach Hofstede)

Femininität vs. Maskulinität

- beschreibt die Verteilung emotionaler Rollen zwischen den Geschlechtern
- Grad an Wichtigkeit, den eine Kultur auf stereotyp maskuline Werte legt, z. B. Durchsetzungsvermögen, Ehrgeiz, Macht und Materialismus sowie stereotyp feminine Werte wie Betonung zwischenmenschlicher Beziehungen

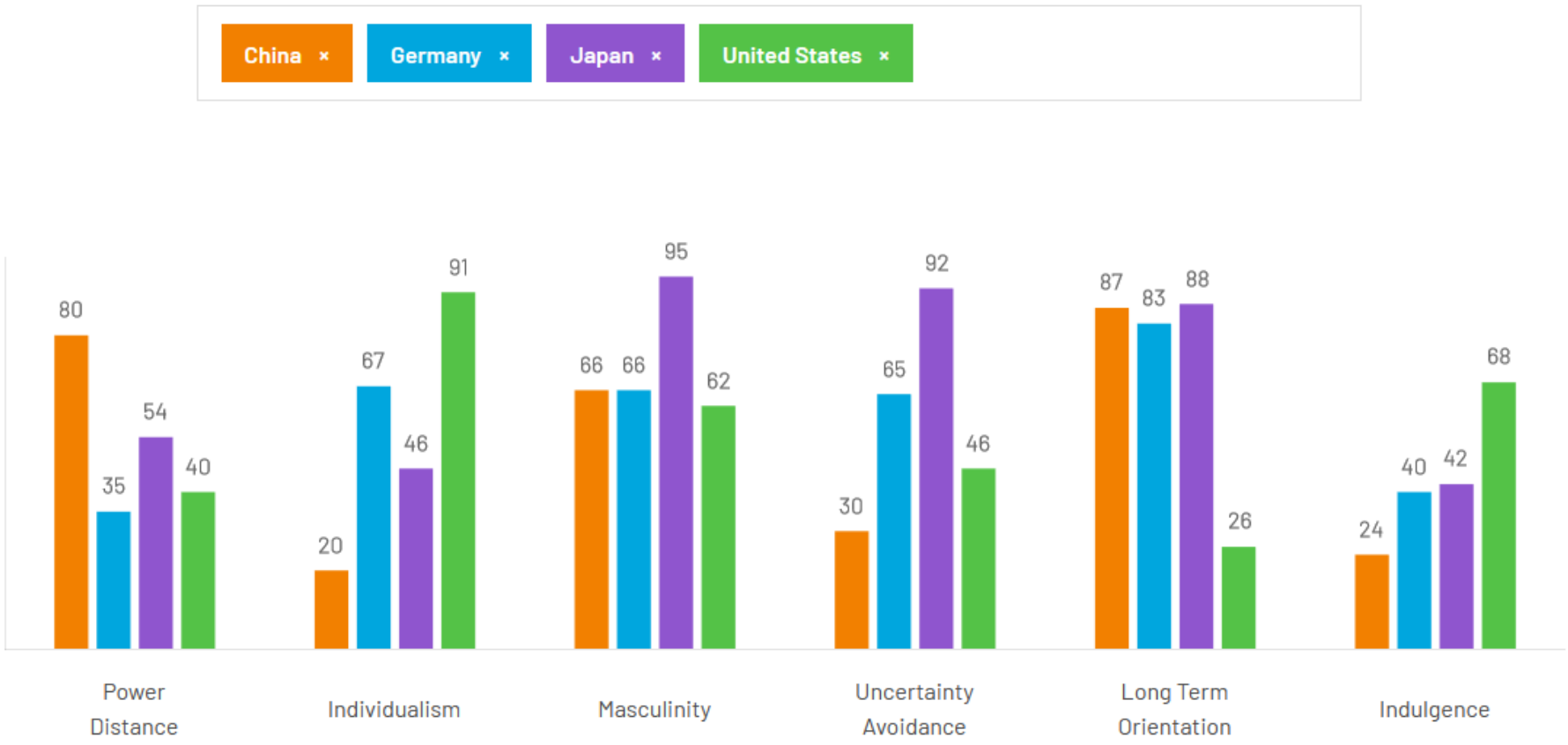
Unsicherheits-vermeidung

- beschreibt die Toleranz einer Gesellschaft gegenüber Unsicherheit und Mehrdeutigkeit
- Art und Weise wie eine Gesellschaft mit unbekannten Situationen, unerwarteten Ereignissen und dem Stress der Veränderung umgeht

Langfristige vs. kurzfristige Ausrichtung

- basiert auf der konfuzianischen Lehre und beschreibt, inwieweit eine Kultur traditionelle Werte langfristig treibt.
- Langfristige Kulturen zeigen hohen Respekt gegenüber Traditionen; kurzfristige Kulturen hingegen fördern Gleichheit und streben nach Individualität und Kreativität

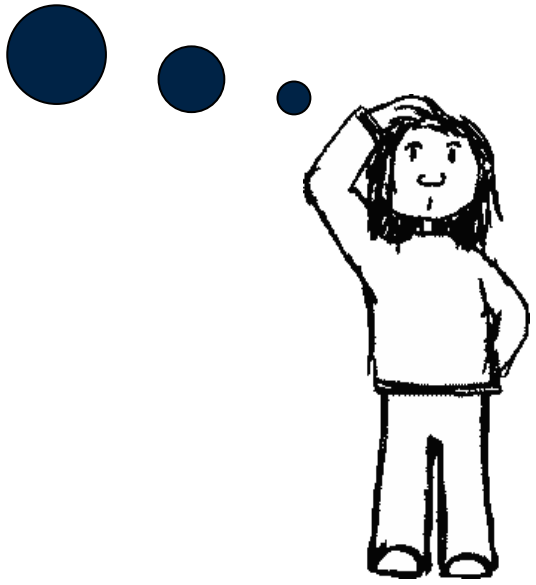
Kulturen im internationalen Vergleich



Transferaufgabe

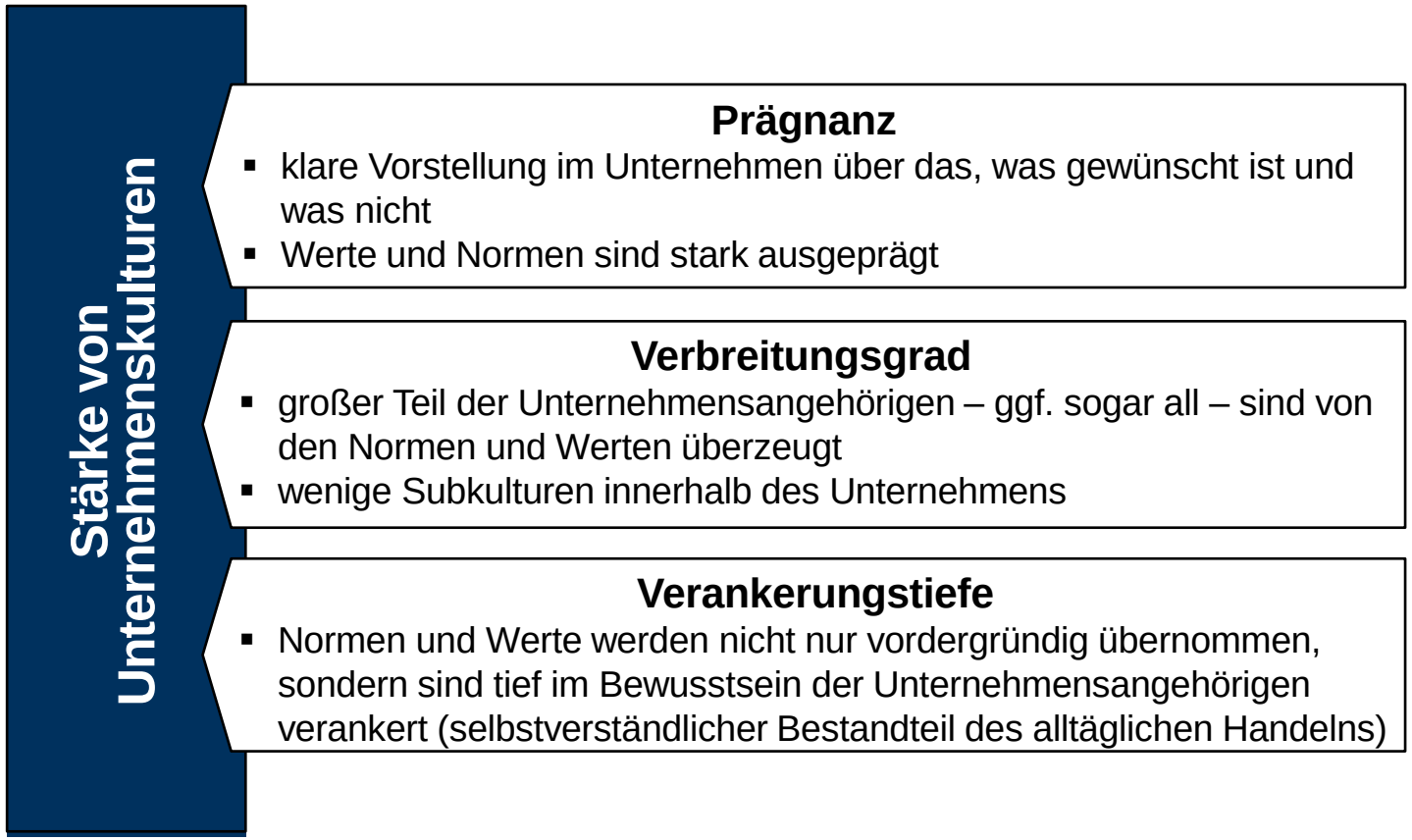
Warum scheitern Unternehmensübernahmen häufig?

Walmart



Starke vs. schwache Unternehmenskulturen

► die Stärke einer Unternehmenskultur hängt von drei Faktoren ab



Vor- und Nachteile starker Unternehmenskulturen

- **Handlungsorientierung**
  (einheitliches Raster zur Interpretation von Informationen)
- **reibungslose Kommunikation**
  (begünstigt Abstimmungsprozesse)
- **rasche Entscheidungsfindung/ Implementierung**
  (gemeinsame Basis für Entscheidungen bzw. Finden tragfähiger Kompromisse)
- **geringer Kontrollaufwand**
  (ausgeprägte Tendenz zur Selbstkontrolle bzgl. der Einhaltung von gesetzten Normen und Vorgaben
- **Motivation und Teamgeist**
  (Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls, intrinsische Motivation und Engagement für das Unternehmen)

Stabilität und Konformität

- Ablehnen von Veränderungen und neuen Ideen
- Inflexibilität und geringe Anpassungs-fähigkeit

- Tendenz zur Abschottung
- Unterdrückung Andersdenkender
- Aufbau emotionaler Barrieren

Corporate Responsibility (1/3)

- Unternehmensverantwortung (Corporate Responsibility) ist der umfassende Begriff der unternehmerischen Verantwortung für jeden Einfluss, den die Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft und die Umwelt hat

  - ist das, wofür ein Unternehmen gegenüber seinen Anspruchsgruppen («Stakeholder») sowie der natürlichen Umwelt verantwortlich ist bzw. sein sollte
  - Unternehmensverantwortung bezieht sich auf konkrete Ereignisse aus der Vergangenheit/Gegenwart und auf Vorstellungen, wie ein Unternehmen zukünftig verantwortlich handeln sollte
  - ist abzugrenzen von Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Governance, die in der Regel bestimmte Vorstellungen, aber teilweise auch konkrete gesetzliche Verpflichtungen der Unternehmensverantwortung transportieren

Corporate Responsibility (2/3)

Corporate Responsibility (3/3)

- Unterscheidung zwischen primärer und sekundärer sozialer Verantwortung von Unternehmen

- Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Beachtung der Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen und die Umwelt

primäre soziale Verantwortung

- Maximum an Arbeitssicherheit
- Gestaltung von Arbeitsplätzen nach neusten ergonomischen und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen
- Diversity Management
- arbeitsmedizinische Versorgung

sekundäre soziale Verantwortung

- soziales Engagement im Schul-, Sport-, Kulturbereich
- Förderung einzelner Sozial-projekte (z.B. Armuts-bekämpfung)
- ökologische Verantwortung (Umweltschutz, nachhaltiger Konsum)

swisscom

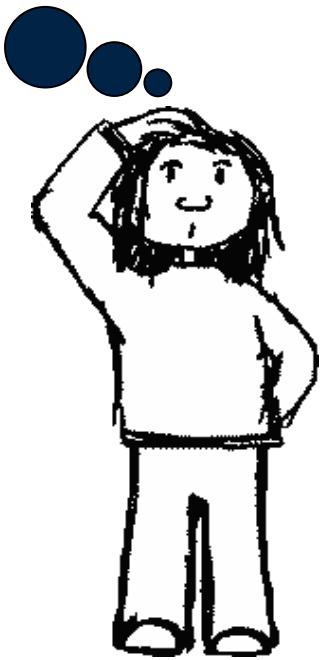
3. Strategische Unternehmensführung

Strategische Überlegungen

Strategiebegriff und -prozess

Strategische Analyse

Warum bzw. wofür brauchen Unternehmen eine Strategie?



Strategische Überlegungen (1)

- **Positionierung im Markt** bzw. Wettbewerb als zentrale Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg
  - umfassende Kenntnisse von Märkten bzw. Branchen sowie Vorausschau zukünftiger Trends
  - Ziel: vorteilhafte Stellung gegenüber den als relevant erachteten Stakeholdern (Positionierung nicht immer objektiv bewertbar)

- **Marketing- und Vertriebsstrategien** (zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, zur richtigen Qualität und Quantität)
  - zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen, steigende Vertriebskanalvielfalt und Kundenwünsche
  - Marketing- und Vertriebsstrategien konkretisieren die Geschäftsbereichsstrategie in Hinblick auf den relevanten Markt, Zielgruppe und absatzpolitische Instrumente

Strategische Überlegungen (2)

- **Aufbau-** (Organisationsform) **und Ablauforganisation** (zeitlich-räumliche Abfolge von Aufgaben) als entscheidender Erfolgsfaktor
  - Abbild eines formalen Regelwerks, Grad der Entscheidungszentralisation und Standardisierung in Unternehmen
  - Sicherstellung einer effizienten und effektiven Leistungserstellung (Wertschöpfungsprozess/ Wertkette)

- **Unternehmenskultur** bietet Orientierung und hat Differenzierungs-potential
  - Schaffung eines Wir-Gefühls
  - Ausrichtung des Handelns an gemeinsamen Werten, Denkweisen und Einstellungen
    - allerdings: Gefahr eines unzureichenden Fits zwischen kulturellen Werten und strategischer Neuausrichtung

Strategiebegriff

- Strategien sind Landkarten mit Meilensteinen, Zeitangaben und Zielpunkten

basieren auf der Annahme der begrenzten Rationalität (unvollständige Informationen, kognitive Grenzen der Informationsaufnahme und -verarbeitung)

basieren auf Prognosen/Annahmen über zukünftige Entwicklungen und eingehender Analysen der internen und externen Bedingungen

schränken zukünftigen Alternativenraum ein (Pfadabhängigkeit)

binden viele Ressourcen (insb. Kapital)

haben Auswirkungen auf operative Entscheidungen

- langfristige Ausrichtung einer Organisation
- Erzielen eines Wettbewerbsvorteils gegenüber Konkurrenten durch strategische Anpassung an das Geschäftsumfeld/ Positionierung im Markt
- Ausbau von Ressourcen und Kompetenzen
- Berücksichtigung von Wertvorstellungen und Erwartungen der Interessen- und Anspruchsgruppen

Unternehmensziele

- bei einem Unternehmensziel handelt es sich um einen zukünftigen, gegenüber dem gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten bzw. angestrebten Zustand

Determination der zukünftigen Entwicklungsrichtung

Transparenz gegenüber internen und externen Stakeholdern

Shareholder vs. Stakeholderorientierung

Unterteilung in: Wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele; strategische (langfristige), taktische und operative (kurzfristige) Ziele; Muss-, Soll- bzw. Kann-Ziele

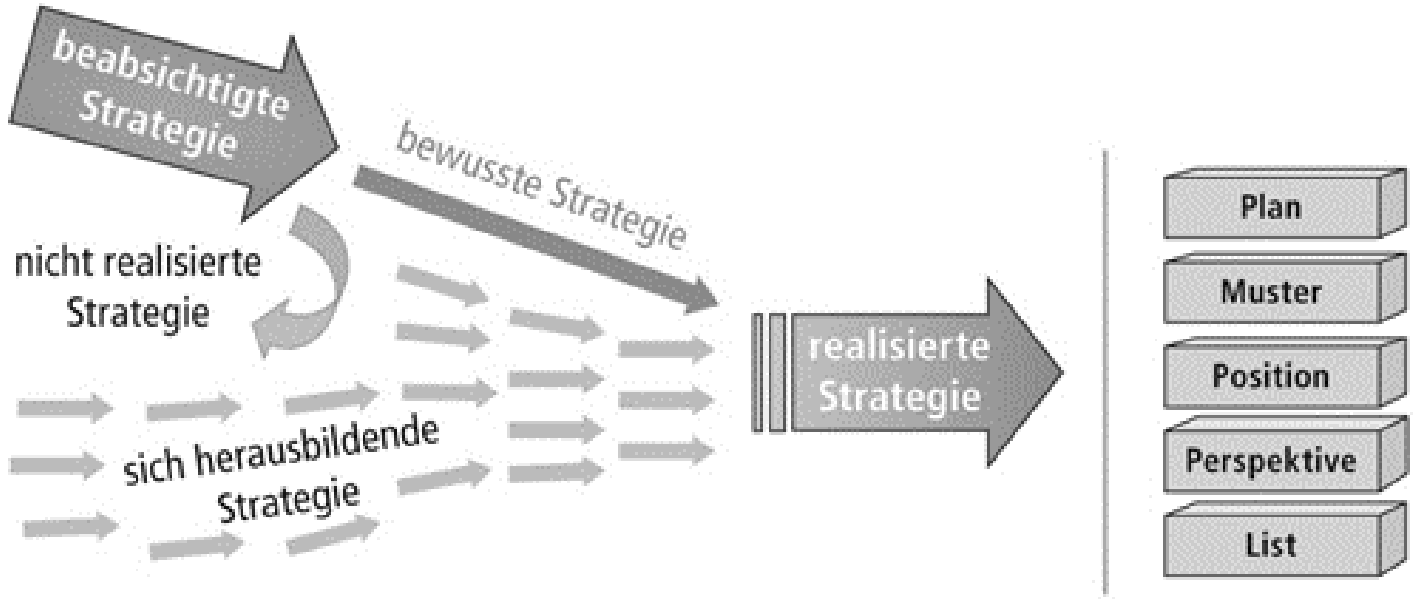
Strategietypen (nach Mintzberg)

► Mintzberg unterscheidet fünf Strategiebegriffe

- **Plan**: Strategie als formulierter Plan, um ein Ziel in der Zukunft zu erreichen
- **Muster**: Strategie als konsistentes Handlungsmuster, welchem ein Unternehmen bewusst oder unbewusst unterliegt
- **Position**: Strategie als Verortung des Unternehmens am Markt und Wettbewerb
- **Perspective**: Strategie als sinnstiftende Vision
- **List**: Strategie als Manöver zur Täuschung

Beabsichtigte vs. emergente Strategien

- Als emergente Strategie werden Strategien bezeichnet, die nicht auf einer strategischen Analyse und bewusster und formaler Planung beruhen, sondern auf eine nicht klar nachvollziehbare Weise entstehen



Strategische Handlungsmuster

- Empirische Langzeitstudien zeigen vier unterschiedliche Typen strategischer Grundhaltungen: Verteidiger, Prospektor, Analyzer und Anpasser (Miles/ Snow)

  - Verteidiger agiert auf begrenzten, überschaubaren Märkten; besitzt sehr gute Marktkenntnis, bietet hohen Leistungsstandard mit niedrigen Preisen, scheut produkt- und prozessbezogene Veränderungen

  - Prospektor sucht nach neuen Gelegenheiten am Markt, first mover (auch außerhalb des angestammten Geschäftsfeldes)

  - Risikostreuer agiert in beständigen Geschäftsfeldern, wägt sorgfältig neue Geschäftsaktivitäten ab, second in

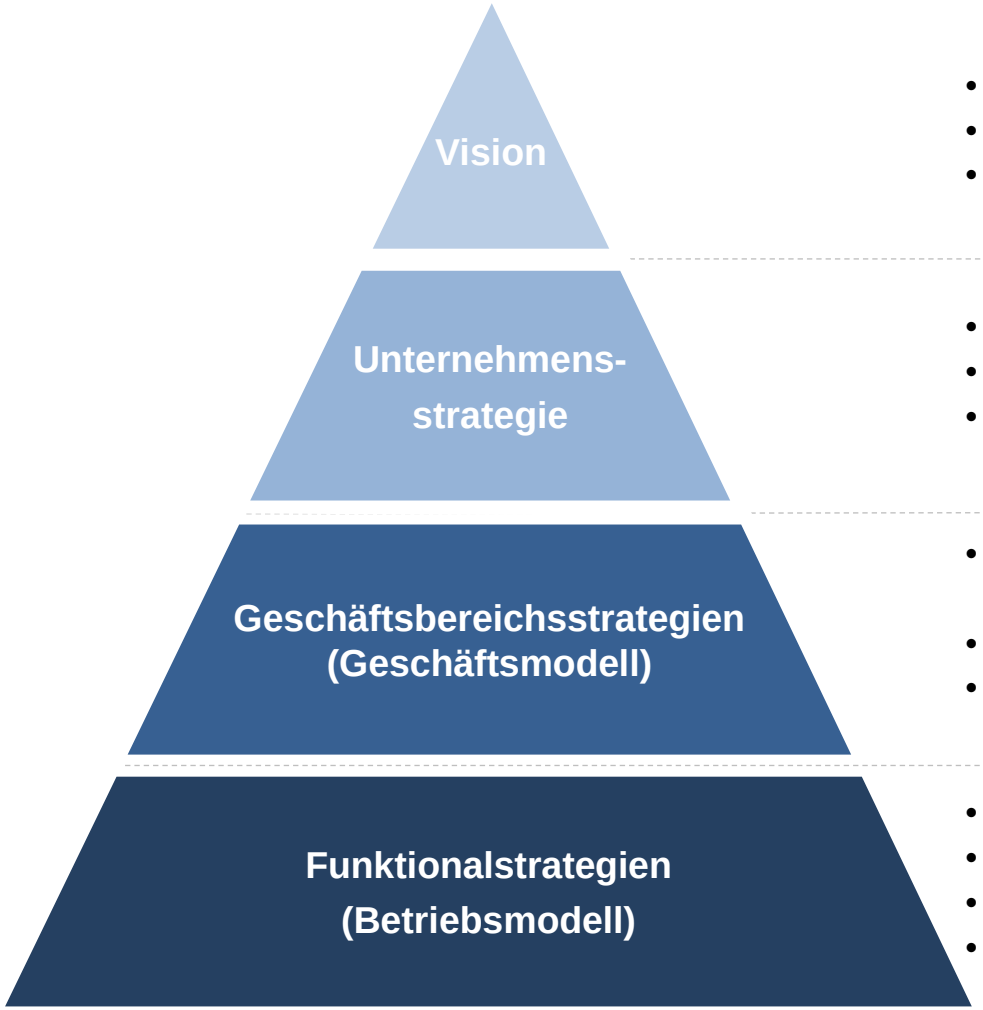
  - Anpasser verfolgt keine Strategie i.e.S.; passt sein Handeln an die Umwelt an

Strategisches Management

- Strategisches Management ist in der Betriebswirtschaftslehre eine Managementfunktion, die sich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung von Zielen bzw. langfristigen Ausrichtung von Unternehmen beschäftigt

- Geschäftliche Ausrichtung eines Unternehmens (Zielbild)
- Festlegung von Strukturen, Prozessen und Systemen
- langfristige Orientierung (i.d.R. 2-5 Jahre)
- hohes Abstraktionsniveau

Strategische Planungspyramide



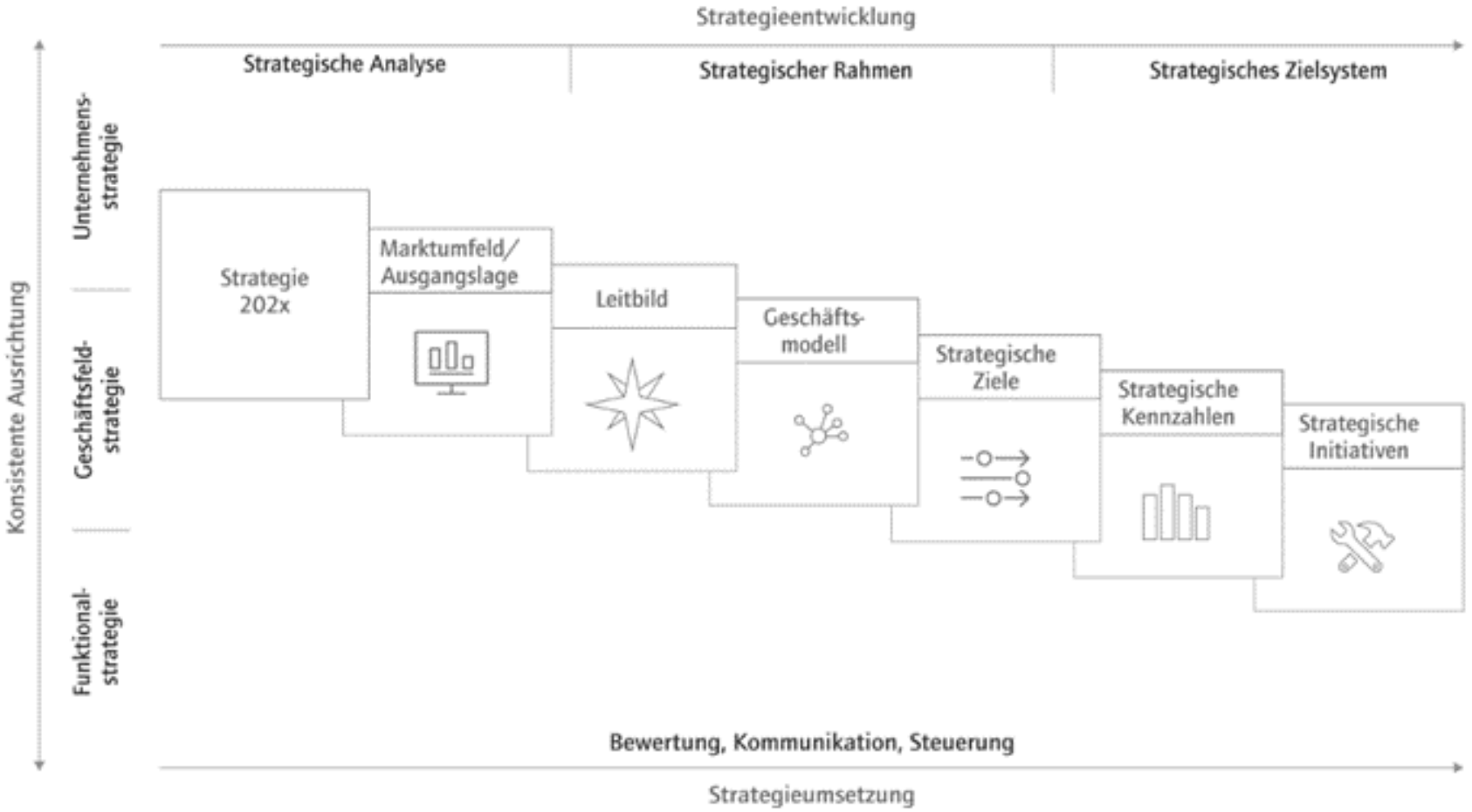
- Wofür stehen wir? Was ist unser Nordstern?
- Was wollen wir langfristig erreichen?
- Welchen Wert schaffen wir für wen?

- Wo spielen wir und wo spielen wir nicht?
- Was unterscheidet uns von anderen?
- Welche Ziele wollen wir erreichen?

- Wie sieht unser Produkt- und Dienstleistungs-angebot aus?
- Was ist unser Go-2-Market-Modell?
- Wie werden wir auf den Märkten (Kunden, Preise, Qualität) gewinnen?

- Wie strukturieren und organisieren wir uns?
- Wie lenken und leiten wir unser Unternehmen?
- Wie arbeiten und kooperieren wir?
- Welche Fähigkeiten werden benötigt?

Strategieprozess im Überblick



Strategische Analyse

- Beachtung der **unternehmensexternen Rahmenbedingungen**
  - stetige Umweltveränderungen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität
  - planungs-, positionierungs- und stakeholderorientierte Perspektive

- Betrachtung **unternehmensinterner Rahmenbedingungen**
  - Ermittlung von Stärken und Schwächen
  - Identifikation von Kernkompetenzen, Ressourcen, Fähigkeiten bzw. Wissen
  - Aufbau bzw. Generierung neuer Kernkompetenzen durch Rekombination bestehender Ressourcen und Fähigkeiten

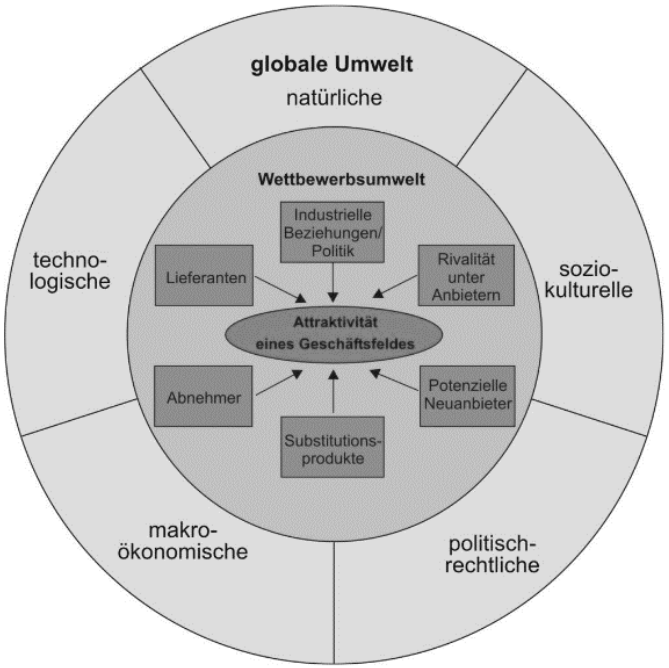
Strategische Analyse – Analysemethoden im Überblick

Analyse des externen Umfelds	PESTEL-Analyse
Kunden-/ Portfolio-/ Konkurrenzanalyse	▪ Analyse des bestehenden Produktportfolios und Vergleich mit den Wettbewerbern (Five Forces) ▪ Analyse der Kundenstruktur und ihrer Bedürfnisse
Strategische Vorausschau	Analyse zukünftiger Trends (Trendexploration)
Analyse interner Faktoren	▪ Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) ▪ Analyse des Wertschöpfungsprozesses ▪ Analyse vorhandener Fähigkeiten und Ressourcen

Grundlage strategischer Entscheidungen

Externes Unternehmensumfeld

- Antizipieren der Herausforderungen externer Faktoren (globale Umwelt und Aufgaben-/Wettbewerbsumwelt) ist Aufgabe der Unternehmensführung



globale Umwelt:
Umweltfaktoren, die einen *eher mittelbaren* Einfluss auf das Unternehmen haben.

Aufgaben-/Wettbewerbsumwelt:
Struktur, Verhalten und Handlungsergebnisse von Institutionen, Interessengruppen und Einzelpersonen, mit denen das Unternehmen *direkt* interagiert.

Unternehmensexterne Analyse – PESTEL-Analyse

- Bei der **PESTEL-Analyse** handelt es sich um ein strategisches Tool, mit dem das externe Umfeld eines Unternehmens (Makroumfeld) analysiert werden kann

  - Akronym steht für **p**olitical (politisch), **e**conomic (ökonomisch), **s**ocial (sozio-kulturell), **t**echnological (technologisch), **e**cological (ökologisch) und **l**egal (rechtlich)
  - Weiterentwicklung der PEST-Analyse (auch „STEP-Analyse“ genannt), da diese nur politische, wirtschaftliche, soziokulturelle und technologische Einflüsse berücksichtigte; in den letzten Jahrzehnten haben ökologisch-geografische und rechtliche Einflüsse jedoch immer mehr an Bedeutung gewonnen
  - jene Faktoren, die von außen auf das Unternehmen wirken und somit mehr oder weniger außerhalb der Kontrolle des Unternehmers liegen (globale Umwelt)

Globale Umwelt

- **politisch-rechtliche Umwelt**
  - nationale bzw. supranationale gesetzliche Bestimmungen
    - Arbeits- und Tarifrecht
    - Finanz-, Wirtschafts- und Konjunkturpolitik
    - Steuer- und Sozialabgaben
  - parteipolitische Entwicklungen
  - globalpolitische Entwicklungen

- **makro-ökonomische Umwelt**
  - gesamtwirtschaftliche Entwicklung
  - Einkommensverteilung
  - Arbeitslosenquote
  - Wechselkurse

- **sozio-kulturelle Umwelt**
  - gesellschaftliche Werte, kulturelle Normen und Einstellungen
    - Bevölkerungstruktur (Alter, Geschlecht, soziale Schichten)
    - Einstellung zur Arbeit, Freizeit, Umwelt, Mobilität, Sparneigung

- **technologische Umwelt**
  - Produktions-, Informations- und Kommunikationstechnologien

- **natürliche Umwelt**
  - Verfügbarkeit von Rohstoffen
  - klimatische Veränderungen
  - Verfügbarkeit von Energieträgern
  - Recycling

Political: Beurteilung von Standortfaktoren

Standort-Niveau: Die Top 10 der Industriestandorte

Zusammengefasster Indexwert auf einer Skala von 0 bis 200 (Höchstwert) für die sechs Kategorien Staat, Infrastruktur, Wissen, Ressourcen, Kosten und Markt im Jahr 2015

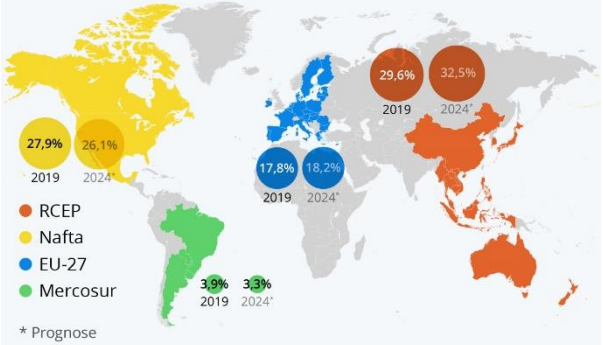
		+ Größte Stärken
Schweiz	135,0	Wissen, Staat
USA	132,4	Infrastruktur, Staat
Deutschland	130,5	**Infrastruktur, Wissen, Staat**
Schweden	129,2	Infrastruktur, Wissen
Dänemark	129,0	Staat, Wissen, Infrastruktur
Japan	128,2	Wissen, Infrastruktur, Staat
Niederlande	127,8	Infrastruktur, Staat
Vereinigtes Königreich	127,3	Staat, Infrastruktur
Norwegen	127,0	Infrastruktur, Staat
Neuseeland	126,2	Staat, Infrastruktur

Quelle: IW Consult
© 2018 IW Medien / iwd

iwd

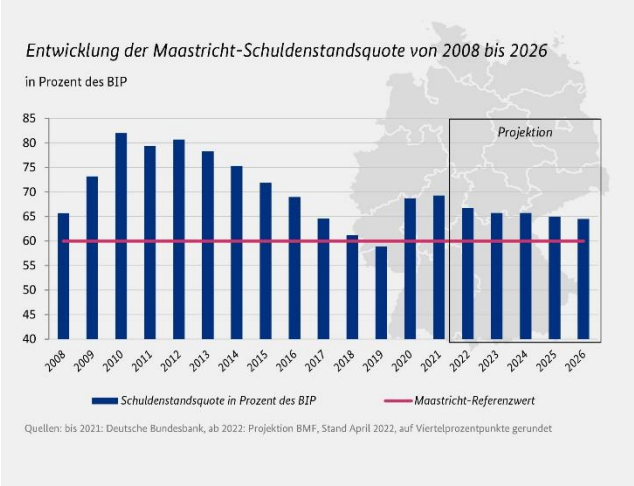
Wichtige Freihandelszonen der Welt

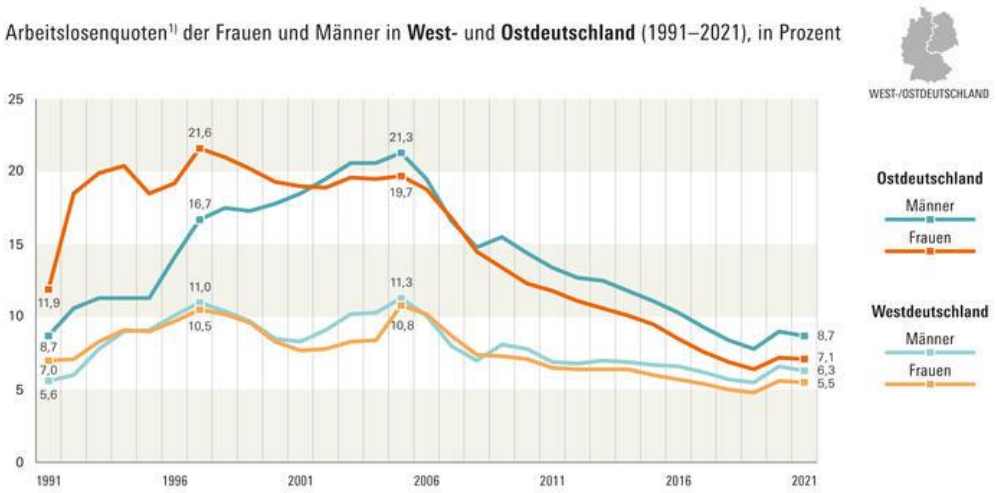
Ausgewählte Freihandelszonen und ihr Anteil am weltweiten Bruttoinlandsprodukt

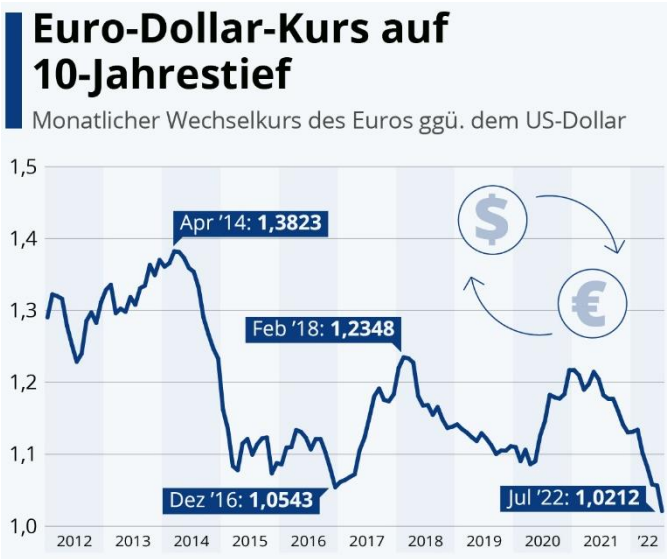


* Prognose
Quellen: IWF, Statista-Recherche

Economical: Makro-ökonomische Entwicklungen







Social: Vegetarische Ernährung

Rügenwalder Mühle

"Die Wurst ist die Zigarette der Zukunft"

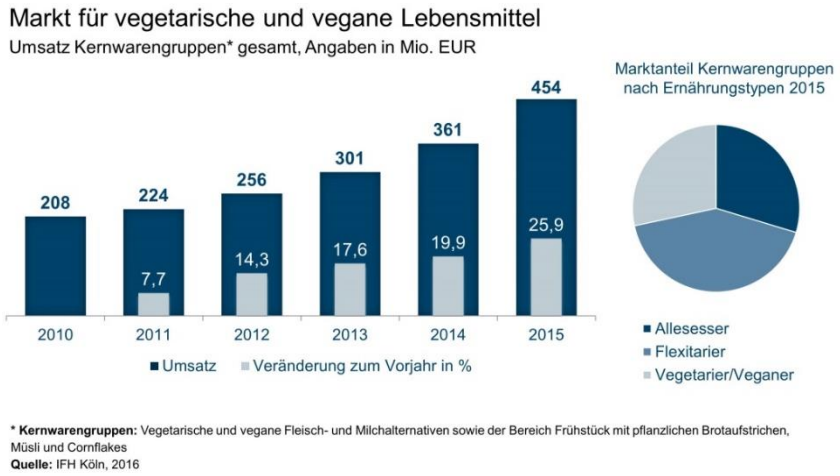
Rügenwalder Mühle - die Marke steht für deftige Wurstspezialitäten. Doch Firmenpatriarch Christian Rauffus setzt plötzlich auf vegetarischen Aufschnitt und hat Erfolg damit.

Von Nicolai Kwasniewski, Bad Zwischenahn

Rügenwalder Mühle

Godo Röben (l.) und Rügenwalder-Chef Christian Rauffus: Zigarette der Zukunft

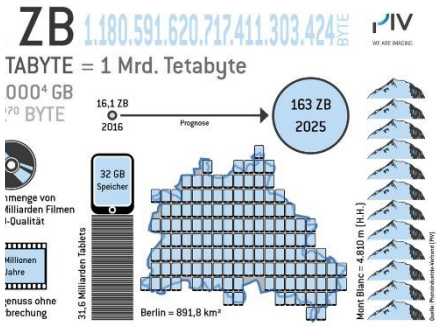
- Einführung vegetarischer Produkte wurde durch die zum großen Teil aus Metzgern bestehende Belegschaft lange bekämpft
- mittlerweile sind bereits vier der zehn meistverkauften Rügenwalder Mühle Produkte vegetarisch
- Ziel: 30% des Gesamtumsatzes durch vegetarische Produkte zu erzielen

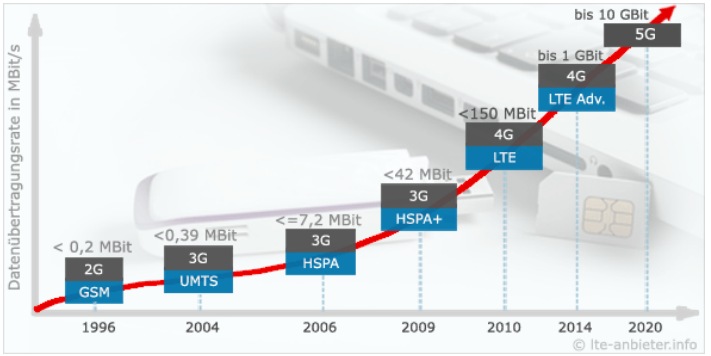


Technological: Technologische Entwicklungen

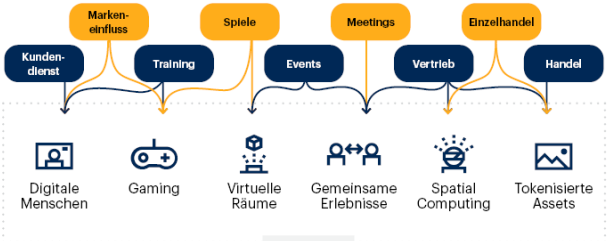
Gartners wichtigste strategische Technologietrends für 2021

Mitarbeiterorientierung	Standortunabhängigkeit	Ausfallfreie Lieferung
Internet des Verhaltens	Distributed Cloud	Intelligent zusammensetzbares Unternehmen
Gesamterlebnis-Strategie	Anywhere Operations	KI Engineering
Datenschutzverbessernde Technologien	Cybersicherheitsnetz	Hyperautomatisierung





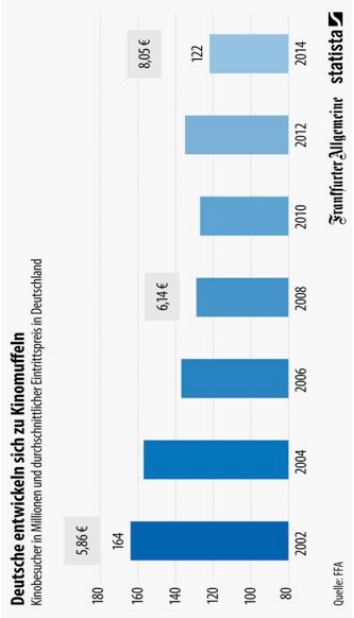
Chancen in einem Metaverse (jetzt und in Zukunft)



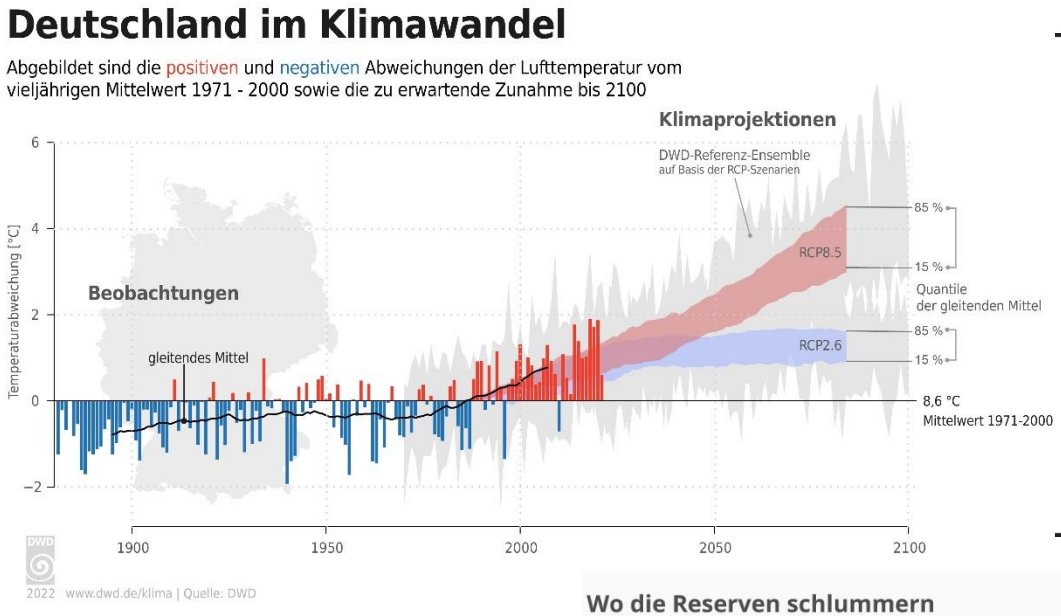
gartner.de

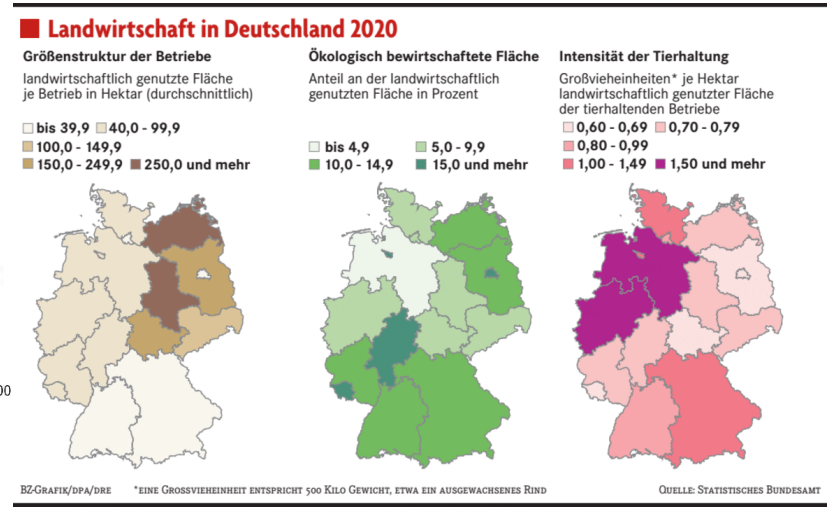
Quelle: Gartner
© 2022 Gartner, Inc. Alle Rechte vorbehalten. CM_GBS_1951261

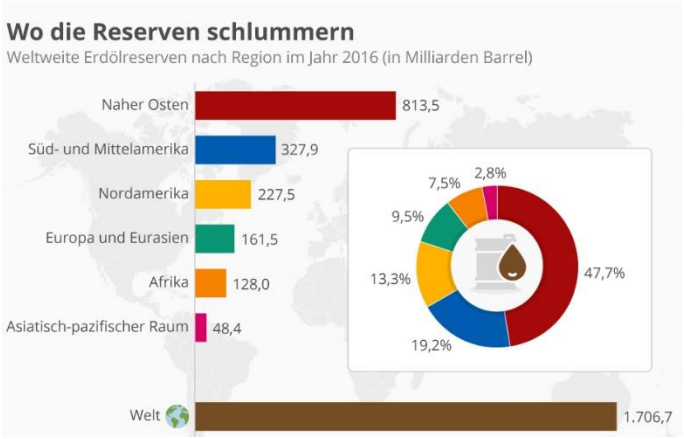
Gartner

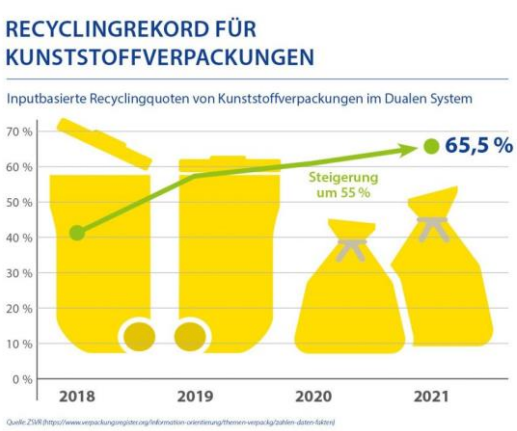


Environmental: Rohstoffverfügbarkeit









Legal: Atomausstieg

Die Bundesregierung

ENGLISH FRANÇAIS IMPRESSUM ÜBERSICHT KONTA

Bundeskanzlerin Bundesregierung Themen

Energiewende

ENERGIE TRANSPORTIEREN

Bundesregierung beschließt Ausstieg aus der Kernkraft bis 2022

Schrittweise will die Bundesregierung bis zum Jahr 2022 alle Kernkraftwerke hierzulande abschalten. Dies ist ein elementarer Teil der Fortschreibung des Energiekonzepts.

Kernkraftwerde werden abgeschaltet

Foto: *Sebastian Bolesch*

Nach der Reaktorkatastrophe in Fukushima hat die Bundesregierung das Energiekonzept fortentwickelt, um den im Herbst beschlossenen Weg noch schneller und konsequenter zu gehen. Die im Zuge der Sicherheitsüberprüfung stillgelegten Kraftwerke einschließlich Krümmel gehen nicht wieder ans Netz. Bis 2022 werden alle Reaktoren abgeschaltet. Der Beschluss ist eindeutig. Auch eine Übertragung von Reststrommengen ist über dieses Datum hinaus nicht mehr möglich.

Jährlich wird die Bundesregierung eine Planungskontrolle durchführen und überprüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht sind.

Keine Abstriche bei der Versorgungssicherheit

Um die Sicherheit der Energieversorgung sicherzustellen, stellt die Bundesnetzagentur alle erforderlichen Informationen bereit. In ihrem Bericht über die Auswirkungen des

Energiekonzerne und Urteil zum Atomausstieg

Gewonnen, aber nicht viel

Das Bundesverfassungsgericht hat entschieden: Der Staat muss Energiekonzerne wegen des beschleunigten Atomausstiegs entschädigen. Doch die von ihnen erhofften vielen Milliarden werden sie nicht bekommen.

Von Kristina Gnirke und Dietmar Hipp

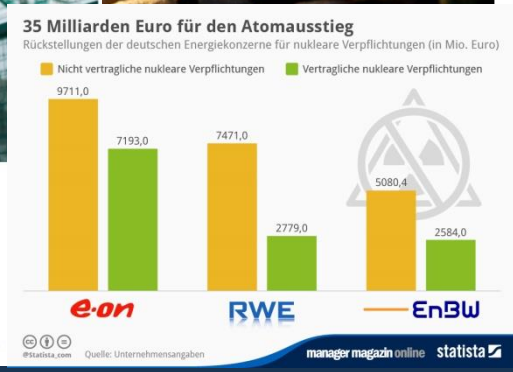
Energiekonzerne müssen 300 Millionen draufzahlen

AKTUALISIERT AM 04.05.2017 - 21:11

Die vier großen Energieversorger kaufen sich aus der Verantwortung für die Atom-Altlasten frei. So ist es mit dem Staat verabredet. Bei der bisherigen Milliardensumme bleibt es aber nicht.

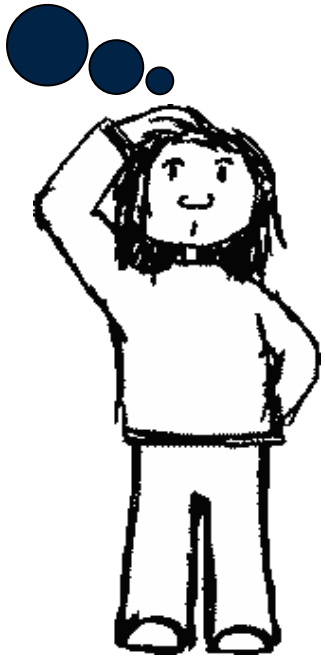
FACEBOOK TWITTER XING

Der Ausstieg aus der Kernkraft wird für die Stromkonzerne teurer als bisher veranschlagt. Die vier Energieriesen Vattenfall, Eon, RWE und EnBW müssen nun insgesamt 24,4 Milliarden Euro und damit rund 300 Millionen Euro mehr in einen staatlichen Fonds einzahlen,



Übungsaufgabe

Führen Sie am Bespiel der Lufthansa eine PESTEL-Analyse durch.



Lufthansa

Unternehmensexterne Analyse – Branchenanalyse/Five Forces (nach Porter)

- Ziel der Wettbewerbsanalyse ist, die strategische Positionierung eines Unternehmens im Spannungsfeld unterschiedlicher Akteure zu verbessern

Gefahr neuer Wettbewerber

- Konkurrenten bringen neue Kapazitäten bzw. finanzielle Mittel in die Branche ein:
  - Preise können gedrückt
  - Kosten der etablierten Unternehmen im Markt erhöht
  - Rentabilität gesenkt werden

- Gefahr des Markteintritts hängt von Hohe und Ausmaß der Markteintrittsbarrieren bzw. Vergeltungsmaßnahmen der bestehenden Wettbewerber ab, z.B.
  - Betriebsgrößenersparnisse (economies of scale, Lernkurve)
  - Produktdifferenzierungen (z.B. Markenname, Service bzw. einzigartige Produktmerkmale)
  - Umstellungskosten (z.B. Schulungskosten von Mitarbeitern)
  - Zugang zu Zulieferern und Vertriebskanäle (z.B. Regalflächen im Handel)
  - größenunabhängige Kostenvorteile (z.B. Patente, günstiger Zugang zu Rohstoffen bzw. günstiger Standort)
  - Gesetzgebung und Handlungen des Staates (z.B. Zölle, Marktregulierungen)
  - Vergeltungsmaßnahmen (z.B. Preiskrieg, aggressive Marketingmaßnahmen, Lobbyismus)

Verhandlungsmacht der Abnehmer

- Abnehmer können negative Auswirkungen auf die Rentabilität haben, wenn sie:
  - die Preise drücken
  - bessere Leistung verlangen bzw.
  - Konkurrenten gegeneinander ausspielen

- Verhandlungsmacht besonders ausgeprägt, wenn
  - konzentrierte Käufer (z.B. Großkunden mit hohem Umsatzvolumen)
  - hoher Kostenanteil in der Beschaffung bzw. geringe Gewinne bei den Abnehmern
  - hohe Produktstandardisierung, geringe Differenzierung bzw. geringe Umstellungskosten
  - Gefahr der Rückwärtsintegration (z.B. Handelsmarke statt Herstellermarke)
  - Produktqualität für den Abnehmer unerheblich ist
  - Informationsstand des Abnehmers (z.B. aktuelle Marktpreise, Kosten des Lieferanten)

Substitutionsprodukte

- Unternehmen einer Branche konkurrieren innerhalb ihrer Branche (Konkurrenz-produkte) und mit anderen Branchen (Ersatzprodukte), die gleiche bzw. ähnliche Funktion erfüllen

- Substitutionsprodukte werden zur Gefahr, wenn
  - Preis-Leistungsverhältnis eines Substituts überlegen ist
  - größere (erlebte) Attraktivität des Ersatzprodukts (z.B. Verwendung von Aluminium in der Automobilproduktion teurer als Stahl, jedoch dafür leichter und korrosionsbeständig)

- allerdings gilt es zu beachten:
  - Kreuzpreiselastizität (z.B. Preis für des Bahntickets für eine bestimmte Strecke steigt; Nachfrage nach einer kostengünstigeren Busverbindung steigt)
  - Festlegung von Preiskorridoren bzw. imaginären Preisobergrenzen (z.B. Eurostarverbindung zwischen London und Paris vs. Flugverbindung zwischen beiden Städten)

Verhandlungsmacht der Lieferanten

- Lieferanten können durch Preiserhöhungen bzw. Senkung der Qualität die Rentabilität negativ beeinflussen

- Verhandlungsmacht besonders dann ausgeprägt, wenn
  - starke Konzentration der Lieferanten (z.B. Stahlindustrie)
  - Branche der Abnehmer für den Lieferanten relativ unwichtig ist
  - Zuliefererprodukt für die Produktqualität des Abnehmers bzw. reibungslosen Produktionsprozess sehr wichtig ist
  - Produkte des Lieferanten differenziert sind, keine Substitute existieren bzw. enorme Umstellungskosten verursacht (z.B. Schulungsmaßnahmen)
  - Gefahr der Vorwärtsintegration (z.B. Verkauf von Flugtickets über die eigene Homepage statt Reisebüros)
  - Spezialfall: Arbeitskräfte als besondere Gruppe von Lieferanten - knappe, hochqualifizierte Beschäftigte bzw. gewerkschaftlich organisierte Belegschaft

Wettbewerbsrivalität

- Wettbewerber sind Organisationen mit ähnlichen Produkten bzw. Dienstleistungen, die auf die gleichen Kundengruppen abzielen

- Ausmaß der Rivalität verstärkt sich, wenn
  - Gleichgewicht zwischen den Konkurrenten herrscht und Konkurrenten sich gegenseitig dominieren wollen (vgl. Porsche-VW-Deal)
  - geringe Wachstumsrate der Branche (Verdrängungswettbewerb)
  - hohe Fix- bzw. Lagerkosten vorhanden sind
  - Produktionssteigerungen bzw. Kapazitätserweiterungen, die zu einer Überkapazität führen (vgl. Erdölförderung)
  - keine Differenzierungen oder Umstellungskosten existieren
  - hohe Austrittsbarrieren (ökonomische, strategische oder emotionale Faktoren) existieren
  - Unternehmen Erfolg um jeden Preis erzielen wollen

Unternehmensexterne Analyse – Konkurrenzanalyse

- Identifikation und Analyse der bedeutendsten Akteure in der Branche sowie potentielle Konkurrenten, die auf dasselbe Kundenbedürfnis abzielen

Ziele des Konkurrenten	Welche Ziele setzt sich der Konkurrent und ist dieser mit der gegenwärtigen Situation zufrieden?
Annahmen des Konkurrenten	Von welchen Annahmen über seine relative Position im Markt und die Branche geht der Konkurrent aus? Wo ist Konkurrent verwundbar?
gegenwärtige Strategie	Welche Strategie verfolgt der Konkurrent bzw. welche voraussichtlichen Schritte/ strategischen Veränderungen wird dieser vornehmen?
Fähigkeiten	Was sind die zentralen Stärken und Schwächen des Konkurrenten?

Konkurrenzanalyse (2/2)

- Beispiel: Air Berlin

RYANAIR

- profitabelste Fluggesellschaft Europas
- verstärkt touristische Ziele wie Mallorca im Programm
- drängt mehr und mehr in mittelgroße Flughäfen, die einst eine sichere Basis für Air Berlin boten

easyJet

- hohe Qualität (auch für Geschäftsreisende gute Alternative)
- gute Kostenstruktur
- EasyJet vor allem in Berlin sehr aktiv
- Expansion an weiteren Standorten

AIR FRANCE KLM

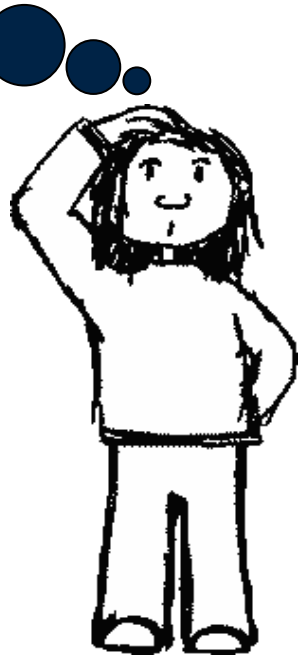
- Nummer zwei der europäischen Liniencarrierer steht wirtschaftlich unter Druck - und verteidigt umso erbitterter Marktanteile
- mit günstigen Fernflügen über die Drehkreuze Paris und Amsterdam dürfte Air France/KLM um Langstreckenflüge mit Air Berlin konkurrieren

Lufthansa

- dt. Marktführer
- konkurriert mit eigenen Billigangeboten (Eurowings)

Übungsaufgabe

Führen Sie am Bespiel der Lufthansa eine Brachenanalyse durch.



Lufthansa

Unternehmensexterne Analyse – Szenariotechnik

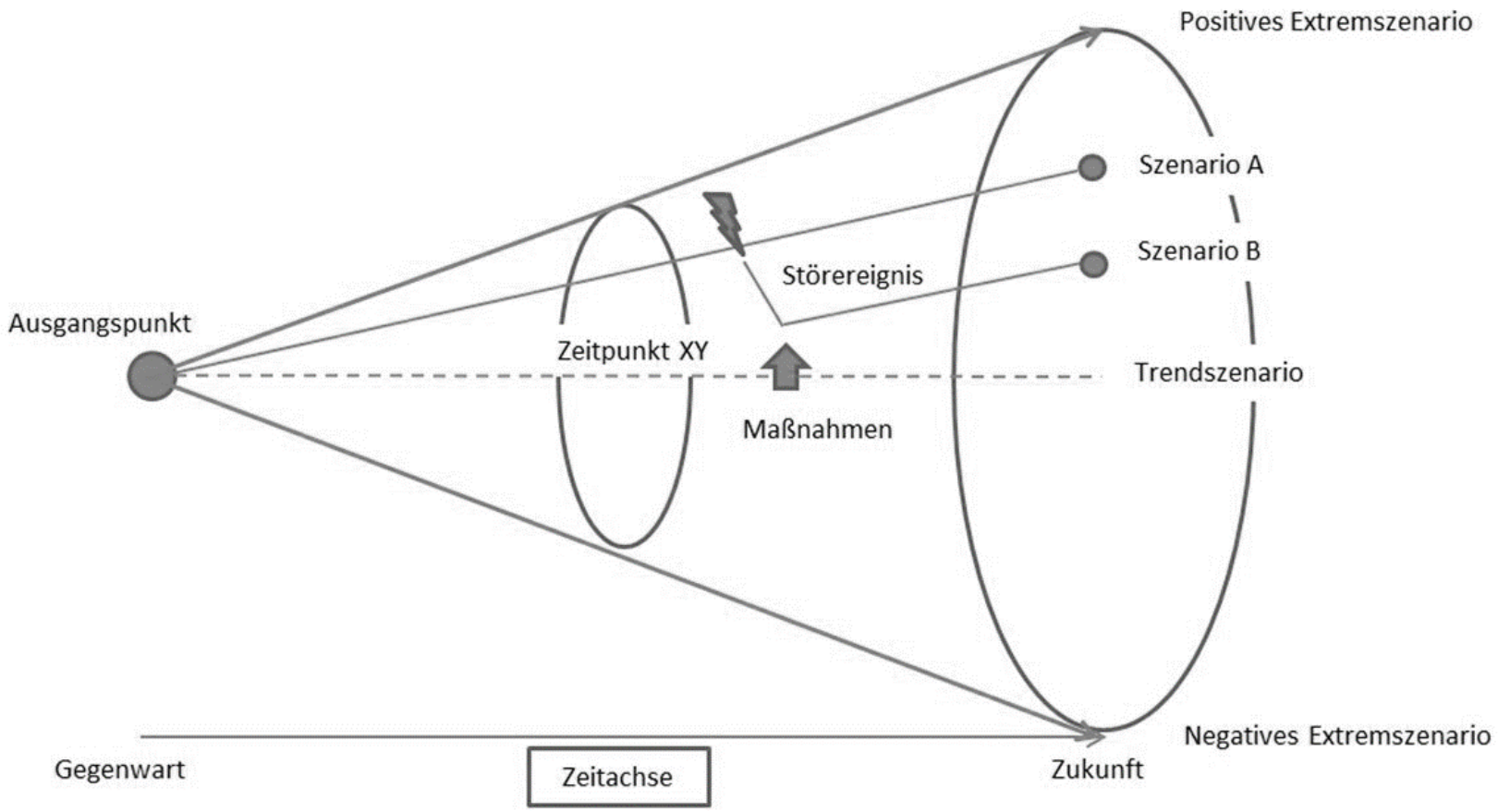
- dient dazu, ein Unternehmen als Ganzes oder einzelner Geschäftsfelder einem „Stresstest“ auszusetzen

- Für einen bestimmten Zeitraum (3-7 Jahre bis zu 20 Jahre) werden mögliche
  - Entwicklungen im gesellschaftlich-politischen Umfeld
  - Veränderungen im Wettbewerbsgefüge
  - technische Entwicklungen hypothetisch angenommen

- Datenquellen: statistische Daten, Prognosen, Branchen- und Megatrends

Untersuchung der Wechselwirkungen und Einflussnahme auf das Geschäftsgeschehen

Szenariotechnik



Unternehmensinterne Analyse

- Ermittlung der IST-Situation des Unternehmens und interner Ressourcen im Vergleich zu Wettbewerbern (innerhalb der Branche)

- Analyse der eigenen Stärken und Schwächen/ Chancen und Risiken auf Grund der vorhandenen Ressourcen, Wettbewerbssituation und Umwelteinflüssen
- Analyse der Geschäftsprozesse
- Analyse vorhandener Kompetenzen und deren Werthaltigkeit
- Berücksichtigung der Unternehmenshistorie
  - frühere strategische Entscheidungen (ggf. Pfadabhängigkeit)
  - organisatorische Erfahrung der Manager (im Unternehmen)
  - Vermeidung der Überbewertung neuer Entwicklungen auf Grund Wissen um vorangegangene Entwicklungen

- Beachtung der eigenen Unternehmenskultur (insb. Werten und Normen)

Unternehmensinterne Analyse – SWOT-Analyse

- SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)) ist ein Instrument der strategischen Planung

  - dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmens
  - Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken eines Unternehmens werden gegenübergestellt
  - bei der Analyse sind Aspekte der Unternehmensanalyse (z. B. Kernkompetenzen, Know-how, Kundenbindung, Marken, Produkte/Services, Finanzen) und Informationen aus der Umfeldanalyse (z. B. Kundenanforderungen, technologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen, Politik, gesetzliche Rahmenbedingungen) zu berücksichtigen

Implikationen einer SWOT-Analyse

- Anhand der Schwächen, Stärken, Chancen und Risiken, können Strategien abgeleitet werden

	Stärken (Strenghts)	**Schwächen (Weaknesses)**
	1. … 2. Auflisten der Stärken 3. …	1. … 2. Auflisten der Schwächen 3. …
Gelegenheiten (Opportunities)	**SO-Strategien**	**WO-Strategien**
1. … 2. Auflisten der Gelegenheiten	1. Einsatz von Stäken zur Nutzung von Gelegenheiten	1. Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzen von Gelegenheiten
Bedrohungen (Threats)	**ST-Strategien**	**WT-Strategien**
1. … 2. Auflisten der Bedrohungen	1. Nutzung der eigenen Stärken zur Abwehr von Bedrohungen	1. Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen

Anwendungsbeispiel

Lufthansa

	Stärken (Strenghts)	Schwächen (Weaknesses)
	1. Traditionsunternehmen mit hohen Wiedererkennungswert (Premium) 2. Tochterfirmen Eurowings, SWISS und Austrian 3. Lufthansa Technik und LSG Sky Chefs 4. Teil der Star Alliance	1. geringes Eigenkapital 2. hohe Streikkosten (ca. 220 Mio. 2014) 3. hohe Personalkosten 4. hohe Ticketpreise 5. Lateinamerika kaum bedient
Gelegenheiten (Opportunities)	**SO-Strategien**	**WO-Strategien**
1. wachsendes Kundenbedürfnis nach differenzierten Preismodellen (Flexibilität, mehr Komfort, Gepäck) & Mobilität 2. Code-Sharing 3. niedriger Kerosinpreis	1. Ausbau der Tochter Eurowings 2. Optimierung der Streckenauslastung 3. Anbieten von LSG Sky Chefs-Dienstleistungen für Partner	1. Einführung neuer Buchungsklassen (Premium Economy-Klasse) 2. Ausbau des Streckennetzes
Bedrohungen (Threats)	**ST-Strategien**	**WT-Strategien**
1. Anstieg des Kerosinpreises 2. Streiks des Personals 3. internationaler Konkurrenzdruck 4. Allianzenbildung (one World) 5. Billig-Airlines 6. höhere Kreditzinsen	1. Hinzugewinnen neuer Allianzpartner 2. Branding als Premium Carrier stärken 3. Kostensenkungspotentiale nutzen	1. Eigenkapitalbasis stärken 2. Leasing von Flugzeugen und Crew (wet leasing) 3. konsequenter Ausbau des Niedrigpreissegments

Unternehmensinterne Analyse – Strukturanalyse

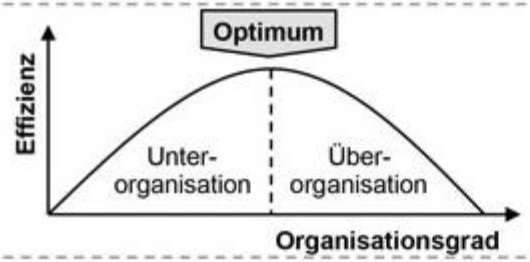
► Organisation stellt heutzutage einen Erfolgsfaktor in vielen Unternehmen dar

- organisatorischer Aufbau und Ablauf von Prozessen haben maßgeblichen Einfluss auf strategische Entscheidungen bzw. Unternehmenserfolg, u.a.
  - Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
  - Steigerung der Wandlungsfähigkeit
  - Verbesserung der Effizienz
  - Mitarbeitermotivation

- Planungs- und Führungsbedarf ergibt sich aus der Notwendigkeit, dass das Handeln von Personen im Hinblick auf gemeinsame Ziele koordiniert werden muss

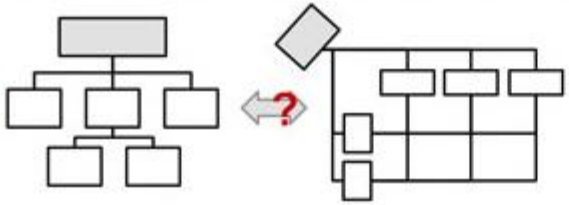
Organisationsgestaltung

Optimaler Organisationsgrad



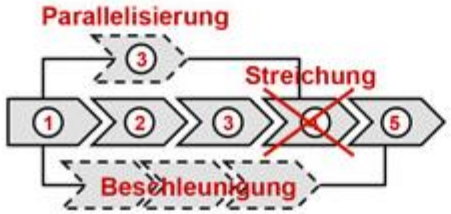
- Kennzeichnet sich die Organisation im Unternehmen durch genügend Flexibilität bei gleichzeitiger Stabilität?
- Sind in ausreichender Form Regelungen getroffen, dokumentiert und kommuniziert? Wie werden diese interpretiert und umgesetzt?
- Ist jedes Organisationsmitglied in der Lage, seine Teilaufgaben mit den bestehenden Regelungen adäquat zu lösen?

Optimale Aufbauorganisation



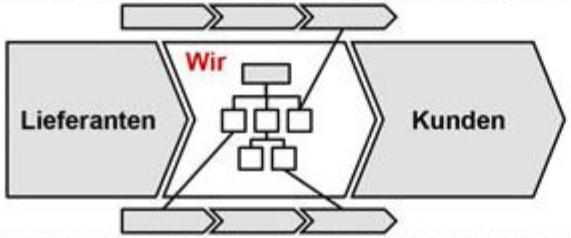
- Stärkere Marktorientierung oder Prozessorientierung?
- Entscheidungszentralisation oder -dezentralisation?
- Einlinien- oder Mehrliniensystem?
- Optimale strukturelle Unterstützung der Führung und der Mitarbeiter bei hoher Effizienz gegeben?

Effektive und effiziente Prozessgestaltung



- Sind die kritischen Prozesse identifiziert?
- Können die Durchlaufzeiten optimiert werden?
- Sind die Schnittstellen klar definiert bzw. können diese reduziert werden?
- Sind die Prozesse dokumentiert und werden Vorgaben eingehalten bzw. Prozessziele erreicht?

Adäquate externe Vernetzung



- Ist das Unternehmen optimal in der Branchenwertschöpfungskette vernetzt?
- Sind Outsourcing- und Insourcing-Potenziale vorhanden und richtig bewertet?
- Sind die externen Schnittstellen des Unternehmens optimal gestaltet?

Unternehmensinterne Analyse – Analyse der Wertschöpfungskette

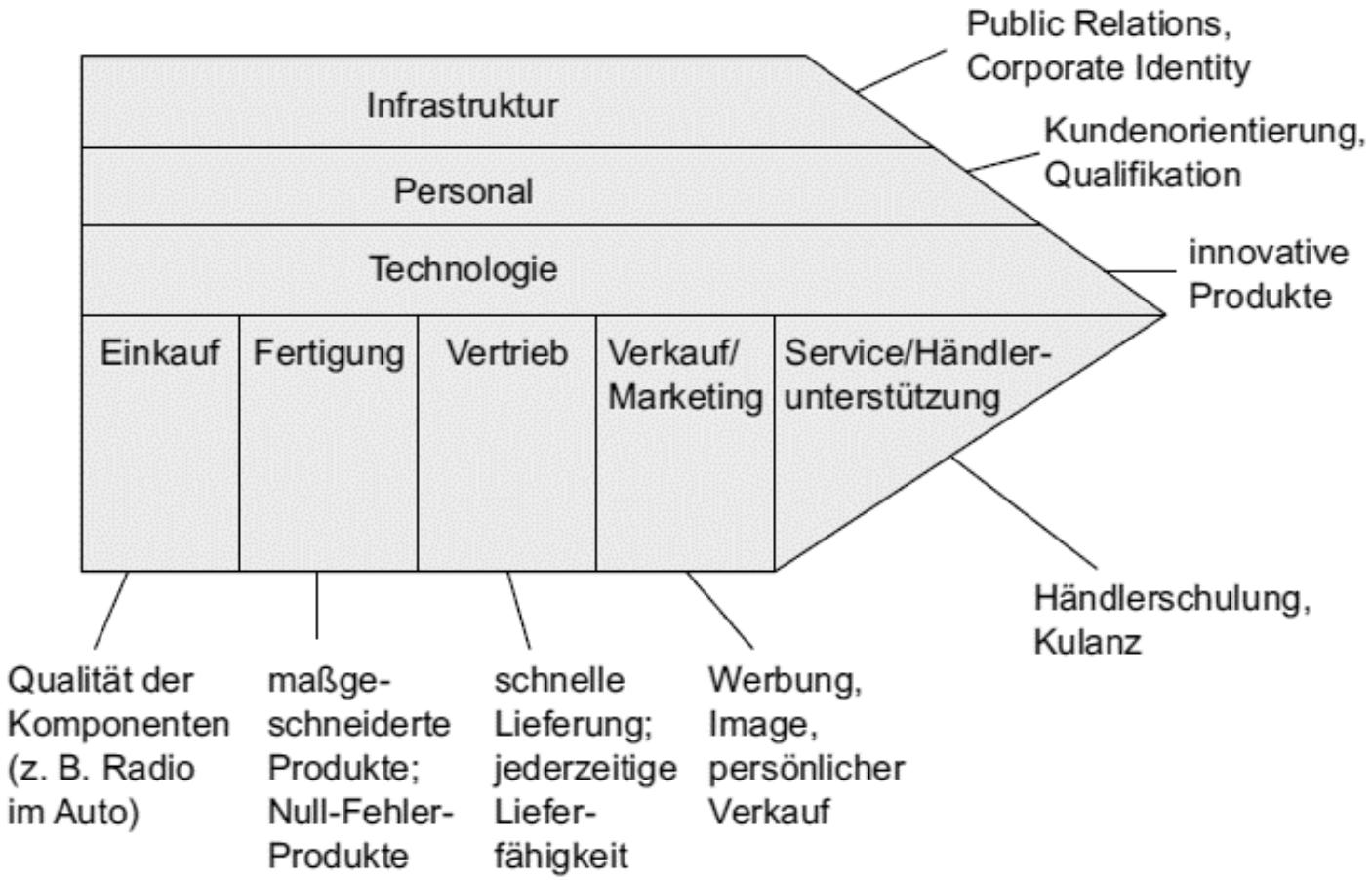
- Untersuchung strategischer Optionen anhand der Wertschöpfungskette
  - Wertkette beschreibt Kategorien von Aktivitäten innerhalb und um eine Organisation herum, die zusammen Produkt oder Dienstleistung erschaffen
  - **Unterscheidung zwischen primären** (Aktivitäten die direkt mit der Herstellung eines Produkts zusammenhängen) **und sekundären Aktivitäten** (ermöglichen bzw. unterstützen den Herstellungsprozess)

- systematische Untersuchung aller vollzogenen Aktivitäten und ihrer wechselseitigen Abhängigkeiten im Leistungserstellungsprozess

- jede Tätigkeit bietet Anknüpfungspunkte für die Schaffung von Kosten- oder Differenzierungsvorteilen (z.B. im Input - ausgezeichnete Rohstoffe)

- Vergleich mit Wertschöpfungskettenvorteilen der Wettbewerber und Abgleich mit Kundenanforderungen (z.B. hoher Kundenservice)

Differenzierungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette



Unternehmensinterne Analyse – Analyse der strategischen Ressourcen

► jedes Unternehmen verfügt über eine Vielzahl an Ressourcen

- Ressourcen lassen sich in Kategorien untergliedern:
  - finanzielle Ressourcen (Cashflow, Kreditwürdigkeit etc.)
  - physische Ressourcen (Gebäude, Anlagen, Servicestationen etc.)
  - Humanressourcen (Facharbeiter, Ingenieure, Führungskräfte etc.)
  - organisationale Ressourcen (Informationssysteme, Zugang zu Ressourcen/ Kapital/ Kunden, etc.)
  - technologische Ressourcen (Produktionstechnologie, Forschungs-Know-How etc.)

- Ziel: möglichst einzigartige Ressourcenallokation, Aufbau neuer Ressourcen bzw. Kombination bestehender Ressourcen

Analyse der strategischen Ressourcen (2)

- VRIN steht für vier Kriterien zur Beurteilung strategischer Fähigkeiten als Basis für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

wertvoll (value)	Können mit Hilfe der Ressourcen des Unternehmens auf Chancen und Risiken aus der Umwelt reagiert werden? Liegt aus Sicht des Kunden ein Nutzen vor?
selten (rarity)	Befinden sich die Ressourcen nur im Besitz des Unternehmens bzw. verfügen nur wenige andere Unternehmen einer Branche darüber?
nicht imitierbar (inimitability)	Haben Unternehmen ohne diese Ressourcen hohe Kosten für deren Erwerb bzw. ist es ihnen gänzlich unmöglich, diese Ressourcen zu erwerben?
nicht substituierbar (non-substituability)	Ist das Produkt bzw. Geschäftskonzept leicht ersetzbar?

Unternehmensinterne Analyse – Kundenanalyse

► Identifikation bestehender und potentieller Kunden(-gruppen) sowie deren Bedürfnisse und Kaufverhalten

- zentrale Fragestellungen:
  - Wer sind die Kunden(-gruppen) des Unternehmens?
  - Welche Marktsegmente können gebildet werden?
  - Welche Marktsegmente sind besonders attraktiv?
  - Welche Bedürfnisse und Kaufverhalten zeigen diese Kunden?

- Festlegung unternehmerischer Tätigkeit auf dem Konsumgüter- (insb. private Endverbraucher) bzw. Investitionsgütermarkt (z.B. Produzenten oder Wiederverkäufer)
- Segmentierung nach demographischen Gesichtspunkten, sozioökonomischen Kriterien, Kaufverhalten bzw. Kundenpräferenzen

Unternehmensinterne Analyse – Portfolioanalyse

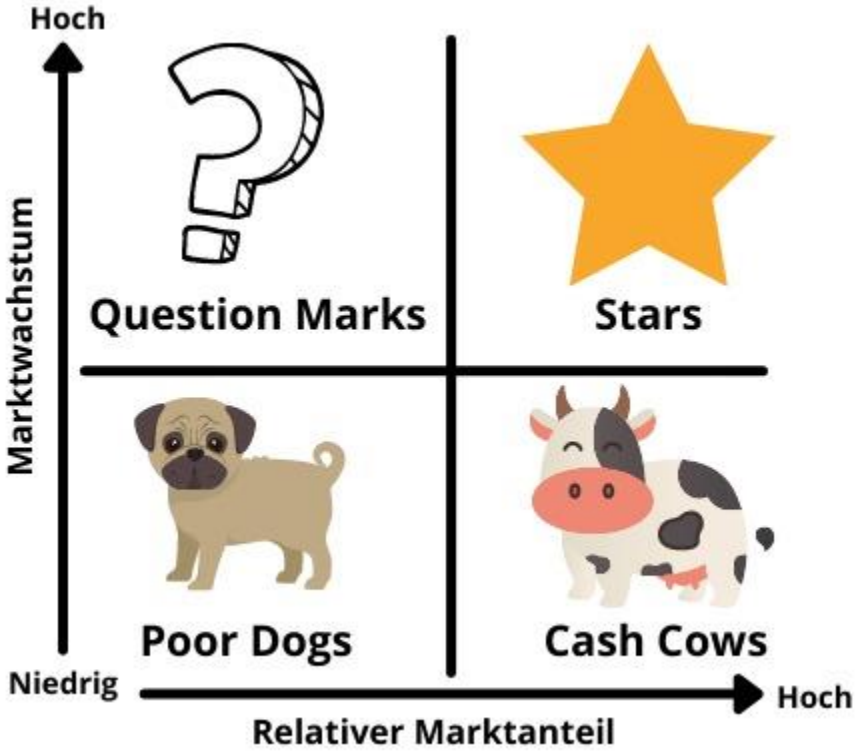
- Voraussetzung: Segmentierung der gesamtunternehmerischen Tätigkeit in einzelne Geschäftsfelder (Bsp. Siemens)
  - bedient ein oder mehrere Kundengruppen
  - bietet bestimmtes Produkt oder Reihe (relativ) homogener Produkte bzw. Dienstleistungen an
  - in Konkurrenz zu einer Anzahl von identifizierbaren Wettbewerbern

- Betrachtung von Geschäftsfeldern aus zwei unterschiedlichen Dimensionen
  - externe Dimension (Attraktivität des Geschäftsfeldes, nicht direkt beeinflussbar)
  - interne Dimension (Stärke eines Geschäftsfeldes, direkt beeinflussbar)

- Visualisierung in Form einer Matrix
  - einzelne Geschäftsfelder werden entsprechend positioniert
  - Darstellungsgröße korrespondiert oftmals mit Größe innerhalb des Gefüges

Portfolioanalyse (2)

- Beispiel: BCG-Matrix - basiert auf den Schlüsselfaktoren Marktwachstum (Umweltdimension) und relativem Marktanteil (Unternehmensdimension)



- **Stars:** sehr profitabel, aber noch hohe Investitionskosten
- **Fragezeichen:** unklare zukünftige Marktentwicklung
- **Cash cows:** hohe Gewinne ohne größere Investitionskosten
- **Poor dogs:** „Sorgenkinder“, Rückzug oder Etablierung einer Nischenposition

Portfolioanalyse (3)

- BCG-Matrix am Beispiel Apple

3. Strategische Unternehmensführung (Teil 2)

Strategische Optionen auf Gesamtunternehmensebene

Strategische Optionen auf Ebene strategischer Geschäftseinheiten

Strategische Optionen auf Gesamtunternehmensebene

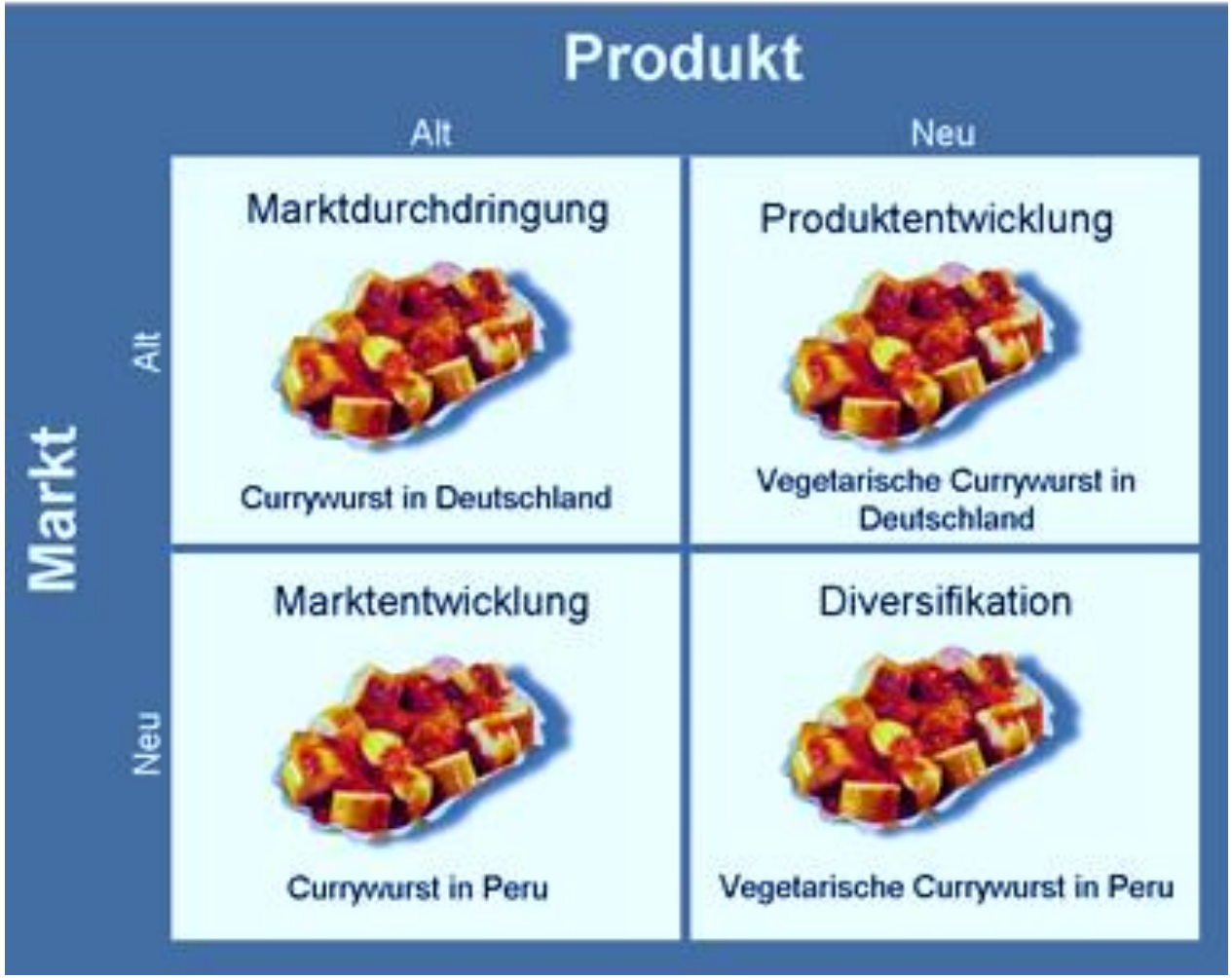
- auf der Gesamtunternehmensebene existiert keine universelle Normstrategie; je nach unternehmensinternen und –externen Rahmenbedingungen kann aus folgenden Strategien gewählt werden:

Wachstumsstrategien

Stabilisierungsstrategien (Übergangsstrategie)

Desinvestitionsstrategien (stufenweise Desinvestition, Liquidation, Veräußerung)

Wachstumsstrategien – Produkt-Markt-Matrix (nach Ansoff)



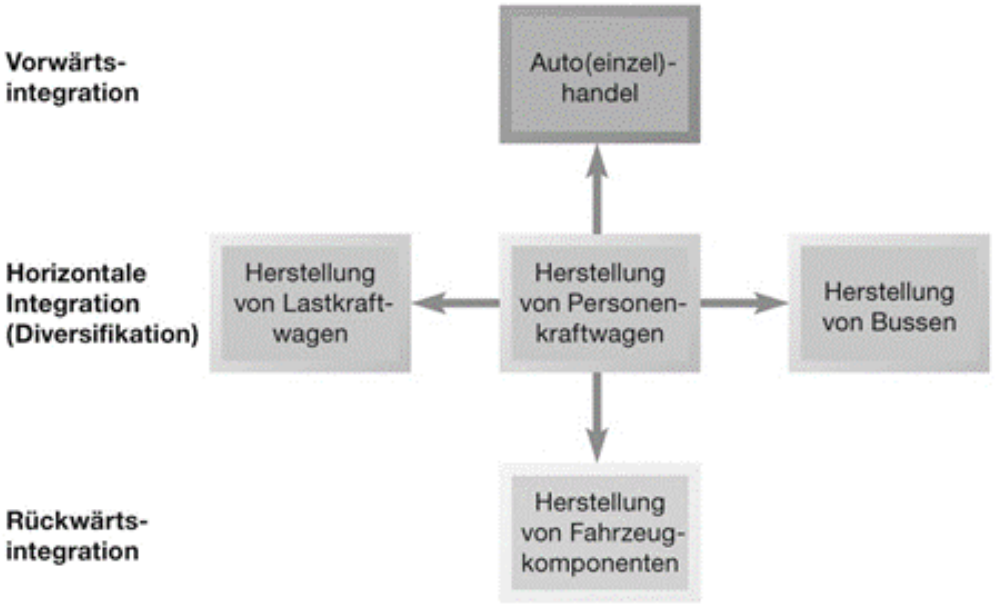
Diversifikation

ca. 70% der 500 größten US-Unternehmen; alle DAX-Unternehmen sind diversifiziert

- Diversifikation erfolgt aus unterschiedlichen Gründen und in unterschiedlicher Form

Motive	Rentabilitätssteigerung, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Risikostreuung, Synergien (Vorteile durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen)
Verwandt-schaftsgrad	Nähe zum angestammten Geschäft (verwandte vs. konglomerate Diversifikation)
Wertschöpfungs-stufe	▪ vor- bzw. nachgelagert ▪ vertikal bzw. horizontal
Eintritts-alternativen	▪ Akquisition ▪ Kooperation ▪ Eigenaufbau

Diversifikationsoptionen nach Wertschöpfungsstufe



- **Vorwärtsintegration:** Ausweitung unternehmerischen Handelns auf bislang nachgelagerte Aktivitäten
- **Horizontale Integration:** Ausweitung unternehmerischer Aktivitäten, die komplementär zu aktuellen Tätigkeiten sind
- **Rückwärtsintegration:** Ausweitung unternehmerischer Aktivitäten um Inputs zu ihrer bisherigen Geschäftsaktivitäten

Beispiel: Douglas Gruppe

Die Geschäftsbereiche

Parfümerien	Bücher	Schmuck	Mode	Süßwaren
Douglas	Thalia	CHRIST	AppelrathCüpper	HUSSEL

Douglas	Die Douglas-Parfümerien sind in 21 Ländern vertreten und stehen als Marktführer in Europa für Kompetenz auf den Gebieten Duft, Kosmetik und Pflege.
Thalia	Die Thalia-Buchhandlungen nehmen mit ihren umfangreichen und anspruchsvollen Sortimenten eine führende Marktposition in Deutschland, Österreich und der Schweiz ein.
CHRIST	Die Christ-Juweliere sind Marktführer in Deutschland im mittleren bis gehobenen Preissegment bei Schmuck und Uhren.
Appelrath-Cüpper	Die Damenmodehäuser von Appelrath-Cüpper werden an ihren Standorten als führender Anbieter für qualitativ hochwertige Bekleidung geschätzt.
HUSSEL	Der Confiserie-Spezialist Hussel ist Marktführer im deutschen Süßenwarenfachhandel und seit 2005 auch in Österreich vertreten.

Erfolg von Diversifikation

► Erfolgsaussichten sind empirisch umstritten

- am häufigsten erfolgt Diversifikation über Akquisitionen (laut Porter (1987) in ca. 70% der Fälle) – Erfolgsquote allerdings nur ca. 35%
- Kooperation/Allianz wird immer beliebter (Erfolgsquote ca. 50%)
- Eigenaufbau relativ selten – Erfolgsquote jedoch bei ca. 58%

- Empirie nicht eindeutig:
  - insgesamt erklärt Diversifikationstyp (verwandt / konglomerat) relativ wenig Profitabilitätsvarianz (ca. 10%)
  - evtl. konglomerate Diversifikation in Schwellenländern erfolgreicher (Purkayastha et al., 2012)

- Gegenprinzip: „Beschränkung auf Kernkompetenzen“

Geschäftsbereichsstrategie

- Herunterbrechen der Unternehmensstrategie auf einzelne strategische Geschäftseinheiten (SGE) zur Definition des Orts, Regeln und Schwerpunkt des Wettbewerbs

Markt- und Wettbewerbsstrategien (Differenzierung, Kostenführerschaft, Hybridstrategie bzw. Konzentration auf Schwerpunkte

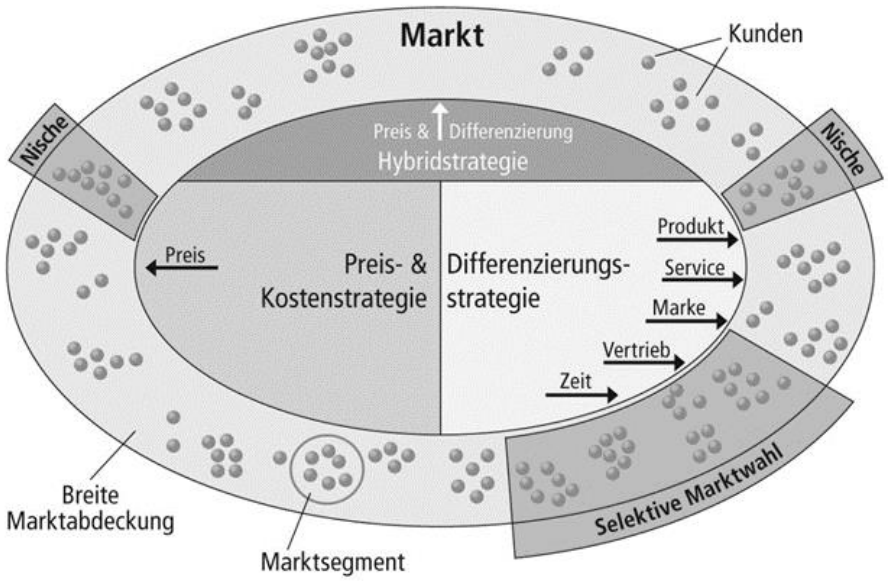
Ressourcenstrategien (Konzentration auf Kernkompetenzen)

Wertschöpfungsstrategien (Integration von zusätzlichen Wertschöpfungsaktivitäten, Konzentration auf ausgesuchte Wertschöpfungsaktivitäten)

Strategien der Ertragsmechanik (Verkauf von Produkten, Produkte als Eintrittskarte, Verkauf von Nutzen)

Ort des Wettbewerbs - Zielmarktstrategien

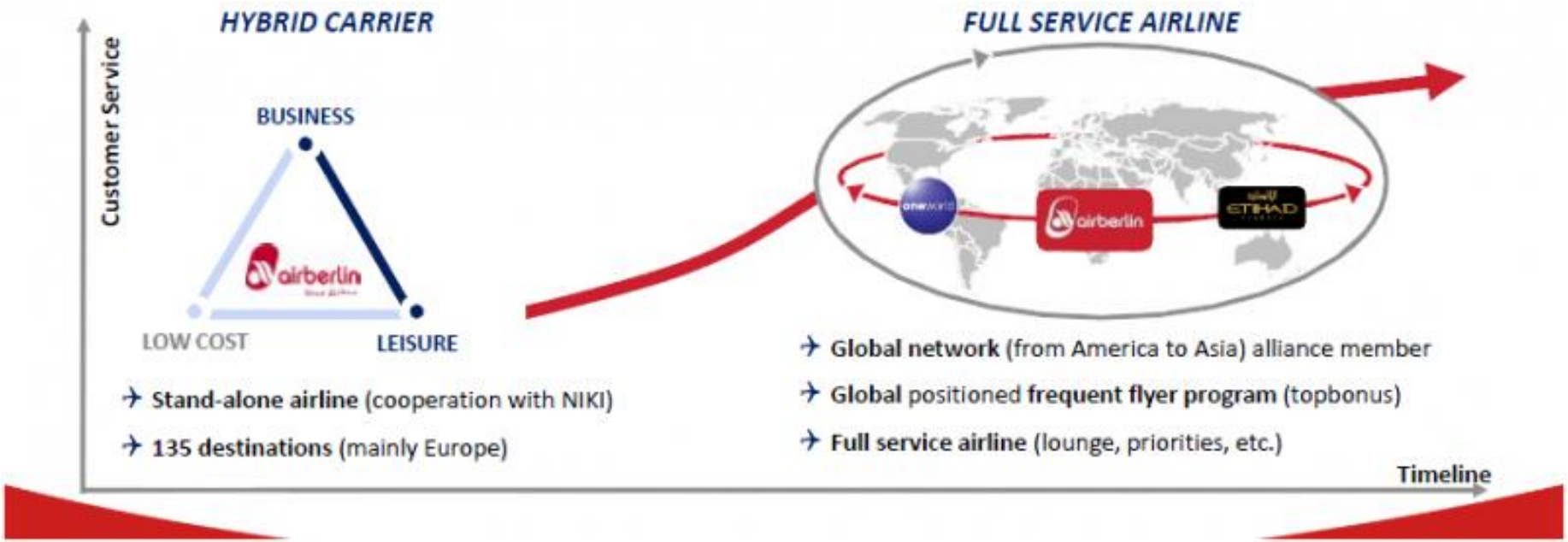
- Voraussetzung für eine Zielmarktstrategie ist die Kenntnis von (potentiellen) Kunden und deren Erwartungen



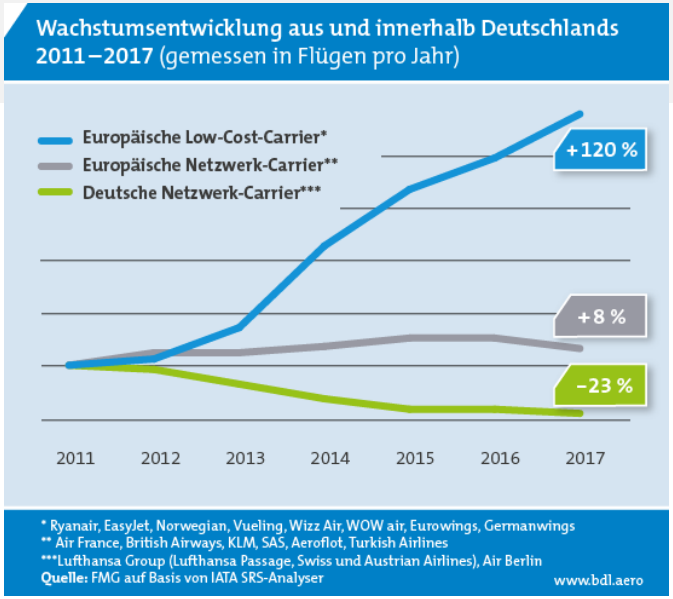
- **Nischenstrategie**
  Konzentration auf ein spezifisches Marktsegment (z.B. Füllfederhalter)
- **selektive Marktwahl**
  Aktivität in mehreren Marktsegmenten - orientiert an übergeordneten Gemeinsamkeiten (z.B. Produkte rund um das Thema Schule)
- **breite Marktabdeckung**
  keine spezifische Selektion der Kunden (z.B. Schreib- und Papierwaren)

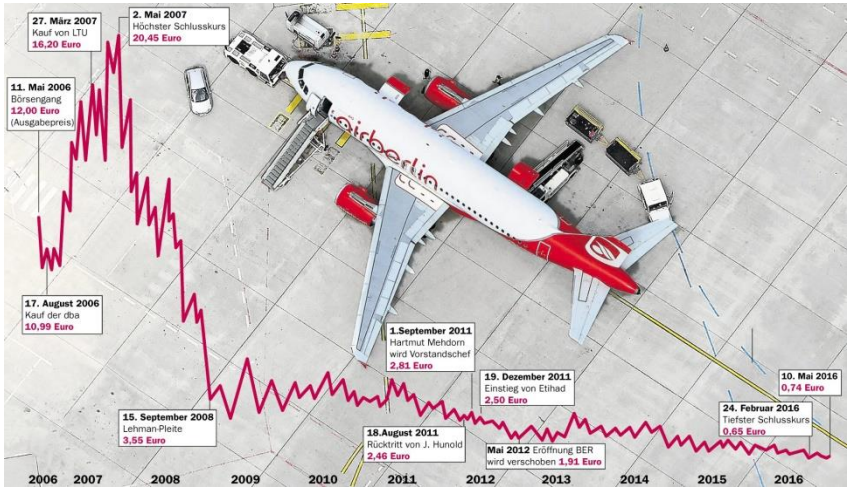
Ort des Wettbewerbs - Kernmarkt vs. Nische
Beispiel: Air Berlin

- 1978 Charterfluggesellschaft
- 1998 Ferienfluggesellschaft („Mallorca-Shuttle“)
- 2010 Hybridcarrier (Billigflüge, Charter- und Langstreckflüge)
- 2017 Netzwerkcarrier (Zubringerflüge zu Drehkreuzen des strategischen Partners)



Ort des Wettbewerbs - Kernmarkt vs. Nische
Beispiel: Air Berlin





Regeln des Wettbewerbs - Rule taker vs. rule breaker

- Nach welchen Regeln soll konkurriert werden?

- Optimale Platzierung („rule taker“) – Anpassung an gegebene Strukturen

VIDEO WORLD

Hugendubel
Die Welt der Bücher

porta!

- Veränderung („rule breaker“) – Struktur wird nicht als gegeben angesehen; Überwindung herrschender Wettbewerbsregeln

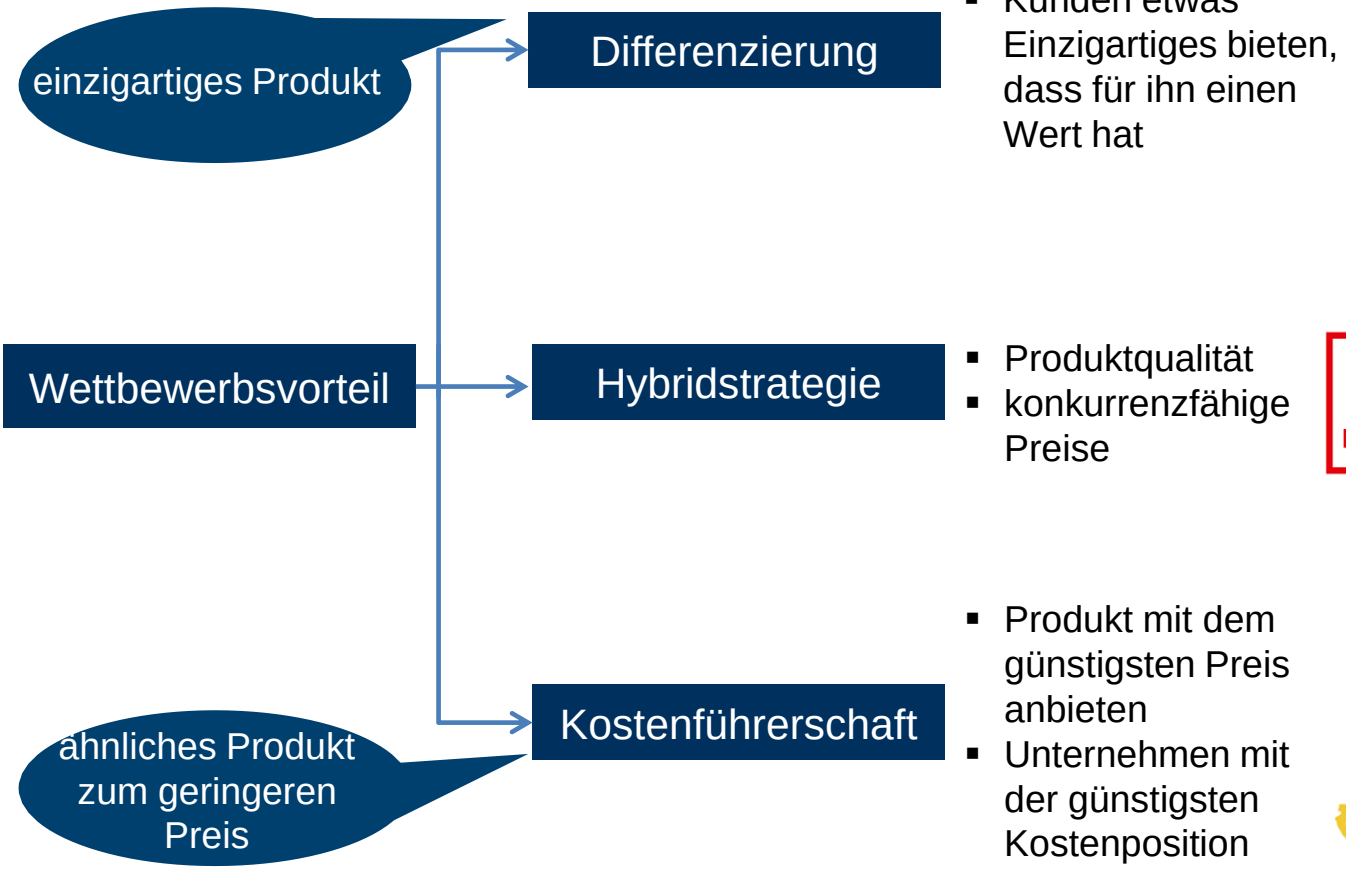
NETFLIX

amazon.de

IKEA®

Schwerpunkt des Wettbewerbs - Kosten/Preis- vs. Qualitätsführerschaft

- Mit welcher Stoßrichtung soll konkurriert werden?



- Kunden etwas Einzigartiges bieten, dass für ihn einen Wert hat
- Produktqualität
- konkurrenzfähige Preise
- Produkt mit dem günstigsten Preis anbieten
- Unternehmen mit der günstigsten Kostenposition

Schwerpunkt des Wettbewerbs - Strategische Optionen entlang der Wertkette

Wertkette	Reservierung Verkauf	Tarife	Flughafen Lounges	Check-in	Flugbetrieb	Flugnetz	Lodging
American Airlines, Lufthansa	komfortable Reservierung, eigene Verkaufsbüros, Reisebüros	In der Regel hohe Tarife	VIP-Service, Business-Center Gate-Buffets, Jetways	Express-Check-Ins/ (begrenzt) kostenlose Gepäckabfertigung/ Durchchecken des Gepäcks	neue Flugzeuge, viel Komfort, Vollservice	umfassend, auch Nebenstrecken	Reservierungssysteme, eigene Hotels, Spezialtarife
Ryanair	keine Reservierung/ First come-first served	niedrige Einheitspreise	„no frills" Aus- & Einstieg auf dem Rollfeld	Gepäcktransport nur gegen Bezahlung/ kein Durchchecken	nur ein Typ (Boing 737), wenig Komfort/ minimaler Service, kurze Standzeiten	keine Großflughäfen, nur „secondary airports", ausgewählte Strecken	–

Bewertung strategischer Handlungsoptionen

- Welche der identifizierten strategischen Alternativen umgesetzt wird, ist von vielen Faktoren abhängig

- Machbarkeit
  - Personelle, technologische Voraussetzungen; gesetzliche Vorschriften; dauerhafte Verfügbarkeit von Rohstoffen; Kapitalbedarf etc.
- Akzeptanz
  - verschiedene Interessengruppen – z.B. Investoren, aber auch interne Gruppen, die Widerstand leisten können – jede neue Strategie geht mit Umverteilung von Ressourcen und Macht einher und führt daher unweigerlich zu mehr oder weniger Mikropolitik; Unternehmenskultur
- Wandlungsfähigkeit und Organisationsentwicklung
- ethische Vertretbarkeit
  - Rentabilitätsaussichten einerseits, moralische Regeln andererseits – dies gilt es abzuwägen bei Aktivität in bestimmten Ländern mit umstrittener Politik oder Branchen, die zu einem Reputationsverlust des UN führen könnten (z.B. Rüstung)

4. Operatives Management/Strategiekontrolle

Umsetzung strategischer Vorgaben (Funktionalstrategien)

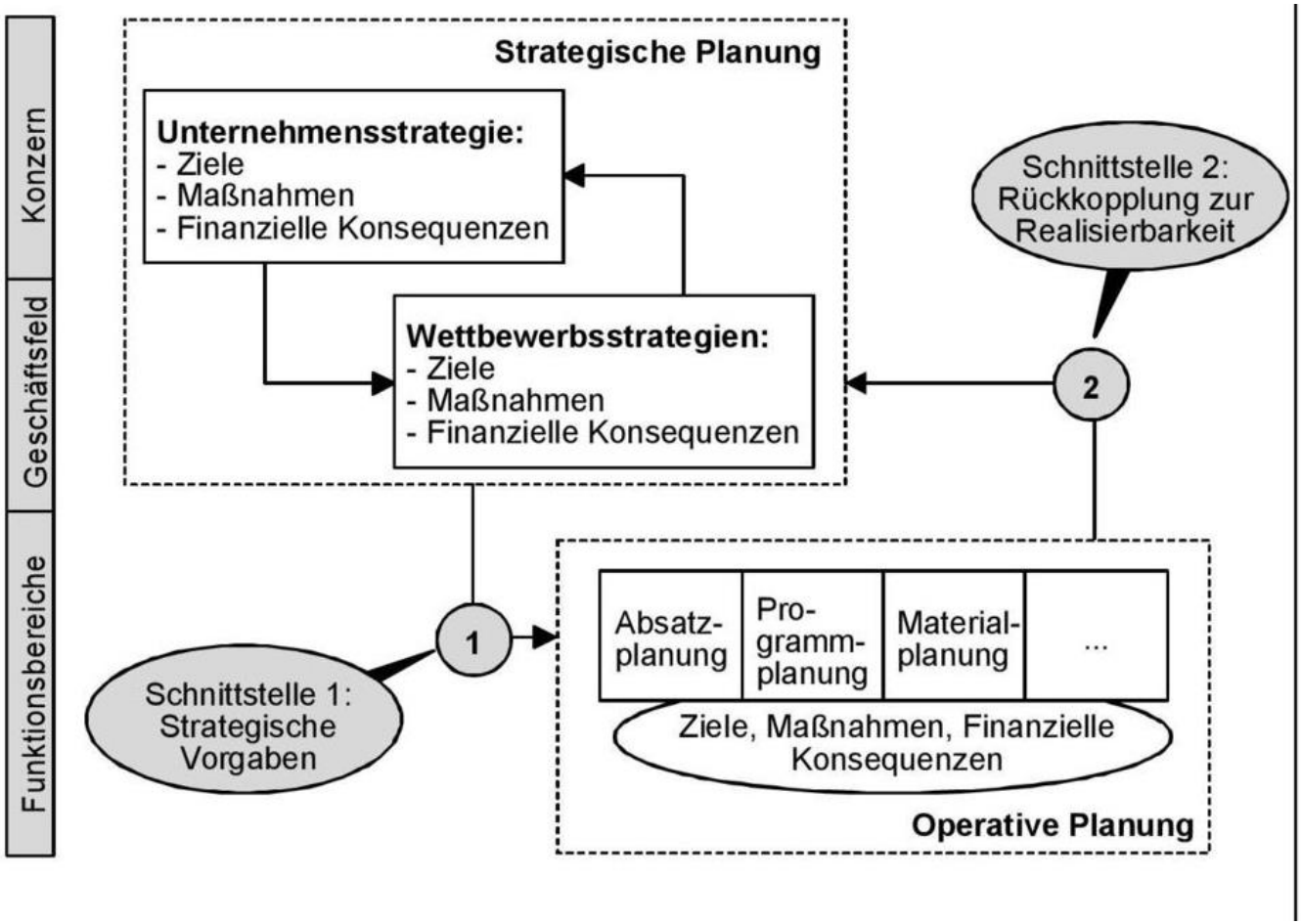
Strategiekontrolle

Operatives Management

- strategische Planung gibt Orientierungsrahmen für die operative Planung und Umsetzung gewählter Strategien vor

- Umsetzung der Unternehmensstrategie für einzelne Funktionsbereiche
- Konkretisierung und Operationalisierung strategischer Ziele
- Handlungsorientierung für Mitarbeiter und Führungskräfte des mittleren Managements
- Sicherstellung der operativen Flexibilität (Bewältigung des Tagesgeschäfts)
- Rückmeldung bzw. Evaluation umgesetzter Strategie

Schnittstellen zwischen strategischer und operativer Planung

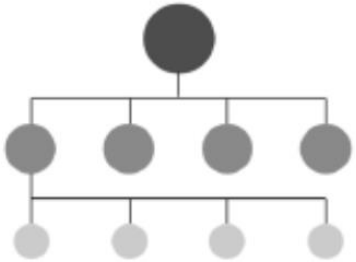


Funktionalbereichsstrategien

- Funktionalstrategien sind Strategien, die speziell in Funktionsbereichen verfolgt werden

  - besitzen im Vergleich zu den Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien Implementierungscharakter, fördern den Aufbau von Kernkompetenzen und die Entwicklung von Potenzialen, die die Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien erst ermöglichen
  - Funktionalstrategien führen im Funktionsbereich zu operativen Maßnahmen, Veränderungen und Ergebnissen, d.h. die Funktionalstrategie ist Ausdruck der sukzessiven Konkretisierung der strategischen Konsequenzen der Gesamt- und Geschäftsfeldstrategien für die Funktionsbereiche

Funktionalbereichsstrategien (2/2)



Funktionalstrategien

Beispielhafte Auswahl von Funktionen

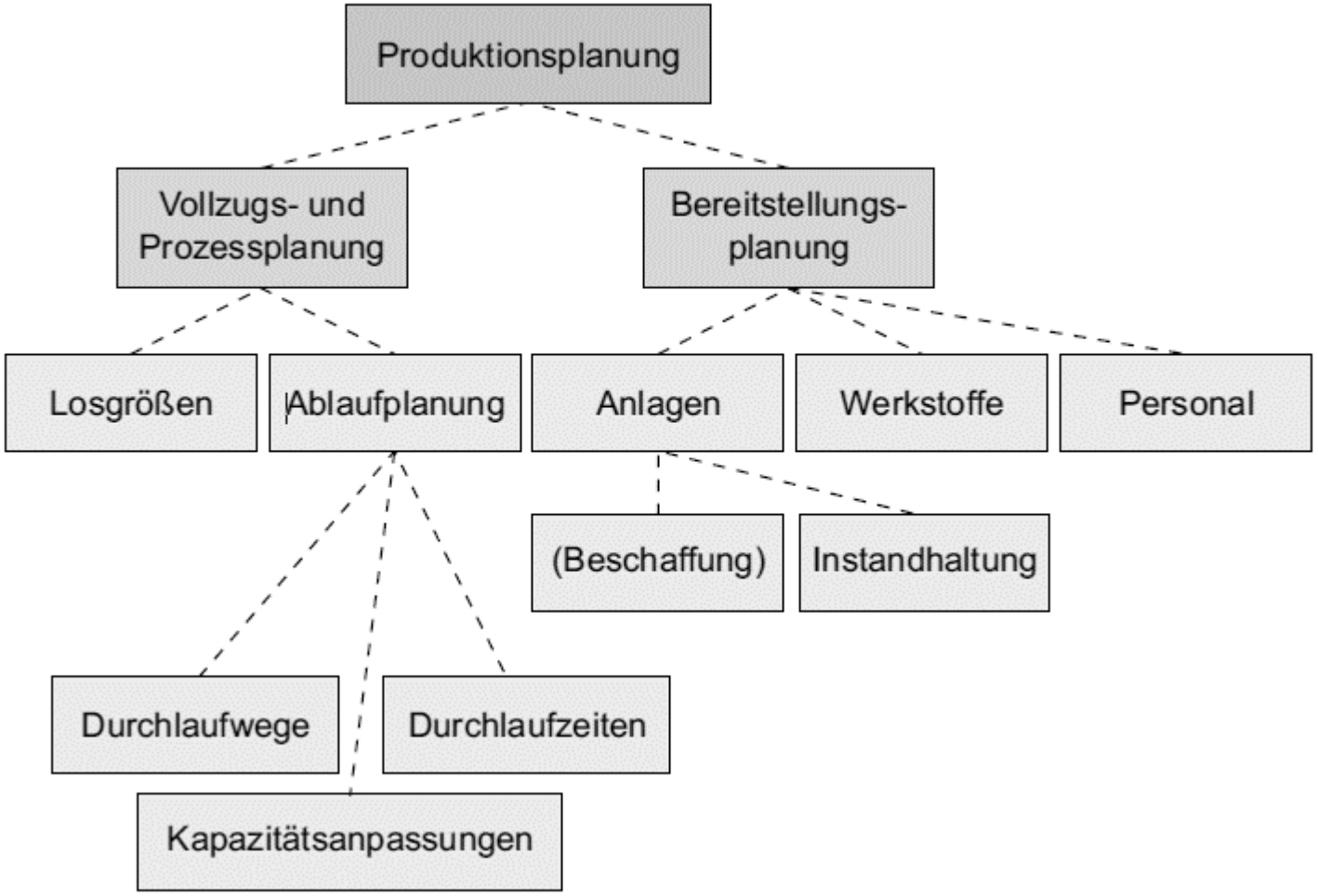
Forschung- & Entwicklungs-Strategie	Beschaffungs-strategie	Produktions-strategie	Marketing- & Vertriebs-strategie	Personal-strategie
▪ Schwerpunkte ▪ Kapazitäten ▪ Kooperationen ▪ Grundlagen/ angewandte Forschung	▪ Flexibilität ▪ Qualität ▪ Kosten ▪ Effizienz ▪ Versorgungs-sicherheit	▪ Kapazitäten ▪ Technologien ▪ Automatisierung ▪ Flexibilität ▪ Fertigungstiefe	▪ Produkt ▪ Preis ▪ Platzierung ▪ Vertriebs-strategie ▪ Promotion	▪ Planung ▪ Beschaffung ▪ Entwicklung ▪ Führung ▪ Anreiz- & Belohnungs-systeme

Ableitung von Funktionalstrategien

- Funktionalstrategien leiten sich folgerichtig aus Geschäftsbereichsstrategien ab

	Beschaffung	Produktion	Forschung & Entwicklung	Marketing & Vertrieb
Preis- und Kostenstrategie	Einkauf von großen Mengen zu niedrigen Preisen; effizientes Lagerwesen	Fokus auf effiziente Fertigungsprozesse; Skaleneffekte und andere Kosteneffekte nutzen	Fokus auf Prozessentwicklung zur Kosten-reduzierung von Fertigung und Distribution	Kostengünstiger Vertrieb, Werbung, aggressive Preispolitik
Differenzierungs-strategie	Einkauf von qualitativ hochwertigen Materialien; sorgfältiges Lagerwesen	Fokus auf hohe Qualität, flexible Technologien, Einsatz von TQM: Qualitäts-management	Fokus auf Produkt-entwicklung Ziel: von der Konkurrenz abheben	Differenzierte Ausgestaltung von Vertrieb, Kommunikation und Preispolitik
Nischenstrategie	Einkauf von besonderen Materialien; sorgfältiges Lagerwesen	Fokus auf hohe Qualität, Einsatz außergewöhnlicher Methoden (z.B. Handarbeit)	Fokus auf Entwicklung exklusiver und innovativer Produkte	Zielgerichtete Kommunikation, abgestimmte Vertrieb und Preispolitik

Beispiel: Operative Pläne in der Produktionsplanung



Operatives vs. strategisches Controlling

- Controlling ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, dessen Hauptaufgabe die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist

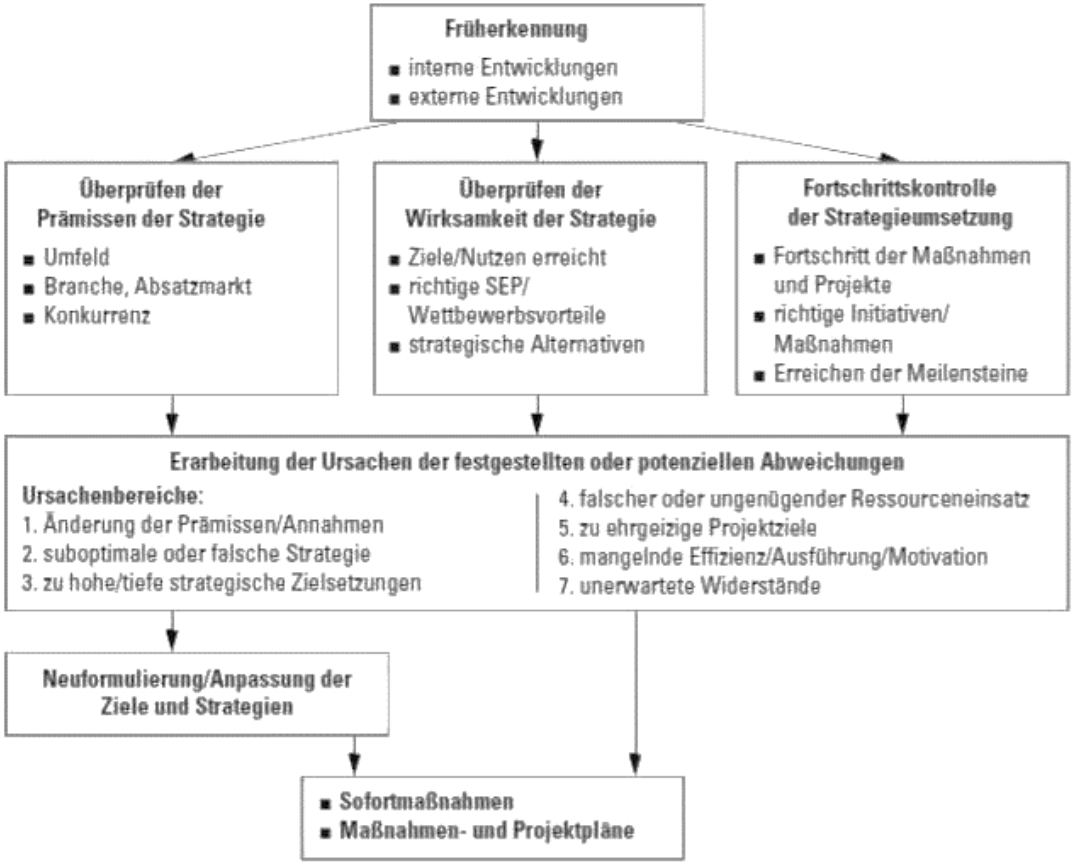
- Strategiekontrolle umfasst das **operative** (kurzfristiger Vergleich erzielter Resultate mit Plangrößen) und **strategische Controlling** (Prämissen-, Wirksamkeits- und Durchführungskontrolle)

  - operatives Controlling umfasst kontinuierliche Soll-Ist-Vergleiche mit Abweichungsanalysen, aktuelle monatliche Berichte und Informationen für die Führungsebene, Budgetierung und Budgetkontrolle sowie liefert Daten über Investitionsentscheidungen, Effizienzsteigerungen, Kostensenkungsmaßnahmen usw.

  - strategisches Controlling überprüft die strategischen Planungsprämissen, den strategischen Planungs- und Umsetzungsprozess sowie die strategischen Ergebnisse

Modell der Strategiekontrolle

- Strategische Kontrolle umfasst i.d.R. die Prämissen-, Wirksamkeitskontrolle und Umsetzungskontrolle



Balanced Scorecard (1/2)

- Eine Balanced Scorecard (BSC) ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation zu seiner Vision und Strategie

  - Dimensionen der BSC werden für den konkreten Einsatz individuell festgelegt
  - umfassen aber praktisch immer die Finanzperspektive (Return) und die Kundenperspektive (Output), meist auch die Prozessperspektive (Prozess) und die Potenzial- oder Mitarbeiterperspektive (Input)
  - ausgehend von einer Strategie werden kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmt und daraus mit Key Performance Indicators (KPI) ein Kennzahlensystem (scorecard) erstellt
  - Messgrößen repräsentieren den Erfüllungsgrad der strategischen Ziele
  - in einem kontinuierlichen Prozess werden Ziele und Zielerreichung überprüft und durch korrigierende Maßnahmen gesteuert

Balanced Scorecard (2/2)

Finanzen (= Wirkung)

Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Umsatz erhöhen	Umsatzwachstum gegenüber Mitbewerber	3 % über Wettbewerb	▪ Forecasting im Berichtswesen etablieren

Kunden (= Output)

Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Neukunden gewinnen	Neukunde pro Monat	10 Kunden pro Monat	▪ Radiowerbung schalten
Bestands-kunden belohnen	Rabatt auf Einkäufe	3% je Einkauf	▪ Einführung Treue-punktesystem

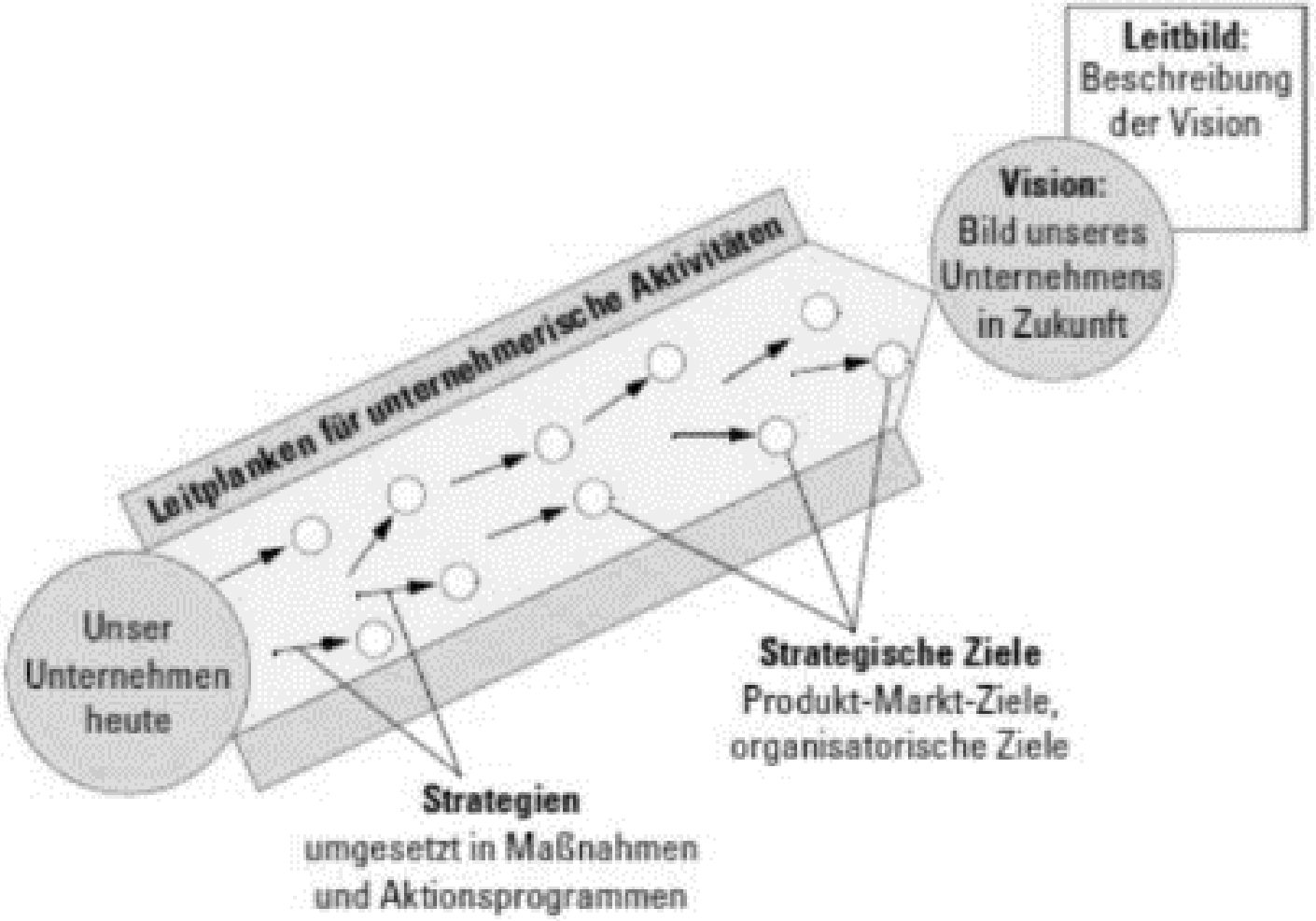
Prozesse (= Wertschöpfung)

Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Call-Center optimieren	Zeit für Pro-blemlösung	5% weniger als Ist-Zustand	▪ 100 Kundentelefo-nate analysieren
Innovations-kraft erhöhen	Zahl Patent-anmeldung	3 Patente für Gesamtjahr	▪ Budget Forschung erhöhen

Mitarbeiterperspektive (= Input)

Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Krankheitsstand Mitarbeiter verringern	Krankheitstage pro Jahr	Durchschnittlich 8 Krankheits-tage je Mitarbeiter / Jahr	▪ Obstschalen aufstellen ▪ Teilnahme in Fitnessstudio fördern

Zusammenfassung



5. Change Management

Systematik von Veränderungsprozessen

Change Management

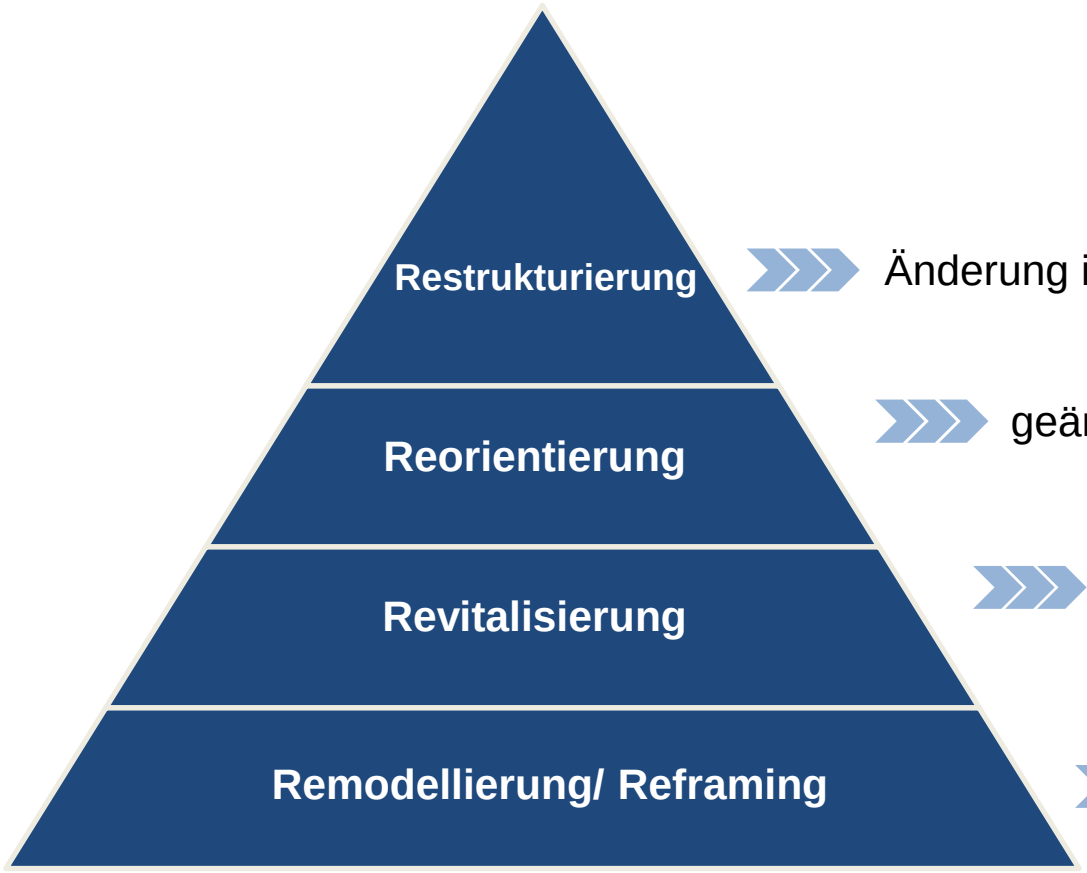
Ziele von Wandlungsprozessen

- Ziel strategischer Erneuerung ist die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens im Ganzen bzw. Teilen

- Kostenreduktion (insb. Personal- und Verwaltungskosten)
- Optimierung von Arbeitsabläufen (z.B. Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten in der Produktion, Informationsverluste an Schnittstellen, Integration von M&As)
- Risikominimierung (Diversifikation bzw. Konzentration auf Kernkompetenzen)
- Sicherstellung der Erwartungshaltung relevanter Stakeholder
- Erhöhung der Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit
- Humanisierung der Arbeitswelt über eine höhere Identifikation und Selbstverwirklichung

Stoßrichtungen von Veränderungsprozessen

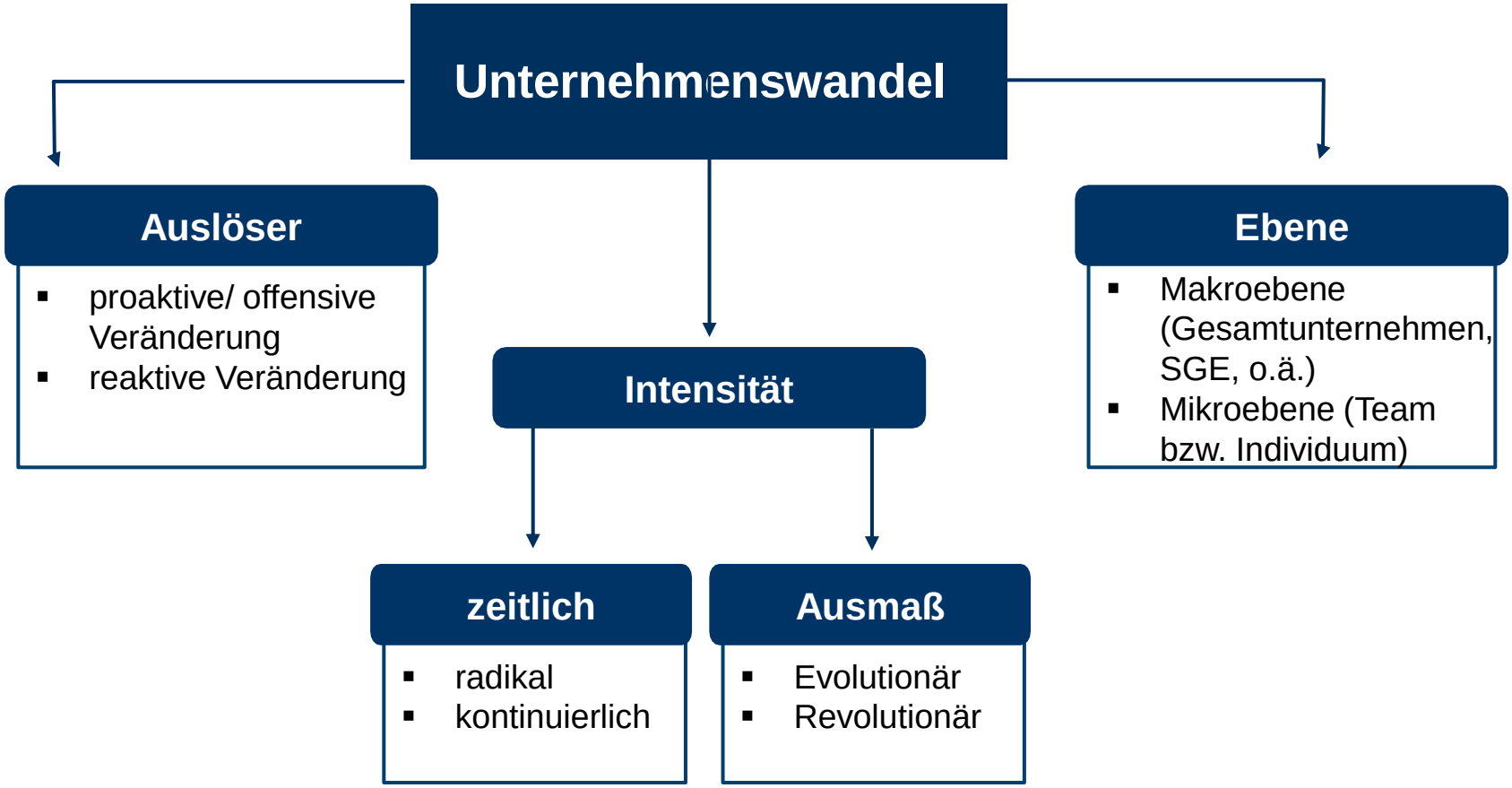
► Veränderungsprozesse haben unterschiedliche Stoßrichtungen



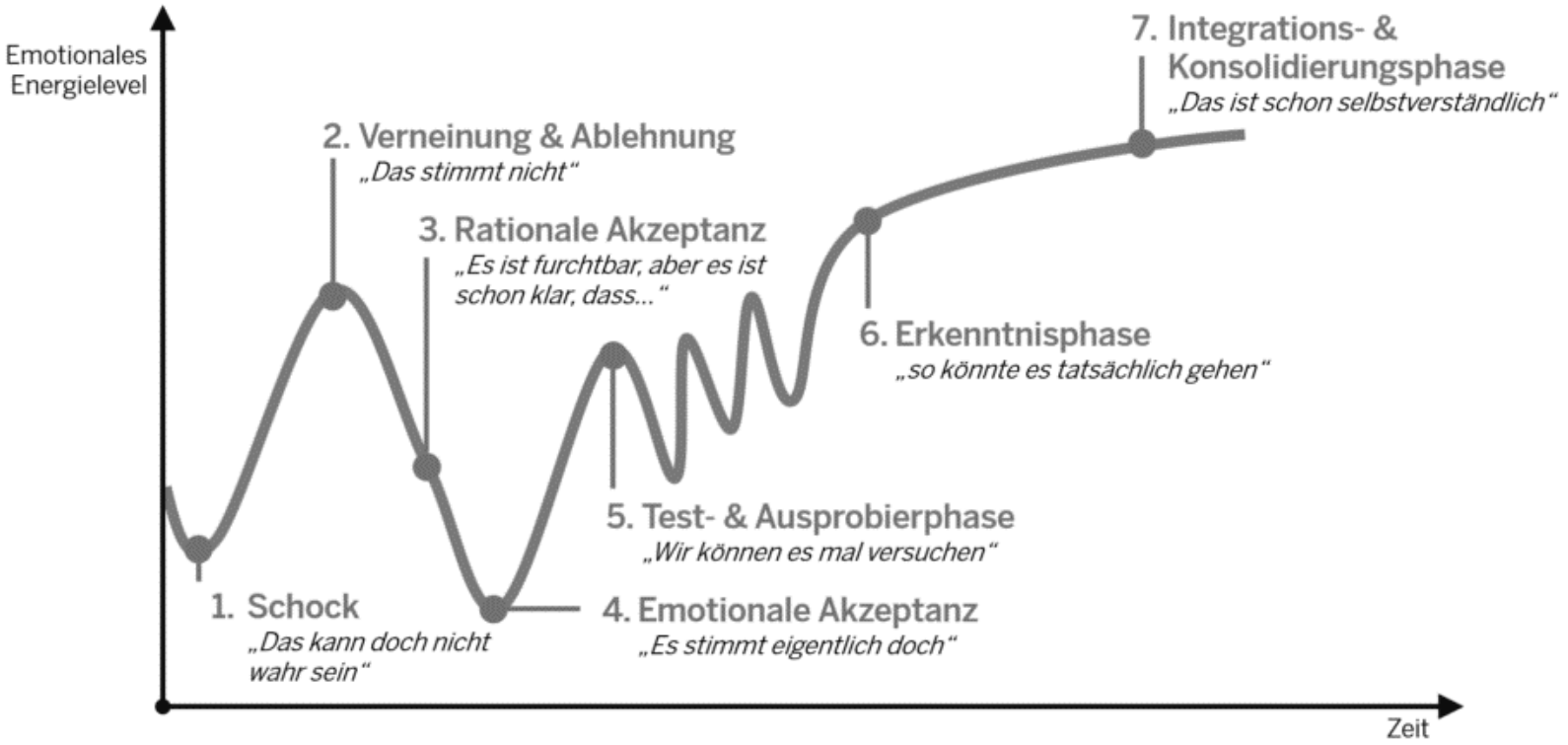
- Änderung in Strukturen und Prozessen
- geänderte Unternehmensstrategie
- Verändern bestehender Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie Aufbau von Ressourcen
- Überdenken der Systemidentität, Werten und Einstellungen

Systematik von Veränderungsprozessen

► Veränderungsprozesse lassen sich nach Auslöser, Intensität und Ausmaß der Betroffenen systematisieren



Phasen eines Veränderungsprozesses aus Betroffenensicht

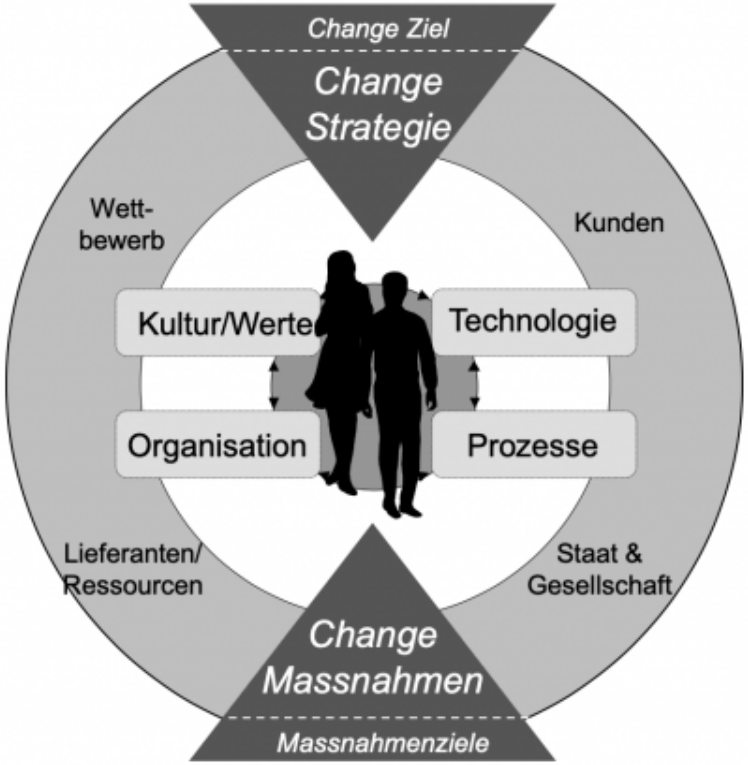


Change Management

- Change Management umfasst die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in einem Unternehmen

  - Change Management begleitet Veränderungsprozesse in Unternehmen, die einen transformativen Charakter besitzen und eine weitreichende Veränderung in einer Organisation bewirken sollen
  - notwendig Wandlungsbedarf zu erkennen, Wandlungsbereitschaft zu fördern und Wandlungsfähigkeit sicherzustellen
  - Betroffene bestmöglich in den Veränderungsprozess zu integrieren, um Widerstände und Ängste abzubauen

Kommunikation als Erfolgsfaktor

Erläuterung	Veränderungsmodell
Change Ziel / Change Strategie Das Change Ziel erklärt, warum es überhaupt eine Veränderung geben soll und stellt das übergeordnete Ziel dar	
Mitarbeiter und Change Objekte Die Veränderungen haben pro Veränderungsobjekte (Technologie, Organisation, Prozesse, Kultur/Werte) verschiedenartigen Einfluss auf den individuellen Mitarbeiter. Die Erkenntnis der Mitarbeiter darüber, was sich für ihn verändert, ist ein kritischer Erfolgsfaktor der Umsetzung	
Change Maßnahmen Alle Change Maßnahmen müssen gezielt auf Mitarbeiter bzw. Gruppen von Mitarbeitern abgestimmt werden. Die Kommunikation gilt als eine der wichtigsten veränderungsfördernden Maßnahmen	

Veränderungsbereitschaft, Veränderungsfähigkeit und Veränderungskompetenzen

Maßnahmen

Ziel ist es, die Mitarbeiter so zu informieren, dass diese

- verstehen was sich in der Organisation ändert
- verstehen, was sich für sie persönlich ändert
- den Nutzen für sich und die Organisation erkennen
- Sich als Beteiligte fühlen und Feedback geben
- Sich untereinander positiv und sachlich austauschen (keine „Geheimnisse“)

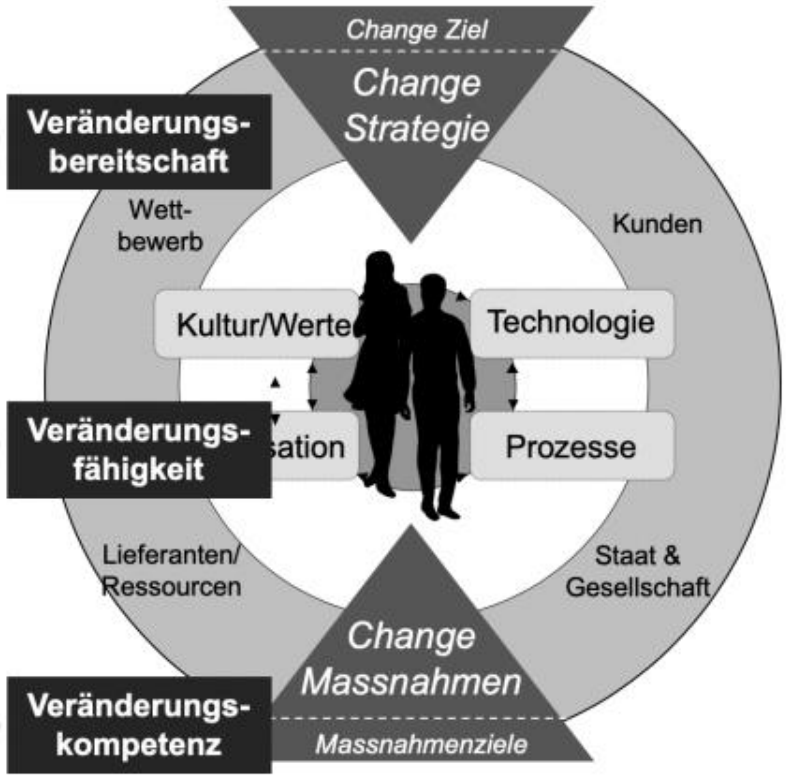
Ziel ist es, die Mitarbeiter so zu schulen, dass diese

- die für Ihre Arbeit benötigten Prozesse kennen sowie Ihre Aufgaben in der täglichen Arbeit wahrnehmen können
- in die Lage versetzt werden, das neue System zu bedienen

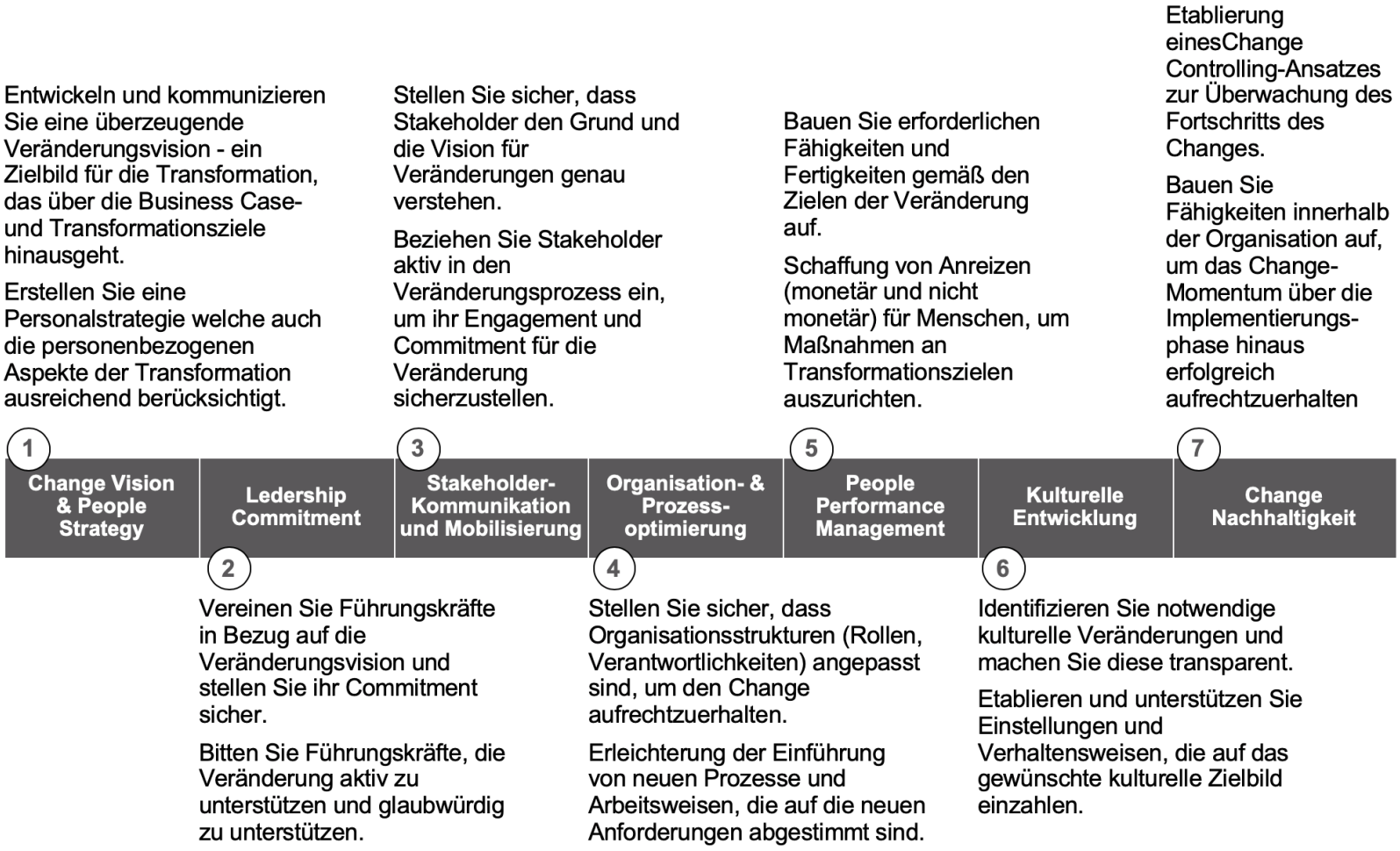
Ziel ist es, den Mitarbeitern den Freiraum einzuräumen

- die sie für die reibungslose Ausführung ihrer neuen Aufgaben benötigen

Veränderungsmodell



Erarbeitung einer Change Strategy



Klärung offener Fragen

The End