

# Strategieentwicklung

# Agenda

- ❑ **Definition**
- ❑ **Ansätze von Strategien**
- ❑ **Strategieentwicklungsprozess**

# Definition von Strategie

Strategie ist die **Wahl der Mittel** zur Erreichung eines **langfristigen Unternehmensziels**.<sup>1</sup>

Strategie ist **der Weg**, mit dem die **Veränderung** zu einem konstruktiven und tragfähigen Konzept ausgebaut wird. Die strategischen Entscheidungen sind darauf ausgerichtet, eine optimale Position zu erreichen, von der aus nach Wegfall bestimmter Unsicherheitselemente, präzisierbare Ziele erreicht werden können.<sup>2</sup>

1. Vgl. Stähle, W. H.: Management. 8. Auflage, München, 1999, S. 603.

2. Vgl. Hinterhuber, H. H.: Strategische Unternehmensführung. Berlin, 1977, S. 24.

# Erfolgsfaktoren von Strategien

- Klare Zielsetzung
- Proaktiver Charakter
- Konzentration auf die Stärken (unverwechselbaren Fähigkeiten)
- Flexibilität (Ressourcenpuffer, Handlungsspielraum)
- Koordinierte und engagierte Führung
- Überraschung der Konkurrenz (Geschwindigkeit, Geheimhaltung, Aufklärung)
- Absicherung (Ressourcen, Überraschungen von der Konkurrenz)

# Ansätze von Strategien

## Ressourcenorientierte Ansätze (Resource-based- View)

- ❑ Betrachtung der **Stärken des Unternehmens**
  - ↳ Varianten: Konzept der Kernkompetenz *Prahalad/Hamel*;  
wissensorientierter Ansatz *Nonaka, Polanyi*
- ❑ Quelle des dauerhaften Erfolges bilden die **Qualität der Ressourcen**
- ❑ Ressourcen/Potentiale werden als Speicher von spezifischen Stärken betrachtet
- ❑ Aufgabe der strategischen Unternehmensführung besteht im **Aufbau und der Weiterentwicklung von Ressourcen** zur Schaffung von Innovationen
- ❑ Ressourcenorientierter Ansatz und marktorientierter Ansatz ergänzen sich

# Ansätze von Strategien

## Marktorientierte Ansätze (Market-based-View) *Porter*

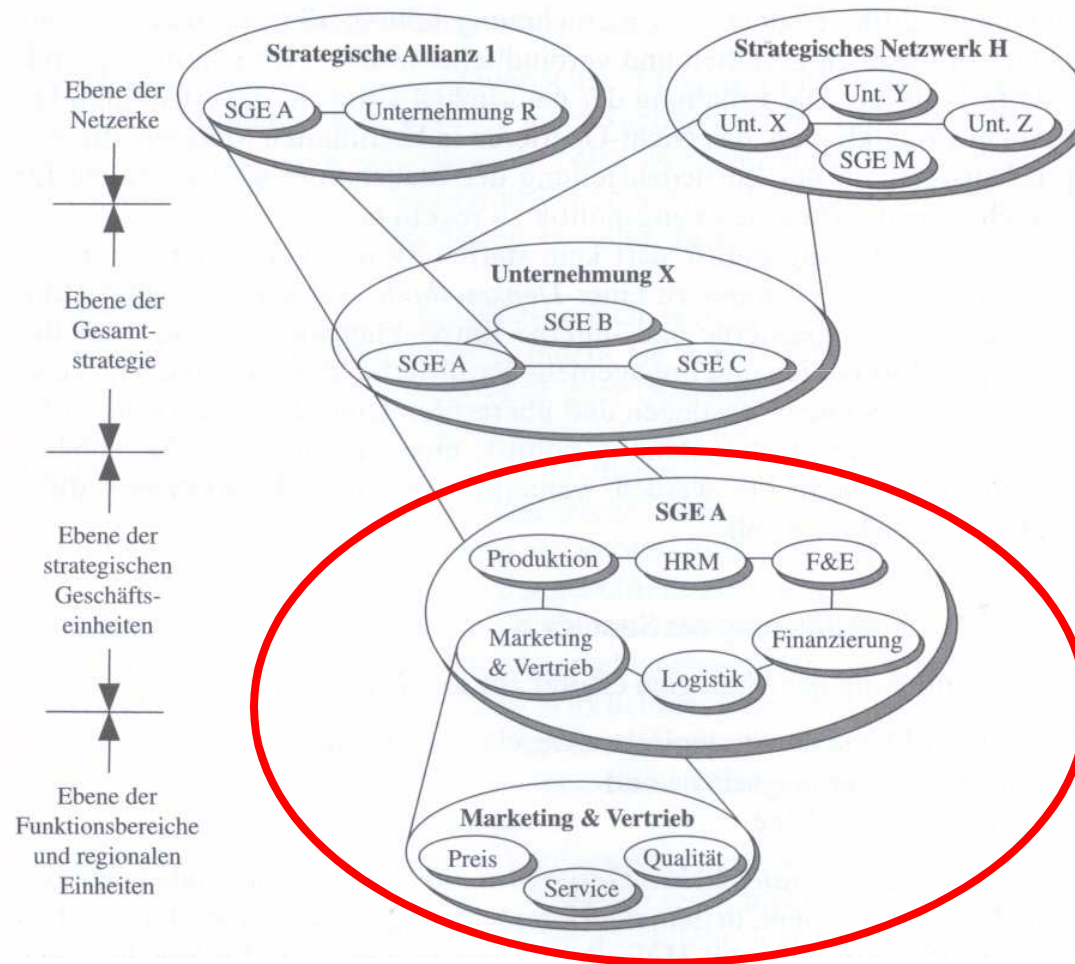
- ❑ Betrachtung des Unternehmens aus der **Perspektive des Absatzmarktes** (Branchenattraktivität, relative Branchenposition)
- ❑ Erfolgsfaktoren leiten sich aus den **Anforderungen des Marktes** bzw. der Umwelt ab (Chancen/Risiken)
- ❑ Strategieformen: Kostenführerschaft, Differenzierungsstrategie
- ❑ Kritikpunkt:
  - ↳ eher reaktive und defensive Grundposition da auf bestehende Branchen ausgerichtet
  - ↳ Vernachlässigung von Strategien, die die Marktgrenzen verschieben oder neue Märkte schaffen

# Ansätze von Strategien

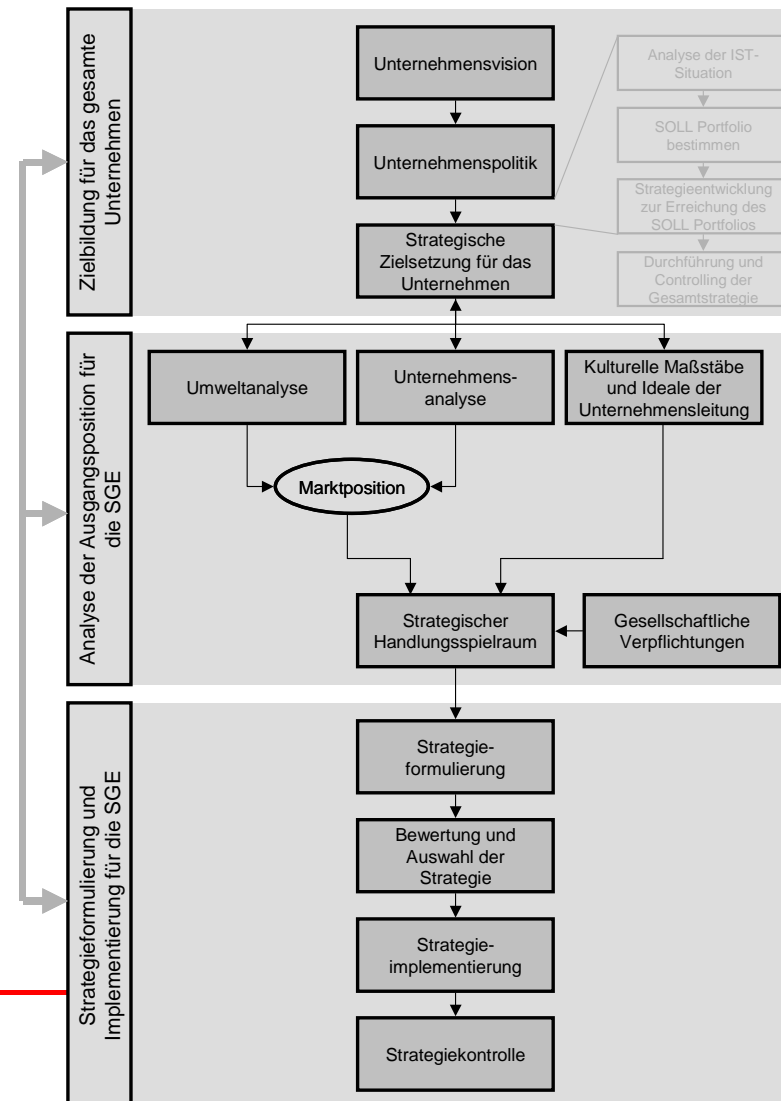
## Evolutionstheoretische Ansätze (Probst, Malik, Kirsch)

- ❑ Betrachtung des Unternehmens als **begrenzt steuerbares System** (aufgrund der Komplexität und Dynamik der Umwelt)
- ❑ Selbstlernende **Versuch-Irrtum-Prozesse** ersetzen die planerischen „Programmierung“ von Wettbewerbsvorteilen
- ❑ Die strategische Unternehmensführung kanalisiert die **Selbstorganisationsprozesse** zur Weiterentwicklung des Unternehmens.
- ❑ Strategische Planung und die strategischen Subsysteme sind gleichberechtigt.

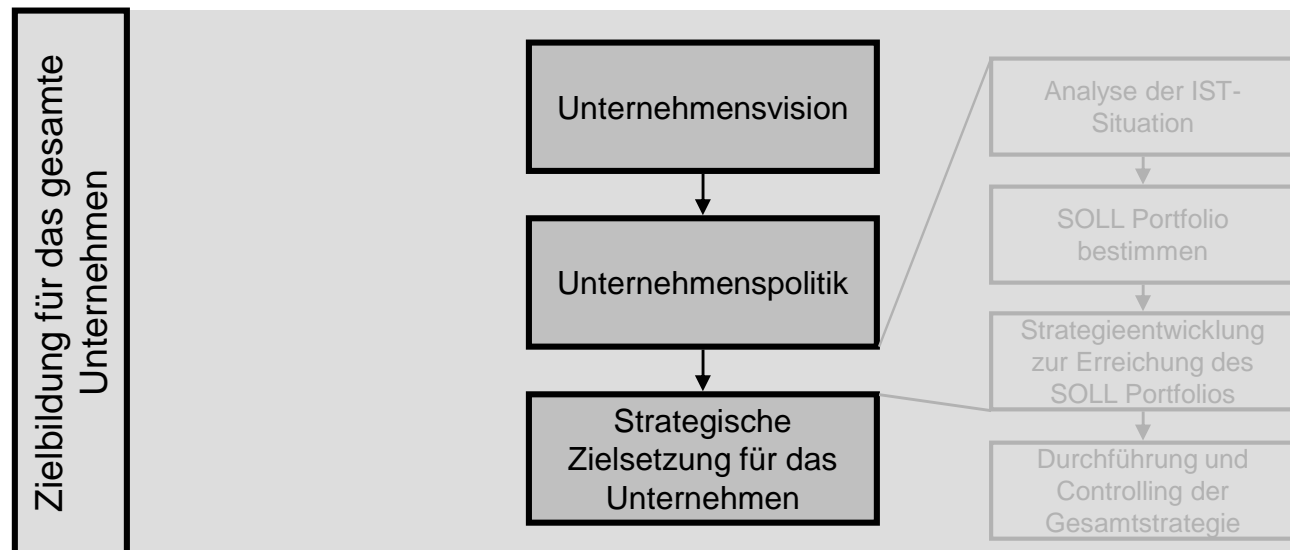
# Einordnung der Strategieentwicklung in InnoWa



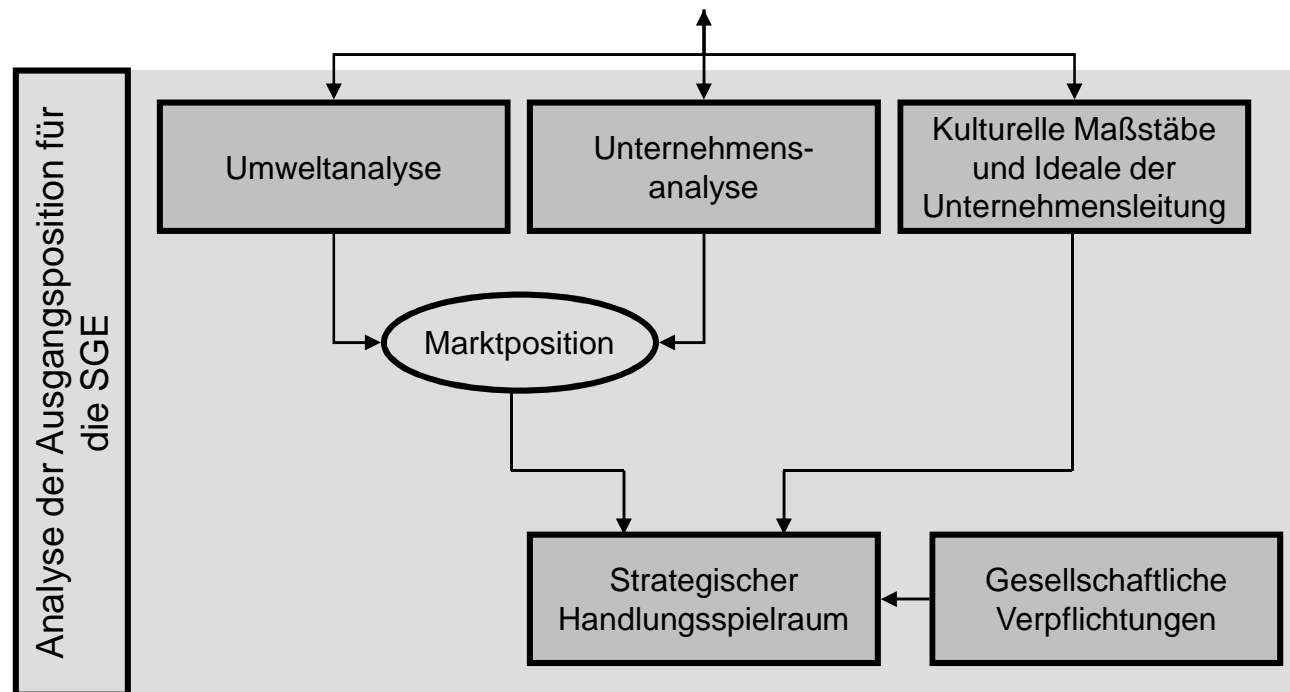
# Strategieentwicklungsprozess



# Zielbildung für das gesamte Unternehmen



# Analyse der Ausgangssituation I

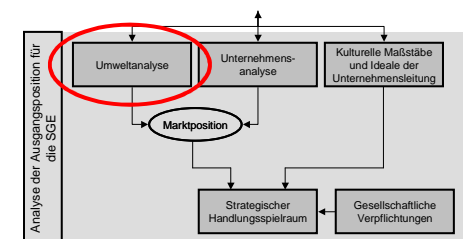


# Analyse der Ausgangssituation II

## Umweltanalyse

### Analyse und Prognose der externe Möglichkeiten und Gefahren

- ❑ Globale Umwelt
  - ↳ Politische Umwelt, Ökonomische Umwelt, Soziokulturelle Umwelt, Technologische Umwelt, Natürliche Umwelt, Rechtliche Umwelt
- ❑ Wettbewerbs- und Branchenstruktur
  - ↳ Analyse der Wettbewerbs- und Branchenstruktur (Porter)
  - ↳ Marktpotentialanalyse (besonders für neue Märkte)
- ❑ Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche
  - ↳ Konkurrenzanalyse



# Analyse der Ausgangssituation III

## Umweltanalyse

### Workshopmodul: Globale Umwelt

Umwelt	Trend				
	Welche relevanten Trends gibt es	Welche Chancen/ Risiken resultieren daraus	Wahrscheinlichkeit und Einfluss	Reaktionen des Umfeldes	Wie gehen wir vor?
Politische Umwelt					
Ökonomische Umwelt					
Soziokult. Umwelt					
Technolog. Umwelt					
Natürliche Umwelt					
Rechtliche Umwelt					

# Analyse der Ausgangssituation IV

## Umweltanalyse

### Workshopmodul: Wettbewerbs- und Branchenstruktur

<b>Einflussfaktoren des Wettbewerbs</b>	Nennung und Priorisierung des Faktors (Wer?)	Kennzeichen des Faktors	Wie wird sich der Faktor entwickeln	Chancen / Risiken die sich daraus ergeben	Wie gehen wir vor?
Aktueller Wettbewerb					
Potentielle Konkurrenz					
Ersatzprodukte/ Ersatzdienste					
Stärke der Abnehmer					
Stärke der Lieferanten					
Angebotene Produkte und Dienstleistungen					
Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen					

# Analyse der Ausgangssituation V

## Umweltanalyse

Workshopmodul: Marktanalyse (Wettbewerbs- & Branchenstruktur)

	Wie groß ist der Markt?	Wie kann der Markt beschrieben werden?	Wie kann der Markt erschlossen werden?
<b>Marktpotential</b> (Welche Entwicklung ist erkennbar?)			
<b>Unzugänglicher Markt</b> (Können die Gründe für die Unzugänglichkeit beseitigt werden?)			
<b>Von allen unbedienter Markt</b> (Welche Produkte- oder Marktsegmente sind interessant?)			
<b>Unbedienter Markt des eigenen Unternehmens</b> (Ist ein Markteintritt/ Marktausdehnung möglich?)			

# Analyse der Ausgangssituation VI

## Umweltanalyse

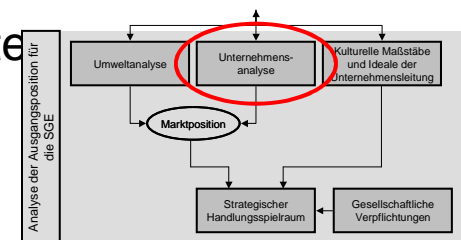
Workshopmodul: Konkurrenzanalyse (auch für Unternehmensanalyse)

Konkurrent:	Gegenwärtige Strategie des Konkurrenten:							
Potentiale/ Fähigkeit	Welche Position haben wir im Vergleich zum Konkurrenten?							Wie gehen wir vor
	-3 deutlich schlechter	-2 schlechter	-1 etwas schlechter	0 gleich gut	1 etwas besser	2 besser	3 deutlich besser	
Preis-Leistung								
Differenzierung								
Marktpräsenz								
Vertriebskonzept								
Problemlösequalität								
Finanzkraft								
Technologie								
Innovationskraft								
Kundenbindung								
...								

# Unternehmensanalyse I

## Potentiale des Unternehmens den gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen zu begegnen

- ❑ Stärken/Schwächen
  - ↪ Ergänzende Nutzung der Konkurrenzanalyse (Ergänzungen: Zeitliche Entwicklung, Wertschöpfungskette, Ressourcen ...)
  - ↪ *Workshopmodul: Konkurrenzanalyse*
- ❑ Kernkompetenzen
  - ↪ Strategischer Wert
  - ↪ Knappheit und Einzigartigkeit
  - ↪ Nicht-Imitierbarkeit
  - ↪ Organisationsstruktur, Prozesse, Managementsysteme



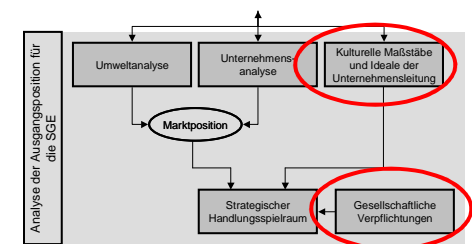
# Analyse der Ausgangssituation

## Kulturelle Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung

Die Wertvorstellungen, Ideale und Ziele der Führungskräfte sind wesentliche sowohl explizite als auch implizite Determinanten dafür, welche Ziele und Strategien das Unternehmen verfolgen kann.

## Gesellschaftliche Verpflichtungen

Stakeholderorientierung, CSR



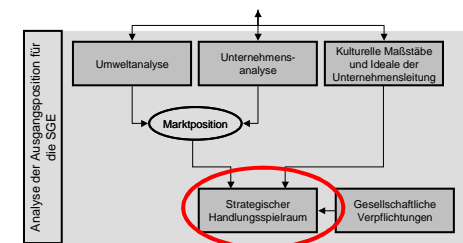
# Analyse der Ausgangssituation

## Strategischer Handlungsspielraum

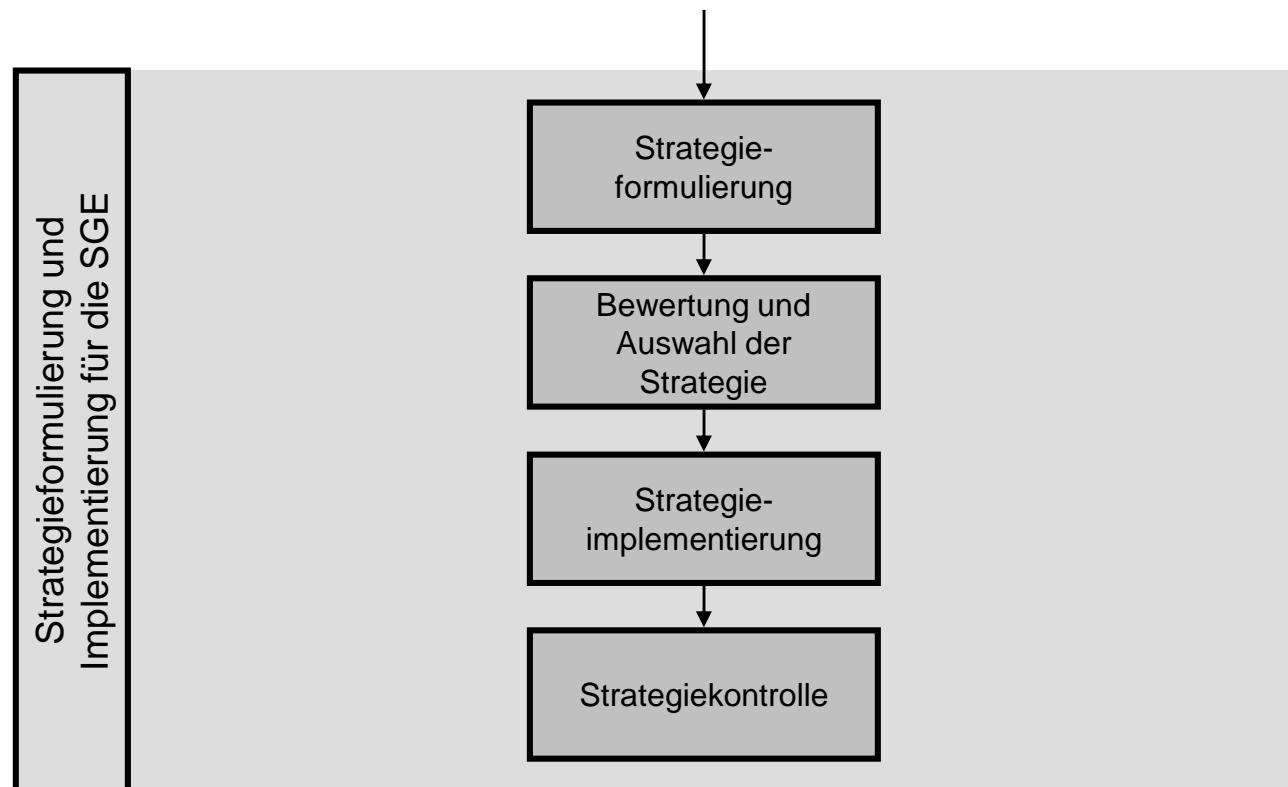
**Umschreibt die geplante Stellung in den jeweiligen Märkten.**

Inhalte des strategischen Handlungsspielraums:

- Bestehende oder neue Märkte, auf die der Fokus gelegt werden muss
- Märkte, die aufgegeben oder umstrukturiert werden müssen
- Märkte auf denen die Wettbewerbsposition gehalten werden muss,
- Strategische Allianzen und/oder integrierte Maßnahmen die notwendig sind, um das Risiko zu minimieren und den Wert des Unternehmens zu erhöhen.



# Strategieformulierung & Implementierung I

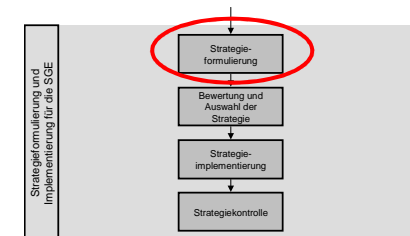


# Strategieformulierung & Implementierung II

## Strategieformulierung

Zentrale Prinzipien der Strategieformulierung:

- Aufbau von Stärken, Vermeidung von Schwächen
- Konzentration der Kräfte auf Erfolgspotentiale
- Optimierung der Ressourcenbasis
- Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotentialen



# Strategieformulierung & Implementierung III

## Bewertung und Auswahl der Strategie

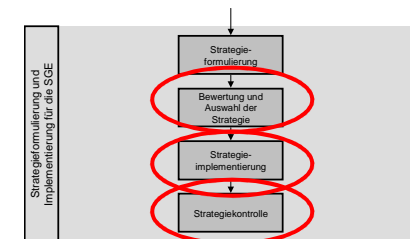
Kollektiver Entscheidungsprozess

## Strategieimplementierung

Meilensteinplanung, Ressourcenplanung, Maßnahmenplanung

## Strategiekontrolle

Reviewprozess für die Strategie



**Vielen Dank**