



Strategisches Controlling und Kostenmanagement

- Einführung Buchauszug (Kap. 1-4)

Strategie

DEFINITION

Eine **Strategie** ist das rational geplante Entscheidungs-, Maßnahmen- und Verhaltensbündel, das der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs dient.

Unternehmensstrategie

Unternehmensstrategien legen als generelle Stoßrichtung fest,

- in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen tätig werden möchte,

- wie Rechtsform, Standort, Unternehmenskultur und Finanzierungsstruktur gestaltet werden sollen

→ Der dadurch festgelegte Rahmen wird durch die Geschäftsbereichsstrategien konkretisiert

Entwicklung des strategischen Denkens

Kurzfristige Finanzplanung

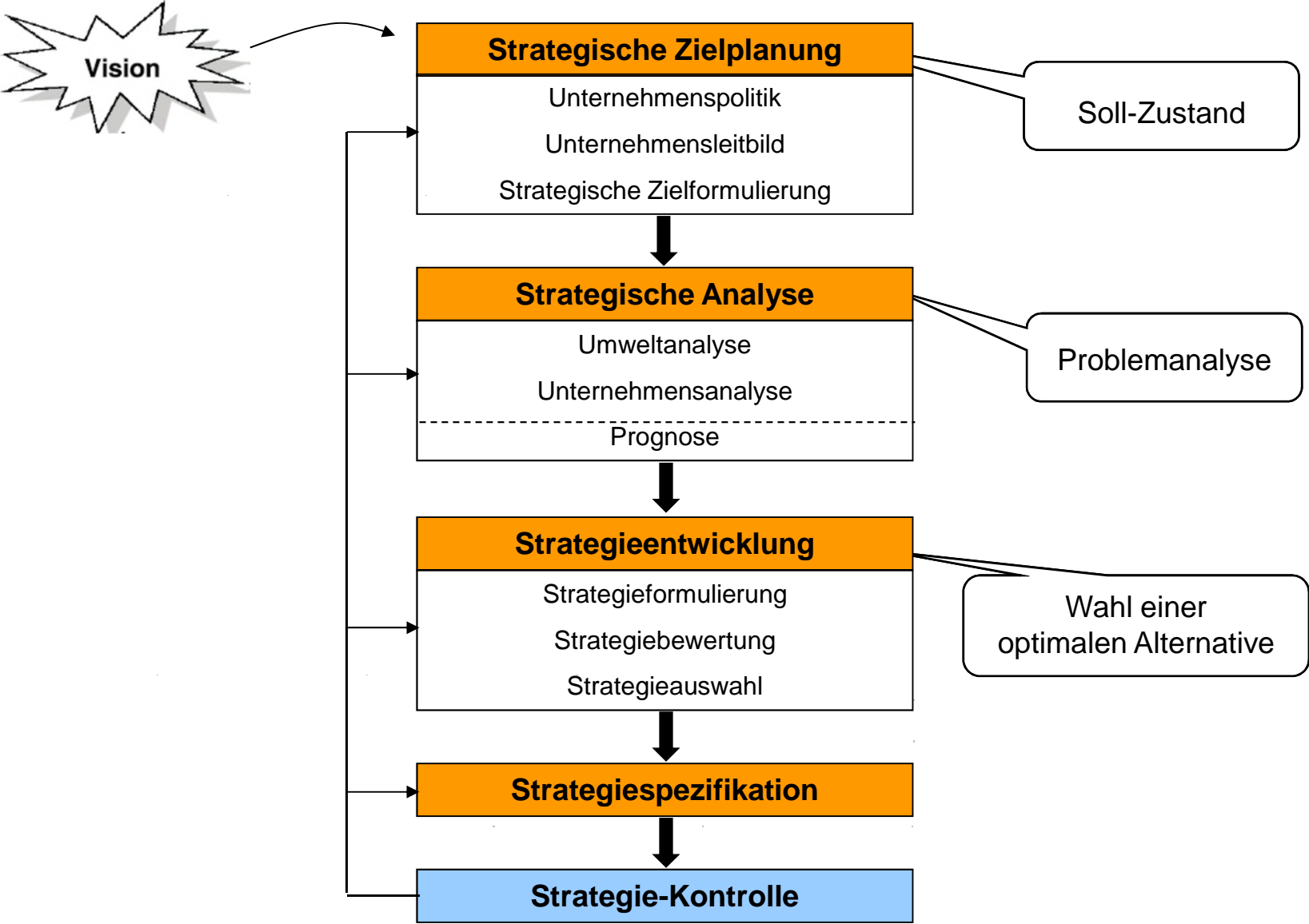
Längerfristige Trendextrapolation

Strategische Planung

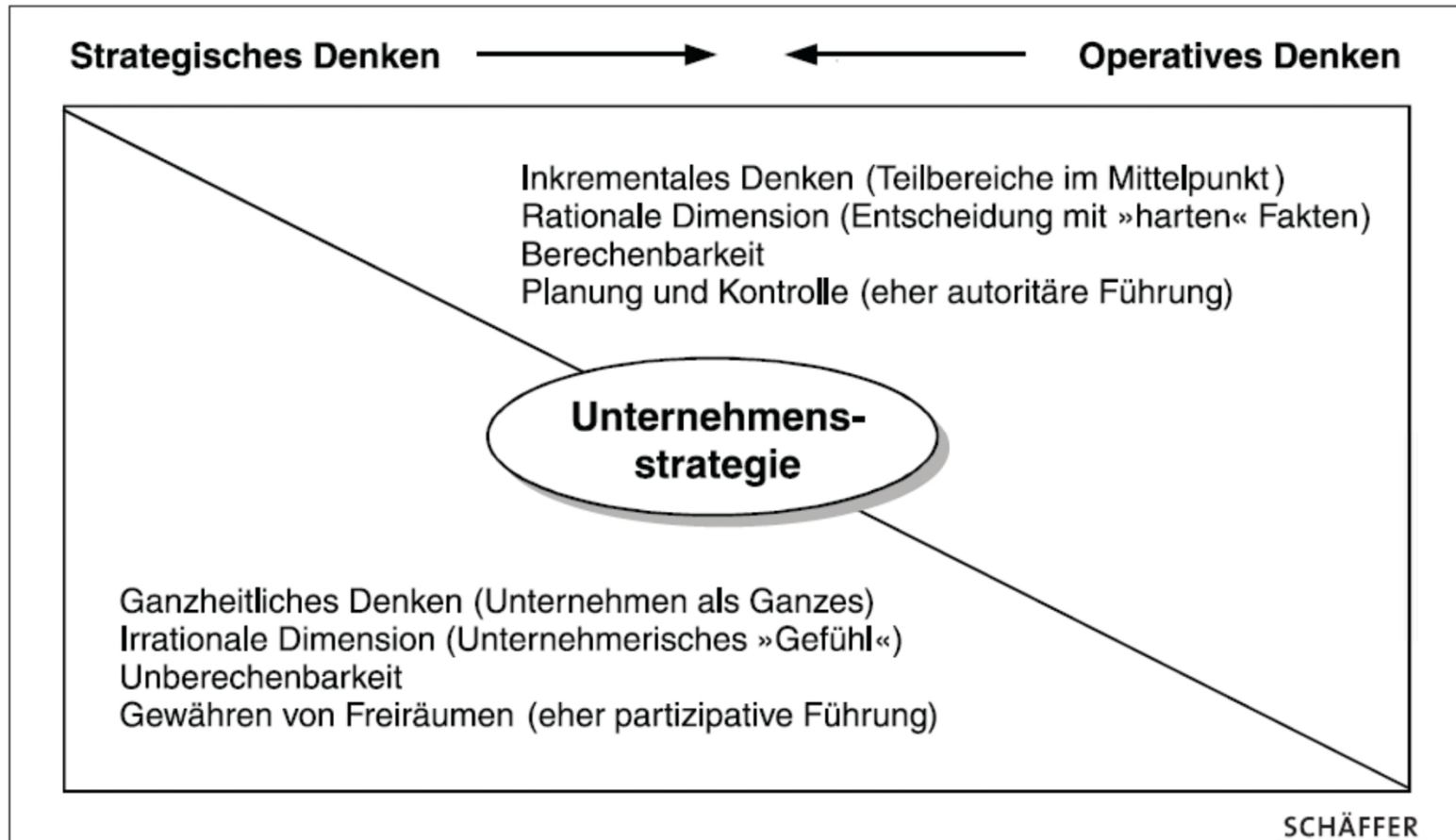
Strategisches Management /
Strategisches Controlling



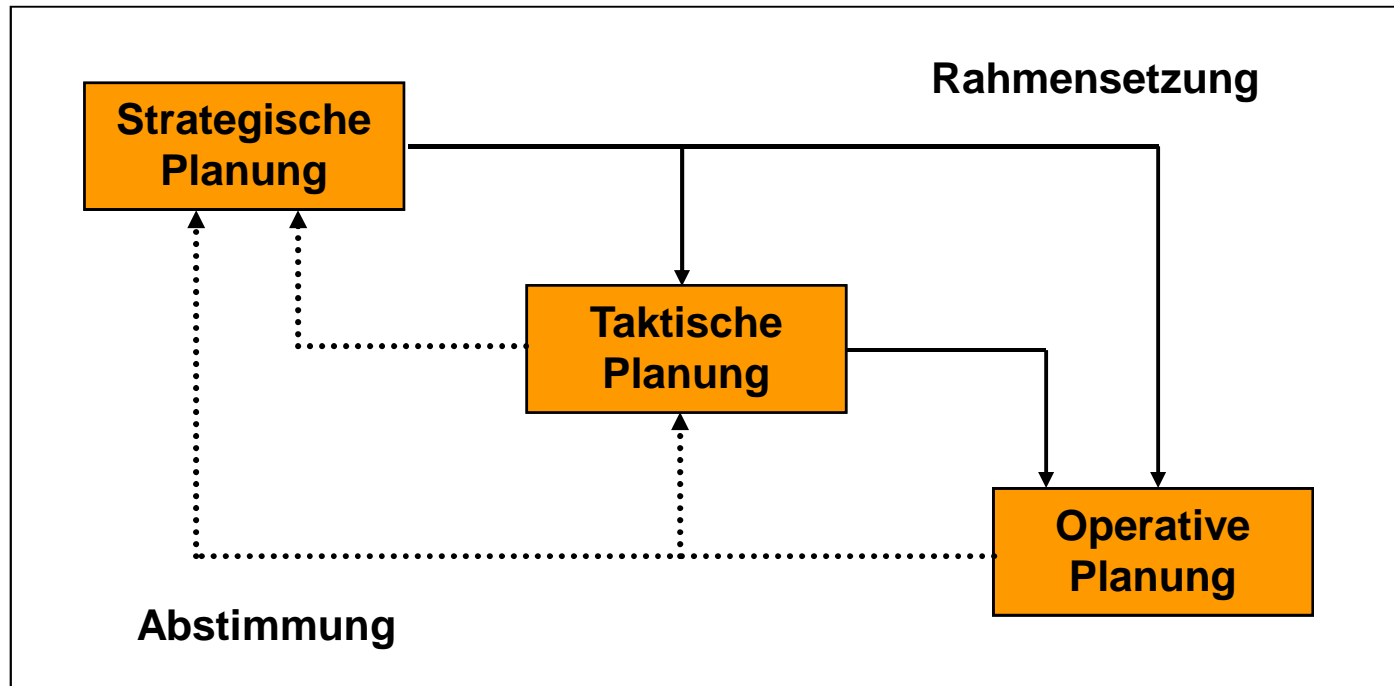
Phasen des Strategieprozesses



Unternehmensstrategie als Brücke zwischen operativem und strategischen Denken



Einschub: Planungszusammenhang/-ebenen



Abgrenzung operatives/strategisches Controlling

Merkmal	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Planungsstufe	Taktische und operative Planung	Strategische Planung
Orientierung am Führungsziel der Unternehmung	Erfolgsziel, Rentabilitätsstreben, Liquiditätssicherung, Produktivität	Langfristige Existenzsicherung der Unternehmung
Controllingzielsetzung	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse	Sicherstellung einer systematischen zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale
Zentrale Führungsgrößen	Erfolg / Liquidität	Erfolgspotential (z.B. Marktanteil)
Ausrichtung auf	Unternehmung	Unternehmung und Umwelt
Dimensionen	Kosten / Leistungen Aufwand / Ertrag Aus- / Einzahlungen Vermögen / Kapital	Stärken / Schwächen Chancen / Risiken
Informationsquellen	Überwiegend Daten aus dem internen Rechnungswesen	Überwiegend Daten aus der Umwelt

Kostenmanagement

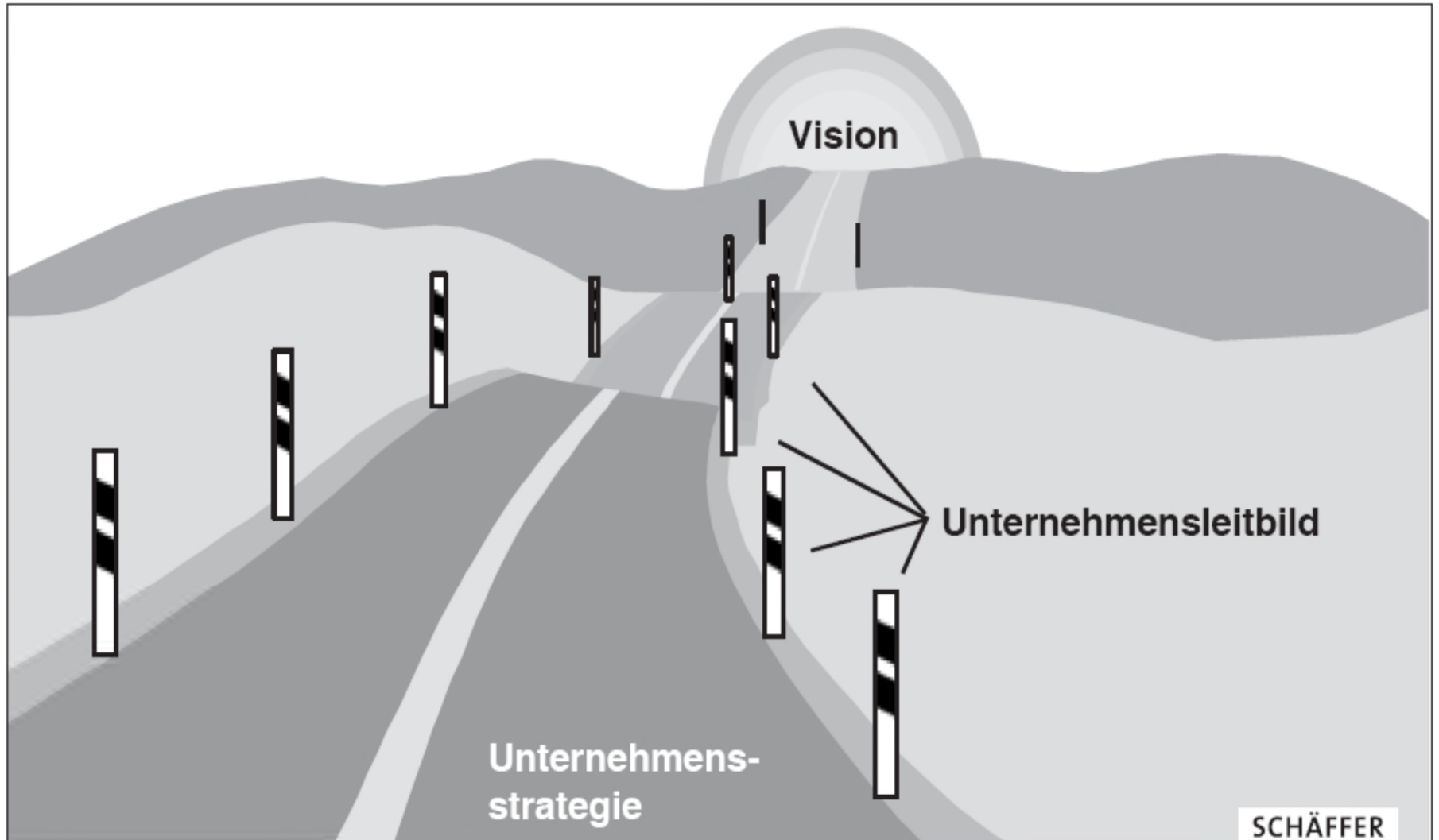
Kostenmanagement

Alle Maßnahmen, „die in einem Betrieb mit der Absicht ergriffen werden, die Kosten unter Berücksichtigung der gesamtbetrieblichen Zielsetzung vorteilhaft zu gestalten“ (Streitferdt 1993, Sp.1216)

Strategisches
Kostenmanagement

Konzentriert sich auf Maßnahmen, die dem Aufbau, der Pflege und der Weiterentwicklung einer günstigen Kostenposition dienen.

Zusammenhang von Vision, Leitbild und Strategie



Unternehmenspolitik

Herkunft

St. Galler Managementmodell

Definition

Aussagen über den Grundzweck der Unternehmungstätigkeit, (oberste) Ziele und Verhaltensgrundsätze

Elemente

Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung beteiligten oder von ihren Handlungen betroffenen Gruppen und die permanente Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen (Ulrich/Fluri 1992, S.77)

Unternehmenspolitik

Grundzweck

oberste Leistungsziel, „Business Mission“
(Welche Leistungen mit welchen Eigenschaften für welche Kunden will die Unternehmung erbringen?)

Ziele

legen fest, was als strategischer Erfolg angesehen wird

Verhaltensgrundsätze

formulieren das Verhalten gegenüber den Anspruchsgruppen oder den Stakeholdern

Leitbild

dokumentiert die Unternehmungspolitik
schriftlich, d.h. als Leitbild eines
Unternehmens bezeichnet man die konkrete
Formulierung der Ziele, Werte, Normen und
des Selbstverständnisses des Unternehmens aus
der Sicht der relevanten Entscheidungsträger

Leitbild Starbucks

Das Unternehmensleitbild von Starbucks

Unser Leitbild

Wir möchten Menschen in jeder Umgebung inspirieren und fördern – Tasse für Tasse, Kaffeetrinker für Kaffeetrinker.

Hier sind die Prinzipien, die wir Tag für Tag verfolgen

Unser Kaffee

Qualität steht im Mittelpunkt – das war schon immer so und wird auch so bleiben. Wir kümmern uns um den nachhaltigen Anbau und gerechten Handel der feinsten Kaffeebohnen, rösten sie mit größter Sorgfalt und verbessern die Lebensbedingungen der Menschen, die den Kaffee anbauen. All das ist uns sehr wichtig, und wir werden daran stets weiter arbeiten.

Unsere Partner

Wir Mitarbeiter heißen Partner, weil es nicht nur ein Job ist – es ist unsere Leidenschaft. Gemeinsam begrüßen wir Vielfalt, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem wir uns alle so entfalten können, wie wir sind. Wir behandeln einander stets mit Respekt und Würde. Wir verpflichten uns gegenseitig, diesem hohen Standard zu entsprechen.

Unsere Gäste

Auch wenn wir viel zu tun haben, gehen wir auf unsere Gäste ein, lachen mit ihnen und verschönern ihren Tag, selbst wenn es sich nur um wenige Augenblicke handelt. Natürlich geht es zunächst um das Versprechen, ein Getränk perfekt zuzubereiten. Doch unsere Arbeit reicht weit darüber hinaus. Es geht im Wesentlichen um zwischenmenschliche Beziehungen.

Das Unternehmensleitbild von Starbucks

Unsere Coffee Houses

Wenn unsere Gäste sich zugehörig fühlen, werden unsere Coffee Houses zu einem Hafen, einer Zuflucht vor den Alltagsorgen, einem Ort, an dem man sich mit Freunden trifft. Es geht um Genuss in der Hektik des Alltags – manchmal langsam ausgekostet, manchmal schneller genossen. Aber stets voller Menschlichkeit.

Unser Umfeld

Jedes Coffee House ist Teil einer Gemeinschaft. Und wir nehmen unsere Verantwortung ernst, gute Nachbarn zu sein. Wo wir tätig sind, möchten wir gerne willkommen geheißen werden. Wir können positive Veränderungen bewirken, indem wir unsere Partner, Gäste und die Gemeinschaft dazu anregen, Gutes zu tun. Unsere Verantwortung – und unser Potenzial, Gutes zu tun – ist aber noch größer. Die Welt erwartet von Starbucks neue Standards. Wir werden als Vorreiter vorangehen.

Unsere Aktionäre

Wir wissen: Wenn wir unser Versprechen in jedem dieser Bereiche erfüllen, erzielen wir den Erfolg, von dem auch unsere Aktionäre profitieren. Wir sind dafür verantwortlich, in all diesen Bereichen richtig vorzugehen, so dass Starbucks und alle Menschen, die am Unternehmen beteiligt sind, anhaltenden Erfolg haben.

Leitbild Starbucks

Das Unternehmensleitbild von Starbucks

Unser Umwelt-Leitbild

Starbucks verpflichtet sich dem Umweltschutz in allen Bereichen des Unternehmens.

Diese Aufgabe umfasst:

- Das Verständnis um die Bedeutung des Umweltschutzes und die Weitergabe um-fassender Information an unsere Partner.
- Die Entwicklung von innovativen, flexiblen Lösungen, um Verbesserungen herbeizuführen.
- Das Bestreben, nur umweltfreundliche Produkte zu kaufen, zu verwenden und anzubieten.
- Das Wissen um die Zusammenhänge zwischen Umwelt und wirtschaftlichem Erfolg.
- Die Förderung eines verantwortungsvollen Umweltbewusstseins als unternehmerisches Leitziel.
- Die Kontrolle und Dokumentation des Fortschritts bei unseren Projekten.
- Das Einbeziehen aller Partner bei dieser wichtigen Aufgabe.

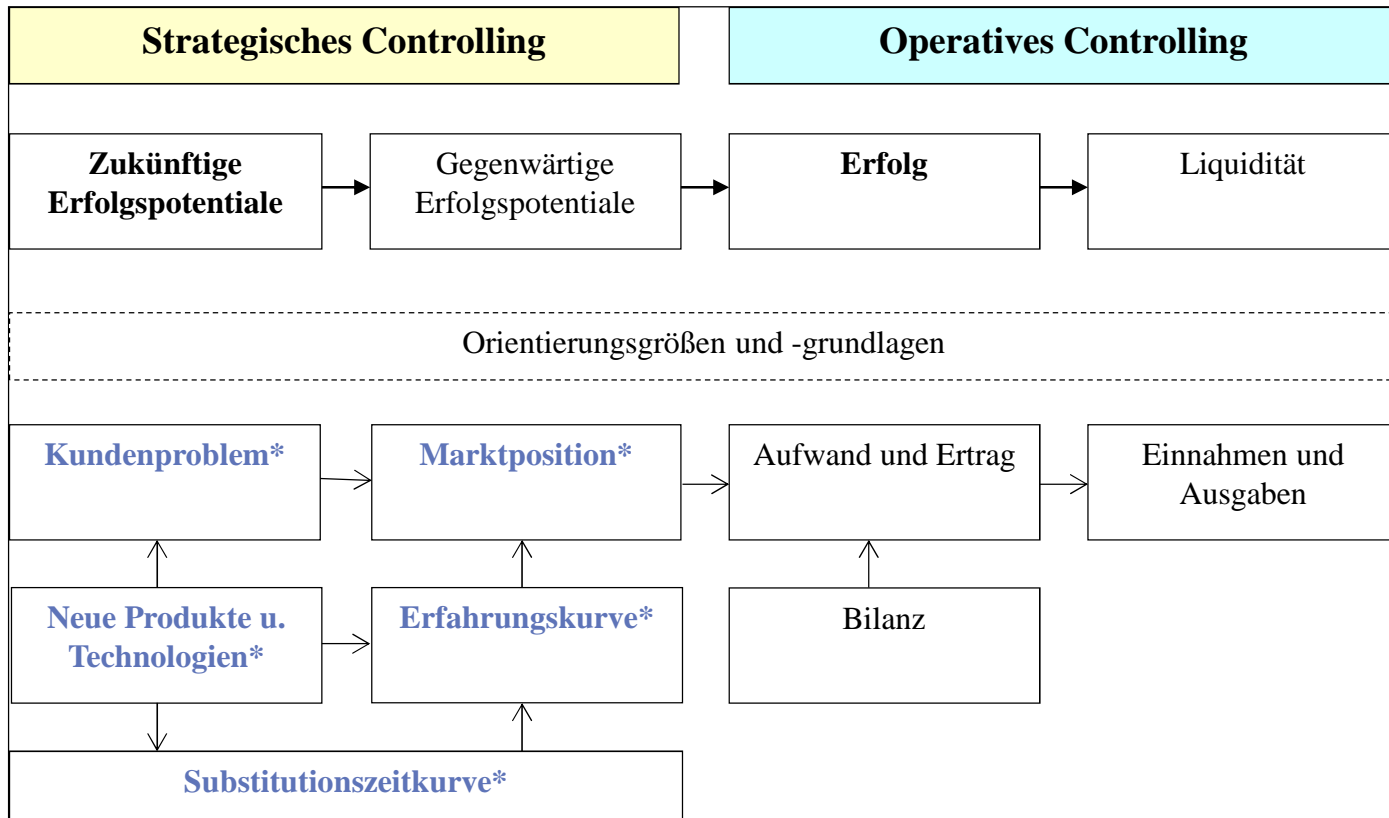
Weitere Leitbilder

- Postbank
- REWE

→ s. Buch!

Strategische Zielebene

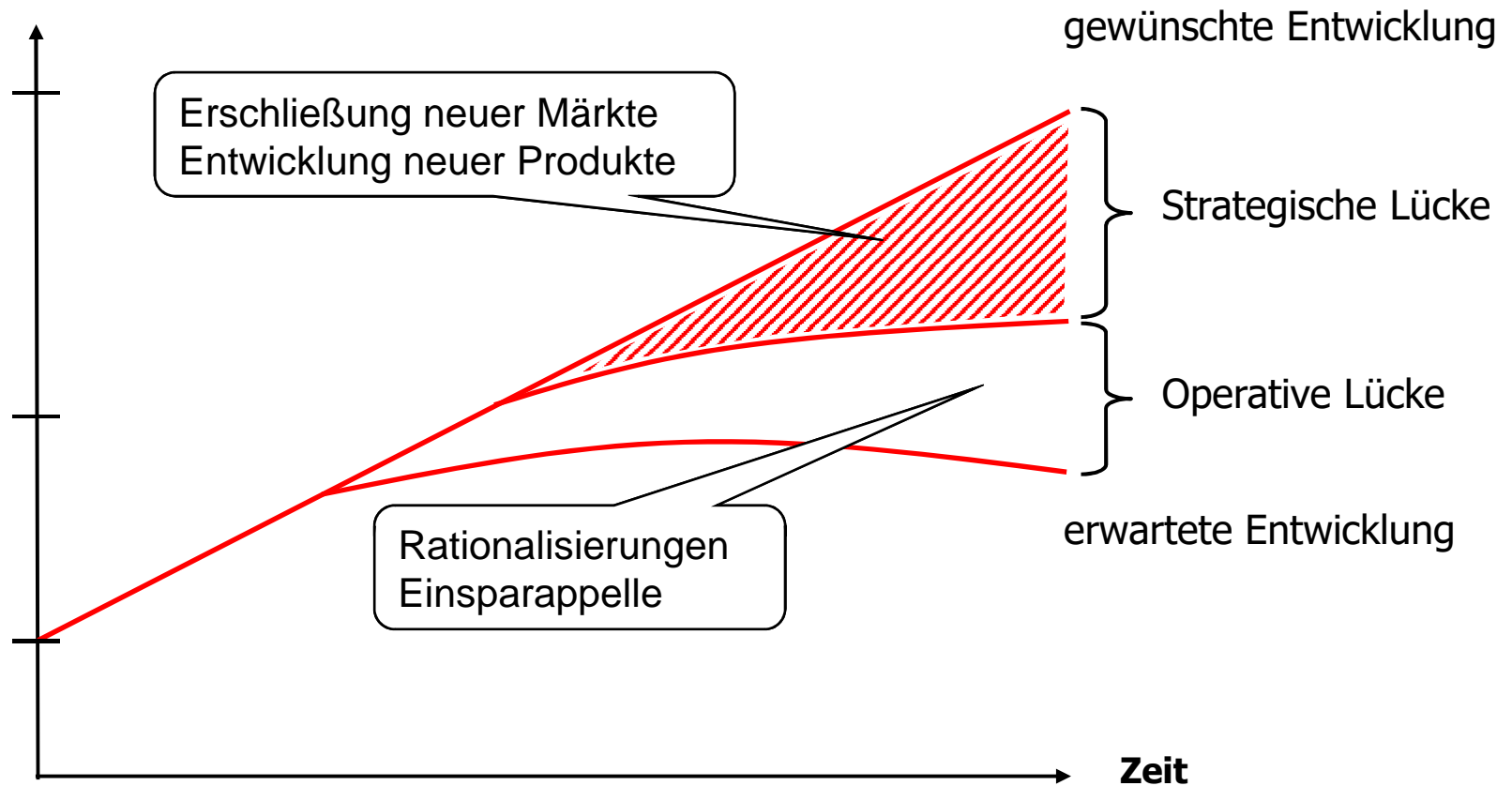
Erfolg und Erfolgspotenzial



*Orientierungsgrößen für Erfolgspotenzial nach Gälweiler

Planungs-Instrument: GAP-Analyse

Zielgröße
(z.B. Umsatz)



Strategische Zielebene

Strategisches Denken

Strategisches Denken muss sich umfassend mit gegenwärtigen und zukünftigen Lösungstechnologien auseinandersetzen:

- Welche Lösungen bietet das eigene Sortiment des Unternehmens?
- Welche anderen Lösungstechnologien sind am Markt verfügbar?
- Welche Lösungstechnologien sind weitgehend erforscht und befinden sich bereits im Stadium der Entwicklung und kurz vor Markteintritt?
- Welche potenziellen Lösungstechnologien werden in der angewandten Forschung untersucht?

Strategische Zielebene

Disruption

Disruption:

Technologien, Verfahren, Denkweisen etc., die bestehende Geschäftsmodelle vollständig verdrängen.

- iTunes Store von Apple
- E-Books
- Uber (Taxi)
- Airbnb
- Auto A1 Group („wirkaufendeinauto.de“)

Analysebereich

Wettbewerbsvorteile

Wettbewerbsvorteile sind gekennzeichnet durch

- überlegene Preis/Nutzen-Relation
- quasi-monopolistischen Spielraum
- Nachfrageelastizität gering

Eine aus Nachfragersicht überlegene Leistung liegt vor, wenn entweder der Preis bei gegebenem Nutzen niedriger oder der Nutzen bei gegebenem Preis höher ist als bei der Konkurrenz.

→ Wettbewerbsvorteile = **Differenzierungs-** oder **Kostenvorteile** bezogen auf ein Produkt oder ein Geschäftsfeld.

→ Siehe später!: *Differenzierungs-/Kostenführerschaftsstrategie*

Strategische Zielebene

Wettbewerbsvorteile

Grundaussage des Erfahrungskurvenkonzepts

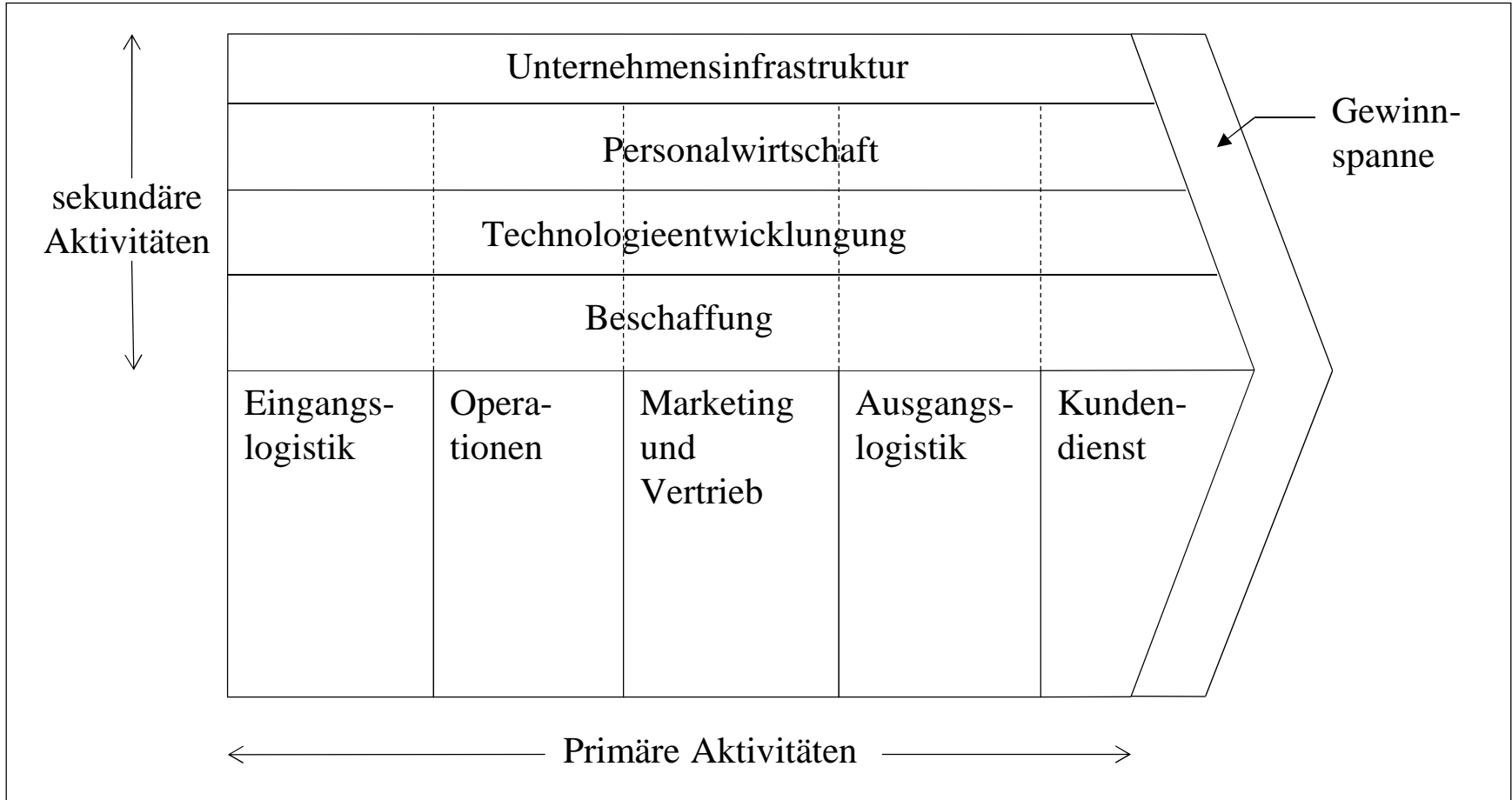
Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge gehen die auf den Wertschöpfungsanteil bezogenen, inflationsbereinigten Stückkosten eines Produktes potenziell um einen konstanten Prozentsatz (i.d.R. 20% - 30%) zurück.

→ Zum mathematischen Zusammenhang des Erfahrungskurvenkonzeptes siehe später ausführlich Kapitel Erfahrungskurvenkonzept!

Analysebereich

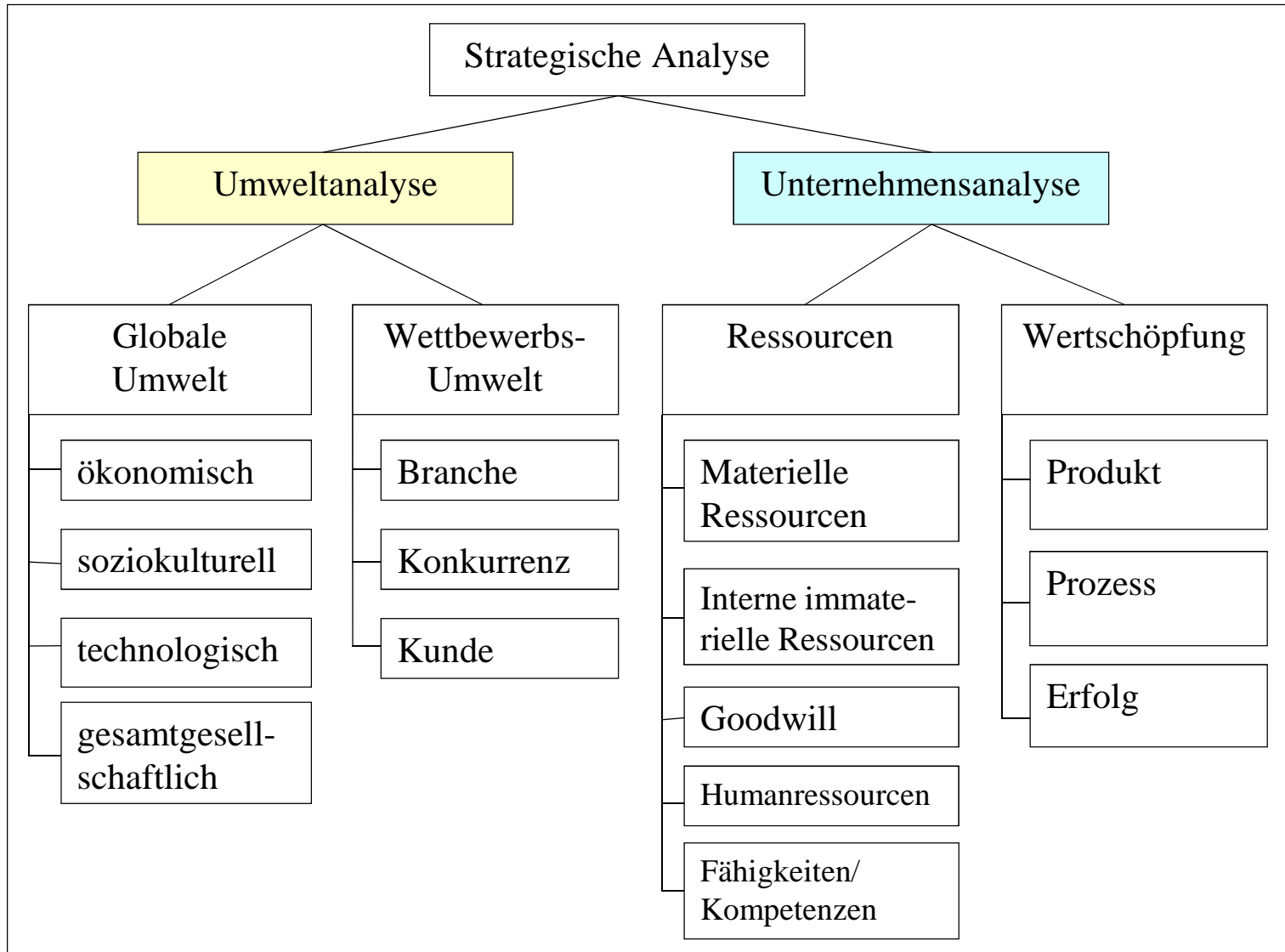
Wettbewerbsvorteile

→ **Wertkette** = Instrument zur Identifikation von Ansatzpunkten für Wettbewerbsvorteile



Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (1)



Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (2)

Strategische Umsatzplanung:

- Ermittlung des Planumsatzes in einem Produktfeld (Geschäftsfeld) in einer Planperiode des strategischen Planungszeitraums
- einfaches konzeptionelles Denkraster für einige der benötigten quantitativen Informationen, illustriert die prinzipielle Denklogik
- modelliert die sonst meist nur qualitativ beschriebenen Aspekte transparent

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (3)

Strategische Umsatzplanung:

Hax und Majluf schlagen vor, die strategische Umsatzplanung so zu modellieren, dass der Umsatz wertmäßig als Produkt von Marktvolumen und Marktanteil berechnet wird, wobei,

- das Marktvolumen vom Marktvolumen der jeweiligen Vorperiode, der Konjunktorentwicklung und der Lebenszykluskurve des betrachteten Produktfelds abhängt;
- der Marktanteil gegenüber dem Marktanteil der Vorperiode um einen Zuwachs erhöht wird, der seinerseits von der angestrebten Marktanteilserhöhung und der Wirkung der strategischen Anstrengungen abhängt, die durch Carry-over-Effekte verzögert wirksam werden.

→ **Berechnungslogik: Vorlesung, Aufgabensammlung!**

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (4)

Strategische Umsatzplanung:

Die mathematische Formulierung lautet für den eigenen strategischen Planumsatz U_t des betrachteten Produktfelds in der Periode t des Planungszeitraums ($t = 1, 2, 3, \dots, T$)

$$U_t = M_t \cdot MA_t$$

dabei ist

$$M_t = M_{t-1} \cdot SF_t \cdot LF_t$$

und

$$MA_t = MA_{t-1} + DF_t \cdot \Delta MA_T$$

M_t Marktvolumen in der t -ten Periode (GE in t)

SF_t Szenariofaktor in der t -ten Periode

LF_t Lebenszyklusfaktor in der t -ten Periode

MA_t Marktanteil in der t -ten Periode

DF_t Durchdringungsfaktor in der t -ten Periode

ΔMA_T Intendierte Marktanteilsänderung

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (5)

Strategische Umsatzplanung:

Durchdringungsfaktor dient dazu, die Wirkung der strategischen Anstrengungen abzubilden

- vereinfacht als „Marketingausgaben“
- wegen der Carry-over-Effekte z.T. zeitverzögert
- deshalb DF größer Null ist und von Periode zu Periode steigt, bis der Wert schließlich 1 ist.

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (6)

Strategische Umsatzplanung:

Beispiel:

- Marktvolumen in $t=0$ von 2,546 Mio. €
- erwartetes konjunkturellen Wachstum von 4%
- Lebenszyklusfunktion $LF_t = 1,157 e^{-0,012 t}$

- Marktvolumen: $M_1 = 2,546 \cdot 1,04 \cdot 1,1432 = 3,027$ Mio. €.

- Marktanteil soll von (in $t=0$) genau 8,6% strategisch auf 9,6% gesteigert werden
- Durchdringungsfaktor für die erste Periode 60%

- Marktanteil: $MA_1 = 8,6\% + 60\% \cdot 1\% = 9,2\%$ ($0,086 + 0,6 \cdot 0,01 = 0,092$) .
- Planumsatz: $U_1 = 3,027 \cdot 9,2\% = 0,2784847$ Mio, gerundet 278.500 €.

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (7)

Strategische Umsatzplanung:

Aus dem Modell kann abgeleitet werden, welche Informationen aus der Umweltanalyse benötigt werden:

- Die globale Umweltanalyse muss den Szenariofaktor „liefern“.
- Aus der Markt- und Konkurrenzanalyse werden das bisherige Marktvolumen, der alte Marktanteil und Lebenszyklusinformationen über das Produktfeld benötigt, ebenso Informationen über Wirkungen des absatzpolitischen Instrumentariums.
- Dann ergibt sich der strategische Planumsatz wertmäßig aus der Marktvolumenentwicklung, dem strategischen Ziel und entsprechendem Mitteleinsatz.

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (8)

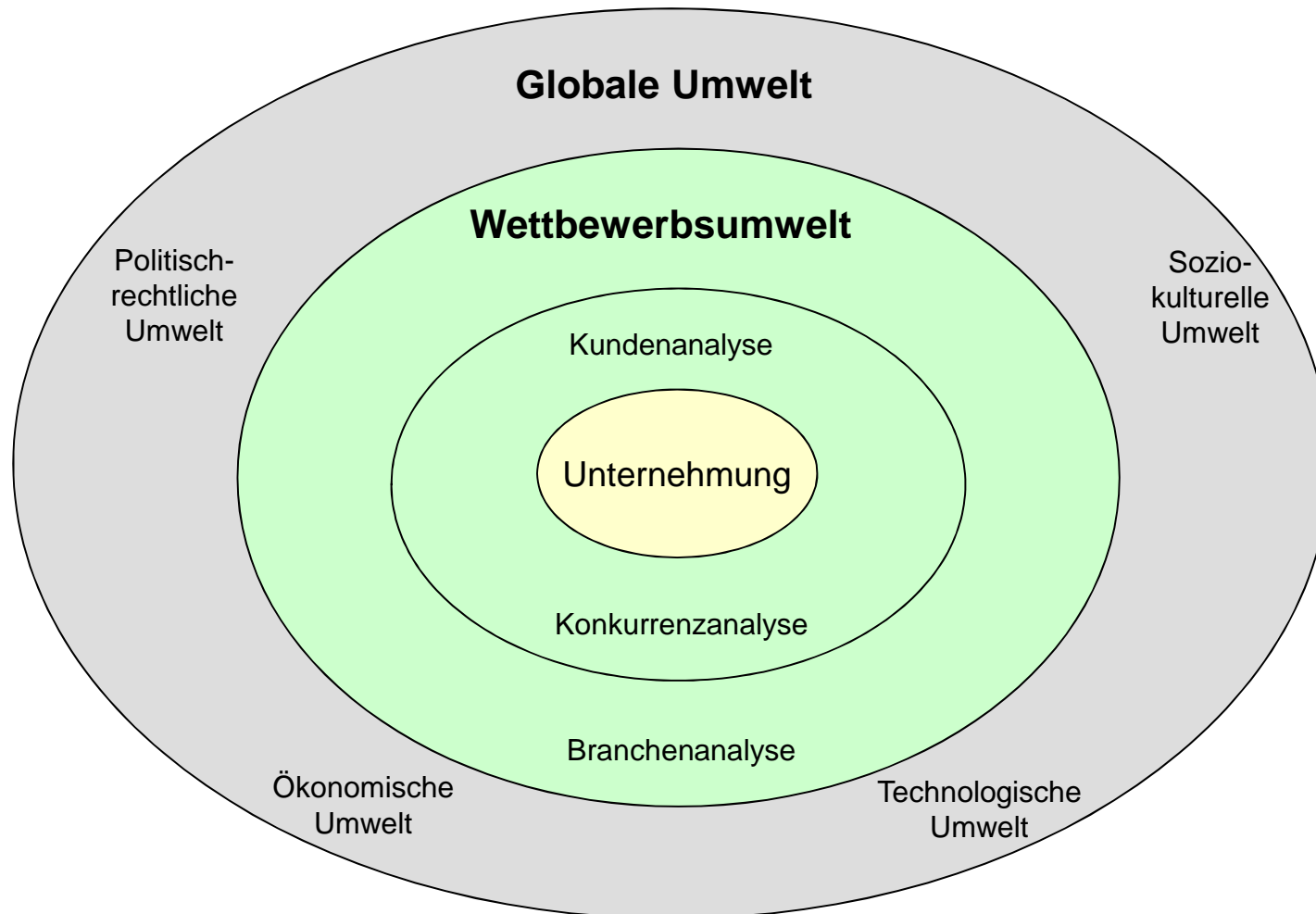
Die **Umweltanalyse** untersucht die relevanten Umweltfaktoren, die den marktlichen Rahmen bilden und das betrachtete Unternehmen von außen beeinflussen, auf die dieses jedoch keinen direkten Einfluss nehmen kann.

- wichtige Veränderungen in der Unternehmensumwelt
- Entstehungsgründe und Auswirkungen bewerten
- Chancen und Risiken erkennen
- strategische Folgemaßnahmen, um mögliche Chancen zu nutzen bzw. eventuelle Risiken zu umgehen (zumindest reduzieren).
- Versuch, zumindest indirekt (Marketing, PR, Lobbyismus), wichtige Umfeldbereiche „proaktiv“ zu beeinflussen

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (9)

Segmente und Sektoren der Umweltanalyse



Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (1)

Die **globale Umweltanalyse** betrachtet diejenigen Faktoren, die für das Unternehmen *Rahmenbedingungen des eigenen Handelns* darstellen. Man kann bei der Analyse der globalen Umwelt zwischen verschiedenen Segmenten unterscheiden.

Eine mögliche Einteilung unterscheidet:

- ökonomische Umwelt,
- sozio-kulturelle Umwelt,
- technologische Umwelt und
- gesamtgesellschaftliche (politisch-rechtliche) Umwelt.

Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (2)

Ökonomische Umwelt

- Konjunkturentwicklung,
- Entwicklung der Beschäftigtenzahl und der Arbeitslosenquote
- Einkommens- und Vermögensentwicklung
- Veränderungen im Zinsniveau und Entwicklungen der Wechselkurse.
- Entwicklung der Altersstruktur der Gesellschaft mit ihren Folgen für geänderte Bedarfe (Gesundheitsleistungen, Altersvorsorge etc.).

Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (3)

Soziokulturelle Umwelt

- Wertmuster
 - Normen
 - Konsumentenverhaltensweisen
 - Einkommensverteilung
 - Individualisierung der Lebensstile
- große Relevanz für die strategischen Marketingentscheidungen eines Unternehmens.

Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (4)

Gesamtgesellschaftliche Umwelt

(politisch-rechtliches Umfeld)

Entscheidungen auf dieser Ebene können sowohl neue Märkte schaffen als auch bestehende Märkte zerstören:

- Liberalisierung der Finanzmärkte,
- Steuergesetzgebung,
- Umweltschutzauflagen,
- Haftungsbestimmungen).

Das Beispiel des Atomausstiegs und das Beispiel der Veränderung der Gewährsträgerhaftung bei den Sparkassen zeigt, dass sowohl das nationale als auch das internationale Umfeld beachtet werden muss.

Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (5)

Technologische Umwelt

- Internet
- Smartphone
- Industrie 4.0
- ...

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und –dynamik (1)

Einen Schwerpunkt der Wettbewerbsanalyse stellt die Branchenanalyse dar.

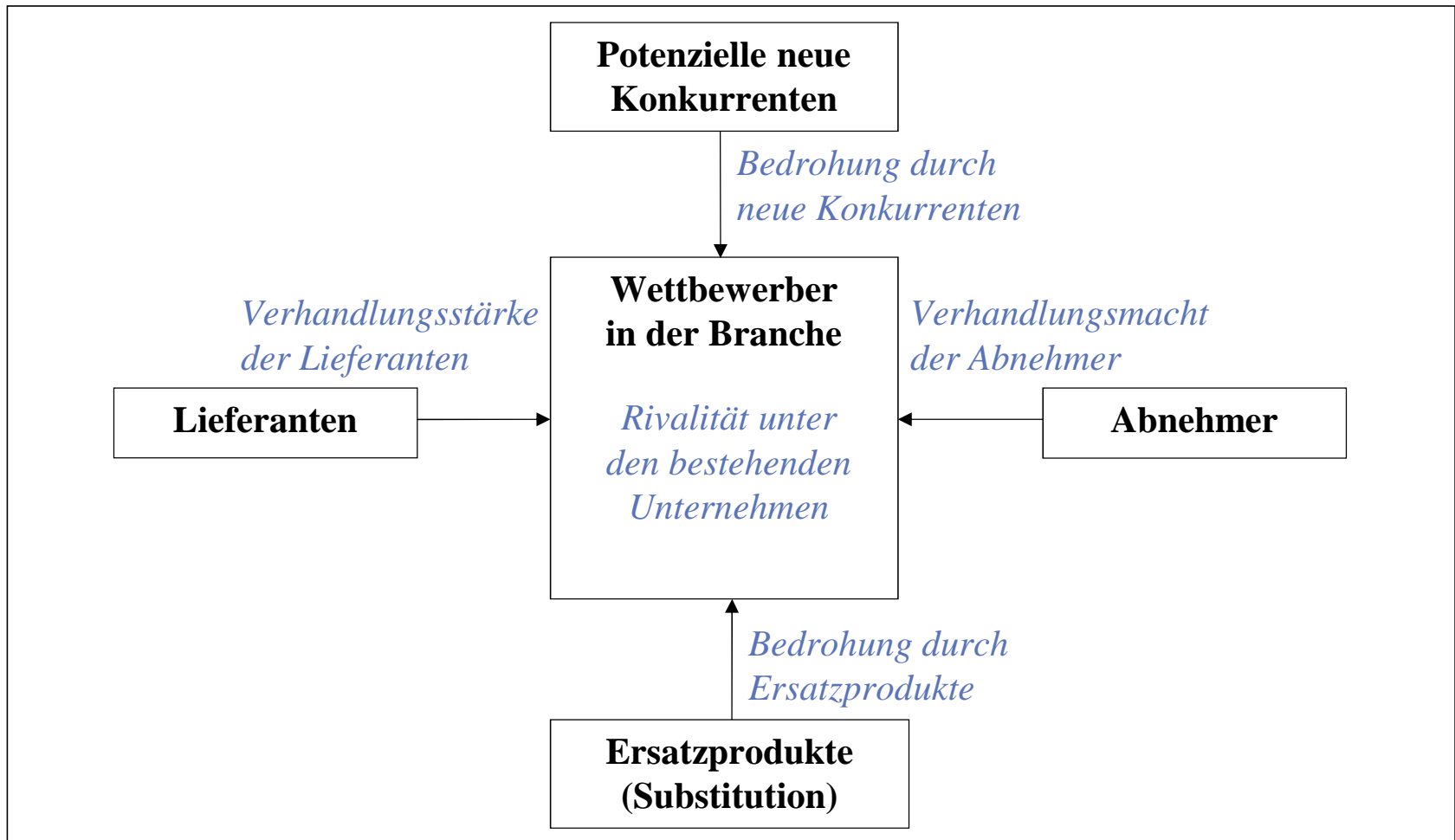
Sie stellt diejenigen Umweltfaktoren in den Mittelpunkt der Betrachtung, welche die Situation einer Branche beeinflussen.

Nach dem Modell von Porter sind dies fünf grundlegende Wettbewerbskräfte:

- die Verhandlungsmacht der Abnehmer,
- die Bedrohung durch Markteintritt neuer Wettbewerber,
- die Verhandlungsmacht der Lieferanten,
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte und
- die Rivalität in der Branche.

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und -dynamik (2)



Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und –dynamik (3)

Beispiel Augenoptiker

❖ **Verhandlungsmacht der Lieferanten:**

→ Eher gering (zum Beispiel Fielmann hat eigene Brillenglasfertigung)

❖ **Bedrohung durch neue Konkurrenten:**

- Ursprünglich: klassische Optiker mit Einzelhandelsgeschäften
- Später: Optikerketten mit Filialnetzen (Fielmann, Apollo)

→ Bedrohung durch: Onlinehändler (Mister Spex, Eyeglass 24)

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und –dynamik (4)

Beispiel Augenoptiker

- ❖ **Verhandlungsmacht der Abnehmer:**
 - Kunden sind anspruchsvoll und aufgeklärt
 - Preisdruck auf Traditionsunternehmen

- ❖ **Bedrohung durch Substitutionsprodukte/-dienstleistungen:**
 - alternative Vertriebswege
 - neue Wege zu Augenkorrekturen, wie etwa das Lasern

Die *Rivalität in der Branche* ist abhängig von Einflussgrößen wie Kapazitätsauslastung, Differenzierungsgrad der Produkte, Marktaustrittsbarrieren (Sozialpläne, Liquidationsverluste), Marktsättigung.

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und –dynamik (5)

Branchendynamik: Wettbewerbsbedingungen verändern sich ständig

- sich verkürzende Produktlebenszyklen
- abnehmende Halbwertszeit von Produkt- und Marktwissen
- Verringerung von Markteintrittsbarrieren (z.B. durch Deregulierung)
- Aufkommen von Unternehmensnetzwerken

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konkurrenzanalyse (1)

- **Mittlerfunktion** zwischen der externen Umweltanalyse und der internen Unternehmensanalyse.
- Konkurrenten gehören zwar zur Umwelt eines Unternehmens, die Konkurrenzanalyse soll aber über einen Vergleich der eigenen Potentiale mit denen der Konkurrenz auch erste Ansatzpunkte für strategische Planungsmaßnahmen liefern.
- Ziel: **Stärken und Schwächen der Konkurrenten** eines Unternehmens zu erheben und zu bewerten.

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konkurrenzanalyse (3)

Konkurrenzanalyse (Fragen von Porter)

- Was sind die gegenwärtigen Ziele des Konkurrenten?
- Entsprechen seine Ergebnisse (performance) seinen Zielen?
- Wie führt der Konkurrent zur Zeit den Wettbewerb?
- Welche Annahmen macht der Konkurrent über die Branche und sich selbst?
- Ist der Konkurrent mit seiner aktuellen Situation zufrieden?
- Welches sind voraussichtlich seine nächsten Aktionen?
- Welches sind seine wirkungsvollsten Aktionen, wo ist er stark (Stärken)?
- Wo ist er verwundbar (Schwächen)?

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

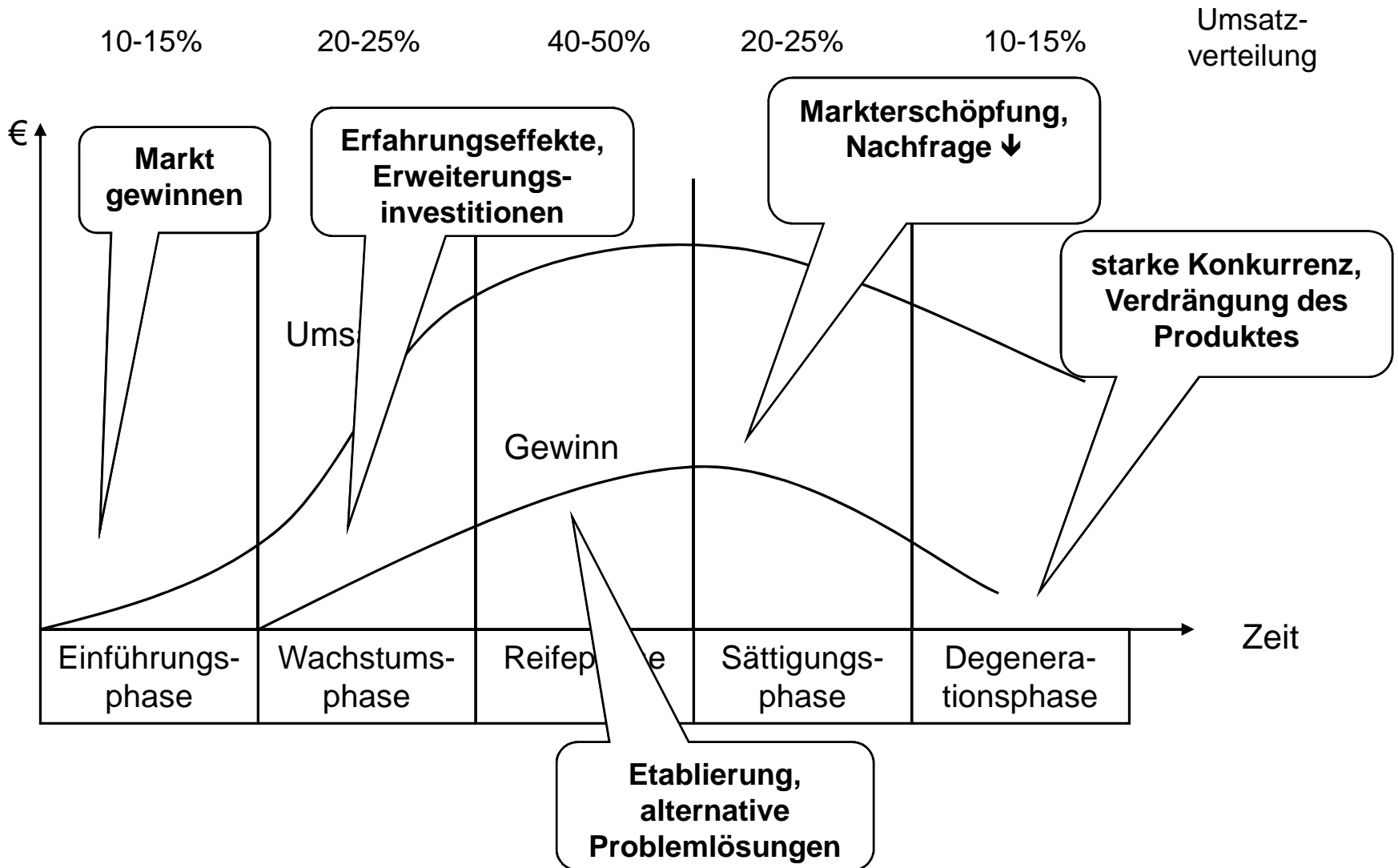
Produktanalyse (1)

Produktlebenszyklus

- ❖ Lebenszykluskonzepte gehen davon aus, dass das Leben eines Produktes, eines Geschäftsfeldes, eines Marktes oder auch einer Technologie begrenzt ist und in **Analogie zur Evolutionstheorie** interpretiert werden kann.
- ❖ typische Verlauf:
 - Entwicklung
 - Markteinführung
 - Wachstumsphase
 - Reifephase
 - Sättigungsphase
 - Degenerationsphase

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (2)



Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (3)

Produktlebenszyklus

Für die strategische Planung ergeben sich aus dem Lebenszykluskonzept folgende Konsequenzen:

- Unternehmen können ihr Erfolgspotential nur erhalten, wenn sich immer eine ausreichende Zahl von Produkten bzw. Geschäftsfeldern in der Einführung und Wachstumsphase befinden
- Finanzierungsnotwendigkeiten erzwingen, dass sich immer eine ausreichende Zahl von Produkten bzw. Geschäftsfeldern in der Reife- und Sättigungsphase befinden und Cash-Flow generieren, der in die „jungen“ Geschäfte investiert werden kann

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (4)

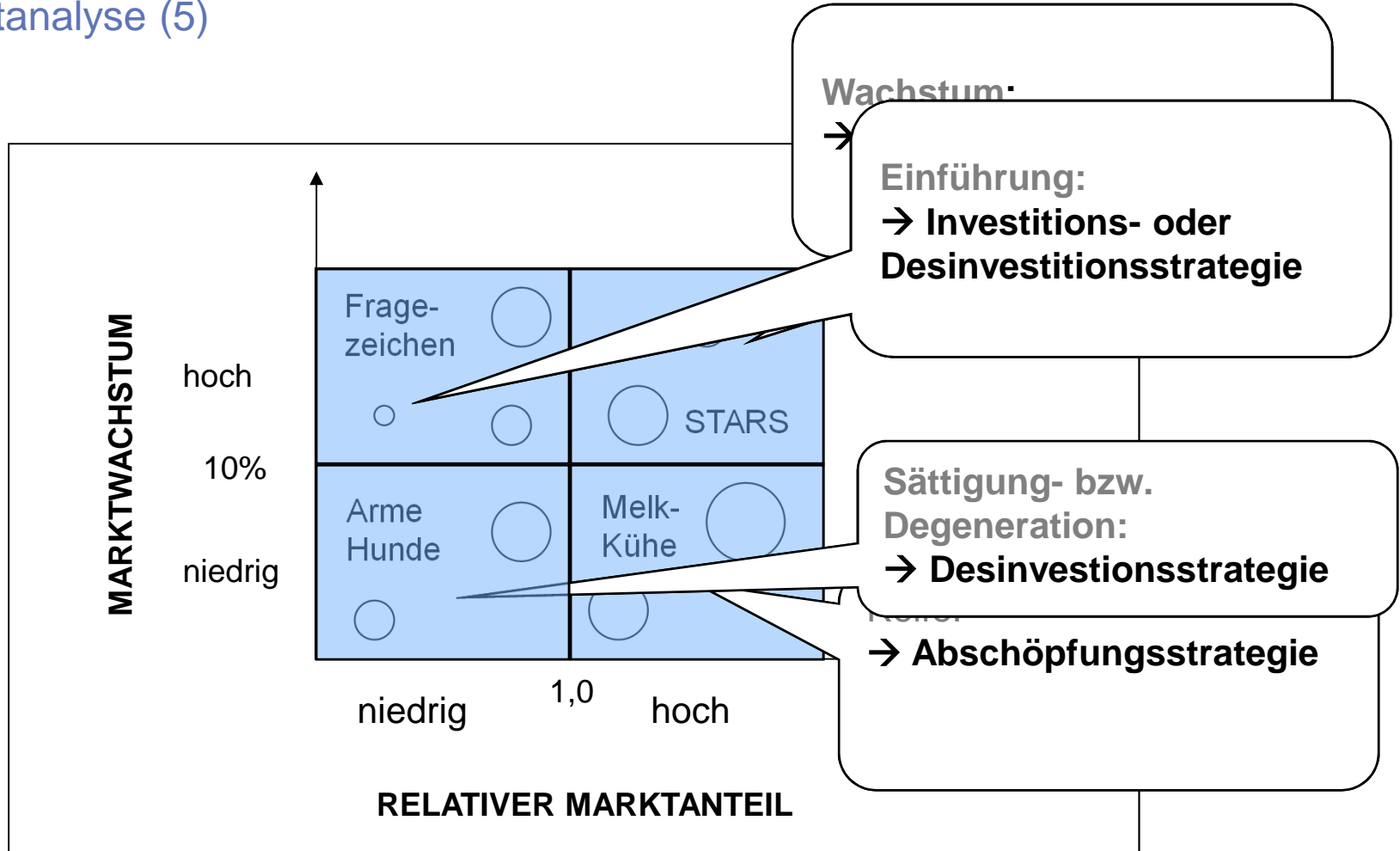
Kombination von Produktlebenszyklus-Ansatz und Erfahrungskurve:

→ **Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio.**

- Man trägt die Produkte als Erfolgsobjekte in die Grafik an der Stelle ein, deren Koordinaten durch den jeweiligen Marktanteil bzw. das Marktwachstum bestimmt sind.
- Außerdem bildet man die Umsatzbedeutung durch die Größe des Kreises ab. Der oben genannte Erfolgspotential- und Finanzierungszusammenhang kann dann übersichtlich dargestellt werden.

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (5)



Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (6)

Substitutionsanalyse

- untersucht die Gefährdung der eigenen Produkte durch Ersatzprodukte (Substitute), die das gleiche Kundenproblem lösen können
- Beispiele für solche Austauschmöglichkeiten sind eBook/Buch, Alcopops/Bier, CD-Player/MP3-Spieler/Musik-Streaming, Email/Briefpost
- Die Substitutionsanalyse nimmt auch für die Substitute einen Verlauf ähnlich einem Lebenszyklus an.

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Prozessanalyse (1)

Effizienzvergleich

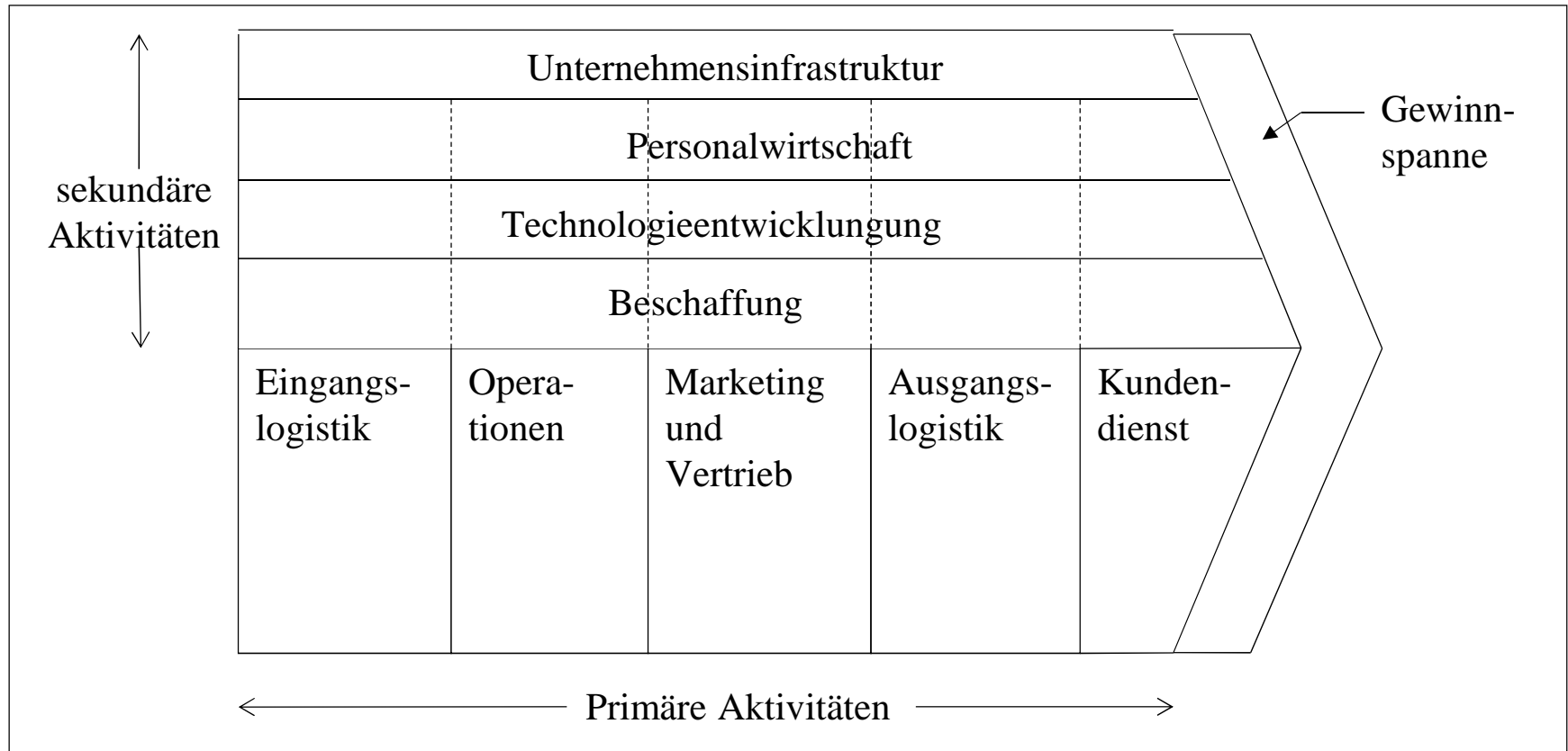
(Benchmarking, Data Envelopment Analysis)

- Benchmarking ist ein laufender Prozess, die eigenen Produkte, Leistungen und Prozesse mit den schärfsten Wettbewerbern oder den besten Unternehmen zu vergleichen.
- DEA ist ein mathematisches Verfahren der linearen Programmierung, das eine Effizienzmessung ermöglicht

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Prozessanalyse (2)

Wertkettenanalyse: zur Identifikation von Wettbewerbsvorteilen



→ siehe auch die Variante für Dienstleistungsunternehmen (Buch)!

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Erfolgsanalyse (1)

PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategies)

- großangelegtes empirisches Strategieforschungsprogramm
- vor 1970 begonnen und viele Jahrzehnte fortgeführt
- Regressionsanalysen zur Identifikation von Zusammenhängen zwischen RoI und zugrundeliegenden "strategischen" Einflussfaktoren (Marktanteil, Wertschöpfungsstruktur, Bilanzgrößen)
- Gestartet wurde PIMS von General Electric, die für ihre über 200 Geschäftsbereiche Strategiekennzahlen benötigten
- Es gelang, weitere 450 Unternehmen mit mehreren tausend Geschäftsbereichen für die Mitwirkung zu interessieren
- 25.000 Datenjahre Businesserfahrung aus mehr als 4.500 Business Units.

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Erfolgsanalyse (2)

→ Als Schlüsselfaktoren wurden identifiziert:

Marktattraktivitätsfaktoren:

- Marktwachstum (inflationbereinigt)
- Lebenszyklusposition
- Zahl der Wettbewerber
- Inflationsrate

Faktoren der Wettbewerbsposition:

- Relativer Marktanteil
- Produktqualität
- Produktinnovation
- Arbeitsproduktivität
- Kapazitätsauslastung

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Erfolgsanalyse (3)

Erweiterungen der strategischen Erfolgsanalyse im Unternehmen:

- ❖ Nutzung weiterer Erfolgsgrößen, z.B. Verknüpfung von Renditekennzahlen mit einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung
- ❖ Verwendung des Economic Value Added (EVA) oder von Discounted Cash Flow (DCF) – Methoden
- ❖ vertiefte Untersuchung der Kostenposition mit Hilfe der Erfahrungskurve
- ❖ Nutzung der Prozesskostenrechnung zur Analyse von Kostenstrukturen

Ressourcenanalyse (Unternehmensanalyse)

Beispiel

Kritische Ressourcen	Beurteilung		
	schlecht -10-9-8-7-6-5-4	mittel -3-2-1-0+1+2+3	gut +4+5+6+7+8+9+10
Leistungsangebot	◆	◇	
Marketingkonzept		◆	
Kostenstruktur		◆	◇
IT-Infrastruktur		◇	◆
Logistik (Kosten/Geschwindigkeit)	◆		
Führungssysteme	◇	◆	
Kundenservice		◆	◇
Mitarbeitqualifizierung		◇	◆
Beschaffungsmöglichkeiten		◇	◆
...		◇	◆
Legende:			
◆ Eigenes Unternehmen			
◇ Wettbewerber			

Ressourcenanalyse (Unternehmensanalyse)

Beispiel

Das Beispiel zeigt Entwicklungspotentiale

- im Ausbau des Leistungsangebots (z.B. Sortimentsumfang)
 - in der Kostenstruktur (z.B. Einsparpotentiale) und
 - in der Entwicklung des Kundenservices (z.B. Outsourcing)

 - ggf. noch stärkere Fokussierung auf die Wertketten-Aktivitäten und ihre strategische Relevanz.
- Bei der Stärken-Schwächen-Analyse sind eine gültige Datenbasis und die neutrale Sichtweise auf die Ressourcen wesentlich

Zusammenführung: Umwelt- und Unternehmensanalyse

Chancen-Risiko-Profil

Die aus der Umweltanalyse gewonnenen qualitativen Informationen lassen sich in einem **Chancen-/Risiko-Profil** formalisieren.

Beschreibung relevanter Umweltentwicklungen			Beschreibung von	
			Chancen	Risiken
Globale Umwelt	ökonomisch			
	soziokulturell			
	technologisch			
	gesamtgesellschaftlich			
Wettbewerbsumwelt	Branche			
	Konkurrenz			
	Kunde			

Zusammenführung: Umwelt- und Unternehmensanalyse

Stärken-/Schwächen-Profil

Aus der Unternehmenanalyse zeigen sich Stärken und Schwächen des Unternehmens

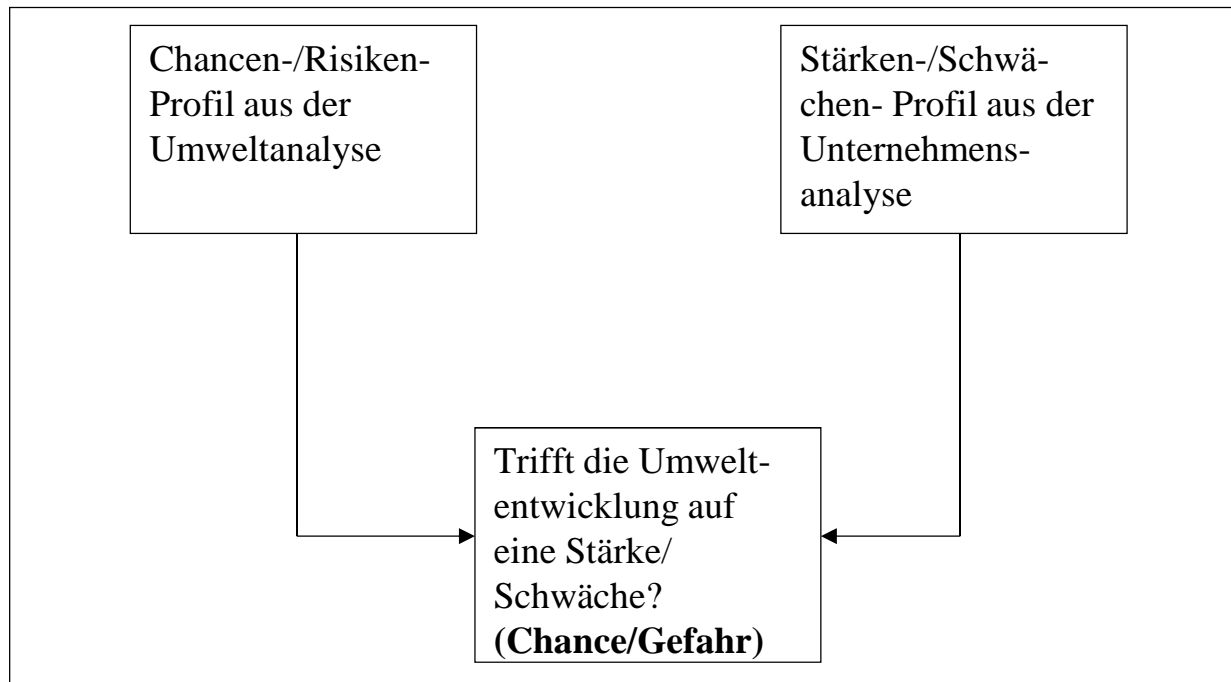
- Dokumentation in Checklisten
- **Stärken-Schwächen-Profil** im Konkurrenzvergleich
- nicht nur aktuelle Situation aufzunehmen, auch die zukünftigen Potentiale und Entwicklungen in die Betrachtung mit einbeziehen.

Zusammenführung: Umwelt- und Unternehmensanalyse

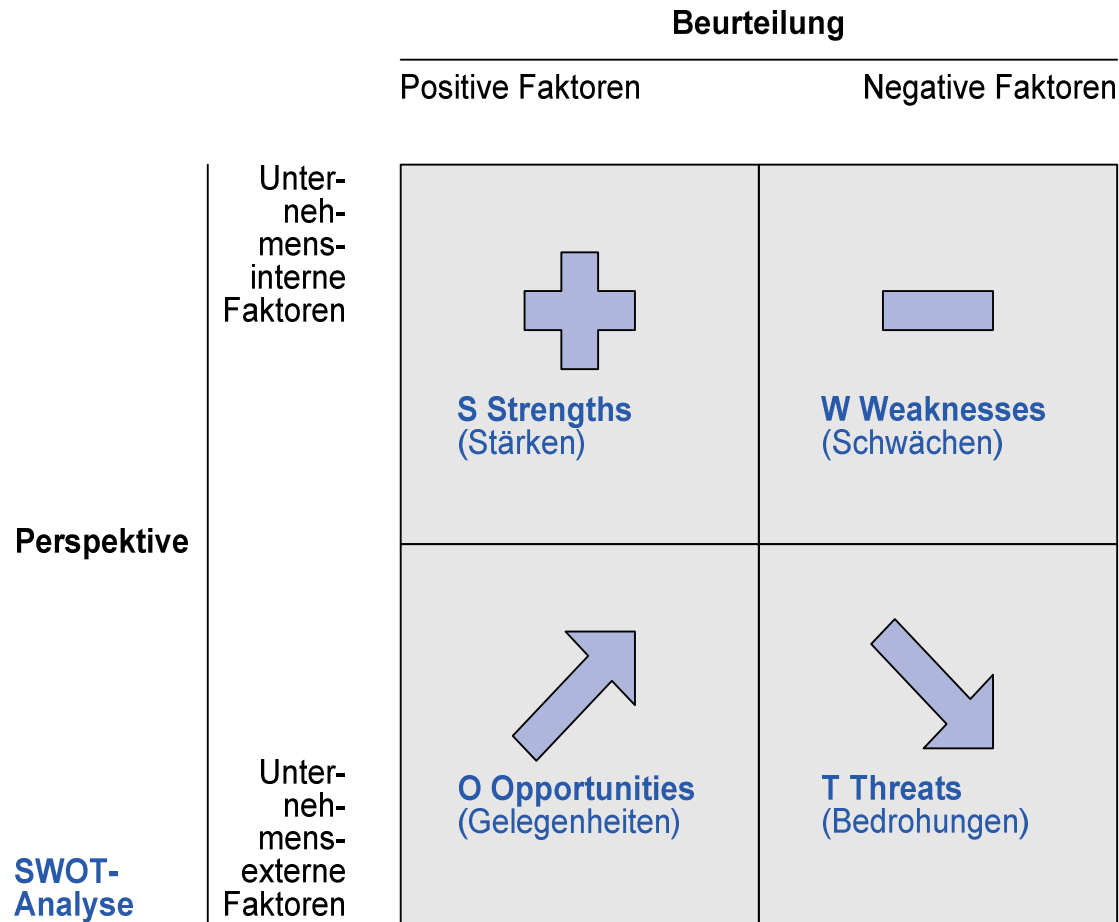
Einschätzung der Wettbewerbsposition

Ein Zusammenführen von Umweltanalyse und Stärken-Schwächen-Profil erfordert die Frage:

- Trifft eine bestimmte Umweltentwicklung auf eine Stärke oder Schwäche?
- Welche Chancen und Gefahren ergeben sich daraus?



SWOT-Analyse und TOWS-Matrix



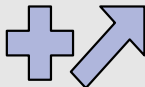
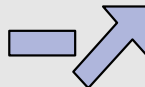

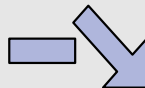
© 2007 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH

SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

TOWS-Matrix

Unternehmens-
externe
Faktoren

Opportunities
O

	
<p>SO Strengths-Opportunities-Strategien Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten einsetzen</p>	<p>WO Weaknesses-Opportunities-Strategien Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten überwinden</p>
	
<p>ST Strengths-Threats-Strategien Stärken zur präventiven Abwehr von Bedrohungen einsetzen</p>	<p>WT Weaknesses-Threats-Strategien Schwächen durch Vermeidung von Bedrohungen einschränken</p>

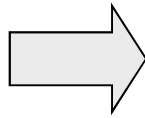
T
Threats

Strength S

W Weaknesses

Unternehmensinterne Faktoren

SWOT-Analyse und TOWS-Matrix der BMW AG



Siehe Beispiel BMW AG !

Strategische Frühaufklärung

Besonderheiten der strategischen Kontrolle (1)

Vergleichsmerkmal	Traditionelle Kontrolle	Strategische Kontrolle
Kontrollaufgabe	Feedback	Feedback und Feedforward
Funktion im Managementprozess	abschließendes Instrument ohne eigenes Steuerungspotential	eigenständige Funktion mit Steuerungspotential
Kontrollinhalte	Soll-Ist-Vergleich als Ergebniskontrolle mit Analyse der Abweichungsursachen	Kontrolle von Planfortschritt, Richtigkeit der Annahmen, Beachtung aller wichtigen Aspekte
Kontrollgrößen	quantitativ	quantitativ und qualitativ
Kontrollausrichtung	unternehmensintern	auf interne und externe Faktoren
Kontrollzeitpunkt	einmalig nach Ergebnisrealisation	kontinuierlich parallel zu Planung und Realisation

Strategische Frühaufklärung

Besonderheiten der strategischen Kontrolle (2)

Konzept von Schreyögg/Steinmann

- **Strategische Prämissenkontrolle:** „Stimmen die Annahmen noch?“
- **Strategische Durchführungskontrolle:** regelmäßige Kontrolle zu Meilenstein-Terminen („kann die strategische Stoßrichtung beibehalten werden?“)
- **Strategische Überwachung:** „Ist an alles gedacht worden?“.

Strategische Frühaufklärung

Besonderheiten der strategischen Kontrolle (3)

Vergleichs- größe Plan- größe	Wird (Prognosen über Planrealisierung)	Ist (realisierte Werte)
Soll (vorgegebene Planziele)	Planfortschritts- kontrolle	Ergebnis- kontrolle
Wird (Prognosen über Plan- realisierung)	Prognose- kontrolle	Prämissen- kontrolle

Strategische Überwachung

Strategische Frühaufklärung

Strategische Frühwarnung und Frühaufklärung (1)

Berühmtes Beispiel ist der Coup der Bankiersfamilie Rothschild im Jahre 1815 :

- England gewinnt am 18. Juni in der Schlacht bei Waterloo den Krieg gegen Frankreich. Diese Information hat in London noch niemand, nur die Familie Rothschild hat dank ihrer Brieftauben die Neuigkeit früher als alle anderen.
- Bankier Rothschild verkauft am 19. Juni alle Kriegsanleihen. Die Börsenteilnehmer denken, der Krieg sei für England verloren; daraufhin fallen die Kurse stark. Rothschild lässt die Anleihen zu Niedrigstpreisen aufkaufen.
- Am 20. Juni kommt die offizielle Nachricht vom Gewinn des Krieges durch England. Nachfolgend steigen die Anleihen im Wert beträchtlich. Rothschild verkauft und ist Millionär.

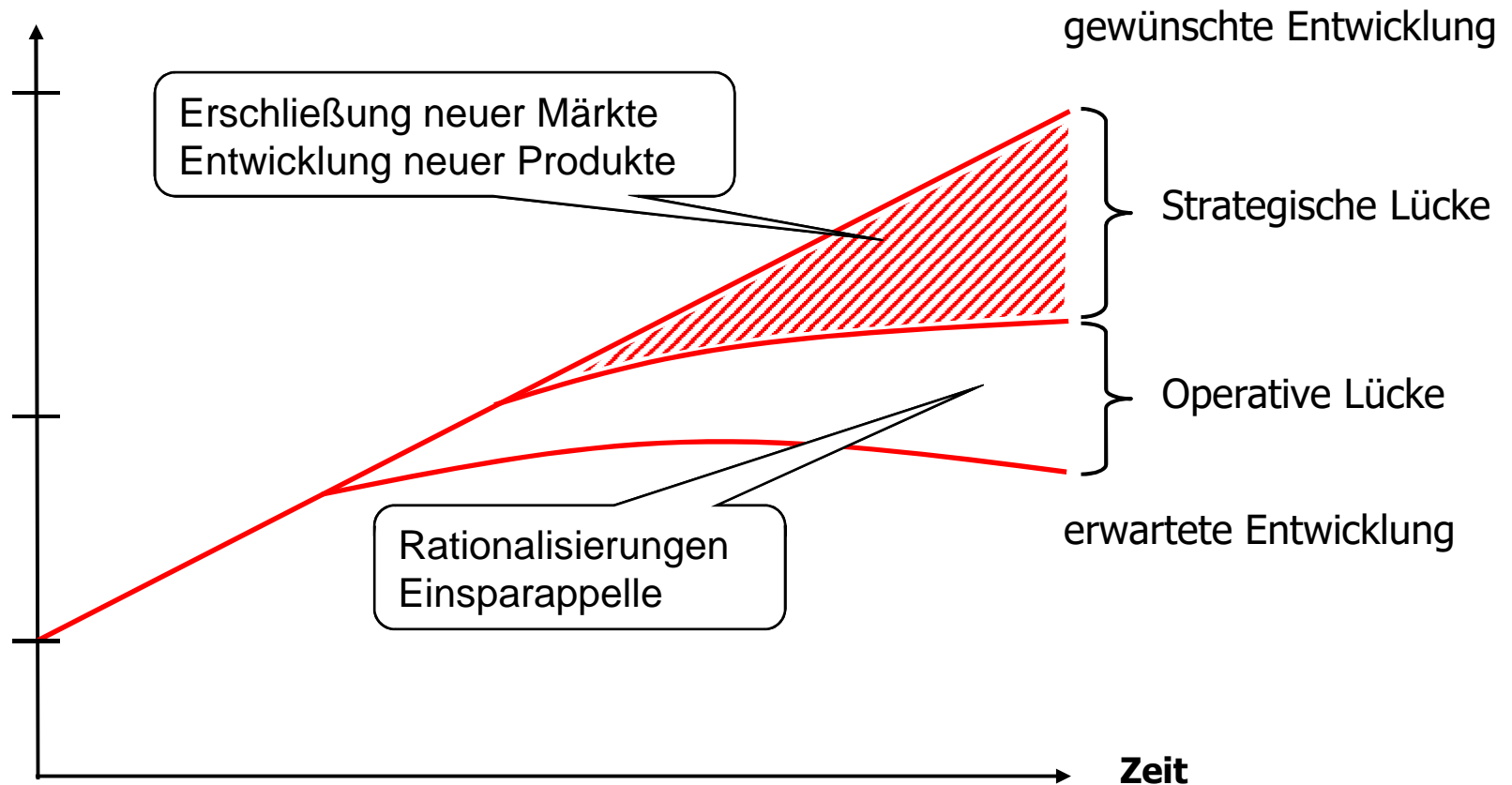
Strategische Frühaufklärung

Strategische Frühwarnung und Frühaufklärung (2)

- **Frühaufklärungssystem der 1. Generation** („Frühwarnung“) : Hochrechnungen und Extrapolation von Kennzahlen
- **Frühaufklärungssysteme der 2. Generation** nutzen identifizierte Kausalketten und melden signifikante Abweichungen der Indikatoren von vordefinierten Sollwerten (bspw. rückläufiger Auftragseingang kündigt zukünftigen Umsatzrückgang an).
- **Frühaufklärungssysteme der 3. Generation:** Versuch der Wahrnehmung sogenannter „schwacher Signale“, die Veränderungen ankündigen ähnlich wie ein Vorbeben dem späteren Erdbeben vorweg geht. Ziel ist zu erkennen, wenn bekannte Kausalketten ihre bisherige Gültigkeit verlieren

Planungs-Instrument: GAP-Analyse

Zielgröße
(z.B. Umsatz)



Strategische Grundprinzipien

Erreichung des System-Umwelt-Fit

- Strategieentwicklung basiert auf der vorangehenden Analyse
- dient der Findung einer optimalen Strategie
- zur Erreichung der Ziele und
- zur langfristigen Existenzsicherung
- Potenziale des Unternehmens bestmöglich auf die Umweltanforderungen anpassen
- besten System-Umwelt-Fit erreichen

Strategische Grundprinzipien

Allgemeine Erfolgskriterien

Kriterien und Prinzipien, die unabhängig vom konkreten Unternehmenshintergrund sinnvoll für nahezu jede Strategieformulierung sind.

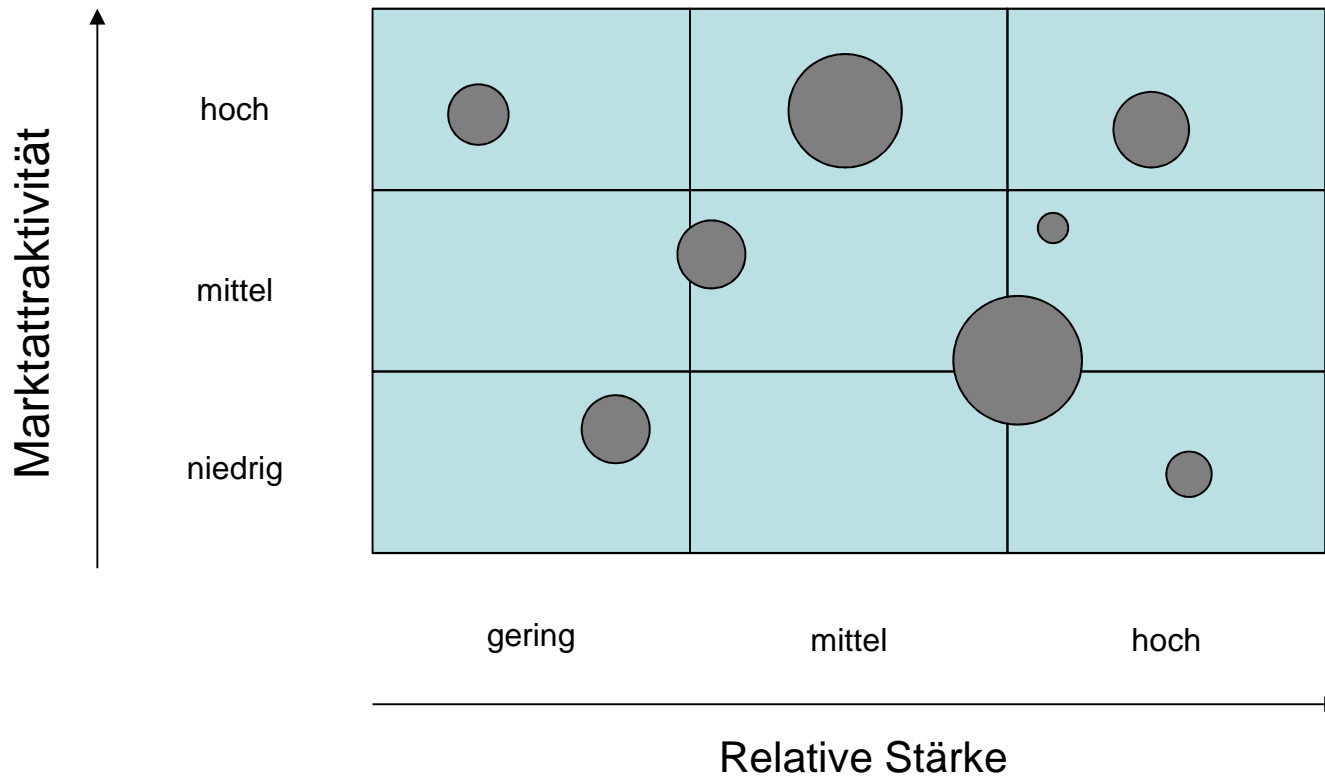
Unabhängig von der Entwicklungsrichtung und dem direkten Inhalt der Strategie werden empfohlen:

- Aufbau von Stärken bzw. Vermeidung von Schwächen
- Konzentration der Kräfte
- Optimierung des Ressourcenpotentials
- Nutzung von Synergiepotentialen
- Risikostreuung

Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie

Portfolio zur Gesamtsteuerung von Geschäftsfeldern



Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie

Portfolio zur Gesamtsteuerung von Geschäftsfeldern

Criteria for assessing industry attractiveness	Criteria for assessing competitive position
Industry size	Market share
Industry growth	Technological know-how
Industry profitability	Product quality
Capital intensity	After-sales service/maintenance
Technological stability	Price competitiveness
Competitive intensity	Low operating costs
Cyclical independence	Productivity

Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie

Internationalisierungsstrategie

Die Erarbeitung einer Internationalisierungsstrategie drängt sich auf, wenn die bearbeiteten Inlandsmärkte stagnieren und zudem ausländische Anbieter hinein drängen.

Bei einer Internationalisierung sind eine Fülle von Problemfeldern zu beachten, unter anderem

- Soziokulturelle Unterschiede und Länderbesonderheiten
- Länderspezifische rechtliche Rahmenbedingungen
- Schwierige Personalauswahl
- Überwindung von Sprachbarrieren

Gesamtunternehmensstrategie

Weitere Strategieansätze

- ❖ Organisationsstrategie
 - Matrixorganisation
 - Einrichtung von Kompetenzzentren
 - Managementholding

- ❖ Innovationsstrategie
 - Zeitvorteil des Pioniers
 - aber: Folger profitieren von Pioniererfahrung!

- ❖ Unternehmenswertorientierte Steuerung

Geschäftsstrategien

Begriff

- **Unternehmensstrategien** geben die generelle Richtung vor, in die sich das Unternehmen und sein Portfolio von Aktivitäten entwickeln soll.
- **Geschäftsstrategien** legen die grundsätzlichen Maßnahmen und Verhaltensweisen fest, die in den einzelnen Geschäftsfeldern realisiert werden sollen.

Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (1)

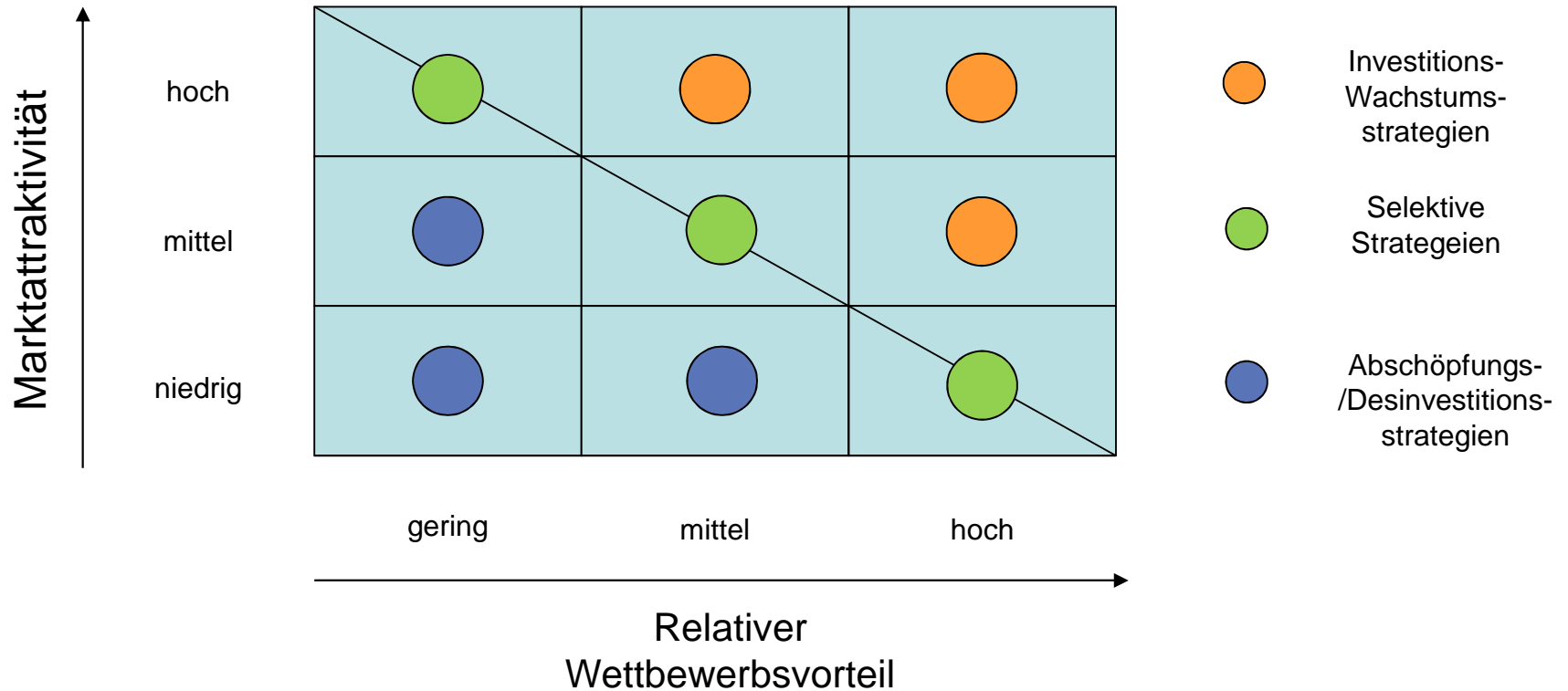
Produkte \ Märkte	Bestehende Märkte	Neue Märkte
Bestehende Produkte	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue Produkte	Produktentwicklung	Diversifikation

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (2)

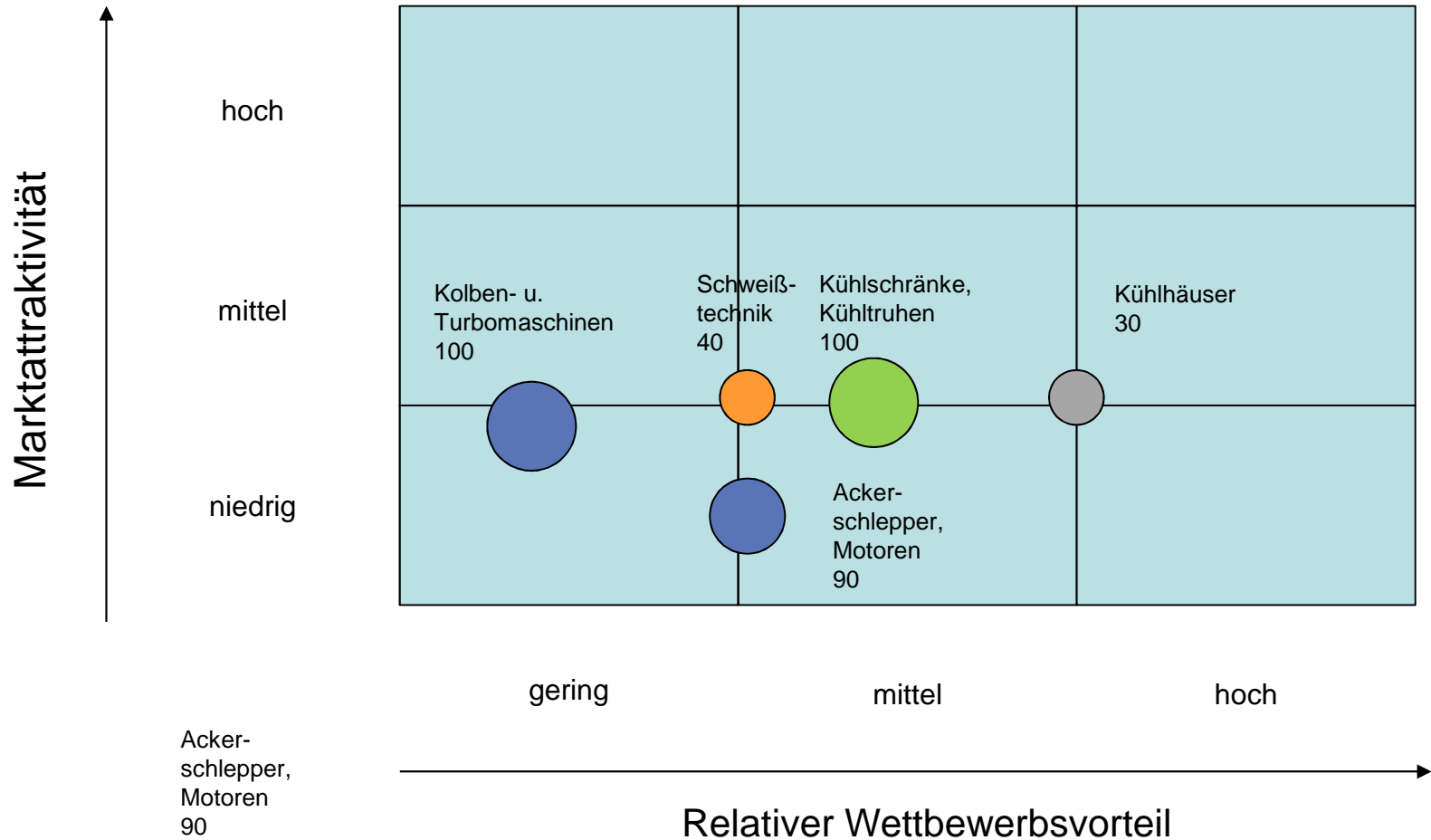
Mc-Kinsey Portfolio



Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (3)

Ist-PF „alter“ Geschäfte
Linde AG



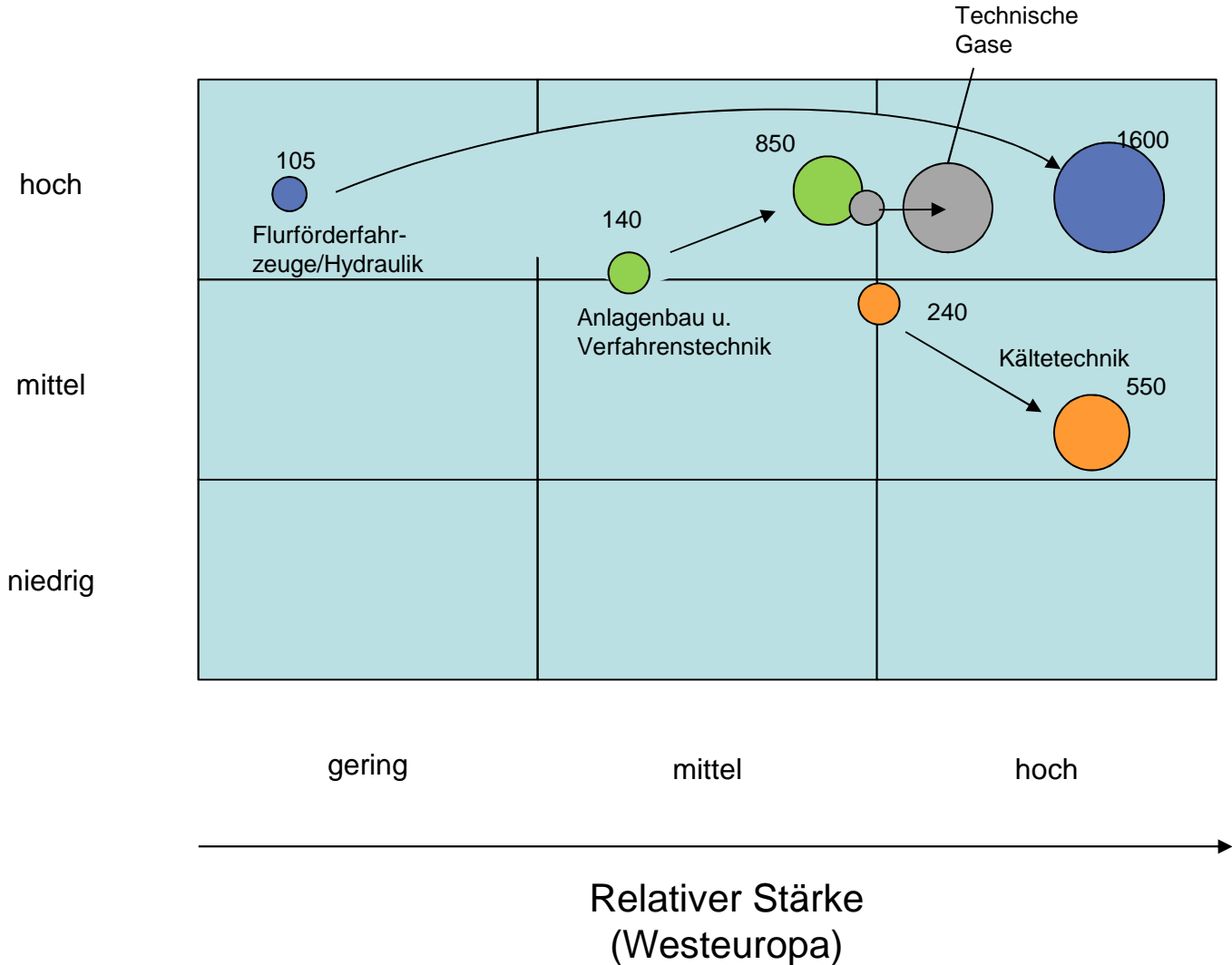
Acker-
schlepper,
Motoren
90

Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (4)

„geförderte“ Geschäfte
Linde AG

Marktattraktivität



Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (5)

Messung der Marktattraktivität	Messung des relativen Wettbewerbsvorteils
Marktwachstum und -größe	Relative Marktposition (im Vergleich zum stärksten Konkurrenten)
Marktqualität	Relatives Produktionspotential
Ressourcensicherheit	Relatives Forschungs- und Entwicklungspotential (insbesondere Stand der Forschung, Innovationspotential)
Umweltsituation	Relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter (hauptsächlich Professionalität, Innovationsklima)

Geschäftsstrategien

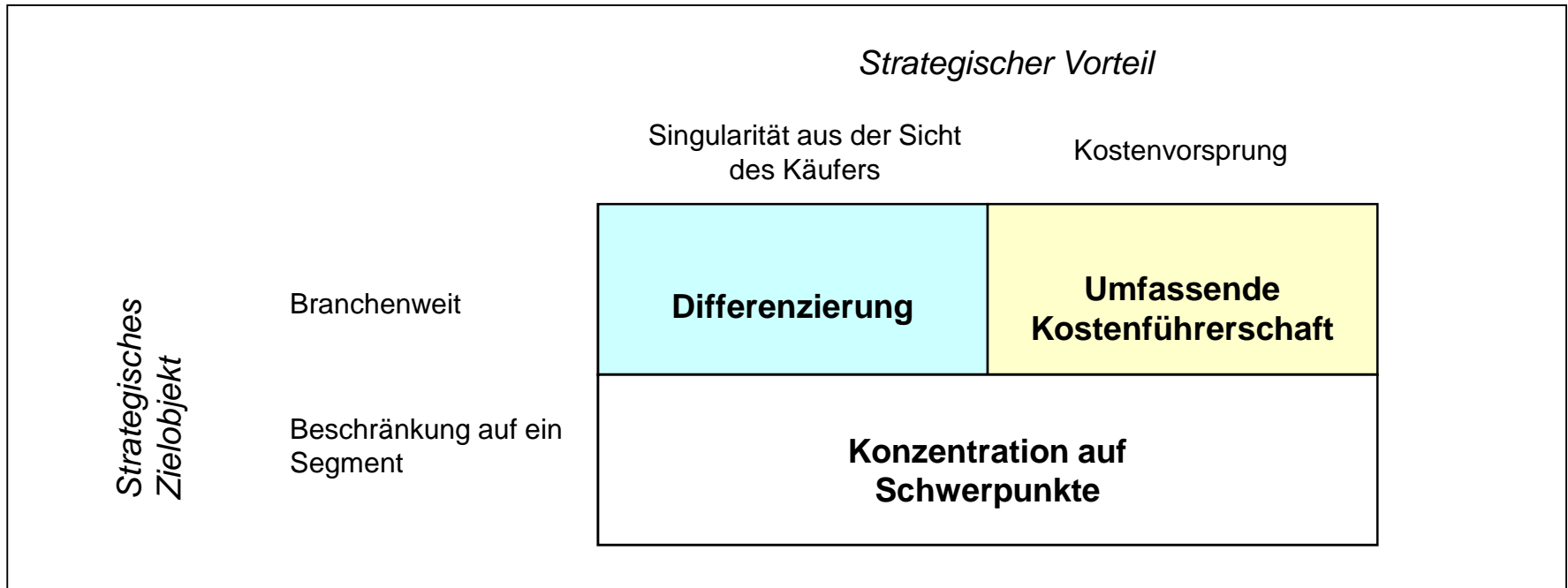
Generische Geschäftsstrategien (1)

- Geschäftsstrategien stellen Erfolgspotentiale für die jeweiligen zugrundeliegenden Geschäfte dar.
- Diese Potentiale sollen in erster Linie auf- und ausgebaut werden, um die auf Gesamtebene angestrebte Unternehmensposition zu erreichen.
- Ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil kann sich entweder auf signifikanten Kostenunterschieden oder auf eine entscheidende Differenz in den Angeboten begründen.
- Kombiniert mit der Breite des Angebotes liefern diese beiden Alternativen drei Geschäftsstrategien, die Porter als „generisch“ bezeichnet hat: die **Kostenführerstrategie**, die **Differenzierungsstrategie** und die **Nischenstrategie**.

Geschäftsstrategien

Generische Geschäftsstrategien (2)

	Niedriger Preis	Leistungs- und Imagevorteile
Gesamtmarkt	Gesamtmarktbezogene aggressive Preisstrategie	Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie
Nische	Nischenbezogene aggressive Preisstrategie	Nischenbezogene Differenzierungsstrategie



Geschäftsstrategien

Kostenführerschaft/Differenzierung

- Bei einer Strategie der **Kostenführerschaft** strebt das Unternehmen an, durch eine günstige Kostenposition Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erreichen.
 - Niedrige Stückkosten ermöglichen eine Preisführerschaft, Gewinn von Marktanteilen und schnelles Marktwachstum
 - z.B. Aldi, Metro
- Für eine **Differenzierung** im Gesamtmarkt bieten sich Reputation, Qualität, Vertriebswege und Kundendienst an.
 - z.B. Miele, Douglas

Geschäftsstrategien

Nischenstrategie

- Nischenstrategien können entweder auf Leistungs- oder auf Preisdifferenzen beruhen.
- Angebot richtet sich nicht an den kompletten Markt, sondern nur an bestimmte Kunden mit ganz spezifischen Bedürfnissen richtet.
- Grundvoraussetzung: im betrachteten Markt müssen Marktsegmente mit unterscheidbaren Bedürfnissen und Ansprüchen existieren.
- Nische muss ausreichend Umsatzpotenzial bieten
- Möglichst wenige Anbieter

Geschäftsstrategien

Hybride Strategien

- Ob die Porter'schen Strategietypen kombinierbar sind, ist umstritten.
- Eine sequentielle Verknüpfung wird auch als **outpacing strategy** bezeichnet.
- Erfahrungen aus der *Automobilindustrie* legen nahe, dass es leichter ist, als Kostenführer schrittweise zu differenzieren als umgekehrt aus einer Differenzierung heraus die Kostenposition nachhaltig zu verbessern.

Geschäftsstrategien

Kundenorientierte Produkt- und Preisdifferenzierung

Wichtige Erfolgsgrundlage einer Differenzierungsstrategie sind auf einzelne Kunden bzw. Kundensegmente zugeschnittene Produkte und Preissysteme.

Formen der Preisdifferenzierung	Preisdifferenzierung erfolgt nach	Beispiel
Personenbezogene Preisdifferenzierung	Käufermerkmal	Kostenloses Konto für Schüler, Azubi, Studenten
Leistungsbezogene Preisdifferenzierung	Leistungsunterschieden, die nicht den Preisunterschieden entsprechen	Goldene Kreditkarte 60 € vs. normale Kreditkarte für 20 €
Mengenbezogene Preisdifferenzierung	Menge (homogene Produkte)	Abnahme mehrerer Kreditkarten
Preisbündelung	Menge (heterogene Produkte)	Paket von Leistungen (Girokonto)
Mehr-Personen-Preisbildung	Personen	Kreditkarte plus Partnerkarte

Formen der Preisdifferenzierung bei Banken

Strategieauswahl

Begriff

- Strategieauswahl wird in der Praxis im Sinne eines „*Trichtermodells*“ erfolgen; die möglichen Alternativen werden schrittweise eingeengt.
- Ziel ist es, anfangs mit wenig Aufwand unbrauchbare Alternativen auszusondern, eine kleinere Anzahl genauer zu betrachten und möglichst einige wenige noch exakter zu quantifizieren.

Strategieauswahl

Grobauswahl durch Portfolio-Analyse

- Eine erste Ableitung von Strategien kann man über Portfolios vornehmen.
- Je nach der Anordnung und Größe eines strategischen Geschäftsbereiches im Portfolio werden bestimmte strategische Ausrichtungen und Vorgehensweisen als sinnvoll erachtet.
- Bei diesen Strategien handelt es sich jedoch in der Regel um relativ grobe Stoßrichtungen, die noch der Verfeinerung bedürfen.

Strategieauswahl

Checklistenprüfung

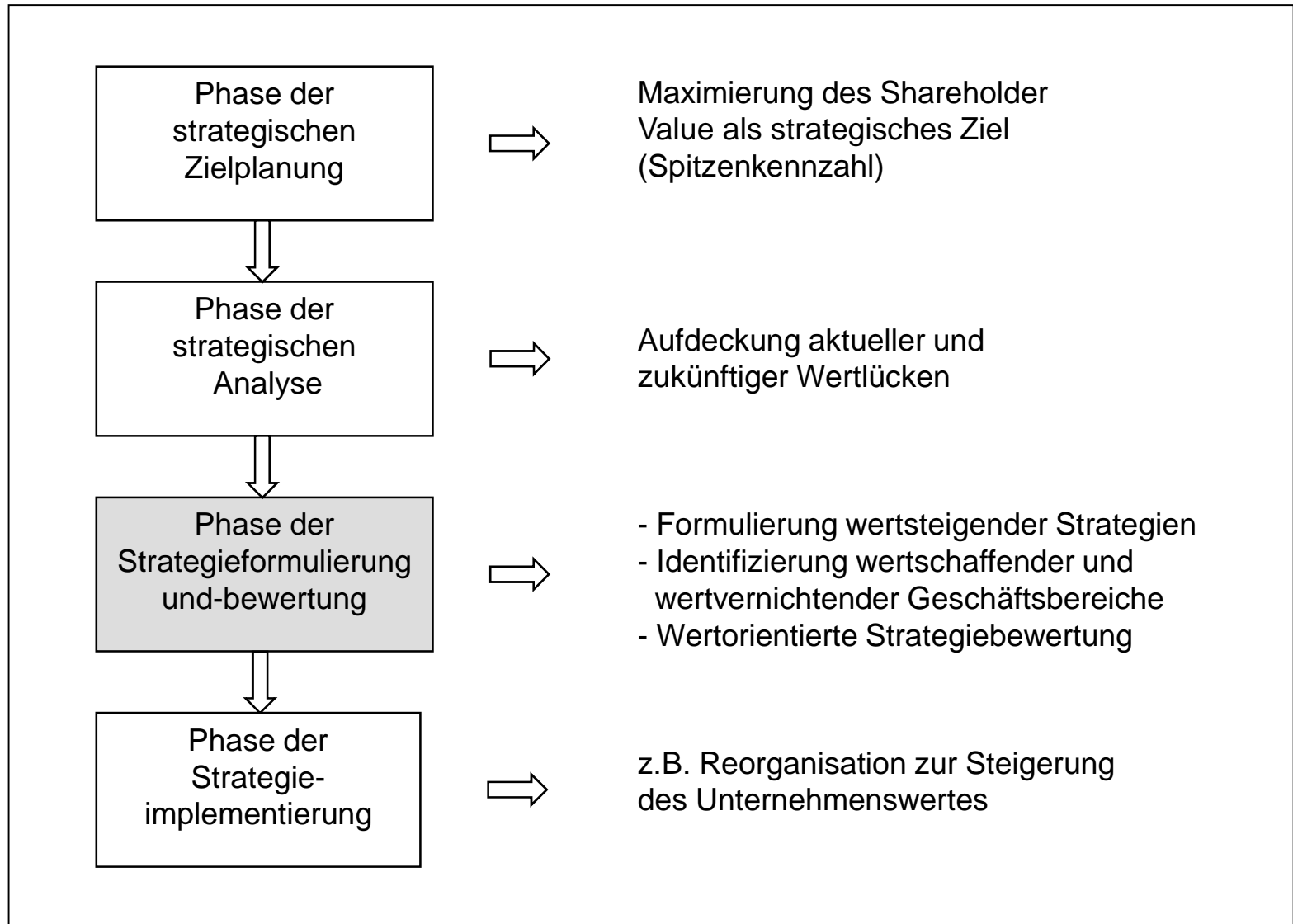
- Gegebenenfalls müssen danach - basierend auf den Ergebnissen der Umwelt- und Unternehmensanalysen - die Aktionsrichtungen angepasst und neue Vorschläge entwickelt werden.
- Um aus einem daraus entstandenen neuen Strategiekatalog nun die geeignete Strategie zu selektieren, bedarf es passender Auswahlkriterien.
- Für die Beurteilung strategischer Geschäftsfelder könnten dies etwa die einzelnen Unterkriterien von Marktattraktivität und Geschäftsstärke sein, die im Sinne von K.-o.-Kriterien für alle Alternativen geprüft werden.

Strategieauswahl

Nutzwertanalyse (NWA)

- Alternativen, die nicht k.o. gegangen sind, kommen prinzipiell infrage und müssen genauer bewertet werden.
- Dafür bietet es sich an, entlang der gleichen Kriterien eine Punktbewertung im Sinne der Nutzwertanalyse vorzunehmen.
- → alternativ: „wertorientierte“ Auswahl

Wertorientiertes Planungsmodell



Strategiespezifikation

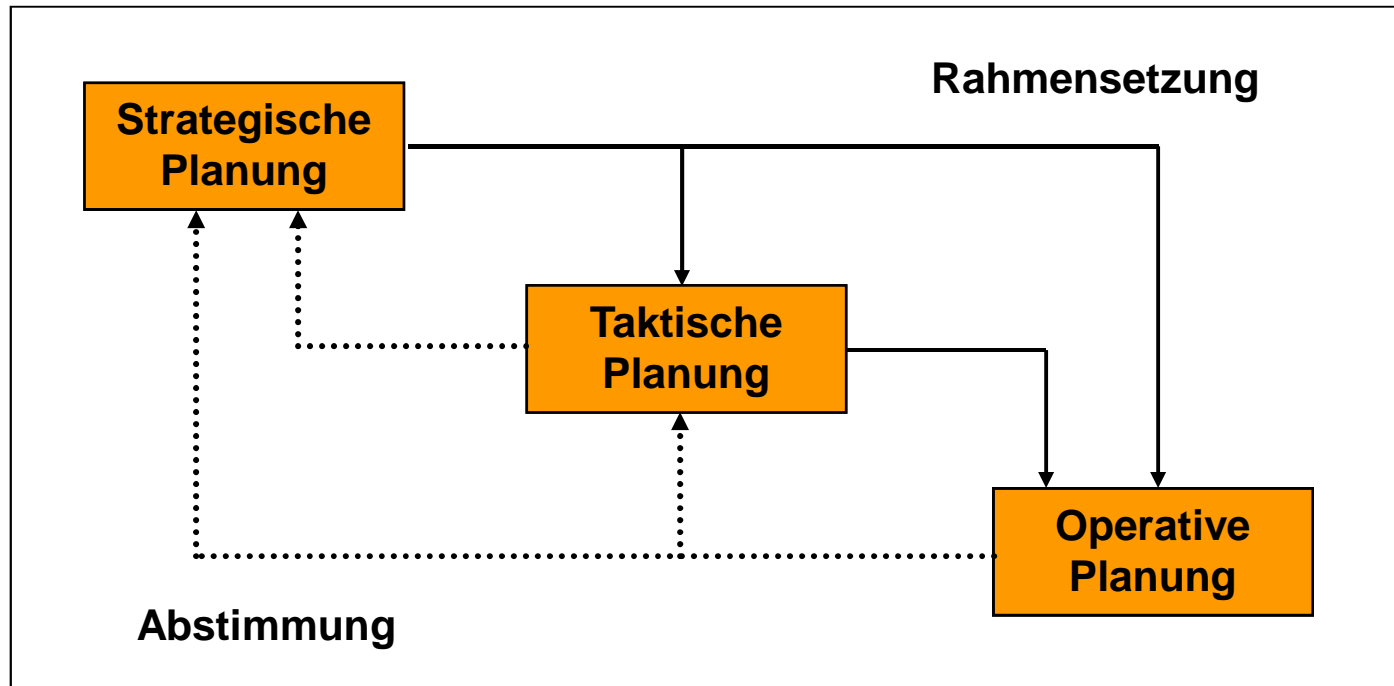
Strategiespezifikation durch Programme, Projekte, Budgets (1)

Sachorientierte Umsetzung

= Konkretisierung der recht vage und global formulierten Strategie.

- ❖ Es muss sichergestellt werden, dass in einer Vielzahl von Unternehmensbereichen und über die gesamte Wertschöpfungskette abgestimmte Aktionen erfolgen und Projekte ablaufen:
 - erfordert eine **horizontale Koordination** verschiedener Funktionsbereiche und Geschäftseinheiten.
 - die hierarchischen Ebenen des Unternehmens müssen außerdem durch **vertikale Koordination** verzahnt werden:
 - top-down
 - bottom-up
 - Gegenstromverfahren.

Einschub: Planungszusammenhang/-ebenen



Strategiespezifikation

Abstimmungskonzepte

Traditionell dominieren Konzepte, die mittels Ableitung von

- Teilstrategien
- Projekten,
- Programmen und
- Budgets

eine Transformation durch mehrere hierarchische Planungsebenen anstreben und so die durchzuführenden Aktivitäten mehr oder weniger stark festlegen.

- **Strategieorientierte Budgetierungssysteme** oder
- **Strategieorientierte Kennzahlensysteme**

Strategiespezifikation

Funktionale Teilstrategien

- Einer der ersten Vorschläge zur Strategieumsetzung besteht darin, das Aufstellen funktionaler Teilstrategien zu fordern.
- So sind beispielsweise Absatzstrategien, Produktionsstrategien, Finanzstrategien usw. Gegenstand separater Betrachtung.

Strategiespezifikation

Strategiespezifikation durch Balanced Scorecards

Grundidee der Balanced Scorecard (BSC) ist es, das Leitbild und die Strategie in ein Muster von klar definierten qualitativen und quantitativen Subzielen zu überführen und mittels dazu passenden Kennzahlen zu messen.

Ausgewogenheit wird dabei angestrebt durch parallele Betrachtung von 4 Ebenen:

- Finanzperspektive: Monetäre Ziele (Unternehmenswert, EVA usw.)
- Kundenperspektive: Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Neukundengewinnung, Servicegrad
- Interne Prozessperspektive: Prozesskenngrößen (Qualität, Zeit, Kosten)
- Innovationsperspektive: Mitarbeiterzufriedenheit, Anzahl Verbesserungsvorschläge, Produkt- und Prozessinnovationen

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (1)

- ❖ Implementierung wird in die zwei Hauptaufgaben
 - sachorientierte Umsetzung = Spezifikation
(wie behandelt)
 - verhaltensorientierte Durchsetzung zerlegt.

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (2)

Exkurs verhaltensorientierte Durchsetzung:

- verhaltensorientierte Umsetzung der strategischen Maßnahmen zielt auf eine *Wandlung und Anpassung des gesamten Unternehmens an die neue Strategie*
- betrifft etablierte *Verhaltensweisen, Denkmuster und Werthaltungen*
- Missachtung kann den erforderlichen Wandlungsprozess verzögern oder sogar gänzlich verhindern, da in diesem Fall die erforderliche Akzeptanz der neuen Strategie durch die Mitarbeiter nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist (Widerstände, Konflikte, Barrieren).
- Nötig: (1) Vermittlung der Strategie an alle Mitarbeiter, (2) Qualifizierung der Mitarbeiter und (3) Schaffung eines strategiebezogenen Konsens

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (3)

Vermittlung der Strategie

- Frühzeitige Information sämtlicher Mitarbeiter über die Notwendigkeit, die Ziele, die Inhalte und die individuellen Konsequenzen der neuen Strategie
- Über gezielte Informationen und eine umfassende Kommunikation der Strategie auf allen Unternehmensebenen versucht man, potentiellem Widerstand auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter vorzubeugen, da dieser die neue Strategie substanziell gefährden könnte.
- Implementierungsbarrieren wie unzureichendes Wissen um die Strategie oder mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter sollen so rechtzeitig über-wunden werden.

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (4)

Qualifizierung der Mitarbeiter

- Der für die Umsetzung notwendige Wandlungsprozess setzt Qualifikationen bei den Mitarbeitern voraus, die möglicherweise bisher nicht erforderlich waren.
- Möglicherweise Qualifizierungsmaßnahmen auf sämtlichen Hierarchieebenen erforderlich, um so die Voraussetzungen für die notwendigen Verhaltensveränderungen überhaupt erst zu schaffen.
- Fortbildungsbedarf in Bezug auf die neue Strategie muss somit zunächst gedeckt werden.

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (5)

Schaffung eines strategiebezogenen Konsens

- Neben Wissen um die Strategie und Können ist auch Motivation der Beteiligten wichtig
- Heikel, da von Umstrukturierungen innerhalb eines Unternehmens oft bestehende Machtstrukturen berührt werden.
- Veränderungen erzeugen Spannung, Konflikte und Ängste um die eigene Position bei den Mitarbeitern.
- Umfassendes Konfliktmanagement erforderlich.
- Hierüber soll eine ausreichende Konfliktbewältigung sichergestellt werden und eventuelle positive Nebeneffekte der Konfliktsituation sollen für die Umsetzung der Strategie nutzbar gemacht werden.

Ende !