

# Strategische Unternehmensführung – Zusammenfassung der Vorlesungsfolien

## 1. Grundlagen der Strategischen Unternehmensführung

*Abgrenzung des Strategiebegriffs* und Beispiel Siemens:

- Ziele sind erstrebenswerte Zustände → Wo wollen wir hin? (Doppeltes Wachstum im Vergleich zum weltweiten durchschnittlichen BIP)
- Strategy is a game plan for getting there. Strategie als grober Handlungsrahmen → Wie kommen wir dahin? (Bereinigung des Geschäftsportfolios)
- Massnahmen sind spezifische kurzfristige Aufgaben, die präzise identifiziert, überwacht und bewertet werden können → Was müssen wir dafür tun? (Einsetzen eines Analyseteams zur Beurteilung der Zukunftschancen der einzelnen SGEs)

*Definition:*

Eine Strategie ist ein bedingter, langfristiger und globaler Verhaltensplan zur Erreichung definierter Ziele. Strategien geben in erster Linie Antwort auf die Frage, in welchen Bereichen das Unternehmen tätig werden soll und in welcher Form die zur Verfügung stehenden Ressourcen verteilt werden sollen.

*Strategieebenen:*

Corporate Strategy (Unternehmensebene) → Unternehmenszweck, -ziele, -mission

Business Strategy (SGE-Ebene) → Qualitäts- vs. Kostenführer

Functional Strategy (Funktionsebene) → Personal, Beschaffung, Produktion

*Notwendigkeit der strategischen Unternehmensführung:*

- Um eine optimale Strategieauswahl zu ermöglichen, ist eine operationale Zielformulierung notwendig, welche die allgemein festgelegten Zielsetzungen der Unternehmenspolitik konkretisiert.
- Die Dynamik der Umweltentwicklungen und der Umweltbeziehungen erfordern eine permanente Anpassung des unternehmerischen Handelns.
- Die Komplexität der aus vielen Subsystemen bestehenden Unternehmung zwingt zur Sicherung eines aufeinander abgestimmten Verhaltens der Subsysteme.
- Ausrichtung der Unternehmung auf die Anforderungen der Zukunft.

Strategische Unternehmensführung ist ein *rationaler und strukturierbarer Planungsprozess*, der aus einer Sequenz aufeinander folgender, sachlogisch zusammenhängender Entscheidungen besteht. Es werden zwei Phasen unterschieden:

Die Phase der *Strategieformulierung* umfasst i.d.R. die Festlegung strategischer Ziele, sowie die Analyse der Umwelt und der Unternehmung.

Die Phase der *Strategieimplementierung* umfasst i.d.R. die Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, die Strategie umzusetzen.

*Planungsprozess* nach dem entscheidungsorientierten Ansatz:

Analysephase → Situationsanalyse

Planungsphase → Strategische Unternehmensplanung (Unternehmenszweck, Ziele, Abgrenzung des relevanten Marktes, Festlegung der SGEs), Marktorientierte Unternehmensstrategien (strategische Entscheidungen auf den verschiedenen Ebenen)

Durchführungsphase

Kontrollphase

Herausforderungen an die strategische Unternehmensführung:

- politisch-gesellschaftlich
- wirtschaftlich
- technologisch
- ökologisch
- branchenspezifisch (Trends im Kundenverhalten, im Handelsverhalten, im Wettbewerbsverhalten und im Lieferantenverhalten)

## 2. Strategische Unternehmensplanung

### 2.1 Unternehmenszweck und –mission (Zukunftsbild, Motivation, Wo wollen wir hin?)

*Anforderungen an Visionen:*

- Anspornend
- Richtungsweisend
- Plausibel
- Prägnant
- Differenzierend

*Ziele von Unternehmenszweck und –mission:*

Bei der Bestimmung des Unternehmenszwecks soll in einer marktbezogenen Formulierung festgelegt werden, welche Art von Leistungen das Unternehmen erbringen soll.

### 2.2 Festlegung der strategischen Unternehmensziele

*Funktionen von Zielen:*

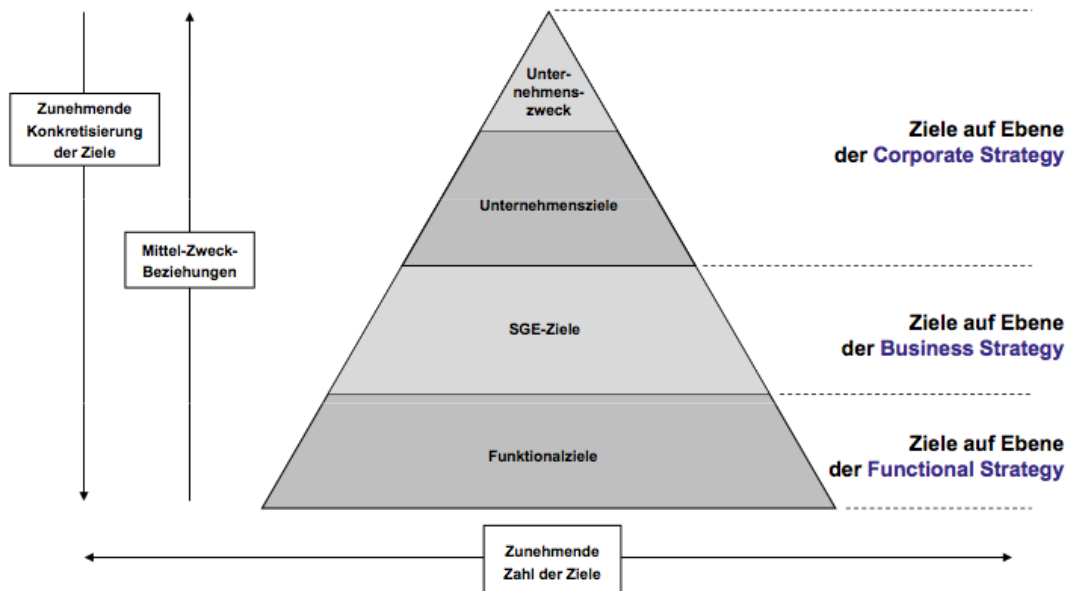
- Selektionsfunktion
- Orientierungsfunktion
- Steuerungsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Motivationsfunktion
- Beurteilungsfunktion
- Kontrollfunktion

Ziele müssen verstanden werden, erreichbar und beeinflussbar sein, zum Ausgleich der Partiaalinteressen beitragen und es muss eine Identifikation mit dem Ziel möglich sein.

*Zielbildungsprozess:*

Zielsuche → Operationalisierung der Ziele → Zielanalyse und –ordnung → Prüfung auf Realisierbarkeit → Zielentscheidung → Durchsetzung

Profit Impact of Market Strategies → Qualitätsführerschaft



## 2.3 Abgrenzung des relevanten Marktes

Der relevante Markt umfasst das Unternehmen, die potenziellen Kunden und die relevanten Wettbewerber. Die Abgrenzung erfolgt nach der Bedürfnisperspektive des Kunden und das Hauptkriterium sollte die Substitutionsintensität (räumlich, zeitlich, **sachlich**) sein. Ziel ist die Strukturierung eines Marktes, verbunden mit einer Abgrenzung relevanter Marktbe-  
 reiche.

*Sachliche Abgrenzung des Marktes:*

Konzepte	Aussage	Vertreter
1. „Datenkranzkonzept“	Preistheoretische Modelle: Ausgangspunkt ist eine bestimmte Preisabsatzfunktion. Der Markt ist eine gegebene, exogene Größe.	Cournot
2. Elementarmarktkonzept	Jedes Gut hat einen eigenen relevanten Markt.	Stackelberg
3. Konzept der physisch-technischen Ähnlichkeit	Der relevante Markt umfasst alle Produkte, die sich nach Stoff, Verarbeitung, Form und technischer Gestaltung gleichen.	A. Marshall
4. Konzept der Kreuzpreiselastizität	Der relevante Markt umfasst alle Produkte, die sich durch eine hohe Kreuzpreiselastizität auszeichnen.	Triffin
5. Grundbedürfniskonzept bzw. Konzept der funktionalen Ähnlichkeit	Der relevante Markt umfasst alle Güter, die das gleiche Grundbedürfnis bzw. die gleiche Funktion erfüllen. (Verwenderorientiertes Konzept)	Abbott H. Arndt
6. Konzept der konjunkturalen Konkurrenzreaktion	Der relevante Markt umfasst alle Konkurrenzprodukte, die ein Anbieter bei seinen Absatzplanungen berücksichtigt. (Anbieterorientiertes Konzept)	E. Schneider
7. Konzept der verwenderorientierten, subjektiven Austauschbarkeit	Der relevante Markt umfasst alle Produkte, die vom Verwender als subjektiv austauschbar angesehen werden.	Dichtl u.a.

## 2.4 Marktsegmentierung

Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden. (Bildung → Auswahl → Bearbeitung)

Indikatoren zur Marktsegmentierung sind soziodemografische Kriterien, geografische Kriterien, psychologische Kriterien oder verhaltensorientierte Merkmale (Nähe zu Kaufverhalten zunehmend).

*Anforderungen an vereinfachende Segmentierungsindikatoren:*

- **Kaufverhaltensrelevanz**
- Messbarkeit
- Erreichbarkeit bzw. Zuverlässigkeit
- Handlungsfähigkeit
- **Wirtschaftlichkeit**
- Zeitliche Stabilität

## 2.5 Festlegung der strategischen Geschäftseinheiten

*Eigenschaften von strategischen Geschäftseinheiten:*

- ähnliche Produkte, Wettbewerber und Nachfrager
- eigene, von anderen Geschäftseinheiten unabhängige Marktaufgabe (Unique Business Mission)
- Existenz eines eigenständigen strategischen Handlungsplans
- Lieferung eines eigenständigen Beitrags zur Steigerung des Erfolgspotenzials des Gesamtunternehmens
- Ausreichende Grösse

## 2.6 Wettbewerbsanalyse

*Konzepte zur Wettbewerbsanalyse:*

- **Branchenanalyse:**

Betrachtung der gesamten Branche sowie der wirkenden Triebkräfte, Analyse von Markteintrittsbarrieren sowie von Veränderungen des Marktes.

Triebkräfte des Wettbewerbs (Five Forces): Potenzielle neue Konkurrenten, Abnehmer, Ersatzprodukte, Lieferanten, Wettbewerber in der Branche (Intensität des Wettbewerbs).

Konzept der Eintrittsbarrieren: Economies of Scale, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen, absolute Kostenvorteile, staatliche Politik.

- **Strategische Gruppenanalyse:**

Betrachtung von Gruppen einer Branche, die sich hinsichtlich der verfolgten Strategien ähneln, Analyse von Mobilitätsbarrieren, Prognose von Verhalten der jeweiligen Gruppe.

Konzept der strategischen Gruppen: Auswahl der einzubeziehenden Unternehmen (je nach Abgrenzung des relevanten Marktes), Festlegung der Kriterien zur Gruppenbildung (z.B. Fertigungsverfahren, Unternehmensgrösse, Management-Know-how), Zusammenfassung der Unternehmen zu strategischen Gruppen (hermeneutisch, a priori vorgenommene Klassenbildung oder empirisch-induktive Klassenbildung mittels multivariater Verfahren), Ableitung von Aussagen und Konsequenzen für die Strategie der Unternehmen.

Mobilitätsbarrieren (Indikatoren zur Abgrenzung strategischen Gruppen): marktbezogene Aspekte (Struktur der Produktpalette, Anwendertechnologien, Markennamen), Rahmenbedingungen der Wertschöpfung in der Branche (Economies of Scale, Fertigungsverfahren, Marketing- und Vertriebssysteme), Strukturmerkmale des einzelnen Unternehmens (Organisationsstruktur, Grad der Diversifikation, Unternehmensgrösse).

- **Konkurrenzanalyse:**

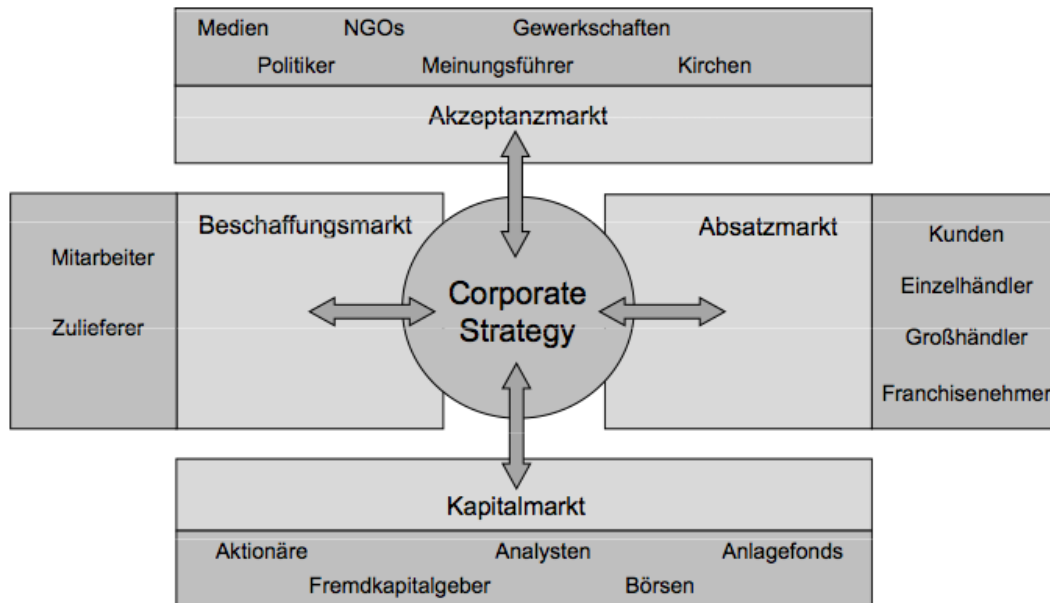
Betrachtung von direkten Konkurrenzunternehmen, Analyse von Stärken und Schwächen der einzelnen Konkurrenzunternehmen.

Primäre Informationsquellen: Berichte des Aussendienstes oder des Einkaufs, Gespräche mit Mitarbeitern der Konkurrenz, Befragungen, Marktanalysen, Messen und Ausstellungen, Fachtagungen, technische Analysen der Konkurrenzprodukte.

Sekundäre Informationsquellen: Zeitungen, Stellenanzeigen, Fachzeitschriften, Prospekte und Werbemittel, Statistiken, Geschäftsberichte, Patentschriften.

### 3. Marktorientierte Unternehmensstrategien

#### 3.1 Strategische Entscheidungen auf Unternehmensebene



**Shareholder-Value-Ansatz:**

Nach dem Shareholder-Value-Ansatz sollen Manager allein den Wert des Eigenkapitals maximieren. Manager werden unter anderem über Aktienoptionen erfolgsabhängig entlohnt, damit sie einen positiven Anreiz haben, den Shareholder Value zu maximieren. Dies ist ein klarer Erfolgsmaßstab, der einfach zu kontrollieren ist.

Probleme: effektive Kontrolle des Managements muss sichergestellt sein, Maximierung des Gesamtunternehmenswerts stimmt nur bei adäquater Erfassung der risikobedingten Wertveränderung des Fremdkapitals mit der Maximierung des Shareholder Values überein, Informationsasymmetrien, Erfolgsmaßstäbe für Manager dürfen nicht kurzfristig gewählt werden.

**Stakeholder-Ansatz:**

Stakeholder sind formelle oder informelle Gruppen von Personen, die aufgrund ihrer Eigeninteressen bestimmte Ansprüche gegenüber der Vertretung eines Unternehmens stellen. Kunden-, Markt- und Stakeholderorientierung ist nicht eine „entweder-oder“ Entscheidung für die Unternehmen. Um das langfristige Überleben der Organisation sicherzustellen müssen Unternehmen alle drei Dimensionen integrieren und koordinieren. Profitable Kundenbeziehungen durch Erfüllung der Kundenerwartungen müssen ebenso gewährleistet sein wie Wettbewerbsvorteile (durch Berücksichtigung der Erwartungen, Ansprüchen und Meinungen von Akteuren des Beschaffungs-, Absatz- und Kapitalmarktes) und Orientierung an den Interessen erfolgsentscheidender Stakeholder.

Entscheidungen auf Unternehmensebene umfassen Beteiligungsstrategien (Alleineigentümer/Börsennotierung), Kommunikationsstile (Offenheit/Verschlossenheit), Führungsstile (autoritär/bürokratisch/patriarchalisch-fürsorglich/kooperativ) und Führungstechniken (Management-by-Objectives/Motivation/Delegation/Information).

#### 3.2 Strategische Entscheidungen auf SGE-Ebene (Frage nach strategischem Wettbewerbsvorteil)

Ansatzpunkte über die Vorteilhaftigkeit und die Ausgestaltung unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien können mit Hilfe von grundsätzlich allgemein anwendbaren Instrumenten generiert werden. Man unterscheidet dabei die Inside-Perspektive (Wertkette) und die Outside-Perspektive (Benchmarking).

Aufgabe der *Wertkettenanalyse* ist die Identifikation von Wettbewerbsvorteilen auf Basis einer umfassenden und kompetitiven Analyse aller Funktionsbereiche des Unternehmens. Grundlage ist die Kernthese, dass alle Wertaktivitäten eines Unternehmens potenzieller Ausgangspunkt von Wettbewerbsvorteilen sein können. Die Schritte einer Wertkettenanalyse sind:

- Identifikation der Aktivitäten
- Was sind die in den Aktivitäten gebundenen Ressourcen?
- Analyse der Interdependenzen
- Kostenanalyse
- Analyse der Nutzen-/Differenzierungsvorteile im Prozess

Nach *Porter* sind primäre Aktivitäten die Eingangslogistik, Fertigungsoperationen, der Vertrieb, die Ausgangslogistik und der Kundendienst. Unterstützenden Aktivitäten sind die Unternehmensinfrastruktur, die Personalwirtschaft, die Technologieentwicklung und die Beschaffung.

*Benchmarking:*

	Nur direkt vergleichbare Unternehmenseinheiten	Prinzipiell alle Unternehmenseinheiten
Unternehmensextern, branchenübergreifend	Externes branchenübergreifendes Benchmarking	Generic Benchmarking (komplexeste Form)
Unternehmensextern, branchenbezogen	Herkömmliche Konkurrenzanalyse	Externes branchenbezogenes Benchmarking
unternehmensintern	Internes Benchmarking	

Nachdem schon früher der *Preis* als wichtige Wettbewerbsdimension zur *Qualität* hinzugekommen ist, ist heute auch die Dimension der *Zeit* entscheidend.

*Qualitätsführerschaft:*

Aus der Herstellerperspektive ist das Ziel bei angestrebter Qualitätsführerschaft die Anlieferung von 100 % guten Teilen durch konsequente Verfolgung eines Qualitätssicherungskonzepts. Die Massnahmen dafür sind Qualitätsplanung (Anforderungen, Ziele, Merkmale, Prüfung), Qualitätsprüfung, Qualitätssteuerung und -förderung (Analyse und Steuerung von Prüfdaten und Lieferanten, Förderung durch personelle Qualifikation und Motivation) und Qualitätskostenüberwachung. Entscheidend ist letztendlich aber die wahrgenommene Qualität, die mit der Zeit abnimmt. Qualität ist vergänglich, da Konkurrenten folgen und sich Kunden an Standards gewöhnen. Um also die Qualitätswahrnehmung aufrecht zu erhalten ist ein ständiger Verbesserungsprozess (KVP) notwendig.

Das Prozessmodell zur Qualitätsführerschaft ist zweistufig. Auf der ersten Stufe der Qualitätsentwicklung werden die Gewichte der aus Kundensicht relevanten Qualitätsdimensionen bestimmt, diese Dimensionen umgesetzt, das Ziel der Optimierung der Qualität festgelegt und die Supply Chain definiert. Die zweite Stufe bildet die Qualitätssicherung und das Qualitätscontrolling.

Das Gewinnpotenzial eines Kunden entwickelt sich im Laufe der Zeit und besteht neben dem Basisgewinn aus den Erfolgsbeiträgen aus Cross-Selling-Angeboten, durch Abnahme der Betriebskosten, durch Weiterempfehlung und durch Preiszuschläge. Daher ist ein Relationship Marketing mit dem Ziel der Kundenbindung wichtig, wobei neben der sofortigen Kundenzufriedenheit auch das Beschwerdemanagement von Bedeutung ist.

*Preisführerschaft:*

Eine Preisstrategie setzt statische (Kostenhöhe) und dynamische (Kostenentwicklung) Kostenvorteile voraus. Kostensenkungsalternativen sind bei unveränderter Leistung Strukturmassnahmen (wie Prozessrationalisierungen, Standortverlagerung oder Out-/Insourcing) und Volumensteigerungen (Fixkostendegression, Erfahrungskurveneffekte). Bei Leistungsmodifikation bieten sich die Möglichkeiten der Wertanalyse und des Target Costing.

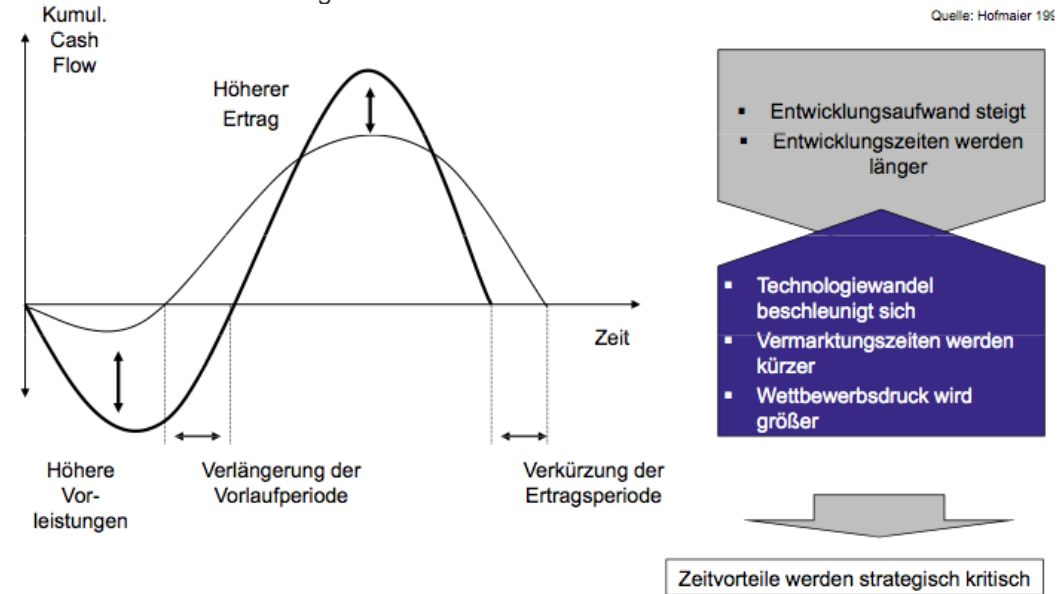
*Outpacing Strategien:*

Bei der Outpacing Strategie soll sich eine Preisführerschaft durch Differenzierung oder eine Qualitätsführerschaft durch Standardisierung zu gleichzeitiger Qualitäts- und Preisführerschaft entwickeln. Diese Strategie kann aber auf Probleme stossen, wie den unbestimmten Zeitpunkt des Strategiewechsels (keine Möglichkeit mehr die wahrgenommene Qualität zu steigern,

mangelnde Akzeptanz der Nachfrager, zu niedrige Konkurrenzpreise) und Kompatibilitätsprobleme der Strategierichtungen sowie Risiken beim Wechsel der Wettbewerbsdimension.

**Zeitführerschaft:**

Zeitvorteile können auftreten in Form von Pioniervorteilen durch frühen Markteintritt oder von der Senkung zeitbasierter Opportunitätskosten durch Prozessverkürzung oder Ermöglichung alternativer Zeitverwendung.



**Timingstrategien:**

- Pionier (first-to-market)
- Frühe Folger (early-to-market)
- Späte Folger (late-to-market)

**Pro der Pionierstrategie:**

- zu Beginn kein direkter Konkurrenzinfluss
- preispolitische Spielräume
- Chance zur Etablierung eines dominanten Designs
- Vorsprung auf der Erfahrungskurve
- Längste Verweildauer im Markt
- Entwicklung eines Industriestandards
- Aufbau von Markt-Know-How
- Imagevorteile
- Aufbau von Kunden- und Lieferantenkontakten

**Kontra der Pionierstrategie:**

- Ungewissheit über weitere ökonomische und technologische Marktentwicklung
- Gefahr von Technologiesprüngen
- Hohe Markterschliessungskosten
- Nutzen der Markterschliessung kommt auch den Folgern zugute
- Überzeugungsaufwand bei den Kunden
- Hohe F&E-Aufwendungen

**Einflussfaktoren der Wahl des Markteintrittszeitpunktes:**

- Unternehmen: strategische Grundhaltung, Risikoneigung, Unternehmensgröße
- Produkt: Innovationsgrad, Komplexitätsgrad
- Technologie: Dynamik des technologischen Wandels, Komplexität der Technologie
- Absatzmarkt: Marktattraktivität, konsumenten- und konkurrentenbezogene Widerstände

### 3.3 Strategische Entscheidungen auf Funktionsebene

*Funktionalstrategien:*

<b>Beschaffung</b>	Rohstoffe	Hilfsstoffe	Betriebsstoffe	Personal
<b>Finanzierung</b>	Eigenfinanzierung	Mischfinanzierung	Fremdfinanzierung	
<b>Forschung &amp; Entwicklung</b>	Eigene F&E	←————→		Lizenz-/Produktwerb
<b>Produktion</b>	Eigenfertigung (Make)	←————→		Fremdfertigung (Buy)
<b>Personalwesen</b>	Eigene Personalbeschaffung	←————→		Externe Personalagentur
<b>IT</b>	Interner Dienstleister	←————→		Externer Dienstleister
<b>Rechnungswesen</b>	Internes Rechnungswesen	←————→		Treuhandbüro
<b>Absatz</b>	Push-Strategie	←————→		Pull-Strategie

Die zentrale Aufgabe ist die Bestimmung des Engpasses im Unternehmen. Bei einem Ressourcenproblem muss der Zugang zu Rohstoffen und Mitarbeitern verbessert werden, bei einem Nachfrageproblem muss die Nachfrage durch Intensivierung des Marketings stimuliert werden.

### 3.4 Strategische Entscheidungen auf globalen Märkten

Bei Internationalisierungsstrategien können Integrationsvorteile (Grösseneffekte, Standardisierung) und Differenzierungsvorteile (Ausrichtung am jeweiligen Markt) genutzt werden.

Strategie Merkmal	Übernationale Strategie	Multinationale Strategie	Globale Strategie	Transnationale Strategie
<b>Philosophie</b>	Ausrichtung am Heimatmarkt und Export	Ausrichtung an den jeweiligen nationalen Märkten	Ausrichtung am Weltmarkt	Ausrichtung am Weltmarkt und an den nationalen Märkten
<b>Bearbeitung</b>	wenige Länder und Segmente	viele Länder und Segmente; differenziert	viele Länder; standardisiert	viele Länder; differenziert
<b>Internationalisierungsform</b>	Direkter Export, Vertriebsgesellschaften	Internationale Filialen, Tochtergesellschaften	Internationale Filialen, Tochtergesellschaften, Franchising	Internationale Filialen, Tochtergesellschaften, Netzwerke/Partnerschaften
<b>Wettbewerbsorientierung</b>	Orientierung am Wettbewerb im Heimatmarkt	Orientierung am national stärksten Wettbewerber	Orientierung am weltweit stärksten Wettbewerber	Orientierung am weltweit stärksten Wettbewerber sowie an den national stärksten Wettbewerbern
<b>Organisation</b>	Auslandsabteilung	Gebietsorganisation	Produktorganisation	Matrix-/Netzwerkorganisation
<b>Beispiele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Export von Musik</li> <li>■ Software</li> <li>■ Online-Dienste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beratung</li> <li>■ Banken</li> <li>■ Versicherungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Systemgastronomie</li> <li>■ Automobilindustrie</li> <li>■ Hotellerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Werbeagenturen</li> <li>■ Marktforschungsinstitute</li> <li>■ Telekommunikation</li> </ul>

Strategieentscheidungen auf globalen Märkten bestehen aus der Marktwahl, der Markterschließung und der Marktbearbeitung.

*Marktwahl:*

Bei Gelegenheitsmärkten sind Marktattraktivität und Eintrittsbarrieren niedrig. Sind die Eintrittsbarrieren bei niedriger Attraktivität hoch handelt es sich um Abstinenzmärkte. Märkte mit hohen Eintrittsbarrieren aber hoher Attraktivität sind Hoffungsmärkte und jene mit hoher Attraktivität und wenig Barrieren bilden die Kernmärkte.

Markteintrittsbarrieren können institutionell (Zölle, Importquoten, Preiskontrollen, Normen, Kostenvorteile der Einheimischen) oder verhaltensbedingt (Nachfrageverhalten, Sprache, Zugang zu Vertriebskanälen, Wechselkosten, Informationsbarrieren, Vorbehalte des Managements) sein.

*Markterschliessung:*

	Kapital-einsatz	Kontrolle	Kooperations-abhängigkeit	Institutionelle Ansiedlung
Export - direkt - indirekt	gering sehr gering	hoch gering	gering gering	Inland Inland
Vertriebs-niederlassung	mittel - hoch	hoch	gering	Ausland
Lizensierung	gering	gering	mittel	Inland
Auslands-produktion	hoch	hoch	gering	Ausland
Joint Venture	mittel - hoch	mittel	hoch	Ausland
Tochter-gesellschaften	hoch	hoch	gering	Ausland

Zwei Timing-Strategien:

- Wasserfallstrategie → Ein Land nach dem anderen.
- Sprinklerstrategie → Simultane Erschliessung der Märkte

*Marktbearbeitung:*

Standardisierung vs. Differenzierung

- Anbieterbezogene Rückkopplung → Potenzial an Kostendegressionseffekten durch Standardisierung
- Nachfragerbezogene Rückkopplung → Gefahr von Reimporten bei internationaler Preisdifferenzierung, verstärkt durch Standardisierung der Kommunikations- und Preispolitik
- Konkurrenzbezogene Rückkopplung → Je enger das internationale Konkurrenznetzwerk desto stärker ist die Standardisierungs-/Differenzierungsentscheidung auf das Verhalten der Konkurrenz abzustimmen
- Institutionelle Rückkopplung → länderspezifische Produktvarianten aufgrund rechtlicher Anforderungen oder Notwendigkeit einer Standardisierung der Preispolitik bei der Bildung von Wirtschaftsräumen

## 4. Implementierung von Strategien

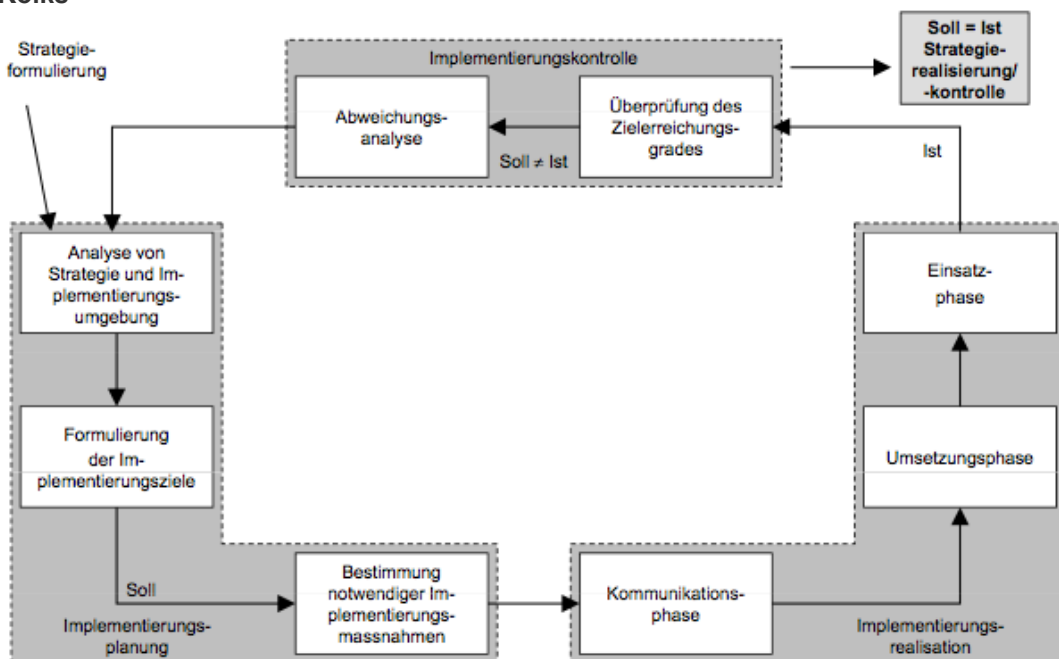
Gründe für das Scheitern von Strategien:

- Analyselücke: Existenz grosser Differenzen zwischen Unternehmens- und Kundeneinschätzung des Unternehmens durch fehlende Analyse der eigenen Stärken und Schwächen.
- Planungslücke: Zu starke Konzentration auf das Tagesgeschäft wegen dem Fehlen einer langfristigen und strategischen Planung von Unternehmenszielen und –strategien.
- Implementierungslücke: Fehlen einer konsequenten Umsetzung der Konzepte durch das Management mit dem Ziel, Marketingstrategien in aktionsfähige Aufgaben umzuwandeln.

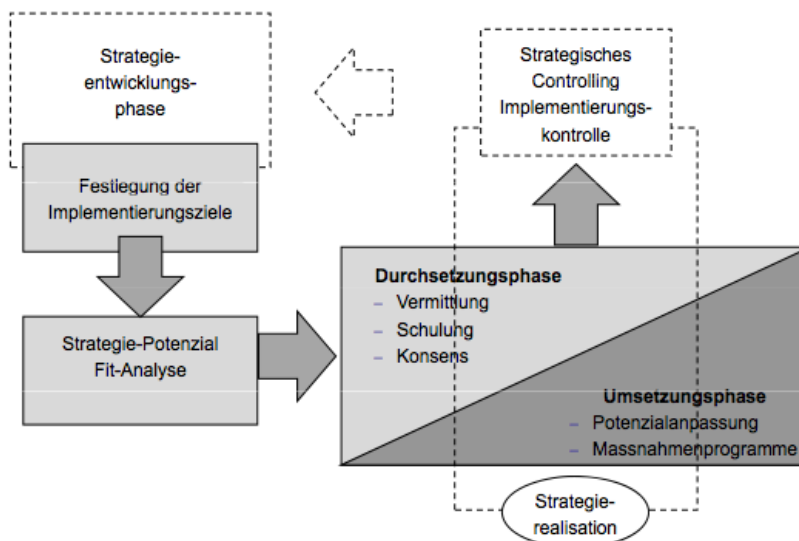
Da Strategieimplementierung oft ein komplexer, mehrstufiger, jahrelanger Prozess ist, bringt die Orientierung an Prozessmodellen Vorteile für den Implementierungsträger mit, wie höhere Transparenz, leichtere Definition von Meilensteinen für die Projektfortschrittskontrolle und leichtere Zuordnung von Ressourcen und Verantwortlichkeiten.

Zwei Prozessmodelle:

- **Kolks**



- **Hilker**



Die Implementierung kann Top-Down (mit oder ohne Einbezug und Einfluss der Betroffenen), Down-Up (mit vollständigem Einbezug und hohem Einfluss der Betroffenen) oder Bottom-Up (Gestaltung des Entscheidungsfindungsprozesses durch Eigeninitiative) erfolgen.

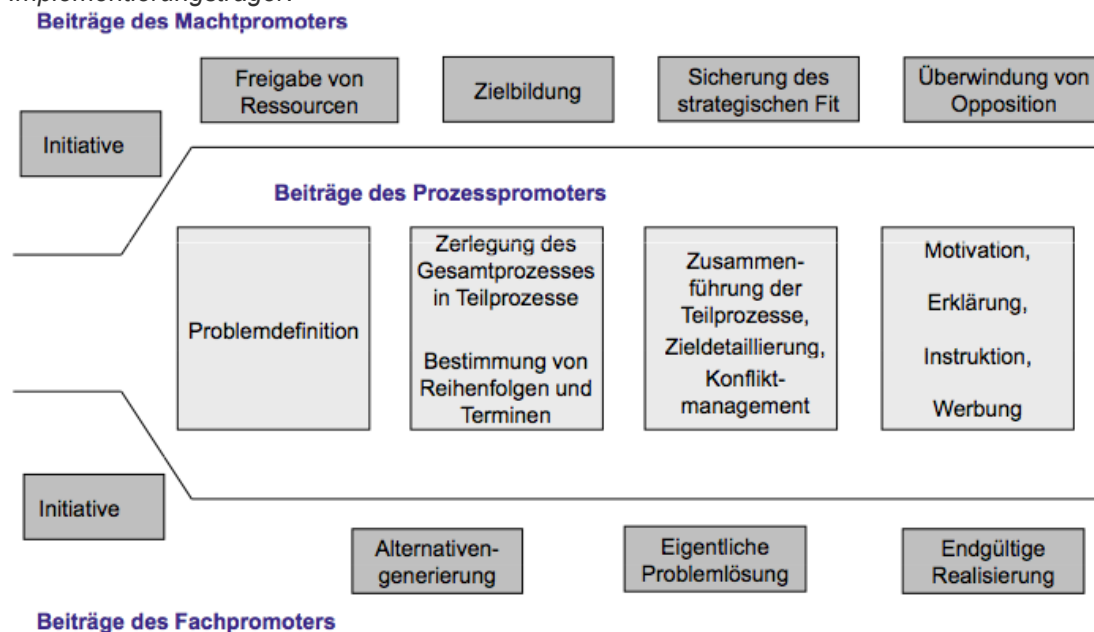
Zeitbezogene Gestaltungsaspekte sind Timing (rechtzeitige Information, kontextgerechtes Timing), Horizonte (Integration von Teilprojekten und Bestimmung derer zeitlicher Dauer), Abfolgen (Reihung von Teilprojekten, Phasenabläufe) und Abstände (Entkopplung einzelner Teilprojekte, Synchronisierung und Simultanisierung).

Das Oberziel der Implementierung stellt natürlich die erfolgreiche Strategieimplementierung dar. Systemziele sind Durchsetzungsziele (Überzeugen und Qualifizieren der Betroffenen) und Umsetzungsziele (Spezifizierung der Strategie und Anpassung der Unternehmenspotenziale durch gegebenenfalls Veränderung der Unternehmensstrukturen, der Unternehmenssysteme und der Unternehmenskultur). Die effiziente Durchführung der Strategieimplementierung durch Einhaltung der Kostenziele und Ablauf- und Terminziele bildet die Durchführungsziele.

*Der Weg zur Kundenorientierung:*

Strategien können nach Kunden spezialisiert werden durch z.B. die Entwicklung eines internationalen Key-Account-Managements oder die Bildung eines produktübergreifenden Branchenvertriebs. Die Organisationsform kann ebenfalls an die Kundenorientierung angepasst werden. Die funktionale Organisation wird erweitert durch ergebnisverantwortliche Profitcenter und somit produktorientierte Geschäftseinheiten. Zur Koordination von Marketingaktivitäten in Bezug auf verschiedene Kundengruppen wird der Kundensegmentmanager mit Verantwortung für einzelne Märkte eingeführt und zuletzt kommt die Bildung einer geschäftseinheitenübergreifenden Vertriebsgruppe hinzu, da Kunden oft Produkte mehrerer Geschäftseinheiten beziehen.

*Implementierungsträger:*



*Wichtige Fähigkeiten eines Managers bei der Strategieimplementierung:*

- Interaktionsfähigkeit (Geschick, andere Personen zu steuern) → besonders wichtig wenn keine formalen Weisungsbefugnisse bestehen
- Allokationsfähigkeit (Wirkungsoptimale Ressourcenverteilung über Funktionen und Bereiche)
- Überwachungsfähigkeit (Wissen um Beziehungen und Ereignisse hinsichtlich der Aufgaben und Probleme im Aufgabenbereich des Managers)
- Organisatorische Fähigkeiten (Organisatorisches Talent, Begabung Netzwerke zu knüpfen, Fähigkeit problemadäquate informelle Organisationsstrukturen zu bilden)