

Strategische Unternehmensführung

Von der Vision zur Umsetzung: Die Entwicklung, Gestaltung und Anwendung von Unternehmensstrategien.

WISSEN – VERSTEHEN – ANWENDEN



Autoren: Thomas Schmitt
Peter Koller

Startlink AG, Fachverlag, 8142 Uitikon-Waldegg
Auflage 1.00, August 2023

9. Wettbewerbsstrategie (Porter)

Wettbewerbsstrategie nach Porter	
Einsatzbereich	Entwicklung von Positionierungsstrategien
	Anpassung bestehender Strategie an sich verändernde Marktumfelder
	Elimination des Problembereichs «Stuck in the middle»
Segmente	Gesamtmarkt
	Teilmarkt
Normstrategien	Differenzierung
	Kostenführung
	Nischen-Strategie

Die Wettbewerbsstrategie nach Porter unterscheidet die wettbewerbsrelevanten Positionierungsmöglichkeiten eines Unternehmens nach dem strategischen Vorteil (Einzigartigkeit gegenüber Kostenvorsprung) und nach der Marktausrichtung (Gesamtmarkt gegenüber Teilmarkt).

Je nach Wahl seiner Strategie differenziert sich ein Unternehmen am Markt durch seine Produkte (strategischer Vorteil) oder durch eine Fokussierung im Markt (Zielmarkt).

Tabella 21: Wettbewerbsstrategie nach Porter

		Strategischer Vorteil	
		Besondere Produktmerkmale	Kostenvorsprung
Zielmarkt	Gesamtmarkt	Differenzierung	Kostenführerschaft
	Teilmarkt	Nischenstrategie	

Tabella 22: Wettbewerbsstrategie nach Porter

Daraus leitet Porter drei Normstrategien ab:

9.1. Differenzierung

- Marke: Etablierung einer einzigartigen zielgruppenrelevanten Marke
- Innovation: besondere Produkteigenschaften
- Service: überdurchschnittliche kundenorientierte Serviceleistungen
- Preis: Preisführerschaft
- Qualität: Qualitätsführerschaft

9.2. Kostenführerschaft

Entwicklung eines Konkurrenzvorteils durch minimal gehaltene Kostenstrukturen. Deshalb können sie ihre Produkte günstiger anbieten als ihre Mitbewerber und erwirtschaften dennoch Gewinn. Die weniger effizient aufgestellten Mitbewerber fahren beim selben Angebotspreis Verluste ein und ziehen sich aus dem Markt zurück.

9.3. Nischenstrategie

Das Unternehmen positioniert sich in einem spezifischen Teil- oder Nischenmarkt (entweder durch Differenzierung oder Kostenführerschaft). Den Konkurrenzvorteil sieht Porter in der Fokussierung auf ein enges Marktsegment mit einer präzisen abgegrenzten Zielgruppe, was erlaubt, spezifisch auf die Kunden einzugehen und deren Bedürfnisse besser abzudecken. Eine erfolgreiche Nischenstrategie beruht auf einer Kombination aus Produktinnovation, Marketing und Kundenservice.

9.3.1. Vorteile Nischenstrategie

Der zentrale Vorteil der Nischenstrategie ist, dass Unternehmen, welche eine Nischenstrategie erfolgreich umsetzen in der Lage sind, höhere Preise für ihre Produkte oder Dienstleistungen zu verlangen, da Kunden, die auf der Suche nach etwas Einzigartigem oder Besonderem sind, bereit sind, dafür mehr zu bezahlen. Ausserdem gibt es in einer Nische oft weniger Wettbewerb, was es Unternehmen ermöglicht, sich als Experte in ihrem Bereich zu positionieren und eine starke Markenidentität aufzubauen.

9.3.2. Nachteile Nischenstrategie

Der zentrale Nachteil der Nischenstrategie ist, dass das Potenzial für Umsatzwachstum begrenzt ist, da die Konzentration auf eine kleine Zielgruppe erfolgt. Auch kann es schwierig sein, in einer Nische erfolgreich zu sein, da es oft schwierig ist, überhaupt Kunden zu gewinnen, wenn keine weiteren Mitbewerber für Marktinformationen sorgen.

10. Stakeholder-Analyse

10.1. Definition Stakeholder-Analyse

Eine Stakeholder-Analyse ist ein Prozess, bei dem identifiziert wird, wer von einer Entscheidung einer Unternehmung betroffen sein könnte und welche Bedürfnisse und Interessen diese Personen oder Gruppen haben könnten. Die Analyse ermöglicht es, wichtige Stakeholder zu identifizieren und ihre Bedürfnisse zu verstehen, um darauf aufbauend unternehmerische Entscheidungen zu treffen und eine effektive Kommunikation mit ihnen zu gewährleisten.

10.2. Ziele der Stakeholder-Analyse

Mit der Stakeholder-Analyse werden folgende Ziele verfolgt:

- Unterstützer und Promoter finden, die ein Projekt voranbringen wollen;
- Gegner, Hindernisse und Widerstände erkennen, die von bestimmten Personen oder Institutionen ausgehen können;
- Partikular-Ziele sowohl bei Befürwortern als auch bei Gegnern in Erfahrung bringen;
- Beziehungen und Konflikte zwischen den einzelnen Stakeholdern aufzeigen;
- Die Basis für die Stakeholder-Kommunikation legen.

Die Stakeholder-Analyse ist ein wichtiges Instrument für die strategische Planung und Entscheidungsfindung in Unternehmen und anderen Organisationen. Sie hilft dabei, mögliche Risiken und Chancen im Umgang mit Stakeholdern zu identifizieren und eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten und Entscheidungen sicherzustellen.

10.3. Aufbau der Stakeholder-Analyse

Die Stakeholder-Analyse beinhaltet folgende Schritte:

1. Identifikation der Stakeholder: Wer könnte von der Entscheidung oder dem Projekt betroffen sein? Das können interne oder externe Personen oder Gruppen sein, wie z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Regulierungsbehörden, lokale Gemeinden, Umweltschutzgruppen oder NGOs.
2. Klassifizierung der Stakeholder: Welchen Einfluss haben die verschiedenen Stakeholder auf das Projekt oder die Entscheidung, und wie wichtig sind ihre Interessen? Dabei können Stakeholder nach ihrer Macht und Interessenlage in verschiedene Kategorien eingeteilt werden, wie z.B. Schlüsselakteure, die viel Einfluss haben und deren Interessen stark berücksichtigt werden sollten, oder Nebenakteure, deren Interessen weniger wichtig sind.
3. Bewertung der Stakeholder: Wie wichtig sind die verschiedenen Stakeholder für das Projekt oder die Entscheidung, und welche Auswirkungen könnten ihre Interessen haben? Dabei können Faktoren wie die möglichen Auswirkungen auf den Geschäftserfolg, die Reaktionsfähigkeit der Stakeholder oder die öffentliche Meinung berücksichtigt werden.
4. Planung der Stakeholder-Kommunikation: Wie können die Stakeholder am besten informiert und einbezogen werden? Dabei sollten die verschiedenen Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder berücksichtigt werden, um effektive Kommunikationsstrategien zu entwickeln und eine positive Beziehung zu den Stakeholdern aufzubauen.

10.4. Techniken der Stakeholder-Analyse

Um die Erwartungen und Vorstellungen der Stakeholder in Erfahrung zu bringen können verschiedene Techniken des System Engineerings angewendet werden:

- Befragungstechniken: Befragungstechniken helfen, explizites Wissen zu ermitteln. Beispiele für Befragungstechniken sind Fragebögen und Interviews.
- Kreativitätstechniken: Kreativitätstechniken werden verwendet, um Visionen von Produkten zu ermitteln. Beispiele für Kreativitätstechniken sind Brainstorming, Brainwriting und Braindumping. Oftmals kommen diese Techniken im Zuge von Workshops zum Einsatz.
- Beobachtungstechniken: Beobachtungstechniken bieten sich in Situationen an, die sich schlecht beschreiben lassen. Beispiele für Beobachtungstechniken sind Feldbeobachtung und Apprenticing.
- Research-Techniken: Research-Techniken (Dokumentenzentrierte Techniken, Desk-Research) werden in Kombination mit anderen Techniken genutzt. Sie versuchen bekannte Lösungen im Rahmen der Analyse zu nutzen. Beispiele für dokumentenzentrierte Techniken sind das perspektivenbasierte Lesen und die Systemarchäologie.

10.5. Bewertung der Stakeholder

Das zentrale Ergebnis der Stakeholder-Analyse ist die Unterscheidung zwischen wichtigen und weniger wichtigen Stakeholdern. Dazu können Stakeholder verschiedenen Kategorien zugeordnet, bewertet und in einer Matrix dargestellt werden.

10.5.1. Bewertungskriterien für Stakeholder

- Welchen Einfluss hat der Stakeholder?
- Wie gross ist sein Interesse?
Diese Einschätzung kann vom Masse der Veränderung abgeleitet werden, welche auf den Stakeholder einwirkt.
- Wie werden seine Reaktionen ausfallen?
Zu klären ist, ob allenfalls mit verstecktem oder offenem Widerstand gerechnet werden muss oder ob der Stakeholder als Promotor in Erscheinung tritt.
- Wie mächtig ist der Stakeholder?
Zu klären ist, über welche Kanäle der Stakeholder welchen Einfluss nehmen kann.

10.5.2. Stakeholder-Matrix

Es ist ausreichend, die Abstufungen in nicht metrischen Dimensionen, sondern mit «niedrig», «mittel» und «hoch» vorzunehmen, da die Einschätzungen subjektive sind, wodurch eine detailliertere Abstufung kaum zusätzliche Erkenntnisse liefern würde.

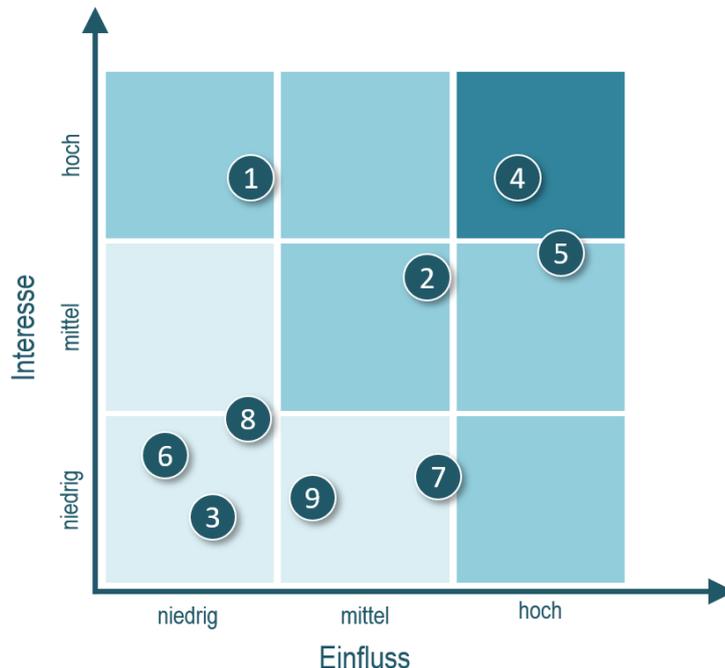


Abbildung 36: Stakeholder-Matrix

11. PDCA-Zyklus (Deming-Kreis / Shewhart-Zyklus)

Der PDCA-Zyklus, auch bekannt als Deming-Kreis oder Shewhart-Zyklus, ist ein Prozess-Management-Modell, welches in den 1930er Jahren durch den amerikanischen Physiker Walter Andrew Shewhart entwickelt wurde (Shewart-Zyklus). Der Wirtschaftsberater William Edwards Deming, welcher nach dem Zweiten Weltkrieg im Kommando von General McArthur für den wirtschaftlichen Wiederaufbau Japans verantwortlich war, verfeinerte das Modell (Deming-Cyrcler), um seine Vorstellung einer verbesserungsorientierten Organisation transparent aufzuzeigen (und nebenbei eine einheitliche Grundhaltung bei den japanischen Managern zu schaffen). Der PDCA-Zyklus ermöglichte so – frei von falschem Nationalstolz und unbelastet von westlichen Mahnkultur – den raschen wirtschaftlichen Wiederaufstieg Japans.

Der PDCA-Zyklus besteht aus vier Schritten: Planen (Plan), Durchführen (Do), Überprüfen (Check) und Handeln (Act). Er stellt einen ständigen Prozess dar, welcher immer wieder durchlaufen wird, um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen. Das Modell wird häufig in der Qualitätssicherung und im Prozessmanagement verwendet, um sicherzustellen, dass die Prozesse effektiv sind und den Anforderungen entsprechen.

PLAN: Der Planungsschritt beinhaltet die Definition des Problems, die Identifikation von Zielen und die Entwicklung eines Plans, um diese Ziele zu erreichen. In diesem Schritt werden auch die benötigten Ressourcen und Verantwortlichkeiten festgelegt.

DO: Im Durchführungsschritt wird der Plan umgesetzt, indem die Prozesse und Aktivitäten ausgeführt werden, um das Ziel zu erreichen. Hierbei können auch Anpassungen an den ursprünglichen Plan vorgenommen werden, um auf unvorhergesehene Ereignisse oder Änderungen zu reagieren.

CHECK: Der Überprüfungsschritt beinhaltet die Überwachung und Bewertung der Ergebnisse, um sicherzustellen, dass sie den Erwartungen und Anforderungen entsprechen. Hierbei werden auch die Daten gesammelt und analysiert, um festzustellen, ob die Ziele erreicht wurden.

ACT: Im Handlungsschritt werden auf Basis der Ergebnisse des Überprüfungsschritts Anpassungen vorgenommen, um Verbesserungen umzusetzen oder um neue Ziele zu definieren. Hierbei werden auch Massnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass die Verbesserungen nachhaltig sind.

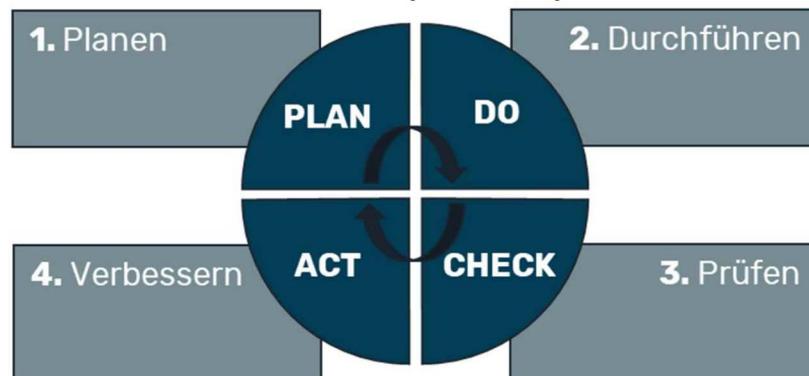


Abbildung 37: PDCA-Zyklus (Deming-Kreis / Shewhart-Zyklus)

Autoren:

Prof. Thomas Schmitt lehrt an der Hochschule für Technik, Fachhochschule Nordwestschweiz, im Themenbereich Corporate Finance und Unternehmensführung. Er nimmt neben seiner Lehrtätigkeit an der Hochschule mehrere aktive Verwaltungsratsmandate in mittelständischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen wahr und berät Unternehmen sowie Finanzverwaltungen der öffentlichen Hand in Finanzierungsfragen.



Thomas Schmitt
Dozent für Betriebsökonomie
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Technik
Institut für Business Engineering
Bahnhofstrasse 6
5210 Windisch

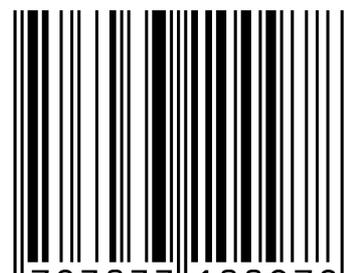
Peter Koller lehrt an der Hochschule für Technik, Fachhochschule Nordwestschweiz und weiteren Hochschulen im Themenbereich Strategisches Management und Strategische Beschaffung. Weiter nimmt er neben seiner Lehrtätigkeit mehrere aktive Verwaltungsratsmandate aus unterschiedlichen Branchen wahr.



Peter Koller
Dozent für Betriebsökonomie
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Technik
Institut für Business Engineering
Bahnhofstrasse 6
5210 Windisch

Startlink AG, Fachverlag
Bergstrasse 2
8142 Uitikon-Waldegg
+41 44 491 7777
info@startlink.ch
www.startlink.ch
www.startlink.com
Auflage 1.00, August 2023
ISBN 978-3-033-10097-8

ISBN 978-3-033-10097-8



9 783033 100978 >