

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis	2
Teil I Basiselemente der Strategie	7
1. Einführung Unternehmensstrategie	7
2. Unternehmensverfassung	7
2.1. Definition Unternehmensverfassung	7
2.2. Regelungsbereich der Unternehmensverfassung	7
2.3. Bestandteile einer Unternehmensverfassung	8
2.4. Orientierung der Unternehmensverfassung	8
2.4.1. Shareholder-Ansatz	8
2.4.2. Stakeholder-Ansatz	8
3. Vision	8
3.1. Definition Vision	8
3.2. Formulierung der Vision	8
3.2.1. Formale Aspekte	8
3.2.2. Inhaltliche Aspekte	9
3.3. Adressaten der Vision	9
3.4. Zusammenfassende Elemente der Formulierung einer Vision	9
4. Mission	10
4.1. Einführung	10
4.2. Definition Mission	10
4.3. Beispiele von Missionen	10
5. Leitbild	10
5.1. Definition Leitbild	10
5.2. Adressaten des Leitbildes	11
5.2.1. Innenwirkung	11
5.2.2. Aussenwirkung	11
5.3. Aufbau und Inhaltselemente von Unternehmensleitbildern	11
5.4. Funktionen von Unternehmensleitbildern	11
5.5. Beispiele von Leitbildern	12
6. Beispiel Vision – Mission – Leitbild: Coca-Cola	13
Teil II Einflussfaktoren auf die Strategiegestaltung	14
1. Werte	14
2. Megatrends	14
2.1. Definition Megatrends	14
2.2. Aktuelle Megatrends	14
3. Unternehmenskultur	16
3.1. Definition	16
3.2. Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur	16
3.2.1. Prägungselemente	16
3.2.2. Führungsstile	17
3.2.3. Führungstechnische Aspekte	17
3.2.4. Führungstechniken	18
3.2.5. Autorität und Macht	18
3.3. Ausprägungen der Unternehmenskultur	18
3.3.1. Kulturtypen Daell/Kennedy	18
3.3.2. Eisbergmodell	19
3.3.3. Competing Values Framework	19
3.3.4. Denison-Modell	20
3.3.5. Schein-Modell	20
4. Stärken-/Schwächen-Profil der Unternehmung	21
4.1. Stärken der Unternehmung	21
4.2. Schwächen der Unternehmung	22
5. Chancen-/Gefahrenprofil der Umwelt	23
5.1. Umweltsphären	23
5.2. Anspruchsgruppen	23
5.3. Aufbau Chancen-/Gefahrenprofil der Umwelt	24
6. Brancheneigenheiten	24
6.1. Brancheneinteilung	24
7. Geschäftsmodelle	25
7.1. Definition Geschäftsmodell	25
7.1.1. Dimensionen eines Geschäftsmodells	25
7.2. Perspektiven eines Geschäftsmodells	25
7.2.1. Perspektive Strategie	25
7.2.2. Perspektive Wirtschaft	25
7.2.3. Perspektive Informationstechnologie	26
7.3. Ordnungsrahmen für Geschäftsmodelle	26

7.3.1. Business Model Archetypes	27
7.4. Klassische Geschäftsmodelle	27
7.4.1. Anbietertypen	27
7.5. Digitale Geschäftsmodelle	28
7.5.1. Definitionen	28
7.5.2. Fazit	30
7.5.3. Entwicklungsgeschichte digitaler Geschäftsmodelle	31
7.5.4. Elemente digitaler Geschäftsmodelle	31
7.5.5. Muster digitaler Geschäftsmodelle	32
7.5.6. Digitale Geschäftsmodelle und Innovation	34
8. Märkte	35
8.1. Definition Marktforschung	35
8.2. Ziele der Marktforschung	35
8.3. Arten der Marktforschung	35
8.4. Qualitative und quantitative Marktforschung	36
8.4.1. Quantitative Marktforschung	36
8.4.2. Qualitative Marktforschung	36
8.5. Marktforschung, Markenforschung und Marketingforschung	36
8.6. Instrumente der Marktforschung	36
8.6.1. Primäre Marktforschung	36
8.6.2. Sekundäre Marktforschung	36
8.6.3. Methoden der Marktforschung	37
9. Zielgruppenidentifikation	38
9.1. Konsumententypen	38
9.1.1. Segmentierungskriterien	38
9.1.2. VALS 1 (Values and Lifestyle System 1)	38
9.1.3. VALS 2 (Values and Lifestyle System 2)	39
9.1.4. List of Values (LOVs) Approach	42
9.1.5. McCann-Erickson Men	42
9.1.6. Eurostyles	42
9.1.7. Sinus-Milieu	44
9.1.8. Generations	45
10. Persönlichkeitsprofile von Mitarbeitenden	48
10.1. Problemlösungsstrategie	48
10.2. Wahrnehmung und Informationsverarbeitung	48
10.3. Prägende Elemente	48
10.4. Verhaltensmuster und Biografie	48
10.5. Bedeutung für Projektleitung und Teams	49
10.6. Arbeitsstiltypen	49
10.6.1. Merkmale der Arbeitsstile	49
10.6.2. Entdecker/innen	49
10.6.3. Denker / -innen	50
10.6.4. Entscheider / -innen	50
10.6.5. Macher / -innen	50
10.7. Arbeitspräferenzen	51
10.7.1. Entdecker / -innen	51
10.7.2. Denker / -innen	51
10.7.3. Entscheider / -innen	51
10.7.4. Macher/innen	52
10.8. Bestimmen von Arbeitsstilen	53
Teil III Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung	55
1. Phasen der Strategieentwicklung	55
1.1. Analyse der aktuellen Situation	55
1.1.1. Umwelt- und Unternehmensanalyse	55
1.2. Festlegung der Ziele	56
1.2.1. Zielhierarchien	56
1.2.2. Zielformulierung	56
1.2.3. Sachziele	57
1.2.4. Formalziele	58
1.3. Entwicklung der Strategien	69
1.4. Umsetzung der Strategien	69
1.5. Überwachung und Anpassung	69
Teil IV Strategiemodelle	70
1. Balanced Score Card (Norton, Kaplan)	70
1.1. Einführung	70
1.2. Perspektiven	71
1.2.1. Finanzperspektive	71
1.2.2. Kundenperspektive	71
1.2.3. Interne Prozessperspektive	71
1.2.4. Mitarbeiter-, Potenzial- bzw. Lern- und Wachstumsperspektive	71
1.3. Beurteilung des BSC-Ansatzes	71
1.3.1. Chancen	71
1.3.2. Risiken	72
2. Branchenstrukturanalyse nach Porter (5-Kräftemodell)	72

2.1. Bedrohung durch neue Konkurrenten	73
2.2. Verhandlungsstärke der Abnehmer	73
2.3. Verhandlungsstärke der Lieferanten	73
2.4. Druck durch Substitutionsprodukte	73
2.5. Grad der Rivalität der existierenden Wettbewerber	74
3. St. Galler Management-Modell	75
3.1. St. Galler Management Modell (Ulrich)	75
3.2. Neues St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm)	75
3.3. St. Galler Management-Konzept (Bleicher)	76
4. Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	77
4.1. Grundkonzept	77
4.2. Die vier klassischen Norm-Strategien nach Ansoff	78
4.2.1. Markt-Durchdringung	78
4.2.2. Strategien der Marktdurchdringung	78
4.2.3. Strategien der Produktentwicklung	78
4.2.4. Strategien der Marktentwicklung	79
4.2.5. Strategien der Diversifikation	79
4.3. Die 9-Felder-Matrix nach Ansoff	80
5. Produktportfoliostrategie (Boston Consulting Group)	80
5.1. Produkteportfolio-Matrix nach Boston Consulting Group	81
5.1.1. Durchschnittliches Marktwachstumsrate	81
5.1.2. Relativer Marktanteil	81
5.1.3. Kreisflächen	82
5.1.4. Normstrategien	83
6. GAP-Analyse	84
7. Portfolio-Analyse nach McKinsey	87
7.1. Ausprägungen der Dimension «Relative Wettbewerbsposition»	87
7.2. Ausprägungen der Dimension «Marktattraktivität»	87
8. SWOT-Analyse	95
8.1. Definition	95
8.2. Zweck	95
8.3. Struktur und Aufbau	96
8.4. Interne Analyse versus externe Analyse	96
8.5. OT: «Opportunities» – «Threats» (externe Analyse)	96
8.6. Normstrategien	97
8.7. SWOT-Analyse entwickeln	98
9. Wettbewerbsstrategie (Porter)	99
9.1. Differenzierung	99
9.2. Kostenführerschaft	99
9.3. Nischenstrategie	99
9.3.1. Vorteile Nischenstrategie	100
9.3.2. Nachteile Nischenstrategie	100
10. Stakeholder-Analyse	100
10.1. Definition Stakeholder-Analyse	100
10.2. Ziele der Stakeholder-Analyse	100
10.3. Aufbau der Stakeholder-Analyse	100
10.4. Techniken der Stakeholder-Analyse	101
10.5. Bewertung der Stakeholder	101
10.5.1. Bewertungskriterien für Stakeholder	101
10.5.2. Stakeholder-Matrix	101
11. PDCA-Zyklus (Deming-Kreis / Shewhart-Zyklus)	102
Teil V Strategieumsetzung	103
1. Akquisitionsstrategien	103
1.1. Formen von Akquisitionsstrategien	103
1.2. Ausprägungen von Unternehmensverbindungen	103
2. Digitalisierungsstrategien	104
3. Finanzierungsstrategien	104
3.1. Ausprägungen von Finanzierungsstrategien	105
3.1.1. Eigenfinanzierung	105
3.1.2. Fremdkapitalfinanzierung	105
3.1.3. Hybridfinanzierung	105
3.2. Überblick über Kredit-, Mezzanine- und Eigenkapitalfinanzierung	105
3.3. Gesellschaftsformen als Basis der Finanzierungsstrategie	106
4. Innovationsstrategien	107
4.1. Formen der Innovation	107
4.2. Innovationsmanagement	108
4.3. Strategie der Innovationsführerschaft	108
4.3.1. Eigenschaften eines Innovationsführers:	108
5. Patentierungsstrategien	109

5.1. Formen von Patenten	109
5.2. Ansätze für Patentierungsstrategien	109
6. Markenstrategien	110
6.2. Grundlagen Markenstrategien	110
6.2.1. Begriffe	110
6.2.2. Markenimage	111
6.2.3. Markenpositionierung	111
6.2.4. Markenname (brand name)	112
6.3. Markenstrategien	112
6.3.1. Vertikale Markenstrategien	112
6.3.2. Horizontale Markenstrategien	113
6.3.3. Markenintegration	113
6.3.4. Markenkombination	113
6.3.5. Markenstrategie bei Neuprodukten	114
6.3.6. Markenallianz (Markenpartnerschaft)	114
6.3.7. Markenidentität	115
6.3.8. Markenimitation	115
6.4. Markenbewirtschaftung	115
6.4.1. Markenanreicherung (Leverage Secondary Brand Knowledge)	115
6.4.2. Markenartikel (Klassischer Markenartikel)	115
6.4.3. Markenbekanntheit (Brand Awareness)	116
6.4.4. Markenbeziehungsqualität (Brand Relationship Quality, BRQ)	116
6.4.5. Markenwert (brand equity)	116
6.4.6. Brand Equity - Bestimmung des Markenwertes	116
6.4.7. Fazit	119
6.4.8. Nescafé: Wertvollste Schweizer Marke	120
6.5. Markenrecht	120
6.5.1. Rechtsgrundlagen bei der Markenentwicklung	120
6.5.2. Bedeutung von Marken	120
6.5.3. Markenrechtliche Grundsätze - Schutz durch Registrierung	120
6.5.4. Beschreibende Marke versus Phantasiemarke	121
6.5.5. Wort- oder Bildmarke	121
6.5.6. Markenrecherche	121
7. Beschaffungsstrategie	124
7.1. Beschaffungsrichtlinien	124
7.2. Beschaffungsstrategien	125
7.3. Kostenpotenzial	125
7.4. Erlöspotenzial	125
7.5. Interne Erfolgspotenziale	126
7.6. Externe Erfolgspotenziale	126
7.7. Beschaffungsmodell	126
7.8. Sourcing Strategien entlang der Lieferantenpyramide	127
7.8.1. Single Sourcing	128
7.8.2. Dual Sourcing	128
7.8.3. Multiple Sourcing	129
7.8.4. Local Sourcing	129
7.8.5. Domestic Sourcing	129
7.8.6. Global Sourcing	130
7.8.7. Cluster Sourcing	130
7.8.8. Modular Sourcing	130
7.9. Just-in-Time und Just-in-Sequence	131
7.10. Maverick Buying, der unkontrollierte Einkauf	131
7.11. Risikoorientierte Beschaffungsstrategien	132
7.11.1. Beeinflussungsstrategie	132
7.11.2. Anpassungsstrategie	132
7.12. Machtorientierte Beschaffungsstrategien	132
7.12.1. Emanzipationsstrategie	132
7.12.2. Chancenrealisierungsstrategie	132
7.12.3. Selektive Strategie	132
7.12.4. Marktmacht-Portfolio	133
8. Lieferantenmanagement	133
8.1.1. Methoden zur Bildung von Lieferantengruppen	135
8.1.2. Portfolioanalysen	136
8.2. Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor	138
8.2.1. Nachhaltigkeit (Sustainability)	138
9. Differenzierungsstrategien	139
9.1. Qualitätsmaximierung	139
9.2. Preispositionierung	139
9.3. Kostenführerschaft	139
9.3.1. Skaleneffekte	139
9.3.2. Schlanke Produktion	140
9.3.3. Vorteile der Lean Production	141
9.3.4. Nachteile der Lean Production	141
9.3.5. Just in time	141
9.3.6. Target-Costing	142
9.3.7. Value Engineering	144

9.4. Nutzenmaximierung	145
10. Werte-Strategien.....	146
11. Wachstumsstrategien	147
11.2. Nachhaltigkeitsstrategien	148
11.2.1. Aspekte der Nachhaltigkeitsstrategie	148
11.2.2. Environmental, Social und Governance (ESG)	148
Teil VI Anhang	149
1. Verzeichnis der Aufgaben	149
2. Abbildungsverzeichnis	149
3. Tabellenverzeichnis	150
4. Formelverzeichnis	151
5. Literaturverzeichnis	151

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

