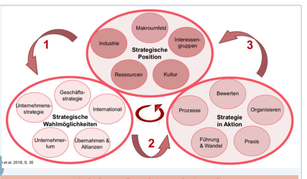
Exploring Strategy Framework

Allgemein

--> 3 Kreise im Ablauf, nicht lineare Reihenfolge sonder ein Prozess



et al. 2018, S. 35

Sechzehn grundlegende Fragen der Strategie		
Strategische Position	**Strategische Entscheidungen**	**Strategie in Aktion**
Welche Chancen und Bedrohungen bietet das Makroumfeld?	Wie sollten Geschäftsbereiche konkurrieren?	Sind die Strategien geeignet, akzeptabel und machbar?
Wie kann die Organisation am besten mit Kräften ihrer Branche umgehen?	Welche Geschäftsfelder sollen in das Portfolio aufgenommen werden?	Welche Art von Strategiefindungsprozess ist notwendig?
Wie stehen die Stakeholder der Organisation zu ihren Zielen?	Wo sollte die Organisation international in den Wettbewerb eintreten?	Welche organisationalen Strukturen und Systeme sind notwendig?
Welche Ressourcen und Fähigkeiten stützen die Strategie?	Hat die Organisation ein ausreichendes Maß an Innovationen?	Wie sollten die Unternehmen mit den notwendigen Veränderungen umgehen?
Wie passt die Kultur zur Strategie?	Sollte die Organisation andere Unternehmen aufkaufen, Allianzen bilden oder allein operieren?	Wer sollte im Strategieprozess was tun?

1 "Strategische Position"

= analytische Phase / strategische Analyse — strategische Frühaufklärung!

Makroumfeld

--> *Chancen u Gefahren für Unternehmen*

Analyse-Methode — *PESTEL - Analyse*
- Politisch
- Economical (wirtschaftlich)
- Sozial
- Technologisch
- Ecological (ökologisch)
- Legal (rechtlich)

Extern

Branchenumfeld

--> *Chancen u Gefahren für Unternehmen*

Konkurrenten — Zulieferer — Kunden

Analyse-Methoden
- Branchentypische Lebenszyklus
- 5-Forces Analyse nach Porter — **Strategisches Look-in**
  - wenn Nutzer von Zulieferer abhängig werden und keinen anderen Zulieferer wählen können!
  - Facebook: Wer all seine Freunde auf FB hat und Photos und Ereignisse, wechselt nicht sein Netzwerk!
- Konkurrenzanalyse
- Blue Ocean Strategie

Interessensgruppen (Stakeholder)

- --> Corporate Governance
- Ethik
- soziale Verantwortung

Intern

--> *Stärken u Schwächen des Unternehmens*

Strat. Fähigkeiten
- Ressourcen
- Kompetenzen

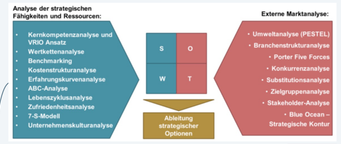
Kultur
- Lock-in Effekt
- Strategischer Drift

SWOT-Analyse: Ressourcen (intern) vs Marktanforderungen (extern) in Übereinstimmung --> Strategiesche Position

Auswertung / Übersicht

Quelle: Johnson et al. 2018, S. 99-00

Weitere Tools



Beispiel der SWOT-Matrix (TOWS) — Repetition

SWOT Analyse - Beispiel	Unternehmensanalyse	
	Stärken (Strengths) S1: Produktführerschaft & Qualität S2: Servicebreitung S3: Forschung & Entwicklung	**Schwächen (Weaknesses)** W1: Produktpreise W2: Produktionskosten W3: Produktionsaufwand W4: Logistik
Chancen (Opportunities) O1: Starkes Marktwachstum O2: Unerschlossene Produktfelder	**Matching-Strategien** S1-O1: Marktwachstum rechtfertigt weitere Ausgaben für Forschung & Entwicklung, um das Unternehmen als Technologieführer zu etablieren S3-O2: Forschung & Entwicklung auf neue Produktfelder ausweiten	**Umwandlungsstrategien** W1+W2+W3+O1: Marktwachstum rechtfertigt Investitionen in effizientere Produktionsanlagen W4+O2: Neue Vertriebskanäle Wachstumsmarkt für neue Produktfelder erschließen zu können, ohne Produktionsaufwand und Kosten weiter zu erhöhen W4+O1: Vertriebskooperation, um wachsende Nachfrage bedienen zu können
Risiken (Threats) T1: Neue Substitutionstechnologien für Produktfeld A T2: Starker Mitbewerber	**Neutralisierungsstrategien** S1+S2+T1: Produktqualität- und -führerschaft ausbauen, um Vorsprung zu verteidigen, dass Abnehmer in Produktfeld A auf Substitutionstechnologien umsteigen S1+S3+T1: Produktqualität und	**Verteidigungsstrategien** W1+W2+W3+T1+T2: Strategische Allianz mit Mitbewerber in Produktfeld A W1+W2+W3+T1+T2: Aufgabe des Produktfelds A

Quelle: Johnson et al. 2018, S. 100

Dilemma:

Frage auf was man fokussiert. Externe Faktoren, die nicht beeinflussbar sind, oder auf interne Ressourcen u Kompetenzen, die man selber steuern kann. Gibt beide Ansichten

2 "Strategische Wahlmöglichkeiten" *Optionen*

--> *Definition der Optionen bzgl. Ausrichtung, Methoden, Umsetzung...*

1 Entwicklung von Strategien

Gesamtunternehmerische Strategie
- Inhalt: Vision, Leitbild, Portfolioplanung, Produkt-/Marktstrategie, Blue Ocean Ansatz
- Diversifikation — geographische Märkte
- neue Märkte / neue Produkte

2 **Geschäftsstrategie** und -Modelle

- Preis- und Abgrenzungsstrategien
- Interaktion mit Konkurrenz
- Entrepreneurship und Innovation
- Fusionen, Übernahmen und Kooperationen

3 Beurteilung der strategischen Optionen

3 "Strategie in Aktion" *Strategieimplementierung*

= Umsetzung!
- "Strategy is a commodity. Execution is an art." (Peter Drucker)
- Strat. Leistung und Bewertung
- Strat. Entwicklungsprozesse — beabsichtigte- und emergency Strategien
- Strukturierung — nach Strategie-Definition muss diese Umgesetzt werden. Dafür muss zuerst Struktur und System konfiguriert werden
- Strat. Mgmt und Wandel / Transformation
  - Umgang mit Wandel definieren.
  - Führungsstil
- Praxis
  - Menschen
  - Handlungen
  - Methodiken

Weitere Ansätze wie man eine Strategie erkunden kann: (Blickwinkel!)

Strategie in verschiedenen Kontexten

- **Kleinunternehmen**
  - **Positionierung**: besonders auf ihre Umgebung achten, da schnell verändert
  - strategischen **Ziels**: Dabei geht es nicht zwangsläufig nur um Gewinn, sondern es kann auch um Ziele wie Unabhängig- keit, Kontrolle durch die Familie, die Übergabe an die nächste Generation und eventuell sogar einen angenehmen Lebensstil gehen
- **Multinationale Unternehmen** — Positionierung: komplexen, globalen Markt wichtig
- **Öffentlicher Sektor und gemeinnützige Unternehmen**
  - Positionierung: Wettbewerbsvorteil wichtig
  - Wohltätige, gemeinnützige Organisationen konkurrieren normalerweise um Spendengelder,
  - Schulen und Krankenhäuser, oft in Bereichen wie Qualität oder Leistungen

Strategie aus div. **Perspektiven**

- wie Strategie gestaltet wird (Gestaltungsperspektive)
- aus der Erfahrung (Erfahrungsperspektive)
- aus der Varietät (für neue Ideen)
- aus Diskurs

Beispiele

Airbnb: Kultur als strategischer Anker

Airbnb betont eine offene und inklusive Unternehmenskultur, die auf Gemeinschaft, Zugehörigkeit und Innovation basiert. Diese Werte sind integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und prägen sowohl interne Abläufe als auch das Nutzererlebnis.

Apple: Design als strategisches Leitprinzip

Apple verfolgt eine Designstrategie, die auf Benutzerzentrierung, Einfachheit und Integration von Hard- und Software setzt. Durch diese Fokussierung entstehen Produkte, die sowohl funktional als auch ästhetisch überzeugen und eine starke Kundenbindung fördern.

Nespresso: Innovation und Nachhaltigkeit im Fokus

Nespresso kombiniert ein Geschäftsmodell, das auf dem Verkauf von Maschinen und proprietären Kaffeekapseln basiert, mit kontinuierlicher Innovation. Aktuell richtet sich die Strategie verstärkt auf Nachhaltigkeit und die Ansprache jüngerer Zielgruppen durch neue Produkte wie Eiskaffee-Varianten und umweltfreundlichere Verpackungen.

Amazon: Kundenzentrierung durch das Flywheel-Modell

Amazon nutzt das Flywheel-Modell, bei dem Kundenzufriedenheit zu mehr Traffic führt, was wiederum mehr Anbieter anzieht und das Produktsortiment erweitert. Diese Dynamik ermöglicht es, Kosten zu senken und Preise zu reduzieren, was die Kundenzufriedenheit weiter steigert.

Quelle: Strategisches Management, Eine Einführung, 11., aktualisierte Auflage; Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér, © 2018 by Pearson Deutschland GmbH