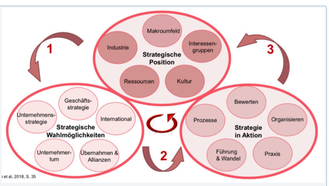
Exploring Strategy Framework

Allgemein

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



t 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!
- **Extern**
  - **Makroumfeld**
    - --> *Chancen u Gefahren für Unternehmen*
    - Analyse-Methode
      - *PESTEL - Analyse*
        - Politisch
        - Economical (wirtschaftlich)
        - Sozial
        - Technologisch
        - Ecological (ökologisch)
        - Legal (rechtlich)
  - **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

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

Situationsanalyse

- Unternehmensinterne Faktoren
- Unternehmensexterne Faktoren

SWOT-Analyse

- Stärken (Strength)
- Chancen (Opportunities)
- Schwächen (Weaknesses)
- Risiken (Threats)

Quelle: Lohmann et al. 2018, S. 39-55

Analyse der strategischen Fähigkeiten und Ressourcen:

- Analyse der internen Ressourcen und Kompetenzen
- Welche Zeitverzögerungen haben die Ressourcen?
- Welchen Einfluss hat die Kultur und Geschichte der Organisation?
- Beantwortet die Frage: Was kann die Organisation leisten?

S | O | W | T → SWOT

- Aggregation zu einem Portfolio
- Wie sieht sich meine Situation dar?
- Grundlage zur Ableitung strategischer Optionen

Externe Marktanalyse:

- Analyse der Chancen und Möglichkeiten
- Analyse der Gefahren und Einschränkungen des Marktumfelds
- Beantwortet die Frage: was erwartet der Markt?

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

- Auswertung / Übersicht
- **Weitere Tools**
  - **Analyse der strategischen Fähigkeiten und Ressourcen:**
    - Kernkompetenzanalyse und VRIO Ansatz
    - Wertkettenanalyse
    - Benchmarking
    - Kostenstrukturanalyse
    - Erfahrungskurvenanalyse
    - ABC-Analyse
    - Lebenszyklusanalyse
    - Zufriedenheitsanalyse
    - 7-S-Modell
    - Unternehmenskulturanalyse
  - S | O | W | T → Ableitung strategischer Optionen
  - **Externe Marktanalyse:**
    - Umweltanalyse (PESTEL)
    - Branchenstrukturanalyse
      - Porter Five Forces
      - Konkurrenzanalyse
      - Substitutionsanalyse
      - Zielgruppenanalyse
      - Stakeholder-Analyse
      - Blue Ocean – Strategische Kontur
  - **Beispiel der SWOT-Matrix (TOWS)** — Repetition

SWOT Analyse - Beispiel		Unternehmensanalyse	
Umweltanalyse		**Stärken (Strengths)** S1: Produktleistung & Qualität S2: Servicelleistung S3: Forschung & Entwicklung	**Schwächen (Weaknesses)** W1: Produktpreis 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 Technologiefaktor zu stabilieren S3-O2: Forschung & Entwicklung auf neue Produktfelder ausweiten	**Umwandlungsstrategien** W1+W2+W3+O1: Marktwachstum rechtfertigt Investitionen in effizientere Produktionsanlagen W2+W3+O2: Kooperation mit Produktionspartnern um 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 Servicelleistung bei Kunden vorhanden, dann kann Abnahme der Produktfeld A auf Substitutionsprodukte umstiegen S1+S2+T1: Produktqualität und	**Verteidigungsstrategien** W1+W2+W3+T1+T2: Strategische Allianz mit Mitbewerber >> Produktfeld A W1+W2+W3+T1+T2: Aufgabe des Produktfelds A

- 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

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 (Erfahrungsperpsektive)
  - 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.

- **Appte: 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.