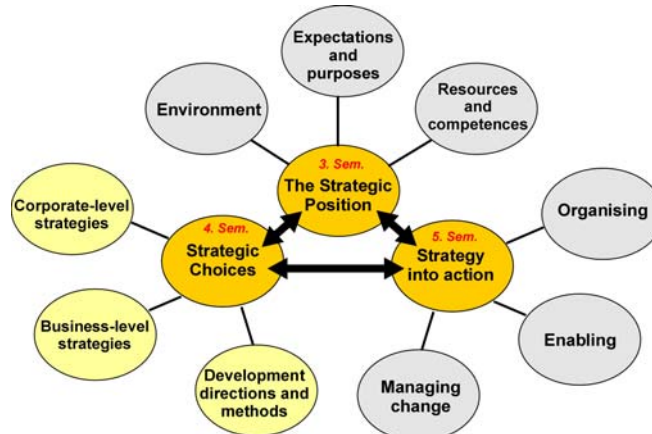


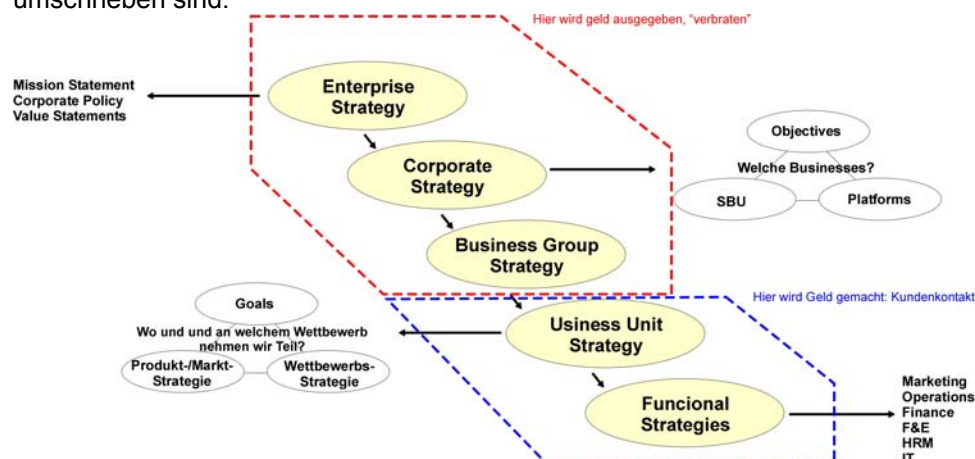
2. Strategic Choices

a) Die drei Bereiche des strategischen Managements



b) Strategic Choices

- **Strategic Choices (Strategische Auswahl/Alternativen)** befasst sich mit **Entscheidungen** über die **Zukunft der Unternehmung** und mit **Reaktionen** auf die Einflüsse welche in der **Strategic Position** umschrieben sind.



- **Enterprise-level strategy**
 - Die Unternehmensstrategie:
 - **Mission Statement**
 - **Corporate Policy**
 - Policy = Rahmen in denen jemand sich bewegen kann
 - Die Corporate Policy definiert Do's und Don't's im Umgang mit der Umwelt
 - z.B. Wir verkaufen nicht nach Nordkorea.
 - Die Policy steht über der Strategie und ist quasi die Autobahn auf der sich die Strategie bewegen darf.
 - Strategie = Präzis, Ziele, Massnahmen, Zeitplanung
 - **Value Statements**
- **Corporate-level strategy**
 - Die Strategie der **Muttergesellschaft/Konzern (corporate parent)** des Konzerns.
 - Was ist der Zweck der Muttergesellschaft?
 - Was erbringt die Muttergesellschaften für Leistungen?
 - Was behält man hier und nicht bei den Tochtergesellschaften? (z.B. Finanzen, strategisches Personal, Kommunikation, Controlling, Compliance)
 - Welches Portfolio an Tochtergesellschaften führt der Konzern?
 - Soll sich der Konzern diversifizieren oder spezialisieren?
 - Wie führt und kontrolliert die Muttergesellschaft die Tochtergesellschaften?
- **Business Group Strategy**
 - Die Mitarbeiter von **Business Groups** gehören zur Parent Company, nicht zu den SBU
 - Eine **Business Group** ist die Zusammenfassung von einzelnen SBUs

- **Business Unit strategy (Business level Strategy)**
 - Die Strategie der **Business Units (Geschäftseinheiten)** des Konzerns.
 - Wie kann die Business Unit erfolgreich in Märkten teilnehmen?
 - Wie kann die Business Unit die Kundenbedürfnisse befriedigen?
 - Wie kann die Business Unit Wettbewerbsvorteile erringen?
 - Wie kann ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil errungen werden?
 - Wann lohnt es sich kooperative Strategien anstatt kompetitive Strategien zu fahren?

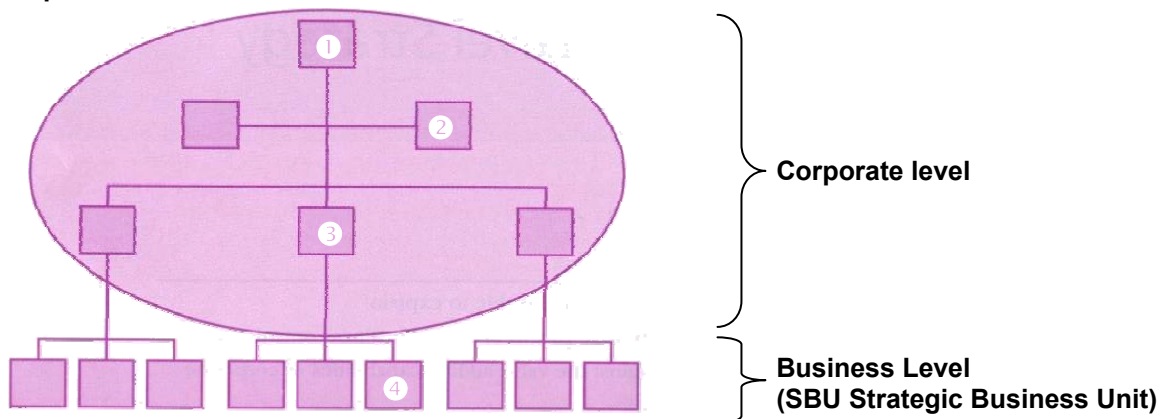
2.1 Corporate Level Strategy

a) Definition Corporate Strategy und Corporate Level

▪ Definition Corporate Strategy

- Corporate Strategy befasst sich mit dem Gesamtzweck (purpose) und Gesamtbereich (Scope) einer Organisation und wie den einzelnen Teilen der Organisation (SBU, Strategic Business Units) Mehrwert hinzugefügt werden kann.
- **Die wichtigsten Fragen der Corporate Strategy**
 - **Wo sind wir Jetzt?**
 - **Wo wollen wir sein?**
 - **Wie kommen wir dort hin?**
- **Die wichtigsten Punkte der Corporate Strategy**
 - Strategische Ziele aufstellen
 - Bestimmen ob die gegenwärtigen SBU helfen diese strategischen Ziele zu erfüllen und bestimmen welche Handlungen bezüglich der SBU zu unternehmen sind
 - Bestimmen welche Ziele noch nicht erfüllt sind
 - Bestimmen welche Handlungen unternommen werden müssen um die verbleibenden Ziele zu erfüllen

▪ Corporate Level



○ Corporate Level

- Diejenigen Management-Ebenen überhalb der Business Units, also innerhalb der Corporate Ebene, welche keinen direkten Kontakt mit Käufern und Konkurrenten haben werden (Ausnahme: Call-Centers) als **Corporate Parent (Muttergesellschaft)** bezeichnet.
- Die Manager auf diesen Ebenen handeln **im Namen der Aktionäre** um Güter und Dienstleistungen anzubieten. Diese Ebene steht über den **Business Units** welche mit den Kunden interagieren und bietet diesen strategische Unterstützung. Es stellt sich dabei die Frage, in wie weit die Corporate Parent hilft bei der Business Unit wert zu schaffen oder inwieweit die Corporate Parent versucht keinen Wert zu zerstören.
- **① Corporate Parent (Muttergesellschaft, Holding)**
- **② Corporate Centre (Stabstelle des Konzerns, head office)**
 - Das Corporate Centre des Konzerns bietet dem CEO i.d.R. **rechtliche Dienste, finanzielle Dienste und personelle Dienste.**
- **③ Divisionen**
 - Divisionen können auch als Corporate Parent bezeichnet werden, wenn sie über mehrere Business Units verfügen.
- **Hauptaufgaben der Corporate Parents (Muttergesellschaft)**
 - Mit den Stakeholdern im Organizational Field (=Community) interagieren
 - Den SBUs **Mehrwert** hinzufügen indem der von den SBU geschaffene Wert noch verstärkt wird
 - Kontrolle der SBU durch die Errichtung von Richtlinien (Policies, z.B. Code of Conduct, Unternehmenskultur)

- Managing der Unterstützungsfunktionen
- Errichtung eines vernünftigen Mix von SBUs
- Manage diversity
- **Typische Funktion auf der Corporate Ebene (Muttergesellschaft, Konzern, Corporate Centre)**
 - Chief of Staff (nur Exekutives Personal)
 - Corporate Communications (Media Relations, Public Relations, Investors Relations)
 - Legal / Compliance / Tax
 - Finance (treasury, planning, asset and liability management, corporate finance)
 - Business development, strategische Planung
 - Facility Management
 - Informationstechnologie
 - Strategisches Humankapitalmanagement, inkl. HR-Entwicklung
- **Typische Entscheidungen auf der Corporate-Ebene**
 - Strategische Investitionen/Desinvestitionen (ab einem gewissen Geldbetrag)
 - Ressourcenallokation
 - Organisationsstrukturen und Organisationsveränderungen (bspw. SBUs zusammenlegen und Synergien ausnutzen)
 - Personaleinstellungen auf der Managementebene (Humankapital)
 - Richtlinien für die SBU (z.B. Richtlinie für die Einstellung neuer Kadermitarbeiter)
 - Entscheidung der strategischen, mittelfristigen und operativen Planung der SBU
 - Entscheidungen im Rahmen von neuen SBA (Strategic Business Areas, Geschäftsfelder)
- **Business Unit Level**
 - ④ **Business Units (=Geschäftsfelder)**

b) Corporate Parent: Wert schaffen oder Wert zerstören?

- **Problematik**
 - Die Muttergesellschaft (Corporate Parent) muss nicht zwingend eine positive Unterstützung sein für Business Units (Tochtergesellschaften) und dieser Wert hinzufügen, sondern die Muttergesellschaft kann auch möglichen zusätzlichen Wert der Tochtergesellschaft zerstören. In einem solchen Fall wäre es besser, wenn die Business Unit selbstständig und unabhängig von der Muttergesellschaft wäre.
- **Die Wert-hinzufügende Corporate Parent**
 - **Mögliche Arten wie eine Muttergesellschaft (Parent Company) einer Tochtergesellschaft Wert hinzufügen kann**
 - **Ressourcenallokation**
 - Die Parent Company sei besser in der Lage die (finanziellen) Mittel an die Business Units zu verteilen als der Kapitalmarkt.
 - **Ursachen:**
 - **Bessere Einsicht in die Geschäftszahlen und -tätigkeit**
 - Die Parent Company könne besser Einsicht in die Business Unit nehmen als dies der Kapitalmarkt selber könnte.
 - **Kooperation der Manager**
 - Die Manager der unterstellten Business Units kooperieren besser mit der Muttergesellschaft als mit dem Kapitalmarkt weil sie der Muttergesellschaft gegenüber verantwortlich sind.
 - **Real-time decision-making**
 - keine Verzögerungen
 - **Kontrolle**
 - Die Parent Company sei besser in der Lage die Kontrolle über die Business Units auszuführen als der Kapitalmarkt.
 - schnellerer Wechsel des Managements
 - besserer Entscheid über Investitionen und Desinvestitionen
 - Die Befürworter der Parent Company sehen in der Selbstständigkeit einer Business Unit das Problem, dass der Kapitalmarkt keinen direkten Einfluss auf eine Firma nehmen kann (Auswechseln des Managements, Sanierung etc.), eine Muttergesellschaft schon.
 - **Synergien**
 - Durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen durch mehrere Business Units entstehen Vorteile

- **Interne Informationen**
 - Corporate Parent sollten Zugriff auf interne Informationen haben, welche externen Analysten nicht bekannt sein sollten
- **Steigerung der Effizienz**
 - Im Zusammenhang mit der Ressourcenallokation, vor allem aber in der Nutzung gemeinsamer Infrastruktur, Unterstützungsfunktionen und anderen Overheads kann eine bessere Effizienz (grössere Skalenerträge) erzielt werden.
- **Expertenwissen und Dienstleistungen**
 - Die Muttergesellschaft verfügt oft über Expertenwissen (Personal, Finanzen, Immobilienmanagement, IT-Infrastruktur, Marktanalyse, Kostenanalyse) welches den Tochtergesellschaften zu Gute kommt. Wert schaffen im Personalbereich.
- **Weitergabe von Wissen von anderen Business Units**
 - Über die Muttergesellschaft kann wichtiges Wissen von der einen zur anderen Business Unit gelangen und dort Wettbewerbsvorteile schaffen.
 - Dadurch kann nicht zuletzt die Innovation verbessert werden.
- **Investitionen und Kompetenzbildung**
 - Die Corporate Parent ist in der Lage neue Projekte (New Ventures) zu finanzieren. Dazu ist eine einzelne Unternehmung oft nicht in der Lage. Dadurch können neue Kernkompetenzen entstehen.
- **Mitigating risk (=Risiken mildern/senken)**
 - Mitigating risk bezeichnet den Umstand, das kleinere Gesellschaften mit der Zeit abschwächen, weil die Varianten der Kundenwünsche sich immer wandeln. Eine grosse Unternehmung kann diesen Umstand abfedern. (ferner auch Diversifizierung des Risikos)
- **Image/Netzwerke**
 - Kleinere Business Units können von einem starken externen Image der Corporate Parent profitieren. Zudem steht den Business Units so das Netzwerk aller anderen Business Units zur Verfügung.
 - Es besteht die Gefahr dass eine unschuldige SBU durch ein Fehlverhalten einer anderen SBU mitreingezogen wird über den Brand/Image
- **Kollaboration**
 - Die Kollaboration der Business Units bringt oft Produkte hervor, zu deren eine einzelne Business Unit nicht in der Lage gewesen wäre.
- **Standards (best practices) und Performance**
 - Performance: Indem die Muttergesellschaft Standard setzt kann sie überprüfen ob einzelne Business Units oder Kader derer die benötigte Performance erbringen. Ist dies nicht der Fall kann die Muttergesellschaft bei der Lösung des Problems aktiv helfen oder eine Business Unit abtossien.
 - Standards: z.B. Alle ZHW-SBUs sollen akkreditiert werden
- **Visionäre Rolle**
 - Indem die Muttergesellschaft eine strategische Absicht „strategic intent“ für die ganze Gruppe hat, kann sie Innovationen fördern.
- **Innovation fördern (coaching, learning)**
 - Innovation ist teuer und der Konzern muss über eine Innovationsfähigkeit verfügen
 - Mitarbeitern eine attraktive Veränderung der Zukunft bieten → Ausweiten der Geschäfte über das Tagesgeschäft hinaus und ausweiten der kurzfristigen Anforderungen welche durch das Konkurrenzierende Umfeld aufgezwungen werden um so kreativer zu werden und eine innovative Geschäftsstrategie aufzubauen
- **Die Wert-zerstörende Corporate Parent**
 - **Mögliche Arten wie eine Muttergesellschaft (Parent Company) Wert einer Tochtergesellschaft zerstören kann**
 - **Bürokratie und Hierarchie**
 - Die Kosten der Business Unit steigen durch die umfangreiche Bürokratie und Hierarchie der Corporate Parent.
 - Die Business Units werden durch Bürokratie und Hierarchie langsamer und weniger entscheidungsfreudig. Es kann nicht mehr schnell auf Veränderungen des Marktes reagiert werden. Viele Führungspersonen haben Einfluss auf Entscheide

- **Kosten**
 - Es ist unklar ob die Erträge aus dem zusätzlichen Nutzen die Kosten für die Muttergesellschaft übersteigen.
- **Auffangnetz**
 - Die Muttergesellschaft bietet ein finanzielles Auffangnetz. Es besteht die Gefahr dass die Manager zu hohe Risiken eingehen die man als selbständige Einheit nie eingehen würde.
- **Unübersichtlichkeit**
 - Die Diversifikation und Grösse des Konzerns machen es nicht nur für Kunden schwer zu sehen um was es eigentlich geht.
 - Kaum übersehbar: Ziel wird aus den Augen verloren
- **Empire Building**
 - Manager der Corporate Parent seien oft mehr daran interessiert über möglichst viele unterstellte Unternehmen zu verfügen anstatt dem Konzern Wert hinzu zu fügen.
 - Manager möchten aufsteigen, verlieren ihren eigentlichen Job/Zielvorgaben aus den Augen
- **Das Corporate Center**
 - **Gründe die für die Errichtung eines Corporate Centers sprechen**
 - Bessere Kontrolle und effizientere Ressourcenallokation als Finanzmärkte
 - Besserer Zugang zu internen Informationen der SBU welche dem externen Finanzmarkt nicht zur Verfügung stehen
 - In der Lage sein Entscheidungen zu treffen die für die SBU richtig sind
 - In der Lage sein das gemeinsame Potenzial der SBU zu steigern
 - SBU von Unterstützungsfunktionen entlasten → Synergien
 - Zugang zu den Kapitalmärkten
 - **Gründe die gegen die Errichtung eines Corporate Centers sprechen**
 - Höhere Kosten durch bürokratische Massnahmen
 - Reduktion oder Zerstören von Wert welcher durch die SBU kreiert wird
 - Hierarchien verschieben Entscheidungen und behindern eine schnelle Antwort auf das Marktgeschehen
 - Die Kosten sind höher als der Nutzen
 - Die Exekutive ist nicht wirklich zuständig für die Performance ihrer SBUs
 - Die SBU-Manager-Ambitionen stehen nicht auf gleicher Linie mit den Konzerninteressen

c) Die 4 Kern-Fragen der Corporate level Strategy

1. **Was ist die strategische Rolle („strategic rationale“) der Corporate Parent/Centre? Weshalb existiert die Muttergesellschaft? Wie versucht sie den Business Units zusätzlichen Wert hinzuzufügen? Wie sehen wir uns selbst? Wie wollen wir die Führung haben? Was ist der Kundennutzen den wir generieren wollen?**
 - **3 Gründe weshalb es wichtig ist eine solche strategische Rolle zu definieren**
 - **Aufgabendefinition der Muttergesellschaft**
 - Es muss klar sein welche Aufgaben die Corporate Parent (Muttergesellschaft) zu erfüllen hat. Ansonsten wird diese Aktivitäten unternehmen die nur Kosten verursachen, jedoch keinen Mehrwert für die Business Units schaffen.
 - **Aufgabe des Konzerns**
 - Nur anhand der Definition der strategischen Rolle ist es möglich den Aktionären zu vermitteln (resp. ihnen aufzuzeigen) was die Aufgabe des Konzerns ist. So können die Aktionäre verstehen weshalb die eine Business Unit zum Konzern gehört, die andere aber abgestossen wird.
 - **Interne Klarheit**
 - Nur mit einer Definition der strategischen Rolle der Muttergesellschaft können die Manager der einzelnen Business Units verstehen (wenn sie Sinn und Zweck sehen) weshalb die Muttergesellschaft da ist und dass sie nicht nur Kosten verursacht.
 - **4 mögliche Strategische Rollen („strategic rationales“) die eine Muttergesellschaft verfolgen kann**
 - **Corporate Rationale**
 - Corporate Rationale = Zielvorstellung, Vision wie ich denke
 - Corporate Rationales sind nicht Personen, sondern die Art und Weise wie die übergeordnete Einheit denkt

PF-Manager sind heute eher selten anzutreffen, weil der PF-Manager nur geringen Mehrwert für die SBU schafft. Somit ist es für den Aktionär besser wenn er die Einzeltitel der SBU erwirbt anstatt den Titel der SBU. Diversifizieren kann er ja selber.

○ Der Portfolio-Manager (Portfolio manager)

▪ Rolle

- **Agent im Auftrag** der Finanzmärkte und **Aktionäre**, der versucht mehr aus den Business Units herauszuholen als das der Finanzmarkt alleine könnte
- **Kaufen und Verkaufen** steht im Vordergrund: Nicht mit der „Seele“ dabei.
- **Ziel: Markt schlagen (outperformen)**
- Der Portfolio-Manager versucht in eigenem Interesse die **Kosten des Corporate Centers** tief zu halten

▪ Strategische Bedürfnisse

- Identifizierung und Kauf von **unterbewerteten Unternehmen**
- **Umstrukturierung** der Business Units: Unrentable Geschäftsteile werden verkauft, Rentable andere Geschäftsteile hinzugekauft
- Business Units die eine schlechte Performance erbringen werden rasch **verkauft** (Desinvestition)
- Business Units die eine hervorragende Performance erbringen werden möglichst teuer **verkauft** (Desinvestition)
- Starke Diversifizierung des Portfolios möglich („from buns to guns“)

▪ Organisationelle Bedürfnisse

- **Autonome/Eigenständige Business Units:** Corporate Parent nimmt **keinen Einfluss auf die Strategie der Tochtergesellschaft**, sondern gibt finanzielle Ziele vor
- **Hohe finanzielle Anreize**, die auf den Resultaten der Business Units basieren, für die Manager der Business Units die Performance zu steigern
- **Kleine, low-cost Belegschaft** der Muttergesellschaft

▪ Beispiele

- 3i plc (SR Technics)
- Star Capital (SR Technics)
- GEC
- Englische Universitäten (erhalten finanzielle Unterstützung aufgrund ihres Ratings → Strategie wird aber nicht durch den Staat vorgegeben)

○ Der Umstrukturierer (Restructurer)

▪ Rolle

- Die Muttergesellschaft versucht auf der Ebene der Tochtergesellschaft Wert zu schaffen, die **Business Unit soll fit getrimmt** werden.

▪ Strategische Bedürfnisse

- Identifizierung von Unternehmen die **Restrukturierungsbedarf** haben
- **Direkte Intervention** bei der Business Unit um die **Performance zu steigern**
- **Verkauf** der Business Unit wenn die **Restrukturierung abgeschlossen** oder **nicht durchführbar** ist oder die **Marktlage gut** ist
- Es wird nicht versucht Synergien zwischen verschiedenen Business Units zu nutzen resp. die zugekauften Unternehmensteile ins Gesamtgebilde zu integrieren
- Starke Diversifizierung des Portfolios möglich

▪ Organisationelle Bedürfnisse

- **relativ hohe Autonomie der Business Units:** Die Muttergesellschaft gibt Möglichkeiten der Restrukturierung/Sanierung („Fitness“) vor. Zusätzliche **finanzielle Anreize**, die auf den Resultaten der Business Units basieren
- **Kleine, spezialisierte** Muttergesellschaft
- Die Belegschaft der Muttergesellschaft verfügt über **spezielle Turn-around-Kenntnisse**

▪ Beispiele

- Texas Pacific Group (Gate Gourmet)
- Texas International (Continental Airlines, Eastern Airlines)
- Hanson
- Oftmals auch Pensionskassen (wobei nicht offensichtlich)
- Lonmin (ehemals Lonrho)

▪ Zukunft

- Es wird erwartet, dass Portfolio Manager und Restructurer zunehmend an Bedeutung verlieren werden, da vermehrt auch Aktionäre u.a. auch Pensionskassen die Verwaltungsräte im Falle von Optimierungsmöglichkeiten und verbesserten Gewinnaussichten unter Druck setzen.

○ Der Synergien-Manager (Synergy manager)

▪ Definition Synergie

- Synergie wird als „Raison d'être“ des Konzerns angesehen, obwohl dies aufgrund der Probleme bei der Umsetzung in letzter Zeit abgenommen hat.

- **Synergien** kommen dort vor, wo zwei oder mehr Aktivitäten oder Prozesse einander so ergänzen, dass ihre Ergänzung wertvoller ist als das Ergebnis ihrer einzelnen Teile.
- **Arten von Synergien**
 - Verkaufssynergien
 - Operating-Synergien
 - Investment-Synergien
 - Management-Synergien
 - Forschung und Entwicklung
 - Distributionskanäle
- **Möglichkeiten um Synergien zu schaffen**
 - **Teilung (resp. gemeinsames Nutzen) von Aktivitäten** (z.B. gemeinsame Distribution, gemeinsame Büro in Übersee, ähnliche Produktnamen um die Kundenbindung zu erhöhen)
 - **Teilung von Wissen** (z.B. Marketing, Forschung und Entwicklung)
- **Probleme bei der Schaffung von Synergien**
 - Die **Fähigkeiten und Kompetenzen** auf welchen die Synergie aufbauen **existieren womöglich gar nicht** oder fügen keinen Wert hinzu weil sie von den Kunden nicht geschätzt werden.
 - Oft sind die **Kosten** höher als der **Nutzen** beim teilen.
 - Die **Manager** sind oft nicht bereit zu kooperieren weil sie für ihre Unternehmung keinen wichtigen Nutzen erkennen, sondern nur einen Vorteil für eine andere Business Unit.
 - Das **Unternehmenssystem und die Unternehmenskultur** der teilenden Business Units müssen kompatibel sein, ansonsten wird das Teilen („Sharing“) nicht funktionieren.
 - Die Muttergesellschaft muss sich sicher sein, dass **wirklich Synergien geschaffen werden können** mit der Hinzufügung einer Unternehmung in das Portfolio. Unter Umständen muss das Corporate Centre intervenieren und auf dem Business Level in die Strategie eingreifen um die Nutzung der Synergien sicherzustellen.
- **Rolle**
 - Die Muttergesellschaft versucht zwischen den Business Units **Synergien** herzustellen und so Vorteile zu erringen
- **Strategische Bedürfnisse**
 - Geteilte Aktivitäten/Ressourcen und der Transfer von Fähigkeiten/Kompetenzen soll Wettbewerbsvorteile für alle Business Units schaffen
 - Die Muttergesellschaft identifiziert angemessene **Ebenen auf denen geteilt und transferiert werden kann**
 - Die Muttergesellschaft identifiziert weiter jene Bereiche in denen die Vorteile die zusätzlichen Kosten überwiegen
- **Organisationelle Bedürfnisse**
 - **Kollaborative Business Units**
 - Die Belegschaft der Muttergesellschaft agiert als **Integrator**
 - Die Muttergesellschaft muss den Widerstand der Business Units überwinden und sie zum teilen und transferieren ermuntern
 - **Finanzielle Anreize**, die auf dem Ergebnis des gesamten **Konzerns** beruhen
- **Der elterliche Entwickler (parental developer)**
 - **Rolle**
 - Die **zentralen Kompetenzen** (z.B. Erfahrung in der Globalisierung inländischer Unternehmen; spezielle Finanzkenntnisse; spezielle Marketingkenntnisse; Fähigkeiten in Forschung und Entwicklung) der Muttergesellschaften werden verwendet um bei den Business Units Mehrwert zu schaffen.
 - Es geht nicht primär darum Synergien zu schaffen sondern darum die richtigen Ressourcen und Fähigkeiten für die Business Units bereitzustellen um deren Mehrwert zu steigern. Gefahr: overhead
 - **Strategische Bedürfnisse**
 - Jene Unternehmen werden zu Business Units gemacht die ihr Potenzial nicht vollständig ausschöpfen und durch die Kompetenzen der Muttergesellschaft profitieren können
 - Die Muttergesellschaft hat **klare und relevante Ressourcen** oder Kapazitäten um das Potenzial der Business Units zu stärken
 - Das Portfolio an Business Units wird entsprechend dem Wissen und der Fähigkeiten der Muttergesellschaft zusammengestellt

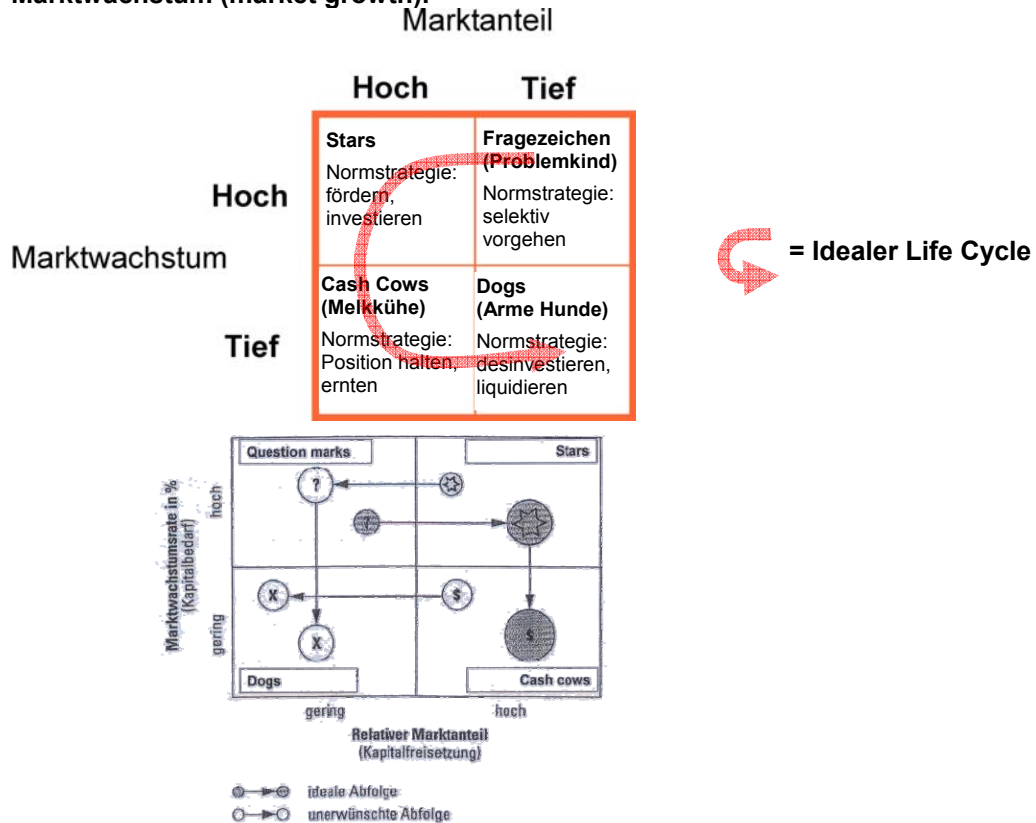
- **Organisationelle Bedürfnisse**
 - Die Corporate Centre Manager verstehen die Business Units („Sufficient feel“)
 - Die Muttergesellschaft ist strukturell mit den Business Units verknüpft und kontrolliert diese
 - Die Business Units können autonom sein wenn keine Kollaboration notwendig ist
 - Finanzielle Anreize auf Basis der Performance der Business Units
- **Probleme bei dieser Strategischen Rolle der Muttergesellschaft**
 - Wenn eine Muttergesellschaft entdeckt, dass sie Mehrwert-bringende Kompetenzen hat, sollte sie gegenüber den Tochtergesellschaften nur diese erbringen. Erbringt sie andere Leistungen (welche keinen klaren Mehrwert erbringen), dann sollte dies zu minimalen Kosten geschehen.
 - Die Kompetenzen müssen wirklich als Mehrwert-bringend identifiziert werden, ansonsten ist die ganze Übung nutzlos
 - Oft wird die Muttergesellschaft realisieren, dass es Business Units gibt, bei deren sie nur wenig Mehrwert hinzufügen kann. Dies kann ein Anzeichen dafür sein dass diese aus dem Portfolio ausscheiden sollten. Oftmals sind das aber gerade Unternehmensteile die rentabel arbeiten. In diesem Fall wird die Muttergesellschaft oftmals argumentieren, die rentierende Unternehmende bringe auch den anderen Business Units Vorteile, doch dies ist die Logik der Synergien-Manager. Wenn aber die Muttergesellschaft keinen Mehrwert zu dieser rentierenden Unternehmung hinzufügt, so fügt sie dort auf jeden Fall Kosten hinzu. Die rentierende Unternehmung soll also zu einem maximalen Preis verkauft werden und es soll in eine Unternehmung investiert werden wo Mehrwert geschaffen werden kann. Dies wird aber selten der Fall sein, da es gegenüber den Aktionären nicht zu vertreten ist wenn man die „Kronjuwelen“ verkauft.
 - Corporate Parent sollte wenn möglichst nicht verschiedene Rollen einnehmen (bspw. Parental Developer mit Portfolio Approach), da ansonsten u.U. eine klare Strategie (Ausrichtung) verloren gehen wird
 - Die Muttergesellschaft muss über ein Verständnis verfügen um zu wissen in welchem Unternehmen sie Mehrwert hinzufügen kann und wo nicht („sufficient feel“).

2. Welche Logik steht hinter dem Corporate Portfolio an Business Units? Macht das Portfolio im Zusammenhang mit der „Corporate rationale“ Sinn?

- **Die gewählte strategische Rolle („Corporate rationale“) hat einen Einfluss auf die Zusammensetzung des Portfolios**
 - z.B. ist eine Muttergesellschaft welche die Rationale „Portfolio-Manager“ gewählt hat durchaus in der Lage mehrere sehr verschiedene Unternehmungen zu wählen, indem sie für jede SBU (Strategic Business Unit) finanzielle Ziele einrichtet.
 - z.B. ist dagegen eine Muttergesellschaft welche die Rationale „Synergien-Manager“ gewählt hat nur in der Lage eine Reihe von verwandten SBU's zu wählen.
- **Was ist der Sinn der Portfolio-Modelle?**
 - Auswahl der Business- und Investitionsprioritäten
 - Identifikation und Evaluation der verschiedenen Businesses
 - Entscheid über Investitionen in SBU und deren Ziele
 - Bestimmung von Norm-Strategien (generic strategies)
 - Gleichgewicht von SBU's in verschiedenen Märkten/Industrien
 - Übereinstimmung (Best fit) der Stärken und Schwächen mit den Chancen in der Umwelt
- **Eine ganze Reihe von Instrumenten wurde entwickelt um Manager bei der Auswahl der SBU des Portfolios zu unterstützen. Jedes dieser „Tools“ fokussiert sich auf eines der folgenden Themen:**
 - Das **Gleichgewicht** des Portfolios (balance) → **BCG-Matrix**
 - Die **Attraktivität** einer SBU im Portfolio im Sinne der Profitabilität und des Wachstums → **Attraktivitätsmatrix**
 - Der **Grad des „Fits“**, also ob die Unternehmung im Sinne der Synergien und dem Ausmass dessen was die Muttergesellschaft an die SBU an Wert beitragen kann in das Portfolio passt.

▪ **Die Growth Share Matrix (BCG Boston Consulting Group box)**

- Die „Growth share Matrix“ dient der Bestimmung des **Gleichgewichts (balance)** eines Portfolios im Sinne der Beziehung zwischen **Marktanteil (market share)** und **Marktwachstum (market growth)**.



▪ **Star**

- Ein **Star** ist eine SBU mit einem hohen Marktanteil in einem wachsenden Markt.
 - **Größtes Potential für Wachstum** (schnell wachsender Markt)
 - **Sind i.d.R. hoch profitabel**
 - **Benötigen hohe Investitionen um ihre Wettbewerbsposition zu halten** (aufgrund des schnell wachsenden Marktes)
 - Die SBU muss hohe Ausgaben tragen um den Marktanteil zu behalten. Durch die Erfahrungskurve reduzieren sich aber diese Kosten mit der Zeit und womöglich wächst die Unternehmung schneller als die Konkurrenz.
 - Mittel welche mit Star gewonnen werden wieder in Star investieren
 - **Kein Free Cashflow** (wird für weiteres Wachstum benötigt)
 - **Werden Cash Cows wenn das Wachstum sich verlangsamt und die Industrie älter wird**

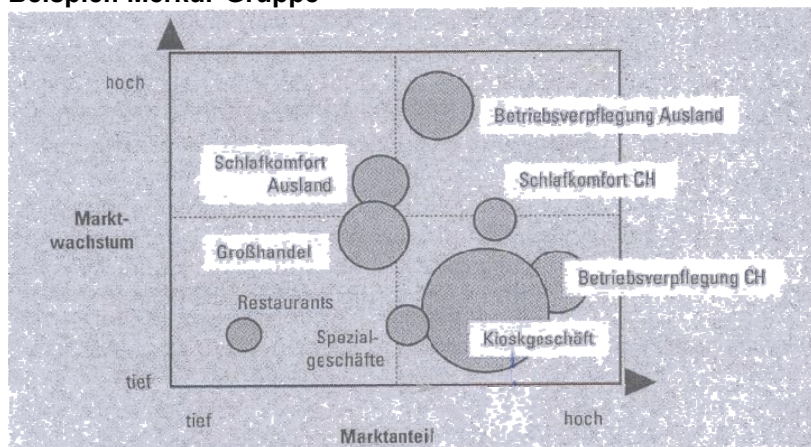
▪ **Question Mark**

- Eine **Question Mark** (oder Problemkind) ist eine SBU in einem wachsenden Markt ohne grossen Marktanteil.
 - **Tiefer Marktanteil verhindert Economies of Scale**
 - **Unklares Entwicklungspotential (Dog oder Cash Cow?)**
 - **Hochrisiko-Strategie mit tiefen Margen**
 - **Sehr hohe Investitionen sind nötig um den Marktanteil zu steigern**
 - Es wären hohe Ausgaben nötig um diese Unternehmung zu einem höheren Marktanteil zu verhelfen. Es ist aber dann möglich dass die zusätzlichen Einnahmen diese Ausgaben nicht tragen.
 - **Verbraucht viel innovative Kapazitäten, welche aus Zeit und kreativer Energie der Manager, Designer und Ingenieure besteht**

▪ **Cash Cow**

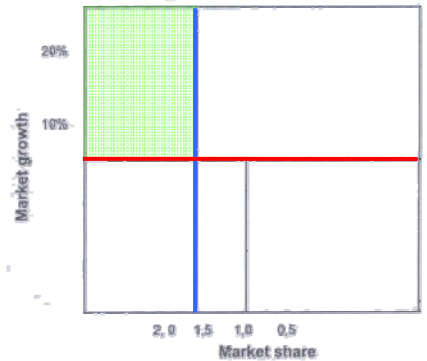
- Eine **Cash Cow** ist eine SBU mit einem hohen Marktanteil in einem reifen (wenig oder gar nicht wachsender) Markt.
 - **Wichtigste Einkommensquelle**

- **Tiefe Ausgaben werden benötigt um die Marktposition zu behalten**
 - Weil das Wachstum gering ist muss wenig in Marketing investiert werden. Aufgrund des hohen Marktanteils sollte die Unternehmung in der Lage sein ihre Kosten unter denjenigen der Konkurrenz zu behalten.
 - **Die Überschussgelder sollten verwendet werden um andere SBU zu stärken**
 - Melken → Mittel abziehen und in Question Mark oder Star investieren.
- **Dog**
 - Ein **Dog** ist eine SBU mit geringem Marktanteil und geringem oder rückläufigen Marktwachstum.
 - **Dogs sind oft „Cash drains“ (=Fass ohne Boden)**
 - **Dogs verbrennen einen grossen Teil der Zeit und Ressourcen des Konzerns.**
 - **4 Norm-Strategien** im Umgang mit Dogs:
 - Melken oder Verkaufen
 - Halten bis die SBU beginnt Ressourcen des Konzerns aufzusaugen (Ein negatives Ergebnis ist noch in Ordnung, nicht aber ein Cash drain beim Dog)
 - Turnaround
 - Neupositionierung in einem Nischenmarkt: Rückzug aus einigen Märkten
- **Marktwachstum und Marktanteil**
 - **Wächst der Markt nicht**, dann ist er sehr stabil, womit es schwierig ist Marktanteil zu gewinnen, weil dies nur über die Verdrängung von Konkurrenten möglich wäre. SBU mit hohem Marktanteil sind daher die **Cash-Erzeuger** eines Portfolios.
 - **Wächst der Markt**, so ist es einfach Marktanteil zu gewinnen. In diesem Fall wird es aber auch für die Konkurrenz einfach sein Marktanteil zu gewinnen womit hohe Investitionen in diese SBU nötig sind. Es ist in diesem Fall auch möglich dass eine Tiefpreisstrategie nötig ist und gleichzeitig hohe Werbeausgaben. Diese Strategie ist also **risikoreich** und mit **tiefen Margen** gekoppelt. Oft muss eine solche SBU durch andere SBU finanziert werden womit ein balanciertes Portfolio aus Marktwachstum und Kein Marktwachstum nötig ist.
- **Beim Anwenden der BCG-Matrix empfiehlt es sich vorsichtig zu sein:**
 - In der Praxis gibt es oft Probleme bei der Entscheidung was nun „Hoch“ und was „Tief“ ist.
 - Diese Analyse ist nur für SBU gedacht, nicht für Produkte oder Märkte, weil die SBU nicht wie Märkte oder Produkte über mehrere Segmente verfügen.
 - In vielen Organisationen verbrauchen nicht die rentierenden Unternehmen, sondern die innovativen Unternehmen die meisten Ressourcen des Konzerns. Bei den innovativen handelt es sich meistens um die Stars und Question Marks.
 - Die Dogs werden oft falsch verstanden: Natürlich gibt es einige Dogs die eliminiert werden müssen, aber es besteht das Problem das Dogs oft viel Macht im Konzern haben weil sie sehr viel an andere SBU's beitragen. Weiter gibt es Dogs die benötigt werden um den Markt vollständig abzudecken resp. um Konkurrenten vom Markt fernzuhalten.
 - Zwischen den einzelnen SBU kann Eifersucht entstehen, z.B. weil die Cash Cows ihr verdientes Geld hauptsächlich an die Stars abgeben müssen.
- **Beispiel: Merkur-Gruppe**



- **Die Falle**

- Bei der BCG-Matrix wird etwas oft vergessen: Marktwachstum und Marktanteil sind nicht dieselben Masseinheiten:



- **Marktanteil (Market share)**

- 1.5-Linie (blaue Linie) = Eine Unternehmung die sich auf dieser Linie befindet hat einen Marktanteil der um 50 % grösser ist als derjenige des Hauptkonkurrenten bei 1.0.
- Der **Marktleader** befindet sich also immer links von der 1.0-Linie und ist immer alleine dort. Alle anderen Unternehmen befinden sich auf der 1.0-Linie oder rechts davon.

- **Marktwachstum (Market growth)**

- Die rote Linie ist die Marke für ein Wachstum von 10 %.
- Diese Linie bildet die Grenze von **tief** zu **hoch**.
- Weshalb gerade die hohe Marke von 10 %?
 - BCG baute dieses Modell für Industrien die grundsätzlich sehr stark wachsen.
 - Diese Matrix kann also nur angewendet werden, wenn sich die bewerteten Unternehmen alle im gleichen Wertschöpfungssystem befinden. **Es kann also nicht ein Möbelfabrikant (Wachstum ca. 0.02 %) und ein Pharmafabrikant (Wachstum ca. 10 %) gleichzeitig im selben Diagramm bewertet werden.** Für den Pharmafabrikanten müsste die Marktwachstumsgrenze anderes gesetzt werden, nämlich als über-durchschnittliches Wachstum in diesem Markt (z.B. 1 %).

- **Ideal wäre es, wenn ein Unternehmen im grünen Bereich liegen würde.**

- **Schlussfolgerungen**

- **Zentrale Annahme** der BCG-Matrix: **Ein hoher Marktanteil führt zu einer hohen Profitabilität**

- **Ursachen** für diese Annahme: economy of scale ausnutzen, Learning curve, Marketing-Vorteile
- Ein **Zusammenhang** zwischen einem hohen Marktanteil und einer hohen Profitabilität besteht aber ausserhalb des Modells, in der Wirklichkeit, **nicht**
 - Industrien mit starkem Wachstum müssen ihr Wachstum finanzieren und werden daher keine hohe Profitabilität aufweisen.
 - Auch schwach wachsende Märkte können interessant sein.
 - **Die Profitabilität hängt in der Wirklichkeit von der Industrieattraktivität ab.**

- Das Modell gilt nur für Unternehmen welche eine „low-cost“-Führerschaft-Strategie fahren oder in einem **wachsenden Markt** anwesend sind.

- **Das Modell gilt nicht für:**

- Industrien mit geringem Wachstum
- Unternehmen mit einer Differenzierungsstrategie
- Fokussierungsstrategien
- Massenfertigungsstrategie

- **Einfachheit des Modells**

- **Was bedeutet schon Marktanteil?**

- Ein Unternehmen bestimmt seinen Markt selber. Wenn ein Schuhverkäufer seinen Markt als Europa oder als Kt. Appenzell definiert so wird sein Marktanteil entweder 0.000001 % oder 25 % sein.

- **Das Modell basiert auf heutigen resp. vergangenen anstatt auf zukünftigen Überlegungen**

- **Das Management eines solchen Portfolios setzt eine zentrale Ressourcenallokation voraus**

- z.B. Cash Cow liefert Investitionsmittel an Stars

- **Normstrategien dürfen nicht blindlings übernommen werden sondern müssen für jede SBU entsprechend angepasst werden**
- **Dogs sind nicht immer „Arme Hunde“**
 - z.B. spenden sie oft Synergien oder man will mit ihnen einen Markteintritt der Konkurrenz verhindern.
- **Modell lässt sich nur anwenden für stark wachsende Branchen und zugleich müssen alle Unternehmen (SBU) im gleichen Markt sein**
- **Marktanteil ist immer eine Frage der Definition (Bsp. Kleine Drogeriekette in Zürich; Marktanteil Welt: sehr klein; Marktanteil Zürich: beachtlich)**
- **BCG-Matrix im öffentlichen Sektor**



- **Public Sector Stars**
 - Aktivitäten mit Effizienz und hoher politischer Unterstützung
- **Political Hot box**
 - Aktivitäten, die sich finanziell nicht auszahlen, die aber im politischen Sinne attraktiv sind und beispielsweise als Service Public angeboten werden
 - politisch gefragt, wegen der Öffentlichkeit limitierte Ressourcen
 - z.B. Gesundheitsversorgung
- **Back drawer issue**
 - geniessen weder politische noch sind Sie effizient und müssten somit eigentlich aus dem Markt verdrängt werden
 - analog „dogs“
 - keine politische Unterstützung keine ausreichenden Ressourcen
 - sollte man versuchen zu eliminieren, nicht mehr anzubieten
- **Golden Fleece**
 - Aktivitäten die sich effizient verwalten lassen, aber keine politische Unterstützung geniessen
 - Wenig öffentliche Unterstützung
- **Schwierigkeit des öffentlichen Sektors:**
 - Bilden von Aktivitäten, die effizient sind und politisch Unterstützung erhalten
→ Gefahr: Privatisierung, ferner müssen oftmals uneffiziente aber politisch beliebte Aktivitäten angeboten werden
- **Die Attraktivitäts-Matrix (The directional policy matrix)**
 - Die **Attraktivitätsmatrix** kategorisiert die SBU in eine Gruppe mit **guten Aussichten** und in eine Gruppe mit **weniger guten Aussichten**.
 - **Namen**
 - McKinsey Matrix
 - GE Business Screen/Grid
 - GE stoplight strategy matrix
 - Attractiveness matrix
 - **Zweck**
 - Beurteilung der SBU
 - Beurteilung möglicher Akquisitionen, Fusionen und neuer Produktentwicklungen
 - Indiz für neu-benötigte SBU-Strategien
 - Man nennt die Attraktivitätsmatrix (McKinsey Matrix) auch „**Investment Matrix**“ während man die Growth Share Matrix (BCG Matrix) auch „**Cash Matrix**“ nennt.
 - Die **Attraktivitätsmatrix** positioniert die SBU aufgrund folgender Eigenschaften:
 - **Langfristige Industrie-/Markt-Attraktivität:** Wie attraktiv ist die Industrie indem die SBU operiert?
 - **Indikatoren:**
 - **Marktgrösse**
 - **Marktwachstum**
 - **Marktqualität**
 - **Energie- und Rohstoffversorgung**

- **Umweltsituation**
- Markt-Zyklizität
- Wettbewerbsstrukturen
- Eintrittsbarrieren
- Industrieprofitabilität
- Technologie
- Inflation
- Regulation
- Erhältlichkeit von Mitarbeitern
- Soziale Aspekte
- Umwelt-Aspekte
- Politische Aspekte
- Rechtliche Aspekte

- **Bewertung:**

1 – 5
5 = sehr gut

Criteria	Weight	Rating	Score
Power of suppliers	.10	4	.40
Power of customers	.10	4	.40
Power of substitute products	.03	2	.06
Height of entry barriers	.10	3	.30
Level of competitive rivalry	.15	2	.30
Amount and type of regulation	.10	1	.10
Attitude and mobilization of activist groups	.03	2	.06
Societal attitude toward industry	.03	2	.06
Speed of technological innovation	.03	5	.15
Unionization	.06	2	.12
Attitude of financial intermediaries toward industry	.03	2	.06
Rate of growth	.04	4	.16
Profitability	.10	4	.40
Performance during economic downturns	.10	5	.50
	1.00		3.07 Max. 5

5-Forces-Modell

- **SBU Stärken (Wettbewerbsanalyse):** Wie stark oder wettbewerbsfähig ist die SBU in diesem Markt?

- **Indikatoren:**

- **Relative Marktposition (Marktanteil)**
- **Relatives Produktpotential**
- **Relatives F&E-Potential**
- **Relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter**
- Verkaufsfähigkeiten
- Marketing
- F&E
- Produktion
- Distribution
- Finanzielle Ressourcen
- Kompetenzen der Manager
- Wettbewerbsposition im Sinne des Images, Produktlinie, Qualität/Verlässlichkeit und Kundenservice

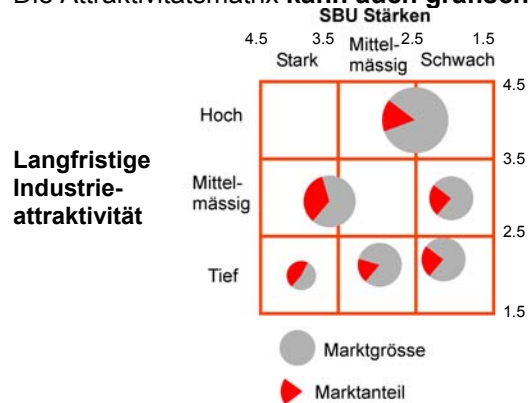
- **Bewertung:**

1 – 5
5 = sehr gut

Criteria	Weight	Rating	Score
Position of firm with respect to suppliers	.04	2	.08
Position of firm with respect to customers	.04	5	.20
Ability of substitute products to erode sales	.02	4	.08
Position of firm with respect to entry barriers	.04	3	.12
Reputation of products / services	.10	2	.20
Political power and contacts	.06	1	.06
Position of firm with respect to activists groups	.02	2	.04
Societal attitude toward firm	.04	2	.08
Strength of R&D program	.10	5	.50
Strength of management	.10	3	.30
Skill levels of employees	.04	4	.16
Effectiveness of training programs	.08	4	.32
Effectiveness of TQM program	.08	3	.24
Strength of marketing program	.04	2	.08
Relationship with unions (give the average rating if there are no unions)	.04	4	.16
Attitude of financial intermediaries toward firm	.02	4	.08
Rate of growth	.04	4	.16
Current profitability	.10	5	.50
	1.00		3.36 Max. 5

- Die gewählten **Indikatoren** sollten für die Unternehmung und ihren Markt relevant sein. Beispielsweise kann man jene Indikatoren verwenden welche im PESTEL und Five Forces (für Indikatoren) und Konkurrenzanalyse (für SBU-Stärken) identifiziert wurden.

- Die Attraktivitätsmatrix **kann auch grafisch („Plotting“)** dargestellt werden:



- Es ist zu beachten, dass die Achsen (SBU Stärken und If. Marktattraktivität) nicht zwei Kriterien, sondern die Summe aus mehreren Kriterien darstellen! Die Gewichtung der einzelnen Kriterien ergibt sich aus den obigen Bewertungstabellen!
- Beachte auch die Skalierung auf den Achsen: Nicht 1 – 5 (wie gemäss Tabelle möglich), sondern 1.5 – 4.5. Man geht davon aus dass weniger als 0.5 oder mehr als 4.5 gar nicht möglich ist. (Dies wäre in der Grafik auch gar nicht darstellbar.)

- Die **Attraktivitätsmatrix** bietet auch die Möglichkeit corporate-level Strategien für die einzelnen SBU in Erwägung zu ziehen, wenn die Positionierung der SBU in der Attraktivitätsmatrix gegeben ist.

Langfristige Industrieattraktivität	SBU Stärken		
	Stark	Mittel-mässig	Schwach
Hoch	Investition und Wachstum	Selektives Wachstum	Selektiv
Mittel-mässig	Selektives Wachstum	Selektiv	Ernten/ Divestieren
Tief	Selektiv	Ernten/ Divestieren	Ernten/ Divestieren

- Matrix hilft Managern die Gründe zu identifizieren für die Position in der Matrix, damit die Fragen beantwortet werden können, ob Wachstum möglich ist und ob Investitionen getätigt werden sollen.

- Bei jenen SBU mit grosser Attraktivität und vielen Stärken soll investiert werden.
- Bei jenen SBU mit geringer Attraktivität und wenig Stärken soll geerntet und divestiert werden.

- Normstrategien**

Industry attractiveness	Business strengths		
	Strong	Average	Weak
High	Investment and growth - Wachsen - Marktführerschaft anstreben - Investition maximieren	Selective growth - Potential für Marktführung durch Segmentierung abschätzen - Schwächen identifizieren - Stärken aufbauen	Selectivity - Spezialisierung - Nischen suchen - Akquisitionen erwägen
Medium	Selective growth - Wachstumsbereiche identifizieren - Stark investieren - Position halten	Selectivity - Wachstumsbereiche identifizieren - Spezialisierung - Selektiv investieren	Harvest / divest - Spezialisierung - Nischen suchen - Rückzug erwägen
Low	Selectivity - Gesamtposition halten - Cashflow anstreben - Investitionen nur zur Instandhaltung	Harvest / divest - SGE "aussaugen" - Investitionen minimieren - Desinvestitionen vorbereiten	Harvest / divest - Rückzug planen - Desinvestieren

Grün = Go
 Gelb = Look at
 Rot = Stop

- Vor- und Nachteile der Attraktivitäts-Matrix**

- Vorteile**

- Flexibler als die BCG-Matrix: **Vielzahl** von Indikatoren (nicht wie bei der BCG-Matrix nur 2)

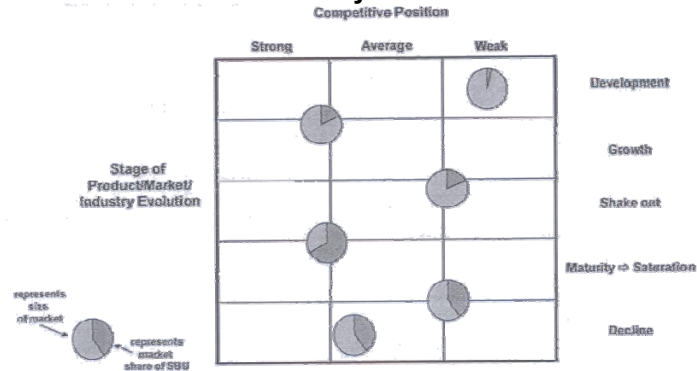
- Enthält auch weiche Faktoren: z.B. Societal attitude toward industry
- Umwelt-Komplexität (9 Zellen)
- Differenzierte Normstrategien
- Zukunftsorientiert

▪ **Nachteile**

- Eine Vielzahl von Faktoren erhöht die Komplexität
- Unreale Objektivität: Die Manager können die Beurteilung wesentlich beeinflussen
- Grosse Unterschiede in der Bewertung der Resultate
- Oft resultieren billige Kompromisse aus solchen Analysen: „Ich bin zwar nicht eine gute SBU, aber ich gebe euch Synergien.“
- Keine richtigen Strategien für SBU in der Mitte (→ „Selektiv“)

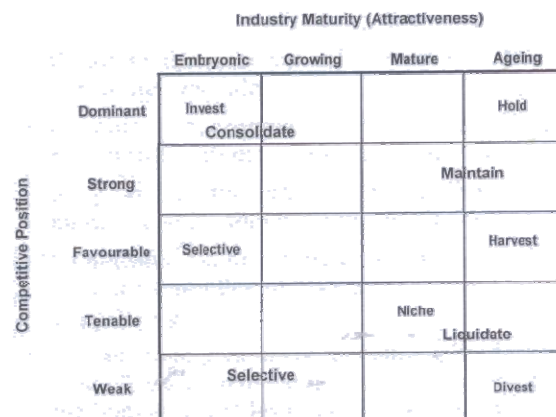
○ **Abgeleitete Matrizen aus der Attraktivitäts-Matrix**

▪ **The Product/Market/Industry Evolution Portfolio-Matrix**

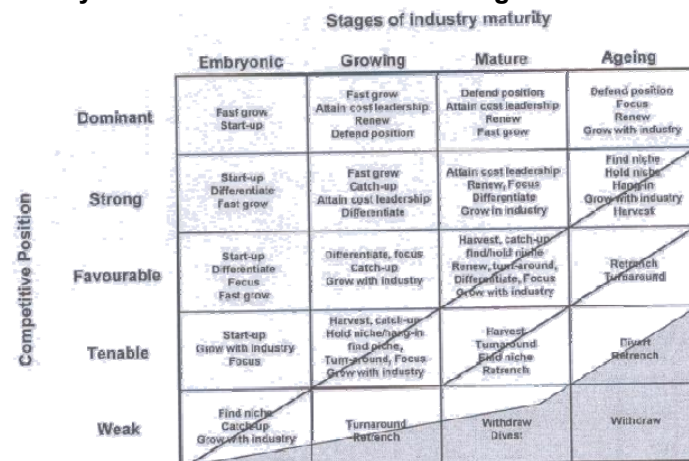


- **Shake out** = massive Veränderung der Industrie: Viele können nicht mehr mithalten
- Ein **grosser Marktanteil** muss noch nicht eine starke „Competitive Position“ nach sich ziehen, weil nicht nur der Marktanteil, sondern auch etliche andere Indikatoren die „Competitive Position“ einer SBU beeinflussen.

▪ **ADL-Portfolio Planning Matrix (ADL = Arthur D. Little)**



▪ **Life-Cycle Portfolio-Matrix: Normstrategien**



▪ **Die erziehende Matrix (The parenting matrix, Ashridge Portfolio Display)**

- Bei der erziehenden Matrix steht der **Grad des „Fits“**, also ob die Unternehmung im Sinne der Synergien und dem Ausmass dessen was die Muttergesellschaft an die SBU an Wert beitragen kann in das Portfolio passt, im Vordergrund.
- Diese Matrix ist bestens geeignet für das „Corporate Rationale“ des elterlichen Entwicklers (parental developer). **Die Muttergesellschaft als „Parental developer“ sollte nämlich jenes Portfolio aufbauen welches mit den elterlichen Fähigkeiten des Corporate Centres übereinstimmt und das Corporate Centre sollte jene elterlichen Fähigkeiten aufbauen welche für das Portfolio angemessen sind.**
- Indem mit diesen zwei Prinzipien jongliert wird, sollte die Unternehmung einen grösseren Fit im Sinne **zweier Dimensionen** erreichen:

▪ **„Feel“**

Das Ausmass bis zu welchem die Muttergesellschaft einen **genügenden „Feel“** für die Business Units hat. Dies entspricht dem **Fit** zwischen den **Kritischen Erfolgsfaktoren (CSFs, Produkteigenschaften** welche die Kundengruppen besonders wertschätzen und durch die sich die Anbieter von einander unterscheiden.) **der Business Units** und den **Fähigkeiten, Ressourcen und Charakteristiken der Muttergesellschaft.**

- Stimmen CSF und Fähigkeiten, Ressourcen und Charakteristiken nicht oder wenig überein werden die Manager das Geschäft falsch verstehen und ihm schaden anstatt die SBU zu unterstützen.
- **Ein hoher Fit bedeutet ein kleines Risiko von Problemen.**
- **Ein tiefer Fit bedeutet ein grosses Risiko von Problemen.**
 - z.B. Übernimmt eine Tabak-Unternehmung eine Versicherung. Im Tabak-Geschäft ist es normal den Marktanteil risikofreudig zu forcieren. Wird diese Strategie im Versicherungsgeschäft verfolgt kann es zu grossen Verlusten kommen im Versicherungsgeschäft.

▪ **„Benefit“**

Fit zwischen den **Erziehungsgelegenheiten (parenting opportunities) bei den Business Units** und den **Fähigkeiten, Ressourcen und Charakteristiken der Muttergesellschaft.** Es geht also darum in welchem Umfang die SBUs von der Muttergesellschaft **profitieren** können.

- **Ein hoher Fit bedeutet ein hohes Potenzial für Mehrwert (added value).**
 - z.B. muss eine SBU Kosten senken und kann daher auf das Know-How der Mutter in Sachen Kostensenkung zurückgreifen.
 - z.B. dringt eine SBU auf den asiatischen Markt vor. Die Mutter verfügt über ein grosses Know-How des asiatischen Marktes.
- **Ein tiefer Fit bedeutet ein geringes Potenzial für Mehrwert (added value).**

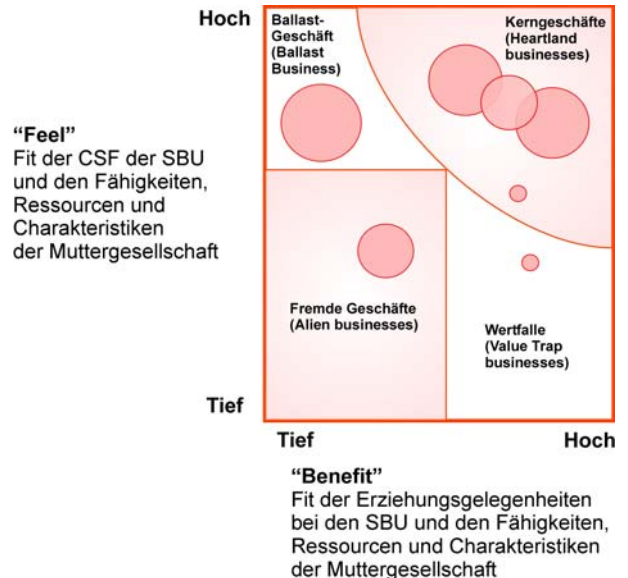
○ **Portfolio-Analyse Ergebnis:**

▪ **Kerngeschäfte (Heartland businesses)**

- **hoher Feel, hoher Benefit**
- SBU und Corporate Parent haben eine ähnliche Business-Idee
- Die Corporate Parent kann Mehrwert hinzufügen ohne dass die Gefahr einer Schädigung der SBU besteht
- Die Kern-SBU sollten der Kern der zukünftigen Strategie sein.

▪ **Balast-Geschäfte (Ballast businesses)**

- **hoher Feel, geringer Benefit**
- Die Corporate Parent versteht zwar die SBU gut, kann aber wenig für sie tun
- Die Balast-SBU wären womöglich genauso erfolgreich ohne zum Konzern dazu zu gehören.
- Es besteht die Gefahr dass der Konzern dem Balast-Geschäft schadet.



- Falls die Balast-Geschäfte weiterhin zum Konzern gehören sollen so sollen sie nur wenig Kosten der Konzerngesellschaft tragen, resp. mit wenig Bürokratie geführt werden.
- **Wertfalle (Value trap businesses)**
 - **geringer Feel, hoher Benefit**
 - Wertfallen-SBU sind gefährlich. Sie sind attraktiv weil ihnen die Konzerngesellschaft Mehrwert hinzufügen kann. Es besteht aber die grosse Gefahr dass die Muttergesellschaft der Unternehmung mehr schaden wird als nutzen.
 - Die Fähigkeiten, Ressourcen und Charakterzüge der Corporate Parent müssen adjustiert werden
 - Es muss versucht werden solche Wertfallen ins Kerngeschäft zu verschieben.
 - Value Traps sollten nur behalten werden, wenn sie sich in „Heartland“ umwandeln lassen.
- **Fremde Geschäfte (Alien businesses)**
 - **geringer Feel, geringer Benefit**
 - Es gibt nur wenig Möglichkeiten diesen Mehrwert hinzuzufügen
 - Fremde Geschäfte sollten eigentlich nicht zum Konzern gehören.
- Es stellen sich einige Fragen:
 - Wenn die Muttergesellschaft die Performance der SBU nicht erhöht, was ist dann ihre Rolle?
 - In diesem Fall übernimmt die Muttergesellschaft nur finanzielle Angelegenheiten und den Umgang mit der Politik, die Kosten für diese Aufgabe sollten aber tief gehalten werden.
 - Die SBU könnte dies auch gut alleine machen anstatt über das Corporate Center und zwar billiger.
 - Parent soll keine Aufgaben (bspw. Strategie-Entw.) wahrnehmen, welche bereits durch SBU ausgeübt werden
 - Parent soll nur diejenigen Aufgaben wahrnehmen, für welche er auch die notwendigen Kompetenzen hat. Andere Aufgaben sollen unabhängige Agentur outgesourct werden. (vielleicht falsch gegliedert, Quelle: Buch)
 - Wo fügt die Muttergesellschaft einer SBU am meisten Wert hinzu?
 - Es ist der Trend aufgekommen dass die strategischen Entscheidungen immer näher am Markt getroffen sollen, also auf Ebene der SBU.
 - Es verbleiben der Muttergesellschaft/Konzern also vor allem Aufgaben welche das Leben der SBU erleichtern sollen.
 - Wenn die Muttergesellschaft die Strategie der SBU forcieren und unterstützen will muss die Muttergesellschaft sich im Klaren sein ob ihre Fähigkeiten mit den Bedürfnissen der SBU übereinstimmen um Wettbewerbsvorteile zu schaffen.
- **Vor- und Nachteile der Parenting Matrix**
 - **Vorteile**
 - Differenzierte Allokation der Ressourcen an die SBU mit hoher Übereinstimmung zur Muttergesellschaft möglich
 - Analytisches Tool um die SBU zu evaluieren und bewerten
 - Entwicklung von Normstrategien möglich
 - **Nachteile**
 - Die Komplexität wird zwingend durch das Modell gesenkt → Gefahr
 - Normstrategien setzen eine individuelle Anpassung voraus
 - Die Verwandtheit der Geschäfte muss berücksichtigt werden
 - Die Business-Logik kann falsch verstanden werden
 - Ein kostenintensives Corporate Center ist zwingend notwendig

▪ **Die Beziehungsmatrix (A relatedness matrix)**

- **Synergien** setzen Befähigungen, Ressourcen oder Kompetenzen über das ganze Portfolio von SBUs voraus. **Durch Synergien werden die zusammenarbeitenden SBU wertvoller als die Summe ihrer Einzelteile.**
- Die **Beziehungsmatrix** bemisst diese Synergien und gibt sie in einer Grafik wieder:

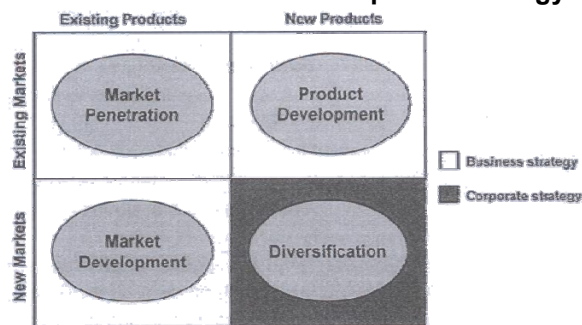


- **Grad der Verwandtheit/Beziehungen unter den SBUs**
 - Sind die SBU in ihrem Geschäft verwandt? Weisen sie gegenseitige Beziehungen auf?
 - Um dies zu herauszufinden ist eine **Analyse der Kompetenzen** notwendig (Siehe ZF_STM1.doc Seite 28).
 - Kompetenzen
 - Ressourcen
 - Fähigkeiten
- **Handhabbarkeit (Manageability)**
 - Kann die Muttergesellschaft die SBU handhaben?
 - Limitation der Anzahl SBU in einem Portfolio
 - Willen von einander zu lernen (Transference)
 - Interaktion der SBU
- Ein **Nutzen bzw. Synergien** werden dann vorhanden sein, wenn das Corporate Centre nicht nur die Beziehungen/Verwandtschaft identifizieren kann sondern auch in der Lage ist die Interaktion zwischen den SBU zu managen, also den Transfer von Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen sicherzustellen. **Oft ist dies nur der Fall wenn der Konzern über wenige Gesellschaften verfügt.**
- Die Konzerngesellschaft muss jene Unternehmen identifizieren die bereit sind voneinander zu lernen.
- Die Kosten welche von diesen Synergien verursacht werden müssen kleiner sein als der zusätzliche Nutzen.
- **Vor- und Nachteile der Beziehungsmatrix**
 - **Vorteile**
 - Verwandtschaft mit dem Konzept der Kernkompetenzen
 - Limitierung der Anzahl SBU für jede „Corporate Parent“
 - Parents sollen sich auf einen „double fit“ fokussieren
 - **Nachteile**
 - Potentielle Beziehungen welche nicht gemanaged werden können oder das managen zu teuer ist (value trap)
 - „Opportunities“ existieren nicht
 - Es fehlt eine sinnvolle Beziehung (Ablenkungen)
- **Trends im Portfolio-Management**
 - Weg von der Balance (BCG-Matrix) und der Attraktivität (Attraktivitätsmatrix) hin zum Fit-Kriterium (erziehende Matrix).
 - Die Konzerne stehen vor der Herausforderung sich rechtfertigen zu müssen, ob die gemeinsame Führung der einzelnen SBU (im Hoffen Synergien zu nutzen oder elterliche Kompetenzen weiterzugeben) wirklich mehr als die Summe ihrer Einzelteile ergibt. Die Komplizierung der Kapitalmärkte hat den Zwang zur Rechtfertigung noch weiter ausgebaut.
 - Die Aktionäre wollen nicht mehr ein balanciertes Portfolio wo die Muttergesellschaft den Umsatz über die SBU glättet. Der Aktionär kann selber jene Aktien kaufen und sich sein Portfolio bilden.
 - Aktionäre können ihr Geld einfacher in attraktivere Sektor bewegen als Corporate Parents
 - Corporate Parents sollten also aufhören das zu tun (= Diversifikation) was Aktionäre einfacher machen können und sollten sich daher darauf konzentrieren, für die SBUs Mehrwert zu schaffen.

3. Ist der Umfang und die Art der Diversifikation des Konzerns vernünftig im Sinne der Corporate rationale und der Logik des Portfolios? Wie weit wollen wir diversifizieren?

▪ Definition Diversifikation

- Diversifikation ist eine Strategie bei der eine Organisation sich von ihren gegenwärtigen Märkten, Produkten oder Kompetenzen wegbewegt.
- **Diversifikation ist Teil der Corporate Strategy und nicht der Business Unit Strategy**



▪ Die gewählte strategische Rolle („Corporate rationale“) hat einen Einfluss auf die Diversifikation des Portfolios

- Ein **Portfolio Manager** oder ein **Umstrukturierer** können über ein sehr **diversifiziertes Portfolio** verfügen, weil sie keine Intervention bei den SBU suchen und auch nicht unbedingt eine Ahnung vom Geschäft haben.
- **Synergie-Manager** und **Elterliche Entwickler** müssen aber viel über das Geschäft der SBU wissen um diesen Mehrwert hinzuzufügen. Es ist deshalb **unwahrscheinlich dass diese über ein diversifiziertes Portfolio** verfügen. In einem stark diversifizierten Portfolio ist es unmöglich diese Rollen (Rationales) auszuüben.

▪ Gründe Pro Diversifikation

- **Zusammenlegung von Risiken** (Saisonale Verluste in Verkäufen, gesättigte oder abnehmende Märkte, Kompensation für Verluste)
- **Allgemeines Wachstum in Verkäufen oder Marktanteilen**
- **Geographische Expansion** (Eintritt in neue Märkte)
- **Kapitalinvestitionen** (Erhöhung der Profitabilität → ROI, ROE)
- **Business Reengineering / Make or Buy / In- und Outsourcing / Offshoring / Reduktion der Transaktionskosten**
- **Ausbeutung von Synergien** (existierende Produkte in neuen Märkten einsetzen, Transfer von Wissen)
- **Erwartungen der Manager**

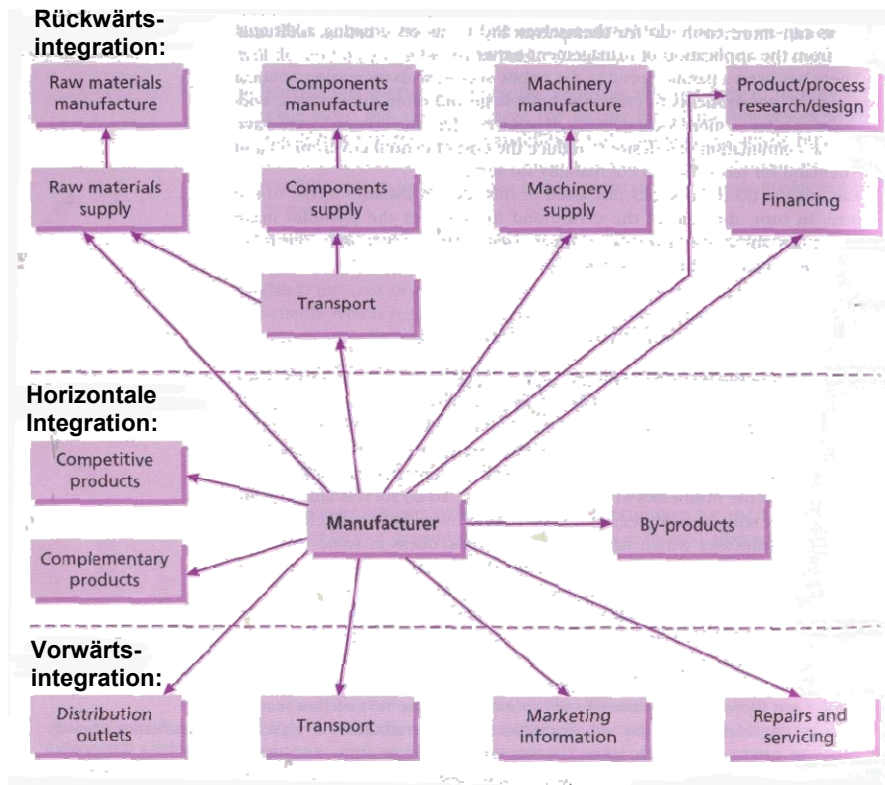
▪ Gründe Contra Diversifikation

- **Schwierigkeiten mit der Kompatibilität der Diversifikation mit der Mission/Vision/Strategic Intent**
- **Komplexität**
 - Kombination diverser Locations (CH ist nicht Indien)
 - Diversität und Anzahl der Business
- **Höhere Kosten**
 - Management des Portfolios
 - Aufgrund der Grösse kann man nur noch schlecht auf Veränderungen reagieren und ist nicht mehr innovativ
- **Schaden für andere SBU weil man nicht genügendes Business-Wissen besitzt** (image, cash cows vs. dogs)
- **Ineffiziente Verteilung von knappen Ressourcen**
- **Ein Trend zurück zu den Kernkompetenzen hat eingesetzt**

▪ Verwandte Diversifikation (Related Diversification)

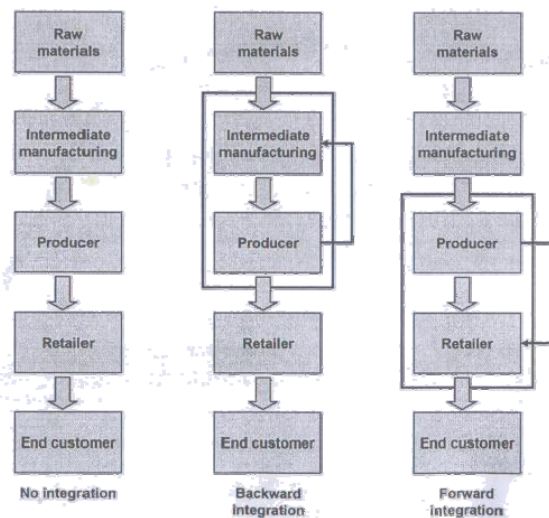
- **Verwandte Diversifikation** ist eine strategische Entwicklung **jenseits der gegenwärtigen Produkte und Märkte**, aber **innerhalb des Value Systems** (Mehrere Werteketten ergeben das Value System, sh. ZF_STM1.doc Seite 33) oder **innerhalb der Industrie** in welcher der Konzern operiert.

- **Verwandte Diversifikations-Möglichkeiten für einen Hersteller**



- **Vertikale Integration ↑↓**

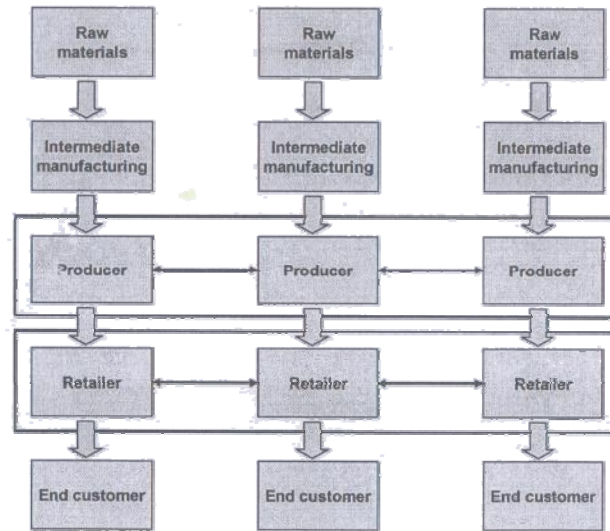
- **Vertikale Integration** beschreibt die **Vorwärts- oder die Rückwärtsintegration** in benachbarte Aktivitäten des Wertsystems.



- **Rückwärtsintegration** beschreibt die Integration von Aktivitäten die bisher Input für die bestehende Tätigkeit erbrachten, also weiter **hinten im Wertsystem** lagen.
 - z.B. ein Autohersteller kauft einen Stahlproduzenten.
- **Vorwärtsintegration** beschreibt die Integration von Aktivitäten die bisher mit dem Output der bestehenden Tätigkeit beschäftigt waren, also weiter **vorne im Wertsystem** lagen.
 - z.B. Unternehmen die mit dem Transport, der Distribution, Reparaturen und dem Kundendienst des vom Hersteller produzierten Produktes beschäftigt waren werden übernommen.

▪ **Horizontale Integration** ← →

- **Horizontale Integration** beschreibt die Integration von Aktivitäten die bisher in Konkurrenz zur Tätigkeit der eigenen Unternehmung erbracht wurden.



- z.B. Kauf von Konkurrenzprodukten, Komplementärprodukten oder Nebenprodukten.
- **Gründe für eine verwandte Diversifikation**
 - **Versorgungssicherheit**
 - **Menge:** Tee-Hersteller verfügen über eigene Plantagen um die Versorgung sicherzustellen
 - **Qualität:** Aus Qualitätsgründen wird Mercedes einige Bauteile in Eigenregie bauen.
 - **Preis:** Druckeinrichtungen sind in Eigenregie oft billiger
 - **Marktkontrolle**
 - Hersteller besitzen oft eigene Outlets (Verkaufsfilialen) um die Distribution sicherzustellen.
 - **Informationszugang**
 - Autohersteller verfügen über eigene Kreditdienste und Autovermietungen um über die Kundenpräferenzen Bescheid zu wissen.
 - **Kostenersparnisse**
 - Eine voll integrierte Stahlproduktion spart die Kosten des Wiederaufheizens und des Transports.
 - **Ausnutzen der eigenen Kernkompetenzen**
 - Buchhalter bewegen sich in den Bereich der Steuerberatung.
 - **Ausnutzen der eigenen Technologie**
 - Eine Feinmechaniker-Unternehmung stösst in einen neuen Bereich vor wo die gleiche Technologie gefragt ist.
 - **Spreading Risk**
 - Die Abhängigkeit von einem Produkt oder Markt soll verhindert werden, wobei aber immer noch auf verwandtes Wissen gesetzt wird.
 - **Ressourcenverwendung**
 - Eine Unternehmung kauft eine Konkurrenzunternehmung um ihre Ressourcen auszulasten.
 - **Erziehen (Parenting)**
 - Unternehmungen werden gekauft damit die Muttergesellschaft die SBUs besser versteht.
 - **Synergien**
 - Im Sinne der Produkte, Märkte, Technologien und Kompetenzen.
- **Beispiele für Verwandte Diversifikation:**
 - Lufthansa (Der Aviatikkonzern → Pax, Cargo, Catering, Charter, No Frills)
 - Ford (Die führende Unternehmung für Automobile Produkte und Dienstleistungen → Finanzierung, Versicherung, Einzelteile, Reparaturen und Bau von Fahrzeugen)
- **Soll „Verwandtheit“ nur im Sinne des Value Systems definiert werden oder etwa auch im Sinne von Kompetenzen?**
 - Oft weichen die Kompetenzen innerhalb des Value Systems stark ab.
 - Wenn man die Definition „Value System (Verwandt mit dem eigenen Produkt)“ gelten lässt, so kann eine Brauerei schlussendlich auch in Hotels

und Buchmacher-Unternehmen investieren. Lässt man die Definition „Kompetenzen“ gelten wäre dies nicht möglich (im Sinne der verwandten Diversifikation).

- Wenn man die Definition „Value System“ gelten lässt, so ist die Diversifikation in E-Business möglich, weil e-business sehr verwandt ist mit dem eigenen Produkt, was auch immer das für ein Produkt sein soll. Doch die Kompetenzen im Medium „E-Business“ sind ganz unterschiedlich als zum bisherigen Medium.
- **Die durch verwandte Diversifikation erworbenen Produkte sind also oft verwandt mit dem eigenen Kerngeschäft, nicht aber mit den eigenen Kompetenzen.**
- **Aus diesem Grund wird heute oft die verwandte Diversifikation rückgängig gemacht.**

▪ **Nicht-Verwandte Diversifikation (Unrelated Diversification)**

- **Nicht-Verwandte Diversifikation** ist eine strategische Entwicklung **ausserhalb des eigenen Value Systems** (Mehrere Werteketten ergeben das Value System, sh. ZF_STM1.doc Seite 33) oder **ausserhalb der Industrie** in welcher der Konzern operiert.
- Die **Diversifikation** in neue Märkte und Produkte (neue Wertsysteme) durch die **Ausbeutung der eigenen Kompetenzen der Unternehmung** gilt auch als Nicht-verwandte Diversifikation.
 - z.B. Baute sich die Unternehmung „Standard Photographic“ eine Kompetenz im sehr raschen Ausliefern von gedruckten Photographien ab Filmen auf. Diese Kompetenz konnte anschliessend auch auf das E-Business anderer Unternehmen erweitert werden indem für diese Transportaufträge ausgeführt wurden.
- Die **Ausbeutung der eigenen Kompetenzen** kann auch **echte neue Märkte** schaffen. Eine solche Diversifikation setzt aber sehr gute Marktkenntnisse voraus und die Fähigkeit Marktbedürfnisse besser zu erfüllen.
- **Nicht-Verwandte Diversifikation** kommt für die strategische Rolle des „Synergien-Managers“ und des „elterlichen Entwicklers“ nicht in Frage.
- Das **Extrem der nicht-verwandten Diversifikation** ist jene Situation in der eine Unternehmung **neue Kompetenzen** entwickelt um in neuen Märkten teilzunehmen.
 - Gerade Unternehmen die versuchten ein e-business aufzubauen befinden sich in diesem Bereich.
- **Gründe für eine Nicht-Verwandte Diversifikation**
 - **Ausbeutung unterbenutzter Ressourcen und Kompetenzen**
 - Bauern benutzen ihre unbenutzten Felder für Camping.
 - **Flucht aus dem gegenwärtigen Geschäft**
 - Der Markt einer Unternehmung ist rückläufig und die Unternehmung hat nur noch die Möglichkeit der nicht-verwandten Diversifikation.
 - **Spreading Risk**
 - Aufteilung des Risikos einer Unternehmung auf verschiedene Branchen.
 - **Ausgleich von zyklischen Effekten eines Sektors**
 - Spielzeughersteller machen neben Plastikspielzeug auch Plastikteile für die Industrie.
 - **Verbrauch von überschüssigen flüssigen Mitteln oder Schutz der eigenen Profite**
 - Verbrauch des vorhandenen Gewinnes um keine Steuern bezahlen zu müssen.
 - **Persönliche Werte oder Ziele von machtvollen Personen**
 - Ein international angestrebtes Image der Manager führt oft zu einer nicht-verwandten Diversifikation
 - **Synergien**
 - **Wo gibt es über Synergien? – Areas of synergy**
 - Produkte (Technologie muss ähnlich sein)
 - Märkte
 - Technologie
 - Kompetenzen
 - Distribution
 - Beschaffung (Procurement) und Produktion
 - Teilung von Infrastruktur und Management
 - $1 + 1 = 3$
 - **Was sind die Nachteile von Synergien?**
 - Koordination der Synergien zwischen SBU kostet
 - Kompromisse um Synergien auszunutzen sind für SBU oft suboptimal
 - Die SBU werden unflexibel weil sie immer auf Synergien achten müssen

- **Was könnte man besseres machen mit überschüssigem Cash als eine nicht-verwandte Diversifikation?**
 - Aktienrückkauf (z.B. Swisscom)
 - keine unrelated Diversification!
- **Diversifikation und Performance – Die Ergebnisse von wissenschaftlichen Untersuchungen**
 - Die **verwandte Diversifikation** ist grundsätzlich finanziell nützlich weil es der Unternehmung erlaubt mit ihren eigenen Ressourcen und Kompetenzen zu arbeiten.
 - Die **Profitabilität** steigt bei der Diversifikation nur bis zu einem gewissen **Limit der Komplexität**. Jenseits dieser Limite sind die Kosten höher als der Ertrag weil die Manager die **Synergien nicht über ein sehr grosses Portfolio managen können**.
 - **Geografische Diversifikation** erhöht in der Regel die Profitabilität während die Kombination diverser Standorte und Business Units die Komplexität über die „Limite der Komplexität“ hebt womit die Profitabilität wieder zurückgeht. Zudem geht jenseits der Limite der Komplexität auch die Innovation zurück weil die Unternehmung mehr mit der Verwaltung ihres Portfolios beschäftigt ist.
 - **Das Ausmass in welchem die Diversifikation die Performance steigert hängt stark davon ab wie die Art der gewählten Diversifikation mit anderen Herausforderungen der Corporate Strategie kompatibel ist:**
 - Die Kompatibilität mit der **strategischen Rolle (Corporate Rationale)**
 - Die Logik des Corporate **Portfolio**
 - Die Art der ausgeführten **Corporate Kontrolle** durch die Muttergesellschaft

4. Corporate Control: Wie kontrolliert/führt die Corporate Parent die Business Units und ist die Kontrolle angemessen? Es stellt sich also die Frage ob die Kontrolle im Sinne der rationale, der Logik und der Diversifikation angemessen ist?

- Die **strategische Rolle (Rationale)** eines Konzerns hat Auswirkungen auf die **Kontrolle** der SBUs.
 - **Portfolio-Manager und Umstrukturierer**
 - **Minimale strategische Kontrolle** durch die Muttergesellschaft
 - Strategische Entscheidungen auf der Ebene SBU erfolgen durch die SBUs selber
 - Die Kontrolle der Muttergesellschaft erfolgt ausschliesslich über **finanzielle Ziele**.
 - Würde ein Portfolio-Manager versuchen direkt einzugreifen würde dies zur Katastrophe führen.
 - **Synergien-Manager und Elterlicher Entwickler**
 - **Intervention** auf der SBU-Ebene um Synergien zu fördern oder um die SBUs mit elterlichen Vorteilen zu versorgen
 - Würde ein Synergien-Manager versuchen Synergien über alle SBUs herzustellen ohne das Geschäft zu verstehen würde dies zur Katastrophe führen.

d) Wettbewerb auf der Corporate-Ebene

- Der **Wettbewerb** findet **nicht nur auf der Ebene der SBUs** (Business level) sondern **auch auf der Ebene der Muttergesellschaft** (Corporate-level) statt.
 - **Business-Level:** Konkurrenzkampf um das Recht bestimmte Kunden zu bedienen
 - **Corporate-Level:** Konkurrenzkampf um das Recht bestimmte SBUs zu besitzen
 - Wenn Investoren Aktien von Konzernen erwerben so betrachten sie nicht nur deren Performance sondern auch die Strategien des Konzerns. Ist ein Konzern besser in der Lage ein SBU zu bedienen so kann es durchaus dazu kommen dass dieser an Stelle eines anderen Konzerns eingesetzt wird. Die Investoren werden in diesem Fall die Unternehmung an den besseren Konzern veräussern.
 - Fast jede Unternehmung kann als Übernahmeobjekt gehandelt werden. Hauptsächliches bzw. entscheidendes Argument ist, was an Wert geschaffen werden kann. Dies ist nicht nur von zentraler Bedeutung betreffend der Performance, sondern auch für das Überleben.

2.2 Business Level Strategy

a) Definition Strategic Business Unit (SBU) und Business Unit Strategy

▪ Definition Strategic Business Unit (SBU) (Geschäftseinheit)

- Eine **Strategic Business Unit (SBU)** (Geschäftseinheit) ist ein Teil einer Unternehmung für den es einen **abgegrenzten externen Markt** für Güter oder Dienstleistungen gibt der sich vom Markt einer anderen SBU unterscheidet.
- Die SBU kann, muss aber **nicht**, eine **organisatorische Einheit** bilden.

▪ Definition Business Unit Strategy

- Die **Business Unit Strategie** befasst sich damit wie man in einem **bestimmten Markt** **erfolgreich** tätig sein kann.
- Business Unit Strategie befasst sich mit:
 - Wie kann man erfolgreich in einem bestimmten Markt tätig sein?
 - Wie kann man einen Wettbewerbsvorteil aufbauen und ihn erhalten (sustain)?
 - Wie wird Mehrwert geschaffen und wie betrachten die Investoren diesen Mehrwert?
 - Wie kreieren die Produkt-/Markt-Kombinationen Wert?

○ Die 3 Elemente der Business Unit Strategie

▪ Goals (Ziele)

- Was wollen wir erreichen?
- **Beispiele für Ziele**
 - **Quantitative Ziele (Harte Ziele)**
 - Marktanteil
 - Rentabilität (ROI)
 - Wachstumsrate
 - Liquidität
 - Durchschnittliche Time to Market
 - Innovationsrate
 - Reputation (durch Market research)
 - **Qualitative Ziele (Weiche Ziele)**
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - Personalfluktuationen (mindestens 4 %)
 - Chancengleichheit
 - Wirtschaftliche Sicherheit
 - Autonomie einer SBU/Produkt
 - Mitarbeiterförderung

▪ Produkt-/Markt-Strategie

- Wo wollen wir operieren und mit welchen Produkten?
- Gemäss Porter: Functional Strategy
Gemäss Kotler: Business Strategy
- **Produkte**
 - Spezifische Produkteigenschaften
 - Grundsteine wie Technologie die benötigt werden um Produkte zu verwenden und zu liefern
 - **Vielzahl von ähnlichen Produkten = Produktlinie**
Vielzahl von ähnlichen Produktlinien = Produktgruppen
- **Märkte**
 - Kundenbedürfnisse abdecken
 - Kundengruppen
 - Geografische Gebiete
- **Die Produkt/Markt-Matrix (CHF Mio.)**

Produkt \ Markt	Retail	Residential	Commercial	Total
Solid-colour carpet				
Revenue	3.8	11.0	1.0	15.8
Share of market	9%	31%	6%	16%
Multicolour-carpet				
Revenue	1.2	2.8	2.3	6.3
Share of market	3%	12%	5%	5%
Foam-bucket market				
Revenue	0.4	--	--	0.4
Share of market				
Total revenue	5.4	13.8	3.3	22.5
Share regional market	6%	23%	5%	11%

- **Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)**

- Die Wettbewerbsstrategie befasst sich vor allem damit, wie ein **„Wettbewerbsvorteil (competitive advantage)“** und damit eine **„Rente“** geschaffen werden kann.
 - Eine **Rente** ist ein Profitniveau das von der Konkurrenz nicht zerstört werden kann, also ein „Superprofit“, oder „Ökonomischer Profit“.
 - Solche **Ricard'schen Renten** entstehen dadurch, dass eine Unternehmung einen **Wettbewerbsvorteil hat**:
 - Die Unternehmung **Ressourcen oder Fähigkeiten** hat welche es ihr erlauben zu **tieferen Kosten** zu produzieren **oder** die Unternehmung ein **überlegenes Produkt/Dienstleistung zu Standardkosten herstellen** kann.
- Weiter stellt sich die Frage, ob dieser **Wettbewerbsvorteil nachhaltig ist, also aufrechterhalten werden kann**: Nur mit einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil kann eine Unternehmung **effektiv** am Wettbewerb teilnehmen. Es stellt sich also die Frage wie man einen **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** aufbauen kann
- **Die Kernpunkte der Wettbewerbsstrategie**:
 - Auf welcher **Grundlage (Bases of Competition)** wollen wir am Wettbewerb teilnehmen?
 - **Preis**
 - **Differenzierung**
 - **Hybrid**
 - **Fokus**
 - Wie können wir einen **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** aufbauen?
 - **Nachhaltigkeit (Sustainability)**
 - **Hypercompetition**
 - **Zusammenarbeit**
 - **Spieltheorie (Game Theory)**
 - Welchen detaillierten **Wahlmöglichkeiten** stehen zur Verfügung?
 - **Richtungen**
 - **Methoden**

b) Kräfte welche die Business Strategie beeinflussen (The influence of strategic positioning)

- Neben den **Umweltkräften** beeinflussen die **Fähigkeiten der Unternehmung** und die **Erwartungen der Stakeholder** die Business Unit Strategie.
- Bei der **Frage wie ein Wettbewerbsvorteil zu erreichen ist** stehen folgende Fragen im Zusammenhang mit den Einflusskräften im Vordergrund:
 - **Was ist die Natur des Wettbewerbsumfelds?**
 - Ist der Wettbewerb stabil und reif oder schnell veränderlich und unsicher?
 - **→ PESTEL/Five Forces Framework** (ZF_STM1.doc Seite 14)
 - **Um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen ist es wichtig zu wissen was die Kunden wertschätzen!**
 - **→ Key Success Factors (KSFs)** (ZF_STM1.doc Seite 23)
 - **Hat die SBU die Kompetenzen um die Wettbewerbsstrategie auszuführen? Ermöglichen diese Kompetenzen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil oder sind die Kompetenzen leicht zu imitieren?**
 - **→ Strategic Capability** (ZF_STM1.doc Seite 25)
 - **Gibt es Einschränkungen bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie?**
 - Solche Einschränkungen entstehen oft durch verschiedene Stakeholder-Erwartungen, die Mission oder andere SBUs
 - **→ Strategic Capability** (ZF_STM1.doc Seite 25)
 - **Hat die SBU die Unterstützung von der Parent Company um eine Wettbewerbsstrategie auszuführen und sie zu erhalten?**
 - **→ Corporate Rationale** (ZF_STM2.doc Seite 3 ff.)

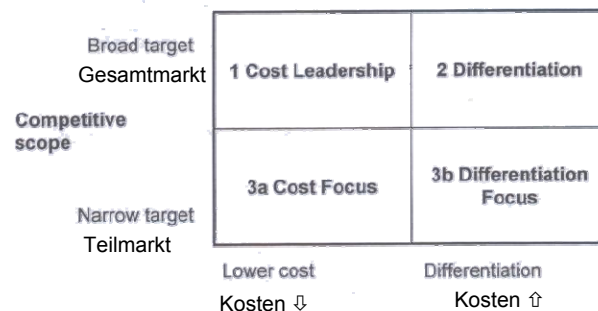
c) Grundlagen des Wettbewerbsvorteils (Bases of competitive advantage)

Definition Competitive Strategy (Wettbewerbsstrategie)

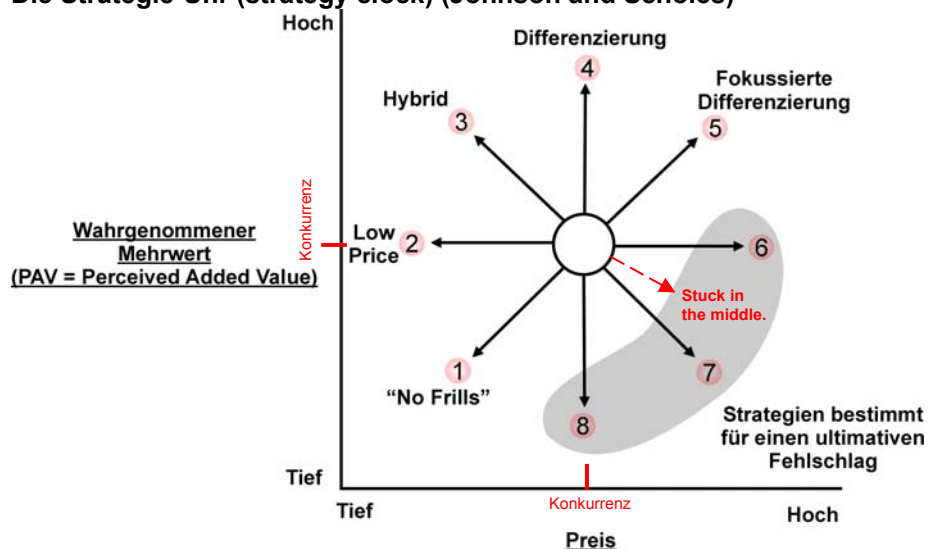
- Die **Competitive Strategie (Wettbewerbsstrategie)** ist die gewählte Strategie mit der eine Unternehmung versucht einen **Wettbewerbsvorteil** in ihrem Markt zu erreichen.

Grund- oder Norm-Wettbewerbsstrategien (Generic market-facing options)

- Alle **Norm-Wettbewerbsstrategien** basieren darauf einen **Wettbewerbsvorteil** zu erreichen, indem die Kunden mit jenem was sie wollen **besser oder effektiver versorgt oder befriedigt werden als durch die Konkurrenz** und auf eine Art welche die Konkurrenz **nicht imitieren kann**.
- Angenommen dass die Produkte der verschiedenen Unternehmungen in etwa gleich verfügbar sind, so werden die **Kunden entscheiden** vom einen oder anderen Hersteller einzukaufen, weil:
 - der **Preis** des Produktes oder der Dienstleistung tiefer ist als jener der Konkurrenz → **Preis** oder
 - die Kunden das Produkt **wahrnehmen** als sei es mit „**Added Value**“ ausgestattet und daher der Ansicht sind dass ihre Bedürfnisse besser befriedigt werden als beim Konkurrenzprodukt → **Wahrgenommener Mehrwert (PAV = Perceived Added Value)**
- Die **Normstrategien (Porter)**
 - Nach Porter gibt es folgende **Normstrategien**:



- Zwischen Porter und Johnson/Scholes gibt es einen Theoriekonflikt. Das Buch stützt sich nicht auf die Normstrategien von Porter, sondern auf jene von Johnson/Scholes (=Strategie-Uhr).
- Die **Strategie-Uhr (strategy clock)** (Johnson and Scholes)



Je SBU kann eine separate Position auf der Strategic Clock eingenommen werden.

Preisbasierte Strategien (1 und 2)

- Route 1: „No Frills“

Strategie

- Die „No Frills“-Strategie kombiniert einen **tiefen Preis, einen tief wahrgenommenen Mehrwert** (LPAV = Low Perceived Added Value) und einen Fokus auf das **Preis-Sensitive Marktsegment**.

Eigenschaften

- Richtet sich an ein **spezifisches Marktsegment**, welches keine qualitativeren Produkte kauft oder kaufen kann.
- Oft wird diese Strategie als **Brückenkopf** verwendet um in einen neuen Markt einzutreten. Anschliessend wird die Strategie geändert.

- Diese Strategie eignet sich oft dann, wenn im Markt bereits Unternehmen mit einer **ganz anderen Strategie** aktiv sind.
- Oft wird diese Strategie als **unattraktiv** bezeichnet weil vor allem zu Beginn die **Profite klein** sind.
- Eine solche No Frills Strategie setzt eine **tiefe Kostenstruktur** voraus.
- **Beispiele**
 - **UK-Kleiderhersteller „Matalan“**
 - **Detailhändler „Aldi“**
 - **Japanische Autohersteller**
 - Diese benutzen diese Strategie in den 60er und 70er Jahren als Brückenkopf nach Europa und wechselten später auf eine profitablere Strategie.
 - **Fluggesellschaft „easyJet“**
 - 1995 gegründet: sehr erfolgreich (44 Flugzeuge 2004)
 - Sehr tiefe Kostenstruktur
 - Nur eine Buchungsklasse
 - Kein Inflight-Service
 - Keine Flugscheine
 - Keine Anschlussflüge (ausschliesslich A nach B-Service)
 - Operationen von kleinen günstigen Flughäfen aus
 - möglichst hoher Nutzungsgrad der Flugzeuge
- **Route 2: Low Price**
 - **Strategie**

- Die Tiefpreis-Strategie versucht einen **tieferen Preis** als die Konkurrenten zu verlangen **ohne dabei Abschlüsse bei der Produktqualität** zu machen, also die Qualität auf dem Niveau der Konkurrenz zu behalten.
 - **Eigenschaften**
 - Um einen **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** zu schaffen muss aus folgenden **Teilstrategien** eine ausgewählt werden:
 - **Identifikation und Fokussierung auf ein Marktsegment welches für die Konkurrenz unattraktiv ist.** Nur dadurch kann dem Konkurrenzdruck ausgewichen werden welcher die Preise bis zur Unrentabilität herunterdrücken würde.
 - **Fokussierung auf ein Marktsegment wo der Wettbewerb auf Preisbasis stattfindet und die Produkte von sich aus identisch sind.** Ein Wettbewerbsvorteil kann hier durch einen Preiskampf resultieren. Es besteht aber die Gefahr dass dadurch der gesamte Markt geschädigt wird und die Margen zu klein werden.
 - Eine solche Tiefpreisstrategie setzt eine **tiefe Kostenstruktur (cost leader = Kostenführerschaft)** voraus. Tiefe Kosten sind aber an sich noch **kein Wettbewerbsvorteil** weil dies auch die Konkurrenten erreichen können. Eine Kostenstruktur ist erst dann ein **Wettbewerbsvorteil**, wenn die Konkurrenten diese nicht erreichen können.
 - Es besteht das **Risiko eines Preiskrieges**.
 - **Beispiele**
 - **Japanische Autohersteller**
 - Während die Qualität der japanischen Autos in den 70er und 80er Jahren auf das Niveau der europäischen Autos aufschloss, blieb der Preis der japanischen Autos unter dem Niveau der europäischen Autos.
- **Cost Leadership**
 - Sowohl „No Frills“ als auch die „Low-Preis“ Strategie hängen davon ab ob eine Unternehmung eine **Kostenführerschaft (Cost Leadership)** erreichen kann.
 - Der **Aufbau** und der **Erhalt** einer solchen Kostenführerschaft hängt von folgenden Punkten ab:
 - **Sichere Versorgung** der knappen Ressourcen
 - Man muss über einen **dominanten Marktanteil** verfügen
 - Die **Nachfrage** muss mit einem System genau vorhergesagt werden können und die **Kapazität muss ausgelastet** werden
 - Die Unternehmung muss bei der **Kostenreduzierung** und **Effizienz** die anderen Konkurrenten weit hinter sich lassen (outperform)

- **Economies of Scale** müssen maximiert werden
 - **Kostensenkungs-Technologie** muss implementiert werden
 - Die **Overhead-** und **Administrations-Ausgaben** müssen stark reduziert werden
 - Mit **Volumenverkaufstechniken** muss die **Einkommenskurve** bestärkt werden
 - Die Unternehmung muss **Zugang zu Kapitalressourcen für Investitionen** haben
- **Kostenführerschaft** führt zu **tieferen Preisen** und **höheren Profiten**.
- Ein **Cost Leader** muss in der Lage sein:
 - sich in einem **Preiskrieg** zu verteidigen
 - Konkurrenten auf der Grundlage von **Preisen** angreifen um den Marktanteil zu steigern
 - von **ausserordentlichen Erträgen** (aufgrund der dominanten Position) profitieren
- **Benötigte Fähigkeiten und Ressourcen für eine Kostenführerschaft**
 - Nachhaltige Kapitalinvestitionen und Zugang zu Kapital
 - Prozess-Engineering Fähigkeiten
 - Intensive Überwachung der Arbeiter
 - Produkte die einfach und kostengünstig hergestellt werden können
 - Low-Cost Distributionssysteme
- **Benötigte Organisationelle Strukturen**
 - Straffe Kostenkontrolle
 - Häufige, detaillierte Kontrollberichte
 - Strukturierte Organisation und Verantwortlichkeiten
 - Anreize die auf quantitativen Vorgaben beruhen
- **Risiken der Kostenführerschaft**
 - Kostenführerschaft ist **nicht nachhaltig und damit nicht anhaltend** wenn:
 - die Konkurrenz die Kostenbasis kopieren kann
 - die Technologie ändert
 - die Basis der Kostenführerschaft erodiert
 - Die Nähe zur **Differenzierung** verloren geht
 - Kleinere Konkurrenten in **einzelnen Marktsegmente** noch tiefere Kosten erreichen können
- **Mehrwert- (added value) oder Differenzierungs-Strategien Strategien (4)**
 - Route 4: **Allgemein Differenzierungsstrategie**
 - **Strategie**

- Eine Differenzierungsstrategie versucht Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die **einzigartig** sind oder sich von der **Konkurrenz unterscheiden**. Voraussetzung ist, dass die Kunden den **Unterschied wertschätzen**.
 - Das Ziel ist es einen **höheren Marktanteil** als jener der Konkurrenz zu erzielen indem bessere Produkte oder Dienstleistungen zum selben Preis (without price premium) oder einem leicht höheren Preis (with price premium) abgesetzt werden.
 - **Eigenschaften**
 - Diese Differenzierungsstrategie kann durch folgende **Massnahmen** erreicht werden:
 - **Einzigartige oder verbesserte Produkte:** Investitionen in F&E, Design-Kompetenzen, Innovation, Technologie (Vorsicht: Die Konkurrenz kann aufholen)
 - **Besseres Beschaffungswesen, Produktion oder Distribution**
 - **Marketing-Massnahmen:** Die Unternehmung kann demonstrieren dass ihr Produkt die Bedürfnisse der Kunden besser befriedigt als dasjenige der Konkurrenz. Die Strategie wird auf einen **Brand** oder auf **Verkaufsförderung** aufgebaut.
 - **Kompetenz-Methode:** Die Unternehmung versucht eine Differenzierung über ihre Kern-Kompetenzen zu erreichen. Die Konkurrenz kann die Kompetenzen nicht imitieren.
 - **Beispiele von Differenzierung**
 - Höhere Qualität
 - state-of-the-art F&E
 - überlegene Mitarbeiter

- Geschwindigkeit
 - Flexibilität
 - Reputation/Brand
 - Innovation
 - Grössere Auswahl
 - Besserer After-Sales Service
 - Mehr Werbung
 - Bessere Beziehungen zu den Lieferanten
 - Kundenloyalität
- Ob diese Strategie **erfolgreich ist oder nicht** hängt von folgenden **Faktoren** ab:
 - Hat die Unternehmung klar **identifiziert wer der Kunde ist?**
 - Womöglich entscheidet gar nicht der Endverbraucher über das Produkt. Oft ist entscheidet also wie viel Mehrwert den Druckgruppen, Institutionen und Politikern hinzugefügt wird (z.B. Werbeträger bei Zeitschriften.)
 - Hat die Unternehmung **verstanden was der Kunde wertschätzt und daher dort die Differenzierung durchzuführen ist?**
 - Womöglich ist das Produkt zwar technologisch sehr fortschrittlich, aber den Kunden interessiert dies nicht.
 - Hat die Unternehmung **identifiziert wer die Konkurrenten sind?**
 - Erfolgt der Wettbewerb in einem bestimmten Marktsegment so ist eher die **fokussierte Differenzierung** geeignet.
 - Wie schwer ist es die **Differenzierung zu imitieren?**
 - Die **Art der Differenzierung** kann nicht gleich, also statisch sein. Die Differenzierung **muss mit der Zeit angepasst werden**, weil auch die Wünsche der Kunden sich verändern. Zudem werden die Konkurrenten in der Lage sein die Differenzierung nach einer Zeit zu imitieren.
- **Beispiele**
 - **Japanische Autohersteller**
 - Mitte der 90er Jahre begannen sich die japanischen Autohersteller zu differenzieren, indem sie einen Mehrwert anboten: Airbags, Klimaanlage, langfristige Garantien
 - **Australischer Wein**
 - Der australische Wein war von schlechterer Qualität als französischer Wein dafür besser vermarktet und dies zum gleichen Preis.
 - Damit verdrängte der australische den französischen Wein.
- **Benötigte Fähigkeiten und Ressourcen für eine Differenzierungsstrategie**
 - Stake Marketingfähigkeiten
 - Produkt-Engineering
 - Kreatives Flare
 - Starke Befähigung in der Grundlagenforschung
 - Reputation für Qualität oder Technologieführerschaft
 - Lange Tradition in der Industrie oder Einzigartige Kombination von Fähigkeiten aus anderen Geschäftsbereichen
 - Starke Zusammenarbeit mit den Vertriebskanälen
- **Benötigte Organisationelle Strukturen**
 - Stake Koordination zwischen F&E, Produkt-Entwicklung und Marketing
 - Subjektive Massstäbe und Anreize anstatt quantitative Messlatten
 - Fähigkeit beste Spezialisten oder kreative Personen anzuziehen
- **Risiken der Differenzierung**
 - Differenzierung ist oft **nicht nachhaltig** weil:
 - Die Grundlage der Differenzierung für die Kunden nicht mehr so wichtig ist
 - Die Konkurrenz die Differenzierung imitiert
 - Die **Nähe zu den Kosten** geht verloren
 - Kleinere Unternehmen können in bestimmten **Marktsegmenten** noch eine bessere Differenzierung durchführen

- **8 Schritte zur Differenzierung**
 1. Bestimmung wer der **Kunde** ist.
 2. Identifizierung der **Value Chain** des Käufers und die Auswirkung der Unternehmung auf diese Value Chain
 3. Bestimmung der **Kaufskriterien** des Kunden
 4. Bestimmung der **existierenden** und **potentiellen Quellen der Einzigartigkeit** der Value Chain der Unternehmung
 5. Bestimmung der **Kosten** dieser möglichen Differenzierung
 6. **Wahl** der besten Konfiguration von **Differenzierung/Mehrwert** für den Kunden/**Kosten** dieser Differenzierung
 7. **Probe** der gewählten Differenzierung ob sie **nachhaltig** ist
 8. **Reduzierung** der Kosten welche nicht die Differenzierung fördern
- **Die hybride Strategie (3)**
 - Route 3: Hybride Strategie
 - **Strategie**

- Eine hybride Strategie versucht gleichzeitig ihre Produkte zu **differenzieren**, also Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die einzigartig sind oder sich von der Konkurrenz unterscheiden und diese zu einem **wesentlich tieferen Preis** als die Konkurrenz anzubieten.
 - **Eigenschaften**
 - Es muss sowohl verstanden werden wie man die **Kundenbedürfnisse** besser befriedigen kann als die Konkurrenz (Mehrwert) während man gleichzeitig eine **tiefe Kostenstruktur** haben muss.
 - Die **tiefe Kostenstruktur** muss es aber gleichzeitig erlauben die **Differenzierung** beizubehalten.
 - Oft wird gesagt, dass man sicher nicht einen tieferen Preis haben muss wenn man sich schon differenziert. Man sollte wenn schon einen gleich hohen oder höheren Preis erzielen. In folgenden **Situationen** kann eine Hybride Strategie angemessen sein:
 - Ein viel **grösseres Volumen** als die Konkurrenz kann durch die tiefen Preise erreicht werden. Ist die Gewinnmarge angemessen so resultiert ein angemessener Profit.
 - Diese Strategie eignet sich, wenn man seine **Kernkompetenzen kennt** und bei **anderen normalen Kompetenzen die Kosten senkt**.
 - Ikea: Kernkompetenzen in Marketing, Reichweite, Logistik und Verkaufsoperationen. Ikea senkt daher die Kosten in der normalen Kompetenz „Produktion“ und führt damit die Hybrid-Strategie ein.
 - Falls ein **Marktsegment** besteht dass genau diese **Differenzierung** will aber nicht mehr zu zahlen bereit ist.
 - Ikea offeriert eine gute Qualität, aber nur für Personen die bereit sind ihre Möbel selber abzuholen und zu transportieren.
 - Hybride Strategie als **Strategie** beim **Eintritt in einen Markt** mit bestehenden Konkurrenten.
 - Japanische Autohersteller betreten einen Markt mit einem besseren Produkt und einem tieferen Preis. In einem solchen Fall muss man darauf achten trotzdem noch eine Marge zu erwirtschaften und sich Gedanken über das Ende dieser Strategie machen.
 - **Business Logik**
 - Differenzierung erhöht Kosten → Bessere Qualität erhöht Volumen und senkt Kosten wieder: Falls dies funktioniert resultiert eine bessere Position
 - **Beispiele**
 - **Japanische Autohersteller**
 - Ende der 80er Jahre senkten die Japaner den Preis ihrer Fahrzeuge die sich durch eine bessere Qualität von ihren Konkurrenten differenzierten.
 - **Ikea**
 - Business Idea: „to offer a wide range of furnishing items of good design and fuction at prices so low that the majority of people can afford to buy them“
 - Möbel = hohe Qualität, spezielles Design, müssen selbst transportiert und zusammengebaut werden

- **Fokussierte Differenzierung (5)**

- **Route 5: Fokussierte Differenzierung**

- **Strategie**

- Eine fokussierte Differenzierungsstrategie versucht gleichzeitig ihre Produkte zu **differenzieren**, also Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die einzigartig sind oder sich von der Konkurrenz unterscheiden und diese zu einem **wesentlich höheren Preis** als die Konkurrenz anzubieten.
 - Es handelt sich um Produkte deren **Mehrwert die Kunden als hoch** einschätzen (HPAV = **High perceived added value**)
 - Diese Produkte werden i.d.R. nur einem **bestimmten Marktsegment** angeboten.

- **Eigenschaften**

- Es muss eine **Wahl** getroffen werden zwischen einer **breiten Differenzierung** (Volvo: Sicherheit) über den ganzen Markt oder einer **fokussierten Differenzierung** (Lexus: Sicherheit, Qualität, kundenspezifische Fertigung, Zusatzdienstleistungen).
 - **Ideale Marktsegmente** sind jene welche durch das Marketing anderer Unternehmen ignoriert werden und einfach zu erreichen sind:
 - geografisch isolierte Märkte
 - Kunden mit speziellen Finanzierungs-, Lagerungs- oder Bedienungsproblemen
 - Einzigartige Produkte für einzigartige Nachfragen
 - Hat die Unternehmung einmal ein Marktsegment ausgewählt und fährt daher eine fokussierte Differenzierung, so muss sie sich bewusst sein dass die „**Strategy Clock**“ **auch innerhalb dieses Marktsegmentes** gilt.
 - Innerhalb desselben Marktsegmentes von Lexus gibt es auch noch Mercedes und BMW. Lexus fährt im Vergleich zu BMW vielleicht eher eine hybride Strategie: tiefer Preis, Differenzierung.
 - Die Unternehmung muss sich bewusst sein, welches **Marktsegment** sie anpeilt.
 - Fokussierte Strategien stehen oft im **Konflikt** mit den Stakeholdern. Eine Unternehmung kann nicht auf einmal ein Marktsegment aufgeben und nur noch eine fokussierte Differenzierung in einem anderen Marktsegment zu fahren.
 - Viele neue Unternehmen **starten** mit einer fokussierten Strategie.
 - Die fokussierte Strategie muss kontinuierlich überwacht werden weil die **Marktsituation** sich ändern kann.
 - z.B. näherten sich die Executive-Autos (z.B. Mercedes S-Klasse) immer mehr den Luxus-Autos (z.B. Jaguar) an und die Differenzierung verschwand.

- **Beispiele**

- **Lexus**
 - Marke von Toyota

- **Benötigte Fähigkeiten und Ressourcen**

- Kombination von **Low Cost** und **Differenzierung** (siehe oben)

- **Benötigte Organisationelle Strukturen**

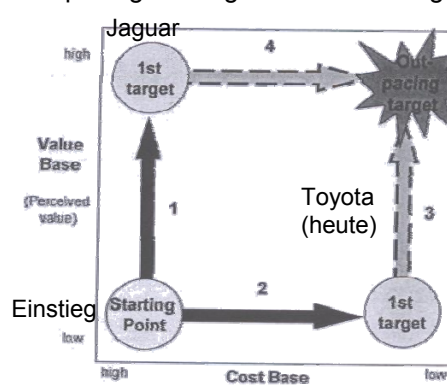
- Kombination von **Low Cost** und **Differenzierungs-Strukturen** die auf einen einzelnen Markt absehen (siehe oben)

- **Risiken**

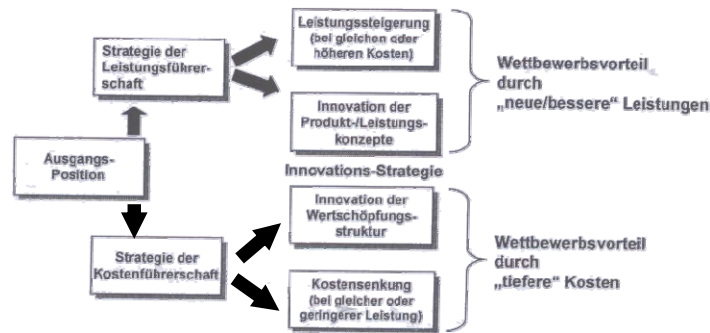
- Imitation der Fokussierungsstrategie
 - Das Marktsegment wird unattraktiv:
 - Strukturen erodieren
 - Nachfrage verschwindet
 - Konkurrenten welche den Markt gesamthaft abdecken überwältigen das Marktsegment
 - Die Unterschiede zu anderen Marktsegmenten verschwinden
 - Die Vorteile einer gesamthaften Produktlinie stiegen
 - Neue Fokussier teilen das Segment nochmals auf (Subsegmenting)

- **Outpacing-Strategie (Porter)**

- Outpacing-Strategie = Aussteichungsstrategie



Hier ist eine **Wiederbelebung** notwendig: Man muss in eine neue Industrie übergehen (z.B. alte C-Natels auf neue UMTS-Natels). Macht man diese Wiederbelebung nicht, geht man unter (z.B. Kodak).



- **Strategien die für einen ultimativen Fehlschlag bestimmt sind (6, 7 und 8)**

- Route **6**: Erhöhter Preis/Standard Wert

- **Strategie**

- Es wird versucht den **Preis zu erhöhen** und **keinen Mehrwert** im Vergleich zur Konkurrenz zu erbringen.

- **Eigenschaften**

- Wird von **Monopol-Unternehmen** verfolgt.
- Es besteht die Möglichkeit eine **höhere Marge** zu erzielen wenn die Konkurrenten nicht reagieren.
- Bei einer Nicht-Monopol-Unternehmung wird diese Strategie zum **Verlust des Marktanteils** führen.

- Route **7**: Erhöhter Preis/Tiefer Wert

- **Strategie**

- Es wird versucht den **Preis zu erhöhen** und der **Wert des Produktes** wird reduziert im Vergleich zur Konkurrenz.

- **Eigenschaften**

- Wird auch von **Monopol-Unternehmen** verfolgt.

- Route **8**: Tiefer Wert/Standard-Preis

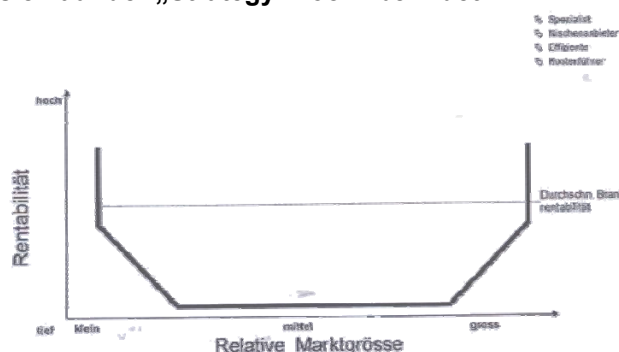
- **Strategie**

- Es wird versucht den **allgemeinen Preis** für eine Leistung mit **wenig Mehrwert** im Vergleich zur Konkurrenz zu verlangen.

- **Eigenschaften**

- Dies wird zum **Verlust des Marktanteils** führen.

- Eine weitere **Strategie die zum Misserfolg** führt ist die „Stuck in the middle“-Strategie. **Es handelt sich dabei um eine Unternehmung die nicht weiss wo sie sich auf der „Strategy Clock“ befindet!**



Viele Unternehmen die „stuck in the middle“ sind überleben trotzdem, weil es keine „perfekten Märkte“ gibt.

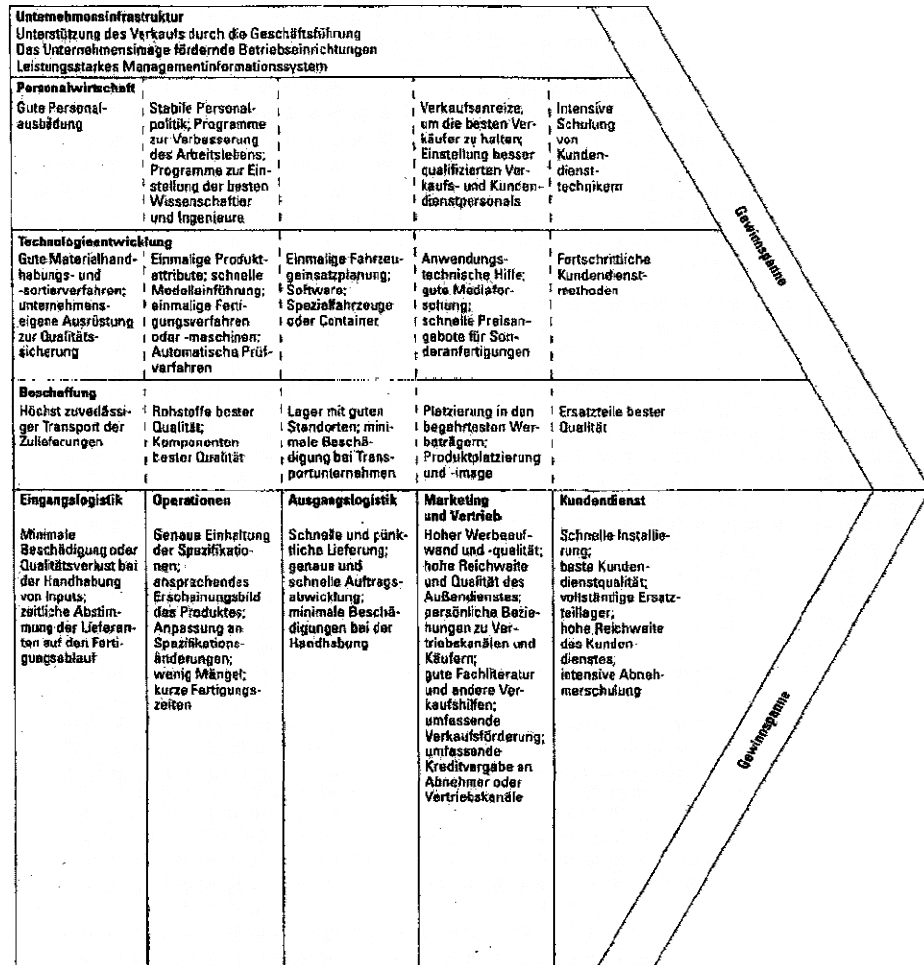
- **Differenzierung versus Zulässigkeit (Legitimität)**
 - Wenn man die „Strategy Clock“ wörtlich nimmt, so ist es **essentiell** dass sich die Strategien der Unternehmen **voneinander differenzieren**.
 - In der Wirklichkeit ist es aber so, dass eher die **Ähnlichkeit der Strategien (Me-to-Strategien)** als die **Differenzierung der Strategien** im Vordergrund stehen.
 - Es gibt zwei Ursachen weshalb **erfolgreiche Strategien** kopiert werden:
 - Wenn Unternehmung X mit dieser Strategie erfolgreich ist, so sieht auch Unternehmen Y einen schnellen Sieg mit dieser Strategie.
 - Oft wird eine Unternehmung von ihrem **Organisational Field** dazu gezwungen eine branchenähnliche Strategie zu fahren weil alles andere aus Sicht des Organisational Fields falsch wäre. In diesem Fall sagt man, die „Zulässigkeit“ sei nicht gegeben.
 - Trotzdem kann dieser Systemzwang (conformity) und diese Nachäfferei (mimicry) auch **Sinn** machen:
 - Auf die lange Frist haben Unternehmen welche die **allgemeine Strategie** des gesamten Organisational Field verfolgen **bessere Überlebenschancen**. Eine Differenzierungsstrategie kann entweder zu einem Super Erfolg führen (dann folgt die allgemeine Strategie dieser Strategie) oder die Differenzierung führt zum absoluten Absturz.
 - Oft betrachten Stakeholder (Lieferanten, Finanzgeber, potentielle Angestellte) Unternehmen mit einer Me-to-Strategie als sicher. Die me-to-Unternehmung kann von diesen Stakeholdern profitieren (z.B. bessere Lieferanten).
 - Ein „**strategic balance**“, also das Gleichgewicht zwischen **Differenzierung und Ähnlichkeit** kann also durchaus Sinn machen. Sicher ist eine solche Differenzierung/Ähnlichkeit-Strategie besser als die reine Differenzierung und die reine Imitation.

d) Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen (sustaining competitive advantage)

- **Kann ein Wettbewerbsvorteil über die Zeit erhalten werden?**
 - Zwei Meinungen:
 - **Ja**
 - Jene die glauben dass es einen **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** gibt vertrauen darauf, dass die **Kernkompetenzen** einer Unternehmung, wenn sie **schwer zu imitieren**, selten, komplex und kulturell eingebettet schwer zu kopieren sind, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.
 - **Nein**
 - Andere argumentieren, dass es in einer Zeit von **erhöhter Turbulenz** und **Unsicherheit** nicht möglich ist einen Wettbewerbsvorteil zu halten.
- **Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils grundsätzlich durch**
 - **Preis-basierte Strategien**
 - reduzierte Marge akzeptieren
 - einen Preiskrieg gewinnen
 - Kosten reduzieren
 - auf ein bestimmtes Segment konzentrieren
 - **Differenzierung**
 - Imitationsschwierigkeiten kreieren
 - Eine imperfekte Mobilität der Ressourcen und Kompetenzen schaffen
 - Die Marge reinvestieren
 - **Lock-In**
 - Eine Grössen-/Markt-Dominanz erreichen
 - First-Mover Vorteil
 - Reinforcement
 - Rigorous enforcement
- **Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils der auf „tiefen Preisen“ basiert**
 - Der Aufbau und der Erhalt eines Wettbewerbsvorteils durch tiefere Preise als jene der Konkurrenz ist vor allem vom Erhalt einer **tiefen Kostenstruktur** abhängig.
 - Eine solche Strategie ist **sehr schwierig**.
 - Wo diese Strategie erhalten werden kann muss darauf geachtet werden dass low cost auf der **gesamten value chain** betrieben wird und stets **neue Wege** gefunden werden um die Kosten zu senken.
 - **Grundsatz**
 - Kostenführerschaft erreichen durch einen relativ höheren Marktanteil (Kostenvorteile durch Economies of Scale)
 - Ein Low-Cost-Produzent muss alle Quellen eines Kostenvorteils auffinden und ausnutzen (value chain)

- Man muss herausfinden wo die Konkurrenten verwundbar sind
- Trotzdem muss man sich auch bei dieser Low-Cost-Strategie sicher sein, dass die Konkurrenten diese Strategie nicht einfach imitieren können.
- Ein Wettbewerbsvorteil kann darin bestehen dass eine Unternehmung die **tiefste Kostenbasis** hat. In diesem Fall ist die **Cost leader**. Die Unternehmung muss in der Lage sein jeden **Preiskampf** zu gewinnen.
- **Wie wird man Cost Leader?**
 - **Höherer relativer Marktanteil als die Konkurrenz**
 - Ein solcher Marktanteil schafft Kostenvorteile durch **Economies of Scale** und **Marktmacht** (Einkaufsmacht).
 - Der relative Marktanteil **erheblich grösser** sein als jener der Konkurrenz.
 - Märkte in denen dies möglich ist gibt es nur wenige.
 - Zudem ist es so dass wenn eine Unternehmung einen so hohen Marktanteil erreicht hat, sie nicht mehr auf Preisstrategien angewiesen ist. (z.B. Mars als Unternehmen mit Tiefstkosten reinvestiert seine Profite längst in Branding und Differenzierung.)
 - **Experience Curve**
 - Eine Unternehmung die schon mehr aus dem Markt gelernt hat bevor dieser gesättigt ist sollte langfristig eine **bessere Kostenbasis** erreicht haben als die Konkurrenz und müsste diese auch halten können.
- Porter definiert Kostenführerschaft als „**der low-cost Produzent in seiner Industrie... ein low-cost Produzent muss alle Quellen von Kostenvorteilen finden und ausschöpfen**“
 - Das Unternehmen muss also in der Lage sein, die **Kosten auf der ganzen Value Chain zu senken**.
 - z.B. Kostenvorteile werden erreicht indem eine Unternehmung billiger als die Konkurrenz einkaufen kann, effizienter produzieren kann, tiefere Personalkosten hat oder geringere Distributionskosten hat.
 - Die Kosten müssen in **jenen Unternehmensbereichen gesenkt** werden, wo auch wirklich auf den **Preis** Einfluss genommen werden kann.
 - Weiter kann identifiziert werden wo die **Konkurrenz** eine Kosten-Schwäche hat. Anschliessend kann in diese Marktsegmente eingestiegen werden.
 - Die Unternehmung muss über ein gewisses **Innovationspotenzial** beim senken von Kosten verfügen.
- Es besteht bei der zielstrebigem Kostenreduzierung die **Gefahr**, dass der Kunde das Produkt nur als **minderwertig (geringer Mehrwert)** wahrnimmt.
 - In diesem Fall kann eine „Low Price“-Strategie (Route 2) plötzlich in eine „No Frills“-Strategie umschlagen.
- Es ist weiter möglich Low-Cost-Wettbewerbsvorteile dadurch zu erreichen, dass die **Befähigungen und Kompetenzen** in teilen der Value Chain einer eingehenden **Prüfung** unterzogen werden.
 - Möglicherweise können **Befähigungen und Kompetenzen** welche benötigt werden um die Low Price-Strategie zu fahren **identifiziert** werden.
 - In der Regel können solche Low Price-Befähigungen im Gegensatz zu Differenzierungs-Befähigungen **standardisiert** und **routiniert** durchgeführt oder sogar **outgesourced** werden: Dadurch sinken die Kosten.
 - z.B. McDonalds, easyJet
 - Es besteht die **Gefahr**, dass die Konkurrenten diese Massnahmen nachahmen. Zudem besteht die Gefahr dass die Unternehmung Aktivitäten outsourct die Grundlage für eine mögliche zukünftige Differenzierungsstrategie sind.
- Es besteht auch die Möglichkeit in einem bestimmten **Marktsegment** wo (a) der tiefe Preis wichtig ist und (2) es möglich ist über einen Kostenvorteil gegenüber der Konkurrenz in diesem Segment zu erreichen, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen.
 - z.B. sind own-brand Lebensmittel-Hersteller oft in der Lage in einem bestimmten Marktsegment Produkte billiger anzubieten als die grosse Konkurrenz, weil die own-brand Hersteller keine hohen fixen Kosten (Marketing etc.) tragen.
- **Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils der auf „Differenzierung“ basiert**
 - Die erste Schwierigkeit bietet der **Aufbau** einer Differenzierungsstrategie: **Differenzierung ≠ unterschiedlich sein**
 - Die **Aufrechthaltung** eines Wettbewerbsvorteils auf der Grundlage von Differenzierung setzt voraus, dass die Differenzierung darf **nicht imitiert** werden kann

- **Grundsatz**
 - Eine Nachhaltige Differenzierung muss auf wenig-imitierbaren Aspekten beruhen
 - Es soll ein Mix von verknüpften Aktivitäten über verschiedene Teile der Value Chain bestehen
 - Sind Kompetenzen handelbar, ist die Differenzierung nicht nachhaltig
- **Mögliche Differenzierungsquellen in der Wertekette**



- Beispiele um sich vor der **Imitation** zu schützen:
 - Eine Treuhandfirma kann eine nachhaltige Differenzierung dadurch erreichen, dass sie die Wünsche der Kunden besser versteht als die Konkurrenz und in der Lage ist diese Wünsche auch zu befriedigen.
 - Ein Biscuit-Hersteller wird die Kombination eines starken Brandings, einen super Service für den Retailer und beste Informationen über den Fortschritt von Bestellungen als Grundlage für eine nachhaltige Differenzierungsstrategie benötigen.
- Es ist oft nicht ein **spezifischer Vorteil oder Unterschied** welcher zählt, sondern eine **Mischung aus verschiedenen verknüpften Aktivitäten, Beziehungen und Kompetenzen** auf der ganzen Value Chain welche einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen.
- **Drei Gründe** weshalb die Aufrechterhaltung eines **Wettbewerbsvorteils** möglich sein kann:
 - a) **Imitationsschwierigkeiten** die auf den **Kernkompetenzen** basieren
 - **Komplexität:** Die Kompetenzen auf welcher die erfolgreiche Strategie basiert sind zu komplex, dass sie die Konkurrenten verstehen könnten
 - **Kausale Mehrdeutigkeit (causal ambiguity):** Der Konkurrent versteht die Ursache und Wirkung nicht: Der Konkurrent erkennt womöglich die Kernkompetenzen welche Ursache für den Erfolg sind, nicht aber weshalb sie zum Erfolg beitragen.
 - Sind die Kernkompetenzen **in der Kultur eingebettet**, sind die Kompetenzen sehr schwer zu imitieren.
 - b) **Mangelhafte Mobilität**
 - Mangelhafte Mobilität beschreibt den Umstand dass **Befähigungen und Kompetenzen** einer Unternehmung gehandelt werden können. Wenn sie gehandelt werden können (z.B. F&E-Person) ist die Differenzierung nicht nachhaltig.

- Die **Mobilität** ist bei folgenden Ausprägungen **mangelhaft** und damit kann ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil vorliegen:
 - **Immaterielles Vermögen** (z.B. Brand, Image, Reputation)
 - **Switching Costs** (Das Auswechseln eines Lieferanten lohnt sich oft nicht wenn der Käufer abhängig ist vom Lieferanten und damit die Wechselkosten hoch sind.)
 - **Co-Spezialisierung** (Co-Spezialisierung liegt vor, wenn die Ressourcen und Kompetenzen einer Unternehmung mit den Ressourcen und Kompetenzen der Käufer-Unternehmung verknüpft sind. Z.B. wird ein ganzer Teil der Value Chain von der anderen Unternehmung ausgeführt.)
- c) Das „Delta Modell“ und „Lock-in“
 - „Lock-in“ ist ein weitere Idee um die Nachhaltigkeit von Differenzierungs- und Tiefpreis-Strategien zu betrachten.
 - **Beim Lock-in hat eine Unternehmung eine geschützte Position in einer Industrie erreicht: Die Unternehmung ist Industriestandard.**
 - **Beispiele**
 - IBM
 - Microsoft
 - Intel
 - Cambridge University
 - **Industriestandards sind nicht immer die besten Produkte**
 - Das Produkt von Macintosh ist besser als jenes von Microsoft.
 - **Alle anderen Konkurrenten müssen sich diesem Industriestandard anpassen um florieren: Die Industrie wird um einen Key Player aufgebaut.**
 - Ob man ein **Lock-in** erreichen kann hängt von **verschiedenen Faktoren** ab:
 - Die Unternehmung muss entweder durch ihre **Grösse** oder durch ihre **Marktdominanz** hervorstechen.
 - Die Grundlage für einen Lock-In wird meistens ganz zu Beginn des **Lebenszyklus** eines Marktes gelegt (z.B. Microsoft).
 - **Self re-enforcing escalation:** Ist die Lock-in-Position einmal erreicht, **verstärkt sie sich von selber** und **weitet sich aus**.
 - **Rigorous Preservation:** Die Lock-in-Unternehmung wird sehr stark auf ihre **Vorherrschaft** pochen müssen um sie gegen die Politik und die Gesetzgebung zu verteidigen.
- **Beispiel: NXT und Dolby**

		Dolby	NXT
Imitations-schwierigkeiten	Komplexität	▪ beide: komplexe Basis von Patent-Protektion	
	Kausale Mehrdeutigkeit	▪ beide: CRM identisch	
	Einbettung in die Kultur	▪ viel Erfahrung wie man überhaupt das Business macht	▪ in der Entwicklungsphase
Mangelhafte Mobilität	Immaterielles Vermögen	▪ Brand, Reputation, Image	▪ im Aufbau
	Switching Costs	▪ hohe Switching Cost der Kunden → kleines Risiko dass die Kunden wechseln ▪ „Reputation and Image“	▪ etwas geringere Switching Costs als Dolby ▪ „Patent Protection“ verhindert den Eintritt von Dolby
	Co-Spezialisierung	▪ wie NXT (aber weniger)	▪ Joint-Development mit Lizenznehmer (sehr viel)

Lock-In	Dominanz	▪ Dominante Position	▪ auf dem Weg zu einer dominanten Position
	Setting the Standards	▪ beide	
	Self re-enforcing escalation	▪ möglich	▪ ?
	rigorous preservation	▪ Ja	▪ Nein

e) Wettbewerb (Competition) und Zusammenarbeit (Collaboration)

- **Wettbewerbsvorteile** werden nicht immer durch Wettbewerb erreicht, sondern oft auch durch **Zusammenarbeit** (z.B. Strategische Allianzen).
 - Zusammenarbeit zwischen Unternehmen kann **Wettbewerbsvorteile** schaffen oder **Wettbewerb verhindern**.
 - Der **Wettbewerb** selber wird durch die Zusammenarbeit oft verbessert
 - Höhere Verkaufskraft
 - Höhere Kaufkraft
 - Stärkere Eintrittsbarrieren
 - Kleineres Substitutionsrisiko
 - Einfacherer Eintritt in neue Märkte
 - Geteilte Arbeit mit Kunden
 - Stakeholder-Erwartungen
 - Zwei Unternehmen können auch im einen **Markt zusammenarbeiten** und sich in einem anderen **konkurrieren**.
 - Die Zusammenarbeit von potentiellen Konkurrenten ist vorteilhaft wenn die **Kosten** durch die Zusammenarbeit sinken.
 - Eine solche Zusammenarbeit hilft auch **Switching Costs** aufzubauen.
 - **Zusammenarbeit gezeigt am 5-Forces Modell:**
 - **Käufer-Verkäufe Kollaboration**
 - Käufer und Verkäufer arbeiten folgendermassen zusammen:
 - Reduzierung der Lieferzeiten
 - Gegenseitige Hilfe bei F&E
 - Gemeinsame Informationssysteme
 - Entwurf neuer Produkte
 - Gegenseitige Einbindung in die ERP-Systeme
 - **Kollaboration um die Kaufmacht zu erhöhen**
 - Indem die Ärzte mit den Gesundheitsämtern des Staates zusammenarbeiten können sie die Kaufmacht bei den Pharmariesen stärken.
 - **Kollaboration um Eintrittsbarrieren aufzubauen oder Substitution zu verhindern**
 - Unternehmungen arbeiten in Marketing und Entwicklung zusammen um Substitution zu verhindern und Eintrittsbarrieren aufzubauen.
 - **Kollaboration um Eintrittsmacht und Wettbewerbsmacht zu erlangen**
 - Durch die Zusammenarbeit mit einer anderen Unternehmung gelingt es einer Unternehmung in einen neuen Markt vorzudringen (z.B. China).
 - Unternehmen bauen gemeinsam Infrastruktur wie Distributionskanäle, Informationssysteme und F&E-Aktivitäten auf.
 - **Kollaboration um Arbeit mit Kunden zu teilen**
 - Es findet ein Trend Richtung **Co-Produktion** statt. Der Käufer wird in die nicht nur in die Produktentwicklung, sondern auch in die Produktfertigung einbezogen.
 - z.B. der Kunde muss seine Steuererklärung online direkt in das Steuersystem eingeben

f) Spielthelorie (Game Theory)

- **Spieltheorie (Game Theory)**
 - Die Spieltheorie (game theory) bietet eine Grundlage um die strategischen Spielzüge des Konkurrenten vorherzusehen um ihnen zuvorzukommen oder um ihnen zu entgegnen.
 - Die Spieltheorie gibt auch einen Tipp, ob besser konkurriert wird oder eine Kooperation in Frage kommt.
 - **Zwei Annahmen**
 - Der Konkurrent verhält sich **rational**.
 - Der Konkurrent versucht immer zu **gewinnen**.

- Der Konkurrent ist von den Beziehungen zu anderen Konkurrenten **abhängig**.
 - Alle Konkurrenten werden durch die Handlungen des anderen Konkurrenten beeinflusst.
 - Die Handlung eines Konkurrenten wird eine Reaktion der anderen Konkurrenten veranlassen.
 - Die Entscheidungen eines Konkurrenten hängen von den Entscheidungen die von den anderen Konkurrenten gemacht worden sind ab.

- **Idee**

- Die Idee der Spieltheorie ist, dass sich die Unternehmung in die **Lage des Konkurrenten versetzt**. Dadurch kann die Unternehmung einen informierten und rationalen Überblick erhalten, was der Konkurrent wohl tun wird.

- **Gleichzeitige Spiele (simultaneous games)**

- Bei **gleichzeitigen Spielen** müssen die **involvierten Spieler** (z.B. die Konkurrenten) zu einem **gleichen Zeitpunkt** Entscheidungen treffen ohne zu wissen was der Konkurrent für eine Entscheidung trifft.
- Herkunft: Kriegsstudien

- **Gefangenendilemma (prisoner's dilemma)**

- **Beispiel:** Zwei Unternehmungen haben zu entscheiden, ob sie versuchen wollen, ihren Marktanteil durch hohe Marketingausgaben zu steigern.

- **Geringe Marketingausgaben durch beide Unternehmen**

- Entscheiden sich beide zu kooperieren, behalten beide Unternehmen ihre Marketing-Ausgaben auf einem identischen Niveau.
 - Beide haben einen Umsatz von 9.

- **Hohe Marketingausgaben durch eine Unternehmung**

- Versucht eine Unternehmung durch hohe Marketingausgaben Marktanteil zu gewinnen, wird sie einen Umsatz von 12 erreichen während die Konkurrenz nur noch einen Umsatz von 2 erwirtschaftet.
 - Weil beide wissen dass man durch höhere Marketingausgaben einen höheren Marktanteil und damit Umsatz erreichen kann werden beide dieser Strategie nachgehen. Dies führt zu folgender Situation:

- **Hohe Marketingausgaben beider Unternehmen**

- Geben beide Unternehmen viel Geld für Marketing aus so sinkt der Umsatz beider Unternehmen auf 5.
 - Das **Gefangenendilemma** zeigt auf, dass der Anreiz mehr für Marketing auszugeben weil man damit offensichtlich mehr Umsatz generieren kann zu einer lose-lose-Situation führen kann.

- **Eine dominante Strategie ist eine Strategie welche alle anderen Strategien der Konkurrenten übertrifft.** Eine dominante Strategie muss nicht darin bestehen z.B. die Investitionen zu maximieren, sie kann auch darin bestehen die Investitionen zu minimieren.

- Im obigen Beispiel würde es mehr Sinn machen zu kooperieren. Trotzdem führt der Umstand dass ein Konkurrent mit höheren Marketingausgaben seinen Konkurrenten übertreffen kann dazu, dass eine **dominante Strategie** mit hohen Marketing-Ausgaben verfolgt wird.
 - **Die 3 Prinzipien des Gefangenendilemmas:**
 - Wenn eine Unternehmung eine dominante Strategie fahren kann ohne dass die Gegner dies tun, macht es Sinn eine solche Strategie anzuwenden. Fahren aber alle eine solche Strategie ist es besser zu kooperieren.
 - Wenn eine Unternehmung keine dominante Strategie hat, ist es wichtig Konkurrenten mit einer dominanten Strategie zu identifizieren und diese Strategien zu bekämpfen.
 - Wenn der Markt und die Konkurrenten keine dominante Strategie erlauben, dann muss eine **Gleichgewichtsstrategie (Equilibrium strategy)** geführt werden. Jeder Wettbewerber versucht innerhalb der Grenzen (Actions and Reactions) der anderen Konkurrenten das Beste aus dem Markt herauszuholen.

		Unternehmung A	
		Hohe Marketing-Ausgaben	Geringe Marketing-Ausgaben
Unternehmung B	Hohe Marketing-Ausgaben	B = 5 A = 5	B = 12 A = 2
	Geringe Marketing-Ausgaben	B = 2 A = 12	B = 9 A = 9

- **Sequentielle Spiele (sequential games)**

- Bei **sequentiellen Spielen** machen die Unternehmen **hintereinander** Entscheidungen. Eine Unternehmung macht einen Zug, dann folgt der Zug der nächsten Unternehmung.

- **Beispiel**



- Eine **Richtlinie** lautet **vorwärts zu denken und rückwärts Schlusszufolgern**.
 - Die Unternehmung muss also versuchen durch die Entscheidungen des Gegners durchzudenken welche dieser machen könnte und was sein Ziel ist. Auf dieser Basis muss man seine Entscheidung treffen.
- **Wichtige Lehren** aus sequentiellen Spielen
 - **Timing** ist sehr wichtig
 - Die **Risiken** müssen sorgfältig abgewogen werden
 - Es ist wichtig **Glaubwürdigkeit** und **Engagement** aufzubauen: z.B. muss man manchmal einen Ruf aufbauen seine Entscheidungen nicht abzuändern um das gewünschte Resultat zu erzielen

- **Wiederholende Spiele (repeated games)**

- Bei **wiederholenden Spielen**, interagieren die Wettbewerber mehrmals zusammen und es zeigt sich, dass eher ein **Gleichgewicht** gefunden wird und dies zur **Kooperation (Zusammenarbeit)** führt.

- Dies muss nicht unbedingt durch eine geheime Absprache erfolgen, sondern vor allem durch Erfahrung.
- Ob eine **Kooperation** oder eben **keine Kooperation** besteht hängt von folgenden Faktoren ab:
 - Die **Anzahl Wettbewerber** in einem Markt
 - Gibt es nur wenige Wettbewerber führt dies in der Regel zu Kooperation.
 - **Kleine Wettbewerber** in einem **Markt mit grossen Wettbewerbern**
 - In einem solchen Markt werden kleine eher eine dominante Strategie starten und die grossen Wettbewerber werden dies möglicherweise tolerieren.
 - **Märkte in denen es beträchtliche Unterschiede zwischen den Unternehmen gibt**
 - Unterscheiden sich die Kostenstrukturen, die Qualität, der Marktanteil der Unternehmen sehr, so kann dies durchaus zu einer Kooperation führen.
 - **Intransparenz**
 - Besteht in Sachen Grundlagen des Wettbewerbs eine Intransparenz, so wird Kooperation schwierig sein. Z.B. ist es schwierig auf der Basis von Preisen zu kooperieren wenn eine Ausschreibung für einen Auftrag stattfindet.

- **Abänderung der Spielregeln**

- Manchmal kommt eine Unternehmung zum Schluss, dass sie nicht effektiv am Wettbewerb teilnehmen kann mit den bestehenden Regeln.
 - z.B. führen die Konkurrenten einen dauernden Preiskampf während die eigene Unternehmung aufgrund der Kostenbasis nicht an diesem Preiskampf teilnehmen kann.
- Eine solche Unternehmung kann versuchen, die **Spielregeln** zu ändern.
 - z.B. können in einem Markt mit starkem Preiskampf die Regeln folgendermassen abgeändert werden:
 - **Differenzierung** die auf Identifikation dessen beruht, was der Kunde wertschätzt
 - Aufbau von Anreizen zur **Kundenloyalität**.
 - z.B. Vielfliegerprogramme
 - **Transparentere Preise schaffen**
 - z.B. versuchen alle dazu zu bewegen die Preislisten zu veröffentlichen

- Es scheint als verhindere dies den Preiskampf nicht. Aber die Prinzipien der Spieltheorie zeigen auf, dass eine grössere Transparenz eher zu Kooperation führt unter den Konkurrenten
- **Neue Distributionskanäle**
- **Erwartungen der Kunden abändern**
- **Anreizprogramme die vom eigentlichen Produkt ablenken**
- **Ein Produkt in einen Design- und Trend-Artikel abändern (Swatch)**

f) Wettbewerbsstrategien in hyperkompetitiven Konditionen (Competitive strategy in hypercompetitive conditions)

- **Hypercompetition** existiert dann, wenn die **Häufigkeit**, die **Unverschämtheit** und die **Aggressivität** der dynamischen **Bewegungen der Konkurrenten sich gegenseitig steigern um einen Zustand eines konstanten Ungleichgewichts und Wechsels** zu schaffen.
 - Unternehmen in einem langsamen Wettbewerbs-Umfeld sind primär damit beschäftigt, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und aufrechtzuerhalten welche schwierig zu imitieren sind.
 - Unternehmen in einem hyperkompetitiven Umfeld müssen sich bewusst sein, dass **Wettbewerbsvorteile** nur **kurzfristig** bestehen. Die Wettbewerber sind primär damit beschäftigt zu sorgen, dass keine andere Unternehmung einen langfristigen Wettbewerbsvorteil erwirtschaften kann. In diesem Wettbewerbsumfeld gibt es **keine langfristigen Wettbewerbsvorteile**.
- **Wettbewerbsstrategien unter hyperkompetitiven Konditionen**
 - **Repositionierung**
 - **Barrieren der Konkurrenten überwinden**
 - kürzere Produktlebenszyklen
 - Festungen untermauern
 - gegen „deeper pocket“-Vorteile vorgehen
 - **Marktbasierte Schritte der Konkurrenten überwinden**
 - First-Mover-Vorteile blockieren
 - Produkt- und Markt-Bewegungen imitieren
 - **Erfolgreich konkurrieren**
 - Keine Schwächen der Konkurrenten angreifen
 - Den Markt stören
 - Unvorhersagbar sein
 - Konkurrenten in die Irre führen
- Einige Unternehmen werden in diesem hyperkompetitiven Wettbewerbsumfeld versuchen die Konkurrenten davon abzuhalten **Wettbewerbsvorteile** aufzubauen, andere werden gerade versuchen diese Barrieren zu überwinden.
 - **Wettbewerbsvorteile die auf Preisen oder Differenzierung beruhen**
 - Die Norm-Wettbewerbsstrategien über den **Preis** oder die **Differenzierung** werden in einem kompetitiven Umfeld nicht funktionieren, weil die dadurch geschaffen Wettbewerbsvorteile schnell erodiert werden.
 - Diese Unternehmen müssen daher **andere Wettbewerbsvorteile** suchen:
 - **Neue Wettbewerbsvorteile durch marktbasierte Bewegungen: „Strategische Spielzüge (market moves)“**
 - **Grösserer Fokus in der „Strategy Clock“**
 - Eine Low-Cost-Strategie kann womöglich noch weiter ausgebaut werden um einen neuen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.
 - **First-Mover-Advantage**
 - Eine Unternehmung kann einen neuen Wettbewerbsvorteil erwirtschaften, indem sie immer die erste ist die den „ersten Schritt“ macht, z.B. durch die stets erste Markteinführung eines neuen Produktes.
 - Es wird Zeit brauchen bis die Konkurrenten aufgeholt haben. Die Unternehmung wird Economies of Scale und Erfahrungskurven-Effekte erhalten. Zudem wird sie Kundenloyalität aufbauen und damit auch Switching-Kosten.
 - Die Konkurrenz wird sich wehren:
 - Sie werden das Produkt oft nicht imitieren, sondern ein ähnliches Produkt mit zusätzlichen Eigenschaften herausgeben. Diese Differenzierung wird womöglich den Vorteil der „ersten“ Unternehmung nichtig machen.
 - Womöglich wird die Konkurrenz auch ein bestimmtes Marktsegment anpeilen oder eine „no frills“ Strategie wählen um den Markt von unten

aufzurollen, indem später auch in den Hauptmarkt eingetreten wird.

- **Vorteile von First Moves**

- Reputation
- Switching Costs
- Auswahl des Vertriebskanals
- Vorteile auf der Learning Curve
- Günstiger Zugang zu Einrichtungen, Inputs und andere einzigartige Ressourcen
- Definition der Standards
- Institutionelle Barrieren
- Frühe Gewinne

- **Nachteile von First Moves**

- Pionier-Kosten
- Unsicherheit über die zukünftige Nachfrage
- Veränderungen in den Käuferbedürfnissen
- Technologische Veränderungen
- Low-Cost-Imitation

- **Merkmale von Innovations- bzw. Imitationsstrategien**

Innovationsstrategie „First Mover Strategy“	Imitationsstrategie “Follower Strategy“
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Als erster... <ul style="list-style-type: none"> ▪ die kostengünstigste Produktgestaltung oder Herstellungsmethode einführen ▪ ein einmaliges, den Abnehmerwert steigendes Produkt einführen ▪ Vorteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ technologische Führerschaft: Image, Schutz des vorhandenen Know-Hows durch Patente; Setting the Standards ▪ günstigere Kostenposition durch Erfahrungs- oder Mengenvorteile ▪ Besetzung von knappen Ressourcen (z.B. günstige Produktionsstandorte) ▪ Besetzen von Produktdifferenzierungs-Nischen ▪ Bindung des Kunden ▪ Etablierungsvorteil: bei erschwertem Vergleich verschiedener Produkte wählen Kunden das schon länger etablierte Produkt des Pioniers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus den Erfahrungen des Innovators lernen und... <ul style="list-style-type: none"> ▪ durch Nachahmung die Kosten des Produkts und seiner Herstellung senken bzw. F&E-Kosten vermeiden ▪ das Produkt oder Liefersystem stärker an die Abnehmerbedürfnisse anpassen ▪ Vorteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausnutzen von Freerider-Effekten: „Follower“ kann von teuren Erfahrungen des Pioniers profitieren ▪ weniger technologische oder marktbezogene Unsicherheiten ▪ geringeres Risiko bei Technologiesprüngen ▪ Ausnutzen der Verletzbarkeit des Pioniers bei technologischen oder marktbezogenen Veränderungen (v.a. wenn dieser mit der älteren Technologiegeneration identifiziert wird oder mit seinen Investitionen an sie gebunden ist)

- **Entwicklung neuer Produkte oder Eintritt in neue Märkte**

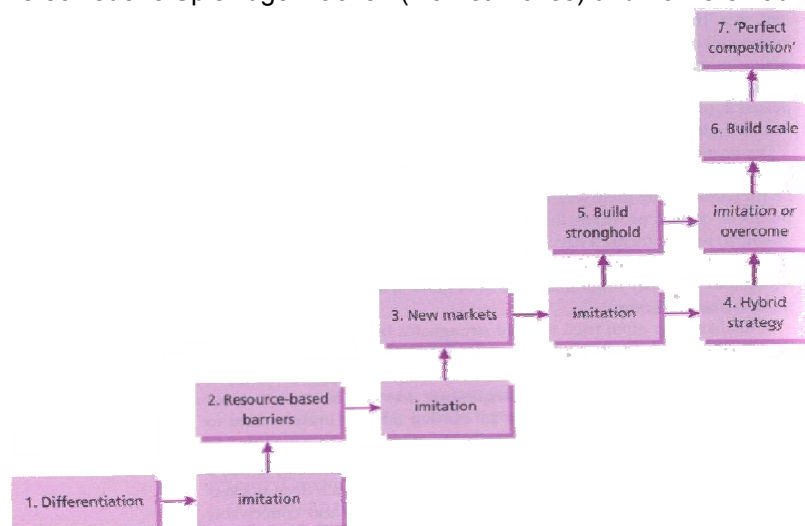
- Hierbei besteht das Problem, dass auch diese Schritte leicht imitiert werden können. Die Unternehmung ist wieder mit den gleichen Problem wie im hyperkompetitiven Bereich konfrontiert.

- **Neue Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau von „Barrieren“ gegen die Konkurrenz**

- **Ressourcen-basierter Vorteil**

- Die Ressourcen und Kompetenzen müssen sehr **robust** gestaltet werden: **7 Elemente**
 - Imitierbarkeit

- Dauerhaftigkeit
- Verwendbarkeit
- Substituierbarkeit
- Wirklich Wettbewerbsstark
- Innovative Fähigkeiten
- Bestehende oder eingekaufte Ressourcen
- Es besteht aber die Gefahr dass Ressourcen und Kompetenzen zwar robust sind, aber nach einer Zeit von den Kunden nicht mehr nachgefragt werden.
- **Aufbau von Festungen (strongholds)**
 - Eine Unternehmung kann versuchen in einem bestimmten geografischen Gebiet oder in einem bestimmten Marktsegment eine hohe Marktmacht, hohe Switching Kosten oder Kontrolle der Distributionskanäle, zu erlangen.
 - Das Problem besteht darin, dass solche Festungen untergraben werden können, indem der Konkurrent die Economies of Scale seines eigenen Heimgebietes nutzt oder die Festung mittels tieferer Preise, neuen Produkten oder Gratis-Dienstleistungen (für eine gewissen Zeit) zerschlägt. Dies benötigt aber die entsprechenden Ressourcen.
- **Tiefe Hosentaschen (deep pockets)**
 - Der Wettbewerbsvorteil „tiefe Hosentaschen“ besteht darin, dass eine Unternehmung über einen Überschuss an Ressourcen (Geld, Talent, globales Wissen und global ausgerichtete Ressourcen) verfügt um einen intensiven Wettbewerbskrieg zu überstehen.
 - Vor allem kleinere Unternehmen können es schaffen solche grossen Unternehmen mit vielen Ressourcen zu umschiffen. Sie können den direkten Wettbewerb meiden indem sie sich auf Marktnischen konzentrieren. Sie können mit anderen kleinen Unternehmen kooperieren (Fusionen, Allianzen).
 - z.B. Spar (im Detailhandel), Visus (im Brillenhandel, gegen grosse wie Fielmann)
- **Ausmass der Operationen (Scale of the operation)**
 - Viele Unternehmen erreichen einen Wettbewerbsvorteil indem sie über ein **globales Ausmass** ihrer Operationen verfügen.
- **Eskalierende Wettbewerbsgrundlagen (Escalating bases of competition)**
 - Unter **hyperkompetitiven Konditionen** werden sich die **Wettbewerbszyklen verschnellern**. Der Wettbewerb wird eskalieren, weil die Unternehmungen versuchen verschiedene Spielzüge machen (market moves) und Barrieren aufbauen werden.



- **1. Differenzierung**
Zunächst wird eine Unternehmung versuchen sich zu differenzieren und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erreichen. In hyperkompetitiven Märkten wird diese Differenzierung sehr schnell **imitiert**. Der Vorteil geht verloren.
- **2. Ressourcen-basierte Barrieren**
Die Unternehmung wird deshalb versuchen mit ihren Kompetenzen und Ressourcen Barrieren aufzubauen. Dies wird aber wieder **imitiert**, vor allem durch den raschen technologischen Fortschritt.

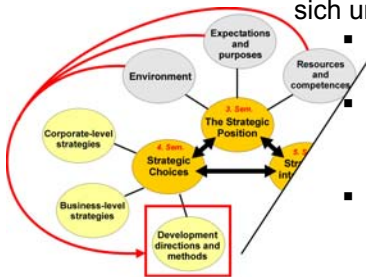
- **3. Neue Märkte erschliessen**
Die Unternehmung wird versuchen durch „Stretching“ der Kompetenzen und Ressourcen neue Märkte zu erschliessen. Ist dies erfolgreich, werden die Konkurrenten dies auch **imitieren**.
- **4. Hybride Strategie**
Die Unternehmung wird weiter versuchen die Kosten zu senken und gleichzeitig die Differenzierung auszubauen. Aber auch die Konkurrenten können dies.
- **5. Aufbau von Festungen**
Womöglich wird die Unternehmung auch versuchen Festungen aufzubauen. Festungen sind in einem hyperkompetitiven Markt schlecht aufrecht zu erhalten.
- **6. Aufbau von Skalenvorteilen**
Die Unternehmung wird ihr Geschäft global ausweiten oder fusionieren. Womöglich bleiben nur noch einige **dominante Mitspieler** im Spiel, die alle über **minimale oder gar keine Wettbewerbsvorteile** verfügen.
- Es herrscht: **7. „Perfekter Wettbewerb“**
 - Es werden keine Renten mehr erwirtschaftet
- **Erfolgreiche hyperkompetitive Strategien**
 - Die allgemeine Botschaft des Hyperwettbewerbs ist, dass Wettbewerber jeglichen Wettbewerbsvorteil (Differenzierung, „moving first“, Festungen, „deep pockets“ etc.) mit der Zeit ausschalten können. **Es ist nicht länger möglich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erwirtschaften.**
 - **Die Prinzipien einer erfolgreichen Strategie in einem hyperkompetitiven Umfeld**
 - **Jeder Vorteil ist temporär und wird erodiert werden.** Ein **langfristiger Vorteil** kann allerdings durch eine **Abfolge von kurzfristigen Vorteilen** erreicht werden.
 - **Die Unterbrechung des „Status Quo“ ist strategisches Verhalten, nicht ein mutwillige Selbstschädigung.** Die Fähigkeit konstant die „Gussform“ zu zerbrechen kann daher auch eine Kernkompetenz sein.
 - **Die Aufrechterhaltung alter Wettbewerbsvorteile kann eine Ablenkung bei der Entwicklung neuer Wettbewerbsvorteile verursachen.** Äusserst wichtig ist es daher, den eigenen Wettbewerbsvorteil zu kannibalisieren. Die Unternehmung muss der Imitation durch andere zuvorkommen indem sie Nischen identifiziert welche ausgebeutet werden können oder neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt.
 - **Vorhersagbarkeit ist gefährlich. Überraschung ist wichtig.** Der Konkurrenz darf es nicht gelingen die Spielzüge der eigenen Unternehmung vorauszusagen. Man muss die Konkurrenz überraschen.
 - **Vorsicht vor einem Angriff auf die Schwächen eines Konkurrenten.** Ein Konkurrent wird dadurch erfahren wo seine Schwächen sind und dass er in der Lage ist diese Angriffe abzuwehren.
 - **Wettbewerb ist notwendig, macht aber das Gewinnen schwieriger.** In einem hyperkompetitiven Umfeld verschnellert der Wettbewerb den Zyklus noch einmal. Dies macht das Gewinnen schwieriger. Es gibt aber keine Alternative. Manager müssen lernen schneller zu sein als die Konkurrenten.
 - **Anstatt versuchen einen „grossen Plan“ in der Form einer einmaligen Strategie zu implementieren, sollen kleine strategische Initiativen ergriffen werden welche einen langfristige Strategie determinieren.**
 - **Das Signalisieren oder besser dass fälschliche Signalisieren von strategischen Absichten kann auch nützlich sein.** Die Unternehmung kann Spielzüge vortäuschen welche die Konkurrenz erwartet, dann aber etwas ganz anderes tun.
 - Zuerst sollte man sich bewusst werden, ob man sich überhaupt in einem hyperkompetitiven Umfeld bewegt. Ist dies nämlich nicht der Fall, so fährt man mit der Strategic Clock sehr gut.
 - Bewegt man sich wirklich in einem hyperkompetitiven Umfeld, so werden Timing, Geschwindigkeit, Innovation, Flexibilität und eine starke Risikoaversion wichtig. Diese Kompetenzen sind eigentlich selber auch schon Wettbewerbsvorteile. Dies setzt aber eine Unternehmung voraus, die fähig ist zu lernen und nicht auf hierarchische Strukturen angewiesen ist.
- **Beispiel: Intel**
 - **Welche Eigenschaften einer hyperkompetitiven Strategie weist Intel auf?**
 - langfristige Strategie fehlt
 - Erosion der Wettbewerbsvorteile
 - Entwicklung von Intel ist unvorhersagbar
 - Überraschungen für die Konkurrenz, die Aktionäre, die Kunden und die Arbeitnehmer
→ geplantes „in die Irre“ führen (planned misleading signals)
 - First-Mover Philosophie

- **Was sind die Risiken einer solchen hyperkompetitiven Strategie?**
 - Durch die taktischen Ablenkungsmanöver gerät Intel in neue Märkte mit neuen Konkurrente
 - Verlust der Übersicht („Gemischtwarenladen“ → related Diversification)
 - Ist der Rest des Managements mit dem hyperkompetitiven Vorgehen einverstanden? Haben sie die Fähigkeiten hierzu?
 - Intel muss seine Ressourcen zu fest verteilen
 - Taktische Reaktionen der Konkurrenz (Gegenschlag mit einem Market Move, technologischer Neuentwicklung oder einer Allianz)

2.3 Entwicklungsrichtungen und Entwicklungsmethoden

Entwicklungsrichtungen und Entwicklungsmethoden

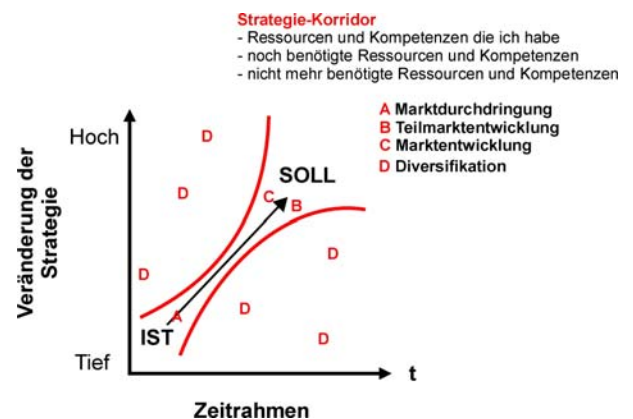
- Innerhalb der **Corporate** und der **Business Strategy** gibt es eine Anzahl von **Optionen** welche die **Entwicklung der Strategie** betreffen:
 - Die Entwicklungsrichtung (direction)** = Neue Produkte und neue Märkte
 - Die Entwicklungsmethoden (methods)** = Fusionen, Akquisitionen und Allianzen
- Im Rahmen dieser **Optionen** stellen sich die Folgenden Fragen:
 - Welche **Entwicklungsrichtungen** und **Entwicklungsmethoden** sind **erhältlich** für die Unternehmung?
 - Weshalb sind einige **Entwicklungsrichtungen** und **-methoden** anderen **vorzuziehen**?
 - Weshalb sind einige **Entwicklungsrichtungen** und **-methoden** **erfolgreicher** als andere?
- Die Beantwortung dieser Fragen hängt von folgenden **Kräften** (=Pressures) ab. Es handelt sich um **Motive** eine Entwicklungsrichtung zu verfolgen und eine andere zu verwerfen:
 - Umwelt-basierte Motive (Environment-based motives)**
 - Anpassung („Fitting“) der neuen Strategien an ein sich wandelndes Geschäftsumfeld.
 - Ressourcen-basierte Motive (Resource-based motives)**
 - Ausdehnung („Stretching“) und Ausbeutung („Exploiting“) der Kompetenzen und Ressourcen einer Unternehmung.
 - Erwartungs-basierte Motive (Expectations-based motives)**
 - Erfüllen der Erwartungen welche durch die regulatorischen und governance Rahmenbedingungen, mächtige Stakeholder, ethische Einflüsse und die Kultur entstehen.
 - Auch die gewählte Corporate Rationale** kann eine Auswirkung auf die Wahl der Entwicklungsrichtungen und Entwicklungsmethoden haben.
- Entwicklungsrichtungen und -methoden werden auf der Ebene der Business Unit (SBU) angewandt.
- Das Überleben und der Erfolg einer Unternehmung werden durch deren Fähigkeit auf den Wettbewerbsdruck zu reagieren beeinflusst.



a) Strategische Entwicklungsrichtungen (directions)

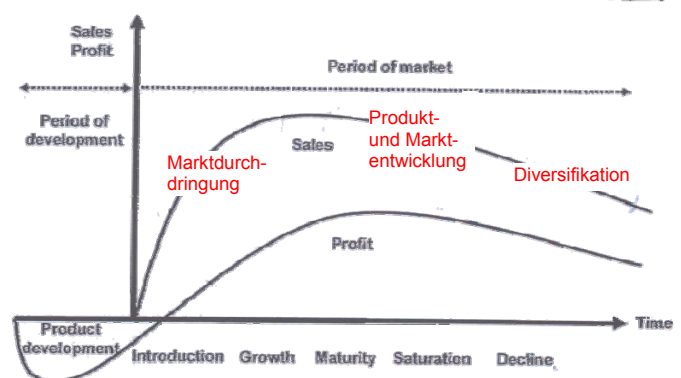
- Die 4 strategischen Entwicklungsrichtungen (Produkt/Markt-Matrix, Ansoff-Matrix)

		Bestehende	Neue
Märkte	Bestehende	Marktdurchdringung (Protect/Build) <ul style="list-style-type: none"> Konsolidierung Marktpenetration 	Teilmarktentwicklung (Product Development) <ul style="list-style-type: none"> Auf bestehenden Kompetenzen Mit neuen Kompetenzen Jenseits der gegenwärtigen Erwartungen
	Neue	Marktentwicklung (Market Development) <ul style="list-style-type: none"> Neue Segmente Neue Territorien Neue Verwendung Mit neuen Kompetenzen Jenseits der gegenwärtigen Erwartungen 	Diversifikation (Diversification) <ul style="list-style-type: none"> Auf bestehenden Kompetenzen Mit neuen Kompetenzen Jenseits der gegenwärtigen Erwartungen



Erweiterte Ansoff-Matrix

Rückzug	Produkt-konstante Markt-verdichtung	Progressive Markt-verdichtung	Abbau der Märkte
Markt-konstante Produkt-verdichtung	Markt-durchdringung	Produkt-entwicklung	Gegenwärtig bediente Märkte
Progressive Produkt-verdichtung	Markt-entwicklung	Diversifikation	Neue Märkte
Abbau der Produkte/ Dienste	Gegenwärtig angebotene Produkte/ Dienste	Neue Produkte/ Dienste	



- Jede Entwicklungsrichtung kann auf jedem Punkt der Strategy Clock angewandt werden. Es ist also jede beliebige Kombination denkbar.
- **Marktdurchdringung (Schutz und Ausbau der gegenwärtigen Position)**
 - **Entwicklungsrichtung**
 - Bestehende Märkte
 - Bestehende Produkte
 - Bei der Marktdurchdringung steht der **Schutz und der Ausbau der gegenwärtigen Position** im Vordergrund. Es geht darum den **Marktanteil** zu erhöhen.
 - Die **profitabelsten Unternehmen** haben einen hohen Marktanteil! Einen hohen Marktanteil erhält man nur durch Marktdurchdringung.
 - Die Marktdurchdringung findet in der **Wachstumsphase** des Produktlebenszyklus statt.
 - Dabei gibt es zwei **strategische Optionen**:
 - **Konsolidierung**
 - **Konsolidierung** ist eine Strategie bei der eine Organisation ihre Position in einem bestehenden Markt mit bestehenden Produkten schützt und verstärkt.
 - Weil der Markt sich aber laufend verändert (z.B. verbesserte Performance oder Neueintritte von Konkurrenten) bedeutet Konsolidierung **nicht Stillstand: Umgestaltung** und **Innovation** sind gefragt um den Wert der Produkte und Dienstleistungen zu erhöhen.
 - **Umgestaltung der Organisation durch den Rückzug oder die Verkleinerung einiger Aktivitäten**
 - Der Zeitpunkt des Rückzuges kann entscheidend sein: Der **Produktlebenszyklus** muss beachtet werden um das Ende eines Produktes nicht zu verpassen.
 - Der **Innere Wert** der Produkte und Aktiven einer Unternehmung verändert sich mit der Zeit.
 - Kann eine Unternehmung die nötigen **Ressourcen** oder **Kompetenzen** nicht beschaffen so muss sie sich von einem Geschäftsfeld verabschieden.
 - **Priorisierung** des Einsatzes der **Ressourcen**.
 - Die **Erwartungen wichtiger Stakeholder** können auch einen Grund für Rückzüge darstellen. Z.B. ein Unternehmer der um jeden Preis eine Million machen will und danach das Geschäft abstoßen will.
 - **Erhaltung des Marktanteils in bestehenden Märkten**
 - **PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategy)**
 - Der Marktanteil hat einen wichtigen positiven Einfluss auf die Profite.
 - Ein Marktführer mit einem Premium-Produkt hat einen starken Wettbewerbsvorteil.
 - Die Marke (Brand) hat einen grossen Einfluss auf die Profite.
 - Ist die Marketing-Intensität sehr hoch so ist der Marktanteil sehr wichtig.
 - Eine hohe Qualität erhöht die Profite.
 - Erhebliches Marketing ist kein Ersatz für die Qualität.
 - **Marktpenetration**
 - **Marktpenetration** ist eine Strategie zur **Erhöhung des Marktanteils**.
 - Ob eine **Marktpenetration möglich ist**, hängt von folgenden Merkmalen ab:
 - **Die Natur des Marktes**, also ob er **wächst** oder **rückläufig** ist.
 - Wächst der Markt, so ist es einfacher einen höheren Marktanteil zu erreichen: Oft sind die bestehenden Unternehmen nicht bereit die neuen Bedürfnisse alle zu befriedigen oder geben sich mit einem absoluten Zuwachs ihres Marktanteils zufrieden ohne den relativen Zuwachs zu beachten.
 - Es ist einfacher zu wachsen wenn man bereits einen hohen Marktanteil hat.

- **Ressourcen-Angelegenheiten** verändern oder fördern manchmal die Marktpenetration.
 - Die Erhöhung des Marktanteils ist sehr kostenintensiv. Kurzfristige Profite sind in diesem Fall kaum möglich.
 - Die **Selbstgefälligkeit des Marktführers** kann dazu führen dass neue Konkurrenten und kleine Konkurrenten nicht ernst genommen werden. Dies ermöglicht eine Marktpenetration durch solche kleineren und neueren Marktteilnehmer.
- **Teilmarktentwicklung (Produktentwicklung)**
 - **Entwicklungsrichtung**
 - Bestehende Märkte
 - Neue Produkte (auch über Plattformen)
 - Bei der **Produktentwicklung** bietet eine Unternehmung neue oder modifizierte Produkte an. Die Unternehmung ist also **innovativ**.
 - Teilmarktentwicklung erfolgt oft auf der Grundlage von **bestehenden Kompetenzen**:
 - Verändern sich die **Kundenbedürfnisse**, so werden neue Produktlinien eingeführt.
 - Sind die **Produktlebenszyklen sehr kurz**, so wird die Teilmarktentwicklung **sehr wichtig**.
 - Hat eine Unternehmung eine **Kernkompetenz**, so kann sie diese durch die Entwicklung neuer Produkte womöglich noch weiter **ausbeuten**.
 - Teilmarktentwicklung kann aber auch die **Entwicklung neuer Kompetenzen** benötigen:
 - Verändern sich die **Schwerpunkte** der Kunden bezüglich den Produkt-/Dienstleistungs-Eigenschaften so ist oft die Entwicklung **neuer Kompetenzen** notwendig.
 - Können die **Kritischen Erfolgsfaktoren (CSF)** durch alle Konkurrenten befriedigt werden müssen neue CSF entstehen. Jene Unternehmen welche zuerst neue CSF einführen werden erfolgreich sein. Die Unternehmung wird zur Erfüllung dieser neuen CSF neue Kompetenzen benötigen.
 - Mögliche **Probleme** der Teilmarktentwicklung
 - Obwohl neue Produkte für die Zukunft einer Unternehmung wichtig sind, kann deren Entwicklung **teuer, risikoreich und unprofitabel** sein, weil die meisten Produkte den Markt gar nicht erreichen und von jenen die den Markt erreichen, werden die meisten scheitern.
 - Die Produktentwicklung verlangt **hohe F&E-Ausgaben**. Unternehmen mit einem hohen Marktanteil haben daher einen Vorteil.
 - Die Profitabilität wird durch die **kurzen Produktlebenszyklen, die Entwicklung neuer Kompetenzen** um die Produktion von Bugs zu befreien, **die Ausbildung der Verkaufspersonen, die Information der Kunden und die Errichtung neuer Kommunikationskanäle** geschmälert.
 - Die Gefahr bei der **Entwicklung neuer Produkte zu versagen** wird weiter verschärft durch die Konsequenzen, wenn man gar **keine neuen Produkte entwickelt**.
 - Entwickelt die Unternehmung nämlich keine neuen Produkte, so wird sie gut und gerne das Ziel einer **Akquisition** durch eine Unternehmung die ihre Kompetenzen im **Corporate Turnaround** hat.
- **Marktentwicklung (Markterschliessung)**
 - **Entwicklungsrichtung**
 - Neue Märkte
 - Bestehende Produkte
 - Bei der **Marktentwicklung** werden **bestehende Produkte in neuen Märkten** angeboten.
 - Unter folgenden **Umständen** kommt die **Marktentwicklung** in Frage:
 - Ein Produkt kann in einem **neuen Marktsegment** ausgebeutet werden, wo ähnliche Critical Success Factors (CSF) gefragt sind.
 - Neue **Verwendungszwecke** für ein bestehendes Produkt.
 - Stahl wird nicht mehr nur für die Herstellung von Messern und Gabeln verwendet, sondern vor allem in der Automobil- und Flugzeugindustrie.
 - **Geografische** Ausbreitung in neue Märkte.
 - Ein Produkt wird nun auch in Asien angeboten.
 - Oftmals sind es Unternehmen mit kleinen Heimmärkten welche diese Globalisierung vorantreiben.
 - Die **Teilnahme am globalen Markt** verlangt von der Unternehmung die Beachtung dreier Punkte:

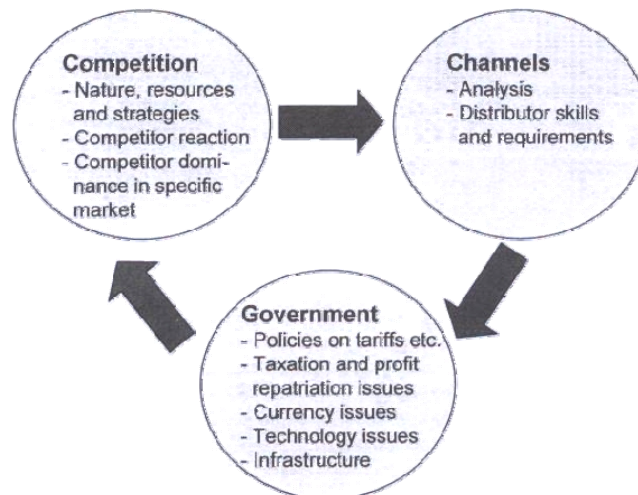
- **Global market share:** Die **Vorteile eines hohen Marktanteils** sind auf dem globalen Markt noch viel wichtiger.
 - Die Konzentration auf wenige Produktionsländer senkt die Kosten und ermöglicht die Qualität zu erhalten.
- **Global balance:** Ein globales Unternehmen sollte ein **globales Gleichgewicht** schaffen, indem der Umsatz der Unternehmung auf möglichst vielen Kontinenten erwirtschaftet wird. Ansonsten besteht die Gefahr eines **Klumpenrisikos**.
 - Japanische Autohersteller konzentrierten sich seit jeher auf alle Kontinente, während die US-Hersteller nur in den USA und Europa tätig waren.
- **Globally strategic markets:** Eine global-ausgerichtete Unternehmung muss auf gewissen **globalen strategischen Märkten** zwingend anwesend sein.
 - Die Unternehmung muss also etwa in einem einzigen **grossen Markt** teilnehmen, um die notwendige Kostenstruktur und Erfahrung aufzubauen.
 - Manchmal sollte eine Unternehmung im **Heimmarkt** eines globalen Kunden anwesend sein um Zugang zum Kunden zu gewinnen und sein Vertrauen zu erwerben.
 - Oft ist die Anwesenheit in einem Markt zwingend, weil es der **Heimmarkt des Hauptkonkurrenten** ist oder der Konkurrent in diesem Land sehr **präsent** ist.
 - Einige Märkte sind die **Quelle von Innovationen** (USA: Software, D: industrielle Kontrollausrüstung, UK: Musik) und müssen daher bearbeitet werden.
- Die Teilnahme an **globalen Märkten** setzt oft die Anpassung von Produkteigenschaften oder Entwicklungsmethoden an die nationalen Gegebenheiten voraus.
 - z.B. Toyota MR2 (F = merdeux)

○ **Globale und multilokale Strategien**

	Globale Strategien	Multilokale Strategien
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitvorteile im Kampf gegen Imitation und Verkürzung der Produktlebenszyklen - verbesserte Effizienz bei F&E durch weltweite Vernetzung - Economies of Scale in Produktion, Marketing - erhöhte Nachfragemacht - harmonisierter Marktauftritt - weltweite Verfügbarkeit des Leistungsangebotes - höhere Flexibilität bei Standortwahl 	<ul style="list-style-type: none"> - auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnittene Produkte - ermöglicht maximale Produktdifferenzierung - geringere Koordinationskosten - höhere Autonomie und Anpassungsfähigkeit der Gesellschaften in den einzelnen Ländern - geringere Transportkosten - Umgehung von Handelsbarrieren - Risikostreuung - weniger Probleme mit Transferpreisen zwischen verschiedenen Standorten




	Globale Strategien	Multilokale Strategien
Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - Homogenität der Nachfrage - hoher Anteil von F&E-Kosten an Gesamtkosten - weltweit integrierte Konkurrenz - Know-how-Intensität der Produktion - kurze Vermarktungszeiten des Leistungsprogrammes (Imitationsschutz) - stark reduzierbarer Materialkostenanteil durch Global Sourcing 	<ul style="list-style-type: none"> - Regierungsaufgaben (z. B. technische Normen, Local-content Vorschriften) - Import-/Exportbeschränkungen - hoher Transportkostenanteil - grosses nationales Marktvolumen - notwendige Anpassungen an nationale Infrastrukturen - grosse Unterschiede im länderspezifischen Kaufverhalten, Vertriebssystem und in der Konkurrenzsituation - hohe Serviceintensität (z. B. Wartung, Training)




- **Drei andere Punkte die bei der globalen Expansion beachtet werden müssen**



- Mögliche Probleme der **Marktentwicklung**:
 - Die **Marktentwicklung** setzt i.d.R. nicht nur eine weitere **Produktentwicklung** sondern auch eine **Entwicklung der Kompetenzen** voraus.
 - Oft steht eine Unternehmung bei einem Markteintritt mit einem bestehenden Produkt vor Schwierigkeiten im Rahmen ihrer **Glaubwürdigkeit** und den **Erwartungen der Kunden**.
 - Z.B. wird ein Spezialist nicht ohne weiteres als Mainstream-Hersteller anerkannt und umgekehrt.
- **Diversifikation (siehe auch ZF Seite 19)**
 - **Entwicklungsrichtung**
 - Neue Märkte
 - Neue Produkte
 - **Diversifikation ist eine Strategie bei der sich eine Unternehmung von ihren gegenwärtigen Märkten, Produkten und Kompetenzen wegbewegt. Es handelt sich um die riskanteste und schwierigste Entwicklungsrichtung.**
 - Die **Diversifikation** wird die verschiedenen Aufgaben welche ein **Corporate Centre** überblicken muss drastisch erhöhen.
 - Die Diversifikation kann zu einem Rückgang der Performance führen wenn einer Unternehmung die Pareting-Kompetenzen fehlen um mehrere Aktivitäten gleichzeitig zu managen.
 - Die **Motive** für eine Diversifikation entsprechen den Motiven der Produkt- und Marktentwicklung. Im Speziellen wird eine **Diversifikationsstrategie** aber unter folgenden Umständen verfolgt:
 - Eine **Veränderung in der Umwelt** bedroht gegenwärtige Strategien oder schafft neue Möglichkeiten.
 - Beispielsweise fusionierten Time Warner und AOL deshalb, weil sie eine Industriekonvergenz voraussahen.
 - Eine **Unternehmung** verfügt über **Ressourcen und Kompetenzen**, die innerhalb neuen Arenen angewandt werden können.
 - Die Unternehmung hat eine **gefüllte und überflüssige Kriegskasse**.
 - Die **Erwartungen mächtiger Stakeholder** fördern oft die Diversifikation.
 - Die Investoren drängen darauf, dass die überschüssigen Geldmittel irgendwo angelegt werden, auch wenn es sich um eine nicht-verwandte Diversifikation handelt.
 - Die **Erwartungen der Stakeholder** können aber auch eine Diversifikation verhindern oder erschweren.
 - Z.B. betrachten die Kunden, die Lieferanten und der Arbeitsmarkt eine Unternehmung nicht als einen glaubwürdigen Marktteilnehmer.
 - Manchmal kann sich auch die Organisationskultur den Anforderungen neuer Märkte nicht anpassen.
 - **Gute Ausgangslagen für eine Diversifikation**
 - Kriegskasse
 - neue Märkte mit grossem Potenzial
 - gute Mitarbeiter
 - Ende des Lebenszyklus im eigenen Markt

- **Schlechte Ausgangslagen für eine Diversifikation**
 - Der Aktionär kann selber diversifizieren
 - Unklare Verhältnisse
 - Markt mit starker Konkurrenz
- **Aus der Sicht der Corporate Rationale**
 - Synergie-Manager = Diversifikation ist nicht sinnvoll
 - Parental-Developer = Diversifikation kann in Betracht gezogen werden, wenn die Parent Company die nötigen Kompetenzen hat
 - Portfolio Manager und Restructurer = Diversifikation ist möglich
- Oft wird eine Kombination **verschiedener Entwicklungsrichtungen** verfolgt.
- **Beispiele**

			
Market penetration	Publicity, self-publicity and exploitation of Virgin name; e. g. Branson's balloon challenges	Sponsorship of major sporting activities; Opening restaurants in different types of location (supermarkets, hospitals, military bases etc.); Special value meals	
Market development	Before divesting the business: opening Virgin Megastores around the world and a music business in the USA	Opening new restaurants all around the world; The Big Mac, a hamburger for adults not children	The Sony Walkman and associated derivatives: - effectively existing products repackaged

			
Product development	Music retailing led to music production and publishing and later music videos	Chicken McNuggets, McChicken Sandwiches, Egg McMuffins, etc.	Tape recorders to videos, Televisions, CD (some limited diversification involved)
Related diversification	Films, computer games		Computers, Sony Playstation (related technologies)
Unrelated diversification	Virgin Atlantic Airways, Virgin Holidays, Virgin Cola, Virgin Financial Services		SBS Records, Columbia Pictures

- **Strategische Möglichkeiten in der Kompetenz/Produkt-Matrix**

	Bestehende Märkte	Neue Märkte
Bestehende Kernkompetenzen	Lücken füllen Welche Chancen haben wir, unsere Position auf den bestehenden Märkten zu verbessern, indem wir unsere Kernkompetenzen besser nutzen und ausschöpfen?	Weisse Flecken Welche neuen Produkte oder DL könnten wir anbieten, indem wir unsere derzeitigen Kernkompetenzen in kreativer Weise neu einsetzen oder anders kombinieren?
Neue Kernkompetenzen	Herausragende Position Welche neuen Kernkompetenzen müssen wir aufbauen, um unsere Exklusivposition in unseren derzeitigen Märkten zu schützen und auszubauen?	Mega-Chancen Welche neuen Kernkompetenzen müssen wir aufbauen, um an den Märkten der Zukunft teilnehmen zu können?

b) Strategische Entwicklungsmethoden (methods)

- Für jede **strategische Entwicklungsrichtung** gibt es verschiedene **strategische Entwicklungsmethoden**:
 - **Interne Entwicklung (Organisches Wachstum, Internal Development)**
 - Bei der Methode der **internen Entwicklung (organisches Wachstum)** wird eine Strategie dadurch entwickelt, dass die **Ressourcenbasis** und die **Kompetenzen** der eigenen Unternehmung aufgebaut werden.
 - Es gibt viele **gute Gründe**, die in den **Ressourcen** liegen, weshalb die interne Entwicklung vorteilhaft ist:
 - Bei **technisch-komplizierten Produkten** (im Sinne der Herstellungsmethode oder des Designs) ist es sinnvoll die Produktentwicklung selber durchzuführen. Dadurch werden Kompetenzen erworben welche der Unternehmung einen erfolgreichen Auftritt auf dem Markt bieten.

- Viele Unternehmen ziehen es vor **direkt, mit eigenem Verkaufspersonal**, an einem Markt teilzunehmen und nicht über Agenten. Es bildet sich dadurch eine Kernkompetenz, weil die Unternehmung einfach mehr Wissen über den Markt hat. Es entstehen Wettbewerbsvorteile gegenüber Marktteilnehmern die nur indirekt am Markt teilnehmen.
- In sich **schnell-wandelnden Marktumfeldern** welche Kompetenzen in der Kreation und Integration voraussetzen, ist es **nicht** sinnvoll sich solche Kompetenzen durch die interne Entwicklung anzueignen, weil diese einfach **zu langsam** ist. Es macht eher Sinn solche Kompetenzen durch Akquisitionen oder Allianzen zu beschaffen.
- Zwar ist die **interne Entwicklung teurer** als Akquisitionen und Allianzen, aber die **Kosten werden über mehrere Jahre verteilt** und fallen nicht wie bei einer Akquisition sofort an. Der langsame Prozess der internen Entwicklung ist zudem gesünder für die Unternehmer, denn er stört andere Aktivitäten der Unternehmung nicht.
- Oft ist auch das **Geschäftsumfeld** die Ursache für eine **Interne Entwicklung**:
 - Manchmal kann eine Unternehmung sich nicht durch Akquisitionen oder Joint Ventures entwickeln, weil der **Markt ein Produkt gar noch nicht kennt**. In diesem Fall ist nur die interne Entwicklung möglich.
 - Oft finden Unternehmungen auch **keinen Partner** für eine Akquisition oder eine Zusammenarbeit.
 - Eine interne Entwicklung kann **Probleme im Zusammenhang mit der unterschiedlichen Organisationskultur und unterschiedlichen Erwartungen** vermeiden.
- **Vor- und Nachteile der internen Entwicklung**
 - **Vorteile**
 - Kosten fallen über eine längere Zeit an
 - Aufbau von Kompetenzen
 - v.a. in der Spitzentechnologie wichtig
 - Schnell ändernde Märkte
 - An das Service-Geschäft denken
 - Entspricht der Unternehmenskultur
 - Synergien werden nutzbar
 - **Nachteile**
 - Risiko (in die falsche Richtung zu gehen)
 - teuer
 - fehlende Innovationen
 - langsam
 - Copy Cats
- **Fusionen und Akquisitionen (Anorganisches Wachstum, Mergers and acquisitions)**
 - Eine **Akquisition** ist eine Situation, in der eine Unternehmung ihre Ressourcen und Kompetenzen dadurch entwickelt, indem sie eine andere Unternehmung aufkauft (Aktien gegen Geld).
Eine **Fusion** ist die Vereinigung von Unternehmungen zu einer wirtschaftlichen Einheit, wobei ein dauerndes Abhängigkeitsgefühl entsteht (Aktien gegen Aktien).
 - Fusionen und Akquisitionen kommen in **Wellen**, wobei eine einzelne Welle oft auf eine bestimmte **Industrie** beschränkt ist.
 - **Motive für Fusionen und Akquisitionen**
 - **Motive die im Umfeld der Unternehmung liegen**
 - Fusionen ermöglichen ein neues Produkt oder einen neuen Markt mit **hoher Geschwindigkeit** aufzubauen. In vielen Industrien sind daher Fusionen und Akquisitionen die einzige Möglichkeit in einen Markt einzutreten (z.B. e-commerce).
 - In einem **statischen Markt** mit vielen Anbietern würde ein Markteintritt eine **Überschusskapazität** schaffen. Übernimmt aber eine Unternehmung einen Wettbewerber, wird keine Überschusskapazität geschaffen.
 - Gründe können auch sein, dass eine Unternehmung ihren **Marktanteil erhöhen will** oder die **Angebotskapazität des Wettbewerbers** zerschlagen will.
 - **Deregulation** ist in vielen Industrien (Kommunikation, Elektrizität, Wasser) die Ursache von Fusionen und Akquisitionen. Der Staat erhielt eine Fragmentierung künstlich aufrecht.
 - Oft spielen **finanzielle Überlegungen** eine Rolle, etwa um das P/E zu senken. Hierzu zählt auch das **Asset Stripping**,

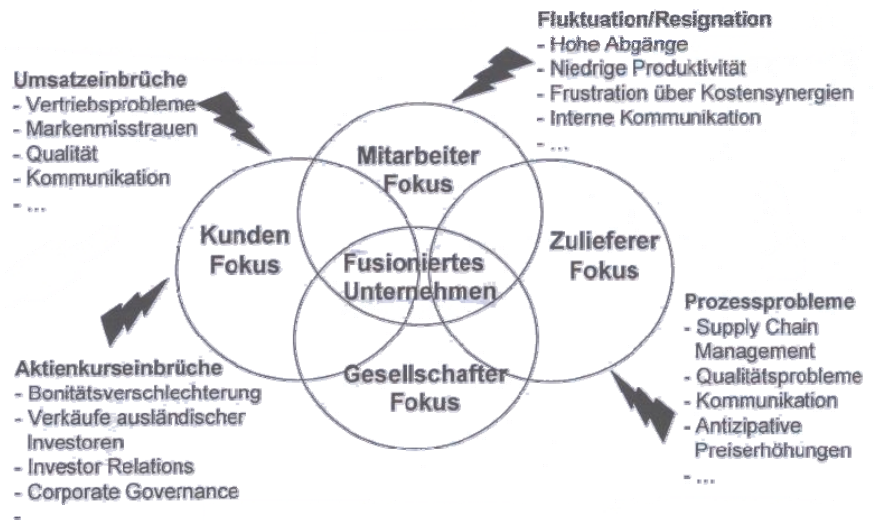
wo eine Unternehmung aufgekauft wird und dann in ihren Einzelteilen verkauft wird.

- **Motive die in den Ressourcen liegen**
 - Oft müssen **Ressourcen oder Kompetenzen** (z.B. F&E-Expertise, Produktionssystem, Prozesse) in kurzer Zeit angeeignet werden um wettbewerbsfähig zu sein.
 - Manchmal ist auch die **Kosteneffizienz** der Grund für eine Investition. Dies ist dann der Fall, wenn ein Konkurrent auf der **Learning Curve** weiter fortgeschritten ist und er mit der internen Entwicklung nicht aufgeholt werden kann.
- **Motive die in den Erwartungen der Stakeholder liegen**
 - **Institutionelle Aktionäre** sehen Akquisitionen oft als einen raschen Weg um Profite zu generieren.
 - Einige Stakeholder **spekulieren**.
- **Die wichtigsten Motive in einer Rangfolge**
 - 1. Erhöhung des Marktanteils
 - 2. Wachstum des Absatzes
 - 3. Konzentration
 - 4. Akquisition und Innovation
 - 5. Diversifikation
 - 6. Gute Möglichkeiten
 - 7. Verkauf (Aufgabe)
 - 8. Gewinn einstreichen
 - 9. Druck durch die Aktionäre
- **Nutzwertanalyse zur Überprüfung des „Strategic Fit“**

Bewertungs-kriterium	Bewertung	Gewichtung ($\Sigma = 1$)	Punktwert (z. B. 1 – 7)	Gewichteter Punktwert
Punktprogramm	+ Kaum Überlappung, da niedriges Marktsegment bedient	0.1	6	0.6
Regionen-abdeckung	+ Unterschiedliche regionale Schwerpunkte in Europa - Keine Präsenz in X	0.3	3	0.9
Technologien				
Führungssystem				
Marktposition				
Ertragsstärke				
Wertschöpfungstiefe				
Kostenposition				
				Gesamt-punktzahl

- **Probleme bei Fusionen und Akquisitionen**
 - **Gründe für den Misserfolg von Fusionen und Akquisitionen**
 - Der Käufer **überzahlt** den Kaufgegenstand.
 - Der Käufer kann seinem Kaufgegenstand **keinen Wert** hinzufügen.
 - Hier kommt die Ganze Problematik des **Parental Developer** zum Zug.
 - Die versprochenen **Synergien können nicht genutzt werden**, weil die aufgekaufte Unternehmung nicht mit den bisherigen Aktivitäten kombiniert werden kann.
 - Die verschiedenen **Organisationskulturen** nicht zusammenpassen. Es gibt einen **Clash of Cultures**. Z.B. ein Nischenanbieter welcher einen Massenmarktanbieter aufkauft, ist nicht an Massenverkauf und Massendistribution gewöhnt.
 - Unzureichende Einbindung der Mitarbeiter
 - Unzureichende Kommunikationsstrategie
 - Fokus auf Kostensynergien statt auf Innovation
 - Nur Top-Down Kommunikation
 - Starke Zentralisierung der Koordination (Überlastung)
 - Schlechte Planung des Integrationsprozesses
 - Vernachlässigung unternehmenskultureller Aspekte (pre und post Fusion)
 - Kein systematisches Wissen-Management
 - Hoher Know-How Verlust durch Fluktuationen
 - Fehlende Absprache der Arbeit in Verkaufsgebieten
 - Keine neue/einheitliche Produkt-/Leistungspositionierung
 - Keine Dokumentaiton der Lernerfahrungen

- **Fusionen** bergen eine viel kleinere Gefahr des Misserfolgs, weil die Unternehmen freiwillig zusammenkommen.
- **Möglichkeiten des Scheiterns durch Interessendivergenzen der Stakeholder einer Fusion**



- Es gibt **drei Ansätze** um einen **Cultural Fit** herzustellen:
 - Die „**Parent**“-**Kultur** soll bestehen bleiben und die eintretenden Mitarbeiter sollen in diese Kultur assimiliert werden. (Dies ist sehr oft ungewollt der Fall: Z.B. Fusion von Ost- und Westdeutschland. Die positiven Aspekte der Ostdeutschen Kultur sind vollkommen untergegangen.)
 - **Beide Kulturen** sollen gemischt werden und es soll eine Hybrid-Kultur entstehen. Dies ist der schwierigste Ansatz.
 - **Beide Kulturen werden nebeneinander und separat** aufrechterhalten. Dies ist dann sinnvoll, wenn das Motiv für die Fusion finanzieller Art waren.
- **Vor- und Nachteile**
 - **Vorteile**
 - Schneller Marktanteil/neues Know-How
 - punktuell entwickeln (nicht breit entwickeln)
 - Kauf, womit die Entwicklungszeit und das Entwicklungsrisiko umgangen wird
 - Mergers of Equal sind gefährlich (z.B. Daimler Chrysler): $1 + 1 \neq 2$
 - **Nachteile**
 - **Akquisitionen sind keine Garantie für eine Verbesserung der finanziellen Situation**
 - **70 % aller Akquisitionen enden mit einem tieferen Ertrag für die Aktionäre als vorher**
 - **Es ist sehr schwierig herauszufinden welches Know-How geteilt werden kann.**
 - **Oft kennen die Manager die Gründe für das Versagen oder den Erfolg nicht!**
 - Unternehmenskultur
 - Bewertung der Übernahme-Unternehmung
 - Erwartete Resultate und Synergien kommen nicht zum Tragen
 - „winners curs“: Mehrere Käufer schaukeln sich in einer Auktion hoch und der Übernehmer zahlt zu viel
- **7 Bausteine zum Managen von Fusionen und Akquisitionen**
 - M&A-Strategie aufstellen
 - Pre-Deal Analyse
 - Bewertung (Valuation)
 - Due Diligence (Überprüfung von Risiken)
 - Verhandlung über den Deal
 - Schliessung
 - Integration

- **Die 10 wichtigsten Deals 2004**

Bidder	Bidder Nationality	Target	Target Nationality	Bid Value US\$m
Sanofi-Synthelabo SA	F	Aventis SA	F	66,937
JP Morgan Chase & Co	US	Bank One Corp	US	56,884
Bank of America Corp	US	FleetBoston Financial Corp	US	47,688
Cingular Wireless LLC	US	AT&T Wireless Services Inc	US	40,770
St Paul Cos Inc	US	Travelers Property Casualty Corp	US	17,793
Banco Santander Central Hispano SA - BSCH	E	Abbey National plc	UK	16,780
Wachovia Corp	US	SouthTrust Corp	US	14,764
Manulife Financial Corp	CAN	John Hancock Financial Services Inc	US	13,964
General Electric Co	US	Vivendi Universal Entertainment LLC (80% interest)	US	13,650
Royal Bank of Scotland Group plc	UK	Charter One Financial Inc	US	10,246

- **Fusionsarten**

	Quasi-Fusion (Übernahme auf Beteiligungsbasis, Unechte Funktion, nicht im OR)	Handelsrechtliche Fusion (Echte Fusion) (Verschmelzung von Unternehmen ohne Liquidation)	
		Absorption (Annexion) (OR 748)	Kombination (OR 749)
Erläuterung	Die Y-AG wird rechtlich selbstständige Tochtergesellschaft der X-AG. Die Y-Aktionäre tauschen die Y-Aktien gegen X-Aktien.	Die Y-AG geht unter und wird ein Teil der X-AG. Die Y-Aktionäre erhalten als Entschädigung X-Aktien. Es entsteht eine einzige Gesellschaft.	Die X-AG und die Y-AG gehen unter und werden zu einer neuen Gesellschaft Z verschmolzen. Die X- und Y-Aktionäre erhalten Z-Aktien.
Buchung bei X-AG	Beteiligung/Aktienkapital	Nettoaktiven/Aktienkapital	

- **Gemeinsame Entwicklungen und strategische Allianzen (Joint developments) and strategic alliances)**

- Eine **gemeinsame Entwicklung/strategische Allianz** ist die Kooperation zweier Unternehmen durch die **Teilung der Ressourcen/Kompetenzen und Aktivitäten** um die **Strategie** zu verfolgen.

- Die **gemeinsame Entwicklung** ist immer beliebter, weil eine Unternehmung ihr **komplexes Umfeld** (z.B. Globalisierung) oft nicht mehr mit eigenen Ressourcen und Kompetenzen (Material, Fähigkeiten, Innovation, Finanzen, Marktzugang) bewältigen kann.
- **Allianzen** unterscheiden sich stark in ihrer **Komplexität**:
 - Einfache zwei-Partner-Allianzen um Produkte gemeinsam herzustellen
 - Multiple Partner-Allianz um komplexe Produkte und Lösungen herzustellen
- **3 Haupt-Motive für Allianzen**
 - Mit einer Allianz kann die **kritische Masse** erreicht werden. Dies kann zur Kostenreduktion und zu einem besseren Angebot für die Kunden führen.
 - Die **Co-Spezialisierung** erlaubt es jedem Partner, sich auf jene Bereich zu spezialisieren, für die seine Ressourcen und Kompetenzen am besten passen.
 - z.B. Eintritt in neue geografische Märkte wo eine Unternehmung lokales Know How (Distribution, Marketing, Kundenservice) benötigt.
 - Die Allianz ermöglicht, dass von den **Partnern gelernt** werden kann und das Gelernte an anderen Orten ausgebeutet werden kann.
- **Vor- und Nachteile von Allianzen**
 - **Vorteile**
 - Risikoverteilung
 - Kostenverteilung
 - Know How Pooling
 - Unternehmen bleiben rechtlich unabhängig
 - **Geschäftsumfeld**
 - Bewegungen in neue Arenen können schnell vollzogen werden
 - Ein Markteintritt setzt oft einen Partner voraus
 - **Ressourcen-Gründe**
 - Scale economies
 - Komplementäre Kompetenzen
 - **Erwartungen**
 - Allianzen können womöglich ein Risiko beseitigen
 - Sind momentan sehr beliebt

- **Nachteile**
 - Trittbrettfahren (Know-How Verlust an den Partner, China)
 - Man ist an Regeln gebunden
- **Voraussetzungen**
 - alle Partner müssen Know How (Kernkompetenzen) mit hinein bringen (Gefahr der Trittbrettfahrer)
 - Alles klar regeln (Gewinnverteilung, Rechte, Auflösung)
- **Formen von Allianzen und Faktoren welche die Wahl der Form beeinflussen**

		Formen von Allianzen		
		Lose (Markt)	Vertraglich	Eigentum
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Netzwerk ■ Opportunistische Allianz 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lizenzvergabe ■ Franchising ■ Subcontracting 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsortium ■ Joint Venture
Faktoren welche die Wahl der Allianz-Form beeinflussen	Märkte			
	■ Geschwindigkeit des Wandels im Markt	Rascher Wandel	→	Langsamer Wandel
	Ressourcen			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ressourcen-Management ■ Ressourcen der Partner ■ Verlustrisiko von Ressourcen an Partner 	Separate Handhabung Einbringen sämtlicher Ressourcen Grosses Risiko	→ → →	Gemeinsame Handhabung Einbringen bestimmter Ressourcen Geringes Risiko
	Erwartungen			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufteilung des finanz. Risikos ■ Politisches Klima 	Risiko bleibt gleich Schlechtes Klima	→ →	Risiko sinkt Gutes Klima

Kriterien \ Formen	Dauer		Art			Selbständigkeit			
	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	wirt-schaftlich		rechtlich	
						selbständig	unselbständig	selbständig	unselbständig
Partizipation		x	x			x		x	
Konsortium		x	x			x		x	
Kartell	x		x	x		x		x	
Interessengemeinschaft	x		x			x		x	
Konzern	x		x	x	x		x	x	x
Joint Venture	x		x	x			x	x	

Joint Venture	Risikokapitalbeteiligung; Venture Aufzucht; Lernakquisition	Risikokapitalbeteiligung; Venture Aufzucht; Lernakquisition	neu; unvertraut	Vertrautheit mit dem Markt
Interne Marktentwicklung; Akquisition; Joint Venture	Internes Venture; Akquisition; Lizenznahme	Risikokapitalbeteiligung; Venture Aufzucht; Lernakquisition	neu; vertraut	
Interne Basisentwicklung; Akquisition	Interne Produktentwicklung; Akquisition; Lizenznahme	Joint Venture	bestehend; vertraut	
bestehend; vertraut	neu; vertraut	neu; unvertraut	Vertrautheit mit der Technologie	

- Formen der Allianz
 - Lose Zusammenarbeit (Markt)
 - Netzwerk
 - Zwei oder mehr Unternehmen kooperieren **ohne eine formelle Beziehung**, aber innerhalb eines Mechanismus von **gegenseitigem Vorteil und Vertrauen**.
 - z.B. Codesharing
 - Opportunistische Allianz
 - Zwei oder mehr Unternehmen kooperieren **ohne eine formelle Beziehung bei einem bestimmten Projekt**.
 - Vertragliche Zusammenarbeit
 - Lizenzvergabe
 - Beim **Licensing** erhält der **Lizenznehmer** das Recht ein **patentiertes Produkt** gegen eine Gebühr zu produzieren.
 - z.B. Pharma-Produkte
 - Franchising
 - Der Franchise-Nehmer produziert, **verteilt oder vermarktet** gegen ein Entgelt die lizenzierten Produkte bzw. Dienstleistungen des Franchise-Gebers und stellt sich unter das **einheitliche Erscheinungsbild** („Brand“) der Franchise-Organisation.
 - z.B. McDonalds/CocaCola
 - Subcontracting
 - Beim **Subcontracting** setzt eine Unternehmung für einen Teil eines (Herstellungs-)Prozesses einen Subunternehmer ein.
 - Eigentumsrechte an der Zusammenarbeit
 - Konsortium
 - Das **Konsortium** umfasst zwei oder mehrere Partner und **beschränkt sich auf ein bestimmtes Projekt**.
 - z.B. Grossbaustelle, grosse Projekte, Airbus
 - Joint Venture
 - Die Partner bleiben **wirtschaftlich und rechtlich selbstständig** und **gründen ein Gemeinschaftsunternehmen**.
 - Eine Firma bringt z.B. Arbeit und Produktionskapital ein, die andere Firma bringt das Finanzkapital ein.
- Faktoren, welche die Wahl der Form der Allianz beeinflussen
 - Märkte
 - Geschwindigkeit des Wandels im Markt
 - Ist die Geschwindigkeit hoch, müssen schnell lose Beziehungen eingegangen werden, bevor die Konkurrenz sich untereinander zusammenschliesst.
 - Markteintritt in anderen Ländern
 - Tritt man in einen Markt im Ausland ein, ist es nicht nur wichtig einen Partner zu haben weil diese Wissen und Kontakte hat, sondern auch um als seriöser Anbieter zu gelten.
 - Ressourcen
 - Ressourcenmanagement
 - Sollen die Ressourcen durch jeden Partner separat verwaltet werden ist eine lose Beziehung zu empfehlen.
 - Sollen die Ressourcen gemeinsam verwaltet werden, ist eine Eigentümerschaft zu empfehlen.

- **Ressourcen der Partner**
 - Muss ein Partner sämtliche Ressourcen einbringen so ist eine lose Partnerschaft besser.
 - Bringen die Partner ganz bestimmte Ressourcen ein, so ist das Eigentum zu empfehlen.
- **Verlust von Ressourcen an Partner**
 - Besteht ein hohes Risiko die Ressourcen an den Partner zu verlieren (z.B. China), dann sind lose Beziehungen einzugehen. Ein hohes Risiko besteht oft, weil viele Unternehmen nur deshalb Joint Ventures eingehen, um ihre interne Entwicklung auf Kosten des Konkurrenten zu fördern.
- **Erwartungen**
 - **Aufteilung des finanziellen Risikos**
 - Kann ein finanzielles Risiko (für die Aktionäre und die Partner) nicht wegbedungen werden sind lose Verbindungen einzugehen.
 - Kann ein finanzielles Risiko (für die Aktionäre und die Partner) weggebunden werden sind Eigentümer-Verbindungen einzugehen.
 - **Politisches Klima**
 - Ist in einem Land das politische Klima schlecht sind lose Verbindungen einzugehen.
 - Ist in einem Land das politische Klima gut sind Eigentümer-Verbindungen einzugehen.
- **Eigenschaften von erfolgreichen Allianzen**
 - **Vertrauen**
 - Vertrauen ist die **wichtigste Eigenschaft** von erfolgreichen Allianzen
 - Vertrauen hat **zwei Elemente**:
 - Vertrauen kann auf **Kompetenzen basieren**. Jeder Partner ist sicher dass der andere Partner mit seinen Ressourcen und Kompetenzen auch etwas zur Partnerschaft beitragen kann.
 - Vertrauen kann auch auf **Charakter basieren**. Das Vertrauen hängt von der Einstellung jedes Partners gegenüber der Integrität, Offenheit, Diskretion und Verhaltenskonsistenz ab.
 - **Unterstützung durch das Senior Management**
 - Allianzen benötigen ein grosses Netzwerk um sie zu errichten. Die erfahrenen Manager müssen politische und kulturelle Grenzen überwinden helfen.
 - **Definition und Einhaltung von Performance-Erwartungen**
 - Dies beinhaltet den Willen die Erfolgszahlen unter den Partnern auszutauschen.
 - Z.B. will ein Hersteller der eine Allianz mit seinem Verteiler hat wissen, wie dieser im Vergleich zu seinen Verteiler-Konkurrenten abschneidet.
 - **Klare Ziele und organisationelle Massnahmen**
 - Die Aktivitäten welche die beiden Partner verknüpfen müssen klar bestimmt sein.
 - **Kompatibilität**
 - Die **Kompatibilität** der Partner muss nicht nur auf der höchsten Kaderebene bestehen, sondern vor allem auf der operationellen Ebene. Dies setzt oft voraus, dass kulturelle Grenzen überschritten werden.
 - **Veränderung**
 - Die Allianz muss sich entwickeln und verändern können. Sie darf nicht künstlich zurückgehalten werden. Z.B. könnte ein Abkommen getroffen werden, wonach man jährlich einen Ausbau der Allianz bespricht.

c) Erfolgskriterien (Success Criteria)

- **Erfolgskriterien (Success Criteria)** dienen der **Bewertung von möglichen Strategien** womit diese also die Pfeiler der **Strategiewahl** darstellen.

- **Eignung (Suitability)**

- Die **Eignung** befasst sich mit der Frage, ob die Strategie auf die **Umwelt** (Strategic Position Kapitel 1), in welcher die Unternehmung operiert, ausgerichtet ist.

- Die Eignung ist also die Frage danach, ob die Strategie im gegenwärtigen strategischen Umfeld wirklich Sinn macht.
- Die **Eignung** ist also dann **vorhanden**, wenn die neue Strategie
 - die **Chancen** des Umfelds ausnutzt und **Gefahren** umgeht
 - die **Stärken** einer Unternehmung ergreift und **Schwächen** aus dem Weg geht
 - und sich an die **Erwartungen** richtet.
- Die folgende Tabelle fasst unter diesen Aspekten noch einmal zusammen, weshalb einige **strategische Entwicklungsmethoden und -richtungen** geeignet sind und andere nicht:

<u>Entwicklungs- richtung</u>	<u>Umfeld</u>	<u>Ressourcen und Kompetenzen</u>	<u>Erwartungen</u>
Konsolidierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich von zurück-gehenden Märkten zurückziehen ▪ Wertvolle Aktiven verkaufen (Spekulation) ▪ Marktanteil halten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auf Stärken aufbauen durch kontinuierliche Investitionen und Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Rendite bei tiefem Risiko durch die Ausbeutung gegenwärtiger Strategien
Marktpenetration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktanteil gewinnen für einen Vorteil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überlegene Ressourcen und Kompetenzen ausbeuten 	
Produkt-entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenntnisse der Kundenbedürfnisse ausnutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ F&E ausnutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Rendite bei mittlerem Risiko durch Ausbeutung der gegenwärtigen Stärken oder der Marktkenntnisse
Markt-Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Märkte sind gesättigt ▪ Neue Möglichkeiten: geografische Ausbreitung, neue Segmente, neue Verwender 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gegenwärtige Produkte ausnutzen 	
Diversifikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Märkte sind gesättigt oder abnehmend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kernkompetenzen in neuen Gebieten ausschöpfen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Rendite bei höheren Risiko durch „Versüssung der Aktiven“
<u>Entwicklungs- methoden</u>	<u>Umfeld</u>	<u>Ressourcen und Kompetenzen</u>	<u>Erwartungen</u>
Interne Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erster auf diesem Gebiet ▪ Keine Partner für Akquisitionen verfügbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernen und Entwicklung der Kompetenzen ▪ Aufteilen der Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine kulturellen und politischen Probleme
Fusion/ Akquisition	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschwindigkeit ▪ Angebot/Nachfrage ▪ P/E-Ratio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Kompetenzen erwerben ▪ Skaleneffekte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendite: Wachstum oder geteilter Wert ▪ Culture Clash
Gemeinsame Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschwindigkeit ▪ Industrienormen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergänzende Kompetenzen ▪ Von Partnern lernen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Benötigt“ für Markteintritt ▪ Risiko verteilen ▪ in Mode

- Die **Eignung** ist in folgenden Fällen **nicht vorhanden**:
 - Die Strategie spricht nicht alle **drei Faktoren** über die Situation einer Unternehmung an (Chancen/Gefahren, Stärken/Schwächen, Erwartungen).
 - z.B. eine Strategie die Marktchancen ausnutzen will. die Kompetenzen dazu aber nicht hat oder die Geldmittel fehlen
 - z.B. die Verfolgung einer Strategie gegen den Wunsch eines mächtigen Aktionärs
 - Oft ist zwar eine Strategie auf eine Unternehmung anwendbar, aber eine **andere Strategie** wäre noch besser. Um diese **relative Eignung** zu verstehen sind folgende Punkte zu beachten:

▪ Rang (Ranking)

- Die strategischen Optionen werden entsprechend ihrem Erfüllungsgrad wichtiger Kriterien (gemäß der SWOT-Analyse) in eine Rangfolge gebracht.
- Beispiel

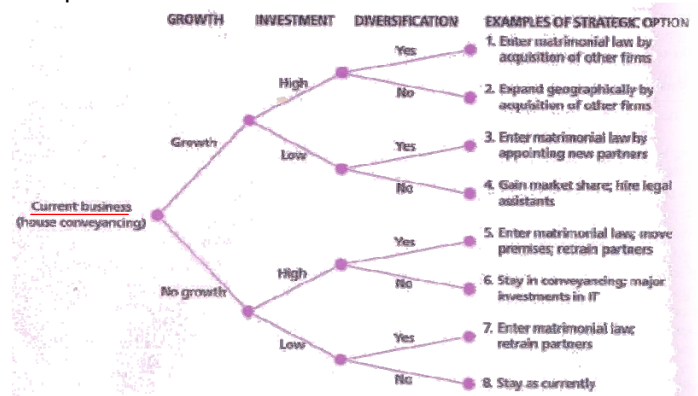
STRATEGIC OPTIONS	KEY STRATEGIC FACTORS						RANKING
	FAMILY OWNERSHIP	INVESTMENT FUNDS	LOW PRICE IMPORTS	LACK OF MARKETING DESIGN SKILLS	ANIMATION LOW	CONSUMER TASTE (DESIGN)	
1. Do nothing	✓	?	✗	?	✗	✗	C
2. Consolidate in current segments (investment/automation)	✓	✗	✓	?	✓	?	B
3. Expand overseas sales (Europe)	✗	✗	✗	✗	✗	?	C
4. Launch 'up-market' range	✓	✓	✓	✗	?	✓	A
5. Expand 'own-label' production (to hotel catering industry)	✓	✓	✓	?	✗	?	B
6. Open retail outlets	✗	✗	?	✗	?	?	C
7. Diversify	✗	✗	?	?	?	✓	C

✓ = favourable; ✗ = unfavourable; ? = uncertain or irrelevant. A = most suitable; B = possible; C = unsuitable.

▪ Entscheidungsbäume (Decision trees)

- Auch Entscheidungsbäume bringen strategische Optionen entsprechend ihrem Erfüllungsgrad wichtiger Kriterien in eine Rangfolge. Entscheidungsbäume evaluieren strategische Optionen indem **dauernd neue Entscheidungskriterien** in die Bewertung eingeführt werden.

- Beispiel



- Will die Unternehmung Wachstum, dann sind die Optionen 1 – 4 besser als die Optionen 5 – 8.
- In einem nächsten Schritt wird das Kriterium Investitionsausgaben eingeführt. Will die Unternehmung keine hohen Investitionsausgaben, sind die Optionen 3 und 4 besser als 1 und 2.

▪ Szenarien (Scenarios)

- Szenarien versuchen die Strategischen Optionen anhand einer möglichen zukünftigen Entwicklung zu bewerten.

- Eine Strategie eignet sich nicht wenn sie **intern nicht konsistent** ist: Die **Wettbewerbsstrategie** (z.B. Differenzierung, Tiefpreis), die **Entwicklungsrichtung** (Produktentwicklung, Diversifikation) und die **Entwicklungsmethoden** (Akquisition, Allianzen) müssen **übereinstimmen, also konsistent sein**. Mit der Zeit wird eine anfänglich konsistente Strategie i.d.R. inkonsistent.

○ Annehmbarkeit (Acceptability)

- Die **Annehmbarkeit** befasst sich mit der **erwarteten Performance** einer Strategie, wobei die Performance definiert ist als **Risiko, Rendite und Erfüllung der Stakeholdererwartungen**.

• Rendite

○ Profitabilitäts-Analyse

- Vorhersage des **ROCE** (Return on Capital employed) auf eine bestimmte Zeit nachdem eine Strategie eingeführt wurde.
- z.B. die neue Strategie wird im Jahr 3 einen ROCE von 3 % erzielen

- Der **Payback-Zeitpunkt** ist jener Zeitpunkt, indem die kumulativen abgezinste Cashflows 0 werden.
- Die **Discounted Cashflow-Methode** vergleicht bei verschiedenen Strategiealternativen den Barwert der zukünftigen Cashflows.

- **Vor- und Nachteile der Profitabilitätsanalyse**

- Viele Annahmen schränken die praktische Aussagekraft ein.
- Nur anwendbar bei für sich allein stehenden Projekten, die unabhängig von anderen Einflüssen sind.
- Nur physische Kosten sind bewertbar (tangible costs). Z.B. wird nicht berücksichtigt, dass ein unprofitables Produkt auch positive Einflüsse auf andere Produkte der Unternehmung hat.

- **Cost-Benefit-Analyse**

- In vielen Situationen ist es nicht gut nur die Rendite zu betrachten. Auch nicht-physische Aspekte müssen in Betracht gezogen werden.

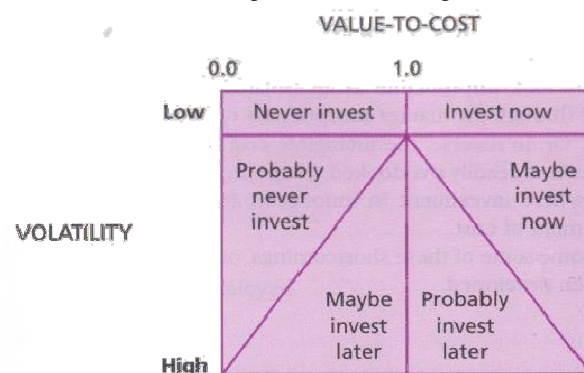
- Bei der **Cost-Benefit-Analyse** erhält jeder Kostenaspekt und jeder Nutzeneffekt (auch positive externe Effekte die eigentlich keinen Ertrag generieren, wie z.B. „Senkung der Stauung auf der Autobahn“) einen Geldwert zugewiesen.

- **Real-options-based Ansätze**

- In vielen Strategien sind die Kosten und der Nutzen einer Strategie nicht von Anfang an bekannt.
- Luehrman ist der Ansicht, dass der Aufbau einer neuen Strategie eine Vielfalt von aufeinanderfolgenden Entscheidungen fordert. Die Strategie wird immer wieder angepasst und revidiert. Eine Strategie muss also als eine **Serie von realen Optionen** betrachtet werden.

- Entsprechend dieser Theorie, muss jeder Schritt zur Errichtung der Strategie separat betrachtet werden (Risiko, Rendite, Stakeholder).

- Mit der Zeit nimmt die Volatilität der Strategie ab. Es sind nicht mehr viele Anpassungen nötig. Die finanziellen Kennzahlen werden jetzt klarer.
- Eine hohe **Volatilität** der Strategie hat **zwei Auswirkungen**:
 - Entscheidungen sollen soweit wie möglich in die Zukunft verschoben werden
 - weil der Fluss der Zeit viele Aspekte klarer machen wird.



- **Shareholder Value Analysis (SVA)**

- Bei der **Shareholder Value Analysis (SVA)** geht es darum zu untersuchen, ob eine Strategie für die Aktionäre Wert generiert oder nicht = Managing for shareholder value (MFV).
 - **TSR (Total Shareholders Return)** = (Kapitalgewinn auf der Aktie + Jahresdividende)/Aktienpreis Jahresbeginn
 - Viele Unternehmen setzten sich TSR-Ziele, wie z.B. den TSR auf 20 % erhöhen.

- TSR werden auch verwendet um Manager zu entlönnen.
 - **EP (Economic Profit)** = Net Operating Profit nach Steuern - Eigenkapitalverzinsung
 - EP sagt aus, ob Wert geschaffen oder zerstört wurde
 - EP ist ein gutes Mass, weil auch die Eigenkapitalverzinsung berücksichtigt wird.
 - Es entstehen völlig neue Ansichten: Produkte einer Unternehmung können im traditionellen Sinn profitabel sein, trotzdem wird für die Aktionäre kein Mehrwert geschaffen, weil die Eigenkapitalverzinsung den traditionellen Profit auffrisst.
- **Risiko**
 - Die Rendite muss immer gleichzeitig mit dem Risiko betrachtet werden.
 - **Kann das Risiko gemanaged werden?**
 - **Das Risiko ist hoch für**
 - Unternehmen mit einer langfristigen Innovations-Strategie
 - Viele Unsicherheiten in der Umwelt-Entwicklung
 - **Financial Ratios**
 - Bei **Financial Ratios** werden wichtigen wichtige finanzielle Variabeln (z.B. Kapitalstruktur, Liquidität) bei einer strategischen Option so verändert, dass ihr Risiko erkannt wird.
 - **Sensitivitätsanalysen**
 - Bei der **Sensitivitätsanalyse** werden Annahmen (z.B. Marktwachstum von 5 %, keine Streiks, 90 % Auslastung, Preisniveau, Produktionskosten), die der strategischen Option zugrunde liegen, verändert, um herauszufinden, wie die Profitabilität darauf reagiert.
- **Stakeholdererwartungen**
 - **Stakeholder Mapping** (Kapitel f) kann verwendet werden um die Reaktionen der Stakeholder auf neue Strategien abzuschätzen.
 - Es gibt viele **Situationen** in denen die Reaktionen der Stakeholder entscheidend sind:
 - Eine neue Strategie benötigt oft die **Ausgabe neuer Aktien**. Manchmal werden dies Aktionäre ablehnen weil dadurch ihr Stimmrecht verwässert werden könnte.
 - **Fusionen** mit anderen Unternehmen oder der **Handel** mit bestimmten Staaten ist für einige Gewerkschaften, Regierungen oder Kunden nicht akzeptierbar.
 - Eine **e-commerce-Strategie** könne bestehende Kanäle (z.B. Detailhandel) nutzlos machen und so die Stakeholder auf das Programm rufen.
 - Wenn eine Unternehmung versucht in einem statischen Markt ihren Marktanteil zu erhöhen könnte die **Konkurrenz** auf eine Art reagieren, die für den gesamten Markt schlecht ist (z.B. Preiskrieg) und alle Annahmen der neuen Strategie zunichte macht.
 - Oftmals empfiehlt es sich, die **Game Theory** anzuwenden um Risiken, gerade im Zusammenhang mit Konkurrenten, abzuklären.
- **Machbarkeit (Feasibility)**
 - **Machbarkeit** befasst sich mit dem Umstand, ob die Unternehmung die **Ressourcen** und **Kompetenzen** besitzt, um eine Strategie umzusetzen.
 - Hiefür gibt es eine Reihe von **Ansätzen**:
 - **Finanzielle Machbarkeit**
 - Mit dem **funds flow forecasting** wird evaluiert welche finanziellen Mittel für die Umsetzung einer Strategie notwendig sind und von wo sie stammen sollen.
 - **1. Identifikation der Geld-Quellen**
 - **Aussenfinanzierung**
 - Kreditfinanzierung
 - Beteiligungsfinanzierung

- **Innenfinanzierung**
 - Selbstfinanzierung (Cashflow)
 - Freisetzung von Abschreibungsgegenwerten
 - **2. Identifikation der Verwendungszwecke**
 - **3. Identifikation und Finanzierung von Engpässen**
 - Die zusätzlich zu zahlenden Zinsen und Dividenden müssen auch in die Berechnung miteinfließen.
- Auch die **Break-Even-Analyse** kann die finanzielle Machbarkeit evaluieren.
- **Ressourcen-Zuteilung**
 - Mit der **Ressourcen-Zuteilung** wird evaluiert, welche Ressourcen und Kompetenzen für eine strategische Option notwendig sind.
 - Zwei Aspekte müssen beachtet werden:
 - **Notwendige Ressourcen um im Geschäft bleiben**
 - Fehlen uns Threshold-Ressourcen um im Geschäft zu bleiben?
 - Befinden wir uns in irgendeiner Aktivität unterhalb dem Threshold?
 - **Notwendige Ressourcen um erfolgreich konkurrieren, also einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen**
 - Welche Einzigarten Ressourcen existieren bereits?
 - Welche Kernkompetenzen existieren bereits?
 - Kann eine bessere Performance eine Kernkompetenz kreieren?
 - Welche neuen Ressourcen oder Aktivitäten können einzigartige Ressourcen sein oder zu Kernkompetenzen werden?
 - Es stellt sich also die Frage ob die Veränderungen um diese beiden Aspekte zu erreichen im Sinne der Skaleneffekte, der Qualität der Ressourcen und dem Zeitmassstab des Wandels machbar sind.