

# Zusammenfassung Strategic Management

## 1 SW1

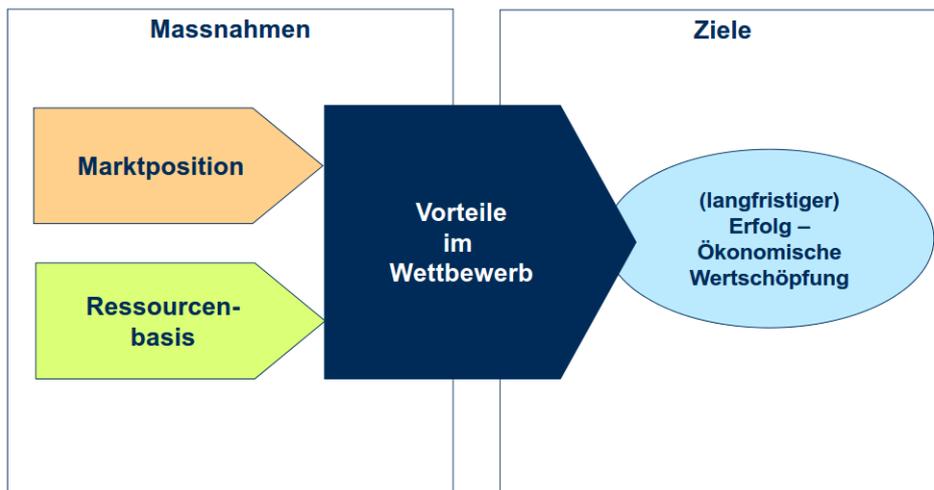
### 1.1 Definition Strategisches Management

Strategisches Management befasst sich mit den Entscheidungen über die beiden zentralen

**Bestimmungsfaktoren des Erfolgs von Unternehmen:**

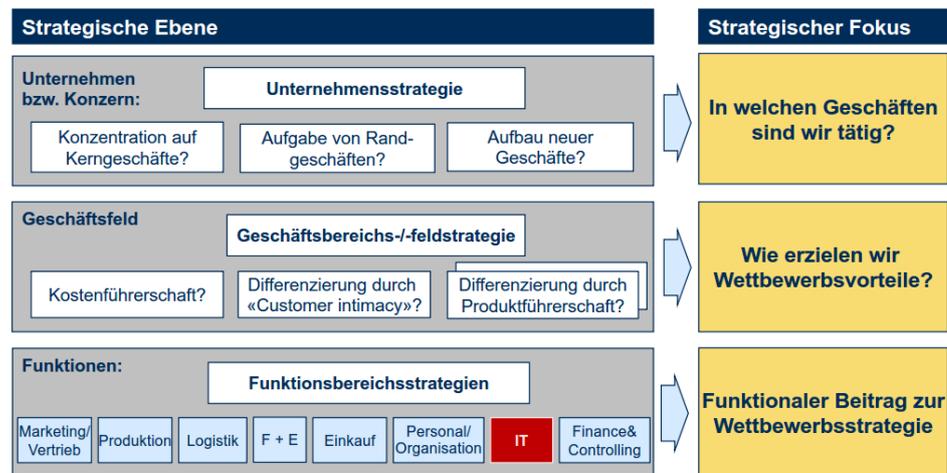
- die **Positionierung im Markt**
- die **Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Ressourcenbasis**

#### 1.1.1 Was will Strategisches Management erreichen?



### 1.2 3 Strategieebenen:

- Unternehmensebene
- Geschäftsbereichsebene
- Funktionsbereichsebene

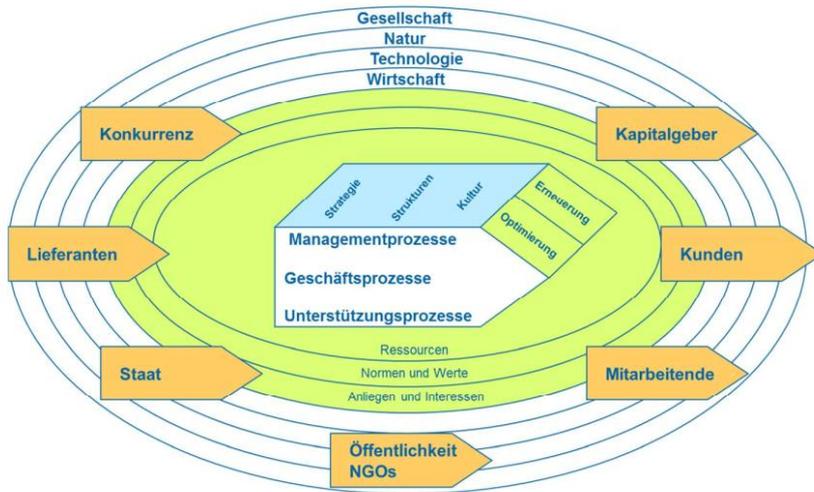


### 1.3 Normatives Management

Zentrale Aufgabe des normativen Managements ist es, das Selbstverständnis des Unternehmens zu definieren, d.h. seine

- **Vision und Mission**
- die **grundlegenden Ziele des Unternehmens**
- Gestaltung der **Unternehmensverfassung**
- **Unternehmenskultur**

## 1.4 St. Galler Management Modell



## 1.5 Corporate Governance und Unternehmensverfassung

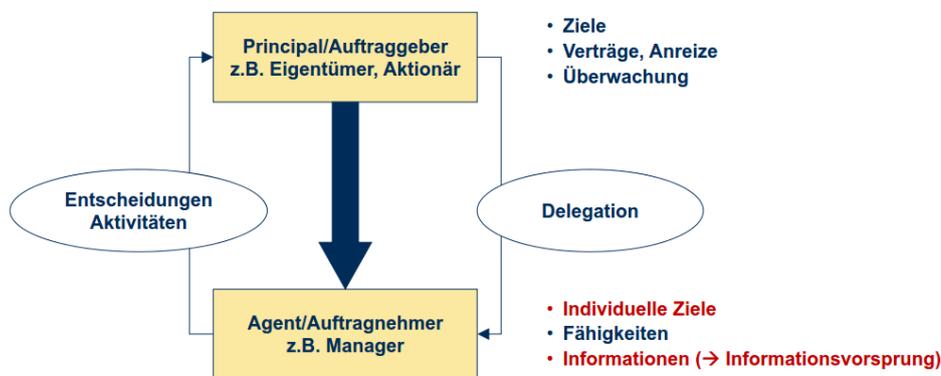
Der Begriff Corporate Governance steht für ein Gesamtkonzept der **Führung und Überwachung von Unternehmen**.

Demzufolge ist die Aufgabe der Unternehmensverfassung **die Unternehmensorgane und deren Beziehungen so auszugestalten, dass die Zielkonflikte zwischen Eigentümer und Management gemildert und die Manager bei ihren Entscheidungen und Handlungen überwacht werden können**.

→ Zwei **zentrale Fragestellungen** der Corporate Governance:

- Wie wird das Unternehmen im Interesse der Eigentümer geführt und überwacht?
- Wie kann am besten mit der sogenannten Principal-Agent-Problematik umgegangen werden?

## 1.6 Principal-Agent-Beziehung → Asymmetrien von Interessen und Informationen



Zunehmende Trennung von Eigentümern und Management führt zu einer **Asymmetrie von Interessen und Informationen**:

- Management = Auftragnehmer; wissen allein über ihre Ziele, Fähigkeiten, Abläufe Bescheid
- Eigentümer = Auftraggeber; sind von **vermittelten Informationen abhängig**

**Manager**: verfolgen persönliche Ziele, Nutzenmaximierung, haben bessere Informationen bezüglich ihres Handelns im Unternehmen → **Asymmetrische Informationsverteilung zwischen Managern und Eigentümern**.

## 1.7 Corporate Governance Mechanismen



### 1. Konzentration des Eigentums

Eine höhere Konzentration des Eigentums kann zur schärferen Kontrolle und aktiveren Einflussnahme genutzt werden.



### 2. Zusammensetzung des Führungs- und Kontrollgremiums

Je geeigneter ein Kontrollorgan des Managements zusammengesetzt ist, desto wirkungsvoller kann dieses die Interessen der Aktionäre auch durchsetzen.



### 3. Bezahlung der Führungskräfte

Über Anreiz- und Sanktionssysteme können die Interessen der Führungskräfte auf die Interessen der Eigentümer ausgerichtet werden.



### 4. Divisionale Aufbauorganisation nach Geschäftsbereichen

Eine auf getrennten Geschäftsbereichen aufbauende Führungsorganisation bietet mehr externe Transparenz und Kontrolle.



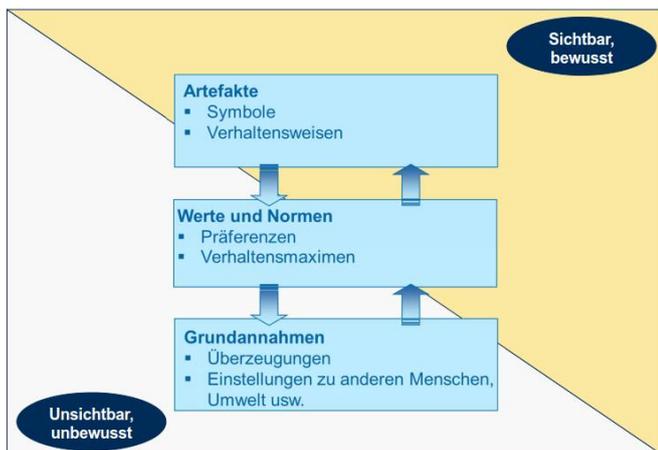
### 5. Externer Markt für Unternehmenskontrolle

Eine Firma, die im Verhältnis zu ihren Wettbewerbern schlechtere Ergebnisse bringt, kann eventuell am Markt für Unternehmen erworben werden, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Unternehmens-  
interne  
Mechanismen

Unternehmens-  
externe  
Mechanismen

## 1.8 Modell der Unternehmenskultur nach Schein



## 2 SW2

### 2.1 Instrumente zur Analyse der Unternehmensumwelt

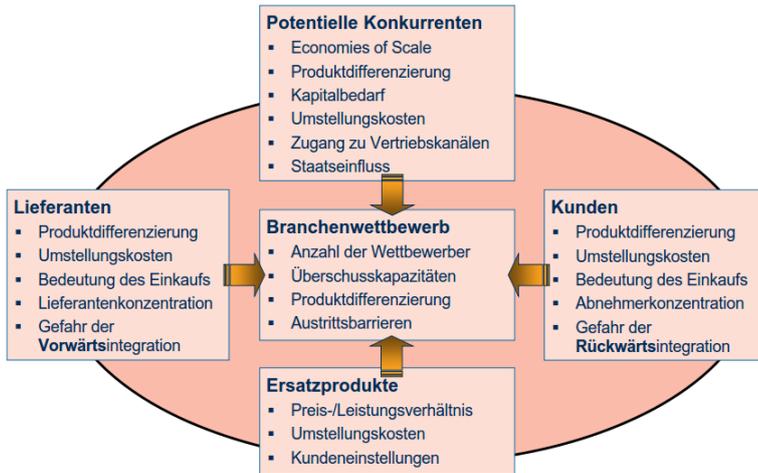
<b>Makro-Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PESTEL-Analyse</li> <li>• Szenario-Entwicklung</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Branche (Sektor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchenstrukturanalyse (Porter)</li> <li>• Industrielbenszyklusanalyse</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Konkurrenz/Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Gruppen</li> <li>• Marktsegmente</li> <li>• Kritische Erfolgsfaktoren</li> <li>• ...</li> </ul>

## 2.2 PESTEL

Die PESTEL-Analyse (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental und Legal*) ist ein Hilfsmittel zur **Identifikation der Veränderungen in der Umwelt**.

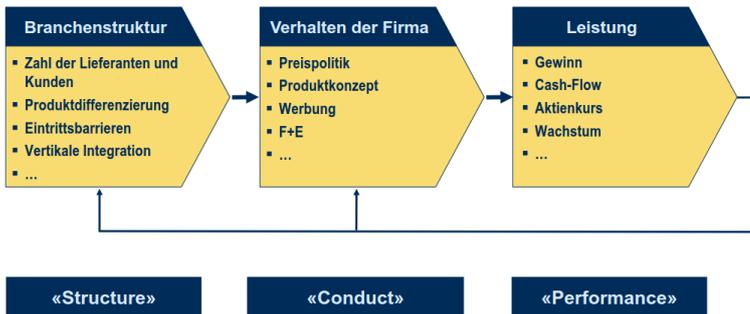
→ **Key Drivers of Change: Faktoren aus dem Umfeld, die sich in hohem Masse auf den Erfolg einer Strategie auswirken können.**

## 2.3 5-Forces



→ Nach Porter **beeinflussen** diese fünf Quellen des Wettbewerbsdrucks **die Rentabilität einer Branche**.

## 2.4 Structure-Conduct-Performance-Paradigma



## 3 SW3

### 3.1 Industrie-/Produktlebenszyklus



### 3.2 Definition Strategische Gruppen

Die **Gruppe** der Unternehmen in **einer Branche die dieselbe** oder eine ähnliche **Strategie verfolgen**.  
 Durch die Identifikation von strategischen Gruppen kann herausgefunden werden, *wer wirklich die Konkurrenten sind*.

### 3.3 Kundensegmentierungskriterien

Kriterium	Konsumgütermarkt	Industriegütermarkt
Demographische Kriterien	Alter, Geschlecht, Einkommen, Wohnort	Standort
Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	Lebensstil, Einstellungen, Interessen	
Sozioökonomische Kriterien	Einkommen, Bildung, Beruf	Umsatz, Branche
Kaufverhalten	Einkaufsstättenwahl, Produktwahl, Kaufhäufigkeit	Beschaffungskonzepte, Kaufhäufigkeit, Volumen
Kundenbedürfnisse/-präferenzen	Präferenzen in Bezug auf Preis, Qualität, gewünschte Funktion, Marke	Präferenzen in Bezug auf Preis, Qualität, gewünschte Funktion, Marke

### 3.4 Definition Funktionskonkurrenz

Ein Funktionalmarkt umfasst **alle technologischen Potenziale**, die dazu geeignet sind, einen bestimmten, durch funktional-abstrakte Beschreibungskriterien abgegrenzten **Bedarf zu decken**.

## 4 SW4

### 4.1 Definition Geschäftssystem

Die Grundidee, dass sich die **Leistungen eines Unternehmens aus einer Vielzahl einzelner Aktivitäten (Wertschöpfungsstufen) zusammensetzen**.

### 4.2 Wertkette nach Porter in Kombination mit dem Geschäftssystem

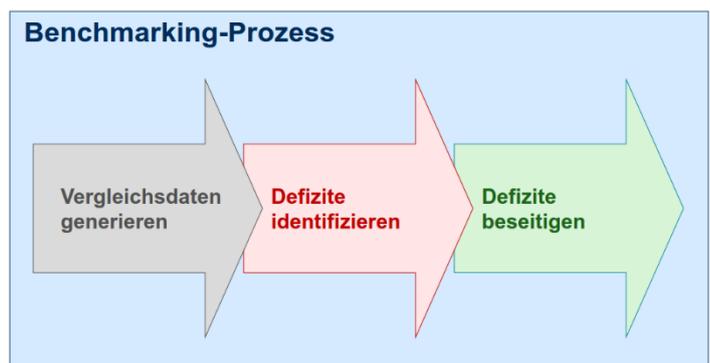
Wertschöpfungskette wird konsequent auf die Differenzierungsstrategie ausgerichtet.



### 4.3 Definition Benchmarking

Mit diesem Instrument soll die **Marktposition** von Unternehmen **bestimmt, kontrolliert und verbessert werden**.

**Ziel** des Benchmarkings ist es, über den Vergleich mit Konkurrenten eine Verbesserung des Unternehmens zu erreichen bzw. sogenannte **«Best Practices» (führende Geschäftspraktiken) übernehmen**.



## 4.4 VRINO-Analyse

Die VRINO-Analyse (Value, Rarity, Immitability, Non-Substitutability, Organisation) ist Hilfsmittel zur **Identifikation der Kernkompetenzen**. Die Kernkompetenzen **definieren sich immer vom Kunden her** und zeigen auf, ob ein **Produkt wertvoll** ist oder nicht.

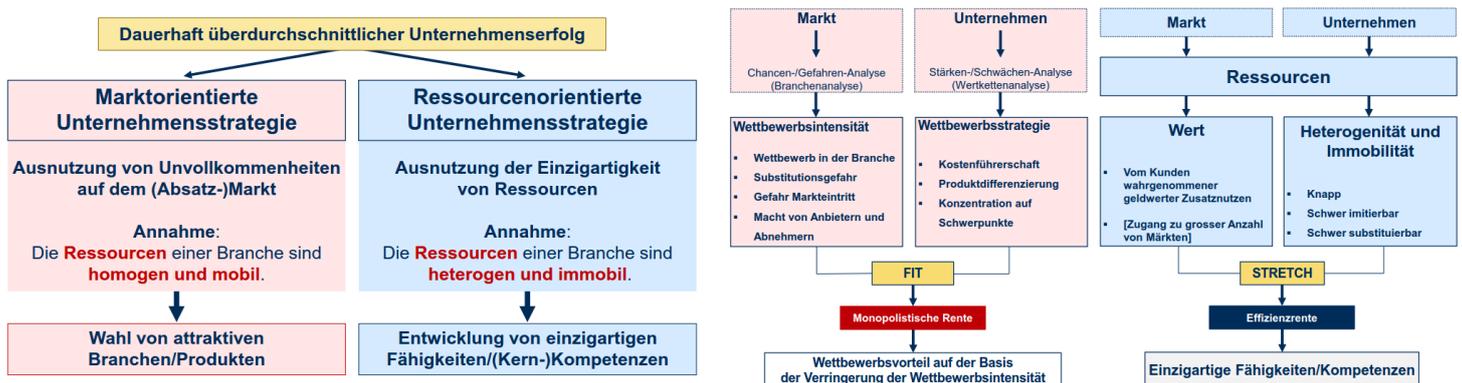
- **Knaptheit:** Was macht Fähigkeiten zu einer knappen Ressource?
- **Imitierbarkeit:** Haben Konkurrenten ähnliche/gleiche Fähigkeiten?
- **Nicht-Substituierbarkeit:** Gibt es Substitute?
- **Organisation:** Ist die Organisation so gestaltet, dass das Wettbewerbspotenzial der Ressourcen und Fähigkeiten voll ausgeschöpft werden können?

→ Wenn all diese Fragen mit JA beantwortet werden können, dann ist diese Fähigkeit eine Kernkompetenz

## 5 SW5

### 5.1 Marktorientierte und Ressourcenorientierte Unternehmensstrategie

→ Wie kann ein Unternehmen **dauerhaft** einen **überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg** erzielen?



### 5.2 SWOT- und TOWS-Analyse

Während die SWOT-Analyse rein deskriptiver Natur ist, besteht die Aufgabe der **TOWS-Matrix** darin, **konkrete strategische Optionen zu entwickeln**.

#### Kritik:

Das Instrument wiedergibt die **Komplexität der Realität nur unzureichend**.

→ Keine verbindlichen Prozessbeschreibungen, **wie man von der Umweltbeurteilung her zu einer geeigneten strategischen Stossrichtung gelangt**.



## 6 SW6

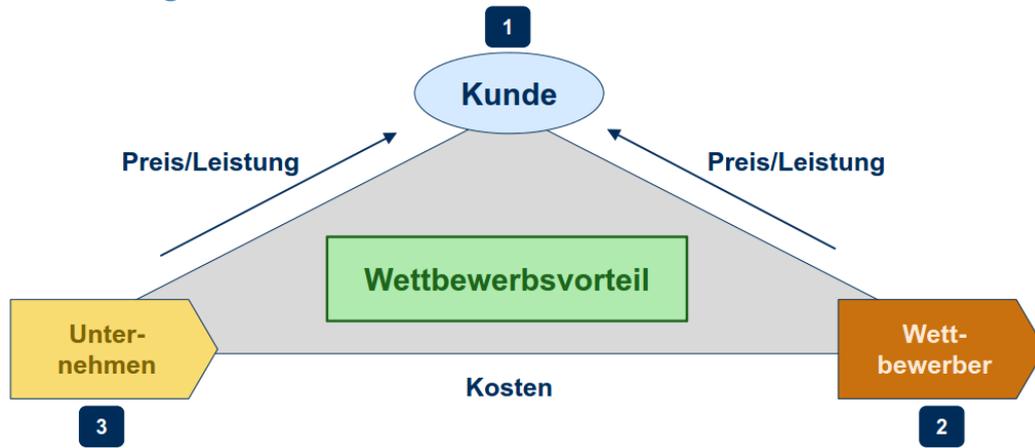
### 6.1 Strategische Geschäftsfelder (SGF) und Strategische Geschäftseinheiten (SGE/SBU)

Das Gegenstück zu den strategischen Geschäftsfeldern bilden die strategischen Geschäftseinheiten.

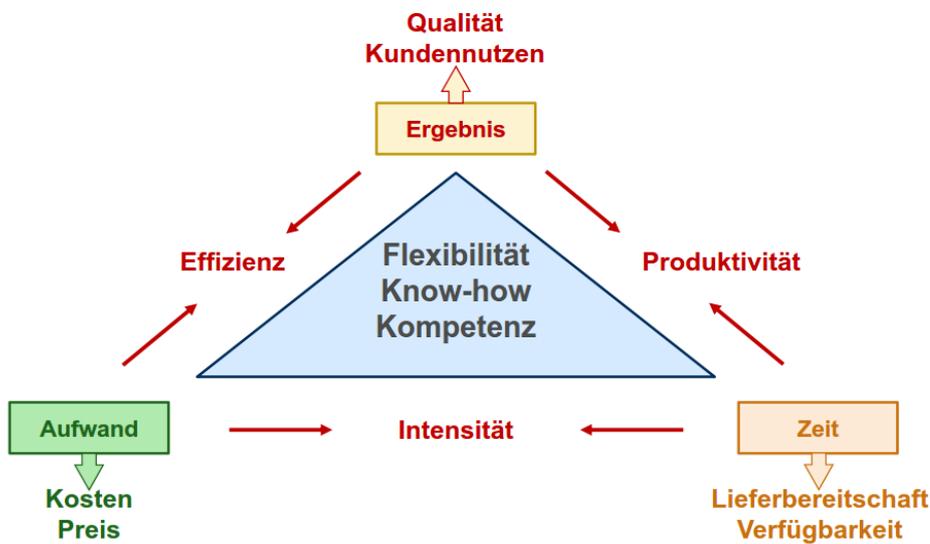
Während **strategische Geschäftsfelder die Segmentierung der Umwelt bezwecken**, entstehen **strategische Geschäftseinheiten** durch die interne Segmentierung eines Unternehmens: Sie sind also die **Repräsentation der strategischen Geschäftsfelder in der Aufbauorganisation**.

**Anforderungen der SGEs:** Marktorientierung, Abhängigkeiten und Überschneidungen zwischen Einheiten vermeiden und eigenständige Strategieentwicklung und -umsetzung.

## 6.2 Strategisches Dreieck



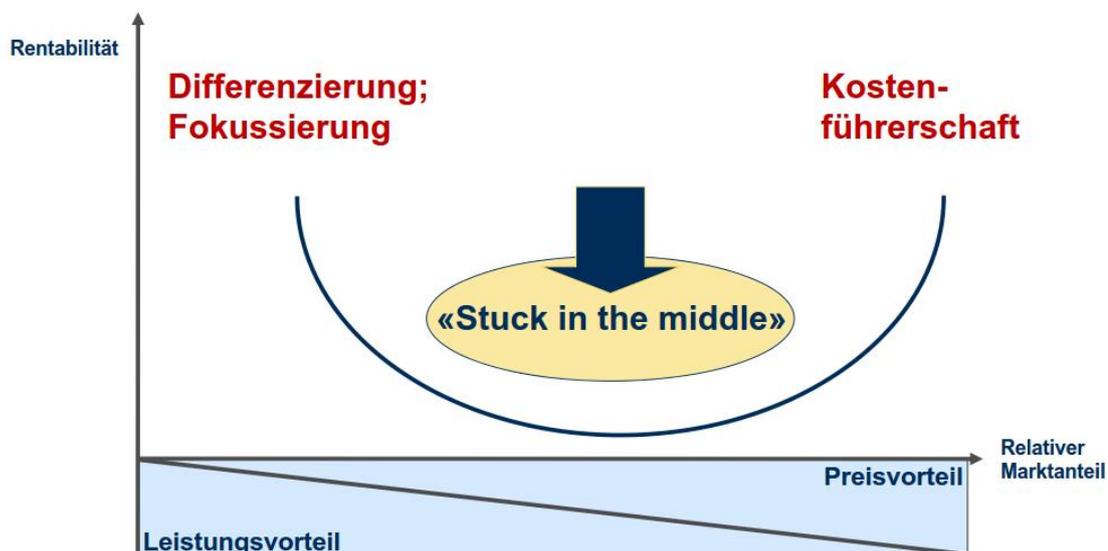
## 6.3 Magische Zieldreieck



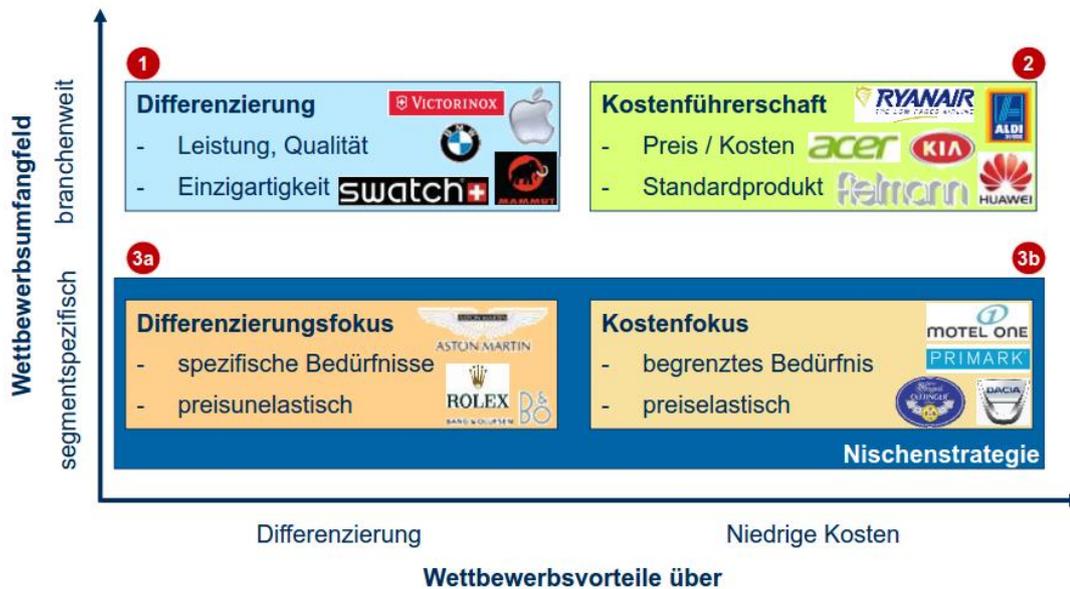
→ Magisch ist das Dreieck, weil höchstmögliche Qualität, geringstmögliche Kosten und kürzeste Entwicklungszeit grundsätzlich unvereinbare Zielsetzungen sind. → Ausnahme: Outpacing-Strategie

## 6.4 Generische Strategien nach Porter

→ Wie soll der Wettbewerb geführt werden?



## 6.5 Generische Strategietypen nach Porter



## 6.6 Strategie der Kostenführerschaft

Die fünf wesentlichen kostentreibenden Faktoren, die zur Erzielung der Kostenführerschaft beitragen können sind:

- **Inputkosten:** Reduktion der Inputkosten z.B. durch Überwälzung von Tätigkeiten ins Ausland
- **Skaleneffekte:** Die Stückkosten mit zunehmender Produktions- und Absatzmenge sinken.
- **Verbundeffekte:** Die Auswirkung einzelner **gleichzeitig auf mehrere Produkte bezogener Aktivitäten** auf die Kostenfunktion. Wenn ein Unternehmen gleichzeitig mehrere Produkte auf einem Markt anbietet, sind es **produktorientierte Verbundeffekte**. Wenn ein Produkt gleichzeitig in mehreren Regionen vermarktet wird sind es **regionale Verbundeffekte**.
- **Erfahrungskurve:** Menschen, die wiederholter Ausübung einer bestimmten Tätigkeit zunehmend leichter fällt. **Mit jeder Verdoppelung der produzierten Menge eines Standardprodukts über die Zeit sinken die Stückkosten eines Unternehmens um durchschnittlich 20%-30%.**
- Produkt- und Prozessgestaltung

## 7 SW7

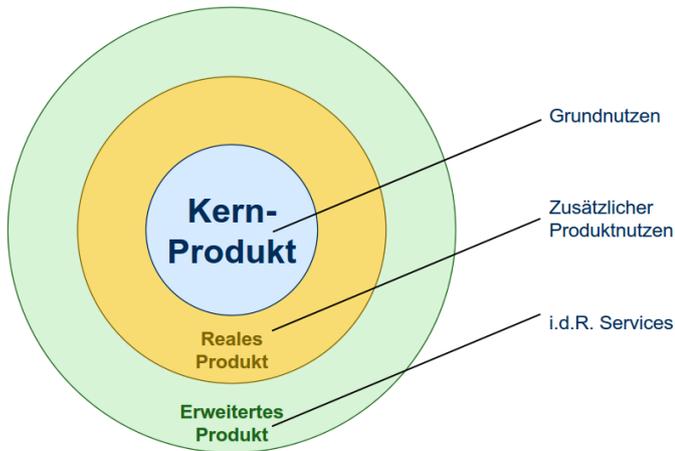
### 7.1 Reaktion auf Low-Price-Wettbewerber nach Kumar



## 7.2 Differenzierung bedeutet

Im Preis-/Qualitätsraum über die vom Unternehmen hergestellten Produkte eine einzigartige Position einzunehmen.

## 7.3 Ebenen der Differenzierung



## 7.4 Wert-Definition

$$\text{Wert} = \frac{\text{Wahrgenommene Qualität}}{\text{Kaufpreis}}$$

1.) Wert : ⬆

Wahrgenommene Qualität ⬆

Preis ⬆

2.) Wert : ⬆

Wahrgenommene Qualität

Preis ⬇

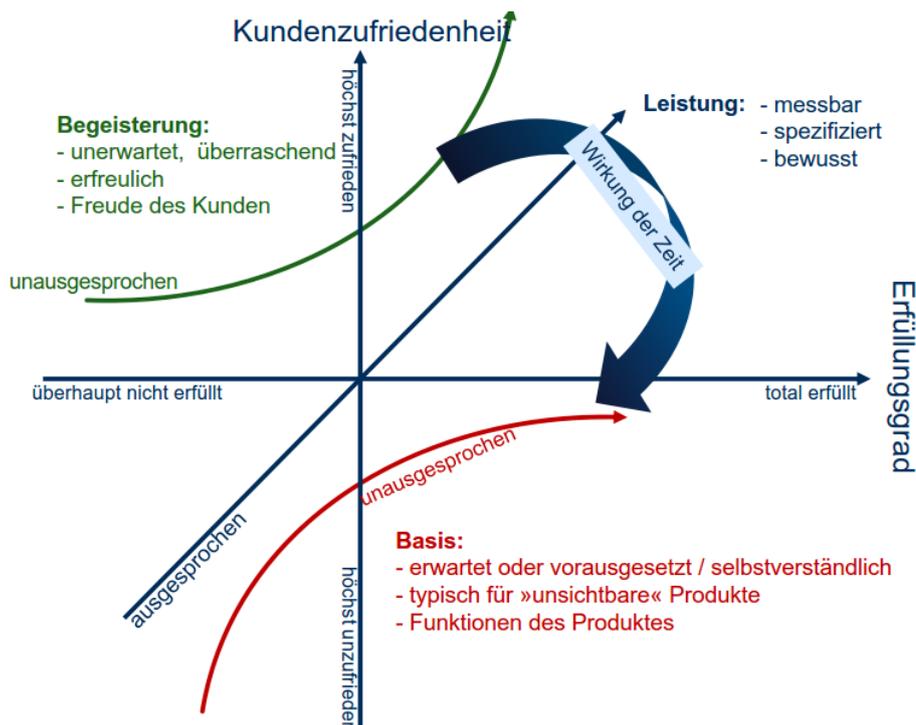
3.) Wert : ⬆ ⬆

Wahrgenommene Qualität ⬆

Preis ⬇

## 7.5 Kano-Modell

<sup>1</sup> Preis = Kaufpreis + Nutzungspreis + Interaktionskosten

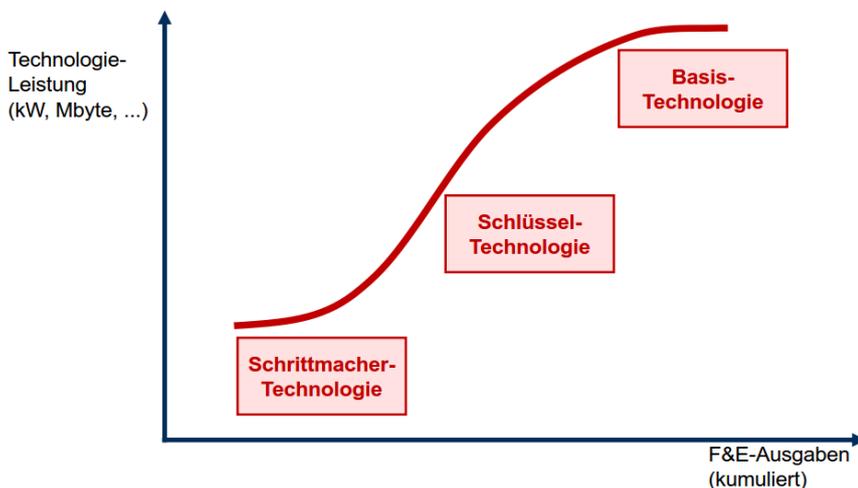


## 7.6 Outpacing Strategie



## 8 SW9

### 8.1 Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien



- **Schrittmachertechnologien:** Befinden sich in der **Entstehungsphase**. Es wird erwartet, dass sie **künftig** einen **grossen Einfluss auf die Struktur einer Branche** haben werden.
- **Schlüsseltechnologien:** Besitzen für **den aktuellen Wettbewerb die grösste Bedeutung** und haben ein hohes **Differenzierungspotenzial**.
- **Basistechnologien:** Sind **ausgereifte Technologien**, werden **von allen Unternehmen beherrscht** und haben ein **geringes Innovations- und Differenzierungspotential**.

### 8.2 Dominant Designs

Aus dem Technologiewettbewerb geht in der **Regel eine Technologie hervor, die alle anderen Technologien verdrängt** → **Dominant Design**. Dieses Dominant Design vereint die Mehrheit der F+E-Investitionen und **entwickelt sich schneller weiter als andere Technologien**.

### 8.3 Definition Disruptive Innovationen

Disruptive Technologien zeigen gegenüber gleichen **Technologien zu Beginn eine deutlich geringere Leistungsfähigkeit** auf. Sie bieten in der Anwendung allerdings **neue Funktionalitäten, die die bisherigen Technologien nicht kennen**. → **very different value proposition** (unterschiedlichen Wertangebot). Sie werden im **Zielmarkt nicht bemerkt und kommen überraschend**.

## 8.4 Nullsummen-Spiel

Grundlage ist die Annahme, dass **die strukturellen Bedingungen von Branchen feststehen** und die Firmen **im Rahmen dieser Bedingungen gegeneinander antreten** müssen.

## 8.5 Strategie der blauen und roten Ozeane

Strategien für rote Ozeane	Strategien zur Eroberung blauer Ozeane
Wettbewerb im vorhandenen Markt	Schaffung neuer Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage erschliessen
Direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	Aushebeln des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten
Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung für Differenzierung <b>ODER</b> niedrige Kosten	Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung <b>UND</b> niedrige Kosten

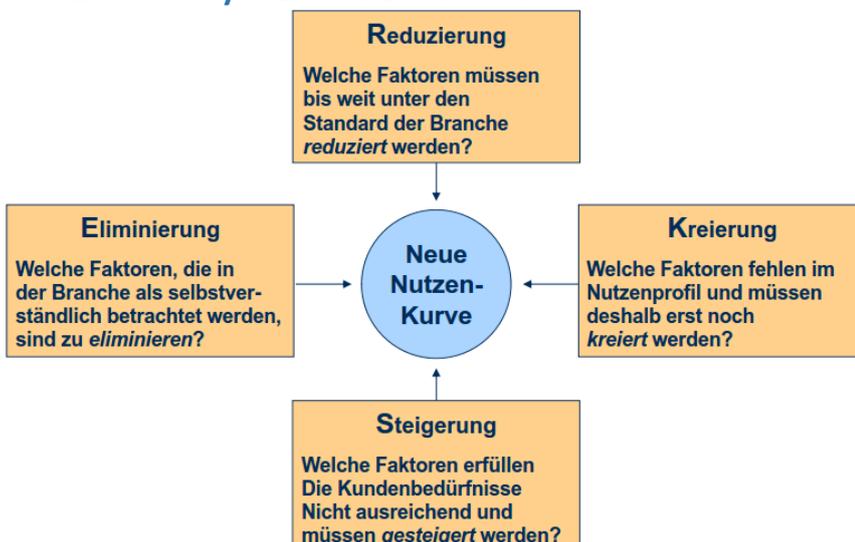
## 8.6 Nutzeninnovation

Nutzeninnovation bedeutet, **die Konkurrenz auszuweichen**, sodass ein **neuer**, bisher von niemandem beanspruchter **Markt** erschlossen wird. → **Kosten eliminieren und gleichzeitig Kundennutzen steigern!**  
 → **Fokussierung auf Unentdeckte Nichtkunden!**

## 8.7 Käufer-Nutzen-Matrix

Nutzenhebel	Phasen des Käufer-Erfahrungszyklus					
	1. Kauf	2. Lieferung	3. Benutzung	4. Ergänzungen	5. Instandhaltung	6. Entsorgung
Kundenproduktivität	In welcher Phase gibt es die grössten Hindernisse für die Kundenproduktivität?					
Einfachheit	In welcher Phase gibt es die grössten Hindernisse für die Einfachheit?					
Convenience (einfach zu erwerben, zu nutzen, zu entsorgen)	In welcher Phase gibt es die grössten Hindernisse für die Convenience?					
Risikoreduktion	In welcher Phase gibt es die grössten Hindernisse für die Reduzierung v. Risiken?					
Spaß und Image	In welcher Phase gibt es die grössten Hindernisse Spass und Image?					
Umweltfreundlichkeit	In welcher Phase gibt es die grössten Hindernisse für die Umweltfreundlichkeit?					

## 8.8 ERSK-Analyse zur Nutzeninnovation



9.1 Corporate Parent → Unternehmenszentrale

Führung des Gesamtunternehmens. Ihre Aufgabe ist es, das Gesamtunternehmen so zu führen, dass ich eine für den Gesamtverbund optimale Konstellation ergibt, damit das Unternehmen seine Ziele erreicht. Sie müssen den Nachweis liefern, dass durch den Konzernverbund **ein Mehrwert geschaffen wird** oder dass das Ganze mehr wert ist als die Summer der Teile → **Parenting Advantage**

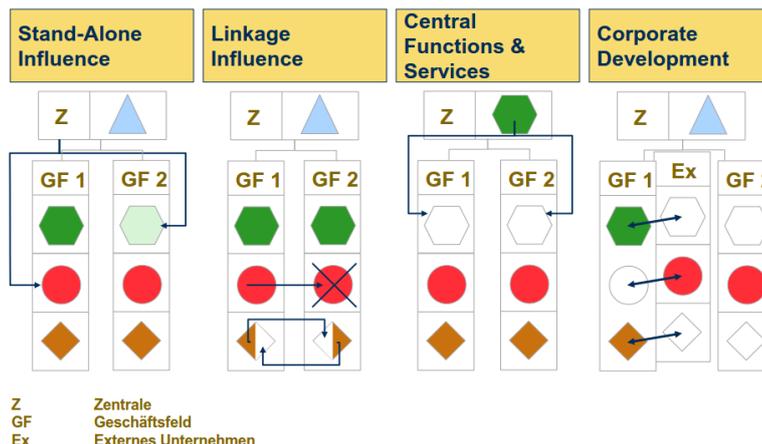
→ Wie kann die Unternehmenszentrale Wert für das Gesamtunternehmen schaffen oder vernichten?

Wertschöpfung durch	(unbeabsichtigte) Wertvernichtung durch
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gemeinsame strategische Ausrichtung</b> ("strategic intent")                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schafft Fokus für Corporate Parent</li> <li>▪ schafft Fokus für SGE</li> <li>▪ schafft Klarheit für externe Stakeholder durch einheitliches Image</li> </ul> </li> <li>• <b>Coaching und Koordination</b> der SGE                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bei der Entwicklung von strategischen Fähigkeiten</li> <li>▪ bei der Zusammenarbeit miteinander</li> </ul> </li> <li>• Erbringung <b>zentraler Dienstleistungen</b> und Bereitstellen von <b>Ressourcen</b> für SGE                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsparungen durch Zentralisierung von Funktionen und Schaffen "kritischer Grösse"</li> <li>▪ interner Kapitalmarkt</li> </ul> </li> <li>• <b>Intervention</b>, direkte Einflussnahme in SGE hinein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hohe finanzielle Kosten</b> des Corporate Centers/Parents ohne Gegenwert</li> <li>• <b>Verlangsamung von Entscheidungen, Verlust an Flexibilität</b> (durch <b>Erhöhung der bürokratischen Komplexität</b>)</li> <li>• <b>Zu starkes Puffern der Kräfte des Finanzmarktes</b> reduziert Druck auf SGE-Leiter (Gefahr von Quersub-ventionierung)</li> </ul>

zh School of

9.2 Einflussnahme der Unternehmenszentrale auf die Geschäftsfelder

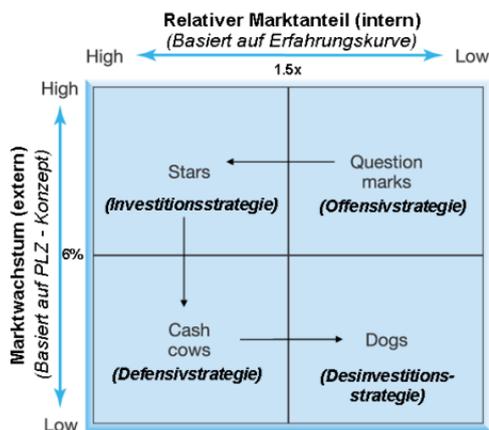
- **Stand-Alone Influence**: Alle Geschäftsfelder agieren auf **autonome Profit Center** und übt gezielt **Einfluss auf Geschäftsfelder** um die Positionierung im Markt, die Ressourcenausstattung usw. zu unterstützen. Die **Wertschöpfung** erfolgt **durch die Zentrale** → **Zielvorgaben, Auswahl Führungskräfte, Geschäftsprozessen**.
- **Linkage Influence**: Mindestens **zwei Geschäftsfelder** sind durch die Massnahmen **betroffen**. Mittels Kooperation zwischen den Geschäftsfeldern werden **Synergien realisiert**. **Wertschöpfung durch Zentrale** erfolgt **indirekt**.
- **Central Functions and Services**: Nutzung von **Grössenvorteilen**, bestimmte Funktionen werden zentral zusammengefasst. Die Geschäftsfelder beziehen die zentral erbrachten Leistungen zu **tiefere Kosten als bei Eigenproduktion (Skaleneffekte)**. **Wertschöpfung durch Zentrale** erfolgt **vertikal**.
- **Corporate Development**: Mittels **Akquisitionen, Desinvestitionen, Allianzen, Interner Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Redefinition bestehender Geschäftsfelder** versucht der Corporate Parent **Wert zu schaffen**.  
 → Die Geschäftsfelder werden vom Parent in **Relation zur Veränderung der Umwelt- und Wettbewerbssituation angepasst**.



### 9.3 Ziele von Portfolioplanung

- Verständnis für die **Zusammensetzung und die Ausgewogenheit des Gesamtportfolios** entwickeln.
- Vorschläge für die **Priorisierung und die Verteilung der Ressourcen auf die Geschäftsfelder** ableiten.
- Empfehlungen für die **strategische Entwicklung einzelner Geschäftsfelder** formulieren.

### 9.4 BCG-Matrix



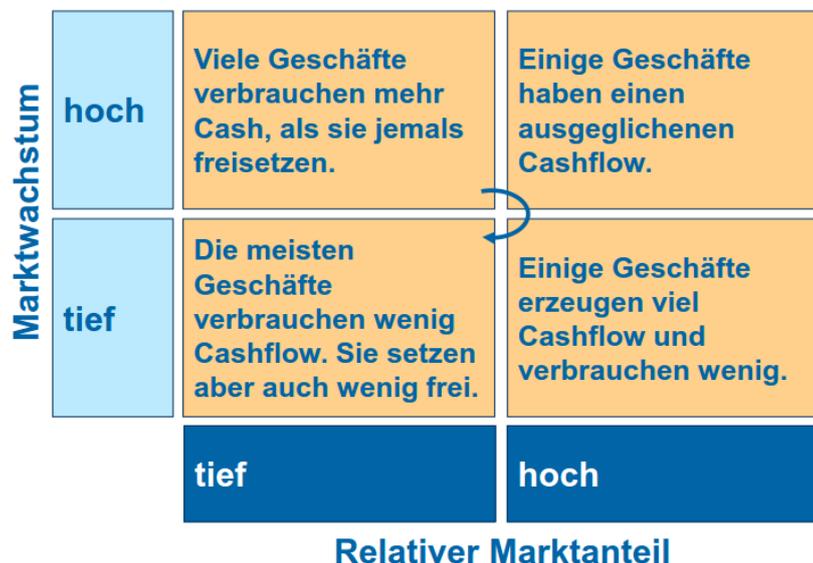
#### Konzept

- Grundidee stammt aus der Finanzwirtschaft (Markowitz) & Konzept Henderson Boston Consulting Group (BCG) 70er Jahre
- Weist auf der Grundlage einer externen & internen Analyse eine Normstrategie für eine SGE zu
- theoretisch fundiertes Portfolio (Produkt-Lebens-Zyklus & Erfahrungskurve, Skaleneffekte, Margen)
- Empirische Bestätigung auf Basis der PIMS Analyse (GE)

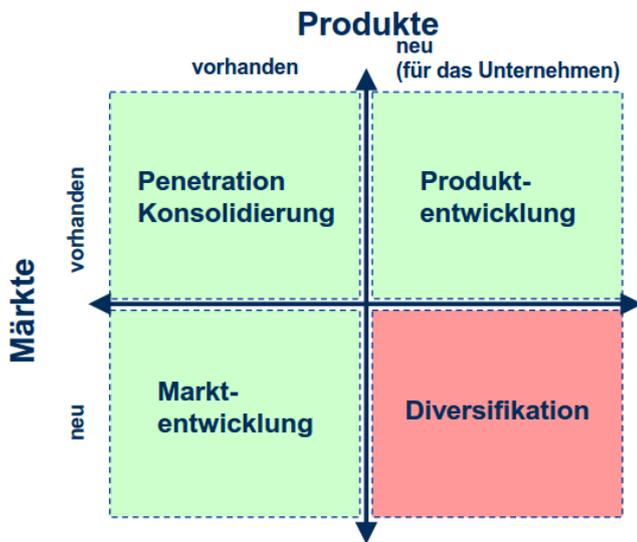
Feld	Investitionsbedarf	Normstrategie (inkl. Handlungsempfehlung)
<b>Sterne</b>	<i>hoch</i>	<b>Investitionsstrategie</b> Position halten oder Ausbauen; Wettbewerbsvorteile verstärken
<b>Cash Cows</b>	<i>tief</i>	<b>Defensivstrategie bzw. Abschöpfungsstrategie</b> Position halten/festigen; nur notwendige Investitionen (z.B. Rationalisierungen) tätigen
<b>Fragezeichen</b>	<i>Hoch Tief</i>	<b>Offensivstrategie</b> Grosse Investitionen (finanziert durch die Cash-Kühe), Patente, Lizenzen kaufen; Marktanteilsgewinne <b>oder</b> <b>Defensivstrategie</b> Wenn keine Erfolgsaussichten bestehen bzw. keine Mittel vorhanden sind
<b>Arme Hunde</b>	<i>tief</i>	<b>Desinvestitionsstrategie</b> Abschöpfen (minimale Investitionen, halten solange noch positive Deckungsbeiträge erzielt werden); auf attraktive Nische zurückziehen, verkaufen oder liquidieren

**Kritik:** Keine direkte theoretische Fundierung, Auswahl der Kriterien erfolgt subjektiv, mangelnde Kenntnis der Schlüsselfaktoren, Gefahr für subtile Manipulationen.

### 9.5 Cash-Verbrauch im BCG Matrix



## 9.6 Ansoff-Matrix



### Achtung:

Die Übergänge von „vorhanden“ zu „neu“ sind fließend. „Neu“ kann bedeuten:

- bezüglich Märkten:
  - neue Kundengruppen
  - neue Absatzwege
  - neue Geographie
- bezüglich Produkten:
  - Produkterweiterungen
  - Erweiterung zu Lösungen
  - Alternative Technologien
  - Echte Innovationen (auch neu für die Welt)

Dies gilt auch für die *Diversifikation*. Es gibt «weichere» und «härtere» Formen:

- Verwandte Diversifikation
- Unverwandte Diversifikation

→ Mit zunehmender „Entfernung“ von bestehenden Produkt-/Markt-Kombinationen steigt das Realisierungsrisiko der Option.

## 10 SW13

### 10.1 Fokussierte Diversifikation

Eine kleine Anzahl von Geschäftsfeldern werden bearbeitet, die sich hinsichtlich der Produkte und der zu bearbeiteten Märkte sowie ihrer internen Leistungsprozesse sehr ähnlich sind und durch identische Wertschöpfungsprozesse gekennzeichnet sind. → **Ziel der fokussierten Diversifikation ist, aus der Gleichartigkeit der Geschäftsaktivitäten Effizienz- und Knowhow-Vorsprünge und damit Wettbewerbsvorteile zu erschliessen.**

### 10.2 Relationale Diversifikation

**Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Produkte, Märkte und Leistungsprozesse**, jedoch mit ähnlichen Anforderungen an die Führung dieser Geschäftsfelder. Sie sind unterschiedlich, aber verwandt und **je nach Art der Verwandtschaft die horizontale oder vertikale Diversifikation**.

### 10.3 Eine Strategie sollte Antworten auf folgende 5 Fragen geben! → 5 Elemente einer Strategie

Eine Strategie sollte Antworten auf folgende 5 Fragen geben!



Eine Strategie wird bestimmt durch die Kombination von Wahlmöglichkeiten, welche in **5 Elementen** kategorisiert werden können.  
→ es gibt auch Trade-offs!

## 10.4 Warum scheitern viele Unternehmen bei der Strategieimplementierung?



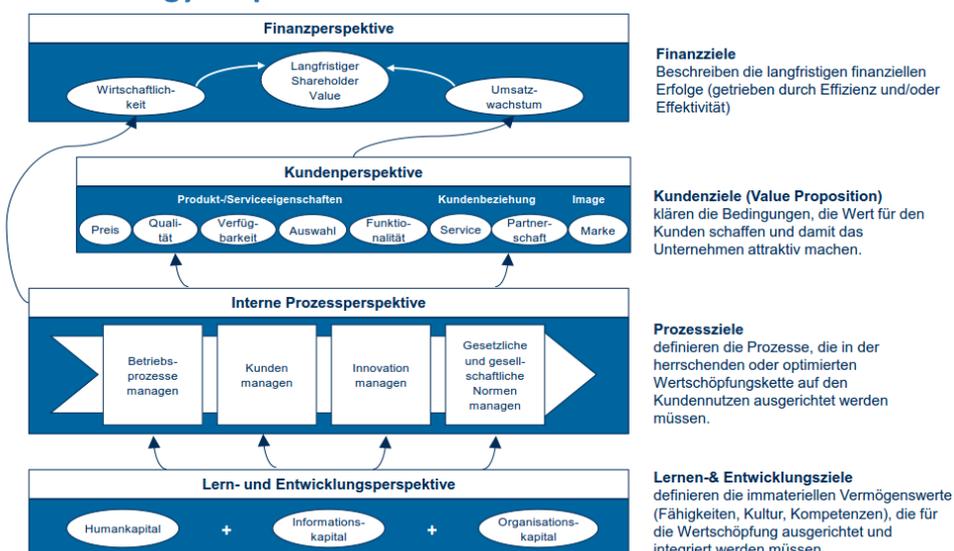
## 10.5 Strategie x Strategieumsetzung!



## 10.6 Definition Balanced Score Card (BSC)

Ein Managementsystem das ermöglicht, die Strategie zu visualisieren, konkretisieren und zu verfolgen.  
 → die Strategie in Handeln zu überführen! → BSC und Strategy Map dienen zur Strategiekonkretisierung.

## 10.7 Strategy Map



## 10.8 Funktionale Organisation

Funktionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ einfache und überschaubare Struktur</li> <li>▪ Nutzung von Spezialisierungseffekten (Economies-of-Scale, Erfahrungskurve)</li> <li>▪ in sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vielzahl an Schnittstellen und Interdependenzen; dadurch erhebliche Koordinationsprobleme</li> <li>▪ Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen</li> <li>▪ Überlastung der Unternehmensführung (Kamineffekt)</li> <li>▪ Überbetonung des Spezialtentums</li> <li>▪ eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung</li> </ul>
 geeignet v. a. für kleine und mittlere Unternehmen mit einem überschaubaren und homogenen Leistungsprogramm, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden	

## 10.9 Divisionale Organisation

Divisionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entlastung der Unternehmensführung; dadurch stärkere Konzentration auf strategische Fragen</li> <li>▪ ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ist möglich</li> <li>▪ bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions</li> <li>▪ Divisions können auf Umweltänderungen flexibel reagieren</li> <li>▪ weit gehende unternehmerische Selbstständigkeit der Spartenleiter erhöht die Motivation und ermöglicht eine bessere Erfolgsbeurteilung</li> <li>▪ vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gefahr des Spartenegoismus' und einer kurzfristigen Gewinn- und Rentabilitätsorientierung</li> <li>▪ suboptimale Ressourcenallokationen und Doppelarbeiten sind möglich</li> <li>▪ Mehrbedarf an Leitungsstellen</li> <li>▪ Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der Divisions erforderlich</li> <li>▪ Gefahr von unproduktiven Konflikten zwischen den Divisions und zwischen den Divisions und den Zentralfunktionen</li> </ul>
 geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden	

## 10.10 Matrix-Organisation

Matrix-/Tensororganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ganzheitliche, innovative Problemlösungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Standpunkten sind möglich</li> <li>▪ Entlastung der Unternehmensführung durch spezialisierte Leitungsfunktionen innerhalb der verschiedenen Dimensionen</li> <li>▪ kurze Kommunikationswege</li> <li>▪ flexible Anpassung der Organisation an die Markt- und Wettbewerbserfordernisse</li> <li>▪ Hierarchie steht nicht im Vordergrund</li> <li>▪ vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung durch unternehmerische Perspektiven der Matrixmanager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ problematische Kompetenzabgrenzung durch die Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen; dadurch können Kompetenzkonflikte und Machtkämpfe entstehen</li> <li>▪ u. U. schwierige und zeitintensive Koordinations- und Entscheidungsprozesse</li> <li>▪ Gefahr zu vieler Kompromisse</li> <li>▪ hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich</li> <li>▪ Bürokratisierungstendenzen durch aufwendige Kommunikations- und Kompetenzregelungen</li> <li>▪ großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften</li> </ul>
 geeignet v. a. für große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden	