

# Planung und Entscheidung

**Strategisches Management = Bild**

- + **Formulierung der Strategiealternativen (SWOT + Porter )**  
Umweltanalyse → Marktposition →  
Ressourcen → Ressourcenbasis → Wettbewerbsvorteil → langfr. erfolg
- + Auswahl der strategischen Option (Ziele)
- + **Implementierung der Strategie**

**Strategy (emergent + intended → realized + unrealized nach Minzberg)**

- as a position = Porter: 5 market forces, Koopetition, ressourcenbased view, Kostenführer / Differenzierer / Outpacing ← emergent strategy
- as a ploy = Manöver ← emergent strategies
- as a perspective = Vision << → intended strategy
- as a plan = beabsichtigte Handlungen ← → intended strategies
- as a pattern = Handlungspfad → realised strategy
- **Shareholder Value → zwei perspektiven auf Unternehmenswert (= langfr. Erfolg) Bild**
- Unternehmensperspektive ← Geschäftsführung ← Märkte+Ressourcen+EK/FK
- Marktperspektive ← Shareholder ← Marktwert korreliert mit EK-Wert
- **Strategie-Ebenen**
- Unternehmen → Portfolio, Wertbeiträge Rechn. , BCG Matrix Bild , Spread/Wachstums-Portfolio → Parenting Advantage Rechn. → langfr. Erfolg des Unt.
- Geschäftsfeld → Markt Bild + Ressourcen Bild → Wettbewerbsvorteil Tab → langfr. Erfolg GF  
Wertsteigerung/wertvernichtung durch Akquisitionen → Portfolio
- Konzern → fokussierte Diversifikation Bild → kooperative Führung Tab.
- Konglomerat → relationale vertik./horiz. Diversifikation Bild → kompetitive Führung Tab.

## **Vorgehensweise Strategieanalyse Fallstudien:**

- **Produkt**
  - Systematische Beurteilung von Wettbewerbsvorteilen Tab.
  - Wertkurven Bild
- **Markt**
  - Geschäftssystemanalyse Bild = Schritte der Wertschöpfungskette + Beurteilung
  - Tabelle Branchenattraktivität aus Sicht Wettbewerber vs. Unternehmen: Rivalität, Kundenmacht, Lieferantenmacht, potenz. Wettbewerber, Substitution
  - PARTS = Was kann man tun ?
    - Players ← 5 forces, Koopetition ← z.B. Prateri ergreifen Kartellbildung, Absprachen
    - Added Value ← Geschäftssystemanalyse ← z.B. Preise runter, Rabattschlacht, austrocknen, skimming & penetration strategy (← Wertkurve)
    - Rules ← (destruktive) Innovation, Koopetition ← z.B. Lieferanten Knebeln
    - Tactics ← Wettbewerbsvorteile rauf ← z.B. auf die Service-Tube drücken
    - Scope ← marktsegmente beeinflussen ← z.B. Nische verkleinern
  - Modell der destruktiven Innovation ← Umsteigen auf vereinfachte Produkte ← Umsteigen auf effizientere Technologien ← WEIL Leistungserwartungen des Kunden moderater Steigen als die tatsächl. Leistung verbunden mit Produkt