



Skripte  
6. Semester  
1997

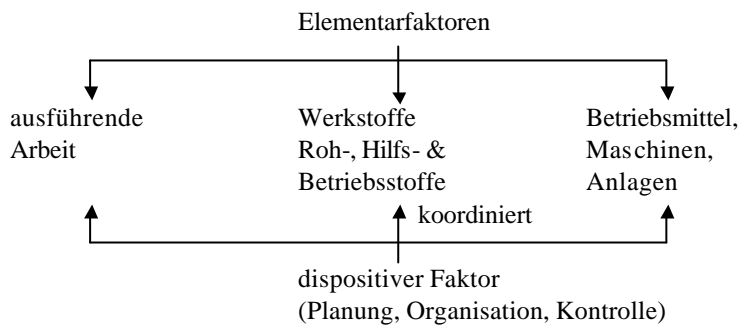
Strategische Planung  
Grimm

by  
Frank Siemes  
Axel Gros  
Kai Winkelhagen



## Vorlesung vom 07.05.97

### Produktionsfaktoren nach Gutenberg



Strukture follows strategie

→ die Struktur bildet die Strategie **von Gestern** ab → innovative Strategien sind demnach schwer zu implementieren

Koevolution

- Nachhinken nach dem Markt ist keine Lösung
- Marktentwicklung soll verstanden werden, nicht nur Preis und Menge sind die ausschlaggebenden Größen wie es die Neoklassiker behaupten
- Ziel : Kundenentwicklung nachvollziehen und antizipieren
- Walkman von Sony - aktive Gestaltung der Entwicklung

3 Stufen der Unternehmensausrichtung :

1. Reaktion
  2. Antizipation (Reaktion auf Prognose)
  3. Kundenmanipulation
- Innovation - letztendlich entscheidet Kunde  
→ Fehlentwicklung wenn Unternehmen nichts neues mehr anbieten

Koevolution ist historisch, hat unter gegebenen Bedingungen stattgefunden, d.h. es sind andere Entwicklungen möglich gewesen → keine Determination

Evolution bedeutet **mögliche** Entwicklung, nicht **optimale**

Def.:

Taktik → in gegebenem Gefechtsfeld (Geschäftsfeld)

Strategie → langfristige Ausrichtung / Ziele

strategische Planung:

rationale Analyse der Chancen und Bedrohungen im Umfeld so wie der internen Stärken und Schwächen zur Entwicklung einer zielgerichteten Strategie (Def. Nach Kreikebaum)

→ SWOT - Analyse



**Vorlesung vom 14.05.97**

→ S. 12

Vorteile → relativer Vorteil zu Wettbewerbern aus Sicht des Kunden

Ergänzung : Strategie basiert auf dem Verstehen

Zentrale Frage : Was will mein Kunde? → Problemlösungen für den Kunden gesucht

Bsp. Caterpillar (Baumaschinenhersteller)

Zielgruppe : internationale Baufirma

entscheidende Faktoren : Kosten & Termine !

→ Wie helfe ich Firmen Termine einzuhalten? → Problem :Vermeidung von Konventionalstrafen

→ Strategie : Garantie der Reparatur weltweit

→ usp → “playing a new game”

Identifizierung der Schlüsselvariablen

Vermeidung von Konventionalstrafen durch Maschinen, die diese Konventionalstrafen vermeiden

Alternativen : z.B. Versicherungen

Denken in Gesamtproblemen

→ S.13

Vorteil kann auch auf Entwicklungen auf anderen Märkten zunichte gemacht werden

SCA : sustainable compatible advantage

2.1 Entscheidungstheorie

→ unter Sicherheit → lineare Programmierung

→ unter Unsicherheit

→ Risiko

→ Unsicherheit im engeren Sinne

Grundmodelle der E-Theorie

Bedingungen :

1. mögliche Umweltzustände
  2. mögliche Alternativen
  3. mögliche Ergebnisse
  4. Präferenzen / Zielfunktionen
- müssen bekannt sein

Entscheidungsmatrix

|              |   | Umweltzustände |          |   |   |
|--------------|---|----------------|----------|---|---|
|              |   | 1              | 2        | 3 | 4 |
| Alternativen | 1 |                |          |   |   |
|              | 2 |                | $e_{ij}$ |   |   |

Selektion der möglichen U, A und e. Problem : gibt es mehr als wir erfaßt haben

→ Transformation von Unsicherheit in relative Sicherheit

2.2

Planung heißt :

1. allgemeine geistige Beschäftigung mit der Zukunft
2. das Prüfen von Handlungsalternativen vor Zukunftsumweltzuständen
3. Auswahl einer Handlungsalternative



### Funktionen der Planung

- Umweltanpassung an koevolvierende Systeme
- Unsicherheitsreduktion - subjektiv - "für mich" → Selektion von Alternativen → Risiko ↑ → macht aber Handlungen erst möglich → Dilemma der Planung
- Koordination im Unternehmen
- Motivation
- Kommunikation : Gleichschaltung des Denkens

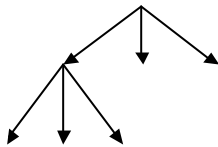
### Psychologie (nach Dietrich Dörner)

Planung ist Probehandeln und Verknüpfen von Handlungen zu Ketten

wenn

dann

dann



1. Bedingungsteil = Prämissen

2. Aktionsteil

3. Ergebnisteil

### Prämissen :

- Informationen sicher
- am verhängnisvollsten sind Prämissen, über die nicht mehr nachgedacht wird
- ...

Planung : Schaffung gemeinsam geteilter Wirklichkeiten

### 2 Varianten des Planens

#### natürliches Planen

= Vorwärtsplanen

#### unnatürliches Planen

= Rückwärtsplanen

### Suchraumeinängungen

- Kombination von Vor- & Rückwärtsplanung
- Hillclimbing → wähle die am Anfang steilste Variante
- Effizienz - Divergenz - Methode → Erfolgswahrscheinlichkeit
- Notfall : Frequency - Gambling (aus Vergangenheit)

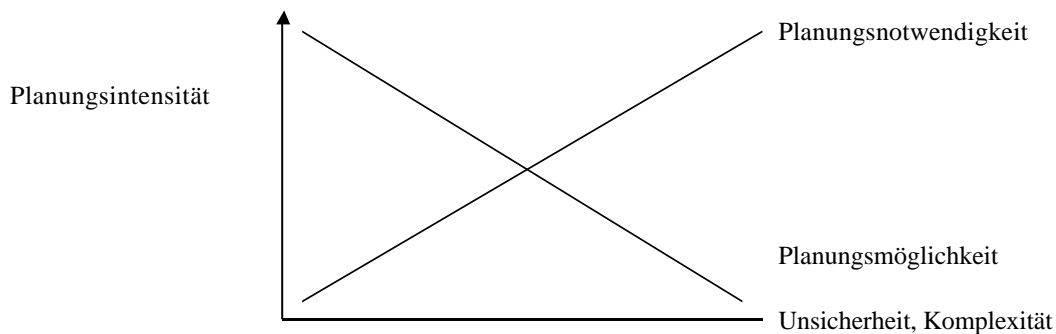
→ Suche nur in vertrauter Umgebung

Suchraumerweiterungen nötig für neue Lösungen

- try and error
- nach langem Mißerfolg
  - Ausfällen von Gemeinsamkeiten der erfolglosen Aktionen
  - Alternativen, die diese Gemeinsamkeiten nicht enthalten, wählen
  - heterogen funktionale Gebundenheit
    - dann gut geeignet
    - siehe : Kerze-Schachtel-Beispiel im dunklen Keller



Vorlesung vom 20.05.97



mögliche Strategie : “Schaun ma mal” - Napoleon zitiert nach Franz Beckenbauer

2.3 Primat der Planung

→ *klassischer Managementkreis*

Klassisches Rationalaktiom : Vorrang des Denkens vor dem Handeln

Eine Planung ist immer eingebettet in einen Handlungsprozeß

Akronym (Abkürzung aus den Anfangsbuchstaben)

- P lanning
- O rganisation
- S tuffing
- D irecting
- C O ordinating
- R eporting (hier als Kontrolle zu verstehen)
- B udgeting

Problem : Durchführung/Operation hat immer noch größten Schwerpunkt → 95% der Arbeitskraft eines Managers sind operationelle Arbeit, trotz des Primats der Planung

Grund : Planung wird nicht richtig gemacht oder kann nicht ausreichend gemacht werden

Deswegen Problem der Planung

1. weil die Handlung eines Individualaktors unkritisch auf den Kollektivaktor übertragen worden ist
  2. weil der Handlungsprozeß arbeitsteilig strukturiert worden ist
- Throwing over the wall -syndrom = jeder gibt einfach Aufgabe / Problem ohne weiteres Nachdenken weiter

Arbeitsteilung : Zielsetzung → Vorstand  
↳ Planung → Stabsabteilungen

Problem der Planung :

- Interpretation der Zielsetzung kann verschieden sein
  - Alternativenfindung (Wege & Mittel) → bereits in der 1. Analyse (z.B. Markforschung) ist dies ein selektiver Vorgang → Welche Informationen werden gebraucht?, Wann ist genug Information vorhanden?, Kann ich alle relevanten Informationen sammeln?, Was ist relevant?
  - das heißt bereits Vorentscheidungen treffen, und zwar unter eigenen Bedingungen und nicht unter denen des Zielsetzers oder Entscheiders
- Planung ist nicht von Entscheidung zu trennen

Problem des Expertensystems :

Handlungsexperte soll nur ausführen, was Planungsexperten vorgeben und Entscheidungsexperten beschlossen haben.



### Individualplanung (eines Individualaktors)

Bsp.: Urlaubsplanung

Ziel : Himalaya - Bergtour

- Expeditionstour möglich → Urlaub nicht möglich (dieses wurde durch Informationssammlung herausgefunden)
  - in einem Unternehmen würde der Planungsprozeß hier weitergehen, bei einem Individuum nicht, weil Rückkopplungseffekte vorhanden sind
  - im Individualfall kann sogar die Zielsetzung verändert werden (... dann eben nicht Himalaya ...) → Fehler fallen auf
- Rückkopplungsbeziehungen sind wichtig für die Planung  
→ im Individualfall wird immer kontrolliert, nicht erst am Ende, wie es im Kollektivfall geschieht

→ *der Strategische Managementprozeß*

der Bedarf an einem Sicherungssystem wird postuliert, um schließenden Mechanismus der klassischen Planung-Durchführung aufzubrechen

Zielsetzungen

- klassische : are we doing things right
  - mit Sicherungssystem : are we doing the right things
- (siehe Def.: effizient & effektiv)

→ *Steinmann-Hassenberg-Artikel*

→ *Elemente und Schrittfolge der strategischen Planung*

Besonderes Problem sind implizierte Prämissen, da diese nicht erkennbar sind

Problem : in der Planung kann die Information auftauchen, daß das Ziel an sich falsch ist

- Rückkopplung möglich
- keine Stabsabteilungen
  - Ziele sind veränderbar

→ *der strategische Kontrollprozeß*

⇒ gegen eigene Prämissen planen und forschen ist nur Vorsichtsmaßnahme

Wie? → Arbeitsteilung muß überwunden werden → Gruppen- und Teamarbeit

strategische Überwachung muß Kompetenz auf allen Ebenen einbeziehen

→ möglichst viele Sichtweisen, damit es zu Rückkopplungen kommt

“die Weisheit kann nicht in einem Kopf versammelt sein”

→ strategische Überwachung zur ständigen Kontrolle der bestehenden Segmentierungen und Prämissen ohne ständig das ganze System zu ändern

→ Kontrolle der Zulässigkeit des Handelns



### Vorlesung vom 21.05.97

#### 3. Objekt der strategischen Planung

in den 80'ern hoffte man, daß strategische Planung alte Managementsysteme unterstützen würde  
→ dieses war eine vollständige Fehleinschätzung

Ebenen der Planung

1. Corporate Level
2. Funktional Level (Personal, Finanzen, Forschung,...)
3. Business Level - Geschäftsbereiche

→ strategische Planung als marktorientierte Planung

- Business Level als basis
- Corporate Level als Aggregat der im Business Level gefundenen Daten
- Funktional Level ist absolut ungeeignet zur allgemeinen Planung, er folgt der Strategie und gibt Impulse an den Business Level, der diese dann weiter verarbeiten kann

→ Unterscheidungsmerkmale zwischen SGF und SGE (...Einheit)

SGF → Marktumgebungsbeschreibung, ähnlich Schlachtfeld, nicht organisatorisch gebunden

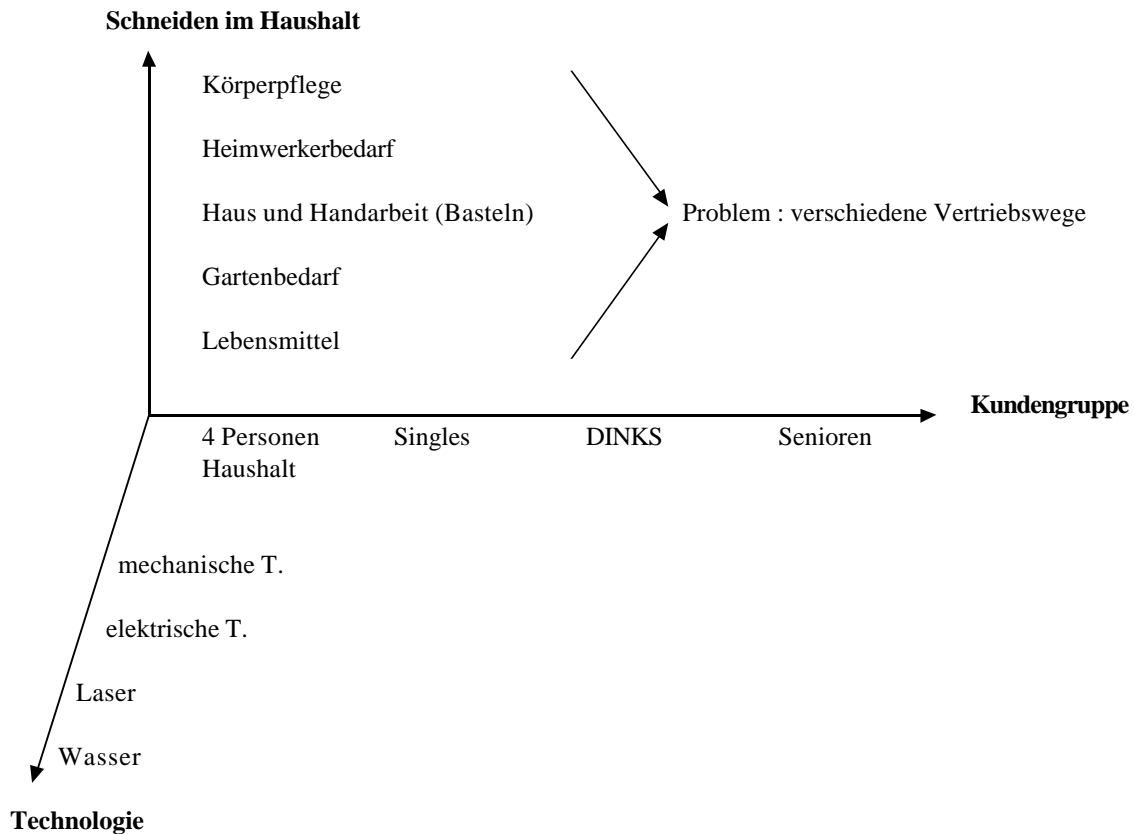
↓ strukture follows strategie

SGE → reale Organisation als Folge im Inneren der Unternehmung

→ Schema der Marktabgrenzung nach Abell

- keine Produkte in diesem Schema
- Strategie :
  - Einbindung der Unternehmung
  - Kundengruppen
  - Technologie : auch nicht originär in Firma vorhandene Technologie → Substitute für Lösungen des Kundenproblems

BSP :





→ Business, Industries and Markets

- Kunde denkt nicht in solchen Industriesparten
- Kunde ist nur an Problemlösung interessiert
- Fokussierung der Industrie ist aber möglich und sinnvoll

SGF ist in einem Kubus in der Grafik zu finden → a priori ist es damit aber nicht vollständig abzugrenzen weil es mehrere Kuben umfassen kann

Kriterien zur Bildung von SGF

1. von der Konkurrenz abheben → einzigartiger Geschäftsvorteil
  - rentabel ?
  - Verteidigungsfähig ?
2. Unabhängigkeit der Entscheidungen
  - strategische Kompetenz muß vorhanden sein
  - Rahmenbedingungen (Budget ...) können vorgegeben sein
3. eigenständige Entscheidungen
  - taktische Entscheidungen → Preis, Kommunikation

Organisationsform ?

- Matrixorganisation → Koordination der Funktionen → sehr konfliktionär
- wildes Chaos von funktionaler und organisatorischer Struktur (entsteht oft nach externer Expansion)

Argumente für Dezentralisierung der strategischen Entscheidungen (hinein in SGE)

1. Kapazitätsargument
    - Leitung der Unternehmung in Gesamtkoordination überfordert (Bsp. 3M → 60.000 Produkte)
  2. Leistungsargument
    - Qualität von Information und deren Verarbeitung nimmt mit Dezentralisierung zu.
    - Arbeitsmengenaufteilung → Spezialisierung
    - alle Probleme eines Kundenproblems liegen in einer Hand
  3. Informationsargument
    - Entscheidungen treffen, wo Informationen sind
  4. Reaktionsargument
    - schnelles Reagieren auf Marktänderungen
  5. Motivationsargument
    - überschaubare Arbeitsteilung durch zusammenfassen der Aufgaben
    - eigener Anteil an Produkt ist für den Einzelnen leichter sichtbar → keine Anonymisierung der Leistung
  6. Akzeptanzargument
    - Mitarbeiter sehen leichter Entscheidungen ein, wenn sie Überblick über die Aktivitäten haben
  7. Sozialargument
    - durch Übernahme von Kompetenzen fühlen sich Mitarbeiter sozial aufgewertet
- Business, Industrie, Market → Beispiel Röntgendiagnostik

4. die Analyse des Unternehmensumfeldes → Externe Analyse

Opportunity and Threat Analysis

→ Hauptkomponenten der betrieblichen Umwelt

Problem :

- Spezialisierung in der Unternehmensbehandlung ist unsinnig, Elemente sind nicht zu trennen
  - es gibt keine Allgemeinwissenschaftler
- Selektion der Probleme und Spezialisierung durch Experten ; dieses Wissen muß der BWL'er verknüpfen

4.1

4.1.1 Kundenanalyse

generelle Klassifikationen sind nicht mehr möglich

→ sie haben sich als unzulässig erwiesen, da eine stetige Veränderung stattfindet

Def. Kunde : - von kundig, Kunde geben, auskundschaften → aktives Element (aus Äthymologie)



**Vorlesung vom 26.05.97**

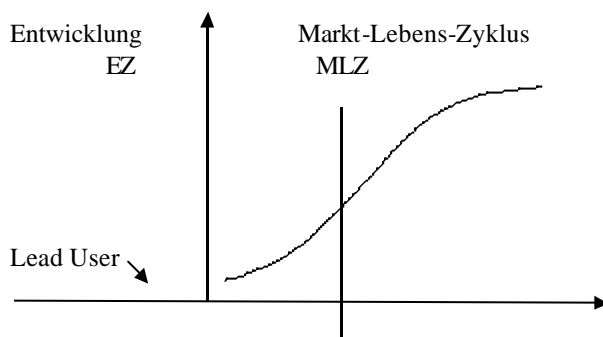
- *Entwicklungstendenzen beim Kunden*
- *hybrider Kunde*

Kundenanalyse :

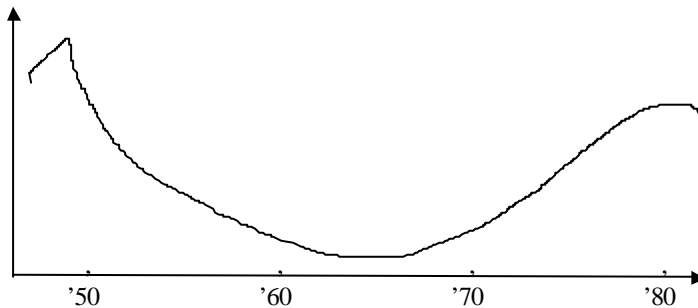
- Kundenprobleme : Bedürfnisse : in die Rolle des Kunden schlüpfen
- meine Bedürfnisse ↖ ↗
- Kundengruppen → Marketing

- *Verstehen, was der Kunde will : ... 1*
- *Verstehen, was der Kunde will : ... 2*
- *Verstehen, was der Kunde will : ... 3*

Lead User → aktiv in der Entwicklungsphase eines Produktes (Bsp.: Rennrollstühle)



empirischer Produktionszyklus (Zulassungsziffern für Motorräder)



Grundfunktion :  
Fortbewegung im  
Mittelpunkt

Funktion :  
Freizeitgerät  
im Mittelpunkt

Lead User : z.B. erste Rennrollstuhlfahrer, die sich ihr Gerät selbst gebaut haben.

SMT - strategisches Marketing von Technologien (ADL-Spezialität)

Lead User Konzept ist nicht verwendbar bei :

- komplexen Produkten aus dem chemisch- physikalischen Bereich, z.B. Medikamente
- Grenzen bei "essentials" → nicht mehr zu verbessernde Produkte (z.B. Coca-Cola, Levis 501)

Leitfrage : Wie verhalten sich Eigenschaften von Produkten gegeneinander ?

- *Kundennutzen mit Conjoint*



### Zeitliche Abfolge der Bearbeitungsschritte

1. Merkmalsausprägungen festlegen
2. Befragungsplan vorbereiten
3. Stichproben festlegen

zu 1.

Auswahl der Eigenschaften, die den größten Einfluß auf das Kaufverhalten haben  
→ max. 9 Merkmale mit jeweils 4-5 Ausprägungen sind möglich

### Möglichkeiten der Befragung

→ *Full-Profile-Paarvergleich*

- Befragte liefern keine Begründung für Handeln
- Was hat nun wirklich den Ausschlag gegeben ?
- bis zu 40 Wahlakte sind nötig, um dieses System benutzen zu können

Verbesserung : dynamisch-optimierter Full-Profile-Paarvergleich

→ durch Rückkopplung mit Computer ermittelt dieser, welche Daten er noch benötigt. So errechnet er noch Paare, die abzufragen sind. → Verringerung der Zahl der Wahlakte

→ *2-Faktor-Bewertung*

Erstellung eines vollen Präferenzmodells zwischen 2 Merkmalen und deren Ausprägungen  
→ präzise Informationen

Berechnung und Analyse der Teilnutzenwerte

→ relative Bedeutung des Produktmerkmals

Ableitung von Optimierungsmöglichkeiten bis hin zu individuellen Preis -Absatz Funktionen

1. andere Merkmale bleiben unberücksichtigt → System nur so gut wie der Input
2. System täuscht Exaktheit vor : z.B. 6% Differenz zwischen Preis und Garantie
3. System / Analyse setzt die Stabilität von Präferenzen voraus
4. keine Einbindung von Knok-Out-Faktoren (z.B. Mindestanforderungen, "das brauche ich auf jeden Fall")
5. Entscheidungen / Kriterien sind kategorisierbar (Problem bei Design)

### Konkurrenzanalyse

Konkurrent : aus Sicht des Kunden : Alternative Substitute zur Problemlösung

→ *Analyse strategischer Gruppen* (nach Porter)

sehr am Produkt orientiert

Def.: Mitglieder einer strategischen Gruppe zeichnen sich durch Gleichverhalten bei strategischen Entscheidungen aus

- Kriterien müssen Barrieren der Veränderung aufweisen
- keine kontinuierliche Definition der Kriterien mehr möglich (→ Veränderbarkeit des Marktes)
- je größer die Rate der technologischen Änderung, desto höher der Wettbewerb
- je ähnlicher die Gruppengröße, desto höher der Wettbewerb

Problem :

- potentielle Wettbewerber
- andere Technologien

→ *Beispiel für Mobilitätsbarrieren*

→ *Konkurrentenanalyse*

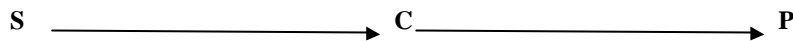


**Vorlesung vom 28.05.97**

Industrieökonomik

Havard- Ansatz (nach Porter)

|           |           |             |             |
|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Struktur  | Verhalten | Ergebnis    |             |
| <b>S</b>  | <b>C</b>  | <b>P</b>    | - Paradigma |
| Structure | Conduct   | Performance |             |



- |                                |                       |                                       |
|--------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| → Nachfrage- Anbieter Struktur | → Preisverhältnis     | → Produktions- & Allokationseffizienz |
| → Prod. -differenzierung       | → Produktionsfaktoren | → Vollbeschäftigung                   |
| → Eintrittsbarrieren           | → Absatzmengen / F&E  | → Fortschritt                         |
| → Kostenstruktur               | → Taktik              | → ROI, Marktanteil, Wachstum, ...     |

Basic Conditions implizit vorgegeben

Absatz : Preiselastizität, Substitutionsprodukte, Wachstumsraten  
Beschaffungsmarkt : Materialien, Technologien, Grad der Organisation

Kritik :

Struktur definiert den Rest

- kaum Bewegungsmöglichkeiten
- als Strategie kann / will man gerade diese S & C verändern
- diese "Windfalls" sind Kritik des Chicagoer Ansatzes am Harvard-Ansatz
- Es existieren Rückkopplungen von C auf S
- Schaffung neuer Regeln ist möglich (durch Differenzierung z.B.)

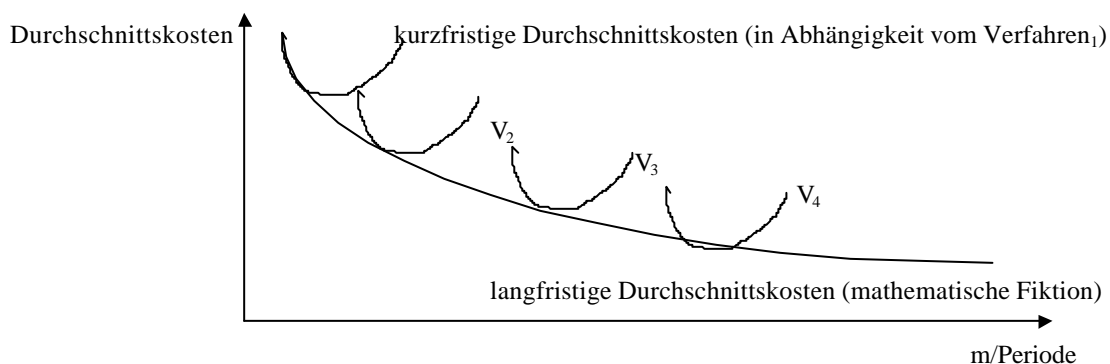
Ergebnis beeinflusst Verhalten

- wenn Potentiale angesammelt kann ich F & E erst machen
- P beeinflusst C
- vollständig rekursives System

→ *Branchenanalyse...*

Eintrittsbarrieren (sind potentiell veränderbar)

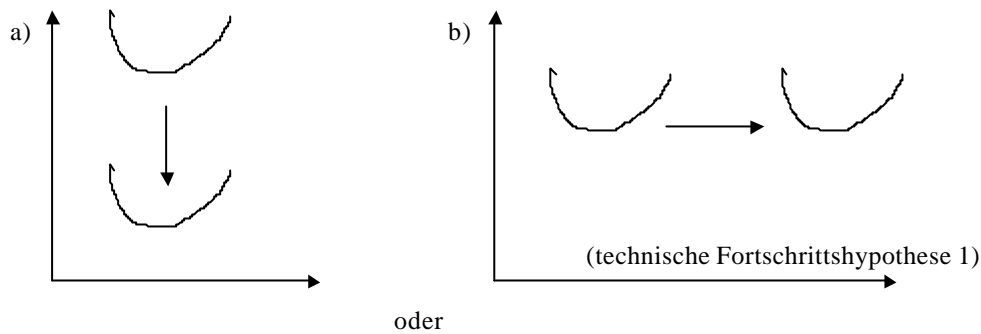
- economies of scale (Skaleneffekte eines Produktes)



- Kurzfristige Durchschnittskosten können durch Wahl eines mehr oder weniger standardisierten Produktionsverfahrens variiert/gesenkt werden.
- Bedingung : gegebener Stand der Technologie (z.B. : Handwerk = V<sub>1</sub> ; ... ; Fließband = V<sub>4</sub>)



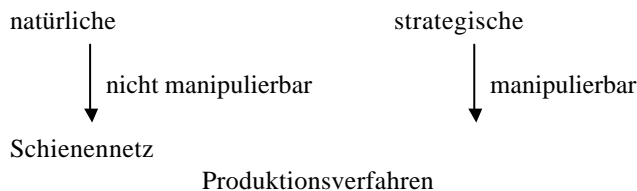
technologischer Fortschritt bedeutet :



■ economies of scope (Mehrproduktunternehmung)

Synergieeffekte → Fixkosten werden auf mehrere Produkte verteilt  
z.B. Vertriebswege gemeinsam nutzen ohne größeren Aufwand

Eintrittsbarrieren :



unternehmenseigene Produktunterschiede

- eigene Fähigkeiten, ...

→ USP

Markenidentität (tendenziell abnehmend in der Realität)

Bsp.: (Zigaretten)

1)

4 Hersteller je 1 Marke

je 25% Marktanteil

20 % der Konsumenten wechseln zufällig die Marke

homogener Markt

→ 1 neuer Hersteller erreicht in einem solchen Markt ohne eigene Aktivitäten 4% Marktanteil nach 1 Periode durch den zufälligen Wechsel

2)

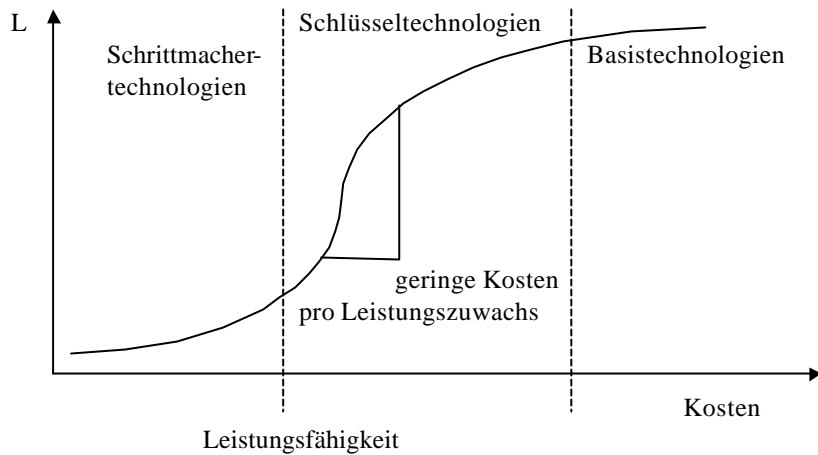
4 Hersteller mit je 5 Marken

→ 1 neuer Hersteller mit nur 1 Marke erreicht in diesem Markt < 1% Marktanteil durch zufälligen Wechsel ohne eigene Aktivitäten

- Umstellungskosten → Kundenbindung
- Kapitalbedarf
- Zugang zu Distribution → Kundenbindung durch langjährige Kontakte
- Absolute Kostenvorteile → Angriffe des Kostenführers durch kurzfristige Preissenkung → Kostenführer kann unter solchen Bedingungen als einziger noch rentabel arbeiten



- Umweltanalyse
- die Diffusion von Technologien



Basistechnologien → keine Differenzierung im Markt möglich

Schrittmachertechnologien → frühes Stadium, lassen aber bereits Potentiale erkennen

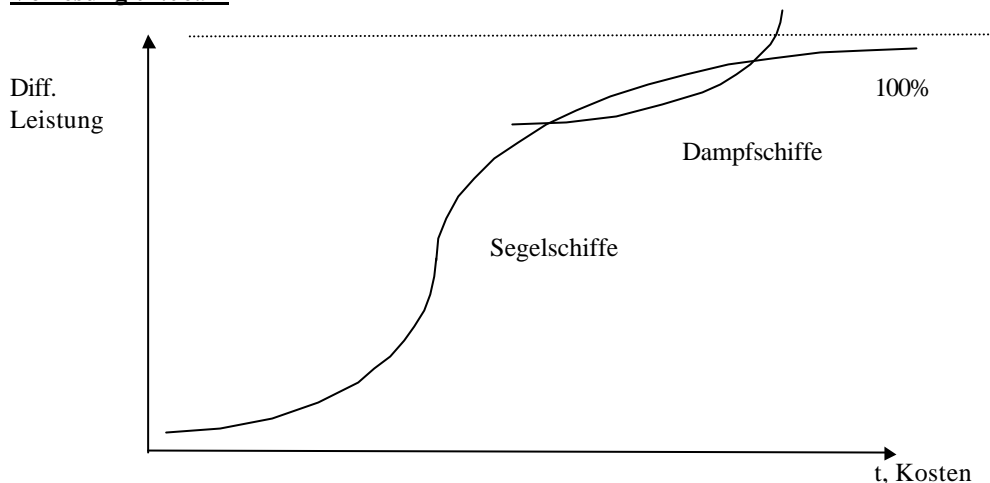
Problem : wenn neue Technologien zu früh kommen

→ alte Technologien sind noch im Stadium der Schlüsseltechnologien, haben also geringe Kosten pro Leistungszuwachs

→ neue Technologien haben keine Chance, da hier pro Leistungszuwachs viel mehr Kosten entstehen, obwohl ihr maximales Leistungsvermögen viel höher liegt als bei der alten Technologie



Vorlesung 02.06.97



Bsp.: Segelschiffe → Dampfschiffe

wichtig : Ermittlung des richtigen Zeitpunktes der Ablösung durch eine neue Technologie

→ *Die Diffusion von Technologien 1*

Kurve im oberen Bereich ist Exponentialfunktion  $e^{-kt}$

logarithmiert abgebildet :  $\log e^{-kt} = F/(1-F)$

→ *Die Diffusion von Technologien 2*

1974 →  $F/(1-F) = 1$

⇔  $F = 1/2$  50 % des Potentials sind ausgeschöpft

Prognose : 1982 :  $F = 91\%$

Realität : 1982 :  $F = 97\%$

Problem der Prognose : kein Hinweis über die Art und Beschaffenheit der neuen Technik

Prognose erst wenn schon eine gewisse Substitution erfolgt ist

→ Zukunft ist nicht determiniert, sie wird gemacht

→ *Instrumente ...*

Quantitative Techniken :

- monokausal → Zeitreihenanalyse → Extrapolation
- multikausal → theoretisch fundierte Prognose → "wenn, dann" - Aufbau ; oft genutzt zur Simulation

Voraussetzung : anfänglich definierte Voraussetzungen ändern sich nicht

→ Systemveränderungen können nicht einbezogen werden

Qualitative Techniken :

- Delphi- Technik : Experten geben ihre Meinung → 1. Jeder gibt einzeln sein Urteil ab ; 2. Stellungnahme und Entwicklung eines gemeinsamen Urteils aller Experten auf Basis der Einzelurteile
- Kritik : Resultat hängt von Persönlichkeiten der Experten ab (z.B. wer kann gut diskutieren)
- Prognose kann zur self-fulfilling profecy werden
- vielgestaltige Einsatzmöglichkeiten





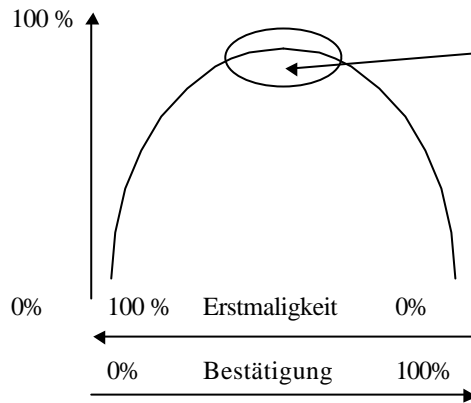
Identifikation neuer Objekte, die nur möglicherweise von Bedeutung sind und die außerhalb meines Blickwinkels liegen.

Ernst von Weizsäcker - "Pragmatische Information"

Info ist nur, was eine Wirkung auf den Empfänger hat, ihn verändert und damit wieder zum Sender macht.

These : Dinge und Ereignisse werden nur wahrgenommen, wenn sie Erstmaligkeit und Bestätigung (Wiederholung) enthalten. (Diametrale Faktoren)

Sinnhaftigkeit  
der Information



in diesem Bereich ist  
Information am effektivsten  
pragmatisch

eine vollständig neue Information kann nicht verarbeitet werden

→ möglichst viele verschiedene Sichten / Sichtweisen zur Erkenntnisgewinnung

Problem : richtige Fragestellung

- Bsp.: → *Grundzüge einer strategischen Frühaufklärung 1*  
→ *Grundzüge einer strategischen Frühaufklärung 2*  
→ Auswertung der Meldung



---

**Vorlesung vom 05.06.97**

Szenariotechnik

Szenarien sind in sich konsistente Beschreibungen, wobei nicht Zeitpunkt und Ergebnis sondern Sequenzen und Ereignisse bestimmt werden.

Kennzeichen :

1. systematische Analyse der Test-Situation
2. Einbeziehung qualitativer und quantitativer Daten
3. Ermittlung von Annahmen von Haupteinflußfaktoren
4. Störereignisse
5. Entwicklung alternativer konsistenter Zukunftsbilder

→ *Szenario-Analyse*

Extrem Szenario : Worst- , Best-Case Szenario → Rand der Schnittebene des Trichters

Konsistenzschätzung für die alternativen Ausprägungen der Deskriptoren im Zusammenhang zueinander.

1 Punkt → starke gegenseitige Abhängigkeiten

3 Punkte → mittlere gegenseitige Abhängigkeiten

5 Punkte → vollkommene Inkonsistenz

Ziel :

Kombination der Alternativen zu jedem Deskriptor deren gegenseitiges Kontingenzmaß möglichst niedrig ist

Annahmensatz A :

→ urbanisierte Konsumgesellschaft

Annahmensatz B :

→ Freizeit in Regionen

Annahmensatz C :

→ integrierte Arbeits- und Wohnregion

→ *die acht Schritte der Szenario-Technik*

Schritt 5

Auswahl von Annahmesätzen → Entwicklung eines Szenarios

Ziel

→ gemeinsame Vision der Zukunft

→ Notwendig : alle müssen an dem Prozeß beteiligt werden damit sich eine gemeinsame Vision bildet



## 5. Die Analyse des Unternehmensumfeldes : Interne Analyse

( PIMS = Profit Impact of Market Strategy)

→ Theorie der Erfahrungskurve

value added = der Teil des Produktes, der sich auf unsere Erfahrung bezieht  
→ Kosten unserer Wertschöpfung

real terms = in konstanten Geldwerten

accumulated experience = Erfahrung eines Unternehmens  
→ Unternehmenswissen einer lernenden Organisation

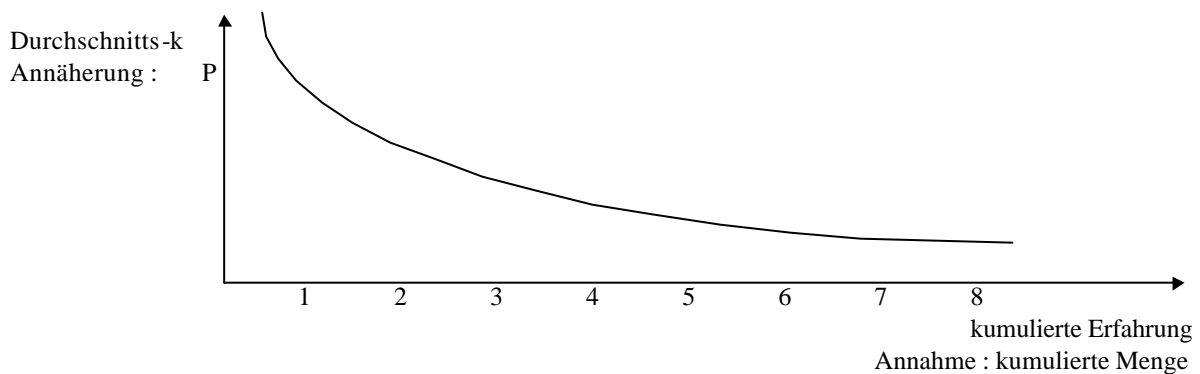
lernen :

1. physisches Lernen / Übungslernen (z.B. ersten Nagel in die Wand hauen) = Geschicklichkeitslernen
2. kognitives lernen

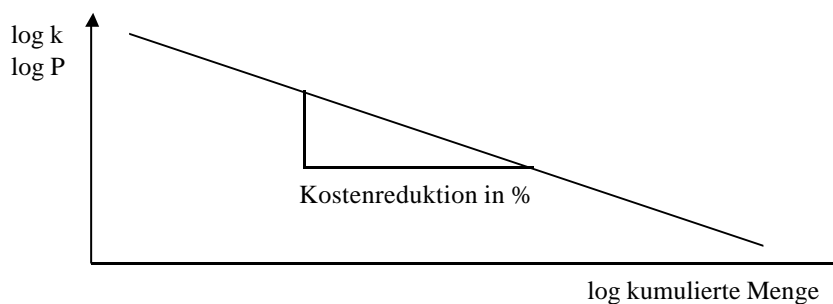
Lerneffekte → hoch bei breiten Aufgaben ; niedrig bei tayloristischer Arbeit  
Kostensenkungspotentiale

Frage :

Wem kommen Verbesserungen zu gute ? - der Unternehmung ? - dem innovativen Mitarbeiter ?



Wie mißt man Erfahrung ? → vollkommen unmöglich !!!  
Substitut → kumuliert Menge der Herstellung eines Produktes  
bessere Darstellung wenn in log-Darstellung transformiert



→ Henderson : integrierte Schaltkreise

90 % Gefälle bedeutet 10% Kostenreduktion

→ Henderson : Schwarz-Weiß Fernsehgeräte

nicht idealtypische Kurve → Einführung einer neuen Technologie (Farbfernseher)  
Preisschirm bis in die 60'er Jahre → Durchschnitts-k << P  
überstarkes Gefälle durch Innovation bringt den Preis wieder in Kostennähe



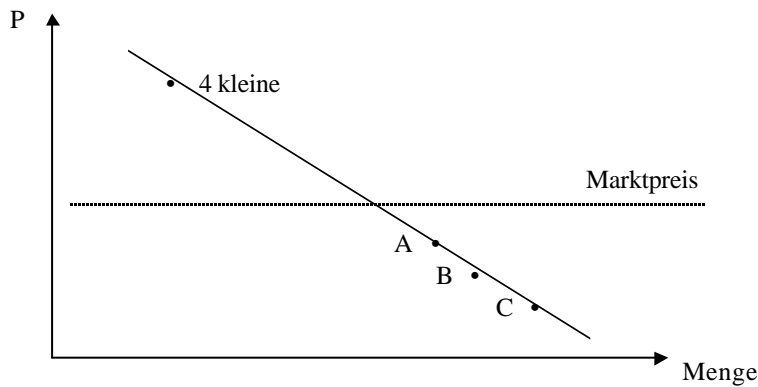
**Vorlesung vom 06.06.97**

Strategisches Ziel der Erfahrungskurve

- viel Menge produzieren
- viel Marktanteil erlangen

Erfahrungskurven orientierte Wettbewerbsanalyse

| Anbieter | kumulierte Produktionsmenge | Absatzmenge in t | Marktanteil in % | $k_n$ |
|----------|-----------------------------|------------------|------------------|-------|
| C        | 4000                        | 400              | 50               | 49    |
| B        | 2000                        | 200              | 25               | 70    |
| A        | 1000                        | 100              | 12,5             | 100   |
| 4 kleine | je 250                      | je 25            | ~ 3,1            | 204   |



Annahmen : für alle gilt Erfahrungsrate  $P=30\%$

Erfahrungsrate bedeutet, daß bei doppelter kumulierter Produktionsmenge die Kosten um 30% sinken.

Die kumulierte Produktionsmenge ist häufig nicht verfügbar :

→ Sie wird deshalb in diesen Fällen durch den Marktanteil ersetzt; es muß allerdings eine Schlüssigkeitsprüfung in einem solchen Fall erfolgen.

Marktanteile gewinnen heißt schneller wachsen als der Markt.

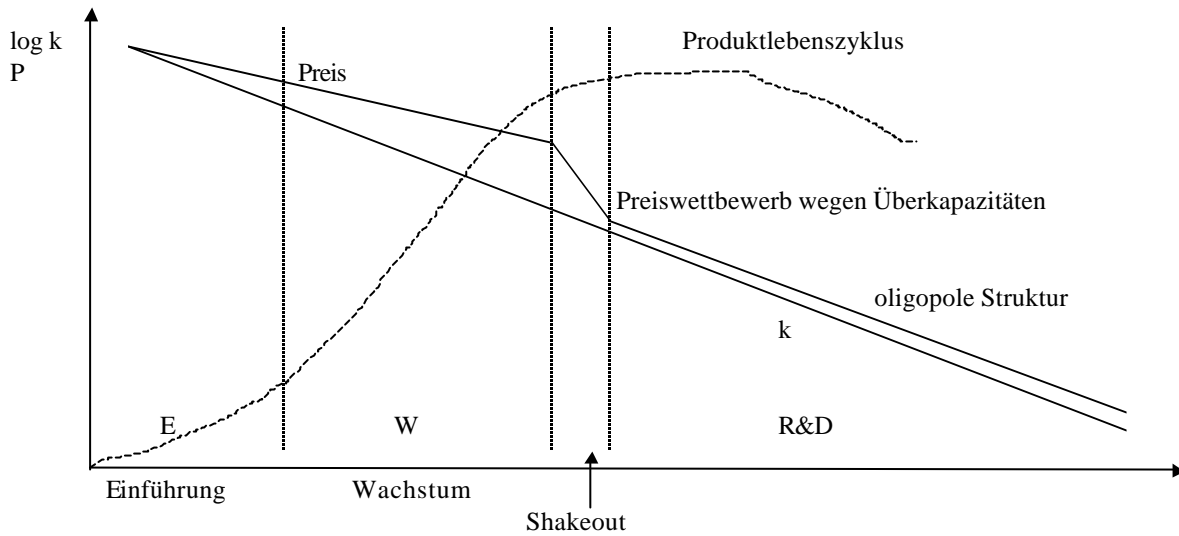
→ *Die Wirkung des Wachstums ...*

→ *Der Zwang zur Realisierung ...*

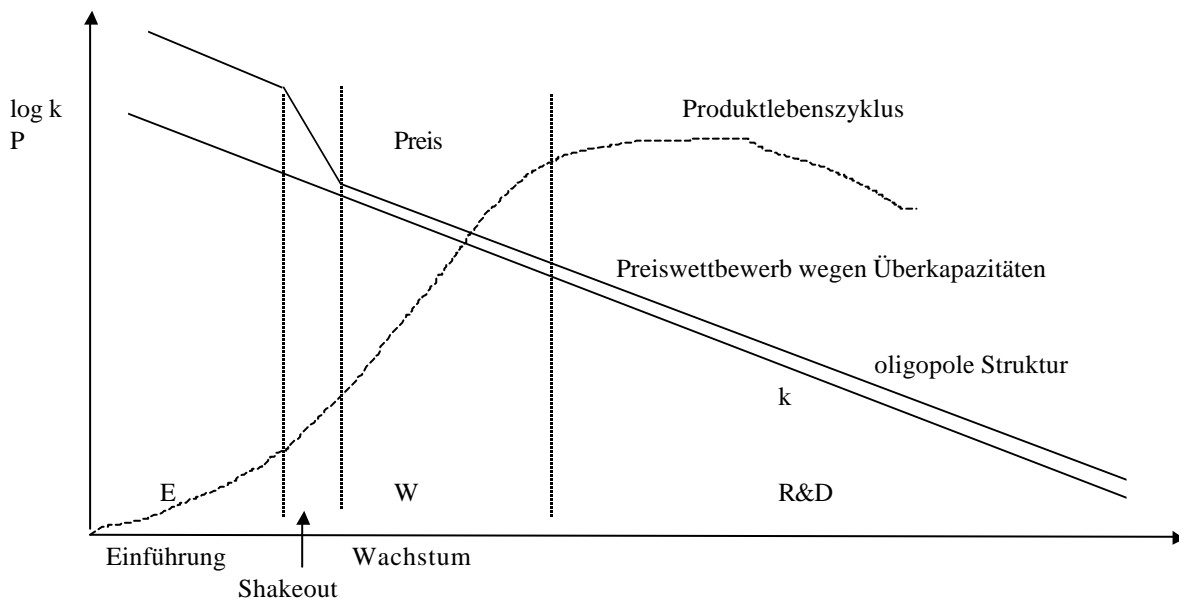
Gefahr : Verschwendung der Kostensenkungspotentiale durch interne Verschwendung oder Verteilung an die Beteiligten



Preispolitik



**Penetration**



**Skimming**

Penetration bei langen Produktionszyklen  
 Skimming bei kurzen Produktionszyklen

Voraussetzung

| Penetration  | Skimming  |
|--|---|
| Nachfrage : elastisch                                      | Nachfrage : unelastisch                               |
| finanzielle Lage muß gut sein<br>→ lange Amortisationszeit | kurzfristige Refinanzierung<br>Amortisationszeit kurz |
|  | Produktinnovation                                     |
| → "Japanische Strategie"                                   | → "Europäische Strategie"                             |



Charakterisierung : Penetration

- hoher Imitationsnutzen
- hohe Preiselastizität der Nachfrage
- langfristige Finanzierungen
- Eintrittsbarrieren hoch
- Kompetenz für Verfahrensinnovation

Bsp. : Henri Ford's T-Modell

1. Preissenkung um 30% (Gewinnmarge weg) - 1 Satz Reifen = 20% des Autopreises → Kostensenkung nur bei den Kosten, die ich kontrollieren kann
2. Up and Downwards Integration → Kauf von Gummiplantagen, Wäldern, Papierfabriken, Stahlwerken, etc.
3. Preis für ein T-Modell: \$3000 in 1908 ; \$1000 in 1922 ; \$850 in 1950 ; zur gleichen Zeit verdreifachten sich die Löhne und die Arbeitszeit sank von 10 auf 8 Stunden
4. Marktanteil in der gleichen Zeit : 10% in 1908 ; 60% in 1922 ; 10% in 1927 (noch vor der Wirtschaftskrise)

Warum Niedergang :

- Uniformisierung
- neues dominierendes Problem : nicht mehr Fortbewegung sondern Individualität

→ 1927 : Schließung des Werkes, 60.000 Mitarbeiter entlassen, 15.000 Maschinen verschrottet, 25.000 Maschinen vollständig umgebaut

Fixkosten in % des Umsatzes:

1912 - 10%

1922 - 81%

1932 - 106%

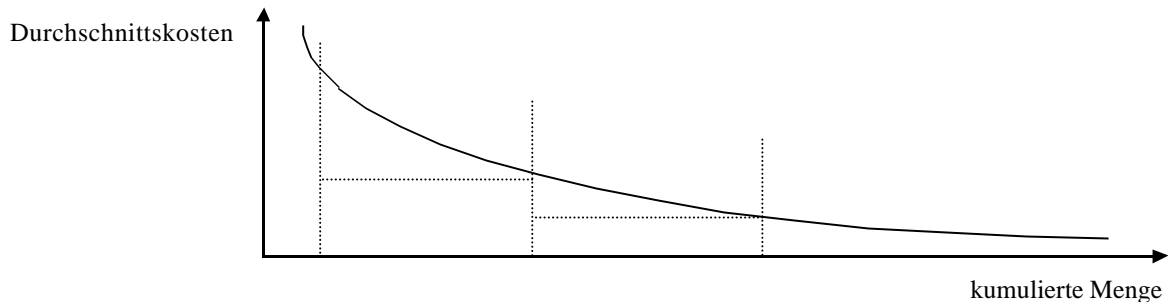
!!! Muster eines Erfolges enthalten auch immer bereits die Muster für den Mißerfolg !!!

!!! niemals Erfahrungskurve als alleinige Strategieempfehlung geben !!!



**Vorlesung vom 11.06.97**

Gefahr beim Erfahrungskurveneffekt



Der Erfahrungseffekt ist nicht weg, dauert aber lang, wenn man sich schon auf einer hohen Basis befindet, bzw. ist nicht mehr so offensichtlich.

→ *Das PIMS - Projekt*

Historie : GE → Einführung von SGF mit unterschiedlichen Strategien

Ziel der Untersuchung : Gemeinsamkeiten in den SGF → laws of the market place

Grundgedanke : “Your future is going to be somewhat like somebody else’s past.”

→ Vergleich mit “Strategy - Peers”, d.h. mit Unternehmen, die in ähnlicher Branche in der gleichen Situation sind

→ nicht Vergleich mit “Industry - Peers” → gleiche Industrie

→ Identifikation der Erfolgsvariablen :

- ROI
- Cash Flow

Frage : Welche ROI sind in meiner Situation normal ?

→ *Das PIMS - Projekt*

→ *Das PIMS - Projekt - die 37 Variablen des PIMS - Projekts*

→ *Das PIMS - Projekt - Profit Impact of the Market Strategy 2*

ist im Prinzip DuPont - Schema

PIMS - Projekt

Analysebasis : 100 Einzeldaten à 5 Jahren ; im Moment ca. 300 Geschäftseinheiten aller Branchen und Regionen beteiligt



Bsp.: Messung der relativen Qualität am Beispiel von Küchengeräten

| Qualitätskriterium       | Bedeutung für den Kunden | Kundenbewertung Wettbewerber |    |    | Selbst | Besser    | Gleich | Schlechter |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|----|----|--------|-----------|--------|------------|
|                          |                          | A                            | B  | C  |        |           |        |            |
| Handlichkeit             | 10                       | 7                            | 7  | 6  | 7      |           | 10     |            |
| Vielseitigkeit           | 20                       | 8                            | 5  | 4  | 4      |           |        | 20         |
| Lebensdauer              | 15                       | 10                           | 10 | 10 | 10     |           | 15     |            |
| Reparaturanfälligkeit    | 40                       | 7                            | 7  | 7  | 9      | 40        |        |            |
| Service                  | 15                       | 6                            | 5  | 4  | 9      | 15        |        |            |
| <b>Relative Qualität</b> |                          | =                            |    |    |        | <b>55</b> |        | <b>-20</b> |
|                          |                          |                              |    |    |        | <b>35</b> |        |            |

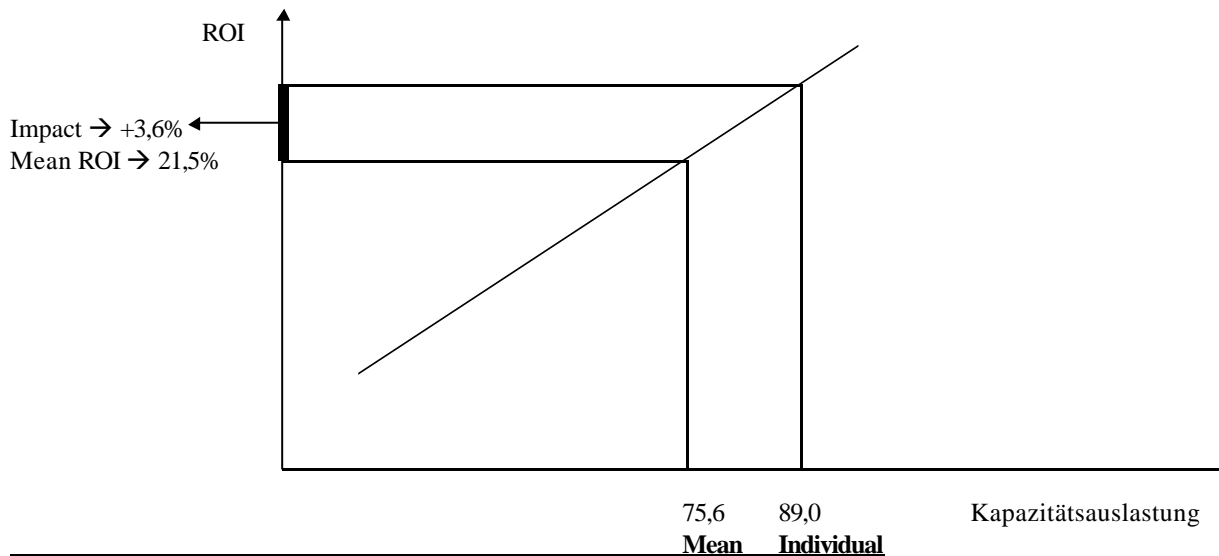
#### 5.2.4 Die PIMS - Analyse im Planungsprozeß

1. Beschreibung der Situation anhand standardisierter Datenerhebungsformulare
2. Bewertung der gegenwärtigen Ergebnisse und Potentiale des Geschäfts mit Hilfe des PAR - Modells (Wie Golf, Vergleich mit Normalergebnis)
3. Vergleich der eigenen Position mit den "Strategy Peers" durch den "Report on Look - Alikes Performances"
4. Bewertung der Stärken und Schwächen der Wettbewerber mit dem "limited information Modell"
5. Überprüfung der Erfolgsauswirkungen strategischer Alternativen durch das "Strategy - Analysis - Modell"

→ Managing Growth

3000 Geschäftseinheiten → Durchschnittszahlen → Durchschnitts - ROI von 21,5%

Bsp.: Var 24 (auf Seite 3 des Beispiels)





## Vorlesung vom 18.06.97

- *Limited Information Model (Bsp. S.4)*
- *Wettbewerbsanalyse*

verläuft anonymisiert

- *Strategy Analysis Report (Bsp. S.5)*

Fallspezifische Möglichkeitendarstellung

Ergebnis !!! :

Korrelation zwischen ROI und Marktanteil (z.B. durch Erfahrungskurve, economies of scale and scope, ...)

Es handelt sich hierbei jedoch um einen exakten Zusammenhang, sondern um statistische Potentiale

→ es existiert immer noch eine "Failure Rate" bei einem relativen Marktanteil von 140%

- *Figure A.7, A.9 (Bsp. S.5)*

A.9 → bei gegebener Produktqualität führt eine Steigerung der Marketingausgaben zu einem niedrigeren ROI

- *Figure A.10, A.11 (Bsp. S.6)*
- *die Porter Hypothese (versus die PIMS Hypothese)*

PIMS ist empirisch belegt, Porter ist eine reine Plausibilitätsbetrachtung

Grund für Differenzen : Marktdefinition ist unterschiedlich

Porter → Analyse innerhalb einer Branche

PIMS → Vergleich ist nicht mehr an Branche gekoppelt

→ Wettbewerb findet in Nischen statt → Fiat ist kein Substitut für Mercedes

→ deshalb müßte man Porter unterteilen in Teilmärkte, z.B. den Markt für Luxusautos

→ hier ist Mercedes dann wieder Marktführer

→ kritische Zusammenfassung der PIMS Analyse

- die Aufgabe eines Strategen ist es diese Zusammenhänge zu durchbrechen

→ *Die Wertkette (Michael Porter)*

→ *Die Wertkette*

→ *Primäraktivitäten in der Wertschöpfungskette*

Avon war Neueinsteiger → Analyse eines etablierten Anbieters (Revlon)

## 6. Die Ableitung von Strategien

→ *Drei Strategien*

→ *Kostenführerschaft vs. Differenzierung*

## 6.2 Portfolio Management