



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

DUSYS
Department of
Environmental Systems Science



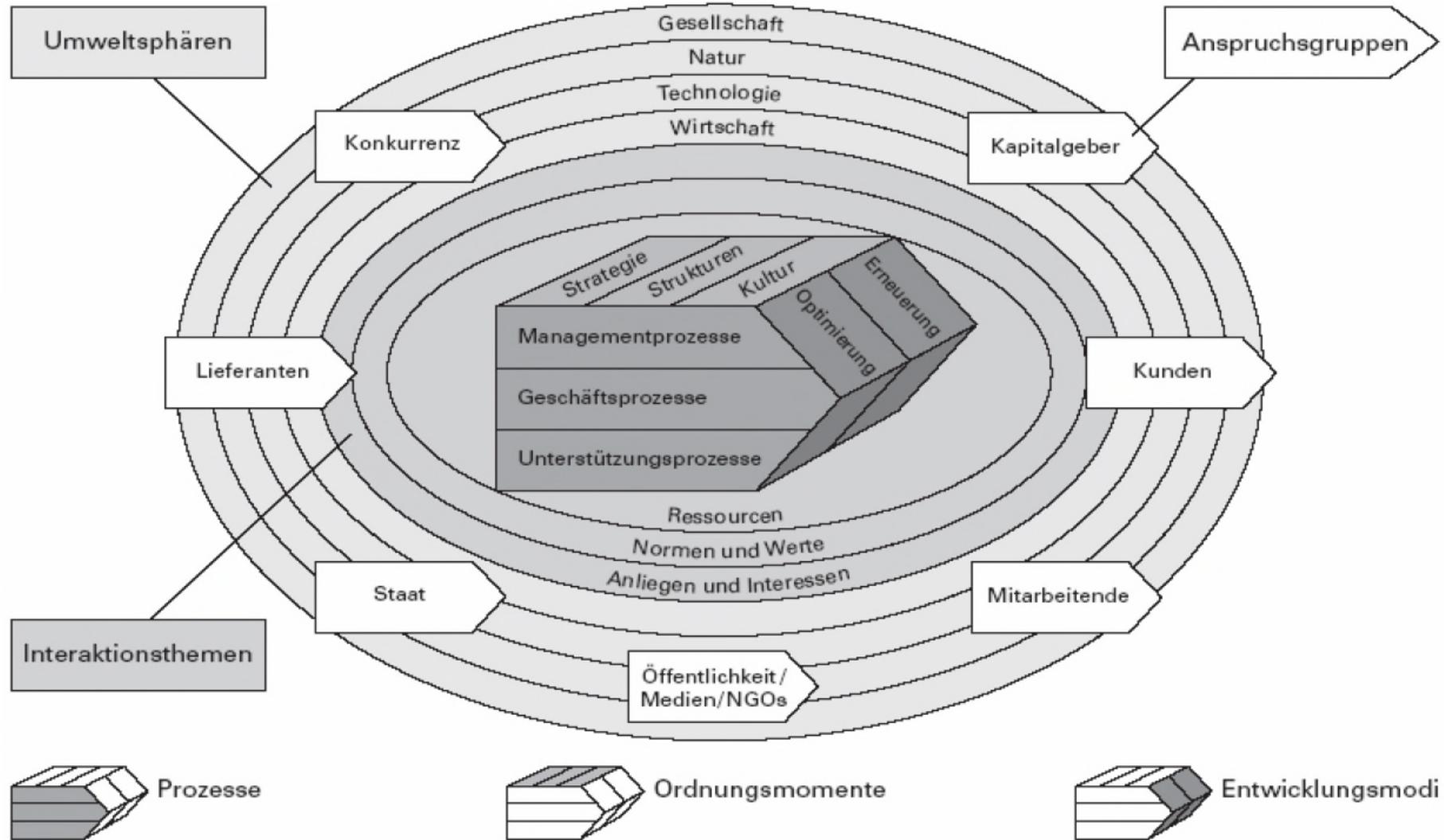
Agricultural Economics and Policy

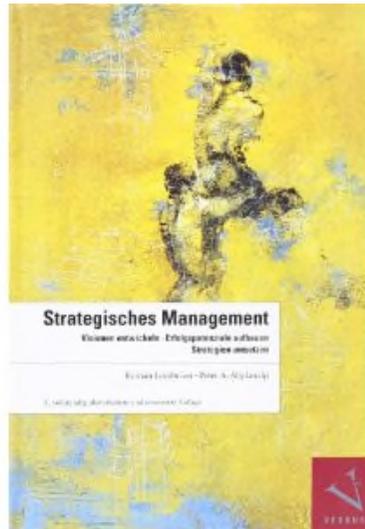
Management für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft I – Teil 3

Vorlesungsunterlagen für das Frühjahrssemester 2025

Dr. Michael Weber

Pfäffikon SZ, 2025

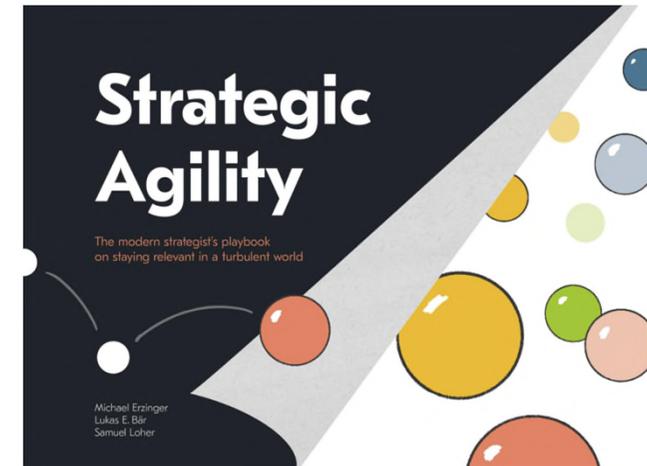




Lombriser R.,
Abplanalp P.A. (2024):
**Strategisches
Management – Visionen
entwickeln, Strategien
umsetzen,
Erfolgspotentiale
aufbauen.**
8. Auflage. Versus.

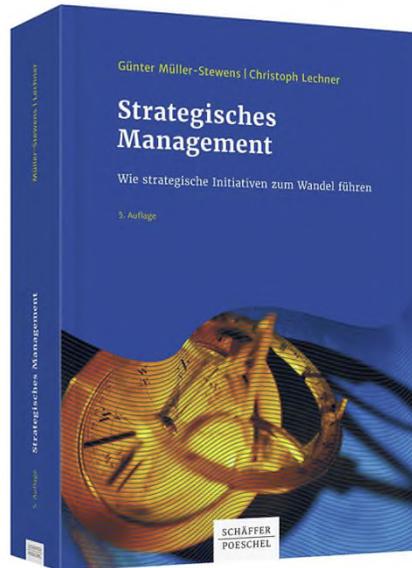


Asum H., Kerth K., Klein
J., Wohlert M.J. (2023):
**Die besten Strategie-
tools in der Praxis.**
7. Auflage. Hanser.



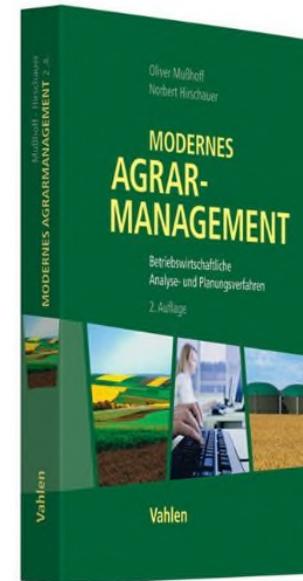
Erzinger M., Bär L.,
Loher S. (2019):
**Strategic Agility – The
modern strategist's
playbook on staying
relevent in a turbulent
world.**

SG-Mgt-Modell

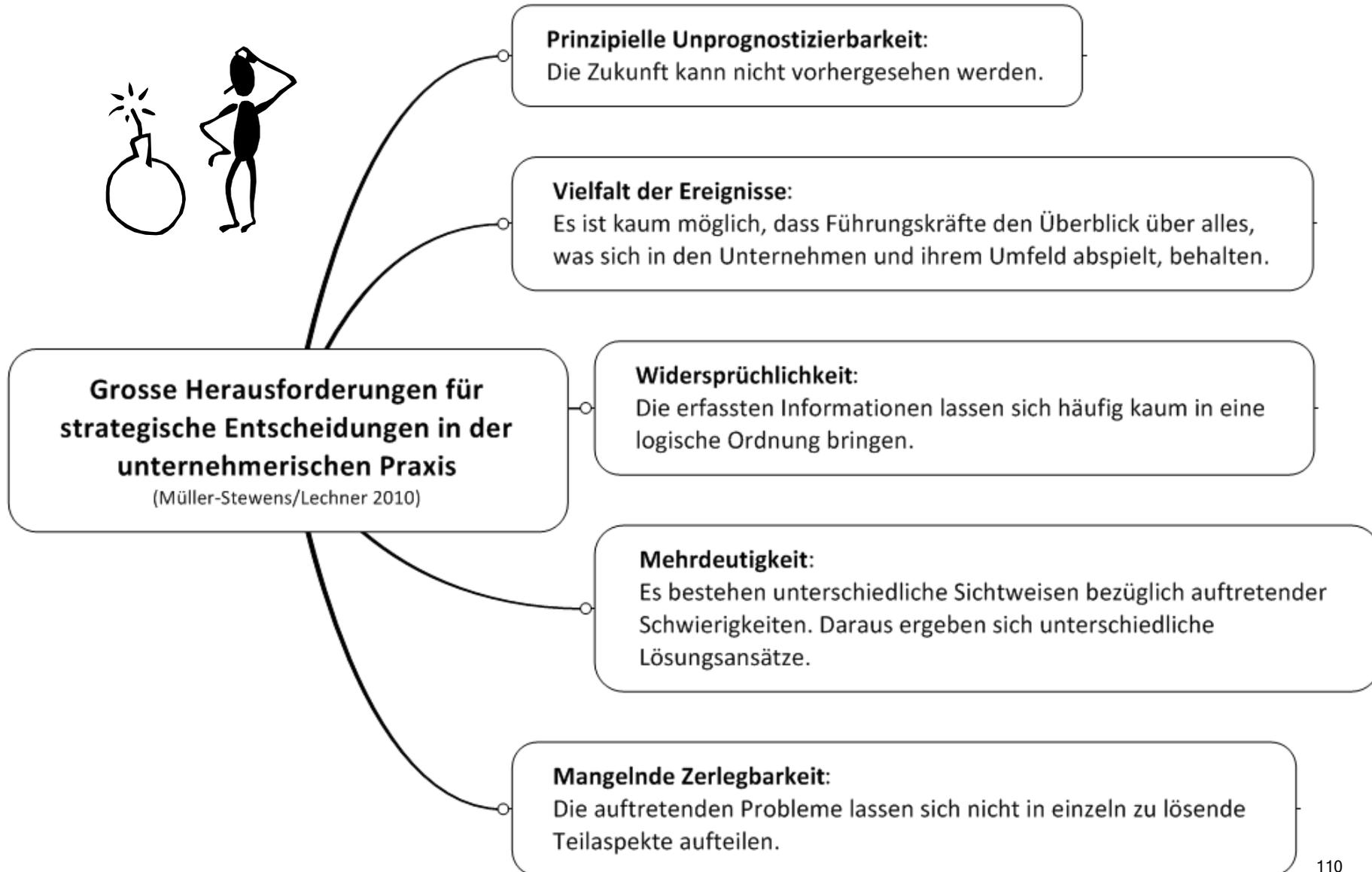
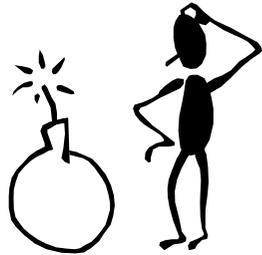


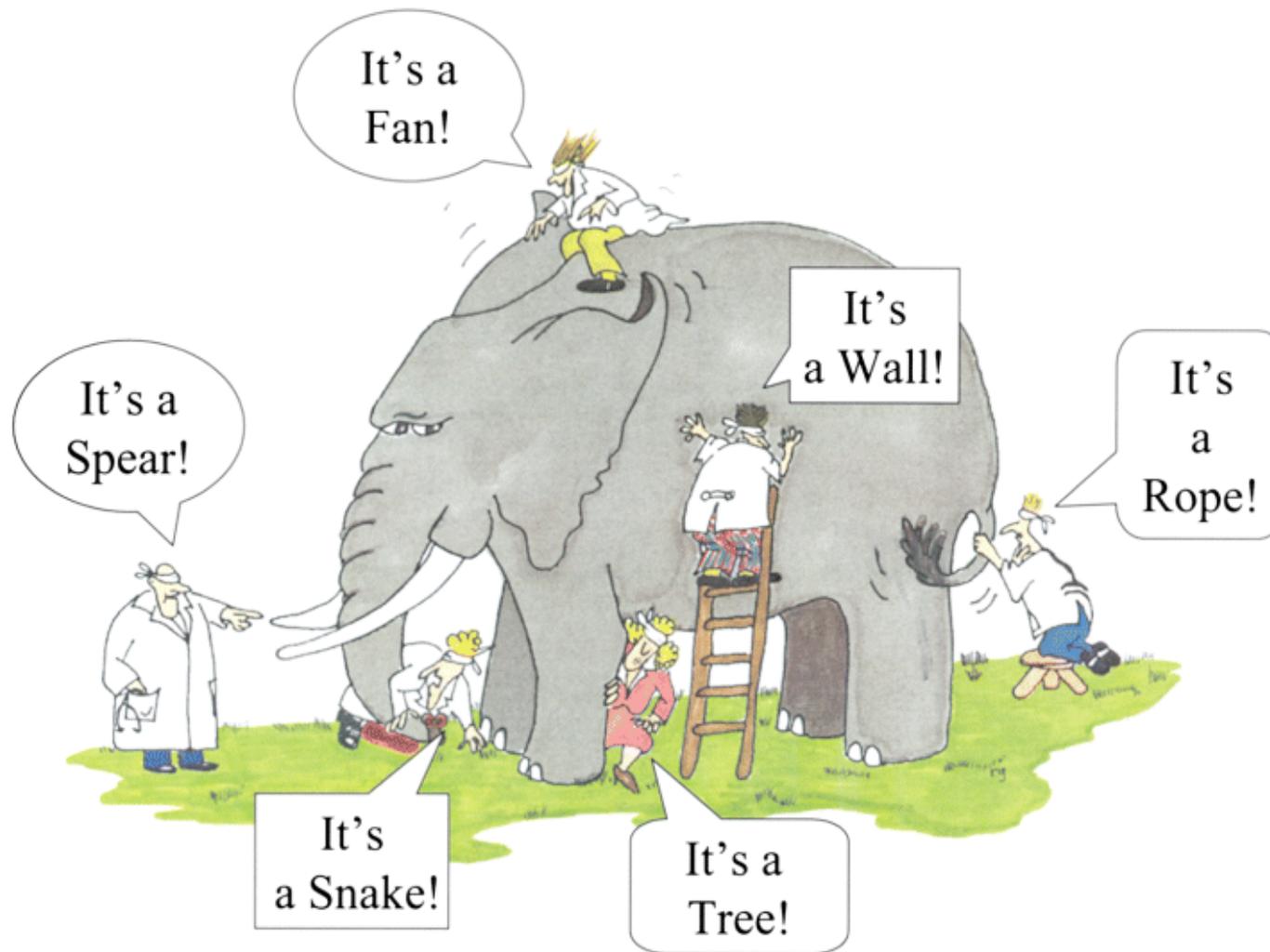
Müller-Stewens G.,
Lechner Chr. (2016):
**Strategisches
Management: Wie
strategische Initiativen
zum Wandel führen.**
5. Auflage. Schäffer-
Poeschel.

Strategie: Grundlagenliteratur

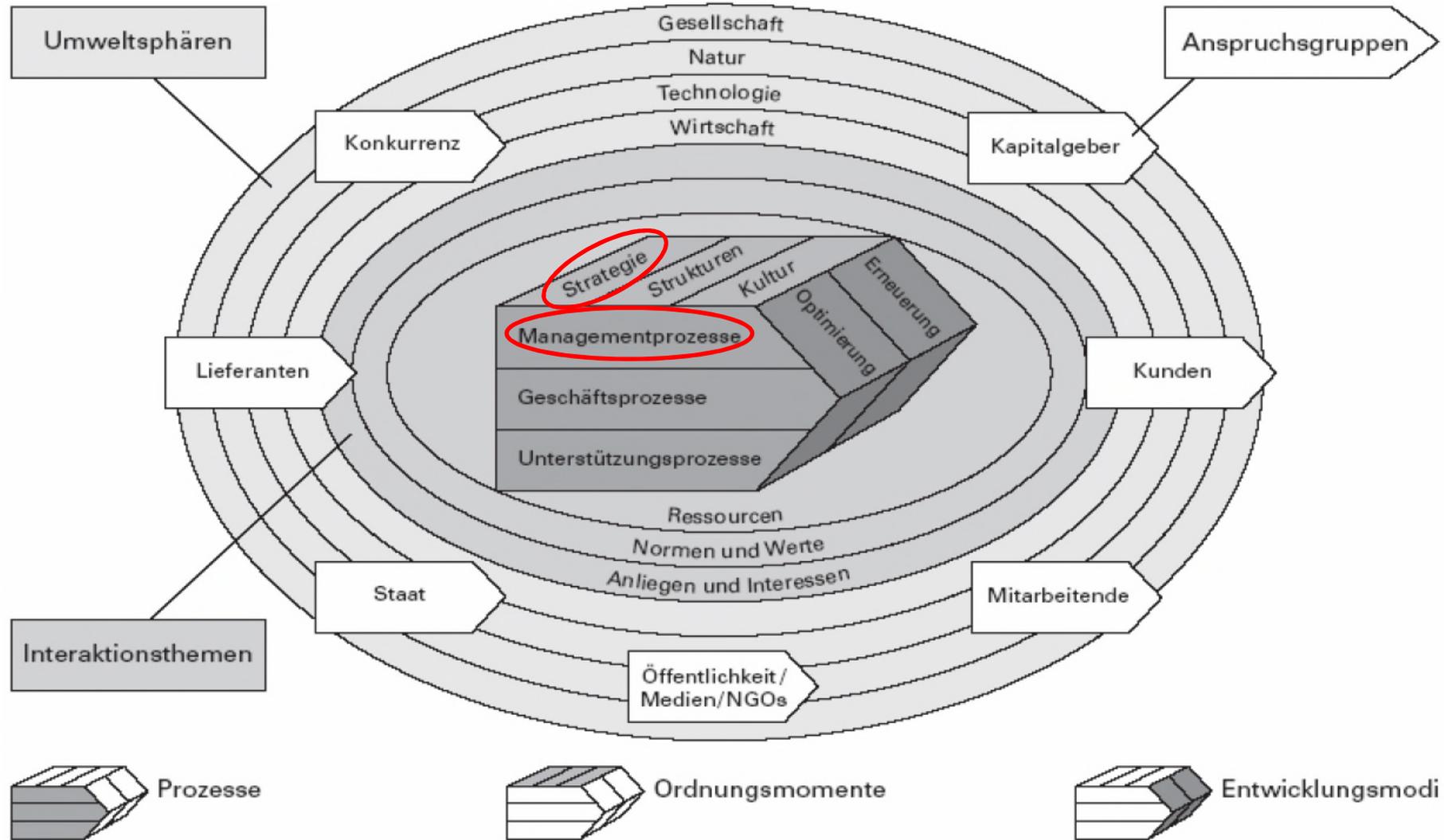


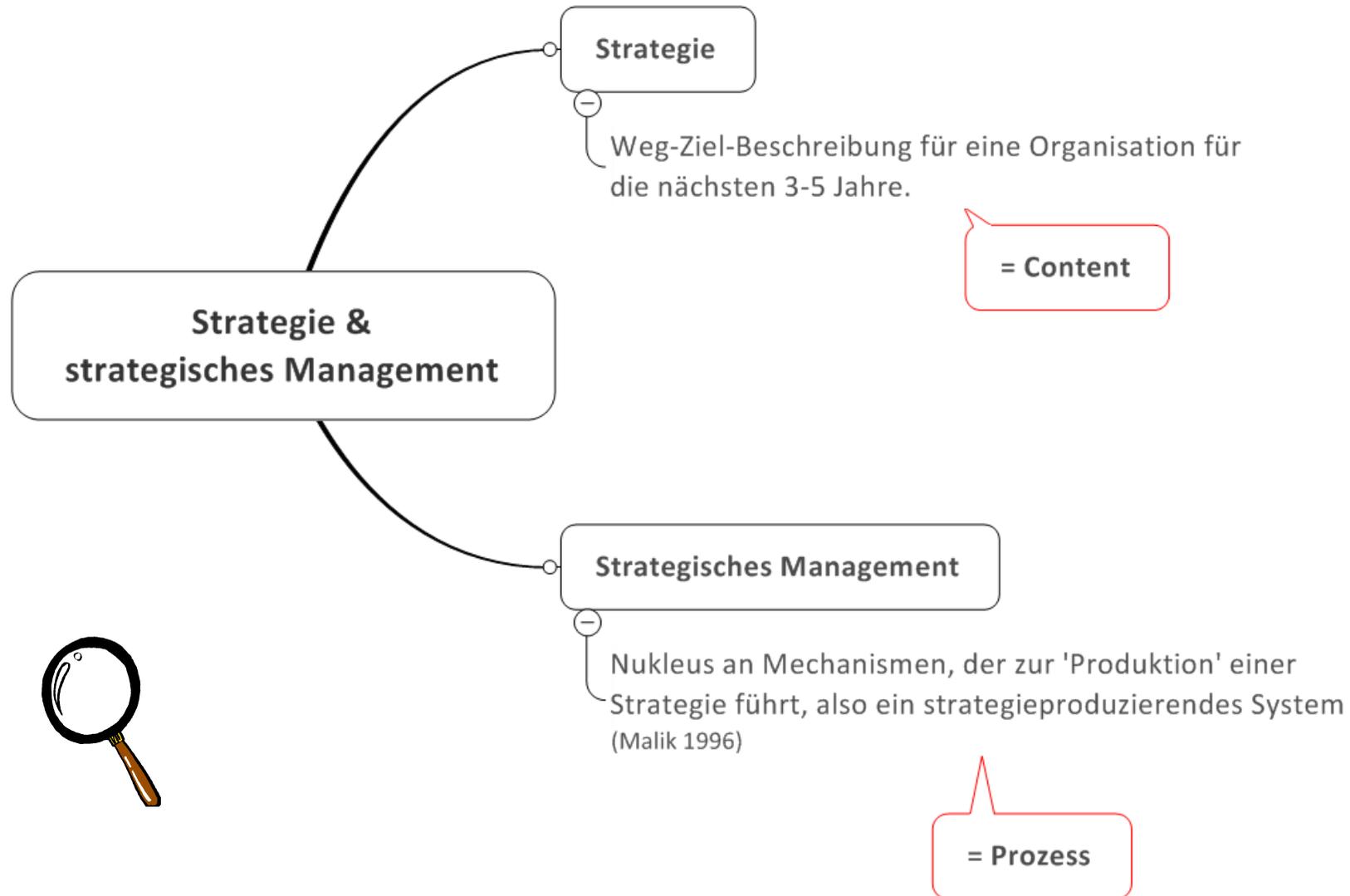
Musshoff O.,
Hirschauer N. (2020):
**Modernes
Agrarmanagement –
Betriebswirtschaftliche
Analyse- und
Planungsverfahren.**
5. Auflage. Vahlen.



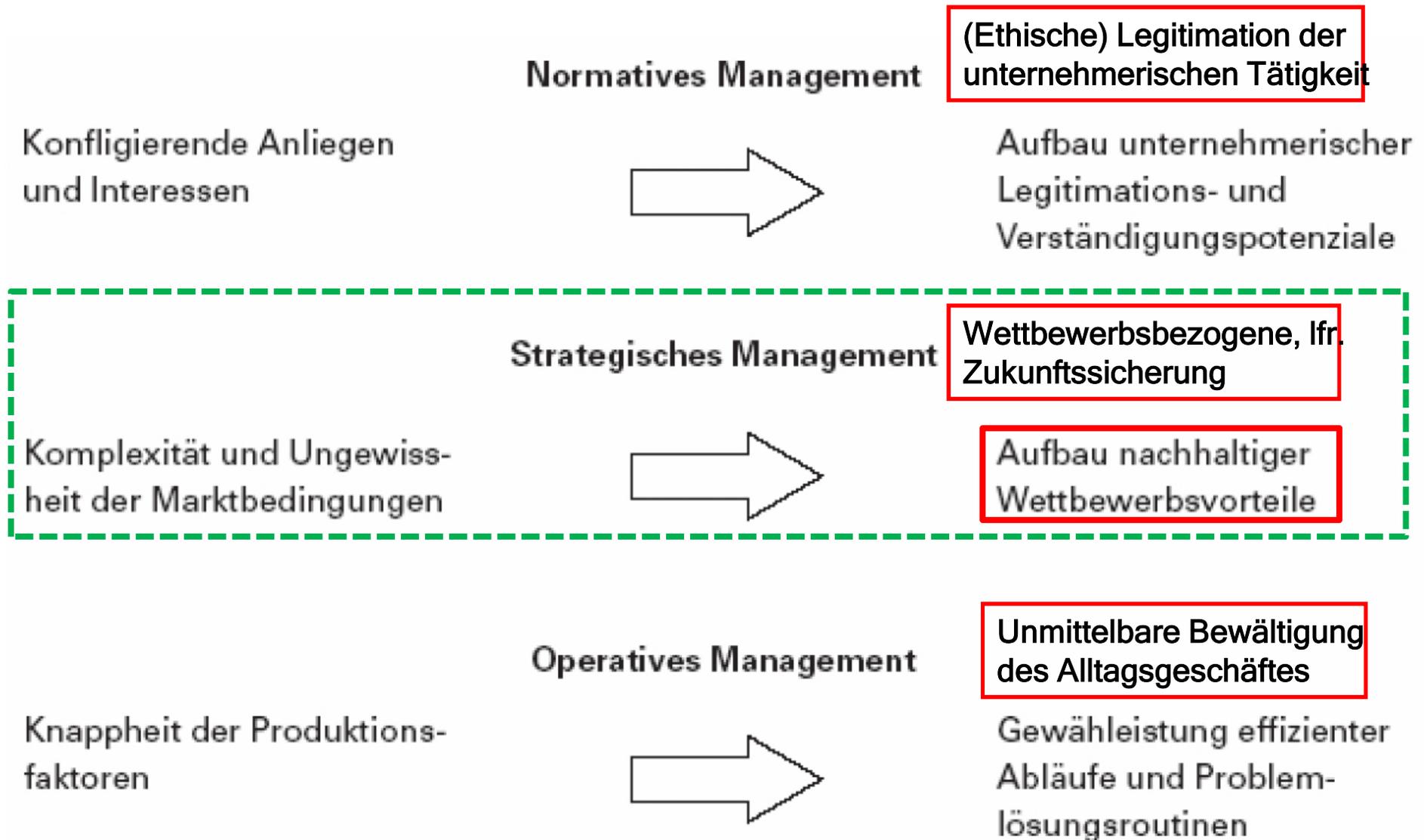


Grafik: G.R. Guzlas, Copyright: J.G. Saxe, verfügbar unter: www.nature.com





(Vgl. auch hinten: Prozesse)



➤ **Strategie:**

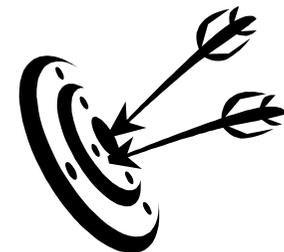
- Der Begriff "Strategie" leitet sich ab aus dem Griechischen, wo er so viel bedeutet wie "Feldherrenkunst". Demnach ist in der "Unternehmensstrategie" das Element der "Menschenführung" ebenso enthalten wie der richtige Einsatz aller Ressourcen, Techniken und Materialien.
- Kurzgefasst können wir sagen:
Strategie ist die Kunst, Menschen und Unternehmungen zum Erfolg zu führen.

➤ **Vielfalt der Definitionen** und Ansätze für Strategien in Organisationen!

- Keine einheitliche Definition in Wissenschaft und Praxis!

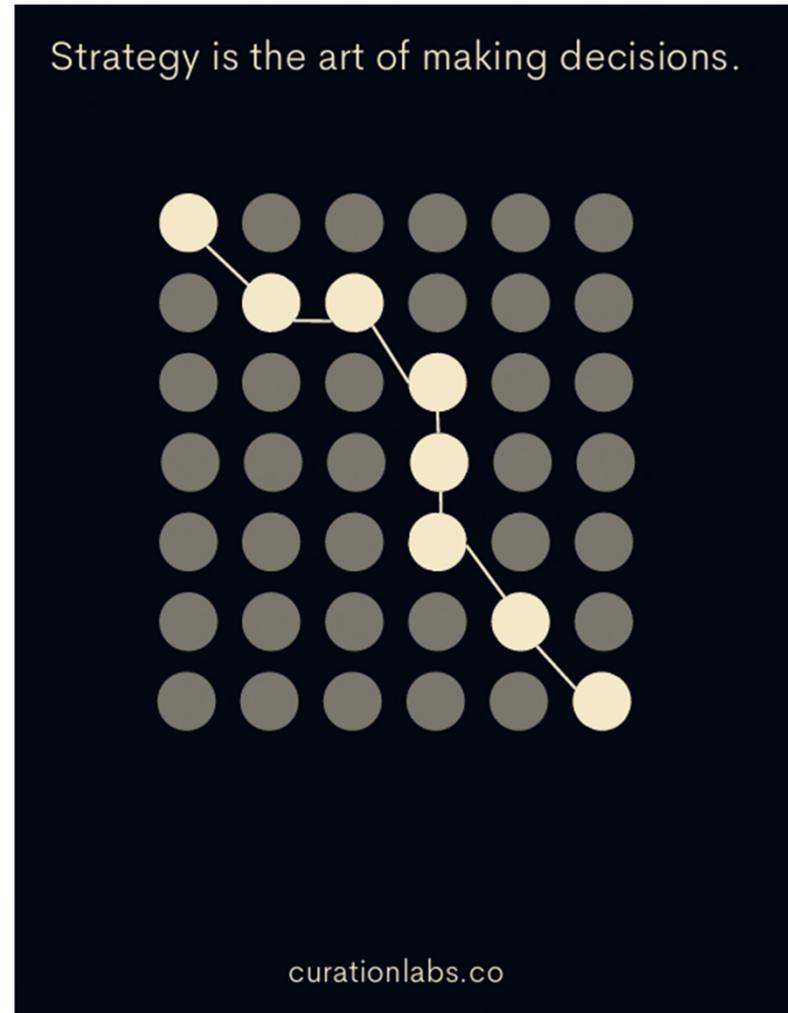
➤ Arbeitsdefinition (hier für diese Vorlesung):

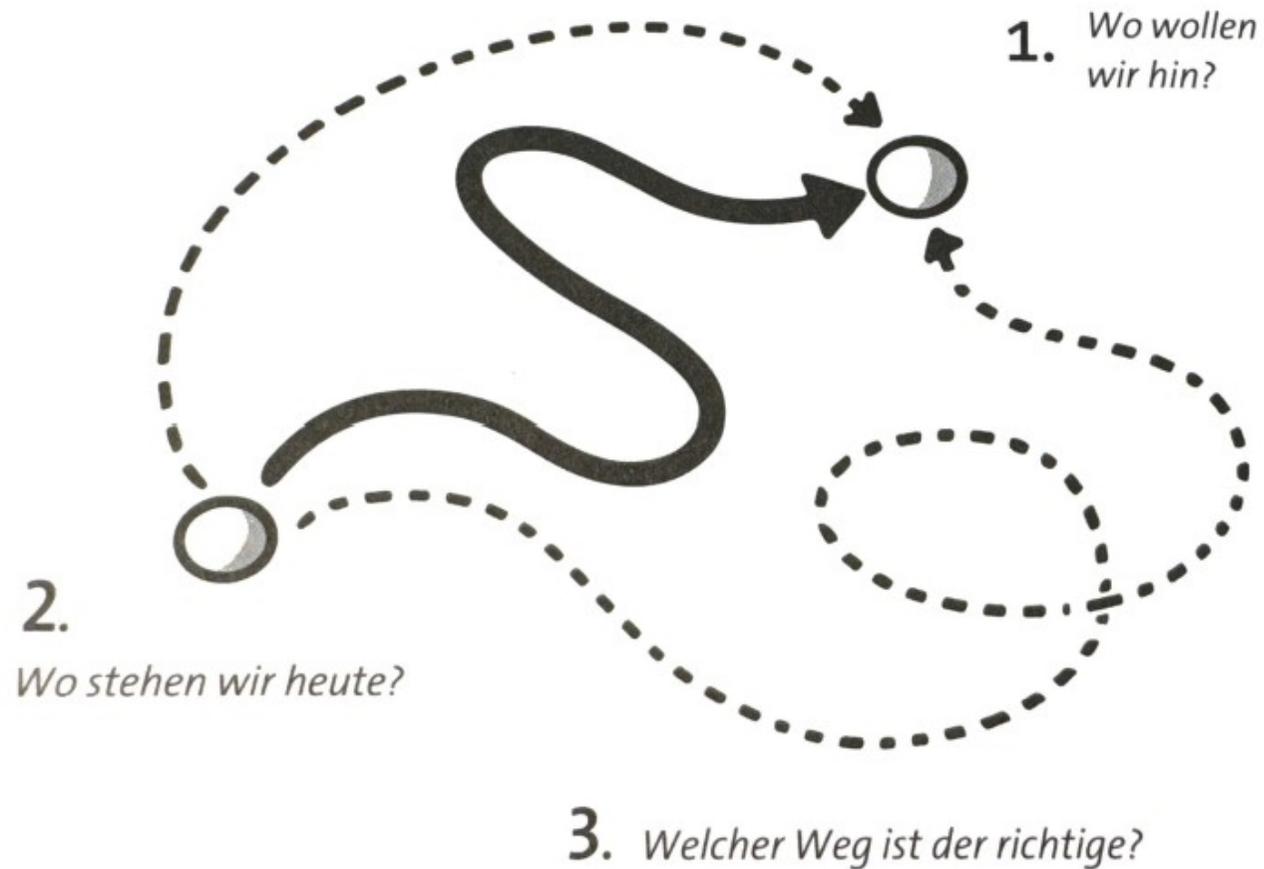
- **Strategie ist eine Ziel-Weg-Beschreibung** für eine Organisation für die nächsten
3 – 5 Jahre (Zeithorizont = Funktion Branche!)

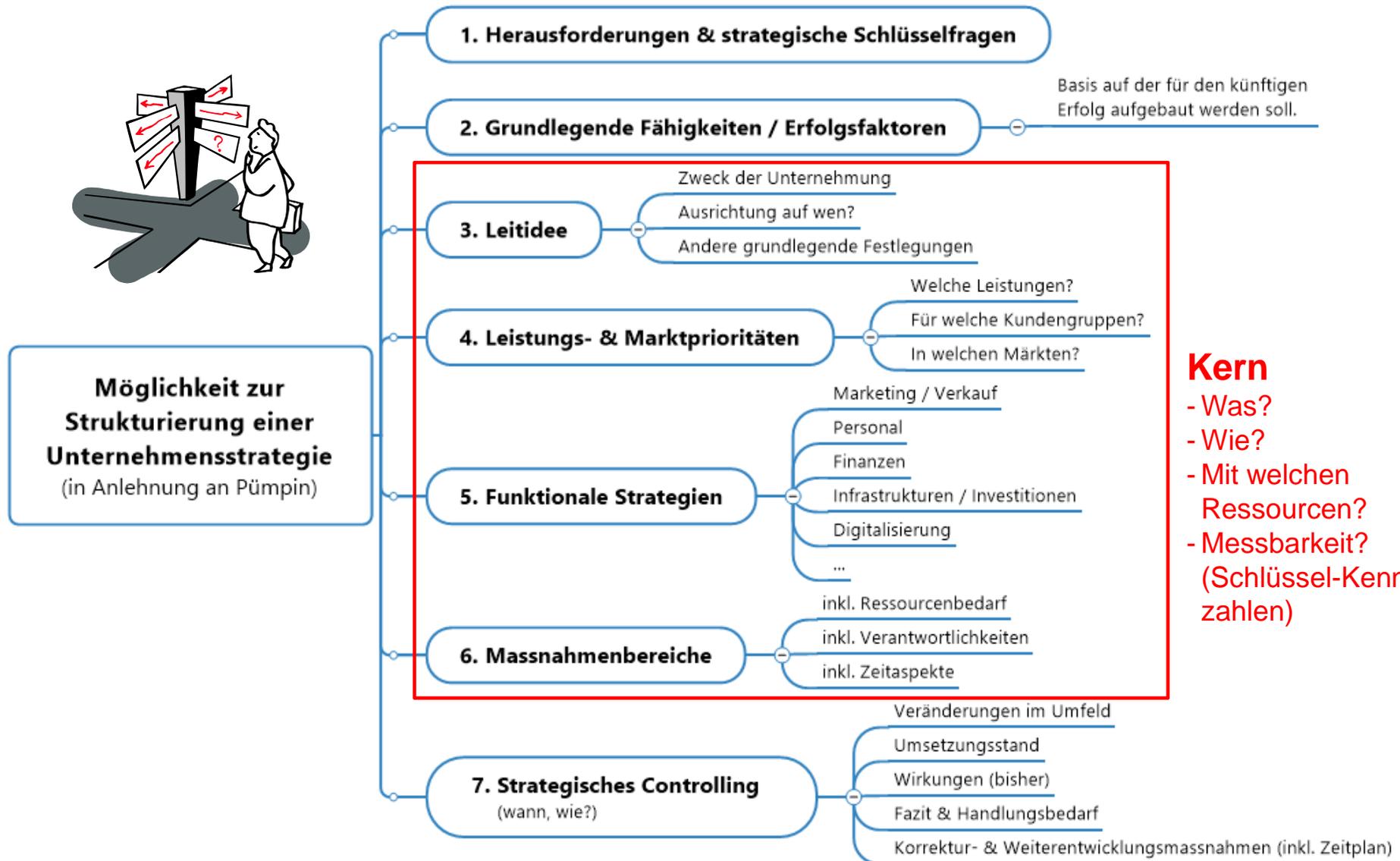


➤ **2 Komponenten** einer Strategie

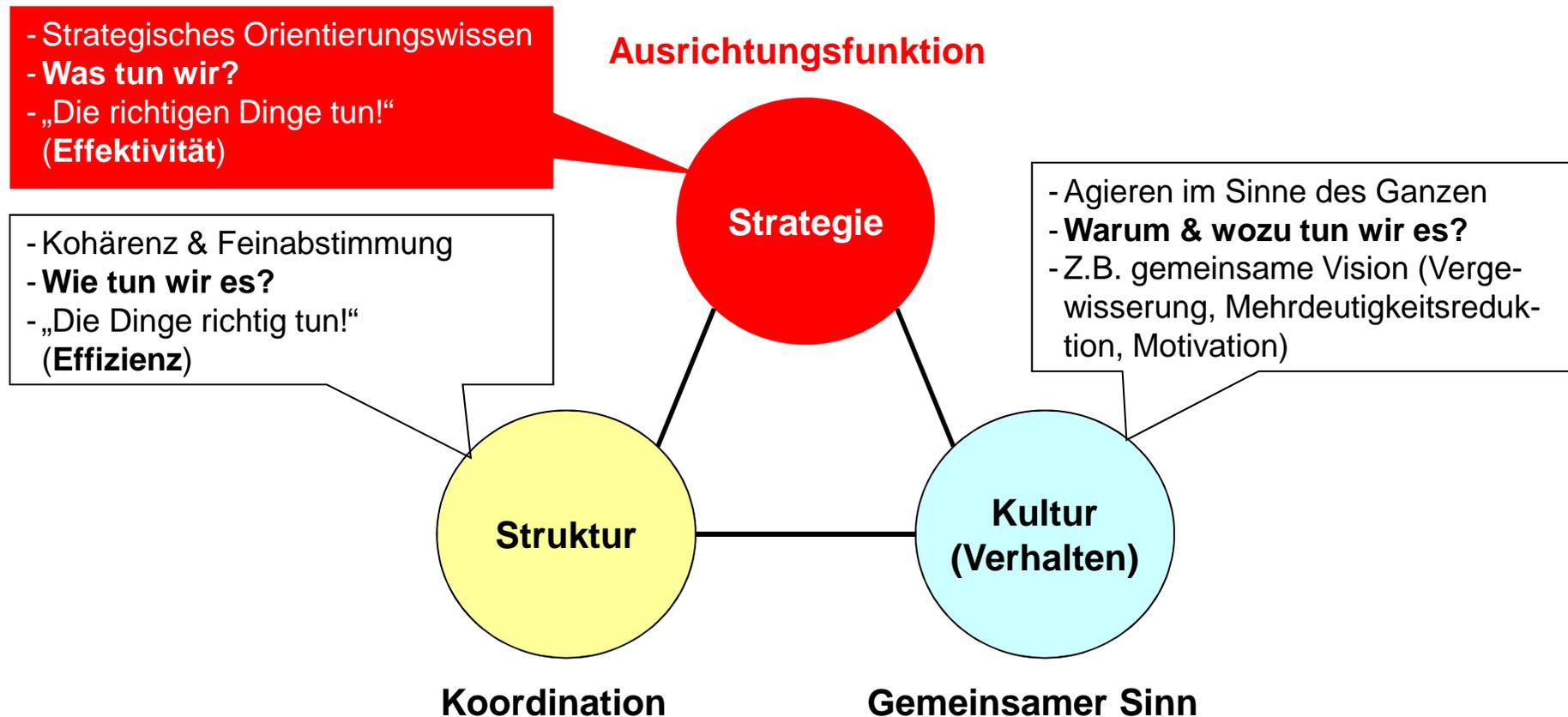
- **Ziele & Stossrichtungen**
- **Konkreter Weg mit Aussagen zu Ressourceneinsatz und Schritten**



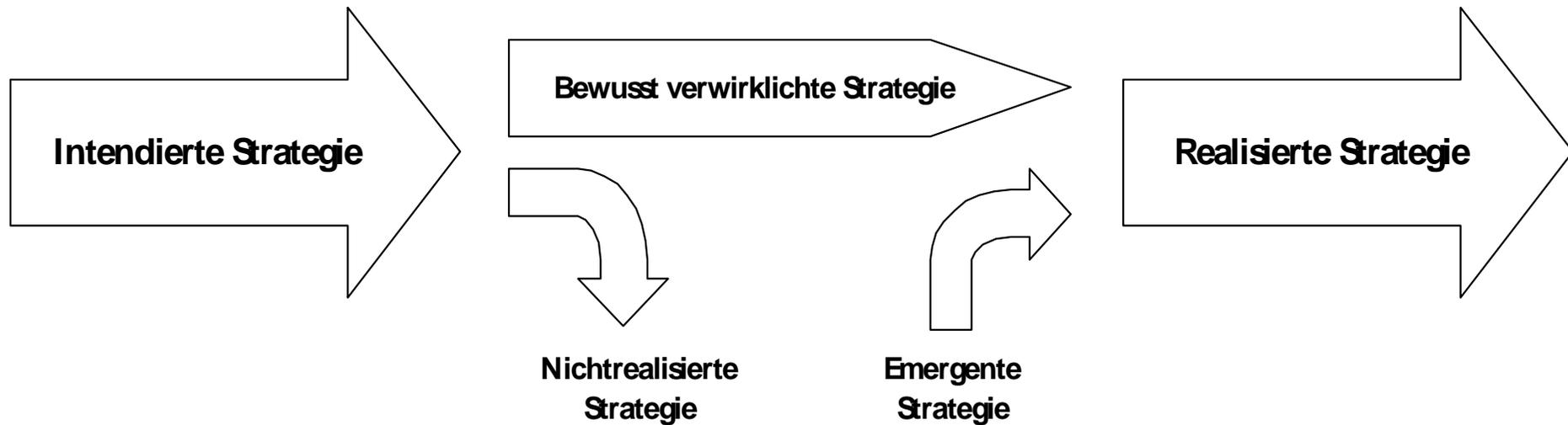




Es gibt auch andere Gliederungsmöglichkeiten! → vgl. Literatur



- **Alle drei Dimensionen / Ordnungsmomente einer Organisation sind wichtig!**
 - Abstimmung nötig, sonst Dysfunktionalitäten!

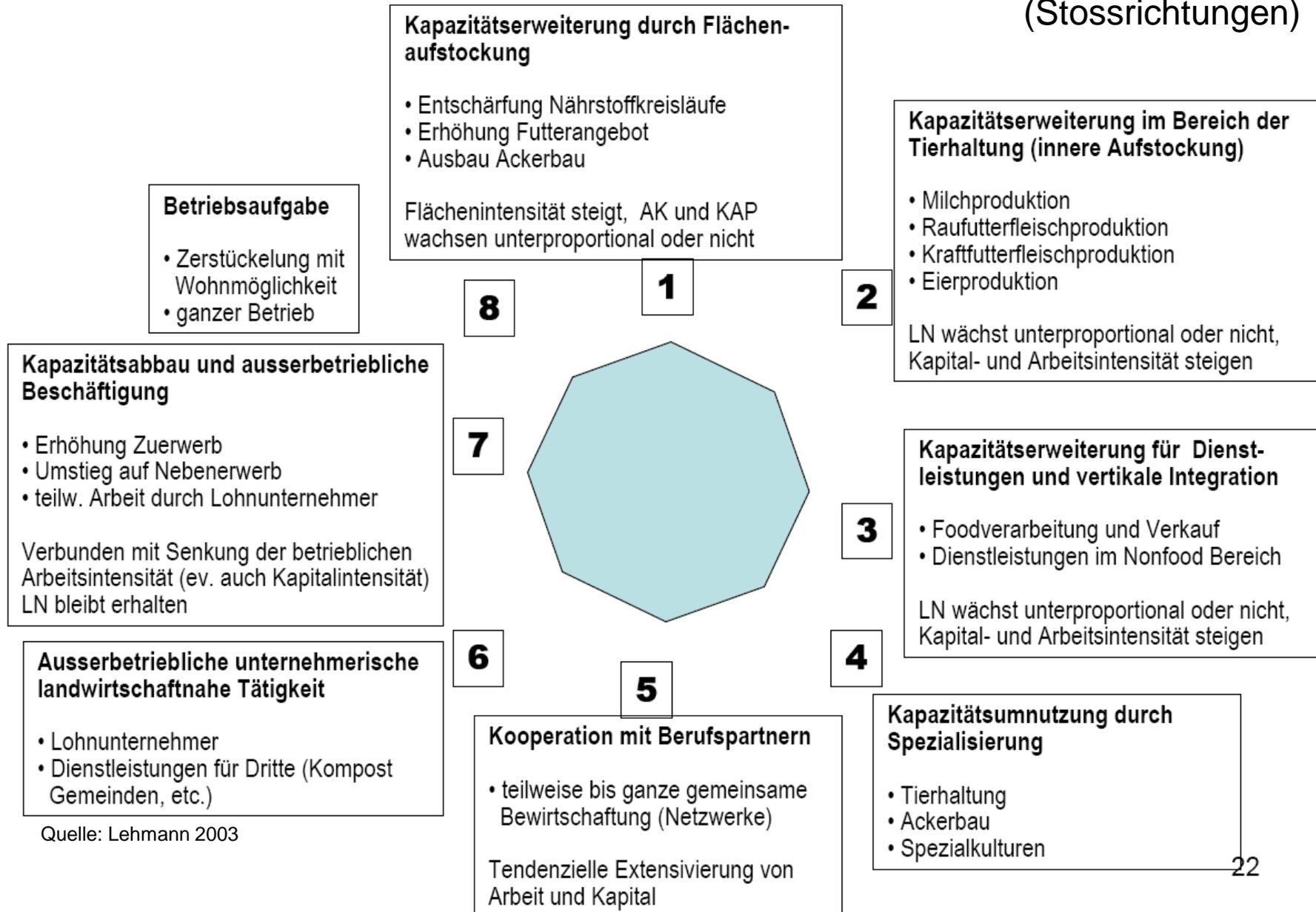


Quelle: In Anlehnung an Mintzberg und Waters 1985

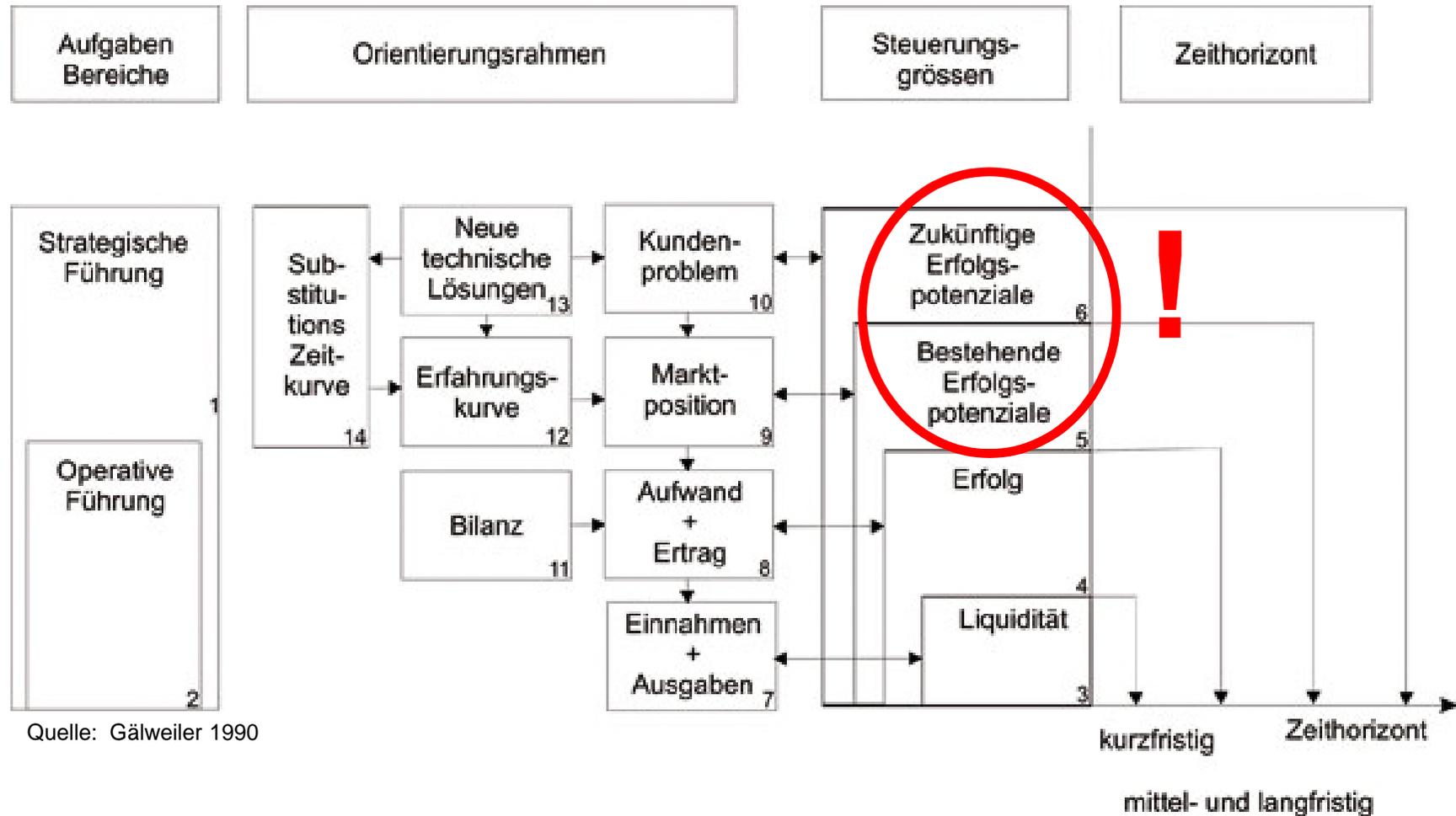
Perspektiven der Strategieentwicklung (Hinweise)

- **Outside-in-Perspektive:** market-based view
 - Auseinandersetzung mit Umfeld, Branche, Marktattraktivität, Wettbewerb
 - Positionierung, Wettbewerbsvorteile
- **Inside-out-Perspektive:** resource-based view
 - Fähigkeiten und Ressourcen in U'g
 - Gestaltung von „Spielregeln“ mit möglichst einzigartigen Fähigkeiten etc.

(Stossrichtungen)



(Wird in Vorlesung «Management für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft II» weiter vertieft.)

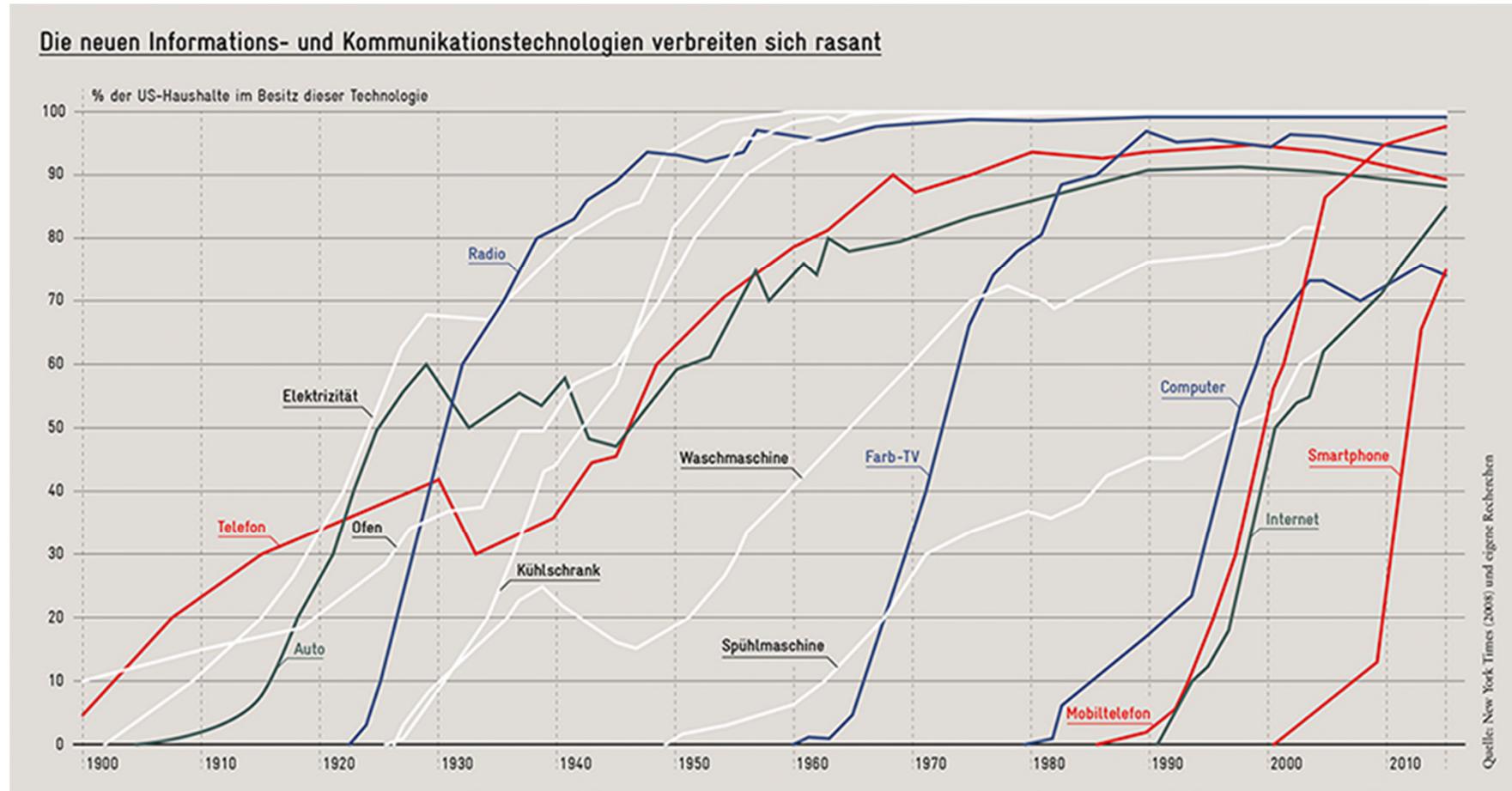


Quelle: Gälweiler 1990

Kundenproblem → Effektivität

Technische Lösungen & Erfahrungskurve & Position → Effizienz

Ausrichtung !



Quelle: avenir suisse - Technischer Wandel, 2016.

- Bsp. Nokia
- Mobil & Smartphone

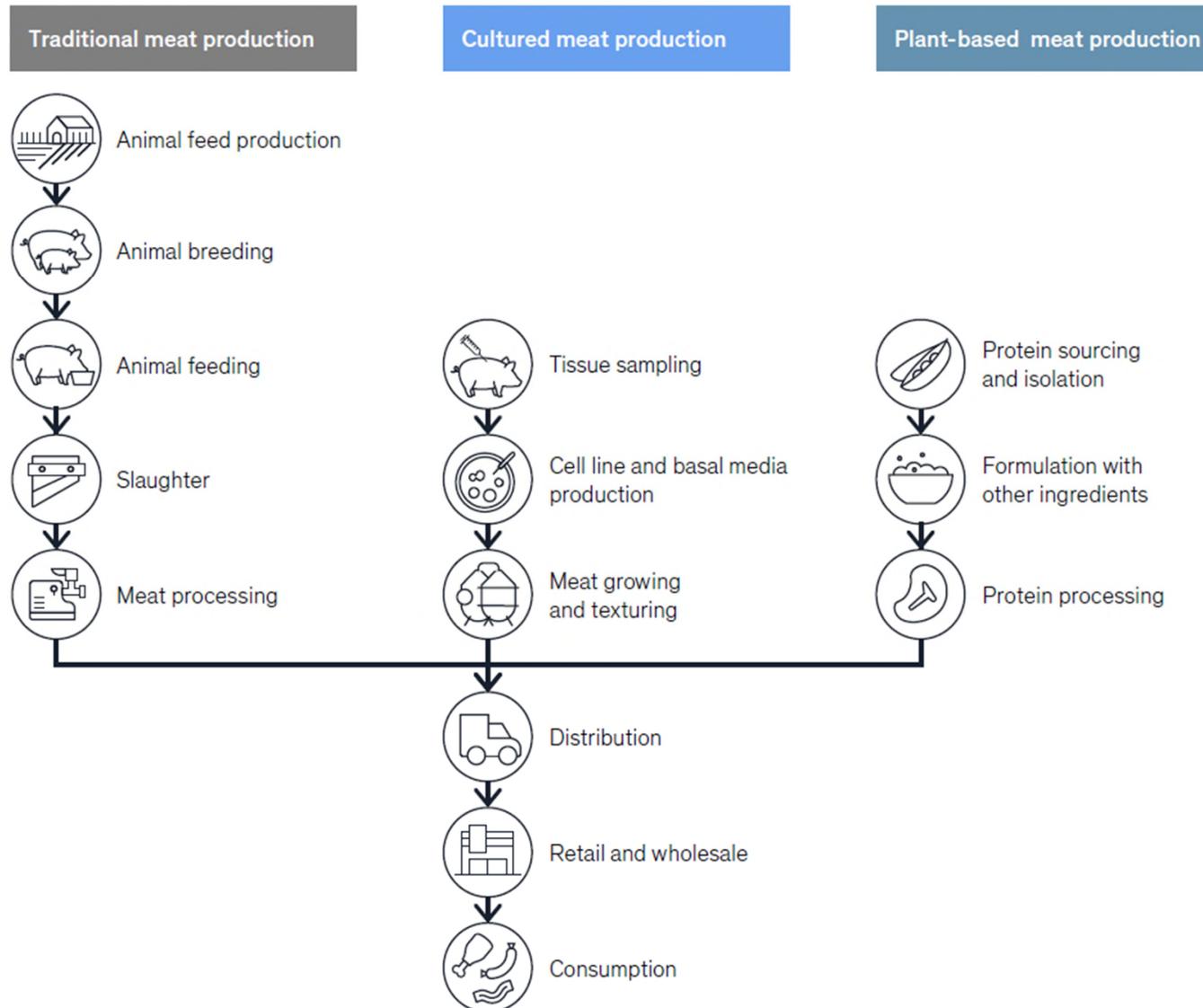
Bezug zur Umfeldanalyse



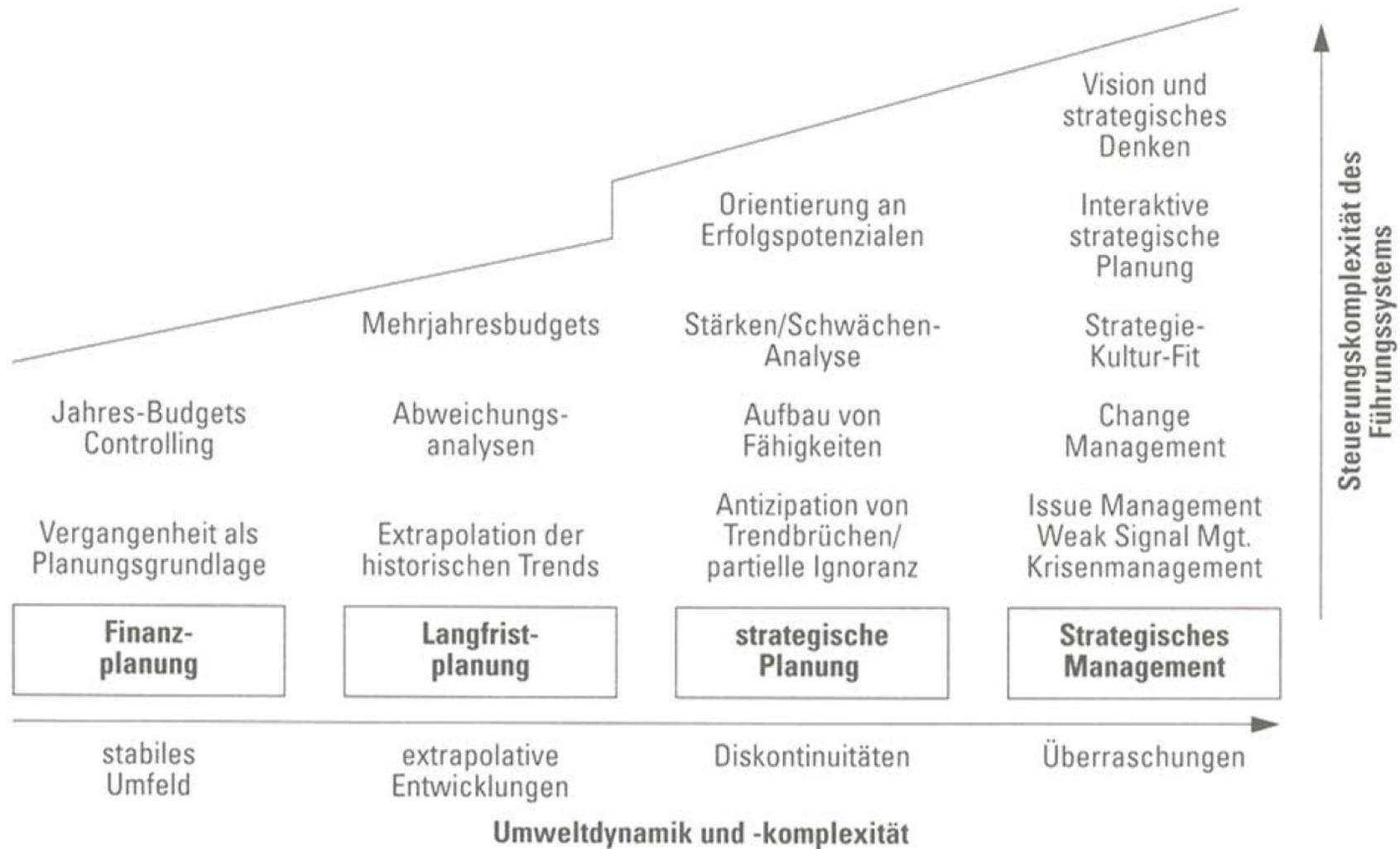
Beispiel: Mögliche Veränderung Wertschöpfungsketten

The meat value chain is shifting.

Traditional meat production vs cultured meat and plant-based meat production

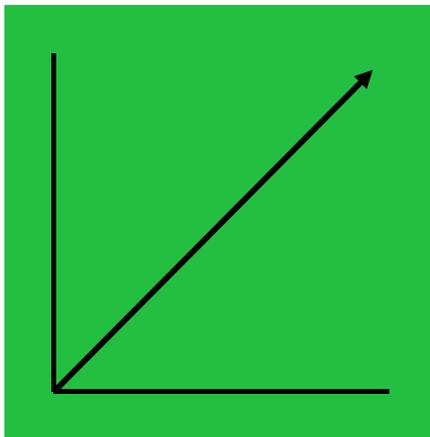


Quelle: McKinsey Global Institute (2020): The Bio Revolution.



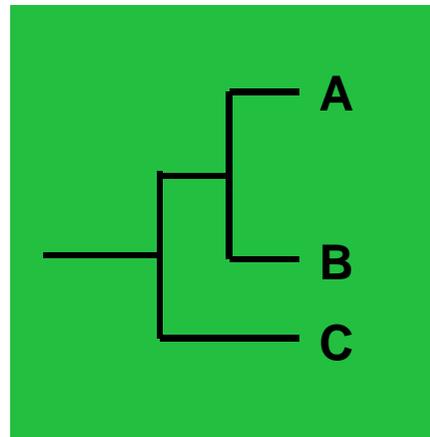
Je nach „**Unsicherheitsgrad**“ der Unternehmensumwelt sind

- andere **inhaltliche Strategien** notwendig und auch
- andere **Methoden** zur Strategiefindung!



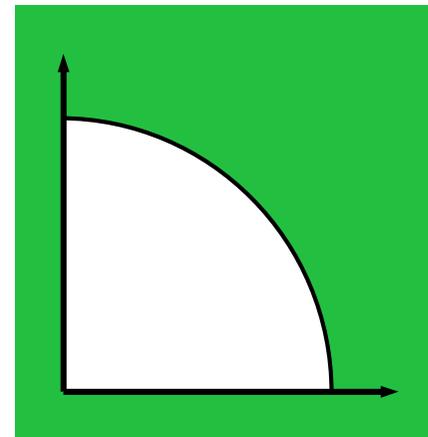
A clear enough Future

A single view of the future



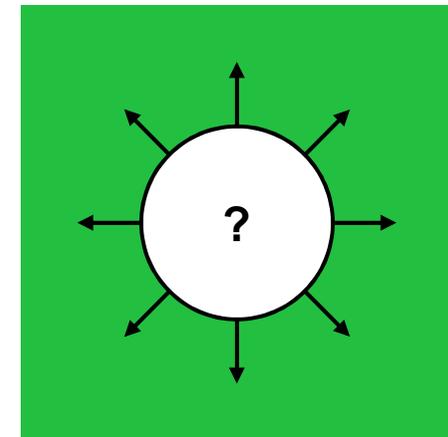
Alternate Futures

A limited set of possible future outcomes, one of which will occur



A range of futures

A range of possible future outcomes



True ambiguity

Not even a range of possible future outcomes

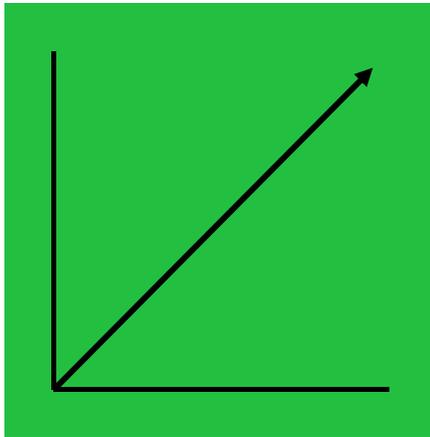
- Je nach Grad der Unsicherheit ist es notwendig, sich auf «andere» Strategieinhalte zu konzentrieren.



- Folgende Tendenzen sind zu beobachten:

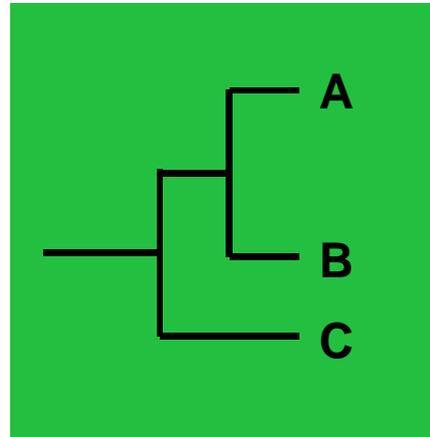
- **Metasteuerung gewinnt stark an Bedeutung**
 - Rahmen, Zweck, Grundsätze, Strukturen, Werte, Ziele etc. (vgl. vorn)
- **Risikoverteilung**
 - «Nicht alle Eier in einen Korb legen»
 - Strategien wählen, die mehrere mögliche Umfeld-Entwicklungen abdecken können (robust).
 - Flexibilität bewahren
(z.B. bei Investitionsentscheiden → evtl. weniger, evtl. etappiert etc.)
- **Mehr «inside-out»-Perspektive**
 - Eigene Kompetenzen → mehr Orientierung daran.
 - Ressourcenbasierte Sichtweise → «Was habe ich, das ich allenfalls auf den Märkten ein-/umsetzen kann?»
- **Arbeit mit Experimenten** (vgl. auch Wüthrich 2022)
 - Die Realität kann nicht vollständig analysiert & prognostiziert werden
 - Mit Experimenten kann sie erkundet werden → Funktionsfähige Aktionen

Unterschiedliche Strategiemethoden sind gefragt!



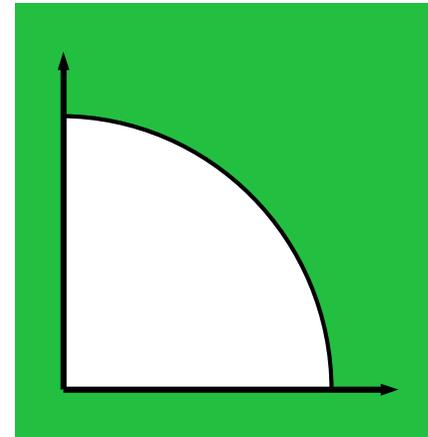
A clear enough Future

- Traditional strategic planning & decision making processes
 - SWOT analysis
 - Market research
 - Porter's 5 forces
 - Cost benchmarks
 - Core competences
 - Etc.



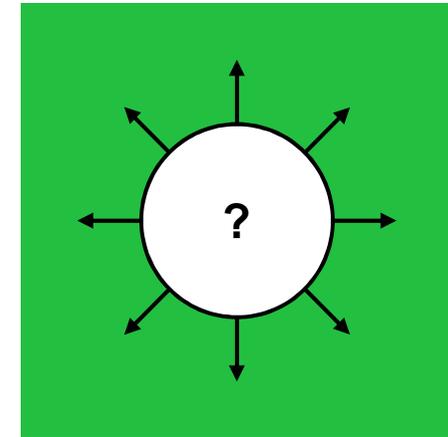
Alternate Futures

- Traditional tools plus
 - Decision trees
 - Scenario-planning exercises
 - Game theory
 - Etc.



A range of futures

- Traditional tools plus
 - Scenario-planning exercises
 - Game theory
 - Latent demand market research techniques
 - System dynamics tools
 - Financial option pricing models
 - Etc.

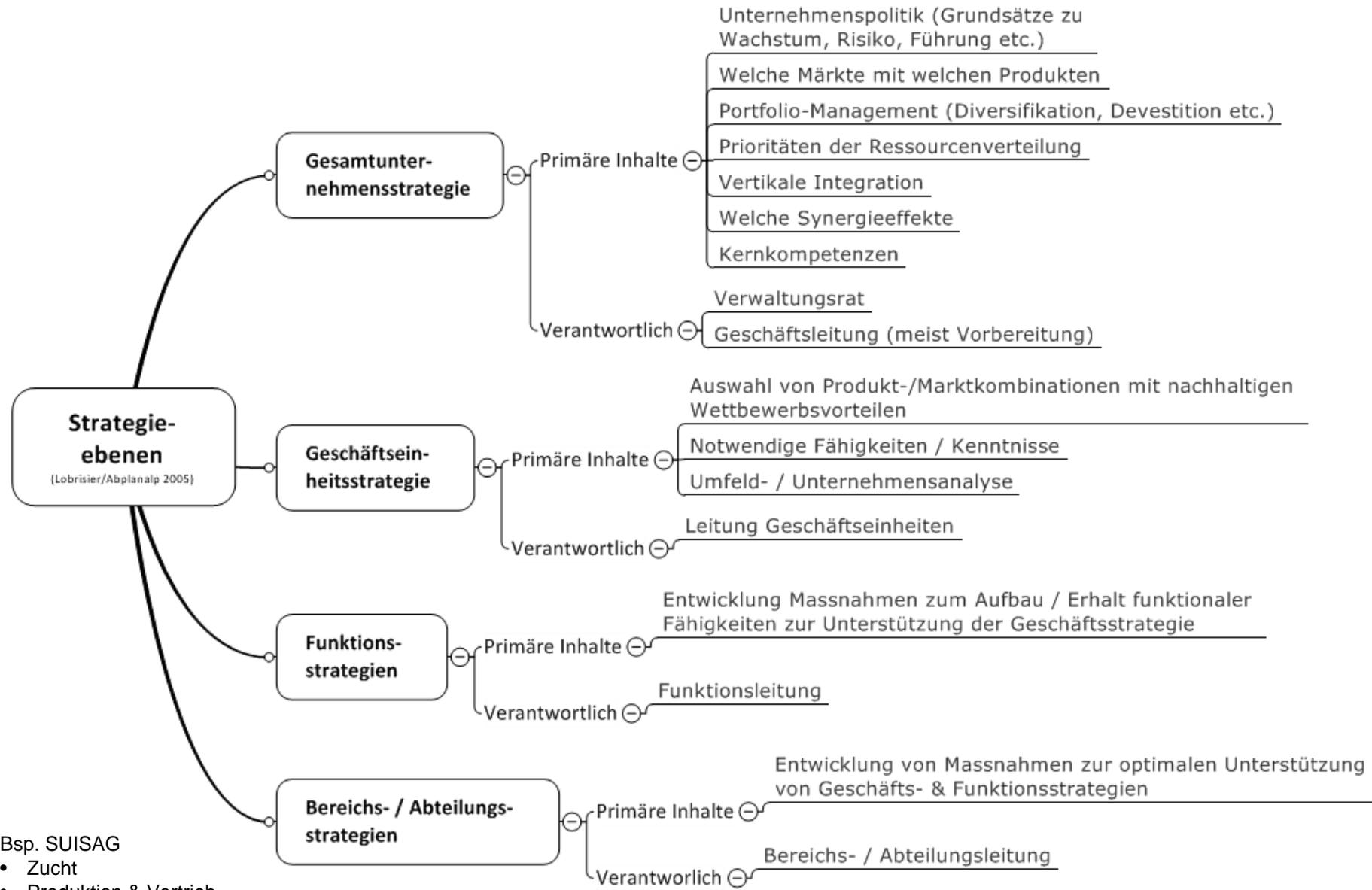


True ambiguity

- Strategic evolution principles
 - Scanning
 - Experimenting
 - Monitoring
 - Committing
 - Supporting organizational norms
- Management flight simulators (e.g. system dynamics tools)

Wichtig:

- ***Bisher bekannte strategische Tools können auch bei strategischen Fragestellungen in komplexen, mit Unsicherheit behafteten Situationen eingesetzt werden!***
- Die Tools bekommen jedoch einen **anderen Charakter**:
Sie liefern nicht (mehr) die einzige, beste Lösung, sondern sie dienen als Instrumente zur **Strukturierung des Dialogs** im Prozess der Strategiefindung & Instrumente zur **Aufarbeitung von Informationen** (→ richtige Fragen stellen, Information strukturieren).
- Arbeit in **Gruppen** ist wichtig:
Verschiedene Blickwinkel einbeziehen, analysieren und ausdiskutieren
→ Problemverständnis, Lösungsvarianten & Umsetzung

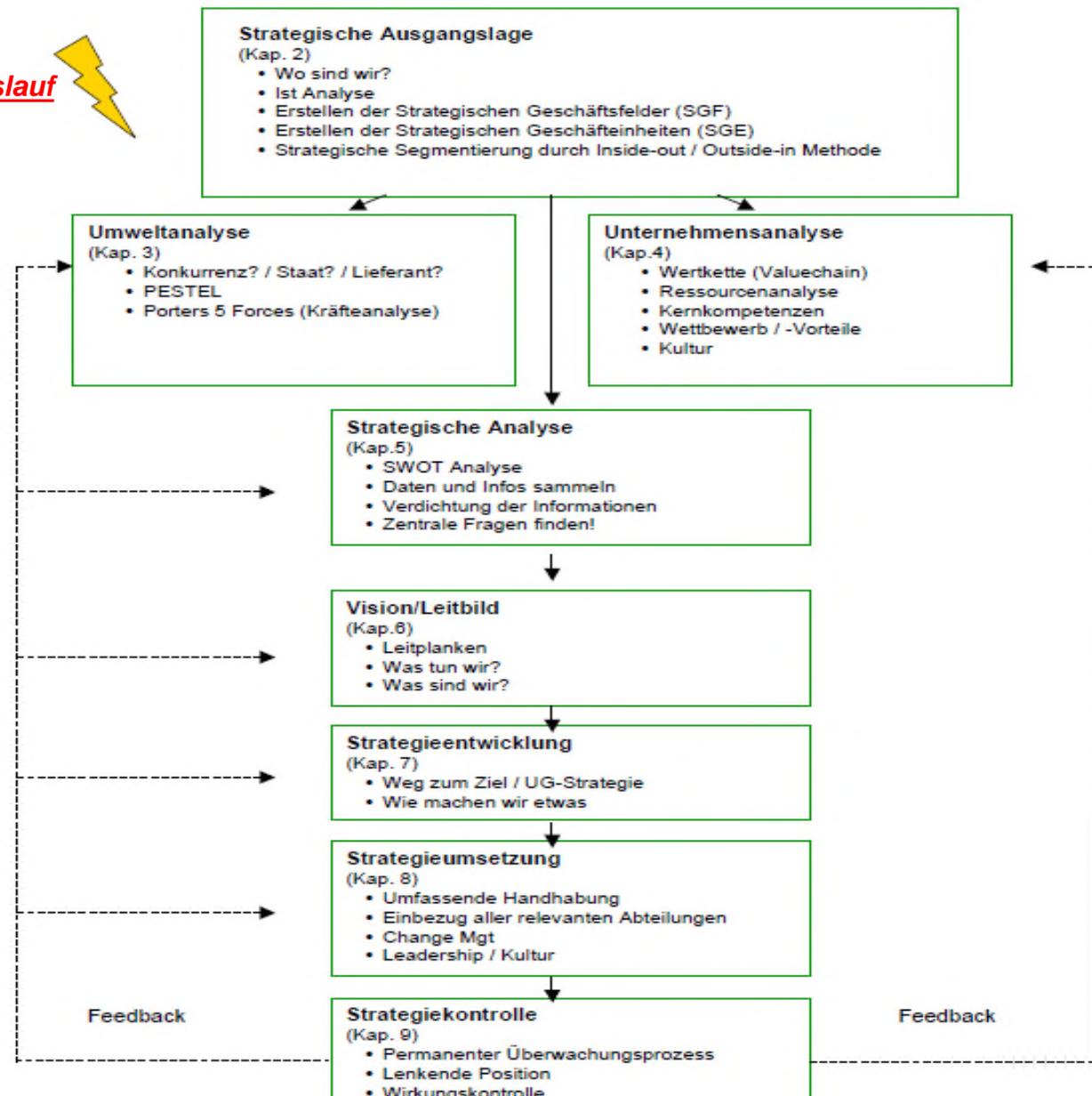


Bsp. SUISAG

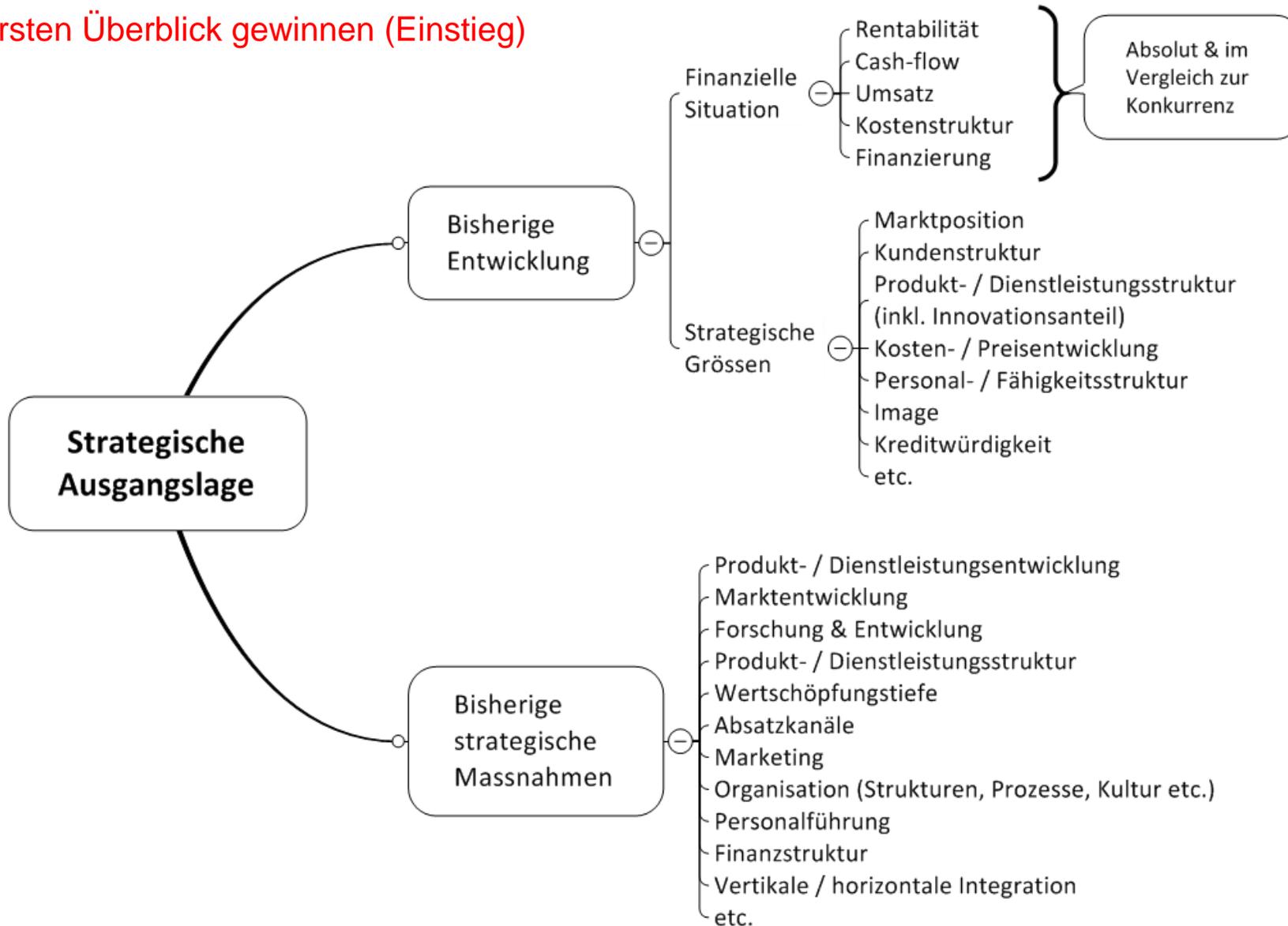
- Zucht
- Produktion & Vertrieb
- Schweinegesundheitsdienst
- Unternehmensentwicklung & Ressourcen

Hinweis Checklisten

Hinweis Managementkreislauf



Ersten Überblick gewinnen (Einstieg)

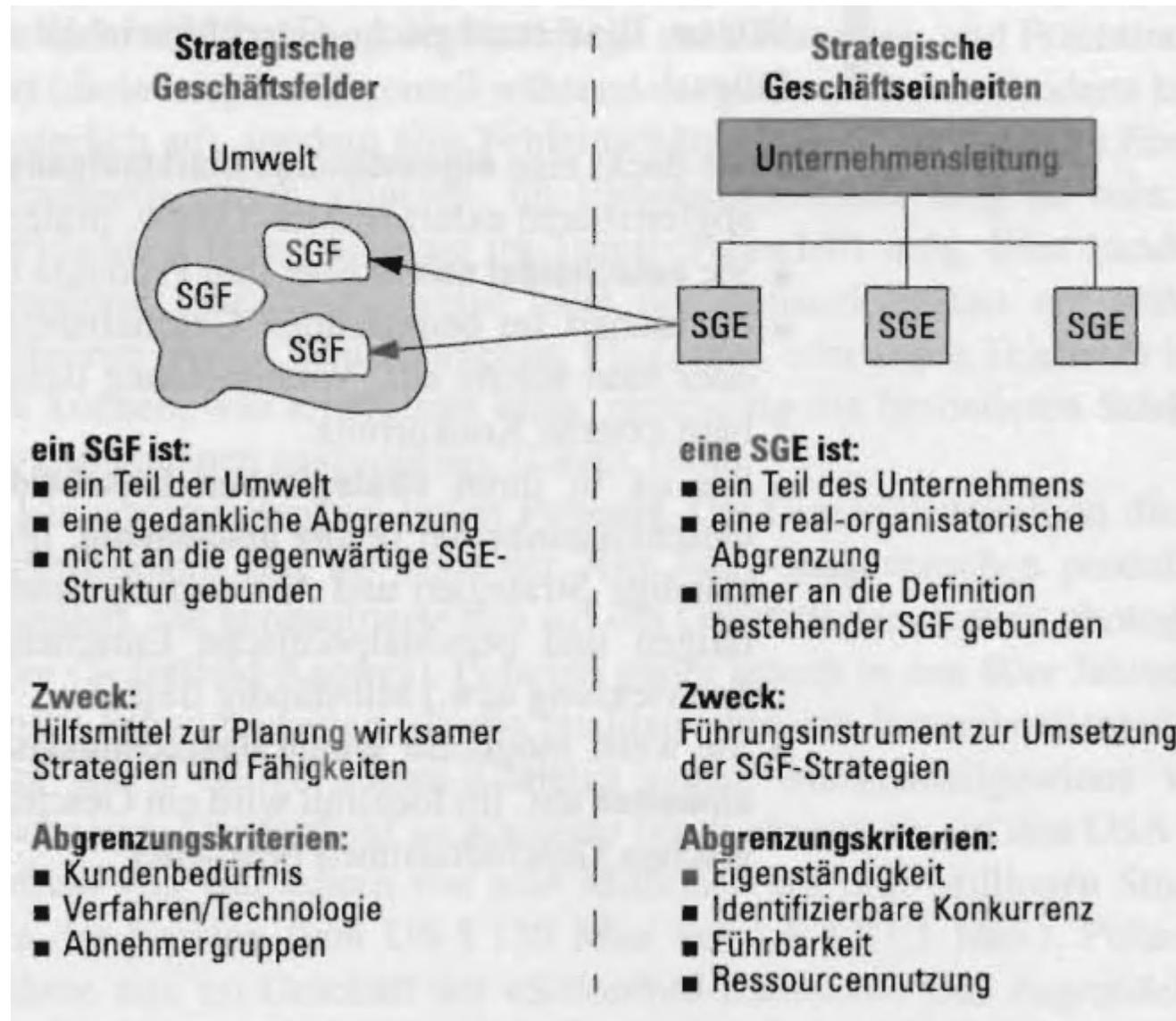


➤ **Strategische Geschäftsfelder (SGF)**

- Ein strategisches Geschäftsfeld ist ein **Ausschnitt aus dem gesamten (externen) Betätigungsfeld des Unternehmens.**
- Dieser Ausschnitt lässt sich z.B. nach den folgenden Kriterien von anderen Geschäftsfeldern abgrenzen:
 - Erfolgsfaktoren im Markt: z.B. Geschäftslogik, Strategie, Kundengruppen, organisatorische Fähigkeiten, Investitionen etc.
 - Wachstums- & Erfolgsaussichten
 - Zukünftige Chancen & Gefahren (Unsicherheiten, Turbulenzen, neue Möglichkeiten etc.)

➤ **Strategische Geschäftseinheiten (SGE)**

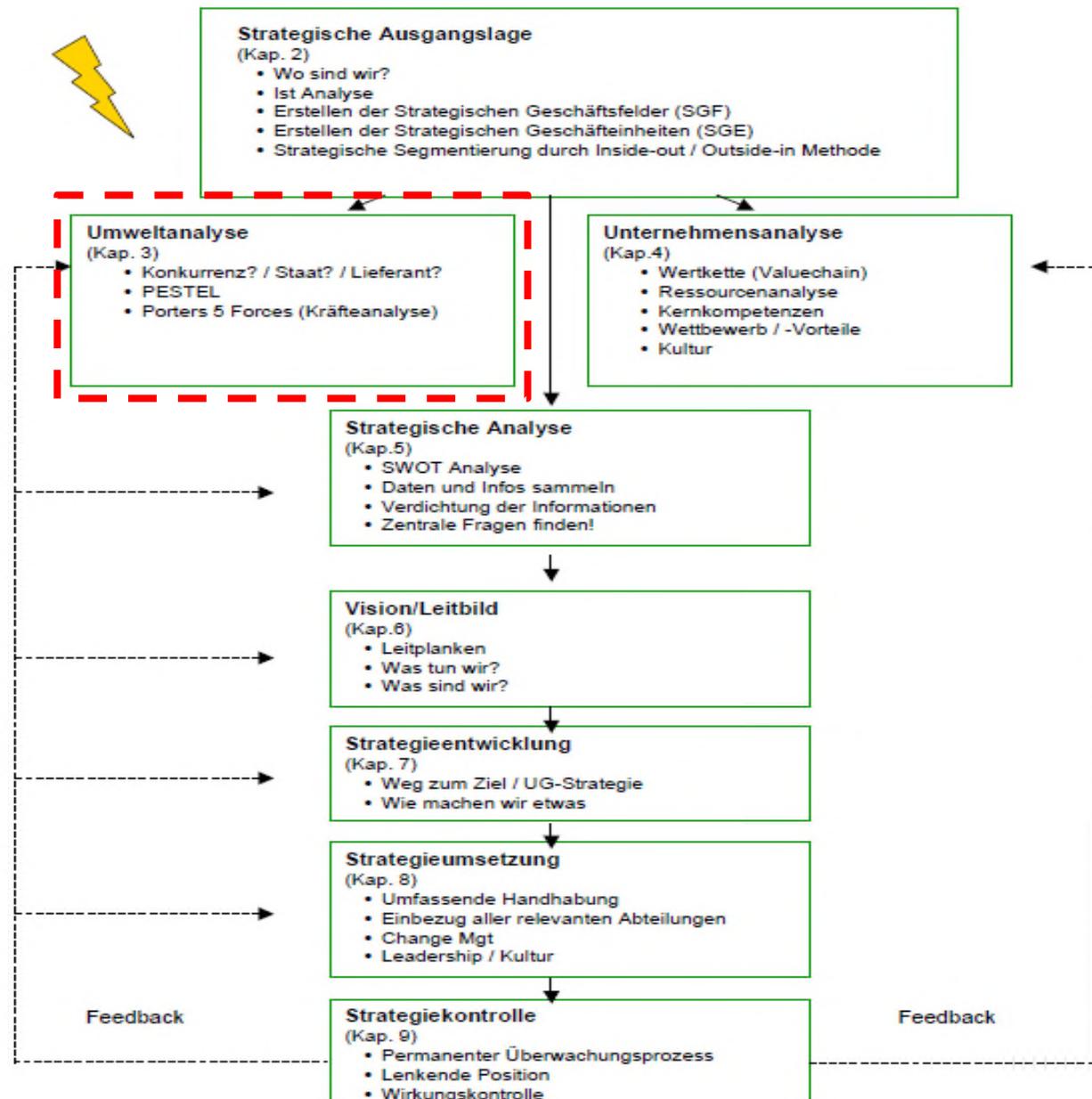
- Eine strategische Geschäftseinheit ist ein **Unternehmensbereich**, der für die Bearbeitung eines oder mehrerer Geschäftsfelder verantwortlich ist.
- Eine strategische Geschäftseinheit sollte folgende Kriterien erfüllen:
 - Eigenständige Marktaufgabe
 - Entscheidet selber über Produkte & Märkte
 - Beliefert klar abgrenzbare Märkte
 - Sichert Wettbewerbsvorteile in ihren Geschäftsfeldern
 - Ist in ihren strategischen Entscheiden in ihren Geschäftsfeldern relativ unabhängig
 - Wenig Überschneidungen mit anderen Geschäftseinheiten
 - Über längere Zeit stabil
 - Wird von Führungskraft geleitet

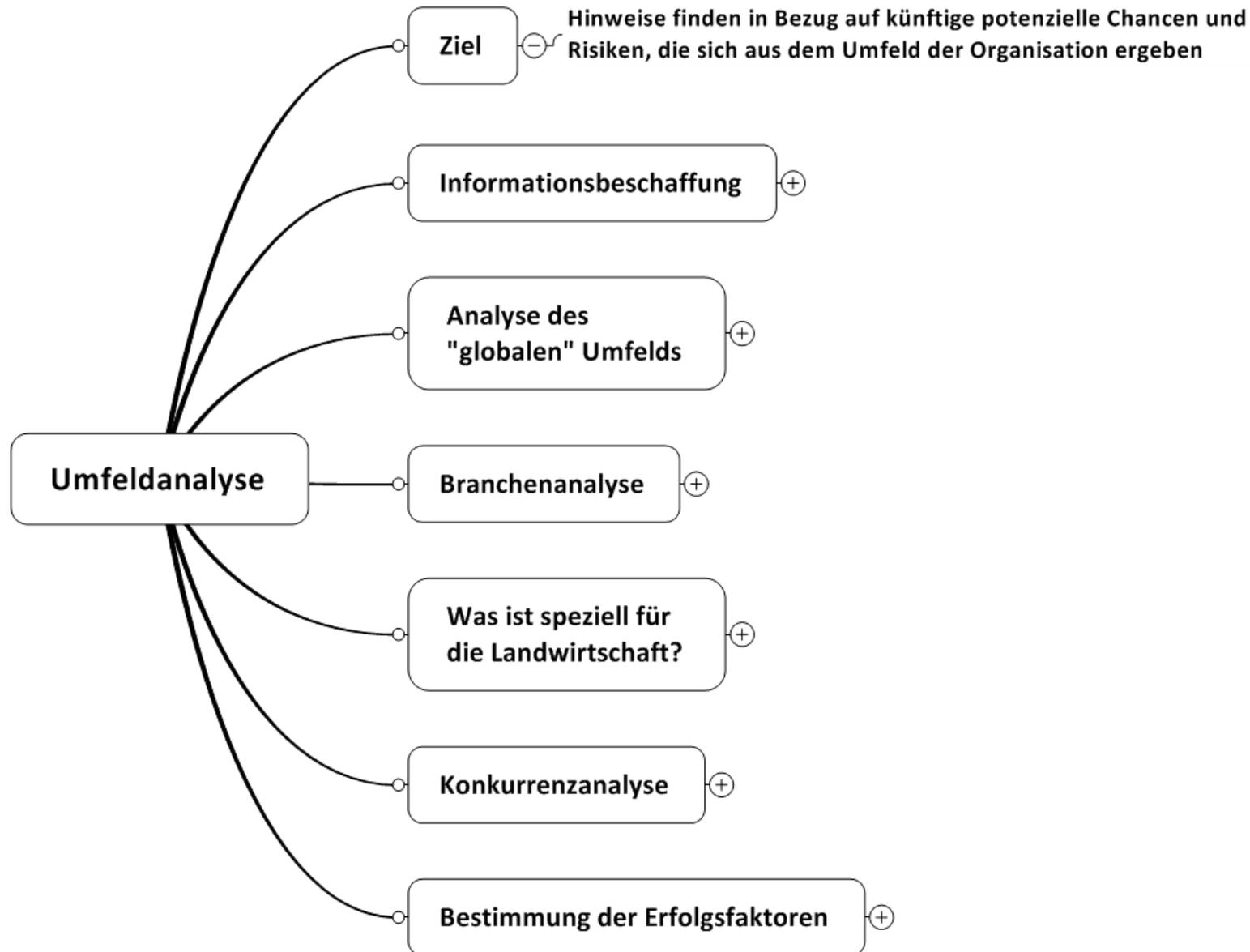


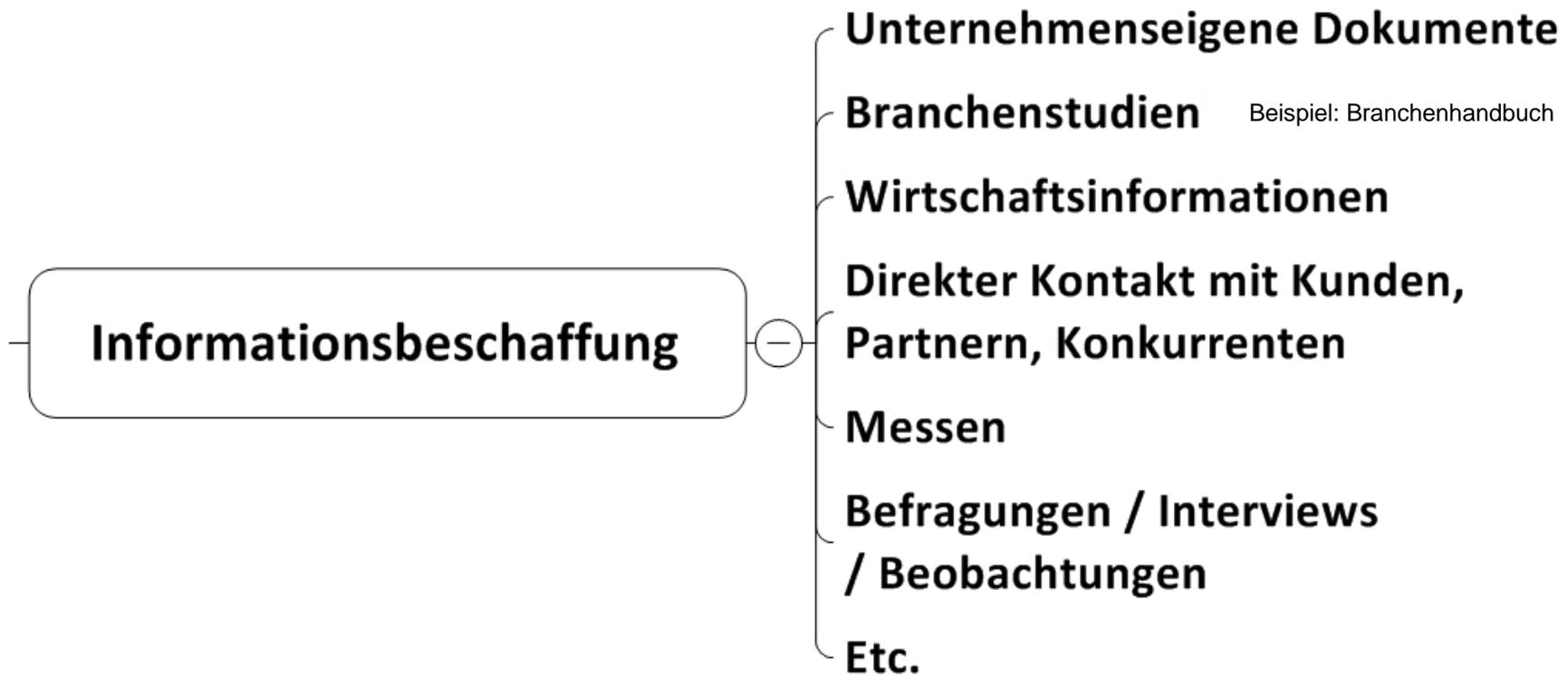
Beispiel für eine Strategische Segmentierung bei einer Garagengruppe in Graubünden (SGF)

	Gewerbe	Händler	Chur	Rheintal (SG)	Landquart	Thusis	St. Moritz
Opel & div.			●	●	●	●	●
Suzuki		●	●	●	●	●	●
Subaru		●	●		●	●	●
Range Rover / Jaguar			●	●	●	●	●
Div. Nutzfahrzeuge	●	●	●	●			

	Gewerbe	Händler	Chur	Rheintal (SG)	Landquart	Thusis	St. Moritz
Opel & div.			●	●	●	●	●
Suzuki		●	●	●	●	●	●
Subaru		●	●		●	●	●
Range Rover / Jaguar			●	●	●	●	●
Div. Nutzfahrzeuge	●	●	●	●			



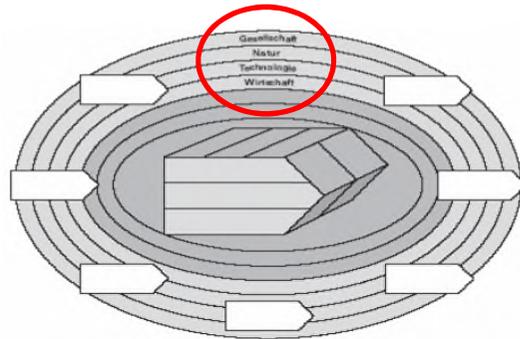




Universitäten / Forschungsinstitute
Branchenverbände
Wirtschaftsverbände
Rabobank
Deutsche Bank
UBS
Etc.

Interessantes Beispiel: **NEWSLETTER**





Analyse des "globalen" Umfelds

"Umweltsphären"

Political
(Politisch)

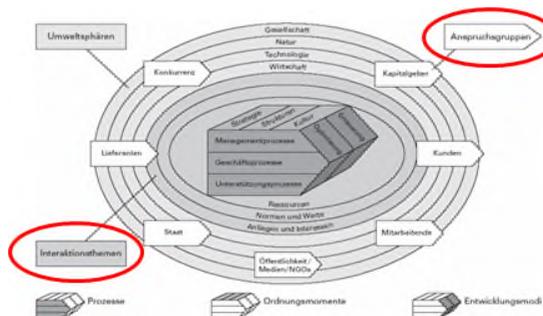
Economical
(Ökonomisch / Wirtschaft)

Soziodemographical
(Sozial / Soziodemographisch)

Technological
(Technologisch)

Ecological
(Ökologisch / Natur / Umwelt)

Legal
(Rechtlich)

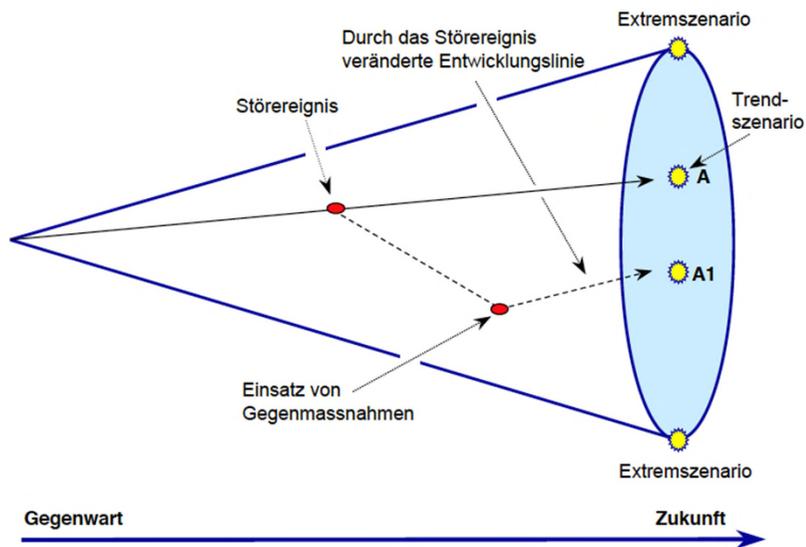


Analyse der letzten 5 Jahre + längere Trends: Strukturwandel sehen

Analyse möglicher künftiger Trends --> Szenarien

Stakeholder-Analyse

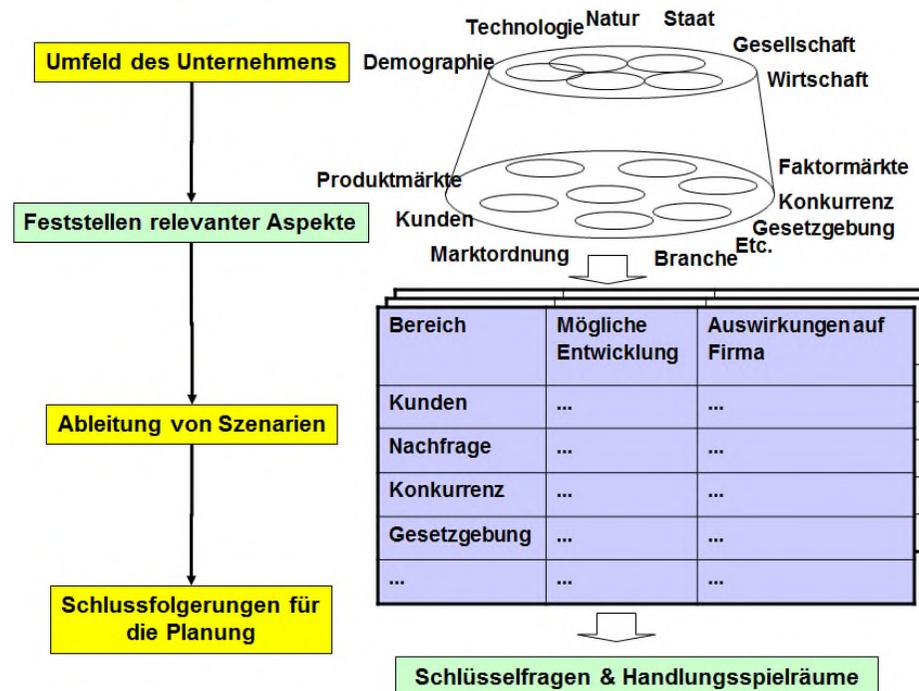
SG-Mgt-Modell



Szenario-Technik

(Pro memoria: vgl. vorn)

Was wäre, wenn?

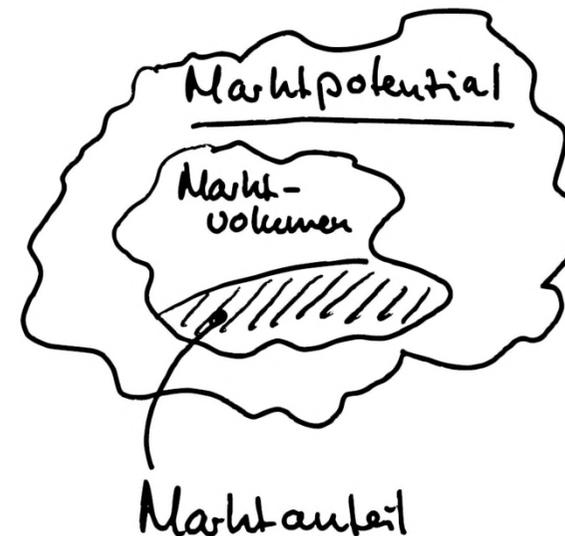


Checkliste zur Analyse des allgemeinen Umfeldes	
Oekologische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ● Verfügbarkeit von Energie <ul style="list-style-type: none"> - Erdöl - Gas - Elektrizität - Kohle - andere Energiequellen ● Verfügbarkeit von Rohstoffen ● Strömungen im Umweltschutz <ul style="list-style-type: none"> - Umweltbewusstsein - Umweltbelastung - Umweltschutzgesetzgebung ● Recycling <ul style="list-style-type: none"> - Verfügbarkeit von Recyclingmaterial - Recyclingkosten
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ● Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungstendenzen in der Verfahrenstechnologie - Innovationspotential - Automation/Prozesssteuerung/Informationstechnologie/CIM/CAD ● Produktinnovation <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungstendenzen in der Produkttechnologie <ul style="list-style-type: none"> - Hardware - Software - Innovationspotential ● Substitutionstechnologien <ul style="list-style-type: none"> - mögliche Innovationen - Kostenentwicklung ● Informatik und Telekommunikation
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklungstendenzen des Volkseinkommens in den relevanten Ländern ● Entwicklung des internationalen Handels <ul style="list-style-type: none"> - Güteraustausch - Wirtschaftsintegration - Protektionismus ● Entwicklungstendenzen der Zahlungsbilanzen und Wechselkurse ● Erwartete Inflation ● Entwicklung der Kapitalmärkte ● Entwicklung der Beschäftigung ● Zu erwartende Investitionsneigung ● Zu erwartende Konjunkturschwankungen <ul style="list-style-type: none"> - Häufigkeit - Ausprägung
Fortsetzung siehe nächste Seite	

Checkliste zur Analyse des allgemeinen Umfeldes (Fortsetzung)	
Demographische und sozialpsychologische Entwicklungstendenzen	<ul style="list-style-type: none"> ● Bevölkerungsentwicklung in den relevanten Ländern <ul style="list-style-type: none"> - allgemein - Entwicklung wichtiger Bevölkerungsgruppen - Bevölkerungswanderungen ● Sozialpsychologische Strömungen <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsmentalität - Sparsamkeit - Freizeitverhalten - Einstellung gegenüber der Wirtschaft - Einstellung gegenüber der Automation - Einstellung gegenüber relevanten Werkstoffen - Einstellung gegenüber relevanten Produkten - Unternehmerische Grundhaltungen
Politik und Recht	<ul style="list-style-type: none"> ● Globalpolitische Entwicklungstendenzen <ul style="list-style-type: none"> - Ost-West - Nord-Süd - allgemeine Gefahr lokaler oder internationaler Konflikte - Marktstellung der Rohstoffproduzenten ● Parteipolitische Entwicklung in den relevanten Ländern ● Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik ● Entwicklungstendenzen in der Sozialgesetzgebung und im Arbeitsrecht ● Bedeutung und Einfluss der Gewerkschaften ● Handlungsfreiheit der Unternehmen

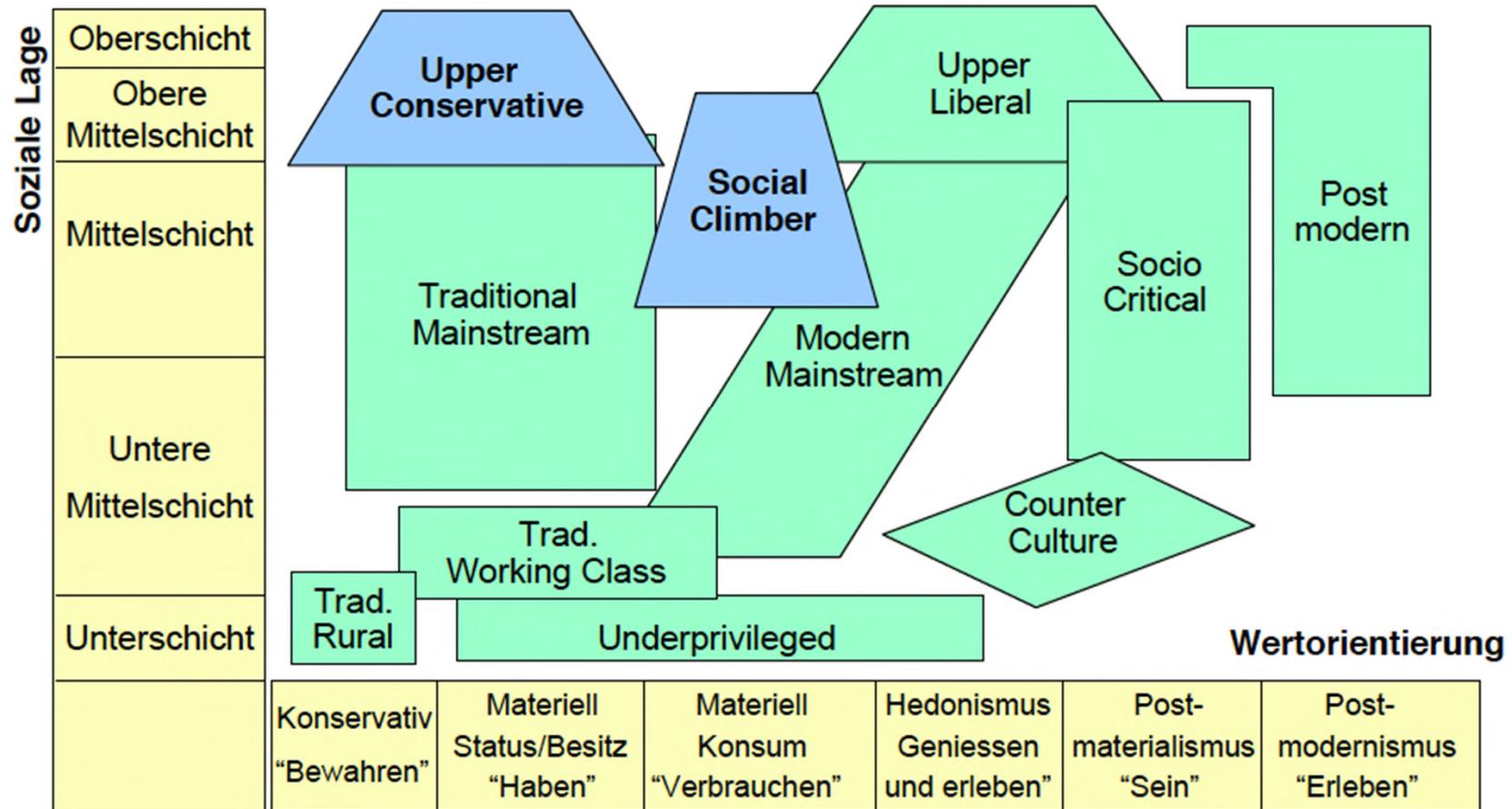
Checkliste zur Analyse des Absatzmarktes (anzuwenden pro Marktsegment)	
Quantitative Marktdaten	<ul style="list-style-type: none"> ● Marktpotential/Marktvolumen ● Stellung des Marktes im Marktlebenszyklus ● Marktsättigung ● Marktwachstum (mengenmässig, in % pro Jahr) ● Marktanteile ● Stabilität des Bedarfs
Qualitative Marktdaten	<ul style="list-style-type: none"> ● Kundenstruktur ● Bedürfnisstruktur der Kunden ● Kaufmotive ● Kaufprozesse/Informationsverhalten ● Marktmacht der Kunden

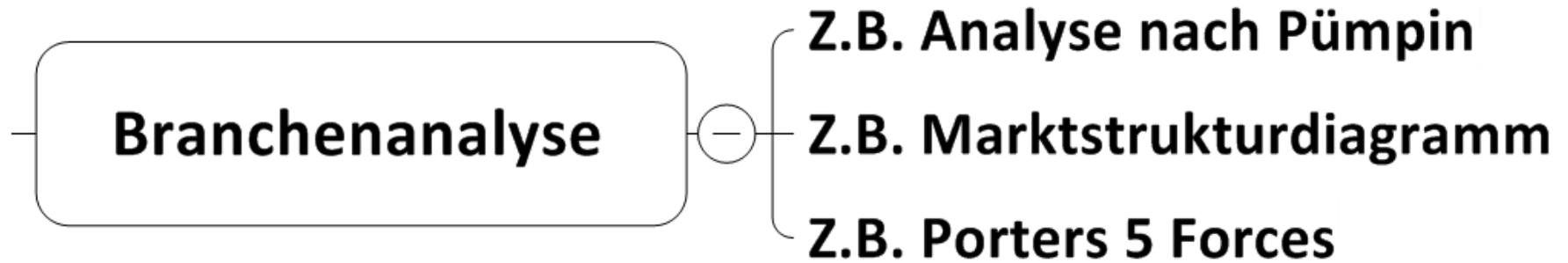
Quelle: Pümpin 1992



Art des Kriteriums	Konsumgütermarkt	Investitionsgütermarkt
Eigenschaften von Menschen / Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> •Alter, Geschlecht, Rasse •Kaufkraft •Familiengrösse •Lebenszyklus •Persönlichkeit, Lebensstil (wie Sicherheitsstreben, Genussorientierung) 	<ul style="list-style-type: none"> •Branchenzweig •Lage •Grösse •Technologie •Profitabilität •Management
Kauf- / Benutzungs-situation	<ul style="list-style-type: none"> •Kaufvolumen •Markentreue •Nutzungszweck •Kaufverhalten (Kaufhäufigkeit, Einkaufsstättenwahl) •Bedeutung des Kaufs •Auswahlkriterien 	<ul style="list-style-type: none"> •Verwendung •Bedeutung des Kaufs •Volumen •Einkaufsfrequenz •Kaufprozess •Auswahlkriterien •Vertriebskanäle
Bedürfnis & Charakteristika der Leistung	<ul style="list-style-type: none"> •Produktähnlichkeit •Preispräferenzen •Markenpräferenzen •Produkteigenschaften •Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> •Leistungsanforderungen •Lieferantenunterstützung •Markenpräferenzen •Eigenschaften •Qualität •Service-Anforderungen

(Sinus-Milieus)





Checkliste zur Branchenanalyse	
Branchenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ● Anzahl Anbieter ● Heterogenität der Anbieter ● Typen der Anbieterfirmen ● Organisation der Branche (Verbände, Absprachen usw.)
Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation	<ul style="list-style-type: none"> ● Auslastung der Kapazitäten ● Konkurrenzkampf
Wichtigste Wettbewerbsinstrumente/ Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualität ● Sortiment ● Beratung ● Preis ● Lieferfristen ● usw.
Distributionsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ● Geographisch ● Absatzkanäle
Branchenausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ● Allgemeine Branchenausrichtung (Werkstoffe, Technologie, Kundenprobleme usw.) ● Innovationstendenzen (Produkte, Verfahren usw.)
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ● Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten ● Substituierbarkeit der Leistungen

Quelle: Pümpin 1992

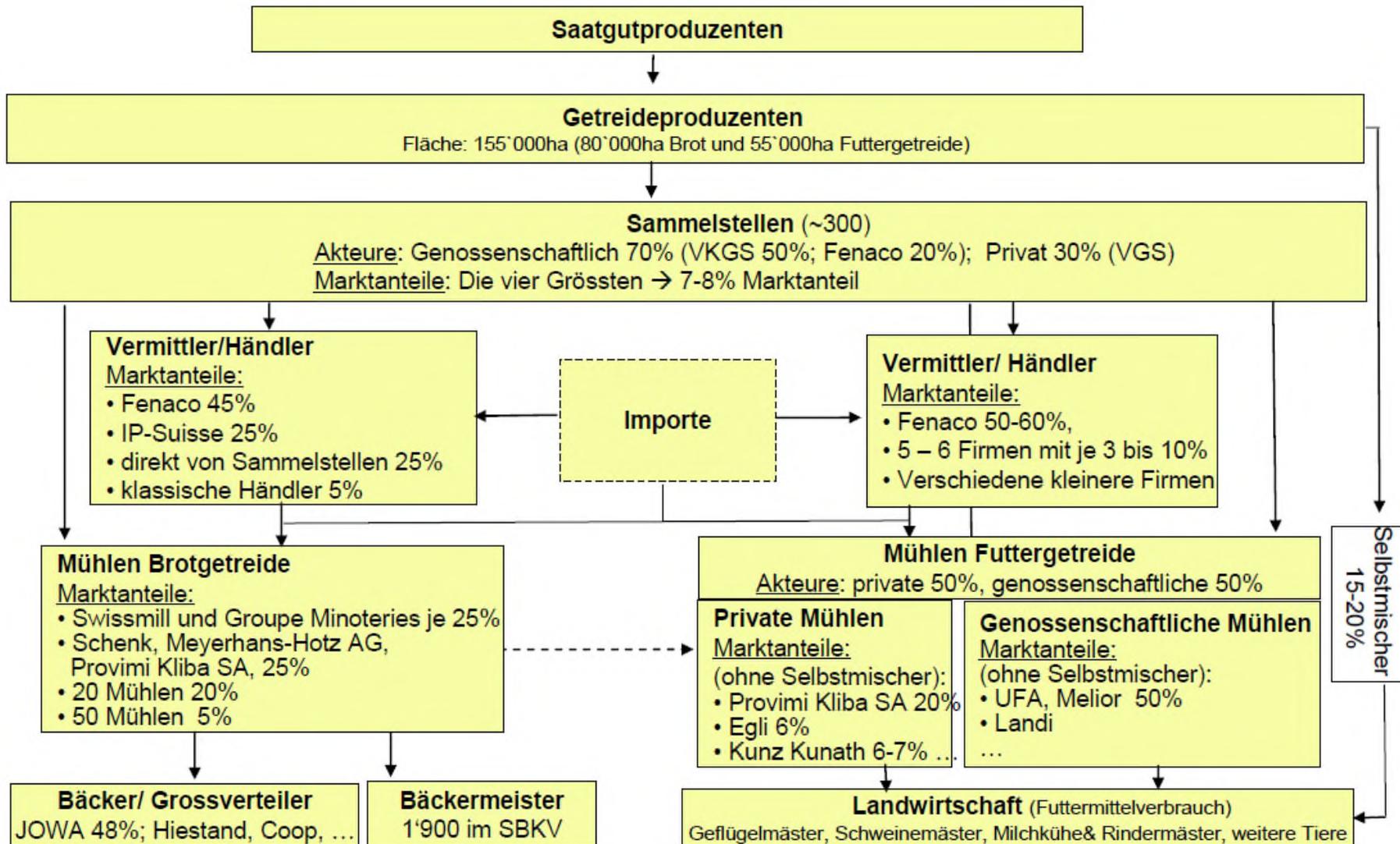
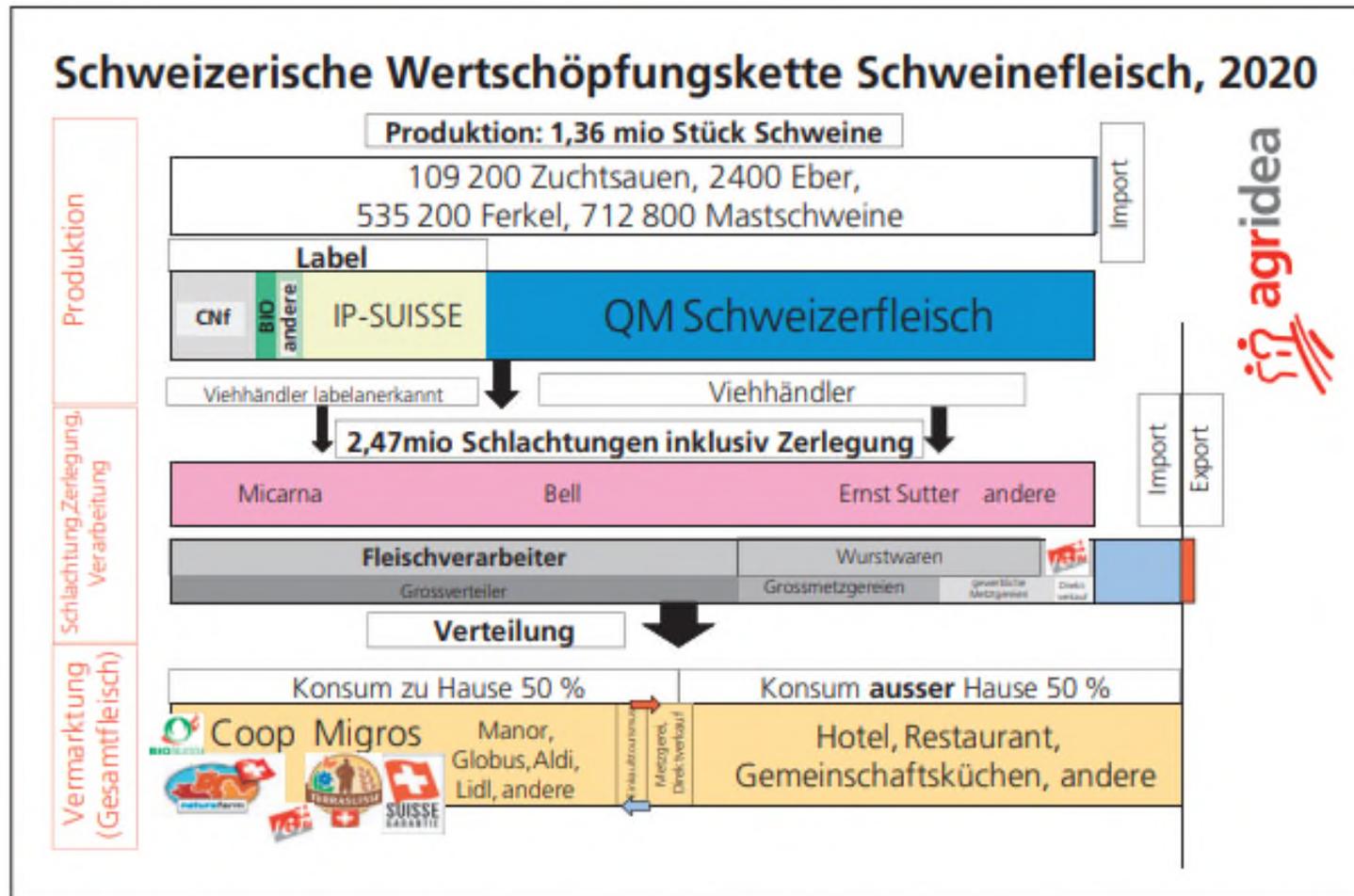


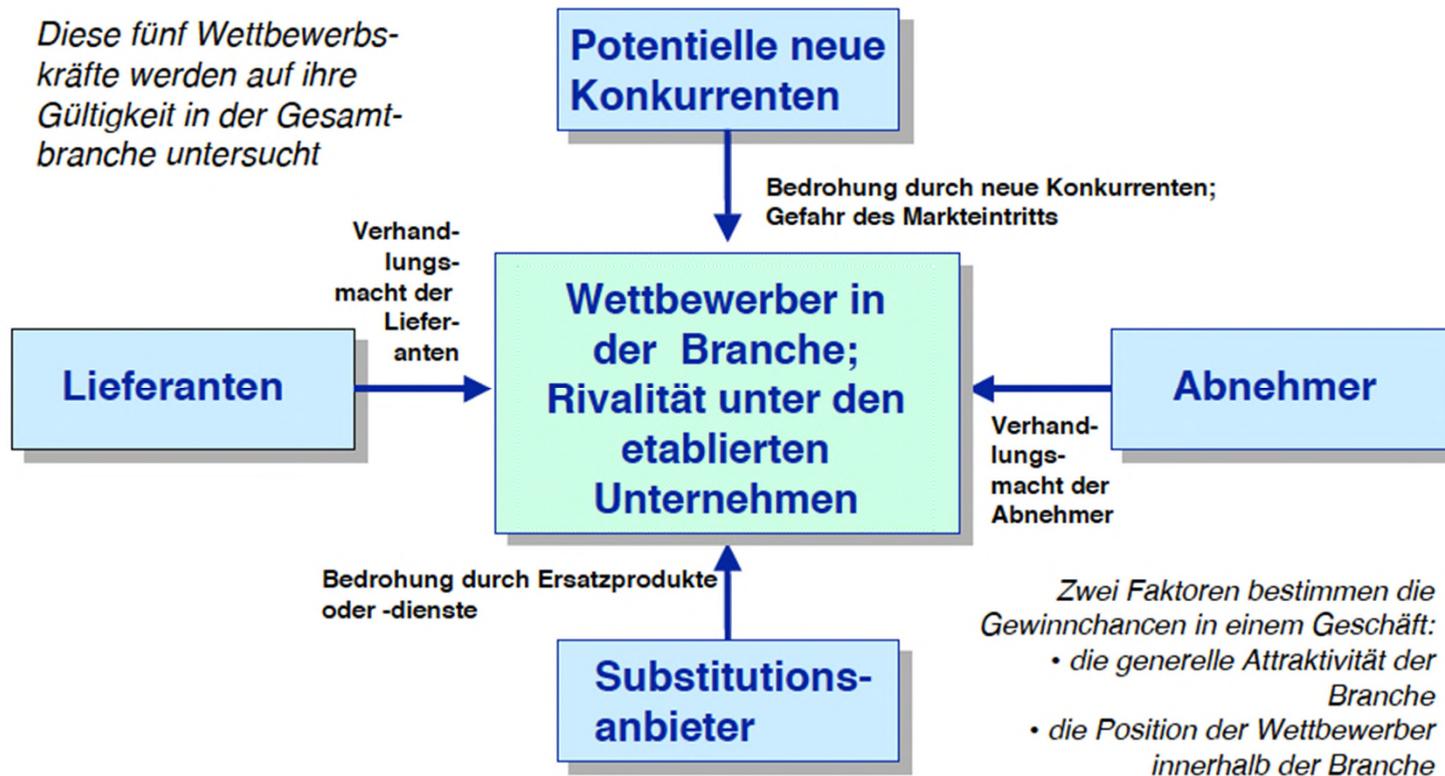
Abbildung 4: Schweizerische Wertschöpfungskette Schweinefleisch, 2020



Bemerkung zu Produktion und Schlachtungen bei Mastschweinen: Die Anzahl von 1,36 Mio gilt für den Stichtag 1. Januar. Die gesamte Jahresproduktion beträgt knapp 2,79 Mio Tiere, da etwa 3 schlachtreife Schweine pro Mastplatz und Jahr produziert werden.

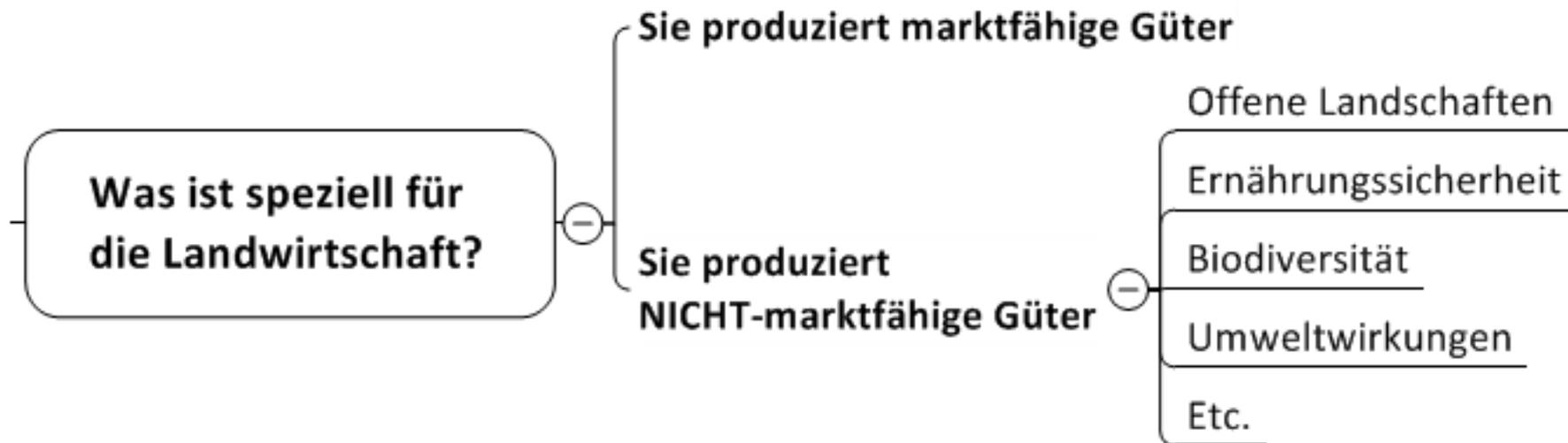
Die 5 Kräfte des Wettbewerbs

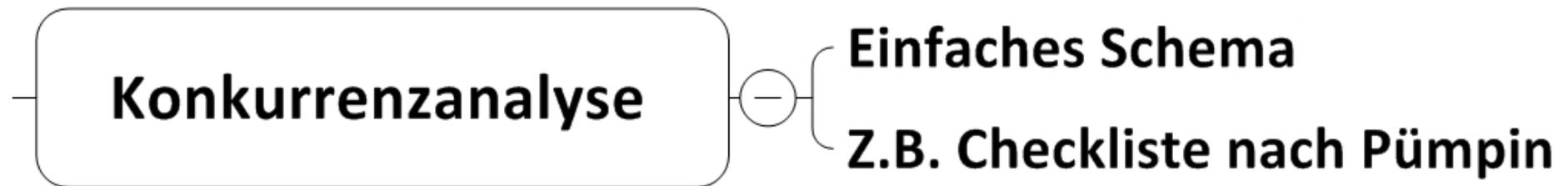
Die **Branchenattraktivität** ist nach Michael Porter die wesentliche **Bestimmungsgröße für die Rentabilität** einer Unternehmung. Eine Branche besteht aus einer Gruppe von Unternehmungen, die Produkte oder Dienstleistungen herstellen, welche das gleiche Kundenbedürfnis befriedigen und die sich daher gegenseitig ersetzen können (Substitut).

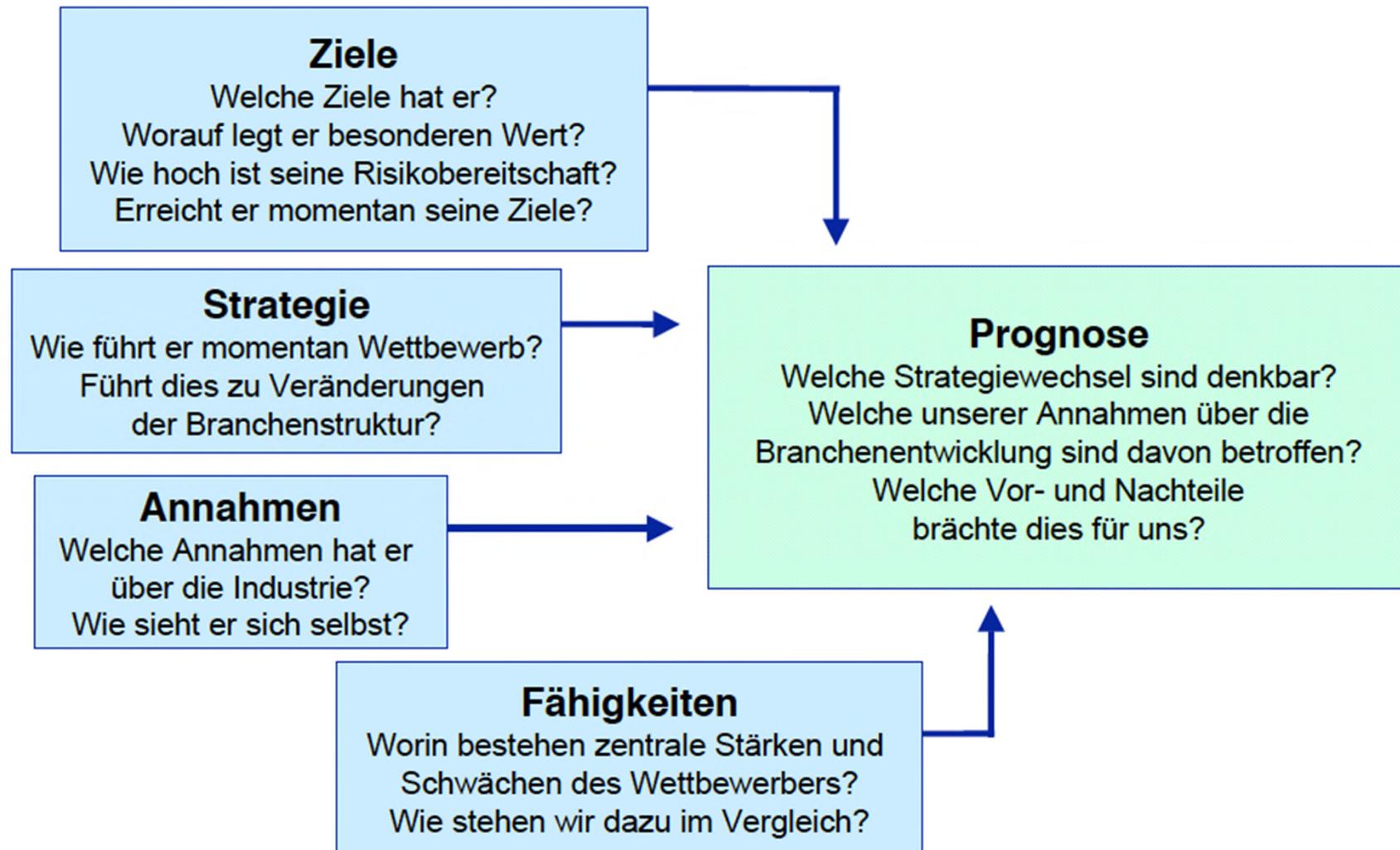


Inkl. Barrieren für Ein- & Ausstieg aus der Branche!

Was ist speziell für die Landwirtschaft?



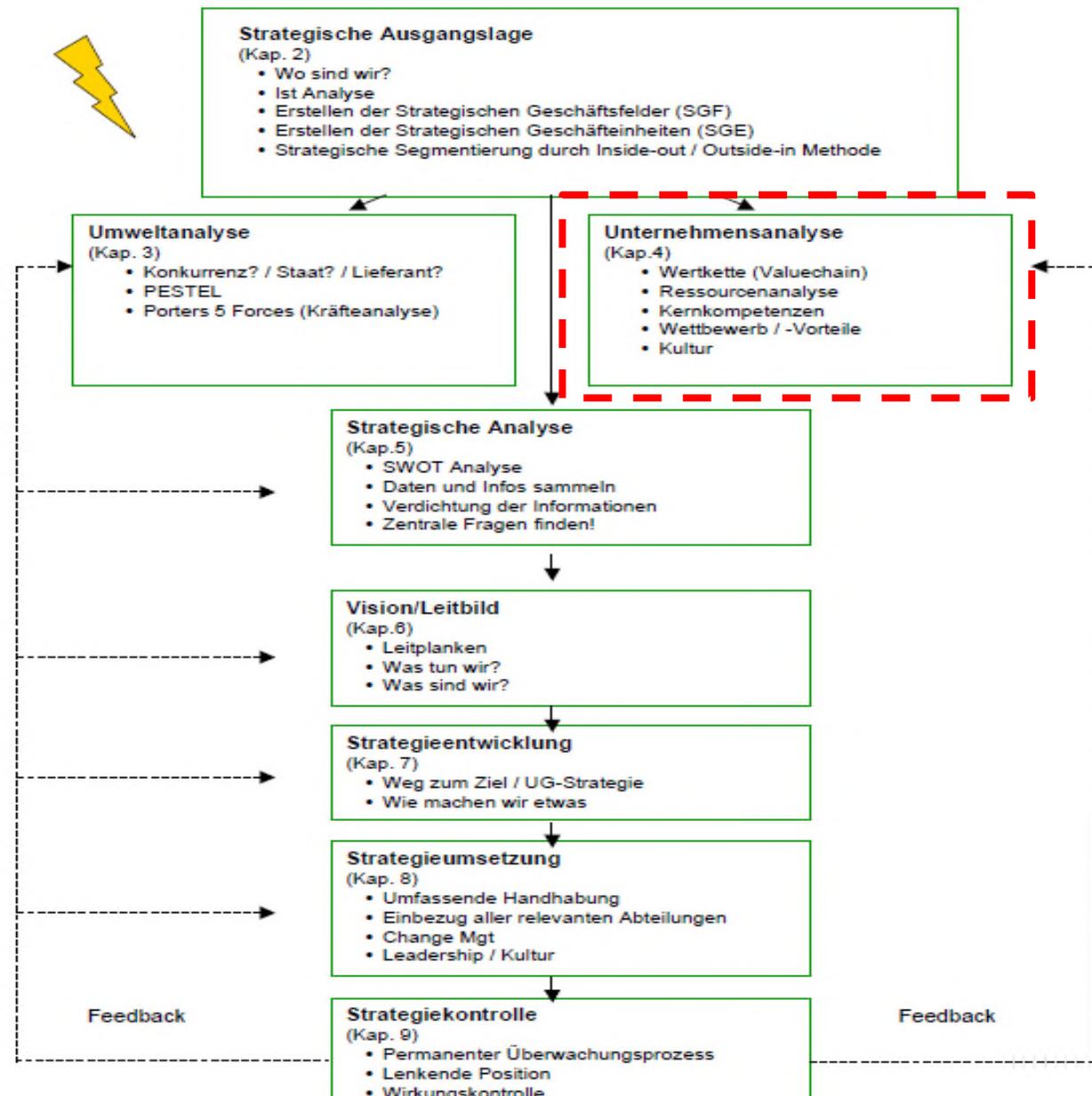


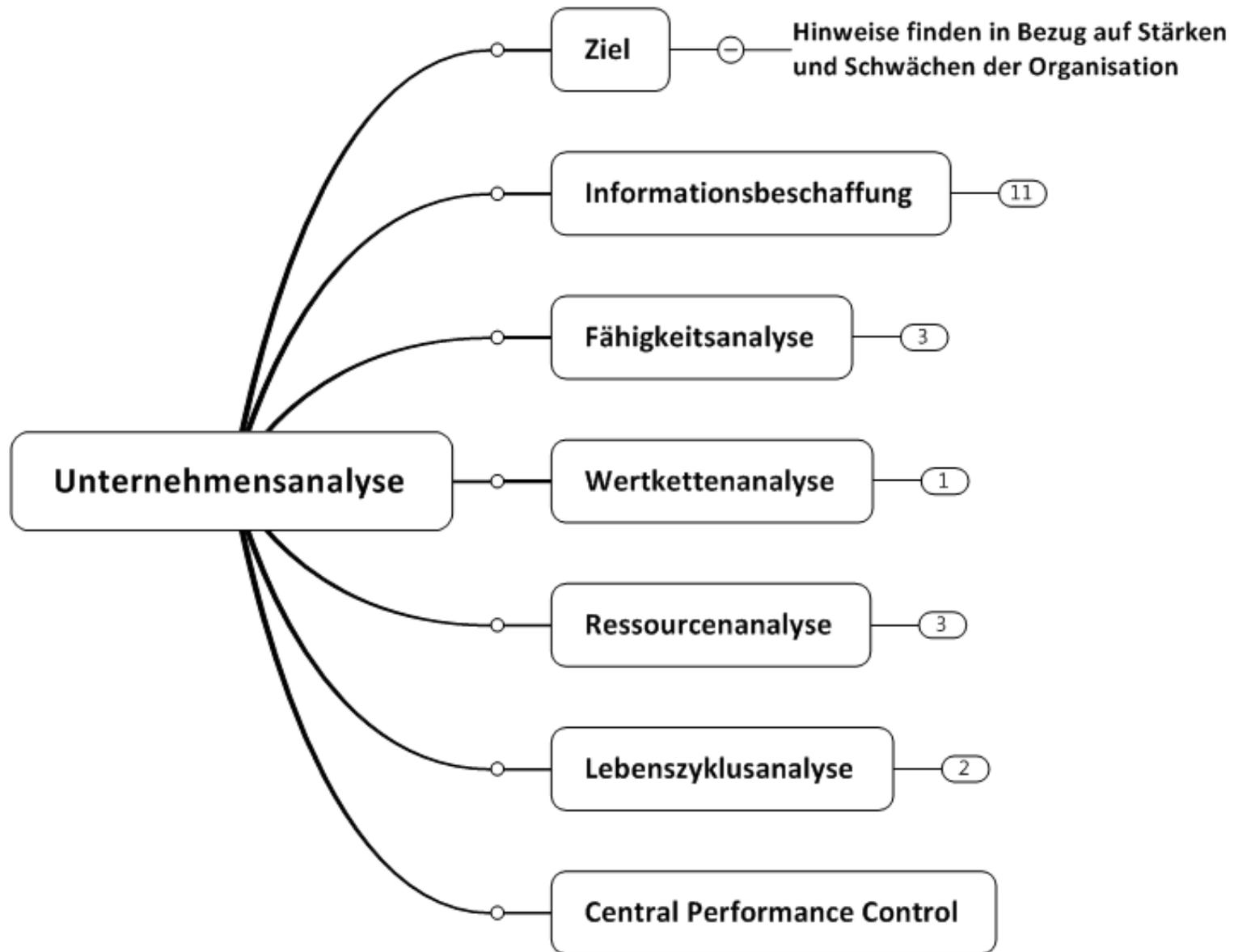


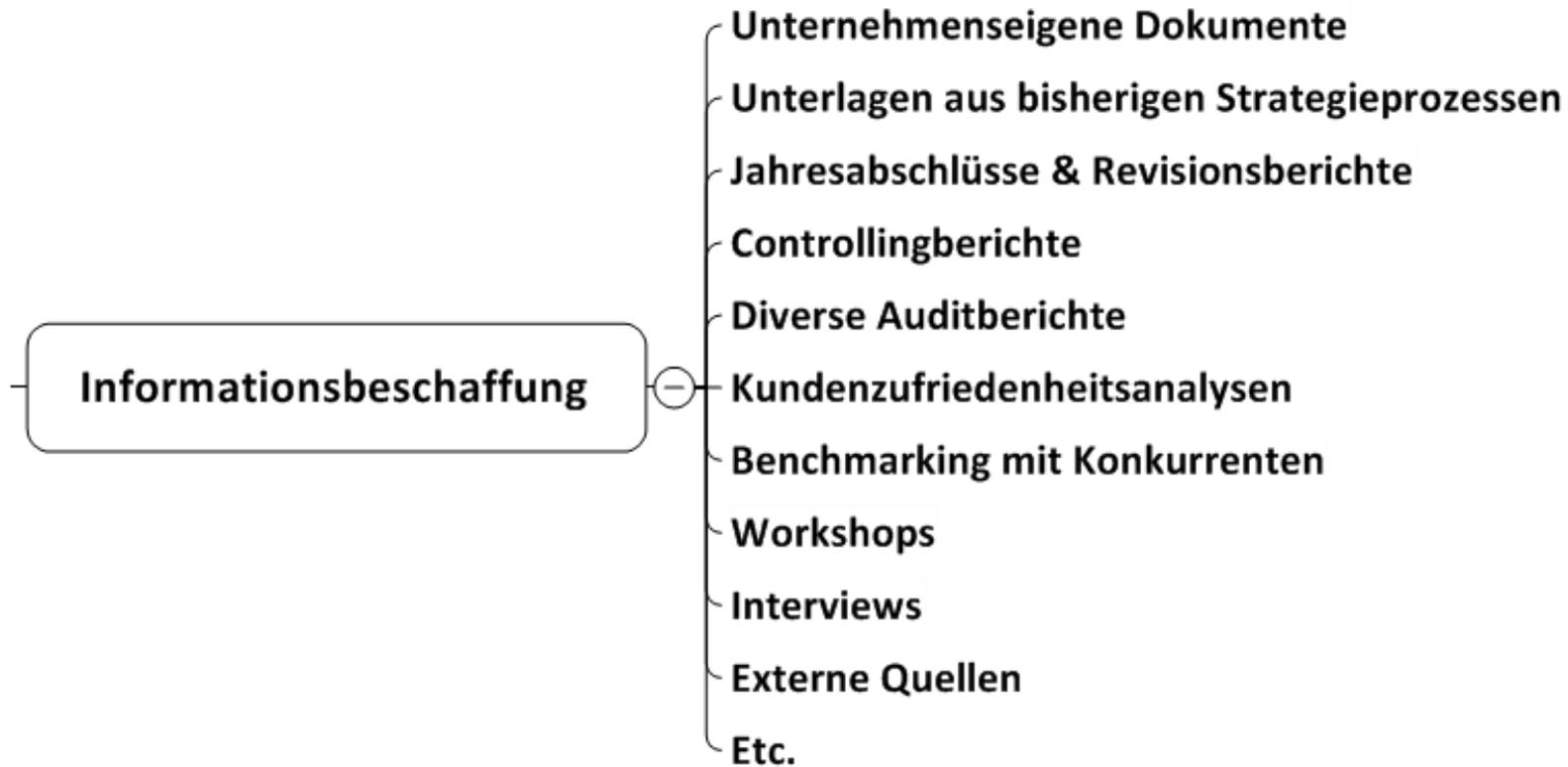
Checkliste zur Konkurrenzanalyse	
Konkurrent A	<ul style="list-style-type: none"> ● Hauptstärken ● Hauptschwächen ● Erkennbare Strategien des Konkurrenten ● Besetzte SEP des Konkurrenten ● Gegenwärtige Stellung des Konkurrenten <ul style="list-style-type: none"> - Umsatz insgesamt - Umsatz in relevanten Produktgruppen - Marktanteile insgesamt - Marktanteile in relevanten Produktgruppen ● Produktpolitik ● Preislage ● Kostenstruktur ● Gewinnsituation ● Finanzkraft ● Hauptgründe für Erfolg oder Misserfolg
Konkurrent B	<ul style="list-style-type: none"> ● Hauptstärken ● Hauptschwächen ● Erkennbare Strategien des Konkurrenten ● Besetzte SEP des Konkurrenten ● Gegenwärtige Stellung des Konkurrenten <ul style="list-style-type: none"> - Umsatz insgesamt - Umsatz in relevanten Produktgruppen - Marktanteile insgesamt - Marktanteile in relevanten Produktgruppen ● Produktpolitik ● usw.



- Der **letzte Schritt der Umweltanalyse** ist die Bestimmung der Erfolgsfaktoren, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Diese Aufgabe beeinflusst unmittelbar die Strategiewahl. Eine Fehleinschätzung führt unweigerlich zu suboptimalen oder gar kontraproduktiven Strategien.
- **Die Erfolgsfaktoren können je nach Branche verschieden sein oder im Verlauf der Zeit variieren. Sie sind jedoch für alle Akteure im Markt dieselben!**
- Normalerweise sind es **nicht mehr als drei oder vier zentrale Erfolgsfaktoren**, die über Erfolg oder Misserfolg in einer Branche entscheiden. Es ist somit sehr wichtig, dass diese Faktoren verstanden und priorisiert werden.
- Erfolgsfaktoren sind insbesondere in folgenden Bereichen zu finden:
 - o Forschung und Entwicklung (Pharmaindustrie)
 - o Produktion (Flexibilität, Effizienz, Standort)
 - o Produktinnovation (Computerindustrie)
 - o Distribution (Händlernetzwerk, eigene Verkaufseinheit)
 - o Marketing (Verkaufspersonal, Service, Verpackung)
 - o Qualität (Produkte, Beratung)
 - o Organisatorische Fähigkeiten (Informatik, Entscheidungsfindung)
 - o Qualifiziertes Personal (Beratungsindustrie, DL)









Sie zeigt, wo die UG oder die SGE gegenüber der Konkurrenz Stärken (Strategische Erfolgspositionen, Wettbewerbsvorteil) oder Schwächen aufweist. Diese Analyse ist immer **Funktionsorientiert** und kann wie folgt aussehen:

Marketing	Produktion	Finanzen	Führung
<ul style="list-style-type: none">• Marktleistung• Preis• Distribution	<ul style="list-style-type: none">• Technologie• Produktivität• Produktionskosten	<ul style="list-style-type: none">• Stille Reserven• Volumen• Liquidität	<ul style="list-style-type: none">• Kontrolle• Entscheidungen• Leistungsfähigkeit

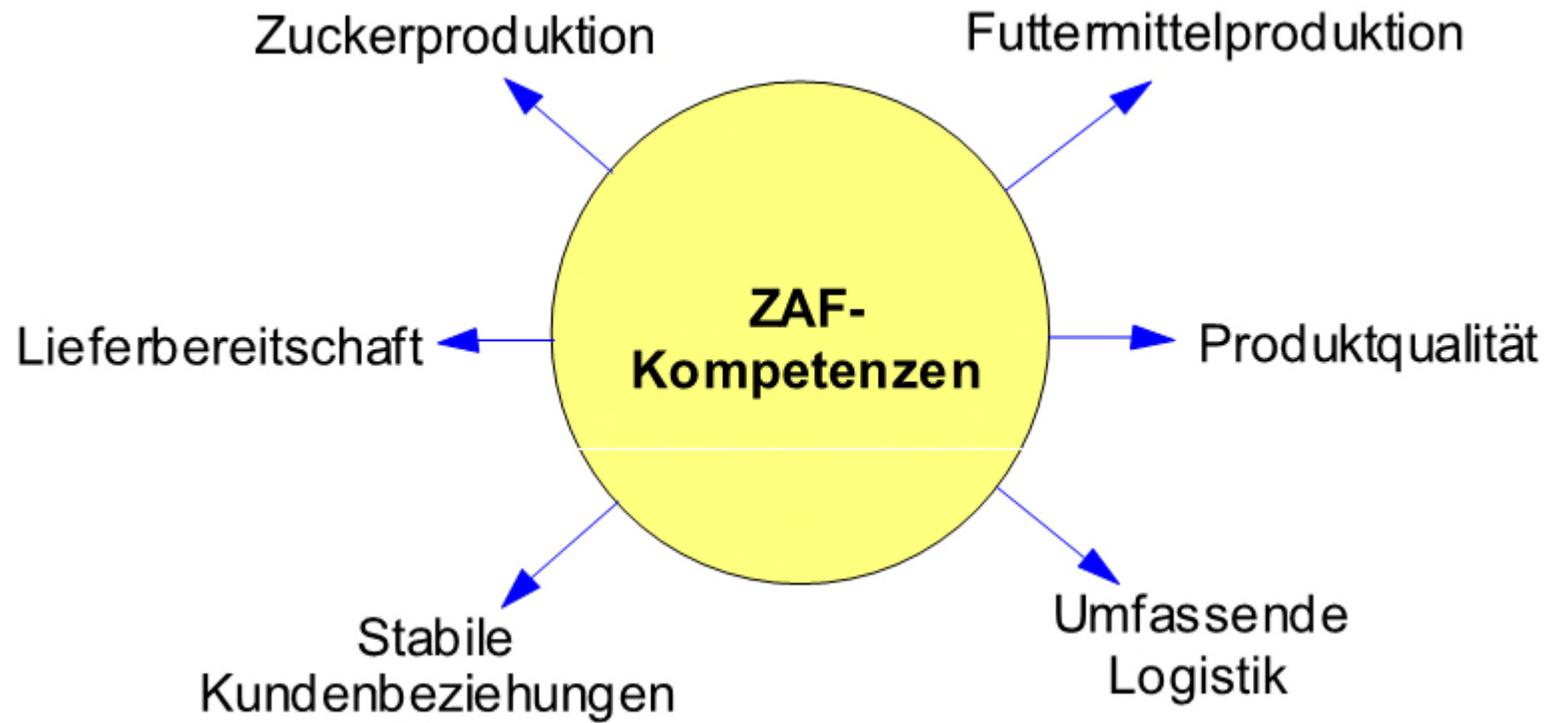
Anschliessend werden diejenigen Punkte rausgesucht, welche einen erheblichen Vorteil oder Nachteil für die UG darstellen und weiter bearbeitet.

Vorteile der Fähigkeitsanalyse

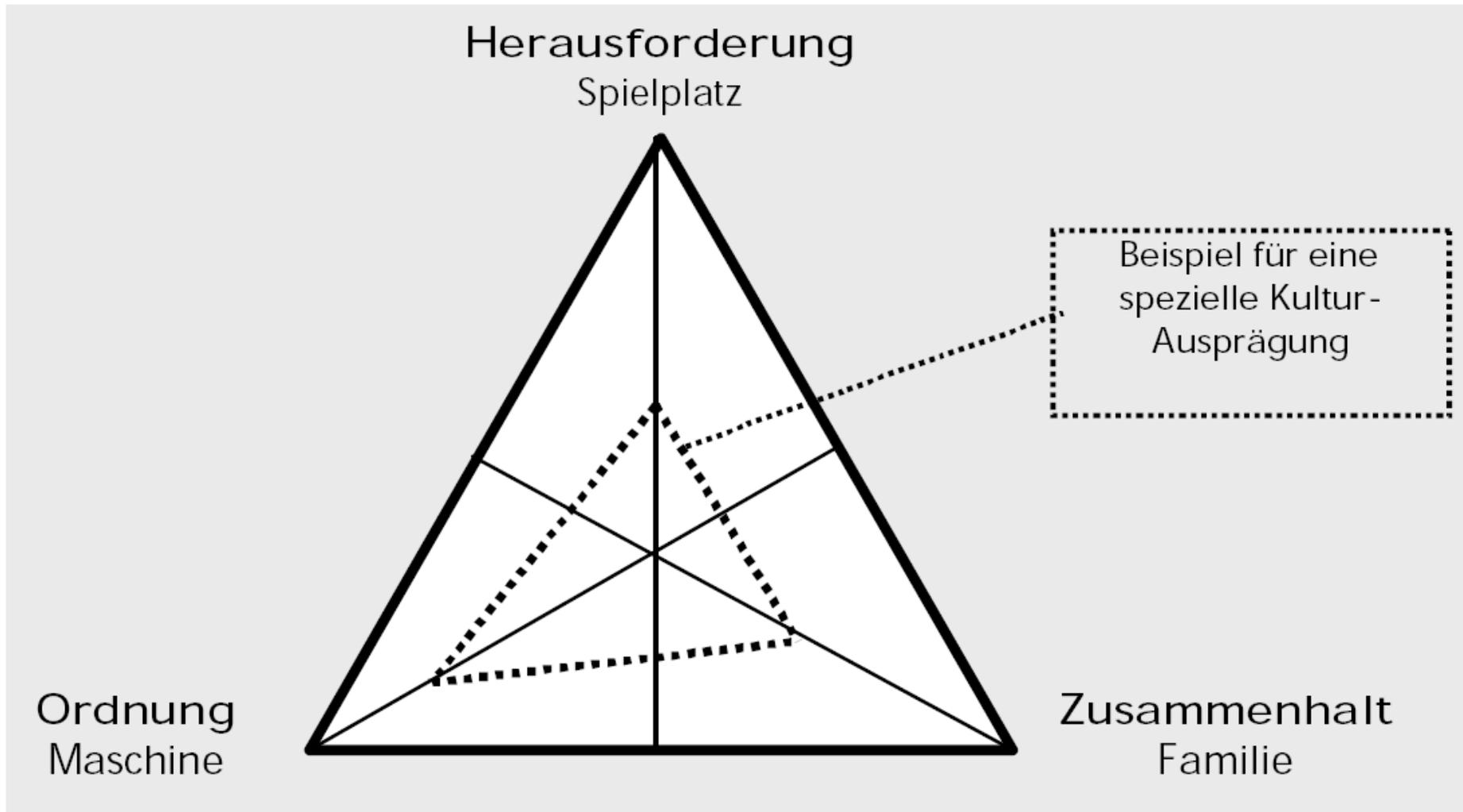
- Klare Struktur
- Ablauf Vorhanden (gem. Organigramm)
- Vergleiche möglich
- Einfache Handhabung

Nachteile der Fähigkeitsanalyse

- Funktionsbereiche werden einzeln betrachtet
- Gesamtes Konzept nicht ersichtlich
- Wechselbeziehungen nicht ersichtlich
- Isoliert

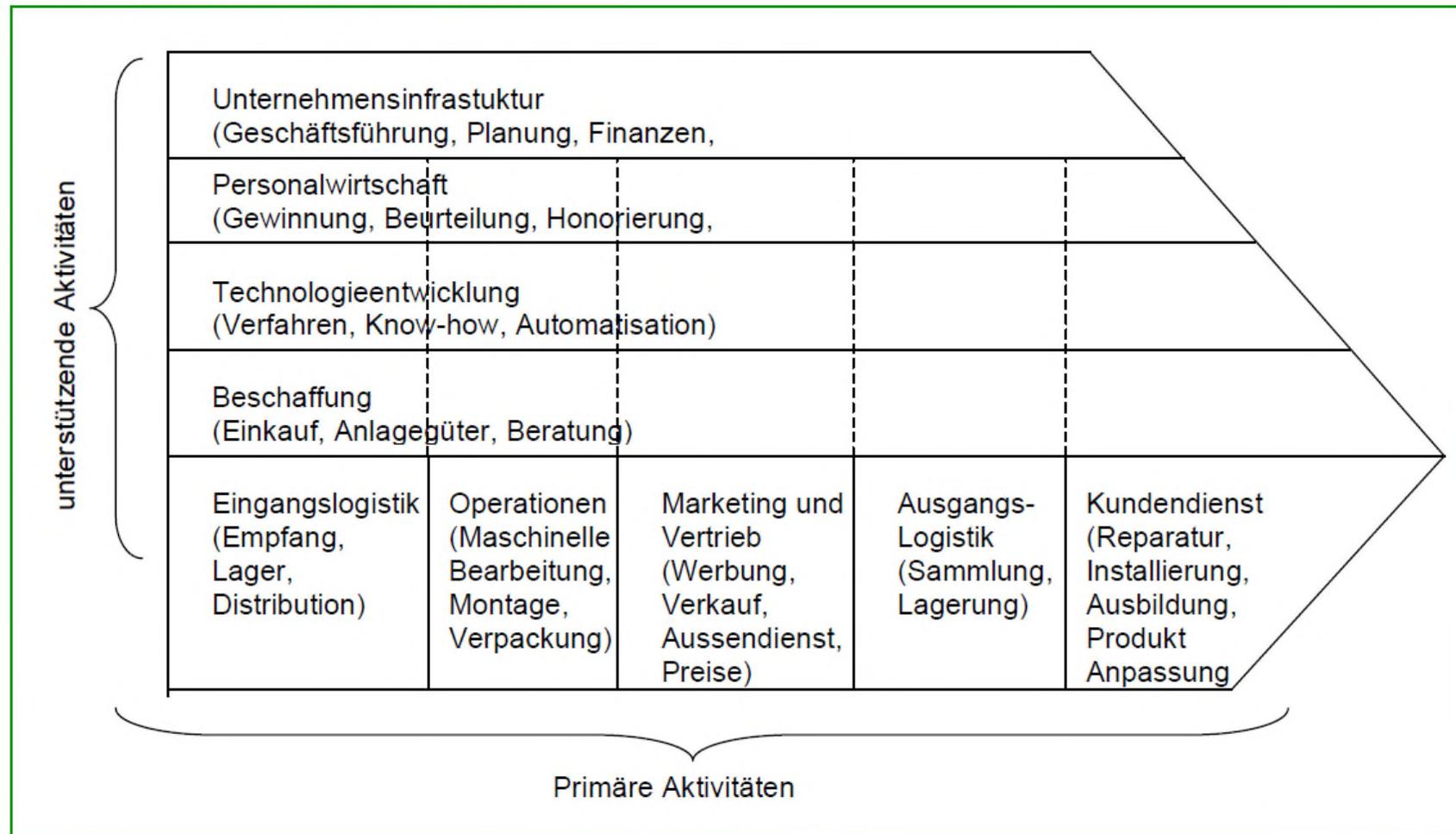


(vgl. z.B. spätere Vorlesung im Semester)

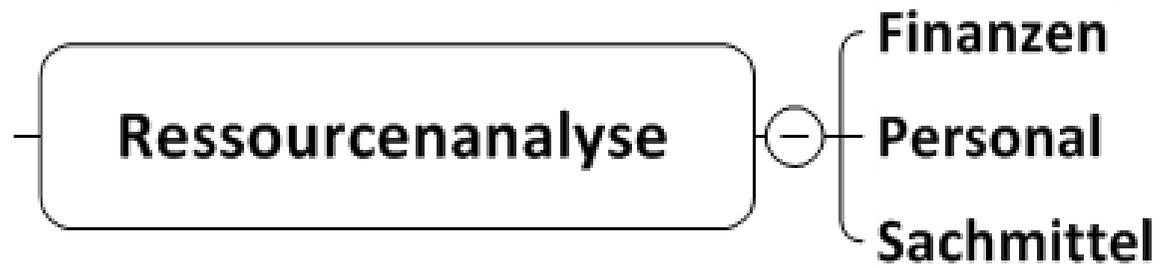


Diese hat zum Ziel, die **relative Position** der UG **gegenüber seiner Konkurrenz** darzustellen und die Wettbewerbsvorteile und –nachteile (Service, Produktentwicklung, Material) möglichst Objektiv zu erfassen.

Modell einer Wertkette nach Porter

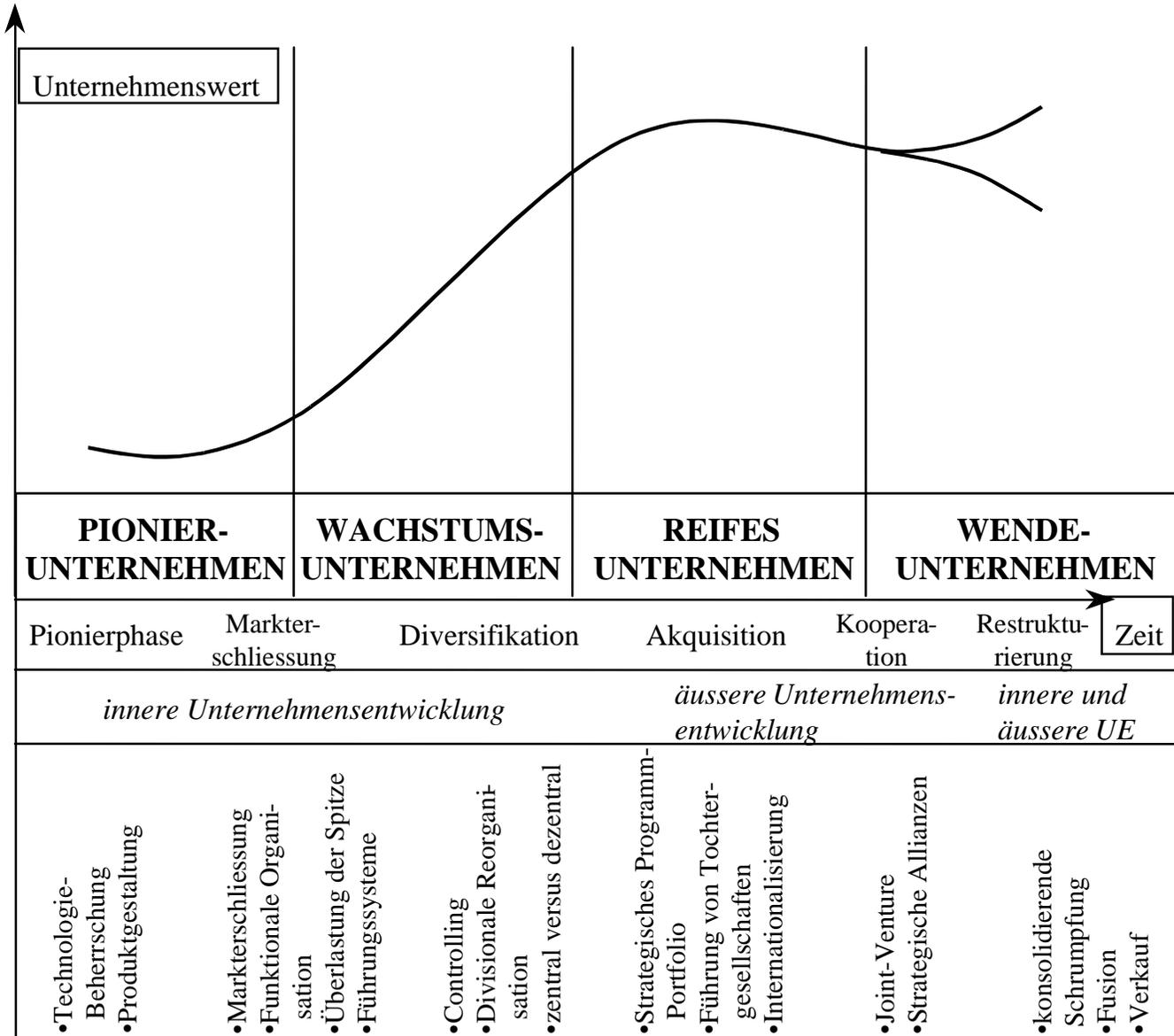


Wie funktioniert's? Und wo ist die U'g besonders stark bzw. schwach?

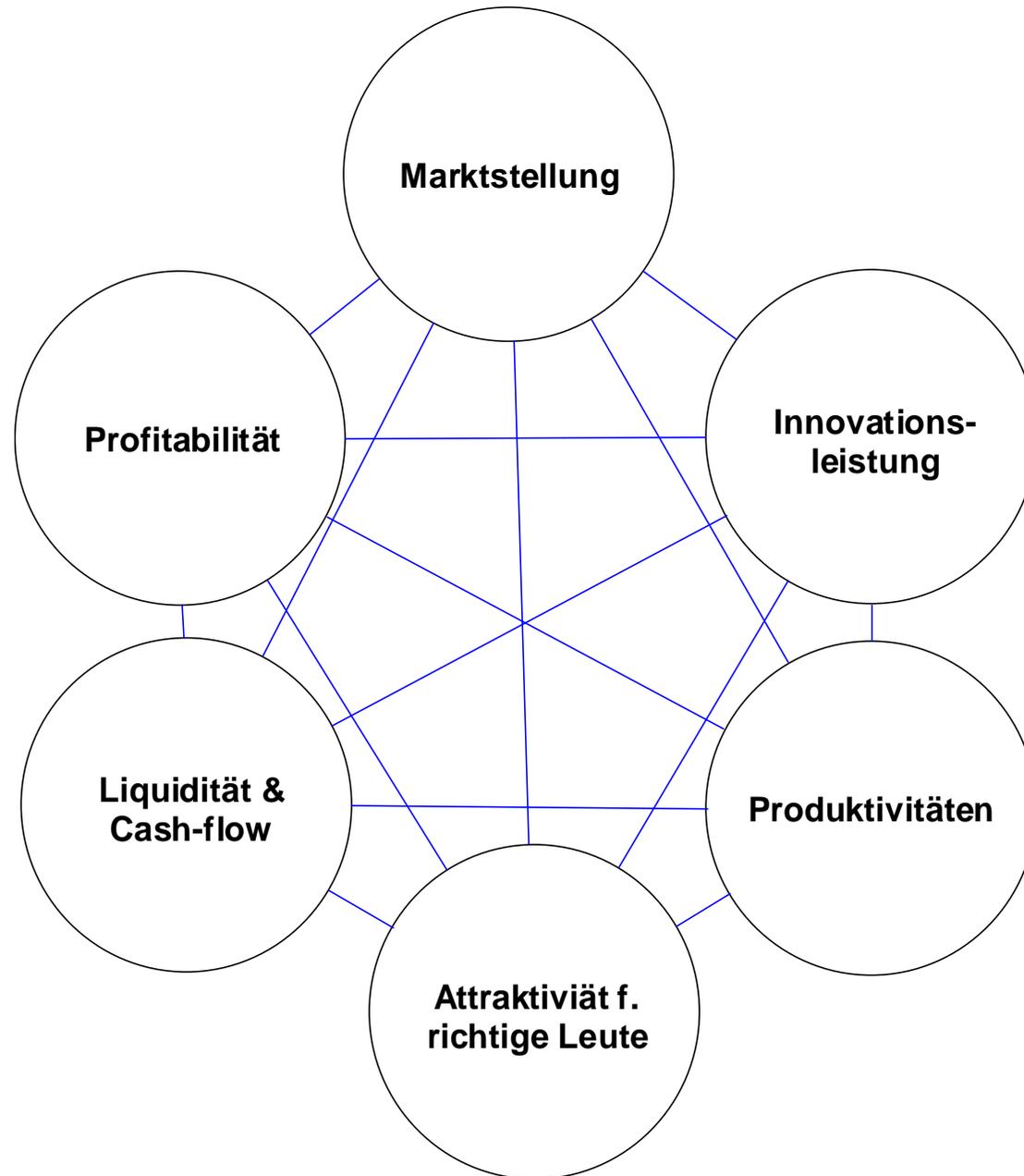


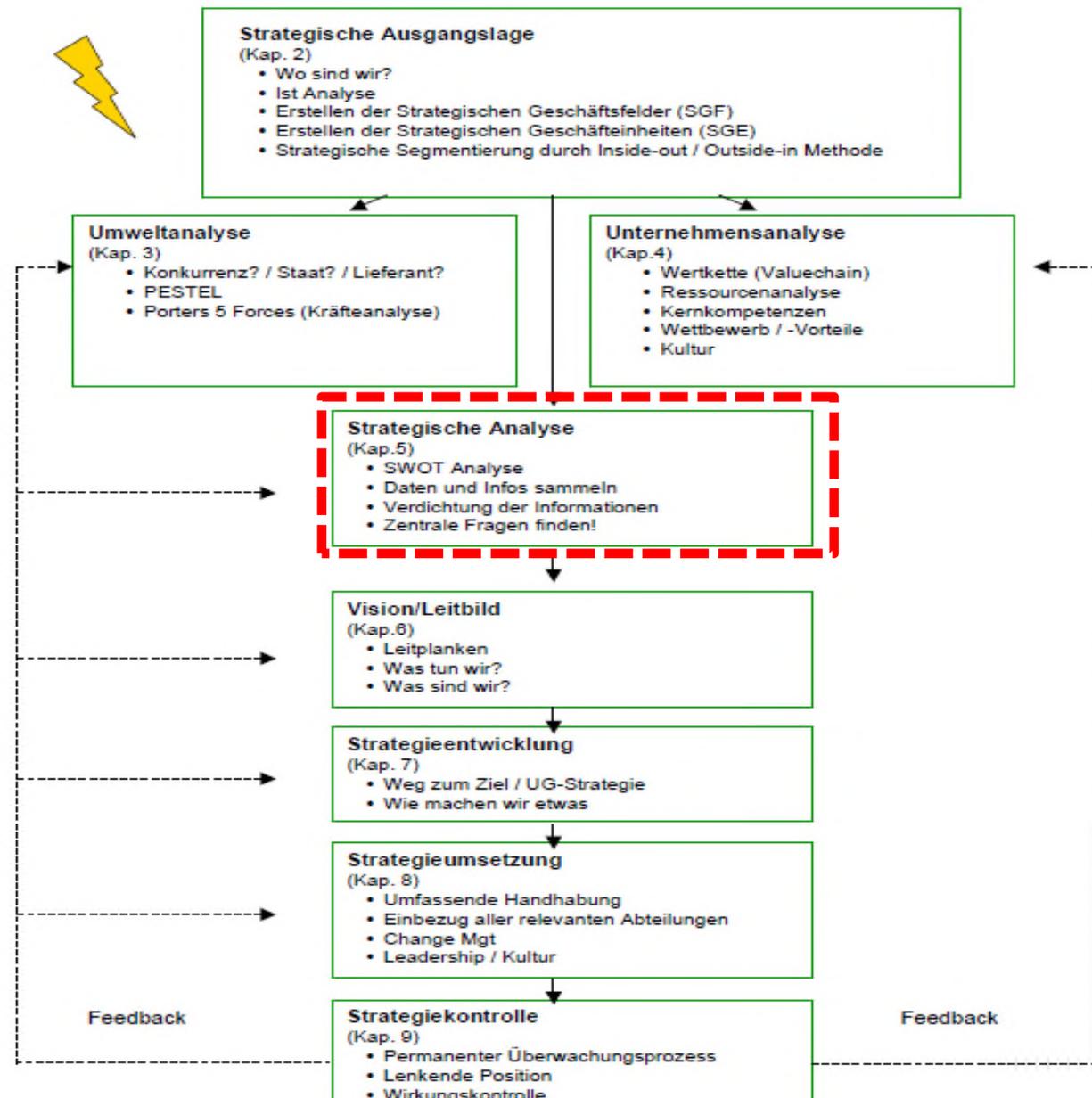
SG-Mgt-Modell

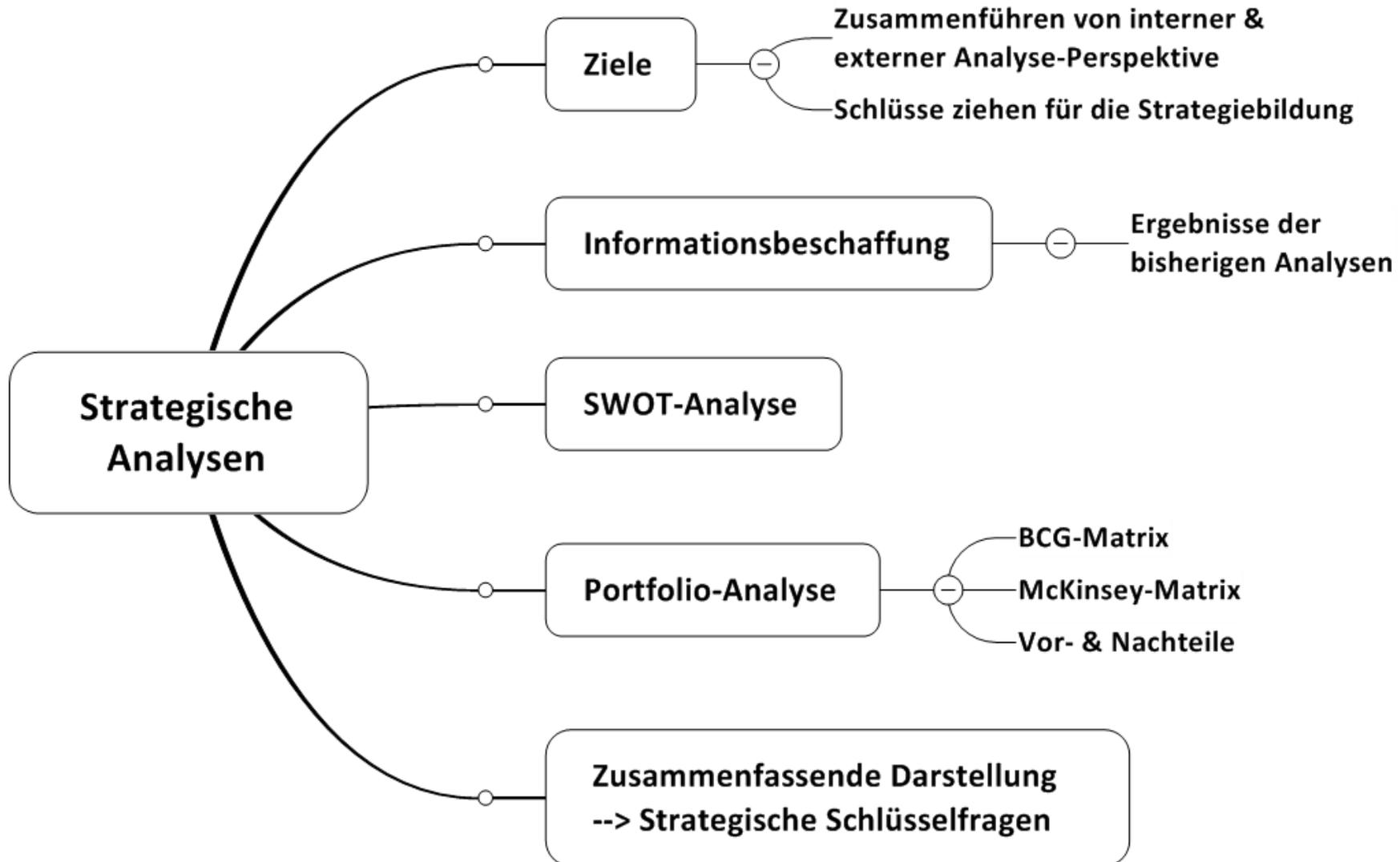
Lebenszyklusanalyse



- **Unterschiedliche Strukturerfordernisse & Anforderungen an die Führung** im Laufe des Lebenszyklus einer Organisation.



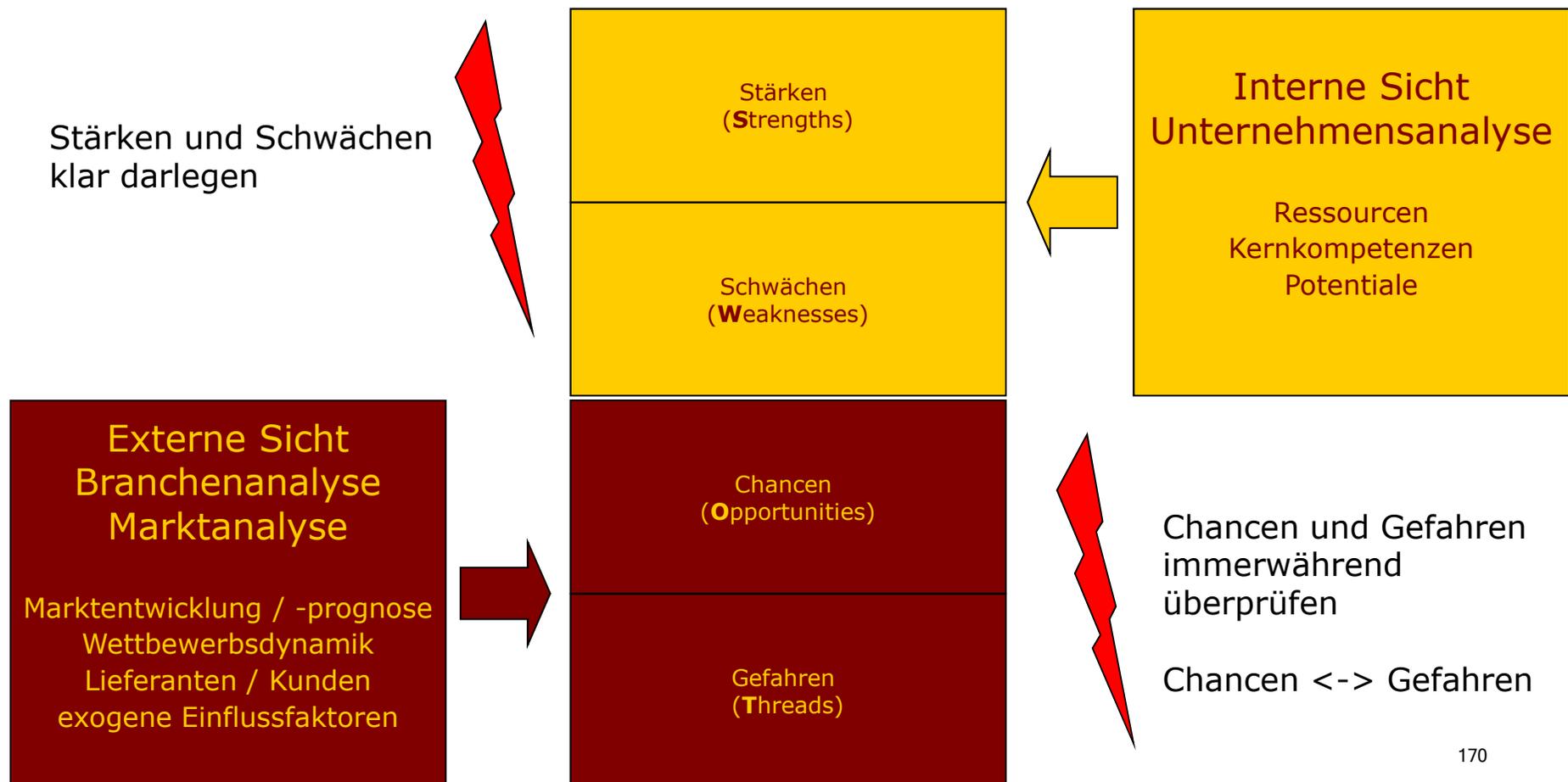




Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

Idee:

- Strategischer Handlungsbedarf wird systematisch aufgezeigt.
→ Erleichtert Entwicklung von Grundstrategien.
- Eine wirksame Strategie maximiert Stärken und Chancen und minimiert die Schwächen und Gefahren.



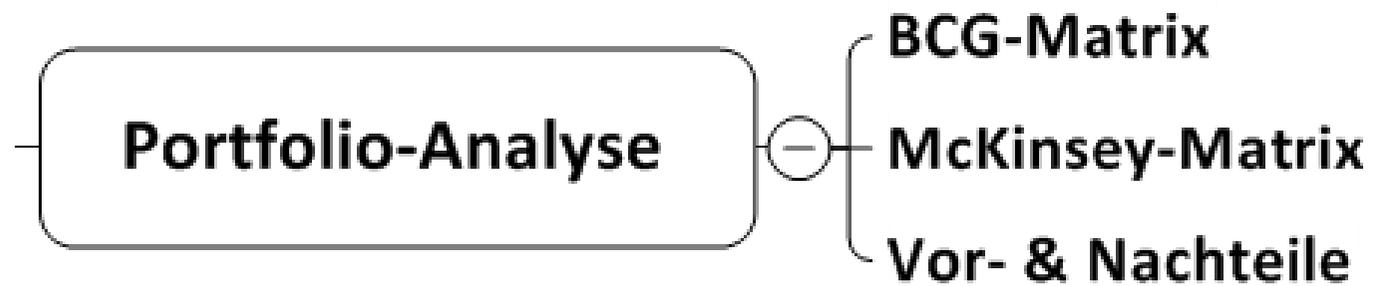
Bei der Entwicklung von Strategieoptionen richtet man sich nach den SWOT-Kombinationen.

<p>Umweltfaktoren</p> <p>Unternehmensfaktoren</p>	<p>Chancen (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... 	<p>Gefahren (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ...
<p>Stärken (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... 	<p><i>Nutzung interner Stärken zur Realisierung externer Chancen (Idealfall!)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p><i>Nutzung der Stärken, um externe Gefahren zu reduzieren oder zu umgehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...
<p>Schwächen (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... 	<p><i>Abbau interner Schwächen oder Aufbau fehlender Stärken, um externe Chancen wahrzunehmen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p><i>Abbau interner Schwächen und gleichzeitig Gefahren vermeiden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...

Systematisierung Umfeld- & Unternehmensanalyse → Fazit & Ableitung von **Schlüsselfragen** & **Ideen-Generator** für strategische Optionen

- **Wert der SWOT:**
 - Logische Verbindung zwischen Umwelt- und Unternehmensanalyse und in der Abhängigkeit der Strategiealternativen von diesen Verbindungen.

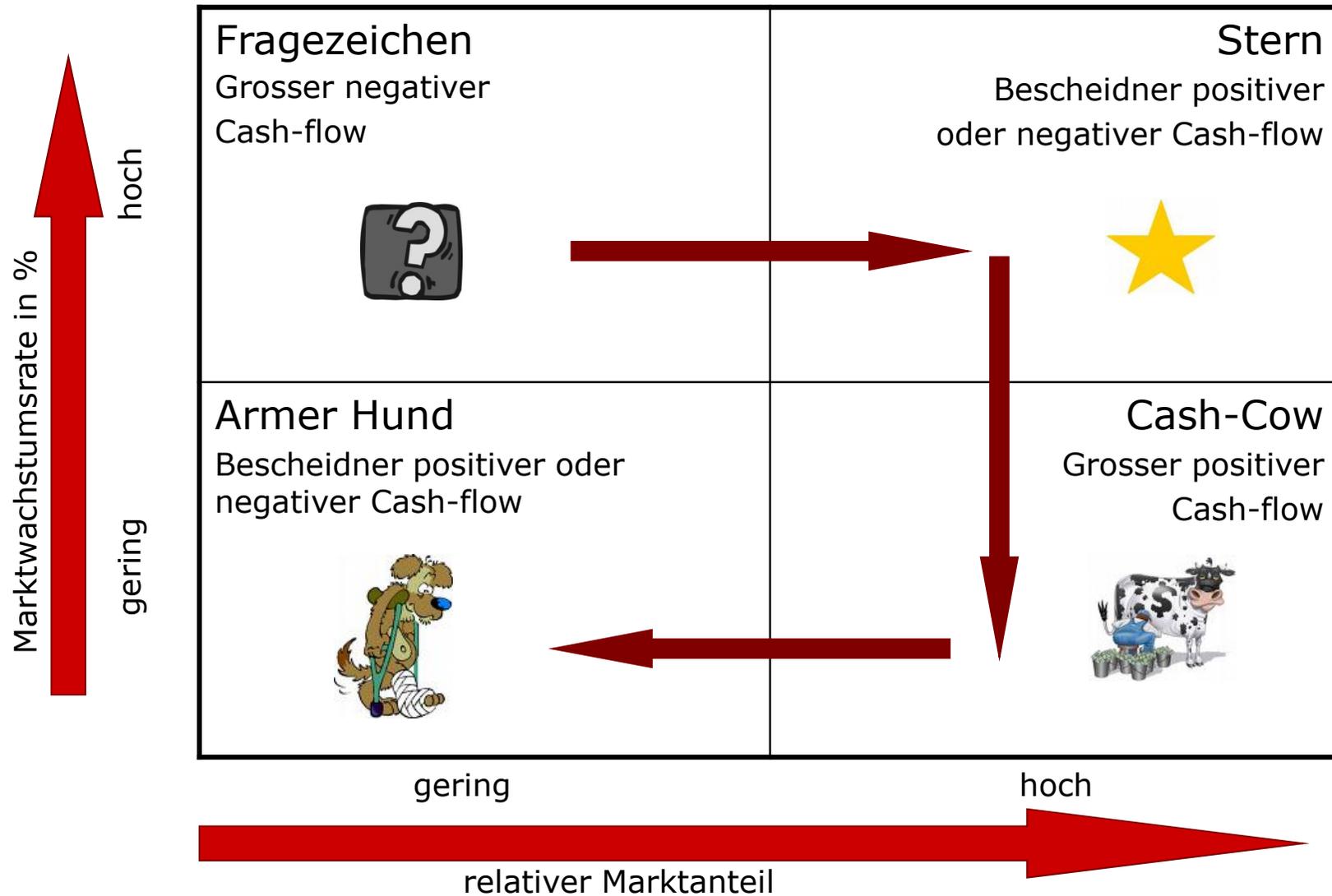
- **Nachteil der SWOT:**
 - Mögliche Strategien werden eventuell nicht erkannt (Stärke könnte zum Abbau einer Schwäche genutzt werden).
 - Gegenseitige Abhängigkeiten zwischen Strategieoptionen werden vernachlässigt, inkl. Vernetzung.
 - Dynamik genügend berücksichtigt?

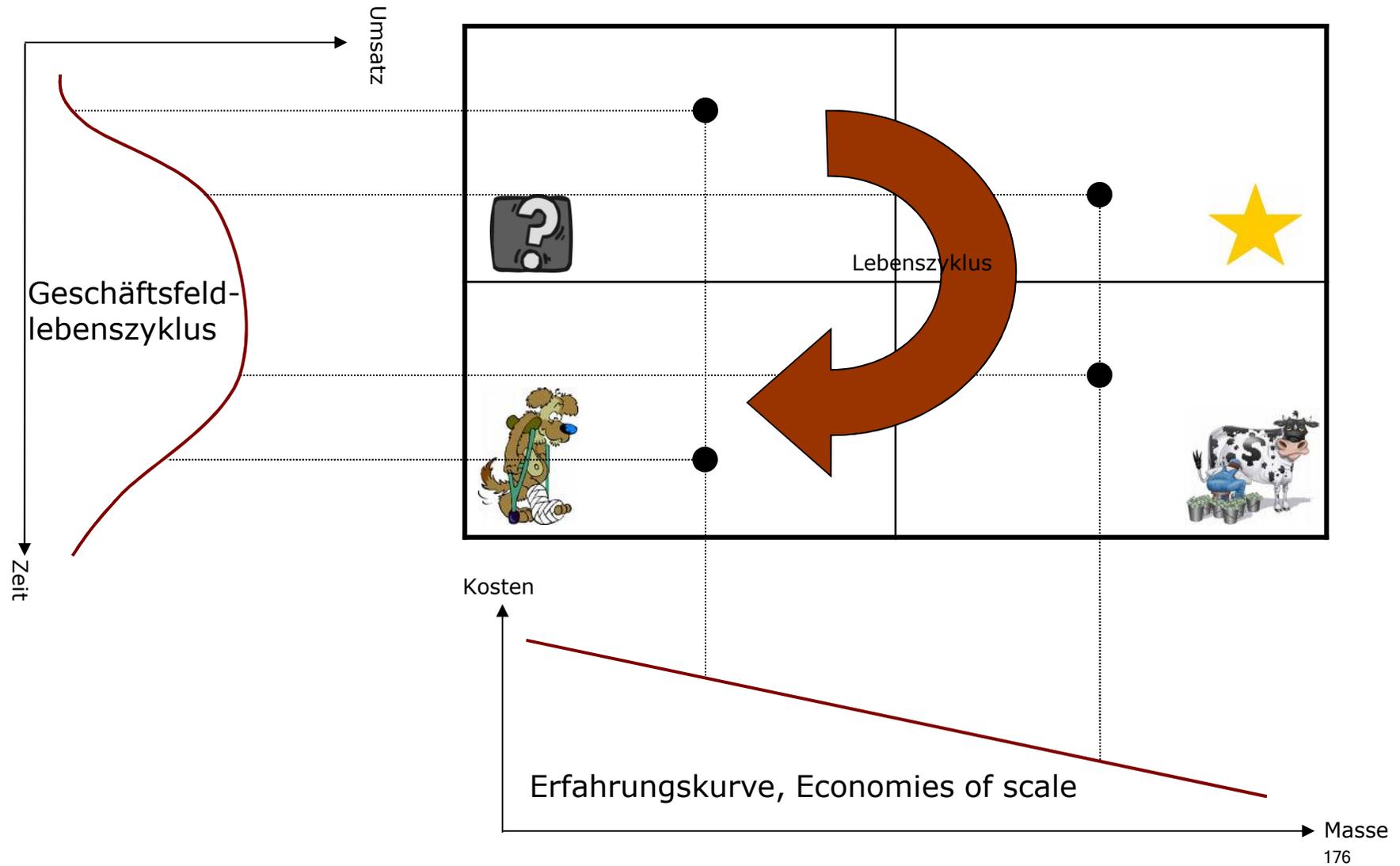


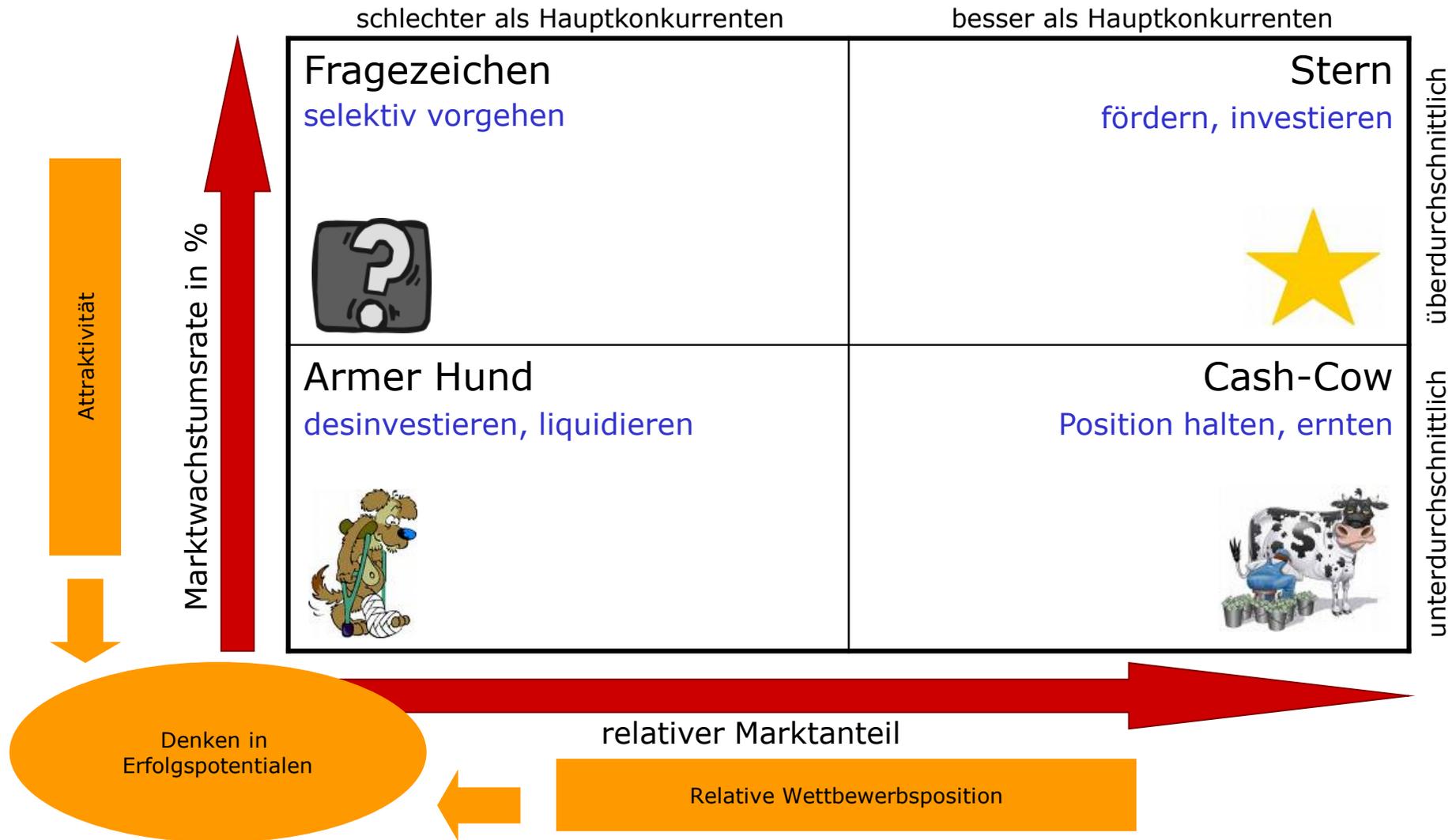
- **Begriff „Portfolio“ stammt aus finanzwirtschaftlichen Bereich**
 - Bestand & Zusammensetzung an Wertpapieren
 - Für gegebenen Ertrag Risiko minimieren bzw. umgekehrt

- **Strategisches Management:**
Herstellung einer optimalen Mischung strategischer Geschäftsfelder

- **Ziel des Portfolio-Managements:**
Langfristiger Erfolg des Gesamtunternehmens
 1. Darstellung Ist-Portfolios
 2. Bestimmung Soll-Portfolio und Ressourcenallokation
 3. Entwicklung von Strategien für die strategischen Geschäftsfelder







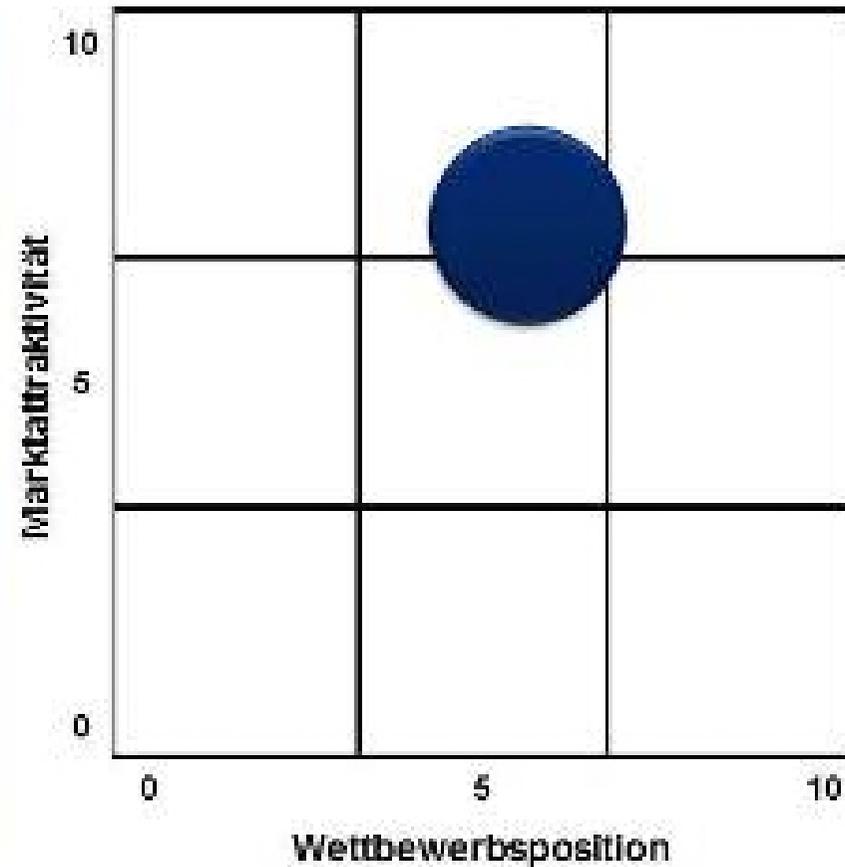
- General Electric (GE) beurteilte BCG-Matrix als unzureichend.
- Mc Kinsey entwickelte im Auftrag von GE 9-Felder Matrix.

- **Vorgehen:**
 - **Faktorenauswahl** geeignet für Bewertung von Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke → **gewichtete Kriterien-Bündel für beide Dimensionen** (vgl. folgende Folie)
 - **Bewertung** der Faktoren (qualitativ oder quantitativ)
 - Einigung über Bewertungszeitraum
 - Indexbildung
 - **Klassifikation** der Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke

Beispiel: Bewertung einer strategischen Geschäftseinheit

Marktattraktivität	Gewichtung	Bewertung	Punkte
Marktwachstum	40%	8	3,2
Marktgröße	30%	6	1,8
Marktqualität	30%	7	2,1
Positionswert			7,1

Wettbewerbsposition	Gewichtung	Bewertung	Punkte
Produktionspotenzial	30%	6	1,8
Marktposition	50%	6	3
Qualifizierung des Personals	20%	4	0,8
Positionswert			5,5



Quelle: Strategy Compass

Beispiele für mögliche Kriterien:

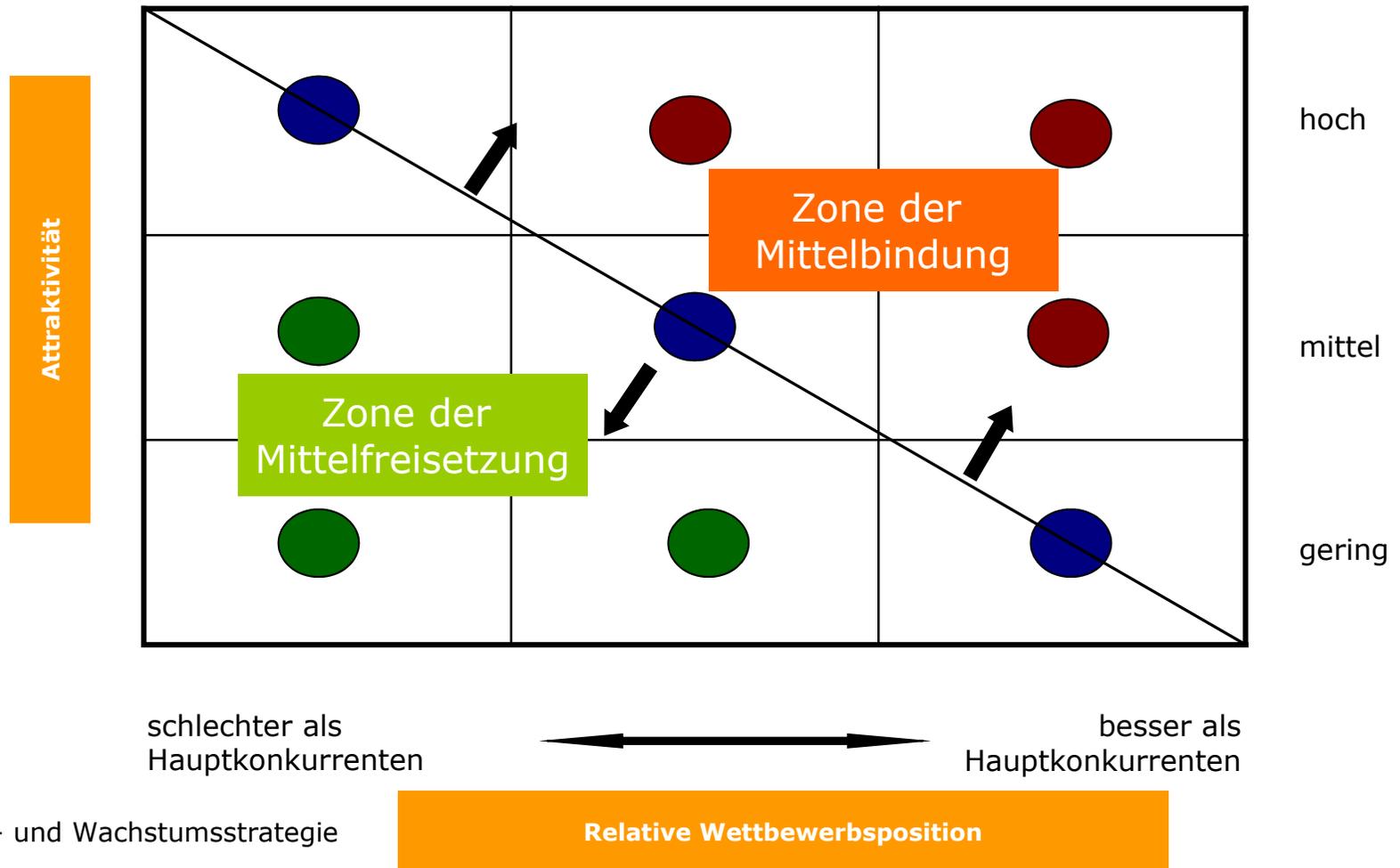
Die **Marktattraktivität** kann mit Hilfe der folgenden Hauptkriterien dargestellt werden:

- Marktwachstum und Marktgröße
- Marktqualität (Rentabilität, Anzahl und Stärke der Wettbewerber)
- Versorgung mit Energie und Rohstoffen
- Umweltsituation (Konjunktur, Gesetzgebung, Öffentlichkeit)
- Markteintrittsbarrieren

Um den **relativen Wettbewerbsvorteil** mit Bezug auf den stärksten Wettbewerber zu bestimmen, betrachtet man z. B. folgende Hauptkriterien:

- Relative Marktposition / Marktanteil / relative Finanzkraft
- Relatives Produktionspotenzial
- Relatives F&E-Potenzial
- Relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Finanzielle Situation.

Quelle: Wikipedia



- Investitions- und Wachstumsstrategie
- selektive Strategien
- Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien

Nützlich...

1. Zusammenführung interner und externer Sicht, klare Visualisierung
2. Vergleichbarkeit unterschiedlicher Geschäfte, dient auch zur Konkurrenzanalyse
3. Differenzierte Ressourcenallokation aus Gesamtsicht der Unternehmung, rational und objektiv
4. Erleichtert Akquisitions- und Desinvestitions-Entscheidungen
5. Einbezug von Zukunftsaussichten (Soll-Positionierung)
-> Strategieableitung

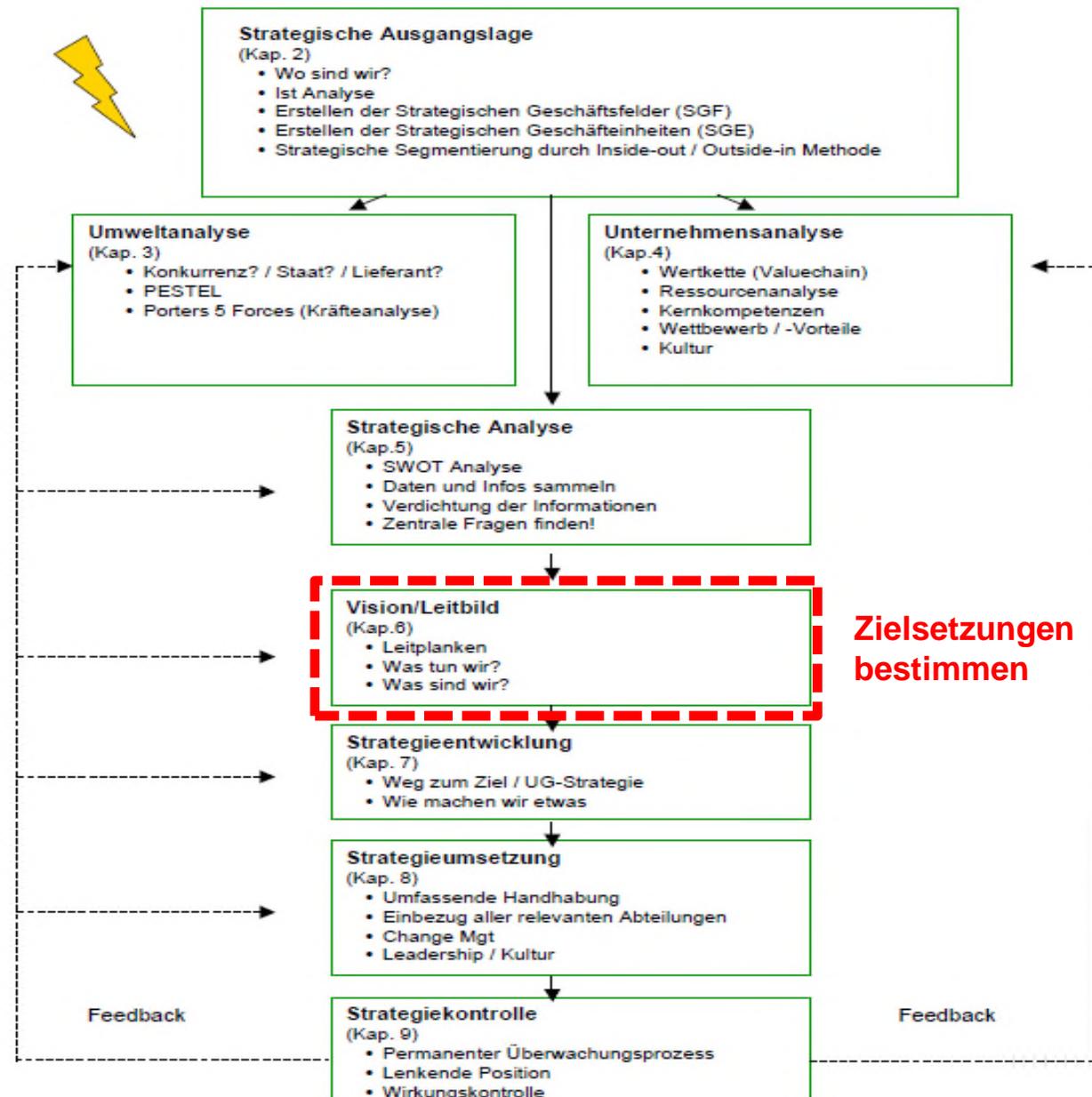
... aber nicht ausreichend

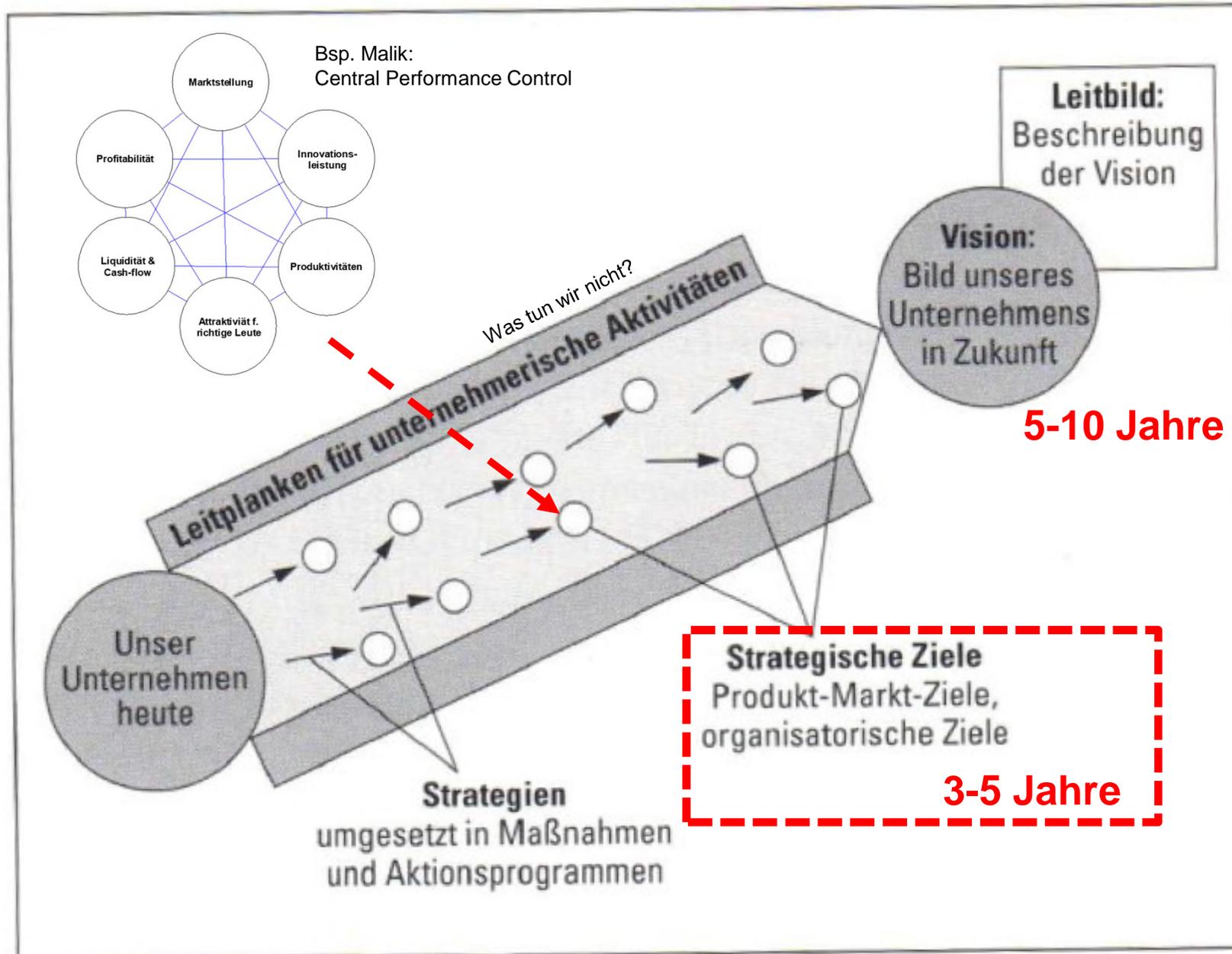
1. Normstrategie kann als Patentrezept verstanden werden
2. Einschränkung der Kreativität möglich
3. Komplexitätsreduktion durch Begrenzung der Einflussgrößen
4. Vernachlässigung anderer Aufgaben
 - Insbesondere der Kernfähigkeiten, da oft nur Endprodukte verglichen werden
5. Vernachlässigung von synergetischen Beziehungen (inkl. Vernetzungen)

- Nach Abschluss der Umfeld- und der Unternehmensanalyse sowie der strategischen Analysen liegen viele Informationen vor.
- Auf dieser Basis sollte für die Beurteilung der strategischen Ausgangslage eine **zusammenfassende Standortbestimmung** vorgenommen werden.
- **Schlüsselerkenntnisse** der Analysen werden in Form von **strategischen Schlüsselfragen** formuliert:
 - Schlüsselfragen erleichtern das Erkennen von Entscheidungsbedürfnissen.
 - Die neu zu entwickelnde Strategie enthält klare Aussagen zur Beantwortung dieser Schlüsselfragen.
- **Strategische Schlüsselfragen** sind insbesondere mit Blick auf folgende Aspekte zu stellen:
 - Wo bestehen noch nicht bearbeitete, attraktive **Erfolgspotenziale** oder wo zeichnen sich solche ab? Neigen die heute wichtigen Erfolgspotenziale der Reife- oder gar der Niedergangsphase zu?
 - In Bezug auf welche **Prozesse** und **Systeme** bestehen noch ungenutzte Multiplikationschancen?
 - Wie sehen die eigenen **Fähigkeiten** im Vergleich zum Wettbewerb in Zukunft aus? Drohen heutige Stärken zu Schwächen zu werden?
 - Generell: Welche neuen **Chancen** können durch die neue Strategie ausgenutzt werden? Welche drohenden **Gefahren** soll die neue Strategie abwenden?

Strategische Schlüsselfragen anhand eines Beispiels einer Maschinenfabrik**Strategische Schlüsselfragen**

- | | |
|--|---|
| 1. Wie könnte die Stagnation unseres angestammten Marktpotenzials überwunden werden? Wie könnte das vorhandene Restpotenzial noch optimal ausgeschöpft werden? | 4. Welche Möglichkeiten ergeben sich zur umfassenden Multiplikation von Restrukturierungsprozessen? |
| 2. Welche Möglichkeiten eröffnen sich zur Ausschöpfung des beträchtlichen Liegenschaftspotenzials? | 5. Wie können wir unser internationales Beziehungsnetz noch besser ausnutzen? |
| 3. Welche neuen Technologiepotenziale können anvisiert werden? | 6. Wie können wir unseren Qualitätsvorsprung halten, respektive ausbauen? |
| | 7. Usw. |





Allgemein

- Strategische Planung macht wenig Sinn, wenn sie nicht auf einer gemeinsam entwickelten Vision basiert. Die Vision dient als Leitplanke für die Formulierung und Umsetzung einer Strategie.

Was ist eine Vision?

- Eine Vision ist eine realistische, glaubwürdige, attraktive und zukunftsgerichtete Vorstellung davon, auf welches Ziel die Organisation hinarbeiten soll (5-10 Jahre Optik).
- Sie soll unsere Daseinsberechtigung festlegen und begründen.
- Eine Vision für ein Unternehmen besteht demnach nach richtungsweisenden Gedanken für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens.
 - Sie hat neben der orientierenden auch eine motivierenden und eine sinngebende und legitimierende Funktion. (kühne Ziele)
 - Ein zweites Element einer tragfähigen Vision ist ihr ideologischer Kern (Grundwerte und tieferer Zweck)
- Beispiele:
 - Apple – Steve Jobs: « den Computer für alle »
 - Ford – Henry Ford: « ein Auto für jedermann »

Anforderungen an ein Leitbild

<p>Inhaltliche Aspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ unternehmensspezifisch und umfassend (nicht nur auf Teilbereiche bezogen) formulierte Ziele und Grundsätze ■ langfristige Orientierung (mindestens fünf Jahre) ■ hochgesteckte aber realistische Ziele und Verhaltensnormen ■ Herz und Verstand ansprechend ■ konsistente, sich nicht widersprechende Aussagen ■ wahre Aussagen, welche die ernsthaften Absichten der obersten Führungskräfte widerspiegeln ■ allgemeingültige Handlungsanweisungen (in vielen Führungssituationen anwendbar) ■ Beschränkung auf das Wesentliche ■ keine vagen Formulierungen oder Leerformeln
<p>Gestalterische Aspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ klare Grundsätze (keine Missverständnisse) ■ Formulierung des Textes in Gegenwartsform («wir sind ...») statt in Zukunftsform («wir wollen ...») ■ keine negativen Formulierungen ■ «So einfach wie möglich, aber nicht einfacher!» ■ Verdeutlichung des Geschriebenen durch kreative, bildliche Darstellungen
<p>Prozessuale Aspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ partizipative Entwicklung in einem Workshop mit dem ganzen Führungsteam ■ Grundaussagen im Konsens entwickeln ■ KISS+S (Keeep it simple, systematic and stimulating)
<p>Situative Aspekte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anpassung an die situativen Bedingungen der einzelnen Organisationseinheiten, -bereiche und -funktionen

▲ Abbildung 6.6 Anforderungen an ein Leitbild
(vgl. Hilb 2008, S. 30f.; Ulrich 1987, S. 29f.; zur Bensen 2000, S. 65)

Faktoren	Ausprägung				
Gewinnausschüttung	so wenig wie möglich	stabil, bescheiden	gering, nach Ergebnis	angemessen, nach Ergebnis	hoch, nach Ergebnis
Reinvestition des Gewinns	null	geringer Gewinnanteil	mittlerer Gewinnanteil	hoher Gewinnanteil	so viel wie möglich
Risikoneigung	höchste Sicherheit	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Umsatzwachstum	stabil bleiben	klein	mittel	groß	maximal
Marktleistungsqualität	keine Bedeutung	gering	mittel	hoch	maximal
Geografische Reichweite	lokal	regional	national	international	global
Eigentumsverhältnisse	Einzelbesitz	Familienbesitz	kleiner Eigentümerkreis	Publikums-gesellschaft	Mitarbeiter-beteiligung
Innovationsneigung	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Verhältnis zum Staat	Abwehrhaltung	politische Abstinenz	politische Neutralität	politische Aktivität	maximale Unterstützung
Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele	keine	nur wenn im Eigeninteresse	wenn Opfer gering	wenn mit eigener Überzeugung übereinstimmend	generell so weit als möglich
Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen	keine	nur soweit leistungsfördernd	auch wenn mit Opfern verbunden		maximal
Führungsstil	autoritär	beschränkt kooperativ	weitgehend kooperativ		demokratisch

+ andere Aspekte.

Z.B.:

- Menschenbild

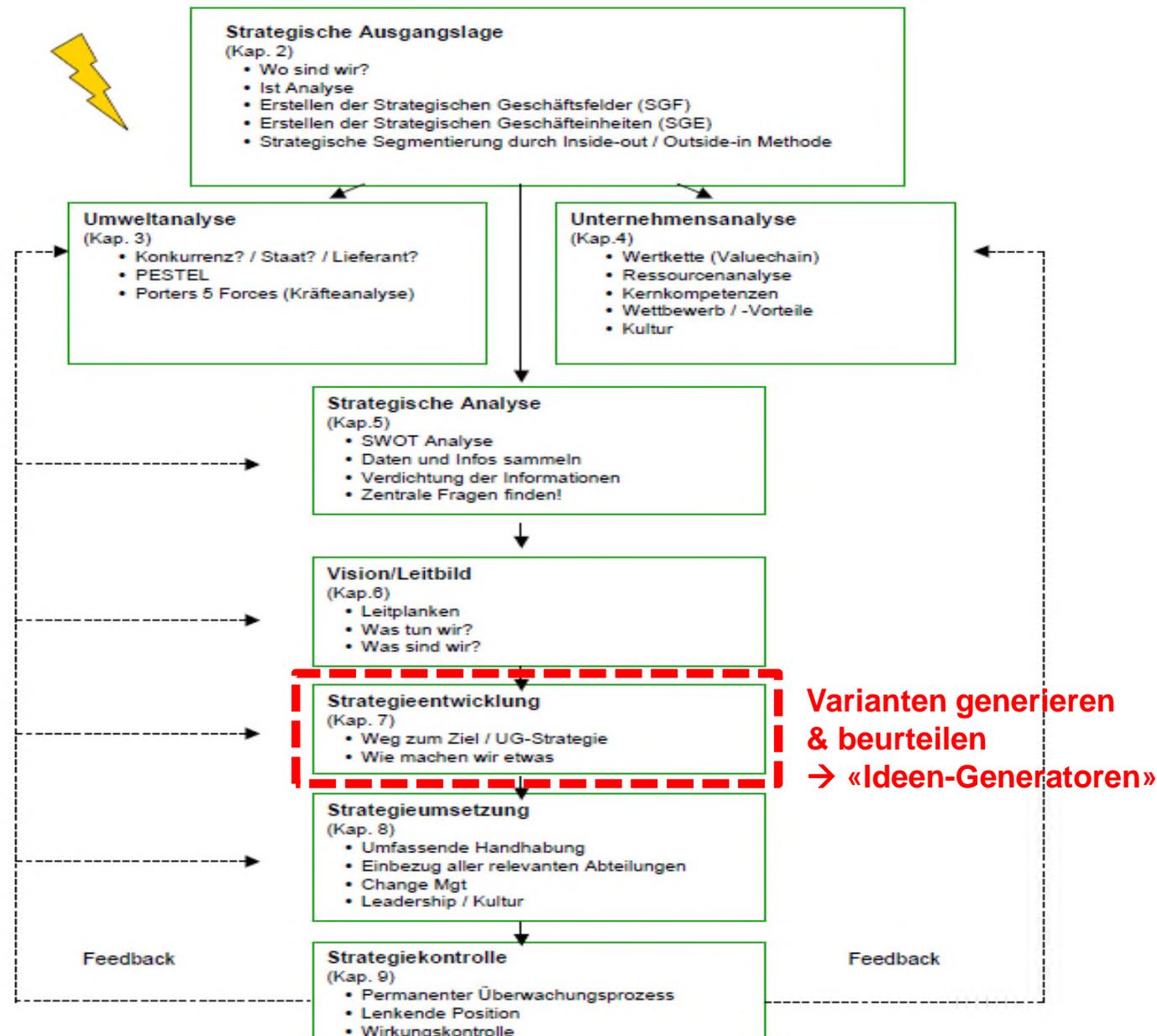
- Umgang mit Konflikten

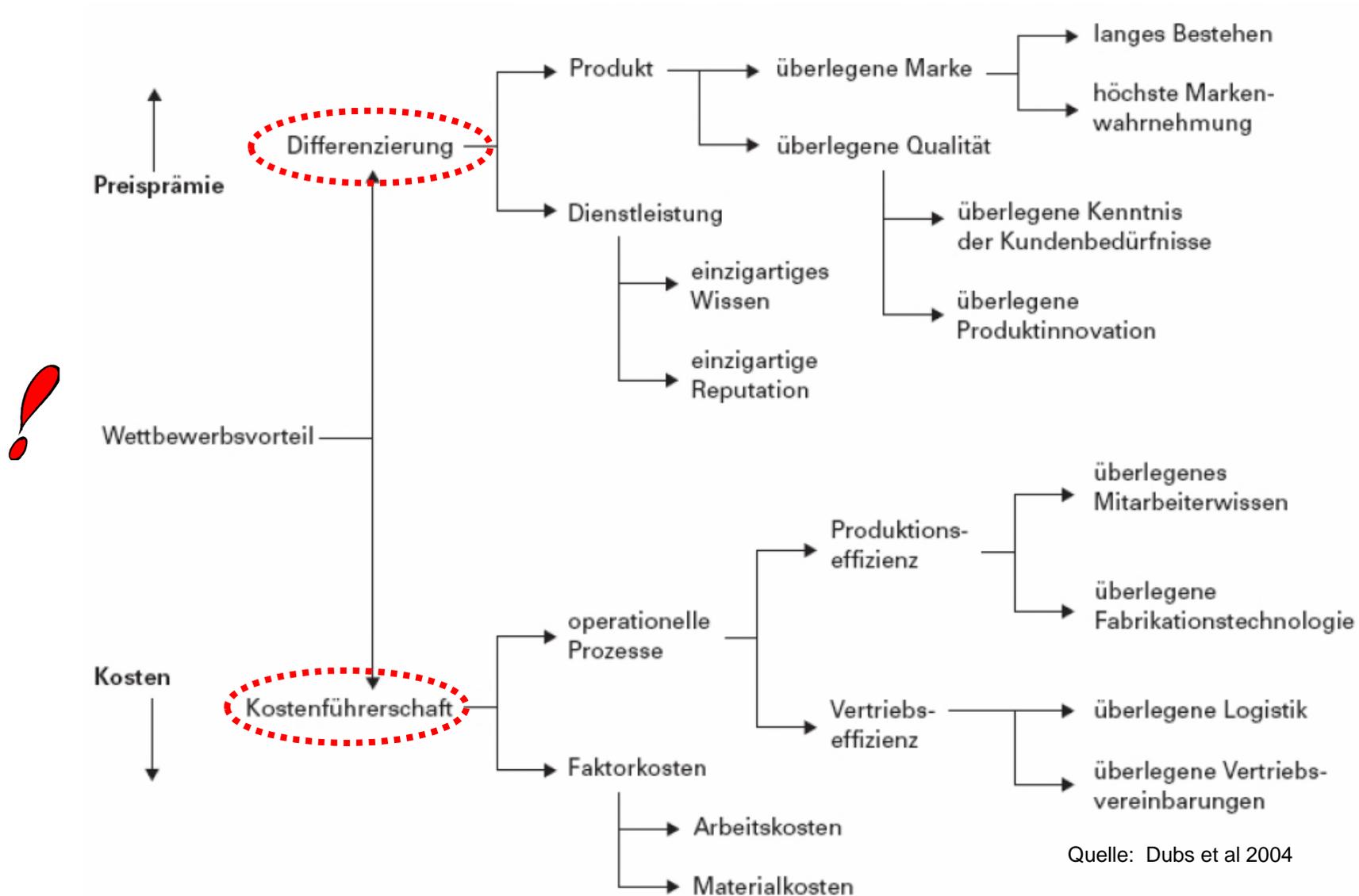
- ...

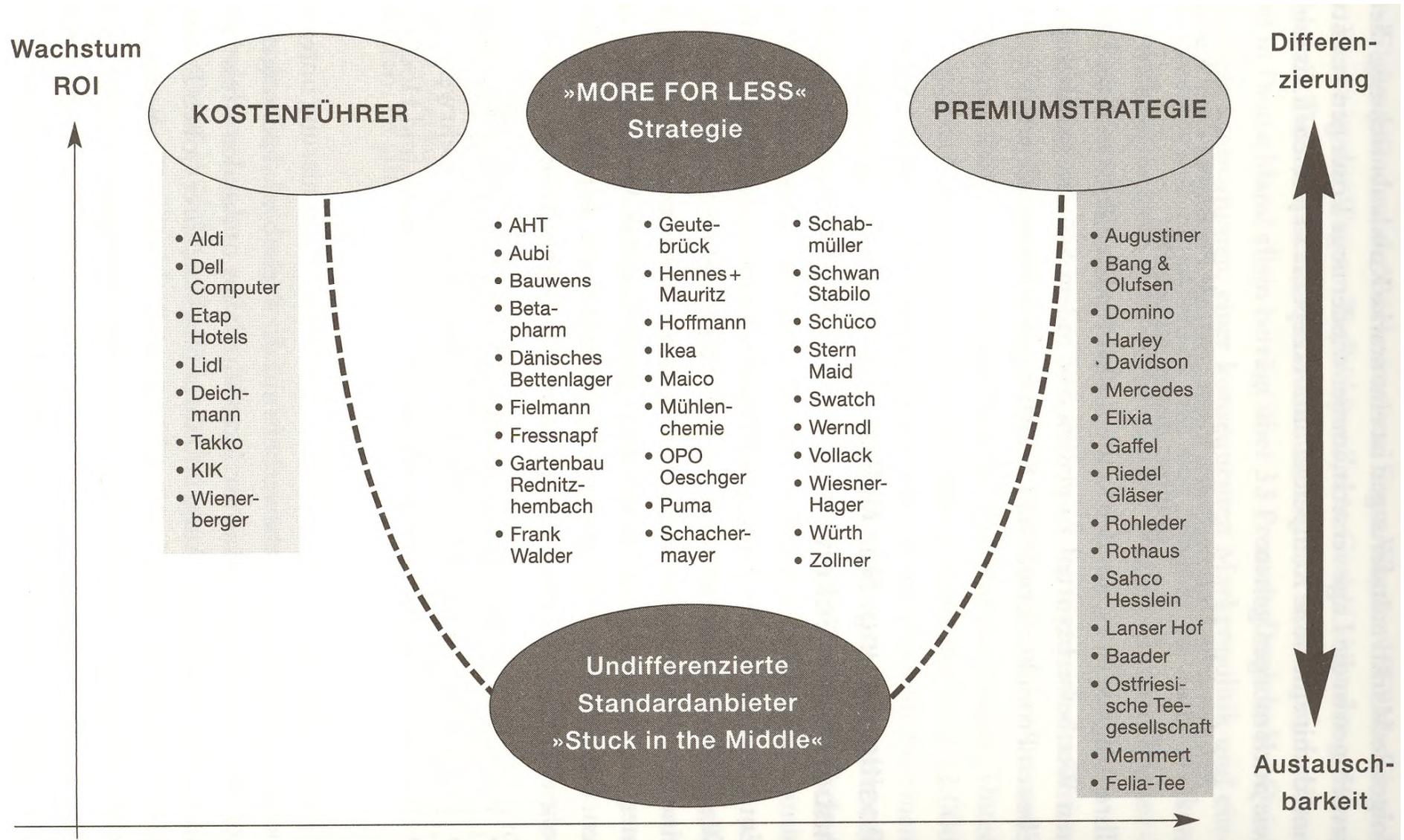
- ...

→ **Normative Entscheide!**

▲ Abbildung 6.4 Beispiel eines Wertvorstellungsprofils (nach Ulrich 1987, S. 51 ff.)







Quelle: Weissmann 2006

Ansatz	Varianten	Ausprägung
Portfolio-Normstrategien	Desinvestitionsstrategie	Teile des Unternehmens veräußern, um Ressourcen für erfolgsversprechendere Teile freizumachen.
	Abschöpfungsstrategie	Position halten und so lange als möglich hohe Cash flows generieren, ohne dabei zusätzliche Mittel zu binden.
	Investitionsstrategie	Ausbau der Marktposition durch eine gezielte Investitionspolitik.
	Segmentationsstrategie	Konzentration der Kräfte und Investition auf attraktive Märkte, um eine Wettbewerbsposition aufzubauen.
Wettbewerbsstrategien	Kostenführerschaft	Produktions- und Gemeinkostenvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen und durch tiefe Preise Marktanteile gewinnen.
	Differenzierung (Leistungsführerschaft)	Gezieltes Abheben der eigenen Produkte und Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz durch Innovation und Service.
	Konzentration auf Marktnischen	Konsequente Ausrichtung auf bestimmte (Teil-) Märkte, Kundengruppen, Technologien, Absatzmärkte, Regionen.
	Neue Regeln im Markt	Ein „neues Spiel“ aufziehen, die Markt- und Branchenregeln bewusst verletzen und neu gestalten.

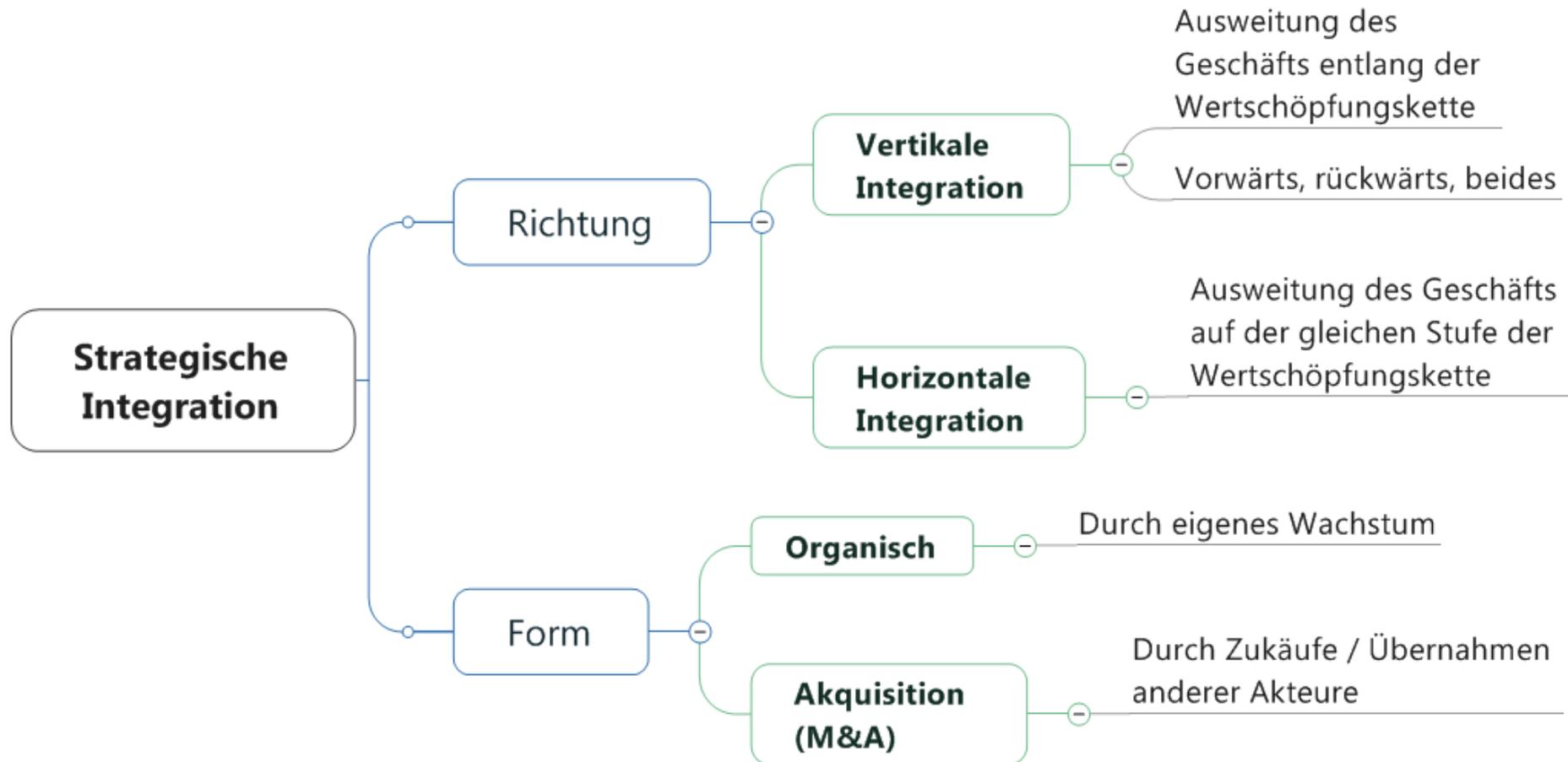
Produkt- / Marktstrategien	Marktdurchdringung	Intensivierung der Marktbearbeitung, Kosten/Preissenkung und ähnliche Massnahmen, um den Markt besser in den Griff zu bekommen.
	Marktentwicklung	Erschliessung neuer Abnehmerschichten, Bereitstellung neuer Verwendungszwecke, Dienstleistungen, Vertriebswege und Problem-(System-) Lösungen.
	Produktentwicklung	Entwicklung neuer Produkte und Produktlinien.
	Diversifikation	Mit neuen Produkten in neue Märkte eindringen, sei es durch gezielten Eigenaufbau oder Akquisitionen.

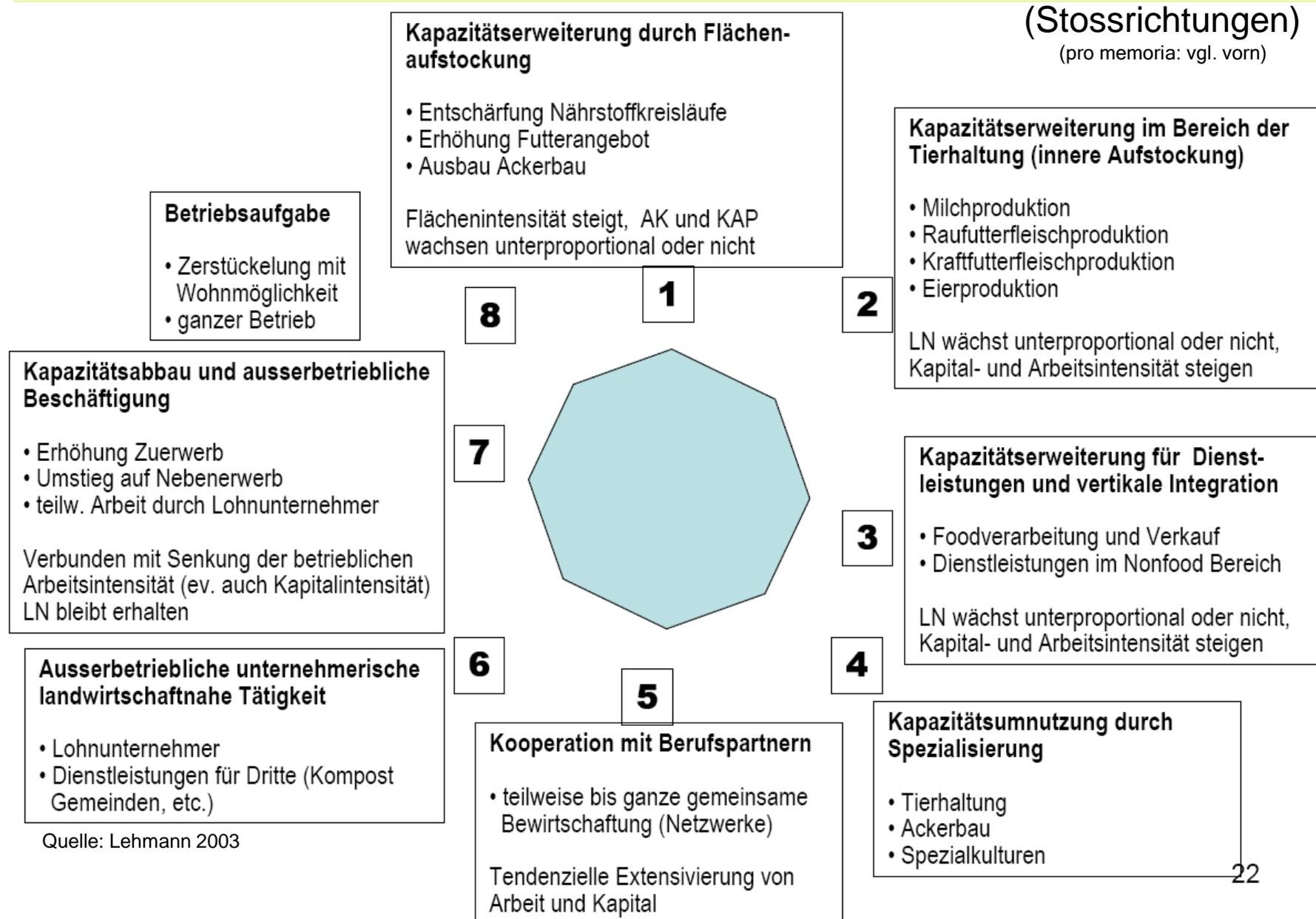
Quelle: In Anlehnung an Gomez und Probst 1995

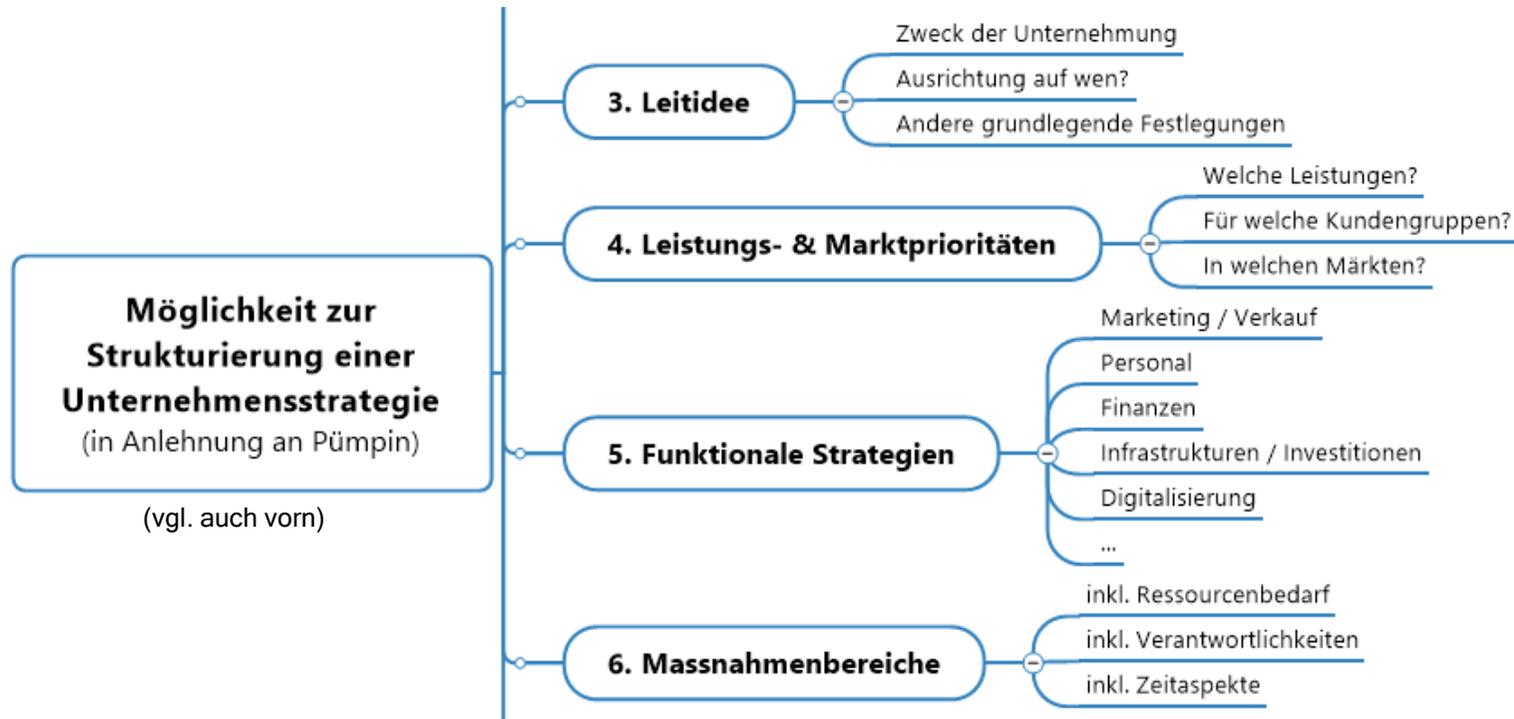
- **Ansoff-Matrix** als ein möglicher Anhaltspunkt für das Finden von Strategien
(= Hilfsmittel für eine strukturierte Diskussion!)

	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	<p><u>Marktdurchdringung</u> Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Intensivierung der Marktbearbeitung ■ Relaunches ■ Imitationen («Me-too»-Produkte) ■ Kosten- und Preissenkung ■ Unbundling (Elemente separat anbieten) ■ Segmentierung 	<p><u>Produktentwicklung</u> Verbesserung des bisherigen Leistungsangebots für gegenwärtige Märkte. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung neuer bzw. besserer Produkteigenschaften für bestehende Produkte ■ Entwicklung von Varianten eines Produktes ■ Entwicklung von neuen Produkten ■ zusätzliche Leistungen (z. B. Beratung, Service, Systemlösungen)
Neue Märkte	<p><u>Marktentwicklung</u> Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ geografische Ausweitung ■ Erschließung neuer Abnehmergruppen bzw. Käuferschichten ■ neue Vertriebskanäle ■ neue Verwendungszwecke 	<p><u>Diversifikation</u> Bearbeitung eines neuen Marktes außerhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ horizontal (Synergien mit bisherigen Tätigkeiten) ■ lateral (Aufnahme völlig neuer Geschäftstätigkeiten) ■ vertikale Integration (in vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen)

▲ Abbildung 7.15 Strategievarianten in der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1965)



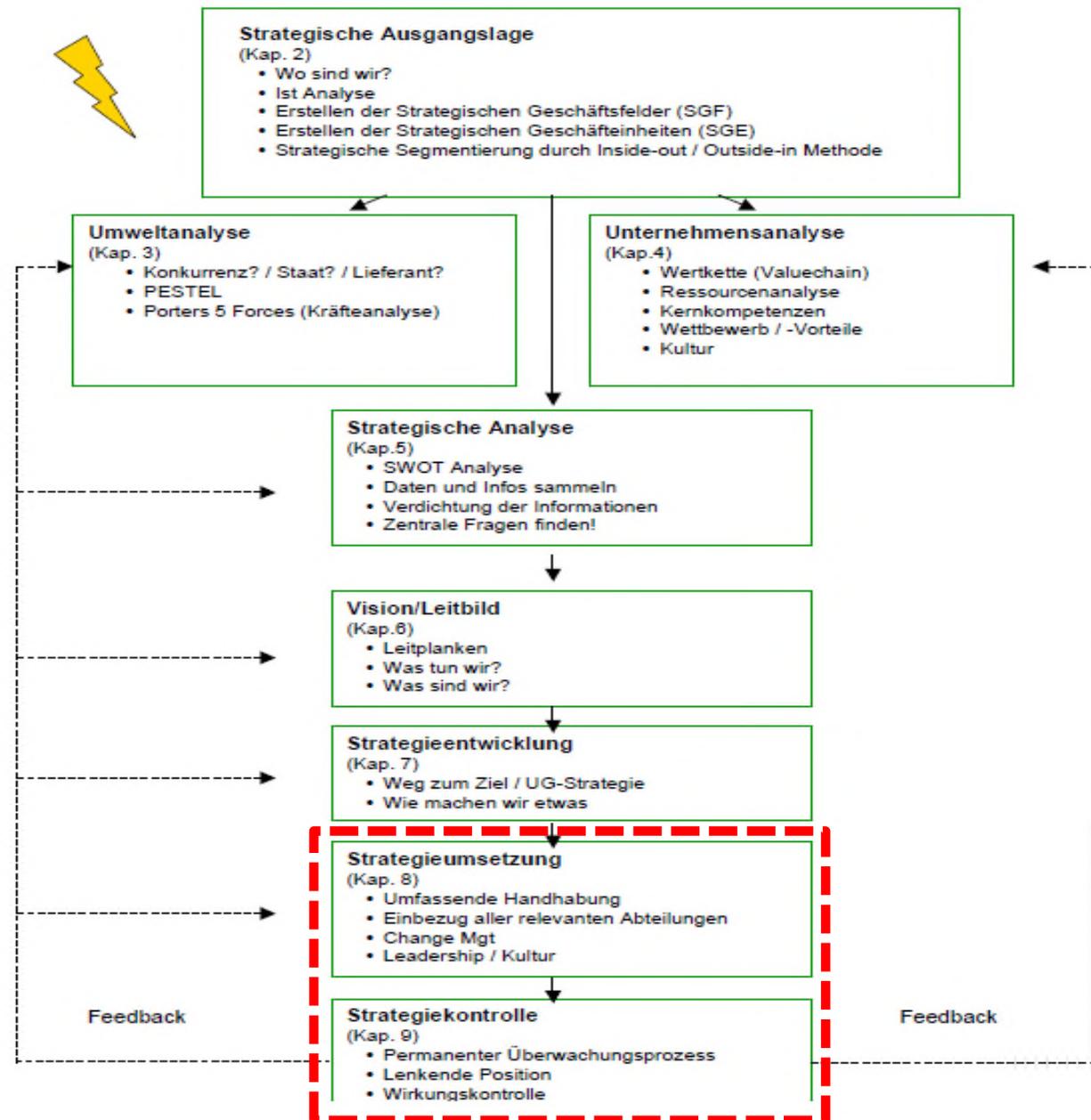


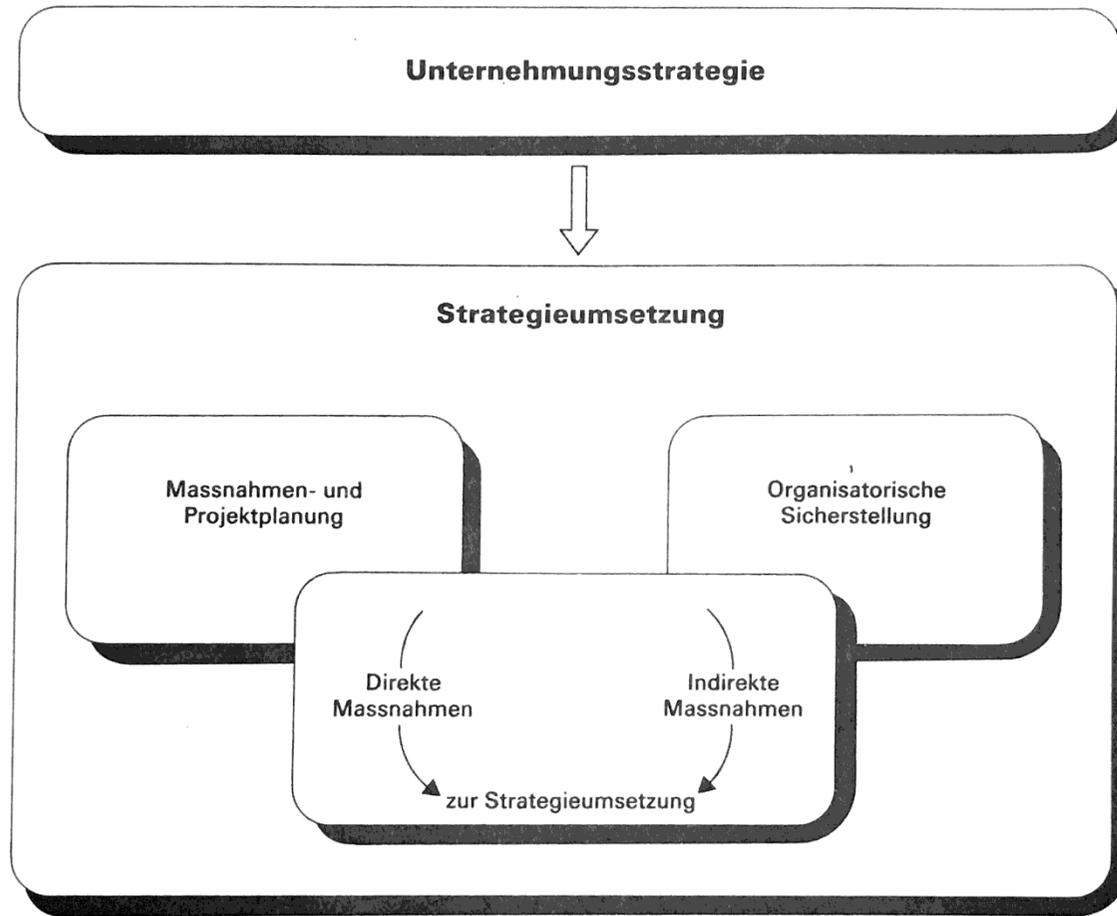


- Check:**
- Positionierung & Aktivitäten (abgestimmtes System) klar?
 - Businessmodell (inkl. Erträge & Kosten) klar?
 - Investitionen quantifiziert?
 - Planerfolgsrechnung & Finanzierung erarbeitet?
 - Risiken & Umgang damit geklärt?
 - Massnahmen- / Aktionsplan (inkl. Meilensteine & Verantwortlichkeiten) vorhanden?
 - Schlüsselkennzahlen / Messbarkeit geklärt?
 - Etc.

Beurteilung strategischer Varianten





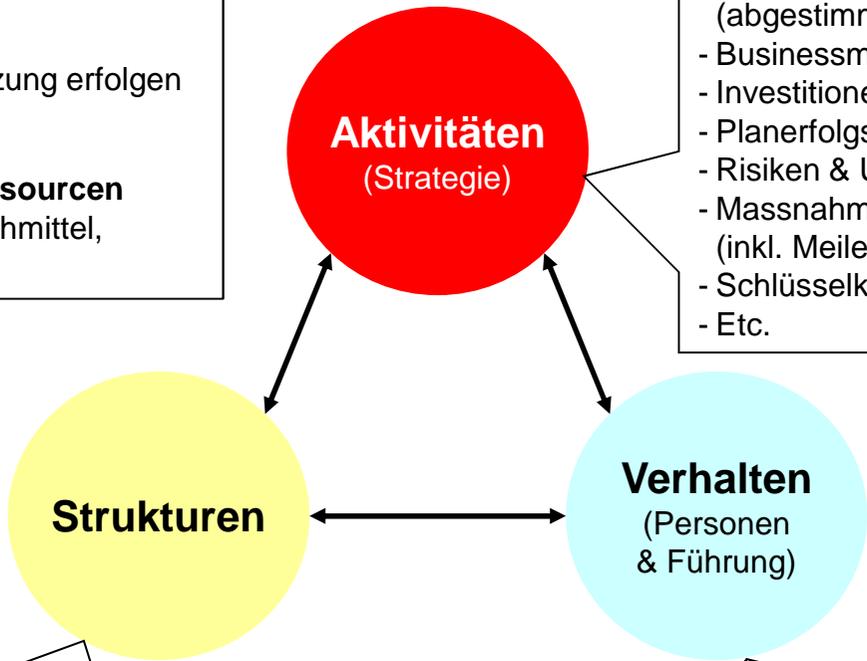


Quelle: Pümpin

- Konkreter Aktionsplan (evtl. auch verschiedene Aktionspläne für Teilprojekte der Umsetzung):
- **Wer** macht **was** bis **wann**?
- Welche **Ressourcen** sind dafür notwendig (Personal, Sachmittel, Finanzen [Investitionen & laufende Mittel] etc.)?
- Braucht es **Begleitmassnahmen** (z.B. Aus-/Weiterbildung, externe Unterstützung)?

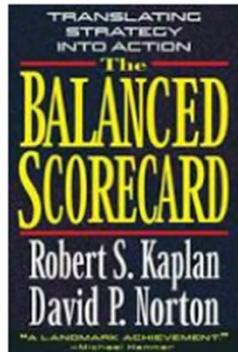
- Sind konkrete **Inhalte** für die relevanten Checkpunkte vorhanden?
- **Konsistenz?**
- Ist geklärt, **wie** die Umsetzung erfolgen soll & **wer** zuständig ist?
- Sind die notwendigen **Ressourcen** vorhanden (personell, Sachmittel, Finanzen, Zeit)?

- Leitidee: Strategische Vision & Ziele, Werte
- Kunden, Märkte & Produkte/DLs
- Positionierung & Aktivitäten (abgestimmtes System)
- Businessmodell (inkl. Erträge & Kosten)
- Investitionen
- Planerfolgsrechnung & Finanzierung
- Risiken & Umgang damit
- Massnahmen- / Aktionsplan (inkl. Meilensteine & Verantwortlichkeiten)
- Schlüsselkennzahlen / Messbarkeit
- Etc.

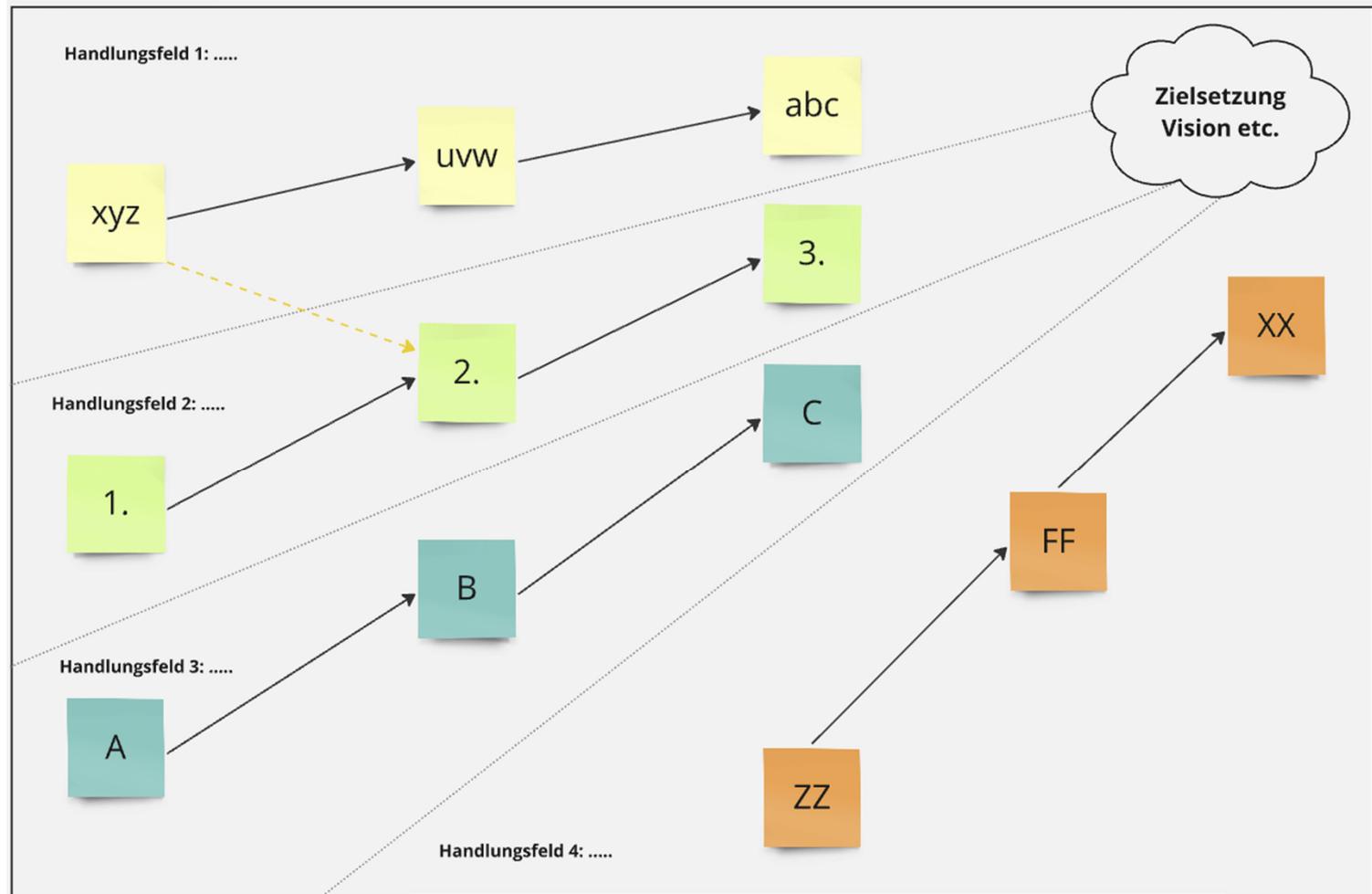
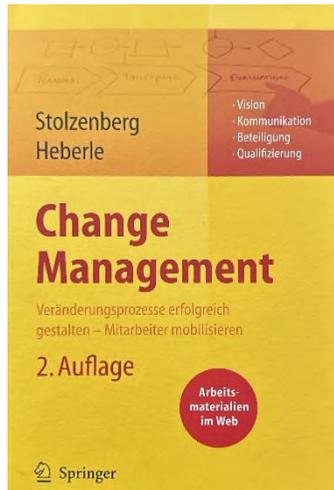


- Organisation / Aufbau
- Rollen / Funktionen
- Prozesse / Abläufe
- Systeme
- Prozesse aufeinander abgestimmt?
- Prozess des „Strategischen Controllings“
- Etc.

- Wer führt was? → Verantwortlichkeiten
- Notwendige Fähigkeiten?
- Personen mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort?
- Haben die Mitarbeitenden ihren konkreten Beitrag verstanden?
- Potenzialentwicklung, Aus-/Weiterbildung
- Kommunikation / Austauschgefässe
- Was sollen Führungskräfte vorleben?
- Etc.



	Strategische Prioritäten	Ziele	Messgrößen	Zielvorgaben	Initiativen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziell stark 	<ul style="list-style-type: none"> F1 ROCE F2 Auslastung von Anlagegütern F3 Rentabilität F4 Kostenführerschaft F5 Profitables Wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> • ROCE • Cashflows • Nettomarge • Volumenwachstum • Aufschlagsatz • Nicht-Benzin-Umsatz 	<ul style="list-style-type: none"> • 18% • 500 mm • 11% • 5% / Jahr • 45% • \$2 Mrd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veräusserungsprogramm für Anlagegüter • Allianzen mit C Stores
Kunde	<ul style="list-style-type: none"> • Begeisterung der Kunden • Win-Win-Beziehungen zu Händlern 	<ul style="list-style-type: none"> K1 Begeisterung der Zielkunden K2 Aufbau von Win-Win-Beziehungen zum Händler 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentanteil • Bewertung durch Mystery Shopper • Bruttogewinnwachstum des Händlers 	<ul style="list-style-type: none"> • 45% • 4.5+ • 25% 	<ul style="list-style-type: none"> • Mystery-Shopping-Programm • Händlerkomitee
Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau der Präsenz • Steigerung des Kundenwerts • Operative Bestleistung • Guter Nachbar 	<ul style="list-style-type: none"> I1 Innovative Produkte & Services I2 Klassenbeste Teamleistung I4 Bestandsmanagement I5 Kostenführerschaft I6 Artikelgenaue/zeitgenaue Lieferung I7 Verbesserung im Bereich UGS 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-ROI bei neuen Händlern • Händler-Qualitätsscore • Renditedifferenz • Ungeplante Ausfallzeiten • Bestandsniveaus • Aktivitätskosten vs. Wettbewerb • Perfekte Bestellabwicklung • Abwesenheitstage 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% + • 4.5 + • < 3% • < 2% • 15% Absatz • < 90% • 99%+ • < 250 / Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertungsprogramm • PM-Programm • ISO 9000 • Sicherheitsschulung
Lernen & Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> • Motivierte und qualifizierte Belegschaft 	<ul style="list-style-type: none"> L1 Aktionsklima L2 Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterumfrage • BSC Personal (%) • Strategische Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • > 4.8 • 80% • 85% 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzprogramme • Kompetenzentwicklung



2025

2035

