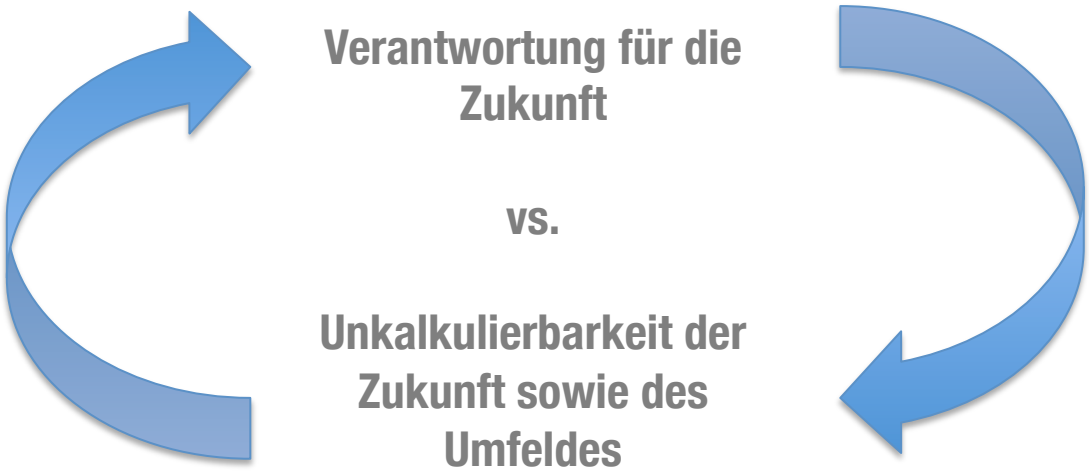
Strategieentwicklung

Die Strategie als Königsdisziplin der Unternehmensführung
Konkret und gut abgestützt!

Konzeption und Moderation, eine Spezialität der **David Köpfli** & Co.

Zunehmende Komplexität der Unternehmensführung

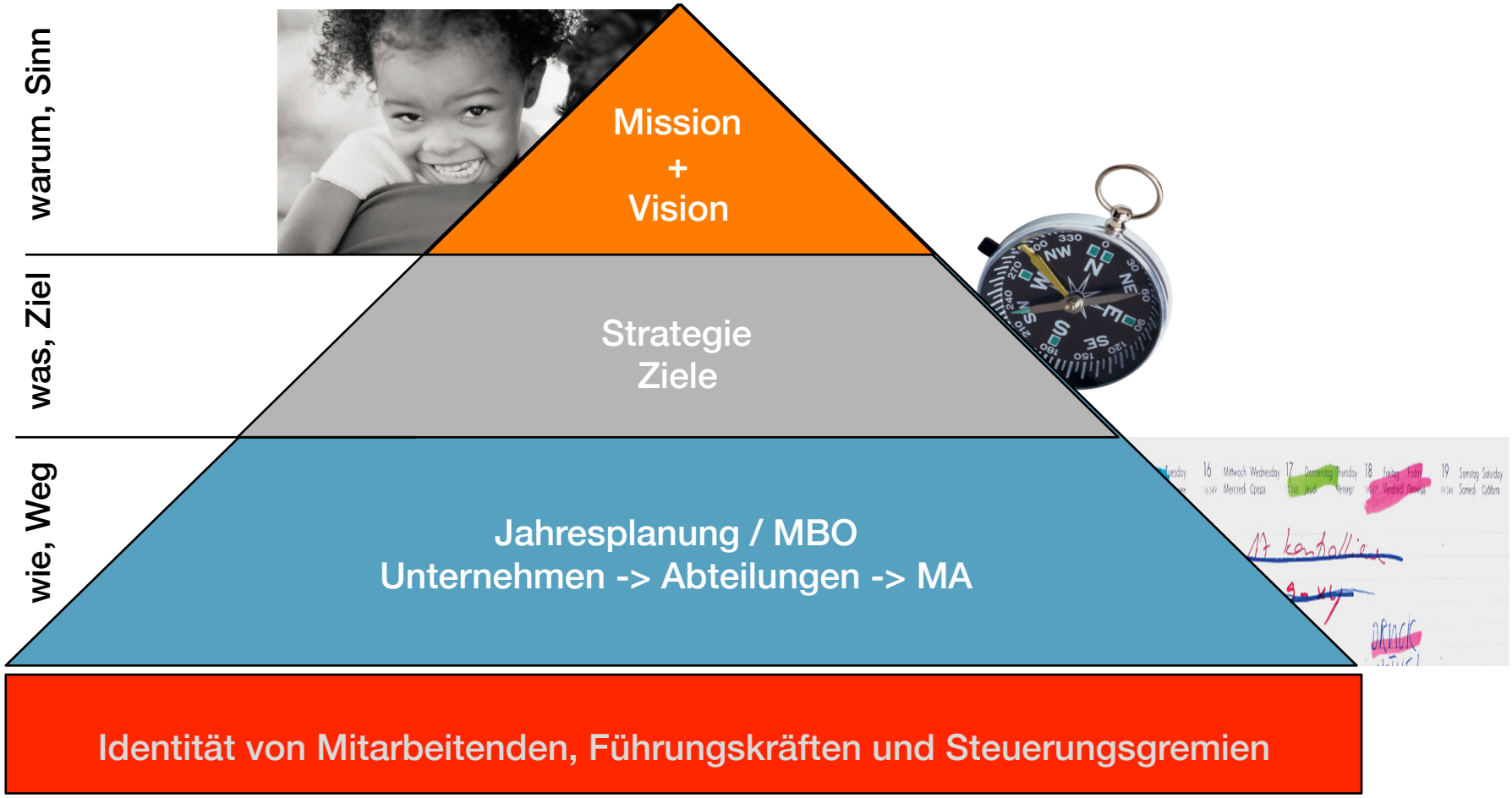


Die Weltwirtschaft hat sich verändert
Neue Kommunikationstechnologien haben sich durchgesetzt
Die Grenzen zwischen Organisationen sind durchlässiger geworden
Die gesellschaftlichen Wertvorstellung verändernd sich
Die individuellen Vorstellungen wie „es“ sein sollte sind unterschiedlich wie noch nie.

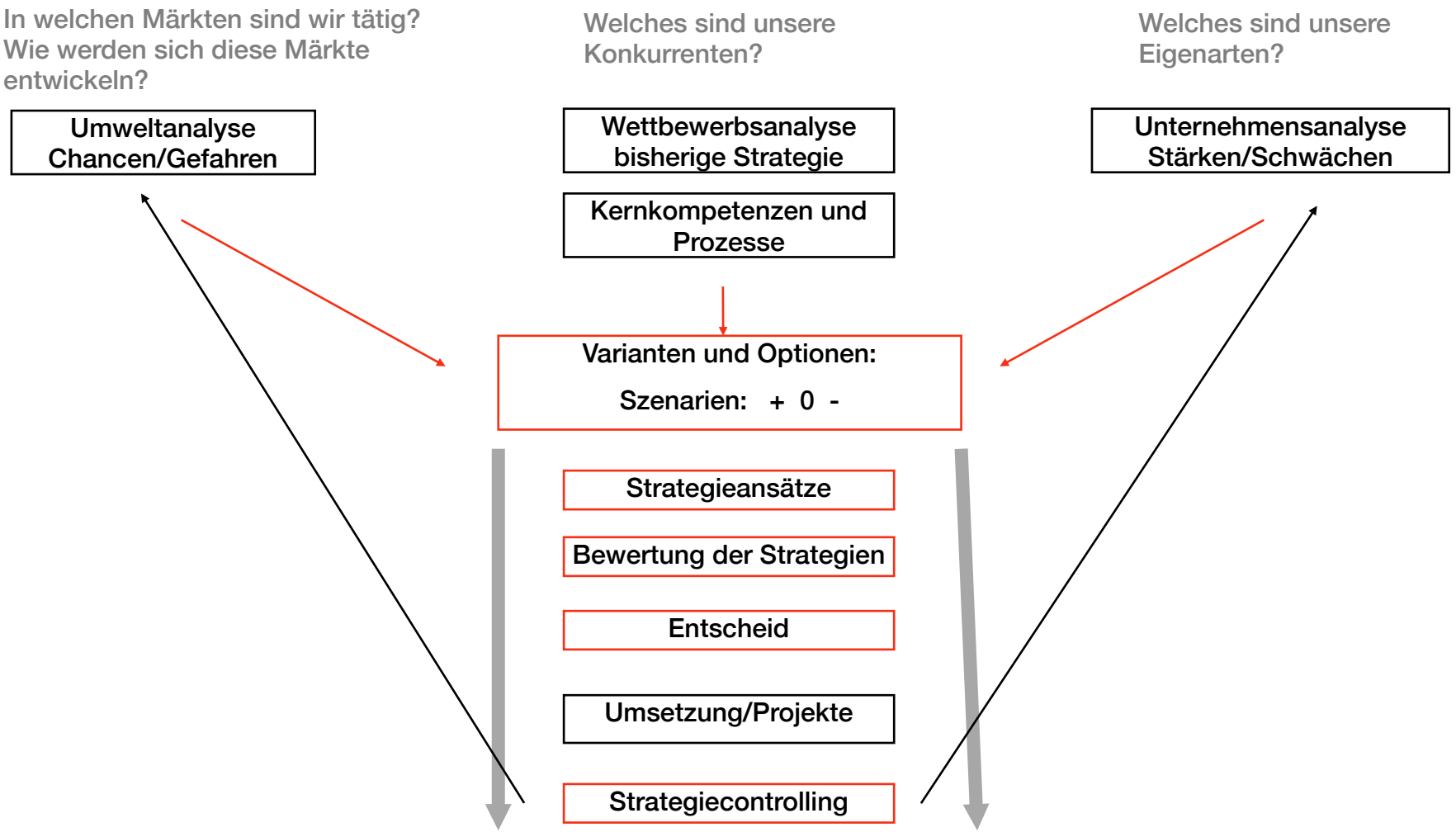
Muster der Strategiefindung

- Intuitiv
- Hierarchisch/Patriarchisch
- Expertenorientiert
- Evolutionär
- Gemeinschaftliche Führungsleistung / systemisches Prozessmuster

Modell der Unternehmenssteuerung



Strategieentwicklung nachfolgend auf Vision/Mission



Wettbewerbsstrategien

Porter; **Wettbewerbsstrategien:**

- **Umfassende Kostenführerschaft (mit einem guten Produkt)**
- **Differenzierung (Bindung des Kunden an eine Marke und dadurch Verringerung der Preisempfindlichkeit)**
- **Konzentration auf eine Nische (Verringerung des Marktanteils wird in Kauf genommen)**

Treacy und Wiersema; **Marktführerschaft**

- **Operative Exzellenz (jederzeit und überall das gleiche Produkt)**
- **Produkt und Innovationsführer (top Produkte und Leistungen ermöglichen einen Spitzenpreis (Harley-Davidson)**
- **Kundenpartnerschaft (nicht Produkte sondern Problemlösungen für den Kunden für dauerhafte Kundenbeziehungen)**

W. Chan Kim; **Blue Ocean:**

- **Blaue Ozeane sind Gebiete (geografisch, marktbezogen, kundenbezogen usw.), welche noch nicht besetzt sind. Strategic move sind Entscheidungen welche in der Zukunft wegweisend waren (Handys von 20 Jahren).**
- **rote Ozeane sind von der Konkurrenz besetze Bereiche wo es nur mit grossem Aufwand möglich ist, neue Marktanteile zu erhalten.**

Slywotzky; **Value Chain Konstellation:**

- **Spezialisieren Sie sich auf eine oder wenige wichtige Stufen der neuen aufgespaltenen Wertschöpfungskette.**
- **Wertschöpfungszange: Verbessern Sie Ihr Leistungsangebot schneller als Ihre Wertschöpfungsnachbarn (Zulieferer und Kunden). Verhindern Sie bzw. bremsen Sei eine Ausdehnung derer Machtposition indem Sie Markeinsteiger unterstützen.**
- **Stärken Sie ihren schwachen Wertschöpfungsnachbarn so, dass er an Ihr Unternehmen gebunden ist. Sichern Sie die Exklusivität ihrer Verbindung ab.**

Effectuation als Alternative zum traditionelem Ansatz

Vor mehr als 15 Jahren begann die Kognitionswissenschaftlerin Saras Sarasvathy von der University of Virginia erfahrenen Unternehmern „beim Denken zuzuhören“. Sie fand heraus, dass diese in Situationen der Ungewissheit bevorzugt eine erkundende Handlungslogik nutzten, die Sarasvathy mit Effectuation bezeichnete.

Anstatt beispielsweise viel Zeit in Prognosen, Zieldefinitionen und Businesspläne zu investieren legen sie los und setzten konkrete Schritte des Gestaltens.

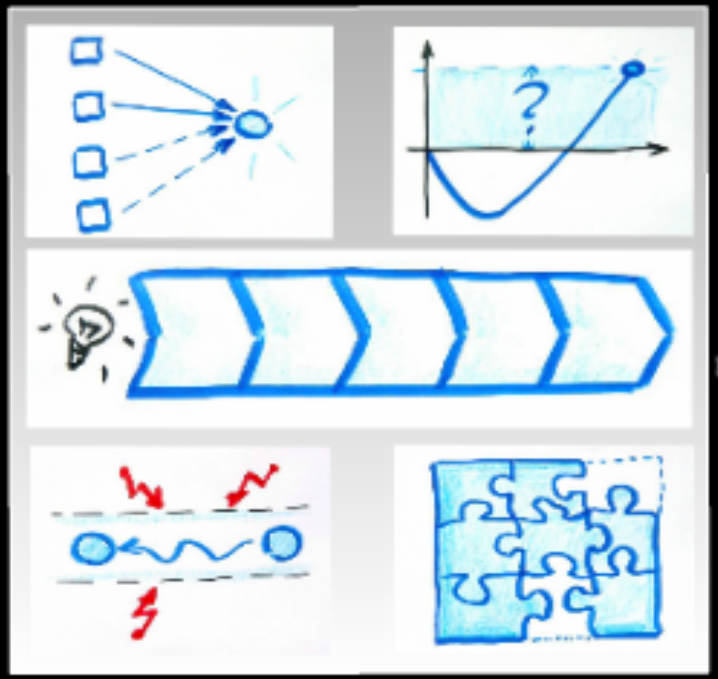
Die Frage „Was sollte man nun tun?“ ersetzen sie durch das pragmatische „Was kann ich nun tun?“.

Sarasvathy isolierte damals vier handlungsleitende Prinzipien und einen Prozess, die Effectuation von kausaler (Management-)Logik abgrenzen.

In der vergangenen Dekade wurden Sarasvathys Ansatz zu unternehmerischer Expertise in zahlreichen Feldstudien bestätigt und erweitert.

Heute hält Effectuation nicht nur in der Gründungspraxis Einzug. Auch Organisationen sowie deren Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Berater können vom Effectuation-Ansatz auf mehreren Ebenen profitieren.

Management-Domäne

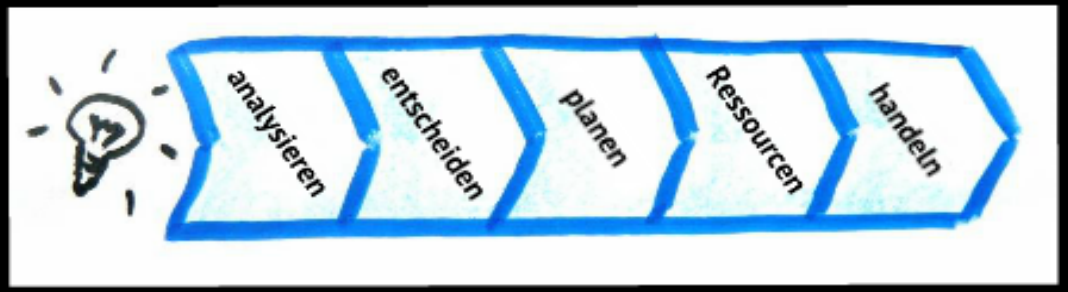


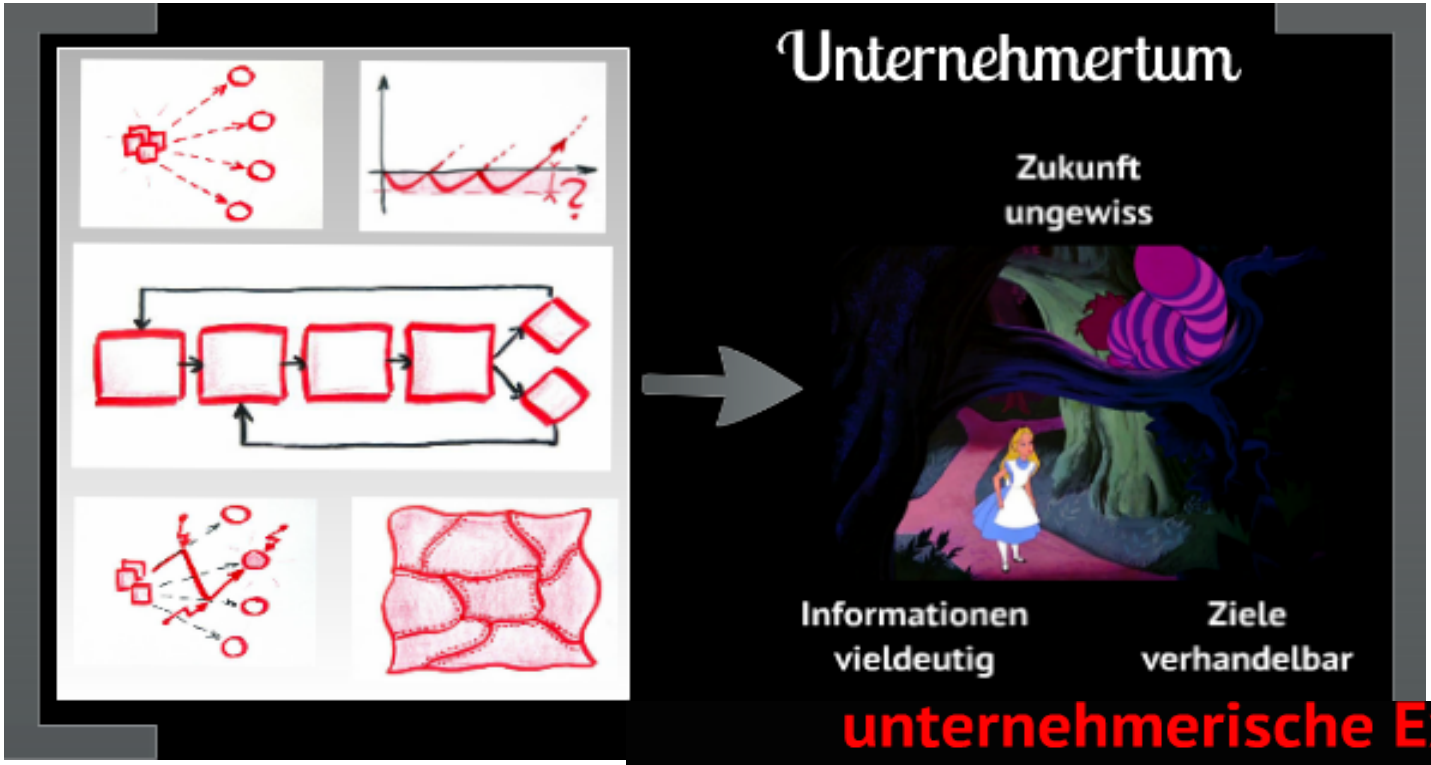
planbare Zukunft

eindeutige Information

fixe Ziele

klassisches Management





„Wenn du nicht weißt, wohin du willst, dann ist es auch egal, welchen Weg du einschlägst.” sagte schon die Cheshire-Katze an der Weggabelung süffisant zu Alice im Wunderland.

Das Geschäftsmodell – Canvas

SCHLÜSSEL-PARTNER

Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssel-Zulieferer? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten führen unsere Partner aus ?

SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN

Welche Schlüsselaktivitäten verlangen unser Angebote/ Nutzenversprechen? Unsere Verteilkanäle?
Unsere Kundenbeziehungen? Erlösströme?

SCHLÜSSEL-RESSOURCEN

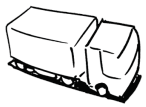
Welche Schlüsselressourcen verlangen unsere Angebote/ Nutzenversprechen? Unsere Verteilkanäle?
Unsere Kundenbeziehungen? Erlösströme?

ANGEBOTE, ZEN-VERSPRECHEN

Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden? Welche Kundenprobleme lösen wir? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? Welches Bündel an Produkten und Services bieten wir unseren Zielkunden?

KUNDEN-BEZIEHUNGEN

Welche Art von Beziehung erwartet jeder unserer Kundensegmente? Wie teuer sind sie aufzubauen und zu halten? Wie sind sie in den Rest unseres Geschäftsmodells integriert?



SCHLÜSSEL-KANÄLE

Durch welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie sind unsere Kanäle integriert? Wie integrieren wir sie mit den Prozessen unserer Kunden?

KUNDEN-SEGMENTE

Für wen schaffen wir Mehrwert? Welche sind unsere wichtigsten Kundensegmente?

KOSTENSTRUKTUR

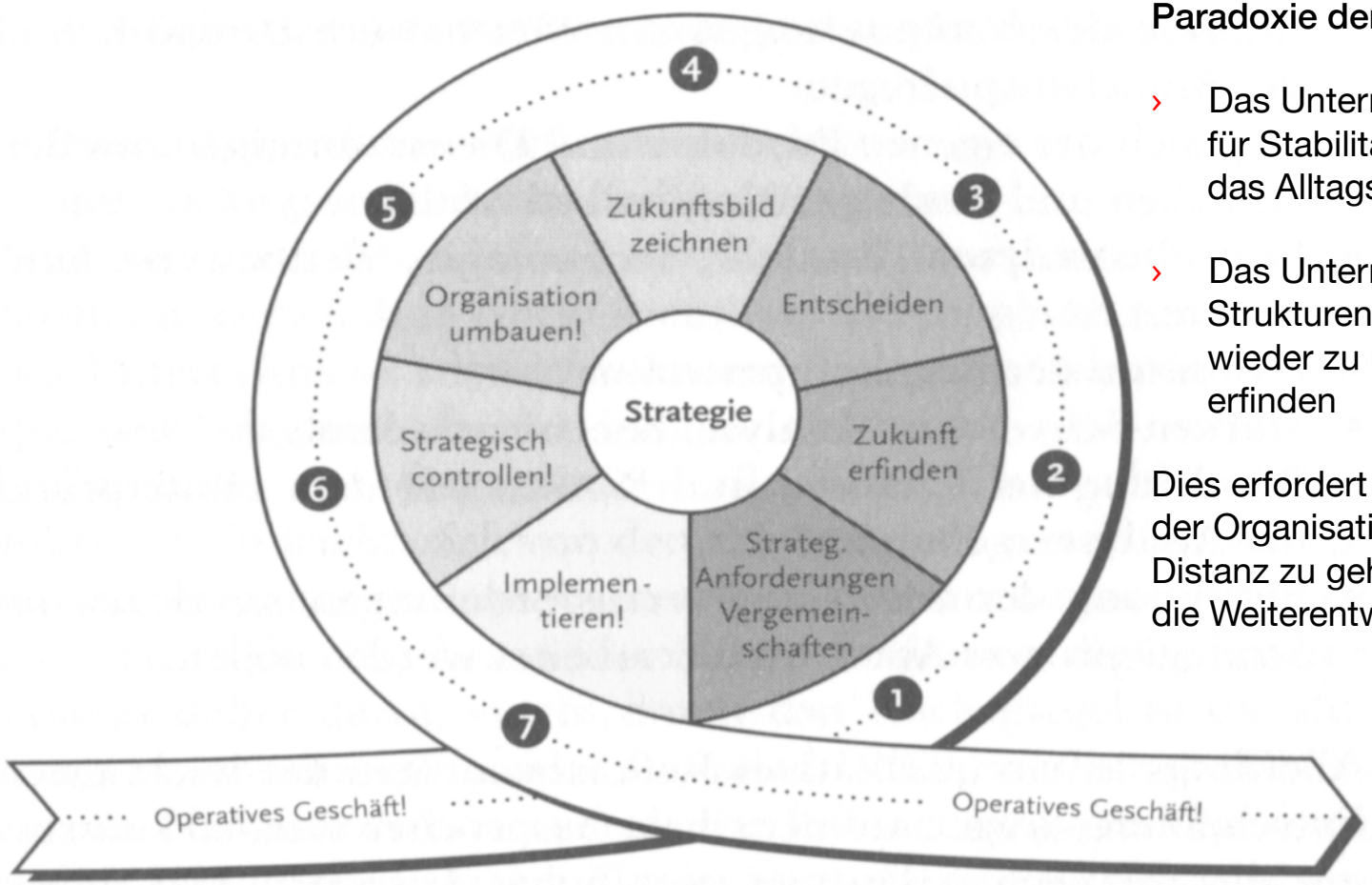
Welches sind die wichtigsten,mit dem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen verursachen die höchsten Kosten? Welche Kernaktivitäten verursachen die höchsten Kosten?

ERLÖSSTRÖME

Für welchen Mehrwert sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen? Wie wollen sie zahlen? Wieviel trägt jeder Erlösstrom zum Gesamterlös bei?

Strategieschleife

nach Nagel u. Wimmer 2009



Paradoxie der Organisationsarchitektur:

- Das Unternehmen ist verantwortlich für Stabilität seiner Prozesse, damit das Alltagsgeschäft funktioniert.
- Das Unternehmen ist gefordert, seine Strukturen und Prozesse immer wieder zu überprüfen und neu zu erfinden

Dies erfordert eine Art **Metakompetenz** der Organisation, um zu sich selbst auf Distanz zu gehen, um neue Impulse für die Weiterentwicklung zu generieren.