

## Inhalt:

- a) Die Unternehmung
- b) Die Hierarchie
- c) Das Netzwerk der Aufgaben
- d) Die Hauptstrategie
- e) Die Ergänzungsstrategie
- f) Die Metastrategie
- g) Die Umsetzung

# Chancen und Aufgaben

Die drei Generationen der Orientierung

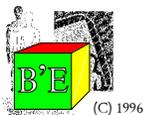
|                       | Gestern                                 | Heute   | Morgen  |
|-----------------------|---|---|---|
| Fokus                 | Produkt                                 | Was der Kunde will                                  | Was der Kunde braucht                                   |
| - Angebote            | Produkte                                | Produkte, Dienste                                   | Produkte, Dienste, Rechte                               |
| & Voraussetzungen     |   | & Prozesse  | & Prozesse  |
| & Vor-Voraussetzungen |   |   | & Ressourcen  |
| Frage                 | Wie Produkte realisieren?               | Wie Prozesse vereinfachen?                          | Wie Ressourcen besser nutzen?                           |
| Antworten             | Strukturen Arbeitsteilung selber machen | Kosten minimieren automatisieren outsourcing leaner | Erträge maximieren Angebot erweitern insourcing smarter |

Chancen: **a.** Produkte liefern  
**b.** Dienste leisten  
**c.** Lizenzen vergeben

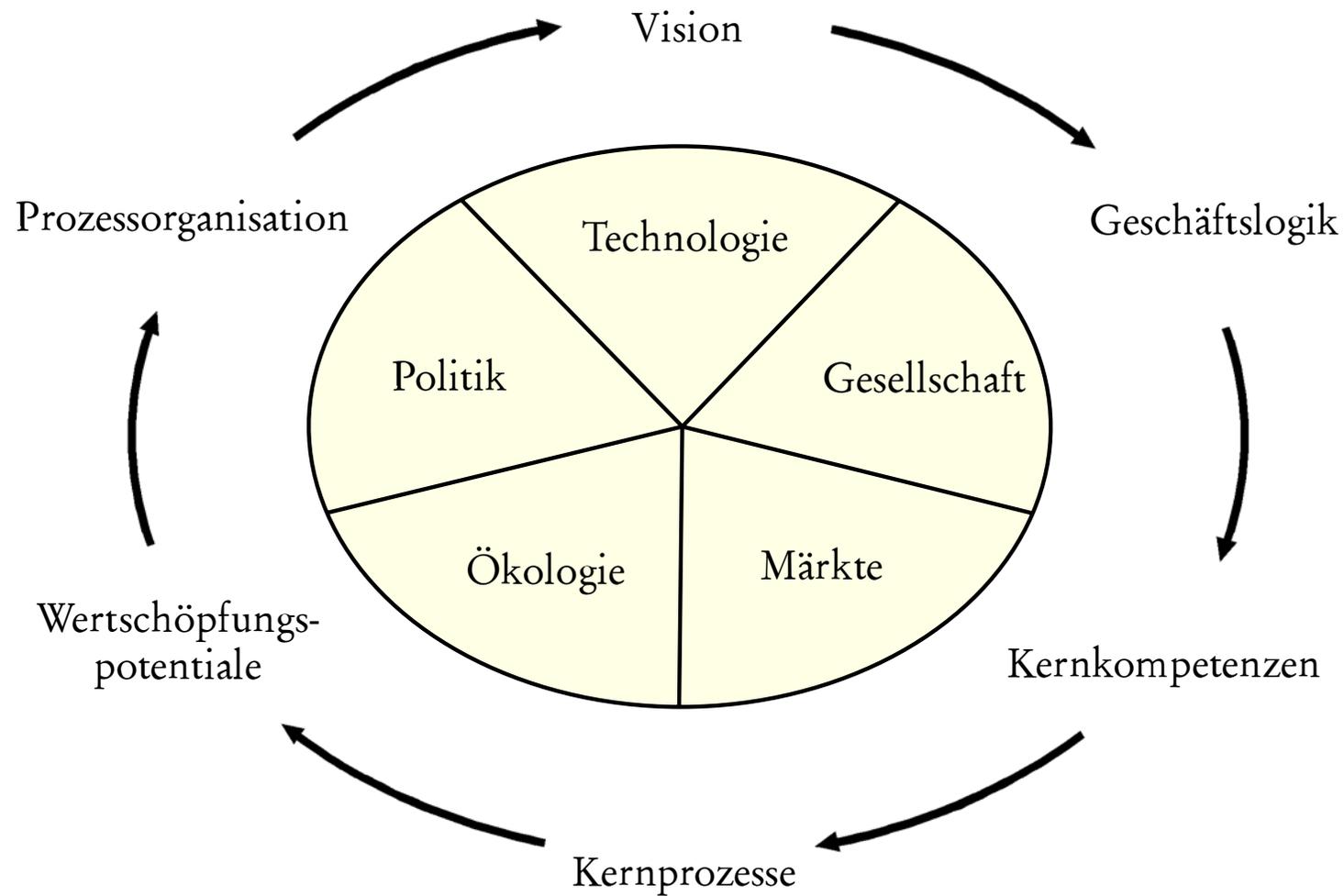
Aufgaben

- a) Neue Orientierung vermitteln
- b) Strukturen bereitstellen

→ Die Unternehmensführung wird vermehrt mit der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit konfrontiert, auch die ursprünglich für den "Eigenbedarf" aufgebauten Ressourcen der Unternehmung neu zu entdecken und diese zusätzlich und direkt zur Ertragsverbesserung zu verwenden.



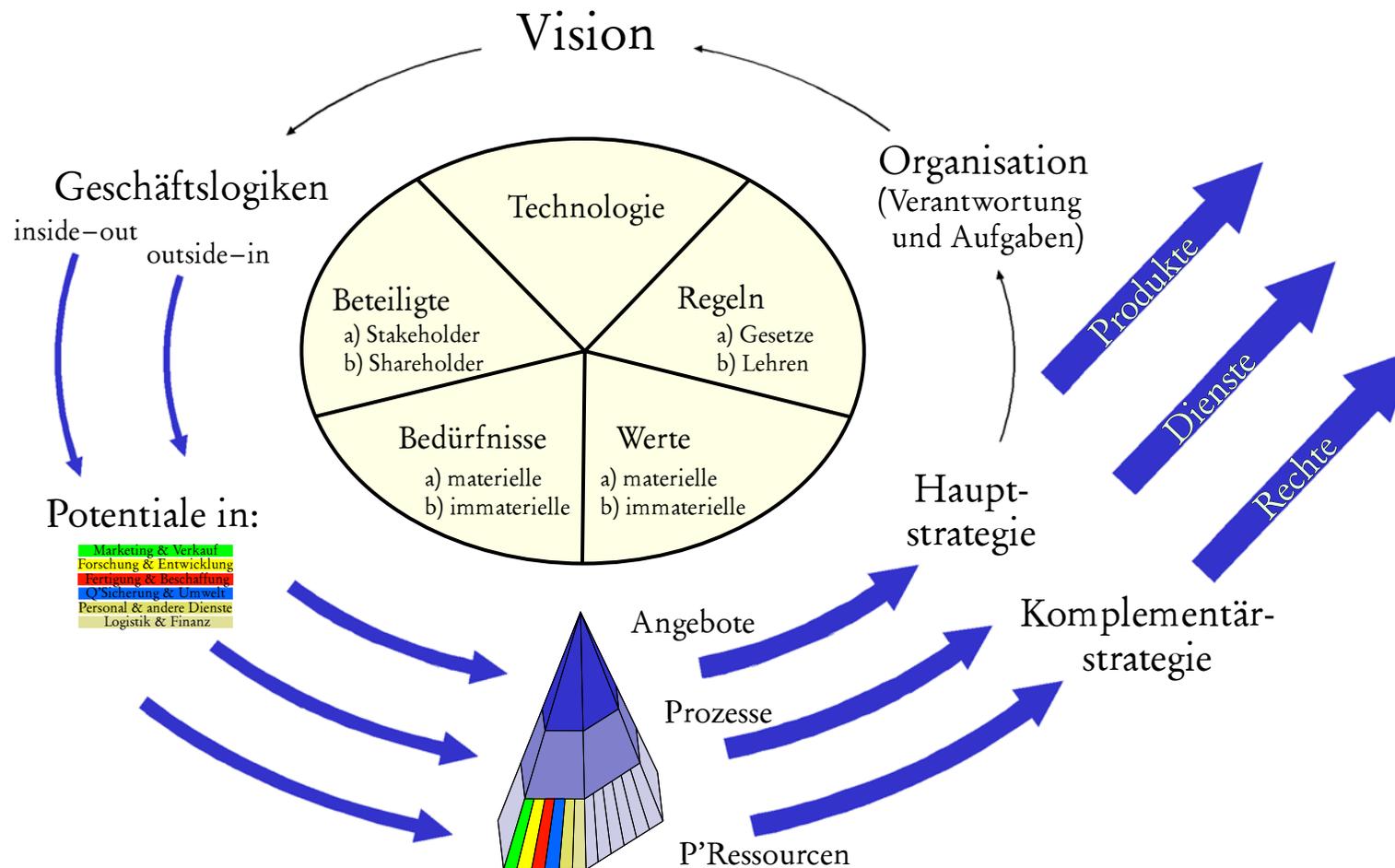
# Von der Vision zum Prozess



Quelle: Prof. Dr. P. Gomez  
Universität St. Gallen, 11/97

# Von der Vision zu innovativen Strategien

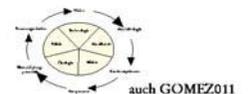
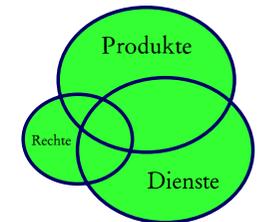
Fähigkeiten besser nutzen!



zwölf Basisstrategien

|         |                     |                   |  |
|---------|---------------------|-------------------|--|
|         | Rechte              |                   |  |
|         | Dienste             |                   |  |
|         | Produkte            |                   |  |
| alt     | Markt-penetration   | Markt-entwicklung |  |
| neu     | Produkt-entwicklung | Diversi-fikation  |  |
| Angebot | alt                 | neu               |  |
| Märkte  |                     |                   |  |

sieben Märkte



# Strategie

## Umfeld, "Megatrends"

- a) Im industriellen Bereich findet eine "Gewichtsverschiebung" vom "Handwerker" zum "Kopfwerker" statt. (vom "blue-" zum "white-" zum "steel-collar").
- b) "Intelligenter" und kostengünstiger herzustellende Produkte erfordern eine wachsende Vorleistung an finanziellen Mitteln. Diese werden einerseits benötigt zur Erarbeitung von Know-How (Entwicklung und Arbeitsvorbereitung in allen Ressorts) und andererseits zur Beschaffung von Betriebsmitteln.
- c) Speziell devisenbewirtschaftete Länder bevorzugen Geräte mit "local content" und schliessen die Märkte für ähnliche Geräte. Sie "belohnen" aber auch Firmen, die in einen Technologie- und Know-How-Transfer einsteigen.

Die wachsenden Vorleistungen, der steigende Zwang zum Technologietransfer und die sinkende Zuverlässigkeit von Prognosen (ROI) führen zur nebenstehenden Strategie:

## "BREMAN-Strategie"<sup>1)</sup>

Wir setzen unsere gesamten Ressourcen nicht nur mittelbar (Entwicklung, Herstellung und Verkauf von Fertiggeräten), sondern auch unmittelbar zur Ertragssteigerung ein.

### Zweck:

- a) Öffnung geschlossener Märkte mittels Technologietransfer.
- b) Erwirtschaftung von zusätzlichem Deckungsbeitrag.
- c) Flexibilität der Mitarbeiter erhalten.
- d) Förderung einer ganzheitlichen Betrachtung.

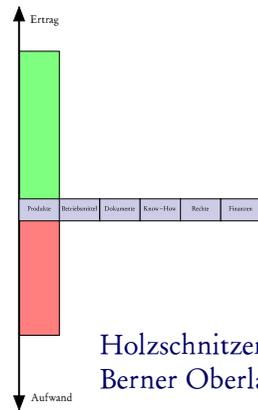
### Angebote:

1. Produkte
2. Dienste
3. Rechte

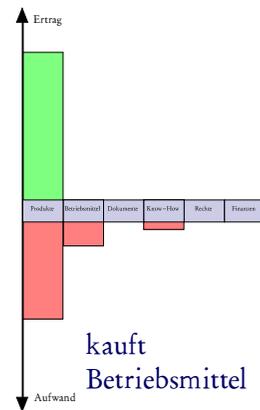
<sup>1)</sup> BREMAN = Beschränkte Ressourcen Maximal Nutzen.

# B'E Performance Profile

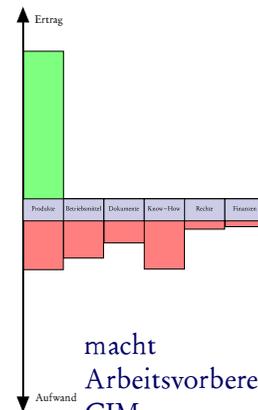
High-Tech => Aufwand und Ertrag in verschiedenen Ressourcengebieten



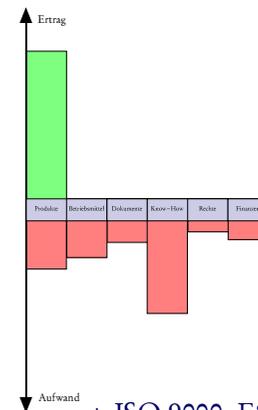
Holzschneider im Berner Oberland



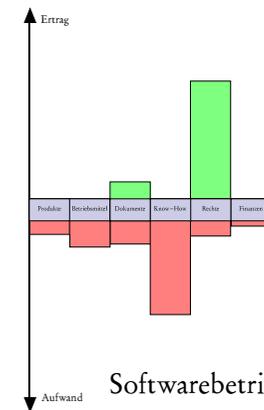
kauft Betriebsmittel



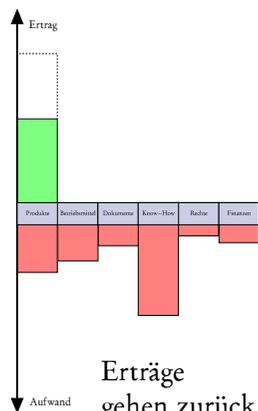
macht Arbeitsvorbereitung, CIM



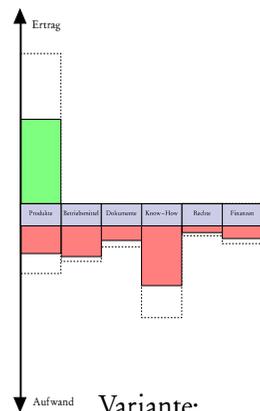
+ ISO 9000, F&E ...



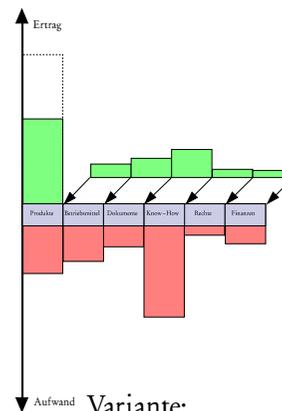
Softwarebetrieb



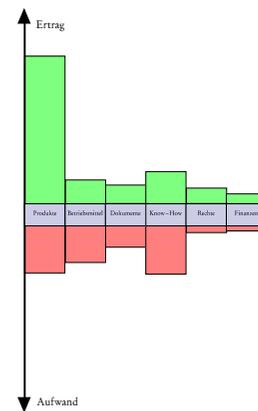
Erträge gehen zurück



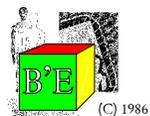
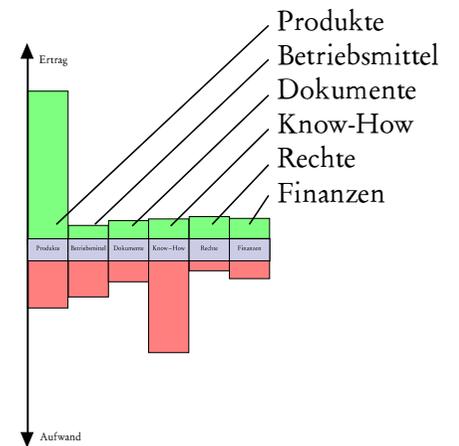
Variante:  
- Kosten reduzieren



Variante:  
- Erträge verbessern.



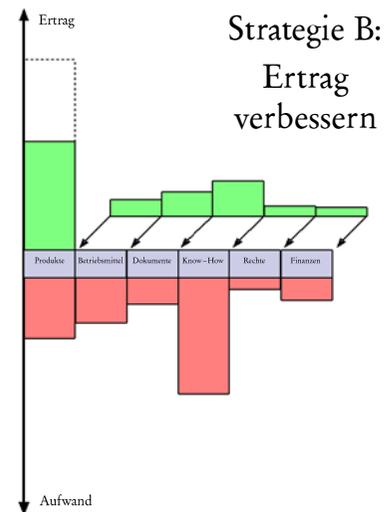
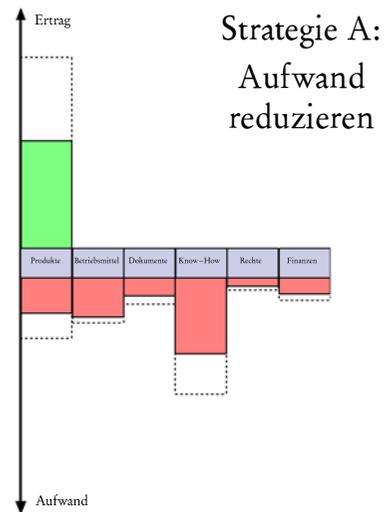
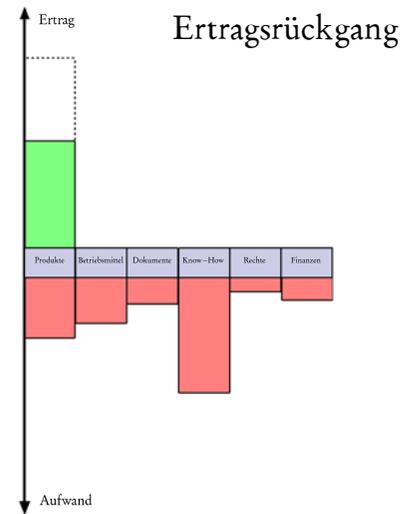
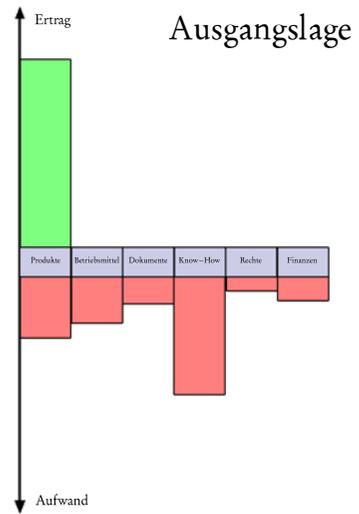
- Hybridvariante



(C) 1986

# Strategien

## Erfolgsprofile

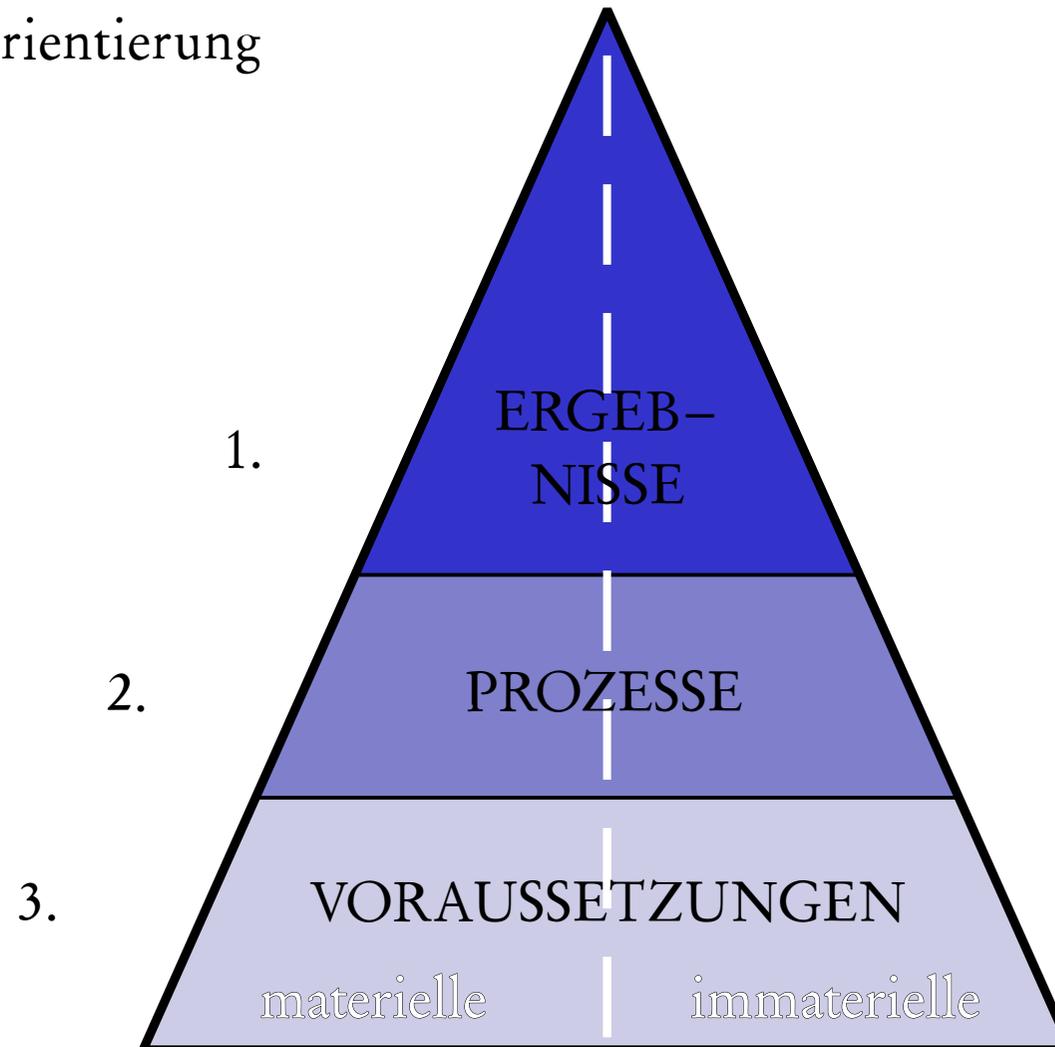


# Strategien

|                           | Metastrategie                 |                                      |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
|                           | Hauptstrategie                | Ergänzungsstrategie                  |
| Ansatz                    | Ziele – Wege – Mittel         | Mittel – Chancen – Ziele             |
| Strategische Ausgangslage | Absatzmarkt (Geschäftsfelder) | Ressourcenpotential (Wissen, Können) |
| Strategische Variable     | Ressourcen                    | Absatzmarkt (Kunden)                 |
| Struktur                  | Matrix                        | Netzwerk                             |
| Organisation              | Hierarchie                    | Primus inter pares                   |

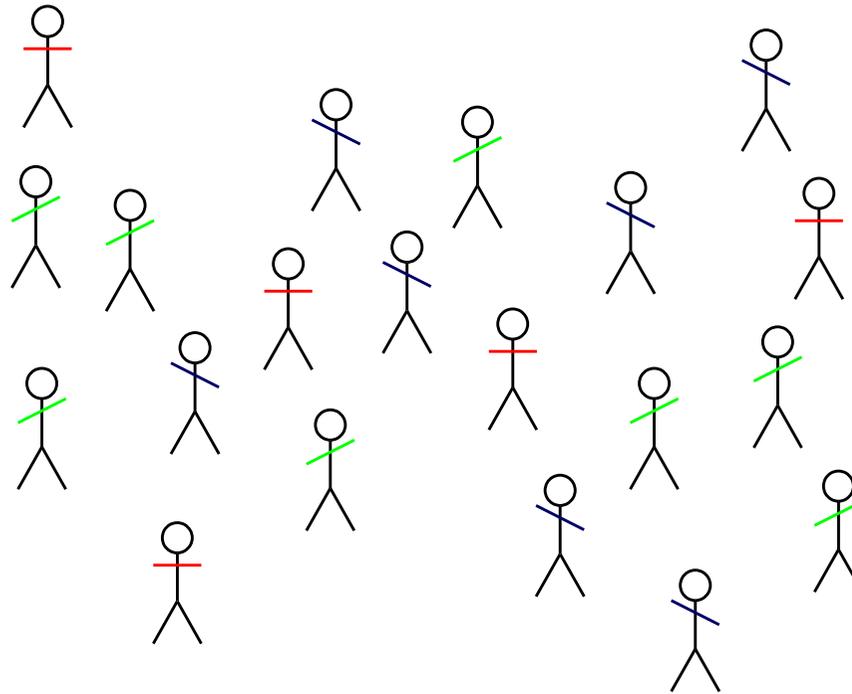
# Strategien

Die drei Stufen der  
Orientierung



# Strategien

Der Markt .....



... wird gebildet aus:

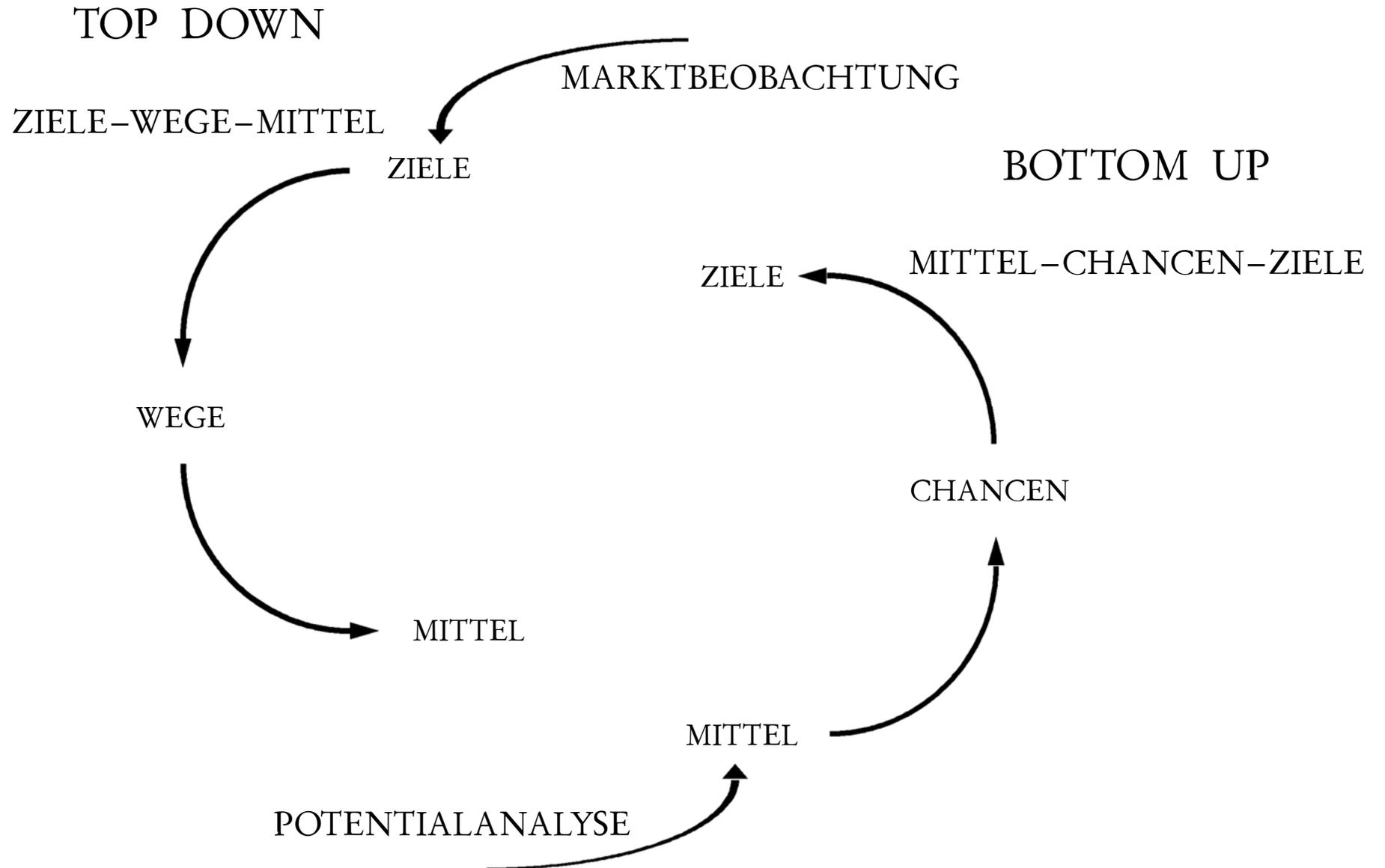
- *Personen*
- und deren – *Wertvorstellungen*
- und deren – *Verhalten*

... ist ein *konkreter Ort*, an dem Güter den Besitzer wechseln.

... ist ein *imaginäres Gebilde*, das von den Verantwortlichen zur eigenen Orientierung geschaffen wird.

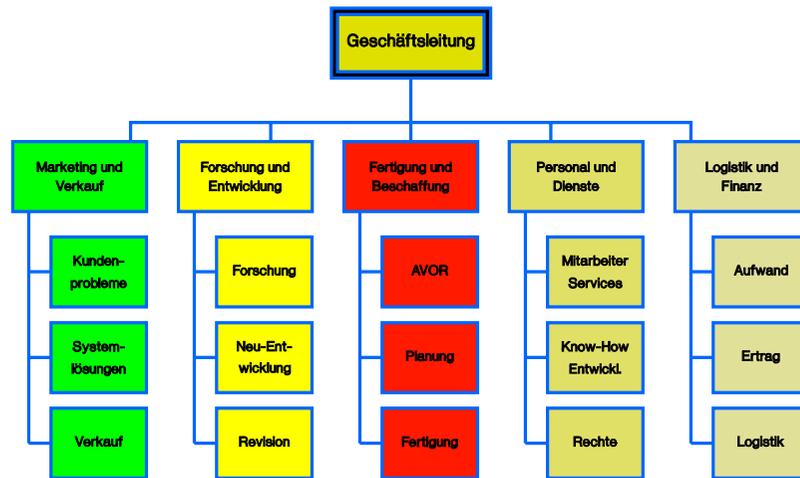
# Strategien

sowohl als auch

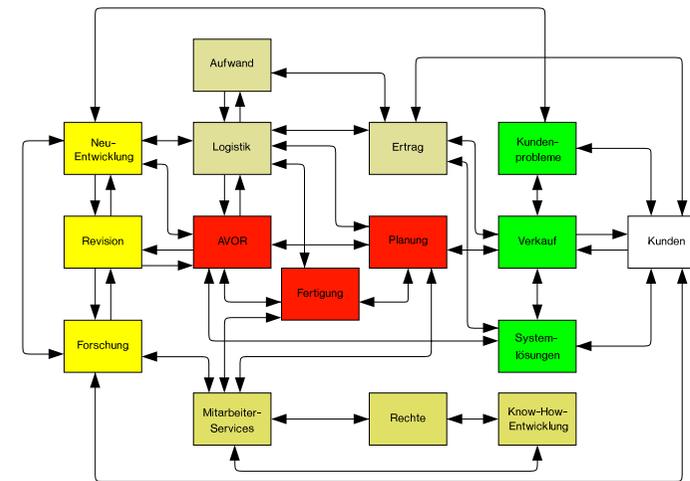


# Strategische Optionen

## Strategie X: TOP-DOWN



## Strategie Y: BOTTOM-UP



1. Wir entwickeln, fertigen und verkaufen hydro-mechoptronische Betriebsmittel.
2. Wir brauchen Potentiale in: Marketing und Verkauf  
Forschung und Entwicklung  
Fertigung und Beschaffung  
Personalentwicklung  
Logistik und Finanz
3. Wenn wir weniger Geräte verkaufen können, müssen wir konkurrenzfähiger werden. "schneller, besser, billiger"

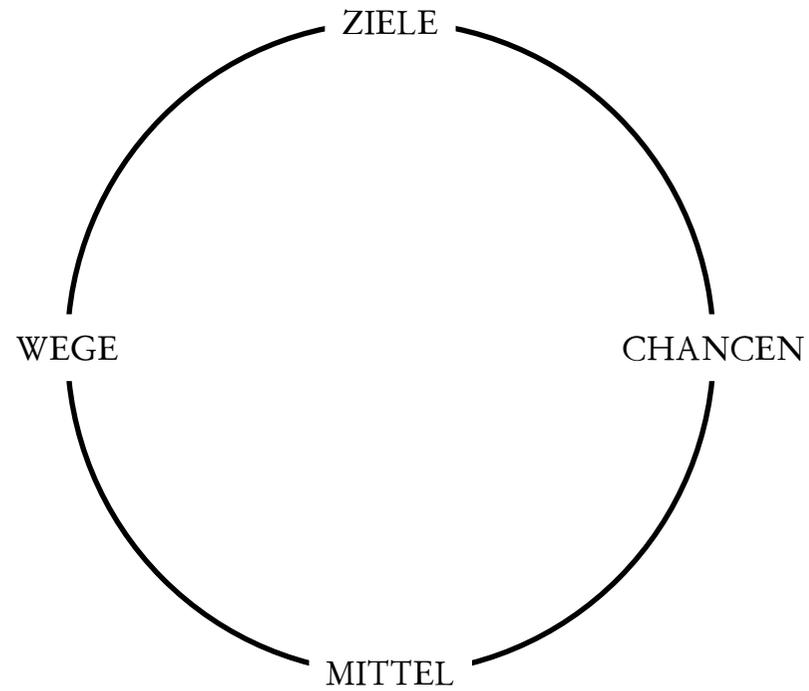
1. Wir haben Potentiale in: Marketing und Verkauf  
Forschung und Entwicklung  
Fertigung und Beschaffung  
Personalentwicklung  
Logistik und Finanz
2. Wir entwickeln, fertigen und verkaufen hydro-mechoptronische Betriebsmittel.
3. Wenn wir weniger Geräte verkaufen können, müssen wir unser Angebotspektrum erweitern.

Ziele – Wege – Mittel

Mittel – Chancen – Ziele

# Strategien

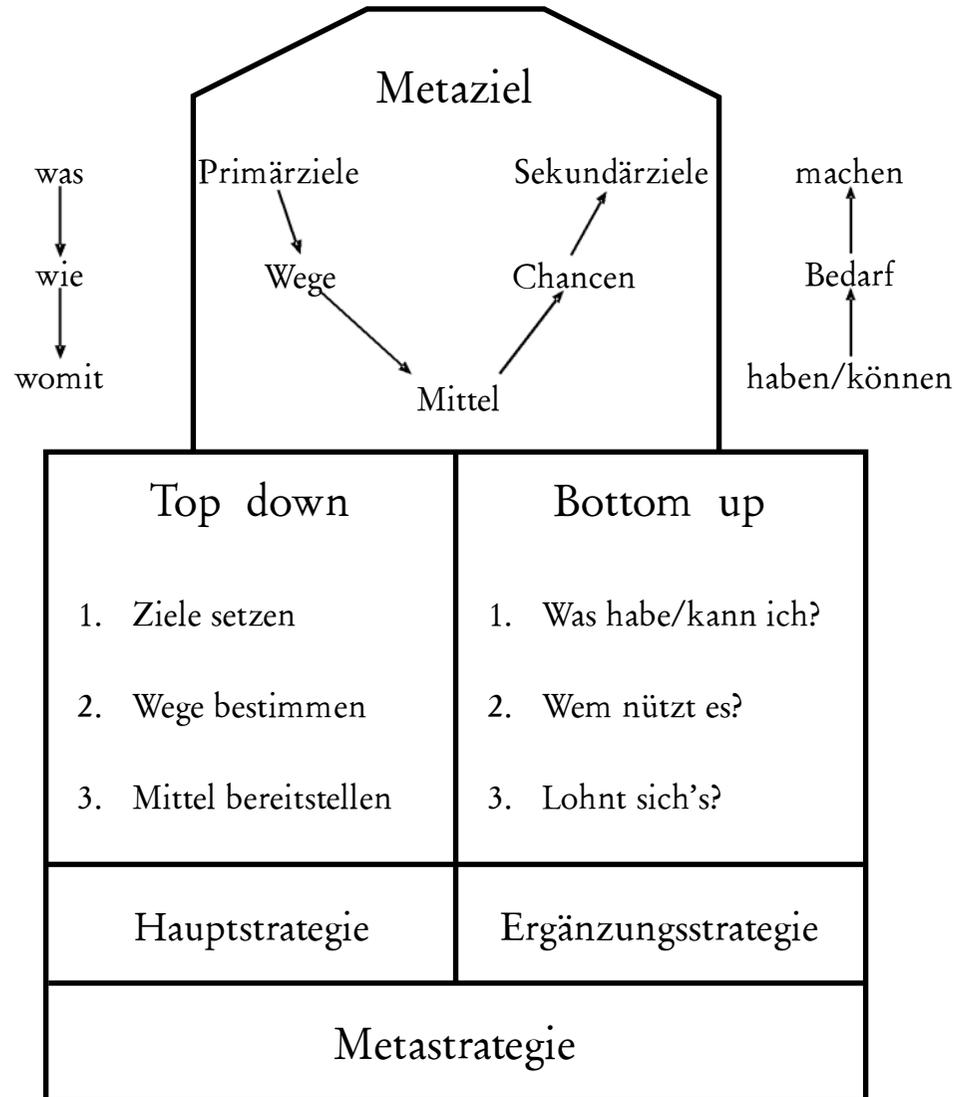
Sowohl als auch



TOP DOWN:  
BOTTOM UP:

ZIELE – WEGE – MITTEL  
MITTEL – CHANCEN – ZIELE

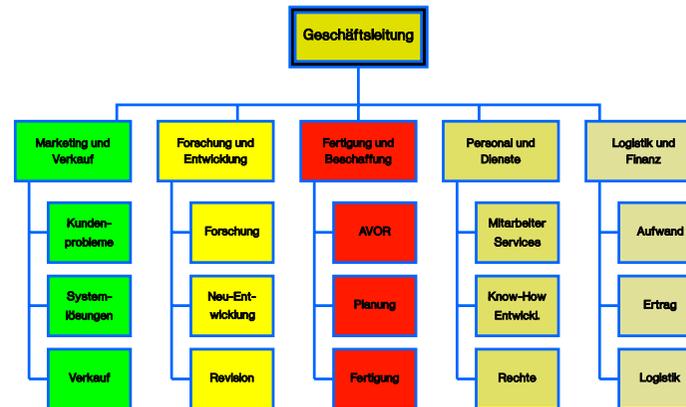
# Strategien



# Strategien

outside – in

## Strategie X: TOP-DOWN



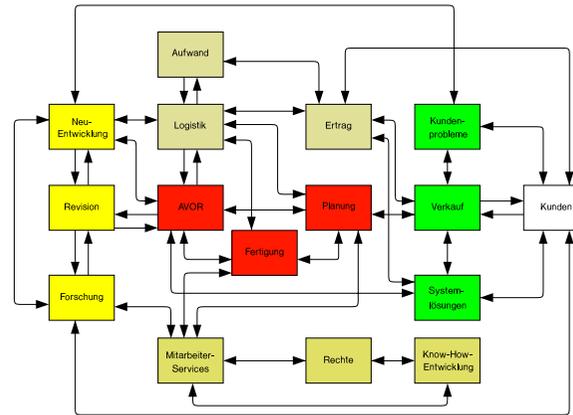
1. Wir entwickeln, fertigen und verkaufen hydro-mechoptronische Betriebsmittel.
2. Wir brauchen Potentiale in: Marketing und Verkauf  
Forschung und Entwicklung  
Fertigung und Beschaffung  
Personalentwicklung  
Logistik und Finanz
3. Wenn wir weniger Geräte verkaufen können, müssen wir konkurrenzfähiger werden. "schneller, besser, billiger"

Ziele – Wege – Mittel

# Strategien

inside – out

## Strategie Y: BOTTOM–UP



1. Wir haben Potentiale in:  
Marketing und Verkauf  
Forschung und Entwicklung  
Fertigung und Beschaffung  
Personalentwicklung  
Logistik und Finanz
2. Wir entwickeln, fertigen und verkaufen hydro-mechoptronische Betriebsmittel.
3. Wenn wir weniger Geräte verkaufen können, müssen wir unser Angebotsspektrum erweitern.

Mittel – Chancen – Ziele

# Strategien

## Strategien und Geschäftsarten

|                | Metastrategie  |                     |
|----------------|----------------|---------------------|
|                | Hauptstrategie | Ergänzungsstrategie |
| Liefergeschäft |                |                     |
| Dienstleistung |                |                     |
| Lizenzgeschäft |                |                     |

Zweck Metastrategie:

Langfristige Unternehmenssicherung

Zweck Hauptstrategie:

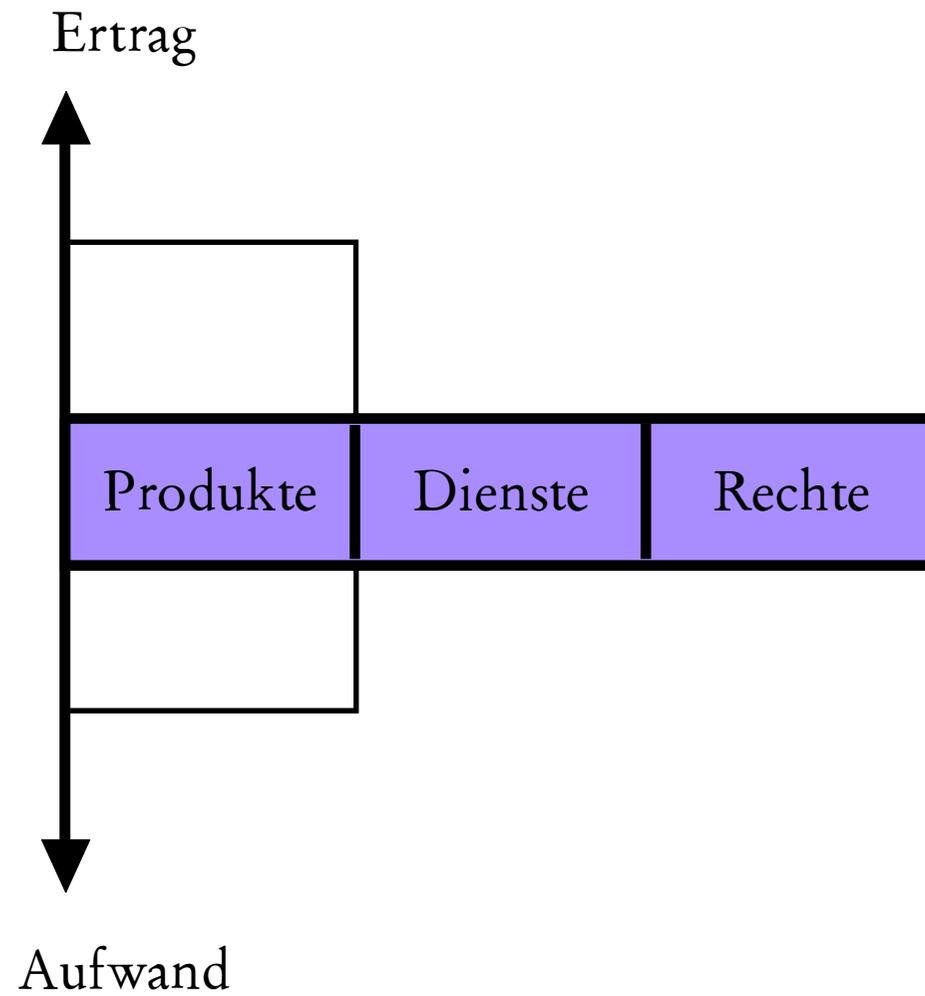
Ausweitung/Sicherung Standardprogramm/-märkte

Zweck Ergänzungsstrategie:

Verbesserung Wirkungsgrad

# Strategien

## Die Geschäftssparten



# Ressourcen und Geschäftsarten

Was wird angeboten?

| Potentielle Umsatzträger | Angebot (Beispiele)                                      | "Lizenz - Geschäfte" |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|--------------------------|--|----------------------|-------------|--------------|--------------|-----------|-----------------|--|--|--|----------------------------|--|
|                          |  | Liefergeschäft       | Engineering | Patentlizenz | Markenlizenz | Copyright | Know-How-Lizenz |  |  |  | T*Transfer (= Kombination) |  |
| Produkte                 | Fertigprodukte   |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Baugruppen   |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Einzelteile  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Handelsprodukte  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
| Betriebsmittel           | Anlagen  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Maschinen  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Hilfsmittel  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
| Dokumentation            | Geb'anweisung  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Verfahren  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Prozesse   |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
| Know-How                 | Marketing <span style="color: green;">■</span>           |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Technik (F&E) <span style="color: yellow;">■</span>      |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Fertigung <span style="color: red;">■</span>             |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Qualitätssicherung <span style="color: blue;">■</span>   |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Personal u. Dienste <span style="color: olive;">■</span> |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Logistik u. Finanz <span style="color: olive;">■</span>  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
| Rechte                   | Patente  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Marken   |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Muster u. Modelle  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Urheberrecht   |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
| Finanzen                 | Bargeld  |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Kredit   |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |
|                          | Anrechte (Optionen...)                                   |                      |             |              |              |           |                 |  |  |  |                            |  |

# Strategien

## Organigramm

