

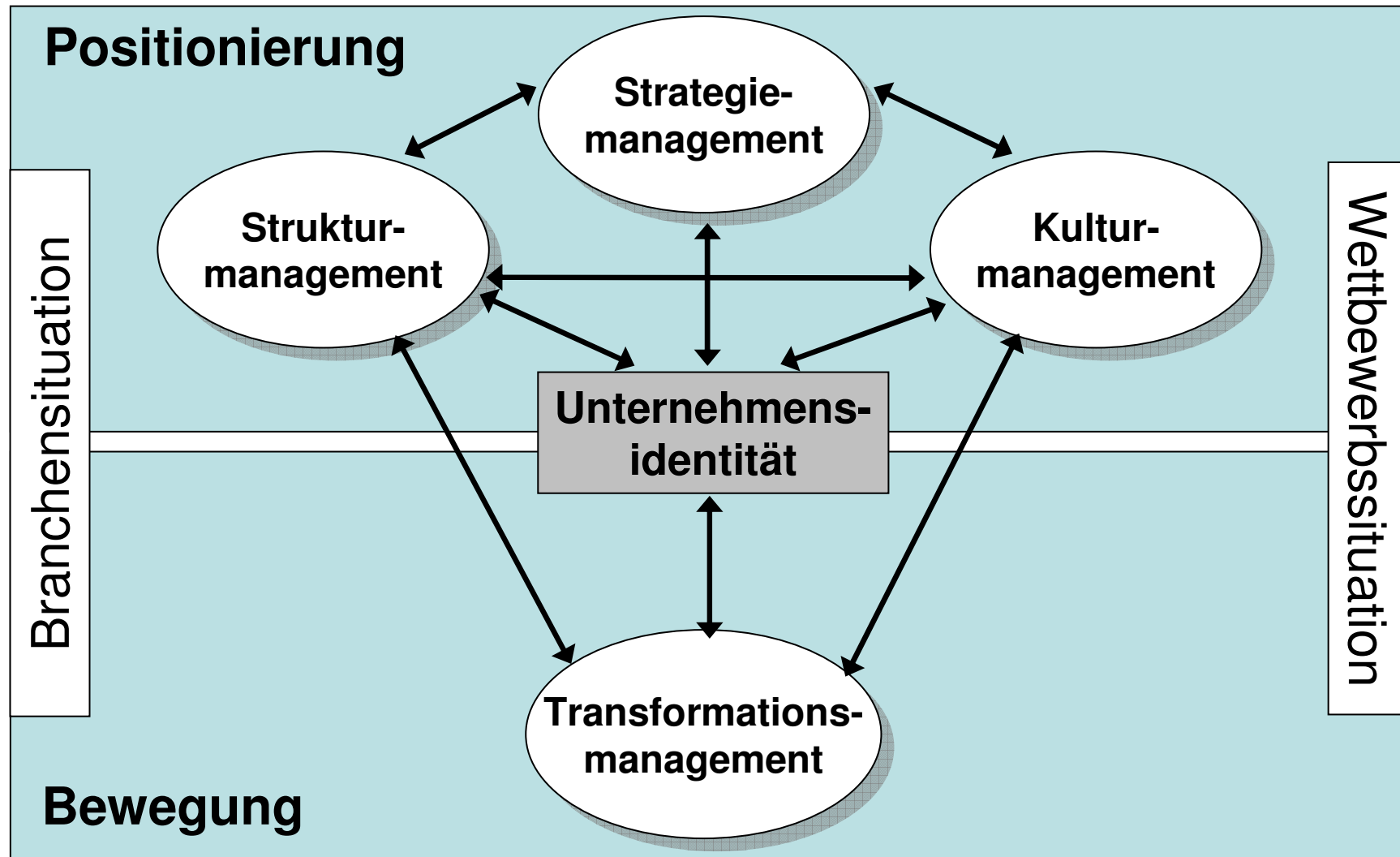
Strategische Unternehmensführung

Identität durch Strategie-, Struktur und
Kulturmanagement

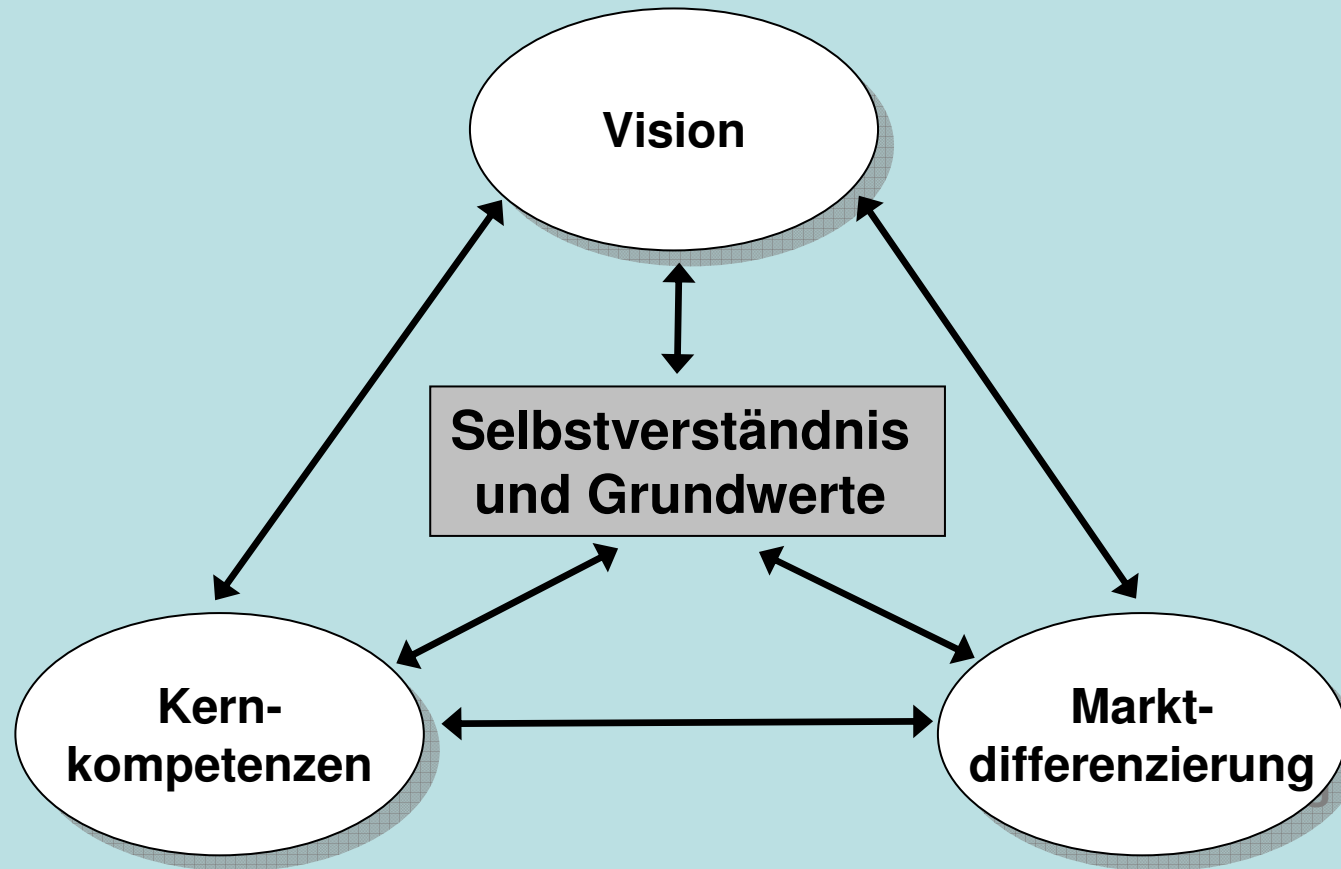
Übersicht

1. Systemische Betrachtung der Unternehmensführung
2. Unternehmensidentität
3. Strategiemanagement
4. Struktur- und Prozessmanagement
5. Kulturmanagement
6. Prozess der Strategieentwicklung
7. Literaturverzeichnis

1. Systemische Betrachtung der strategischen Unternehmensführung



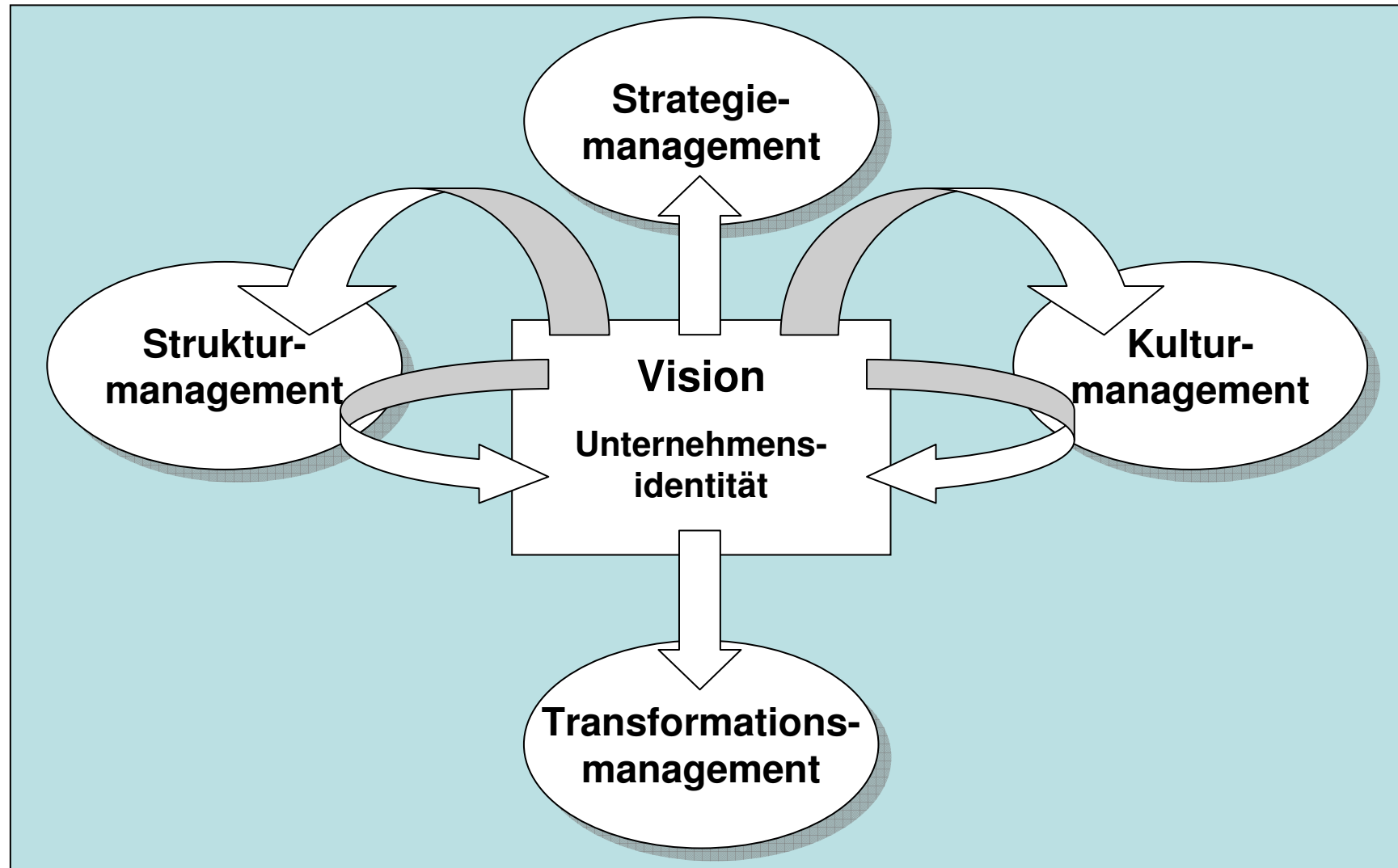
2. Unternehmensidentität



2.1. Grundwerte des Unternehmens

- Historisch entwickelt und/oder bewusst gestaltet
- Sozio-kulturelle und sach-rationale Elemente
- Kommunikation und aktives, sichtbares Vorleben durch die oberste Führungsebene
- Aussagen zu Themen wie Kunde/Markt, Wachstum, Qualitätsorientierung, Innovationsbereitschaft, Ergebnisorientierung, Kommunikations- und Führungsverhalten etc.

2.2 Unternehmensvision (1)



2.2 Unternehmensvision (2)

Grundsätzliche Haltung zu einer Vision

Commitment	Vater der Vision, tut leidenschaftlich alles um sie zu verwirklichen. Wenige in der Unternehmensspitze
Teilnehmerschaft	Will die Vision, tut alles im Rahmen mögliche, um sie zu verwirklichen. Minimum das Top-Management
Einwilligung	Sieht Vorteile der Vision, tut was erwartet wird. Gesamtes Management und wichtigste Spezialisten
Akzeptanz	Sieht Vor- und Nachteile, steht nicht dahinter, macht aber mit, um Job zu behalten
Gleichgültigkeit	Weder dafür noch dagegen, macht Job und freut sich auf Feierabend und Pension
Ablehnung	Sieht keine Vorteile, opponiert dagegen und will zeigen, dass es so nicht geht

2.2 Unternehmensvision (3)

Grundsätzliche Funktionen der Vision

Impulsgebende Funktion	Impulsgebende Kraft entsteht schon bei der Erarbeitung der Vision; ist Motor für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse.
Orientierungs- & Ordnungsfunktion	Orientierung durch Beschreibung des Zukunftsbildes; Vision reduziert die Komplexität des operativen Handelns; kann nicht durch Vorschriften ersetzt werden.
Erfolgsfördernde Funktion	Konzentration auf das Wesentliche – dadurch höhere Effektivität; durch Besinnen auf die eigentlichen Wurzeln rückt das Kerngeschäft in den Mittelpunkt.
Motivations- & Integrationsfunktion	Vision schafft Transparenz und Konturen, dadurch kann Identifikation und Motivation entstehen. Das gemeinsame an einem „Strang“ ziehen integriert.

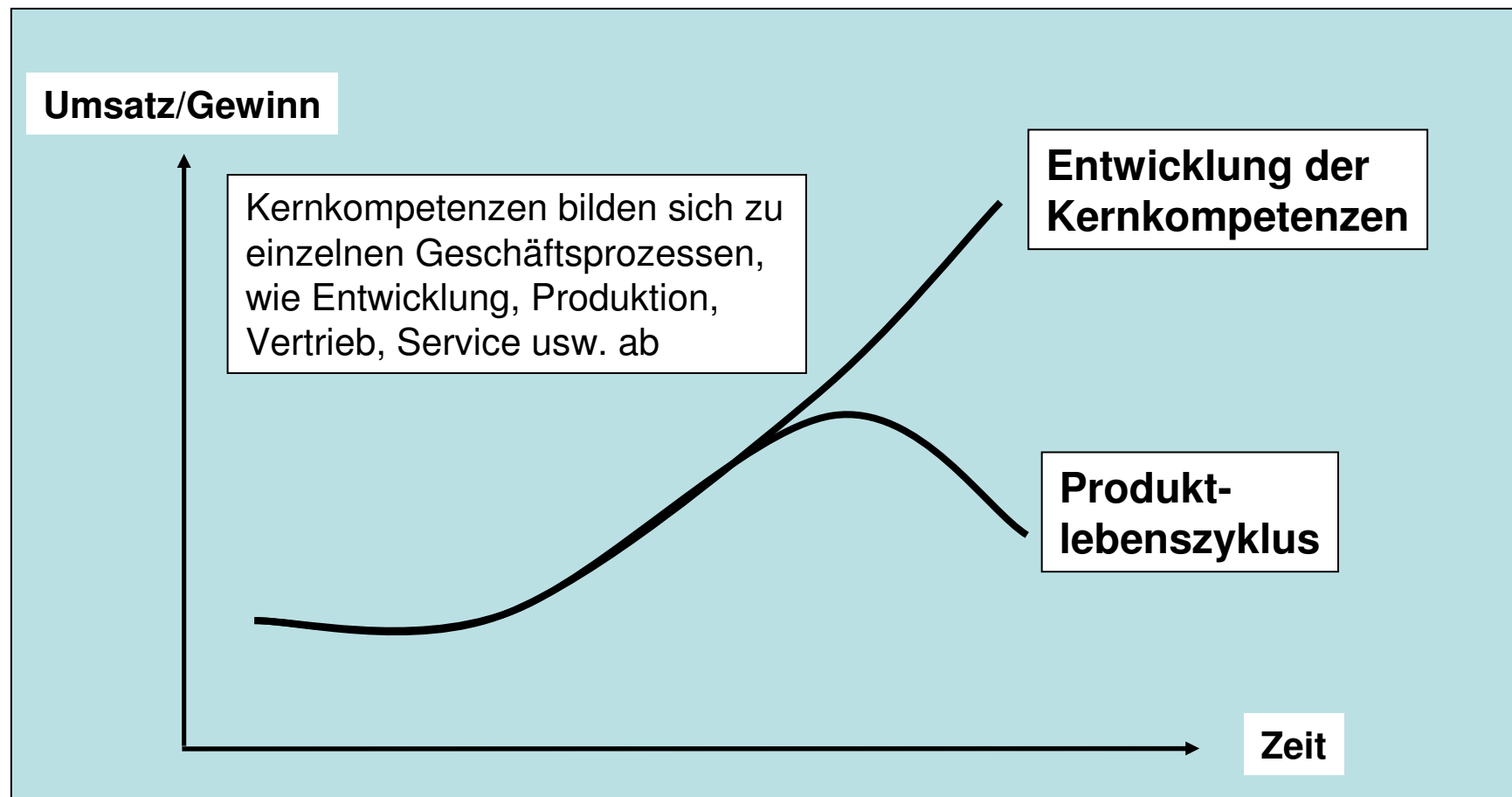
2.2 Unternehmensvision (4)

Wirksamkeit von Visionen

Top-down-Implementierung	Die oberste Führungsebene erarbeitet die Vision, das mittlere Management überprüft die operative Umsetzungsmöglichkeit, die Mitarbeiter werden umfassend informiert.
Positionierung der Vision zur Ausgangssituation	Das Spannungsfeld zwischen Ausgangssituation und Vision muss herausfordern aber denkbar erscheinen.
Ableitung von operativen Jahreszielen	Erst durch die Ableitung von jährlichen quantitativen Unternehmenszielen auf Basis der Unternehmensvision erlangt die Vision ihre operative Wirksamkeit
Kontinuierliche Kommunikation	Commitment und kontinuierliche Kommunikation der Vision durch die oberste Führungsebene ist eine Voraussetzung für deren Wirksamkeit.

2.3 Kernkompetenzen (1)

Produktorientierung vs. Kernkompetenzen



2.3 Kernkompetenzen (2)

Eigenschaften von Kernkompetenzen

	Physische Ressourcen	Immaterielle Ressourcen
Handelbare Ressourcen (keine Kernkompetenzen)	Maschinelle Ausstattung und Produktionsmittel, Standard Software, Personalausstattung, ...	Lizenzen, individuelles Expertenwissen, Kundenstock, Führungspersönlichkeiten, ...
Nicht-handelbare Ressourcen (Kernkompetenzen)	Selbsterstellte Anlagen, selbstprogrammierte Software, ...	Unternehmenskultur, spezifisches Produktions-Know-how, einzigartige Stammkundenbeziehung, implizites Wissen, ...

2.3 Kernkompetenzen (3)

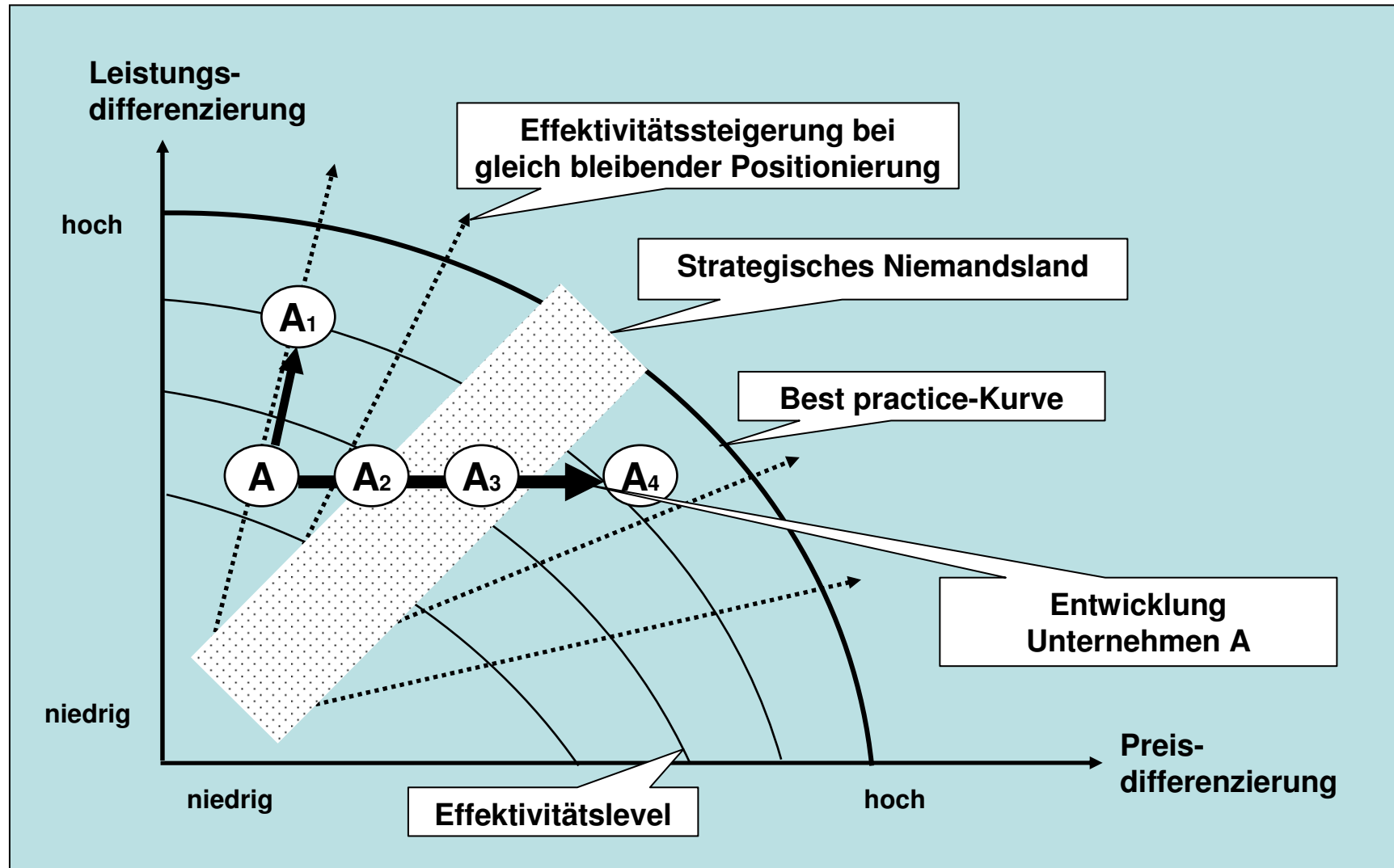
Eigenschaften von Kernkompetenzen

Basieren auf implizitem Erfahrungswissen	Wissens- und/oder fähigkeitsbasiert, beruhen auf unternehmensspezifischen Ressourcenallokation, basieren auf impliziten Erfahrungen
Schwer imitierbar	Beschränkt handel- und schwer imitierbar; einzigartig für das Unternehmen
Schwer substituierbar	Einzigartigkeit der Kernkompetenzen entsteht auch durch ihre schwere Substituierbarkeit.
Irreversible Investition	Im Einzelnen nicht veräußerbar
Im Einklang mit Unternehmenswerten	Basieren auf Unternehmenswerten ohne die Zukunftsorientierung zu vernachlässigen.
Basis der Produkte und Leistungen	Beziehen sich auf einzelne SGFs bzw. auf das ganze Unternehmen; Basis für Produkte & Leistungen.

2.4 Politik der Marktdifferenzierung (1)

	Leistungsdifferenzierung	Preisdifferenzierung
Vertrieb	Marktsegmentorientiert Fachvertrieb	Marktabdeckung, Breitenvertrieb
Produktion und Service	Qualitätsorientiert, zukünftige Bedürfnisse erkennen	Standardisiert, modularisiert
Kundenstruktur	Höhere Einkommensschicht	Mittlere bis untere Einkommensschicht
Preiselastizität	Relativ gering	Hoch
Organisation	Eher dezentral organisiert; qualitative Kontroll- und Anreizsysteme	Eher zentral organisiert, quantitative Kontroll- und Anreizsysteme
Primärressource	Know-how orientiert	Kapitalintensiv
Risiko	Gering	Hoch
Unternehmenskultur	Partnerschaftlich, dichte Kommunikations- und Infoprozesse	Zentralistischer Führungsstil, wenig Kommunikation und Information
Personal	Hohe Qualifikation	Mittlere/niedrige Qualifikation

2.4 Politik der Marktdifferenzierung (2)



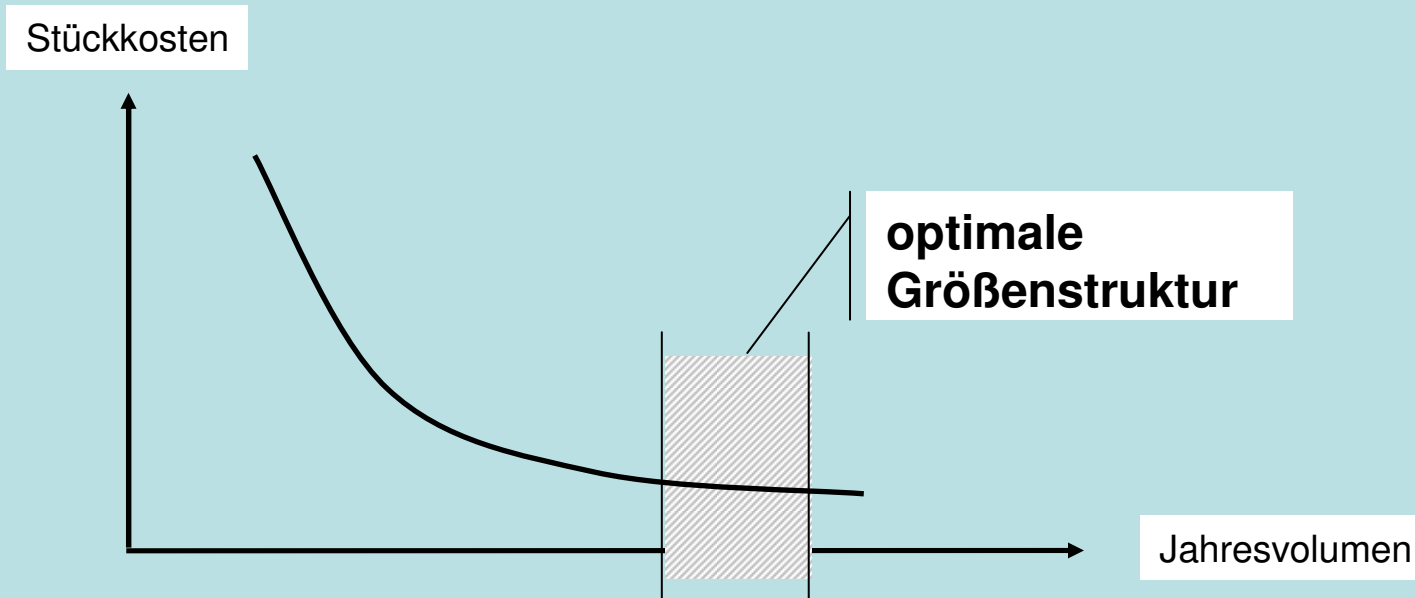
2.4 Politik der Marktdifferenzierung (3)

Leistungsdifferenzierung - typische Beispiele

Die Marke	<ul style="list-style-type: none">• einzigartiges Produkt, kaum zu kopieren• repräsentiert Status und Prestige• Gewissheit über Qualität
Das Image	<ul style="list-style-type: none">• Leistung ist komplex, nicht direkt bewertbar• hoher Schaden für Käufer bei schlechter Qualität• Gesamtpreis spielt innerhalb der gesamten Ausgaben des Käufers eine untergeordnete Rolle
Das Patent	<ul style="list-style-type: none">• Patente schaffen Monopole bzw. Oligopole• höchste Eintrittsbarriere
Netzwerkeffekte	<ul style="list-style-type: none">• Forderung nach Kompatibilität fördert gleichwertige Produkte• Unternehmen mit hohem Marktanteil bevorzugt

2.4 Politik der Marktdifferenzierung (4)

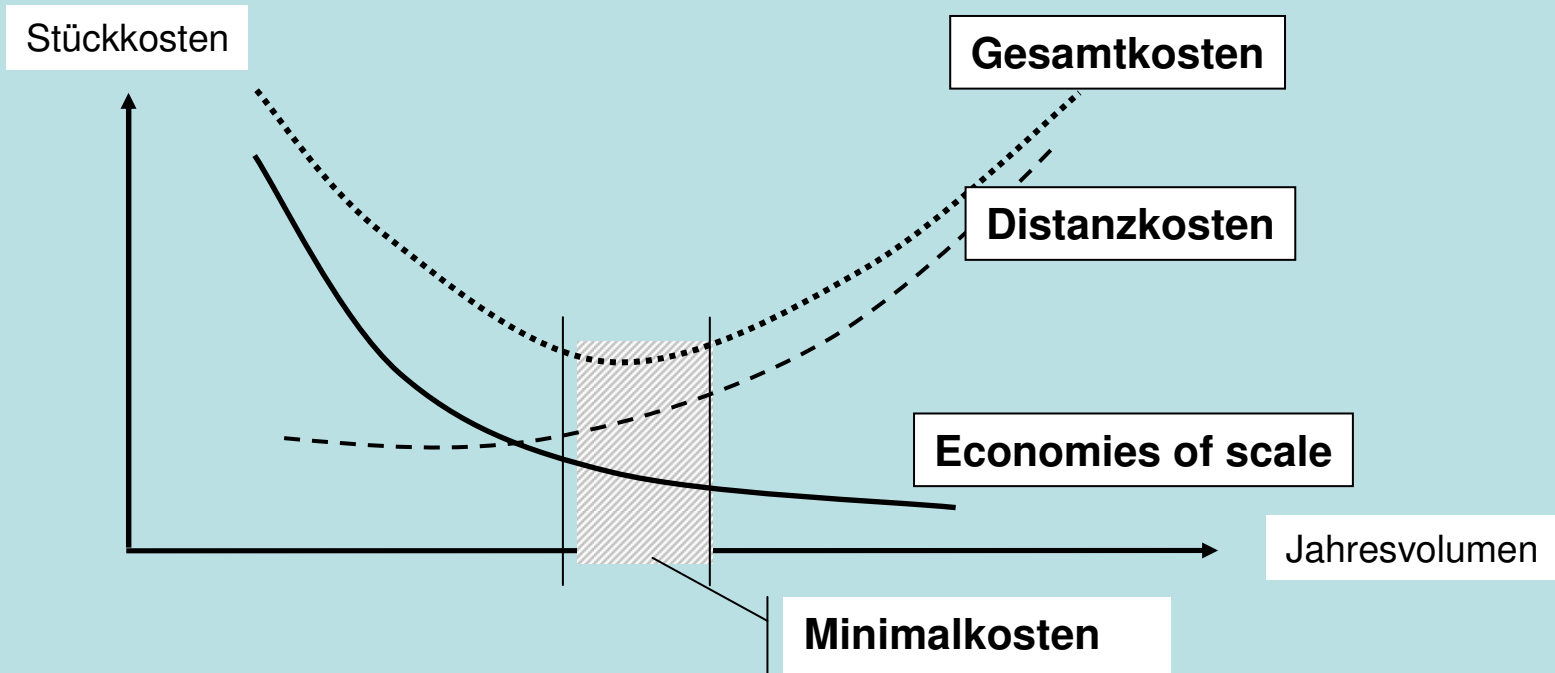
Preisdifferenzierung – Economies of Scale (1)



$$\frac{\text{Gesamtgröße des Marktes}}{\text{optimale Größenstruktur}} = \text{max. Anzahl der Anbieter}$$

2.4 Politik der Marktdifferenzierung (5)

Preisdifferenzierung – Economies of Scale (2)

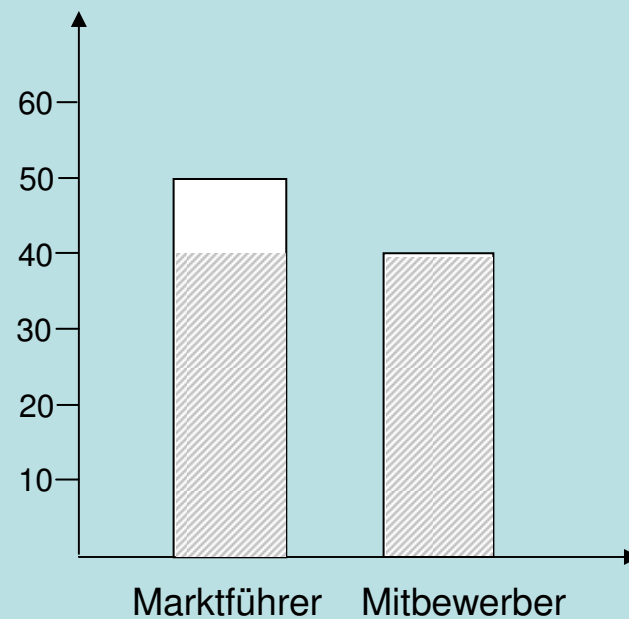
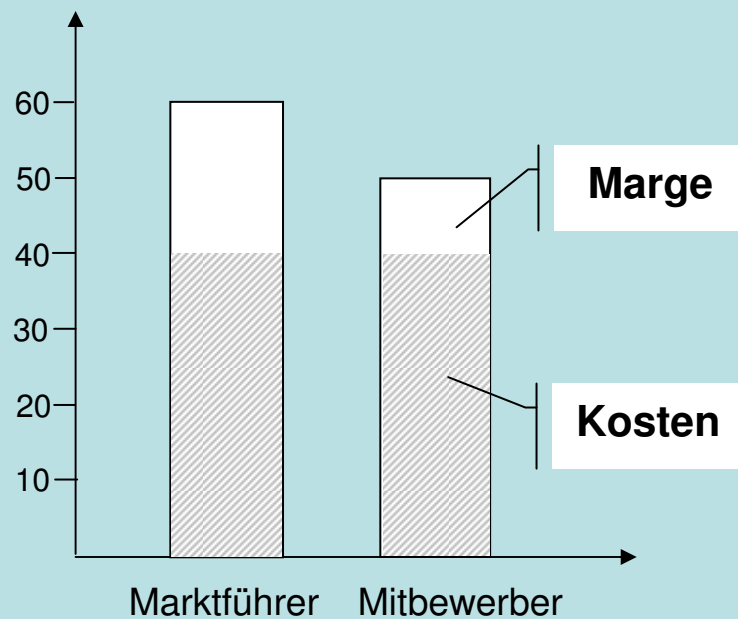


- gewichtige Economies of Scale fördern Großunternehmen
- gewichtige Distanzkosten fördern Kleinunternehmen

2.4 Politik der Marktdifferenzierung (6)

Marktführer – Gewinnsituation: leistungsdifferenziert

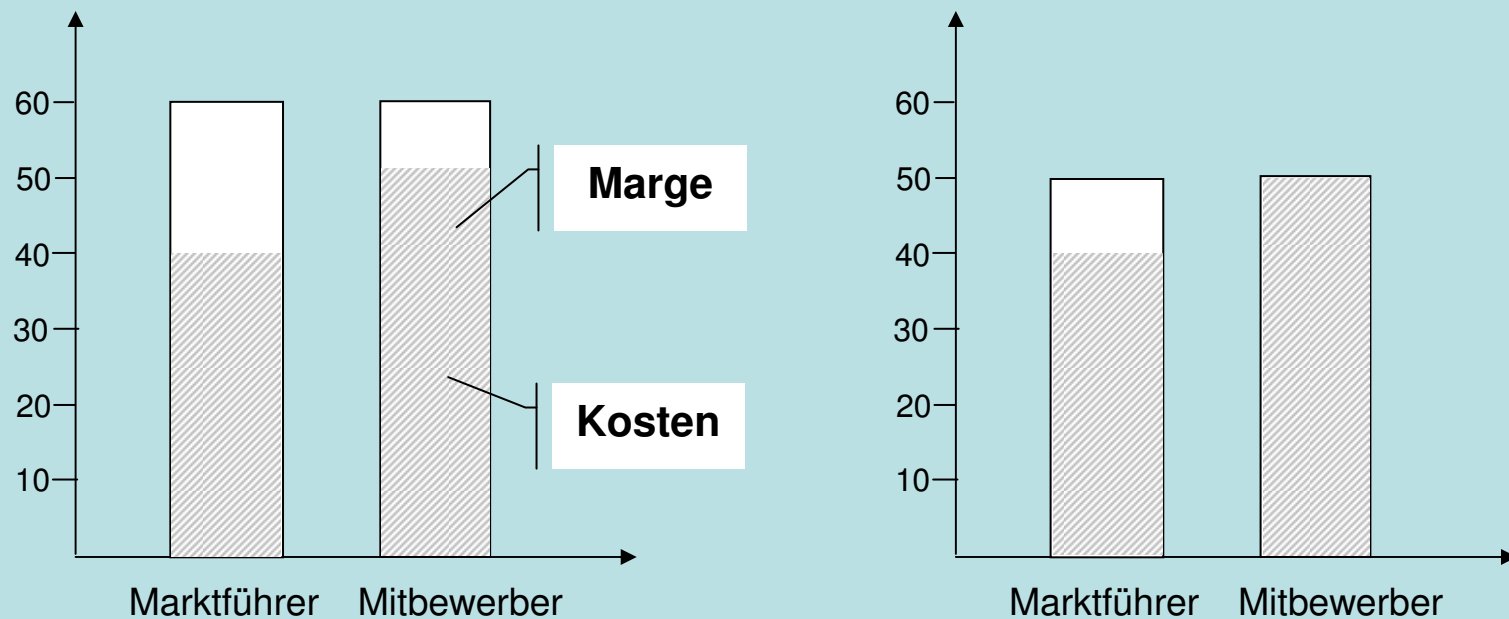
strategische Zielsetzung: Preiserhöhung



2.4 Politik der Marktdifferenzierung (7)

Marktführer – Gewinnsituation: preisdifferenziert

strategische Zielsetzung: Preissenkung

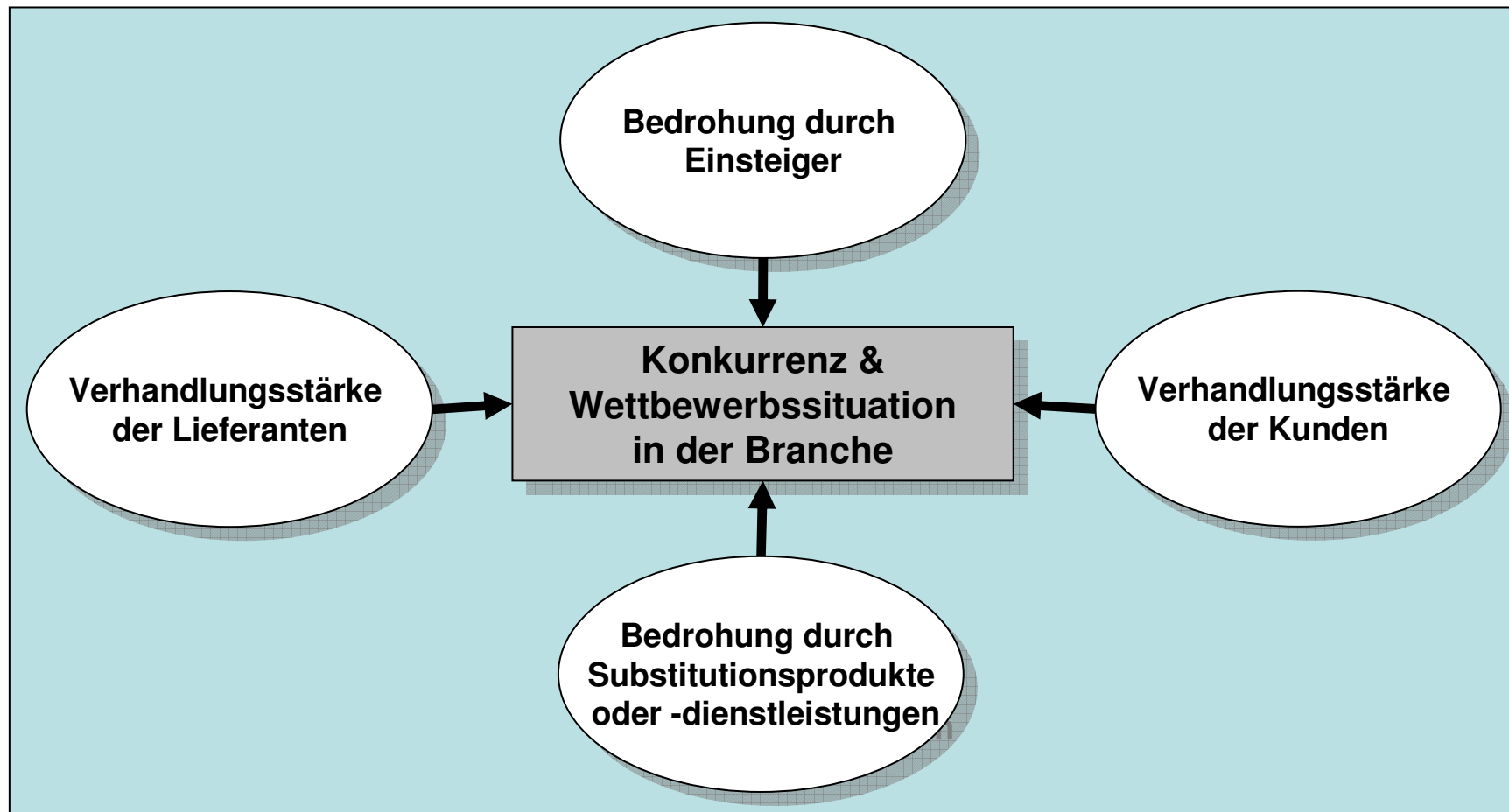


3. Strategiemangement



3.1 Branchen- und Wettbewerbssituation (1)

Brancheneinflussfaktoren



3.1 Branchen- und Wettbewerbssituation (2)

Leistungspotenziale Ist-Situation	Beurteilung		
	schlecht	mittel	gut
Markt <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing und Verkauf ▪ Vertriebsstruktur/Standorte ▪ Preis/Leistungsverhältnis etc. 			
Produkt <ul style="list-style-type: none"> • Produktqualität • Produktionsverfahren • Forschung und Entwicklung etc. 			
Finanzen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodenerfolg ▪ Liquiditätssituation ▪ Kostensituation etc. 			
Personal und Betriebsklima <ul style="list-style-type: none"> • Managementfähigkeiten/Mitarbeiterqualität • Betriebsklima • Anpassungsfähigkeiten etc. 			

Eigenes Unternehmen — Stärkste Konkurrenz

3.1 Branchen- und Wettbewerbssituation (3)

Unternehmens-/SGF-Typisierung nach Kundenstruktur

	Wenige Großkunden	Viele Einzelkunden
Einmalige Kundenbedürfnisse	Projekt- geschäft akquisitionszentriert	Individual- geschäft werbezentriert
Wiederkehrende Kundenbedürfnisse	Stammkunden- geschäft beziehungscentriert	Massen- geschäft distributionszentriert

3.1 Branchen- und Wettbewerbssituation (4)

Markteintrittsbarrieren	Preisdifferenzierung	Leistungsdifferenzierung
Betriebsgrößensparnisse	Wesentliche Eintrittsbarriere (economies of scale)	In der Regel keine Eintrittsbarriere
Qualifikationsniveau	In der Regel keine Eintrittsbarriere	Wesentliche Eintrittsbarriere Marken-/Kundenloyalität
Kapitalbedarf	Wesentliche Eintrittsbarriere Größenstruktur zwingt zu hohen Erstinvestitionen	Muss nicht zwingend eine entscheidende Eintrittsbarriere darstellen.
Kundenloyalität	In der Regel keine Eintrittsbarriere, der Preis entscheidet	Wesentliche Eintrittsbarriere reduzierte Kundenmobilität durch hohe Kundenloyalität
Zugang zu Vertriebskanälen	Wesentliche Eintrittsbarriere Preisdifferenzierung zwingt zu Massenvertrieb.	Muss nicht zwingend eine entscheidende Eintrittsbarriere darstellen.
Know-how & technischer Entwicklungsstand	In der Regel keine Eintrittsbarriere	Wesentliche Eintrittsbarriere Hohes Produkt-Know-how

3.1 Branchen- und Wettbewerbssituation (5)

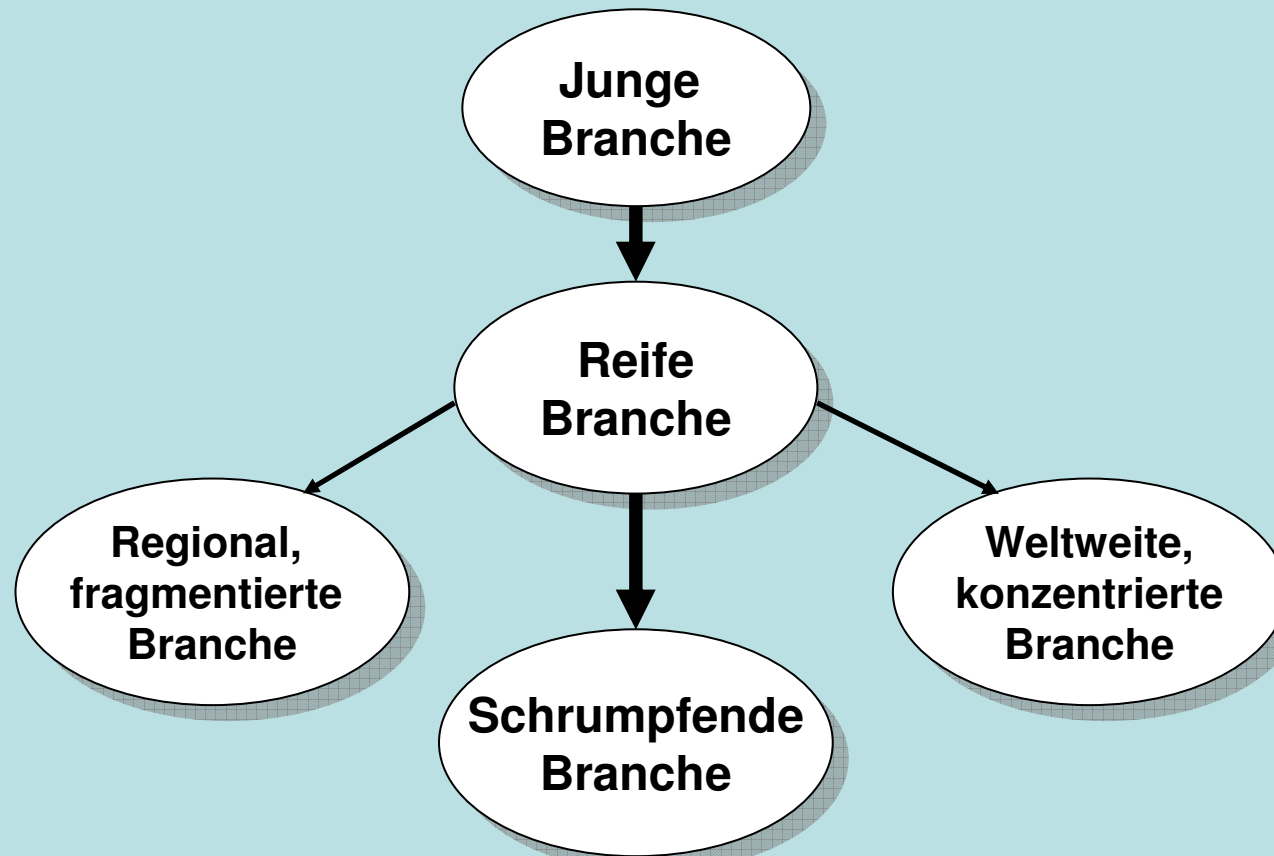
Ein- und Austrittsbarrieren

Austrittsbarrieren	hohe	„Fallen“ Business mit dauerhaft schlechter Rentabilität – chronisches Überangebot Bsp.: Fluglinien	risikoreiches Business – rentabel, wenn keine Überkapazität besteht Bsp.: Automobilbranche
	niedrige	Business mit hohem Wettbewerb – marginale Rentabilität Bsp.: Sprachakademien	dauerhaft rentables Business Bsp.: Strategieberatung
		niedrige	hohe

Eintrittsbarrieren

3.1 Branchen- und Wettbewerbssituation (6)

Branchenlebenszyklus



3.1 Branchen- und Wettbewerbssituation (7)

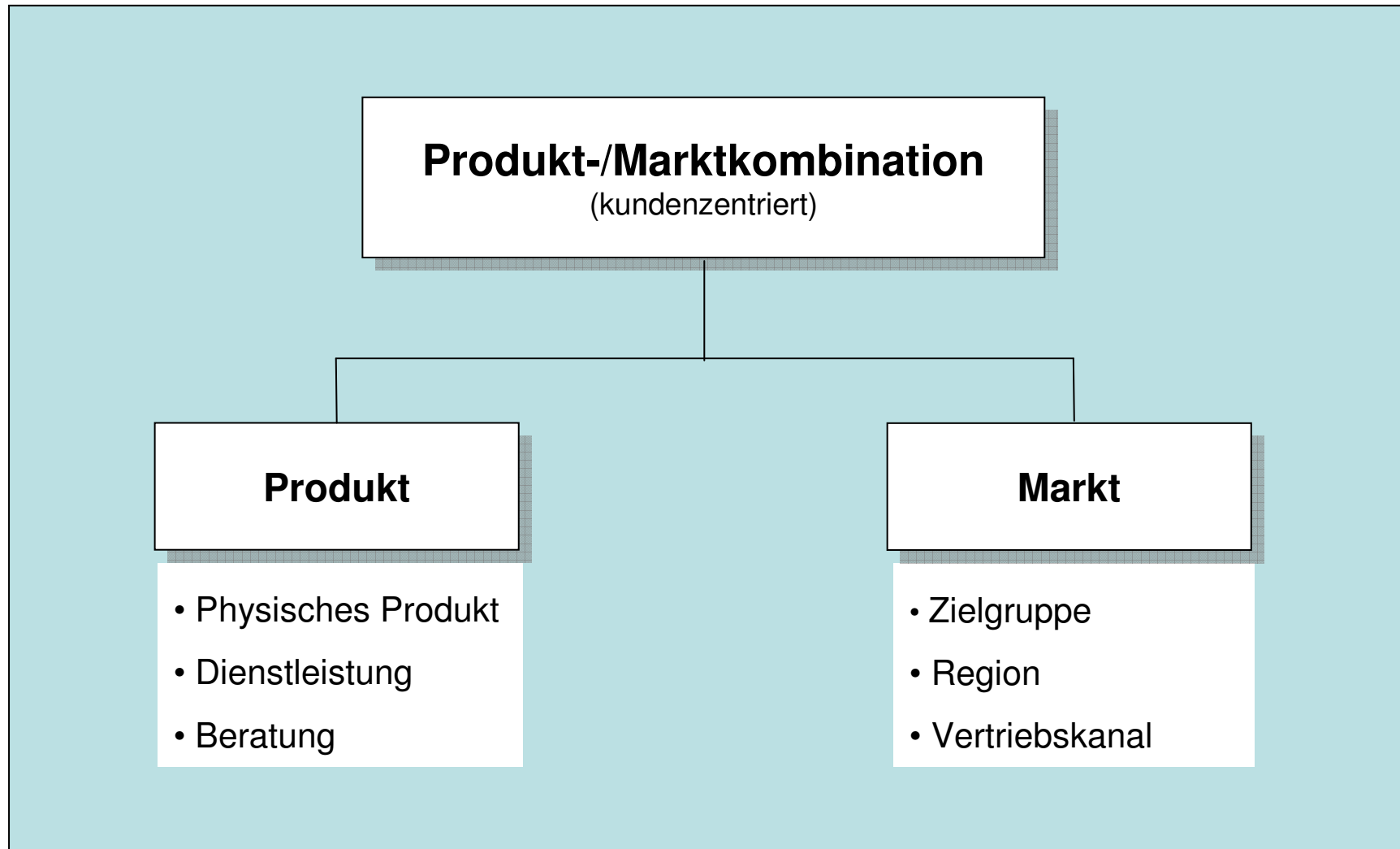
Strategische Logik

Angebot & Nachfrage	... wenn das Angebot der Nachfrage ohne Schwierigkeiten nachkommen kann, verfallen die Preise und die Rentabilität pendelt sich auf dem Minimalniveau ein
Eintrittsbarrieren	... kann kein wirklich gleichwertiges Produkt herstellen ... oder ... kann es nicht zu ähnlich niedrigen Kosten produzieren

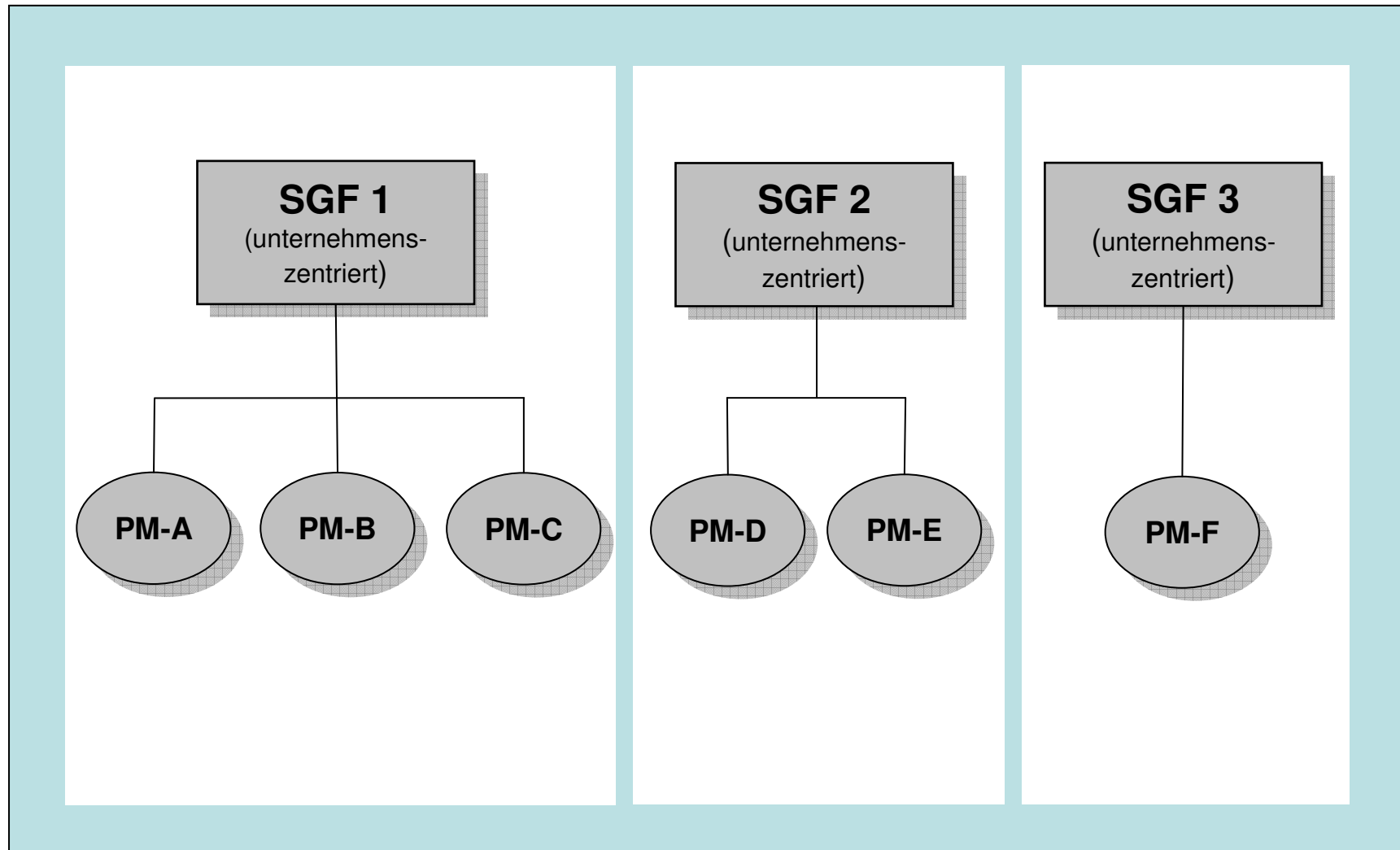
3.1 Branchen- und Wettbewerbsanalyse (8)

Junge Branchen	Reife Branchen	Regional-fragmentierte	Weltweit konzentrierte	Schrumpfende Branchen
Strategische und technologische Unsicherheit	Verstärkter Wettbewerb um Marktanteile	Lokales Image, örtliche Kontakte, örtliche Kontrolle	Intensive Betriebsgrößenersparnisse	Überkapazitäten hoher Wettbewerbsdruck
Hohe Anfangskosten	Kritische Wiederholungskäufer	Niedrige Eintrittsbarrieren	Nutzung länderspezifischer Vorteile	Gefahr von Substitutionsgütern
Intransparente Branchenstruktur	Klare Produkt- vs. Preisdifferenzierung	Fehlende Betriebskostenersparnisse	Internationale Abnehmerstruktur	Änderung der Bedürfnisstrukturen
Erstkäufer überzeugen	Häufig entstehen Überkapazitäten	Hochdifferenzierte Marktbedürfnisse	Hohe Kapitalintensität	Abschöpfungs- und Liquidationsstrategien
Skepsis in der Finanzwelt	Branchengewinne stagnieren/sinken	Unberechenbare Umsatzenschwankungen		Emotionales Beharrungsvermögen

3.2 Produkt-/Marktkombinationen



3.3 Strategische Geschäftsfelder (1)



3.3 Strategische Geschäftsfelder (2)

Kriterien für ein SGF

- Eigenständiges Bedürfnis einer Zielgruppe
- Abgrenzbare Absatzkanäle
- Eigenständige Marktleistung
- Organisatorische Einheit
- Erträge/Kosten
- Selbständiges Erscheinen am Markt
- Keine Zersplitterung der Tätigkeiten
- Synergieeffekte unbedeutend
- Klare Zuordnung zu Konkurrenten
- Allein lebensfähig

3.4 Produkt/Markt-Matrix (1)

PRODUKTGRUPPEN

MARKTSEGMENTE

X	X	X	X	X	
	X				
	X				
	X			X	X
	X			X	X
	X				
	X	X	X		
			X		

SGF 1 SGF 2 SGF 3 SGF 4

3.4 Produkt/Markt-Matrix (2)

Markt/Produkt		Consulting			Engineering			Projektmanagement		
Österreich	Wien	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Bundesländer	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Asien	Öffentl. Kunden			x	x	x		x	x	
	Private			x	x	x		x	x	
Arabische Länder/Afrika	Öffentl. Kunden			x	x	x		x	x	
	Private			x	x	x		x	x	
Osteuropa Nachbarländer	Öffentl. Kunden			x	x	x		x	x	
	Private			x	x	x		x	x	



SGF 1



SGF 2



SGF 3



SGF 4



SGF 5



SGF 6



SGF 7

3.4 Produkt/Markt-Matrix (3)

Die Einheit von Identität und Strategie

Strategische Geschäftsfelder

SGF 1			SGF 2		SGF 3	SGF n		
PM 1	PM 2	PM 3	PM 4	PM 5	PM 6	PM 7	PM 8	PM n

U n t e r n e h m e n s i d e n t i t ä t

3.5 Strategische Optionen (1)

	Alte Märkte	Neue Märkte
Alte Produkte	Markt- durchdringung	Markt- entwicklung
Neue Produkte	Produkt- entwicklung	Diversifikation (meist „vertikale Integration“)

3.5 Strategische Optionen (2)

Marktentwicklung - Internationalisierung

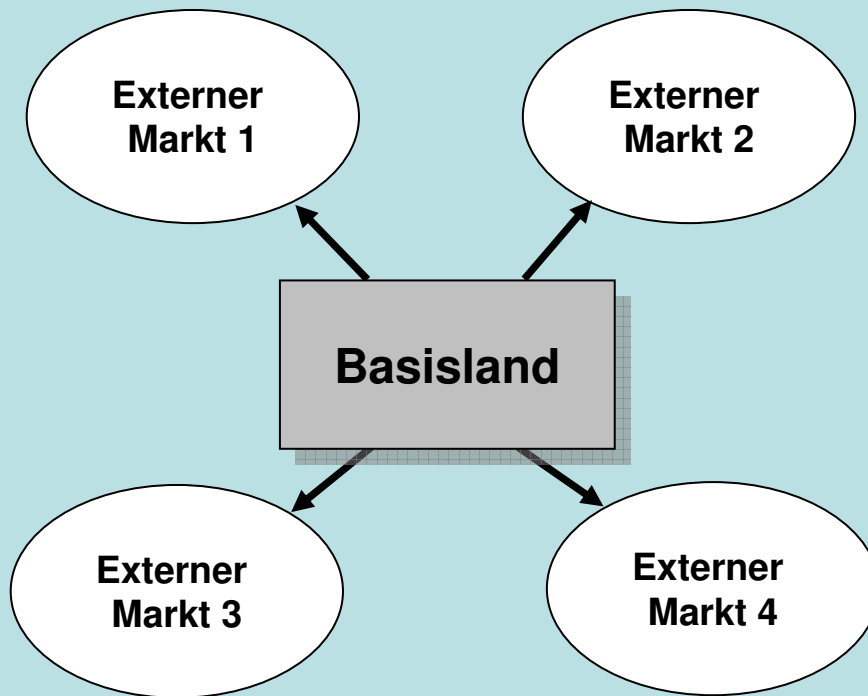
Drei unabdingbare Rahmenbedingungen:

- der lokale Markt ist gesättigt (Marktdurchdringung ist Primärstrategie)
- Es gibt noch zu erreichende Economies of scale bzw. billigere Ressourcen oder internationaler „Kundendienst“ ist gefordert
- Kosten der Internationalisierung liegen unterhalb der Einsparungen bei den Produktionskosten bzw. können durch höhere Preise egalisiert werden

„Logik des Wachstums“ ≠ strategische Logik

3.5 Strategische Optionen (3)

Marktentwicklung – globale Strategie

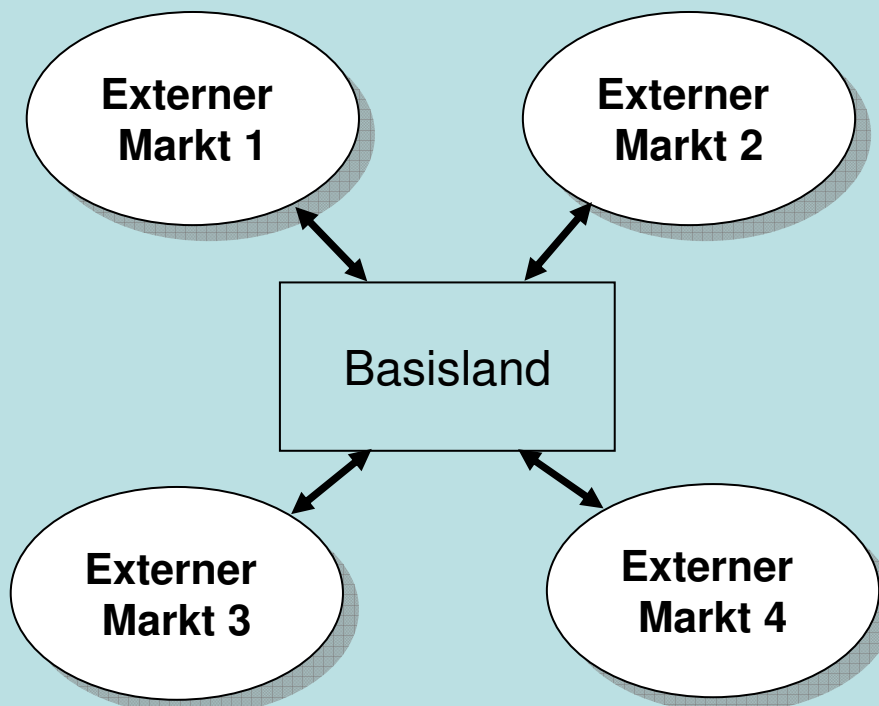


- Ausgeprägte Economies of scale
- Homogenität der Kundenwünsche
- Hoher Zentralisierungsgrad

z.B.: Boeing

3.5 Strategische Optionen (4)

Marktentwicklung – multinationale Strategie



- Ausgeprägte Leistungsdifferenzierung
- Marktindividuelle Produkte
- Hoher Dezentalisierungsgrad

z.B.: Erste Bank

3.5 Strategische Optionen (5)

Ein paar Beispiele (1)

Daimler-Benz & Chrysler:

- durch Fusion keine zusätzlichen Economies of scale – „... beide Unternehmen hatten beim Einkauf bereits die besten Preise ...“
- 6 Monate nach der Fusion mehr Angestellte als die Summe beider Unternehmen vor der Fusion
- **„Logik des Wachstums“ ≠ strategische Logik**

SEAT & VW

- 60er Jahre – spanische Regierung gründete protektionistische, autarke Automobilindustrie – Technologie von FIAT
- durch EU-Beitritt nicht mehr konkurrenzfähig, da nur 1/3 der effizienten Größe
- VW übernahm mit staatlichen Zuschüssen SEAT, volle Integration zu VW, heute rentabel
- **strategische Logik = Economies of scale**

3.5 Strategische Optionen (6)

Ein paar Beispiele (2)

Boeing vs. Airbus:

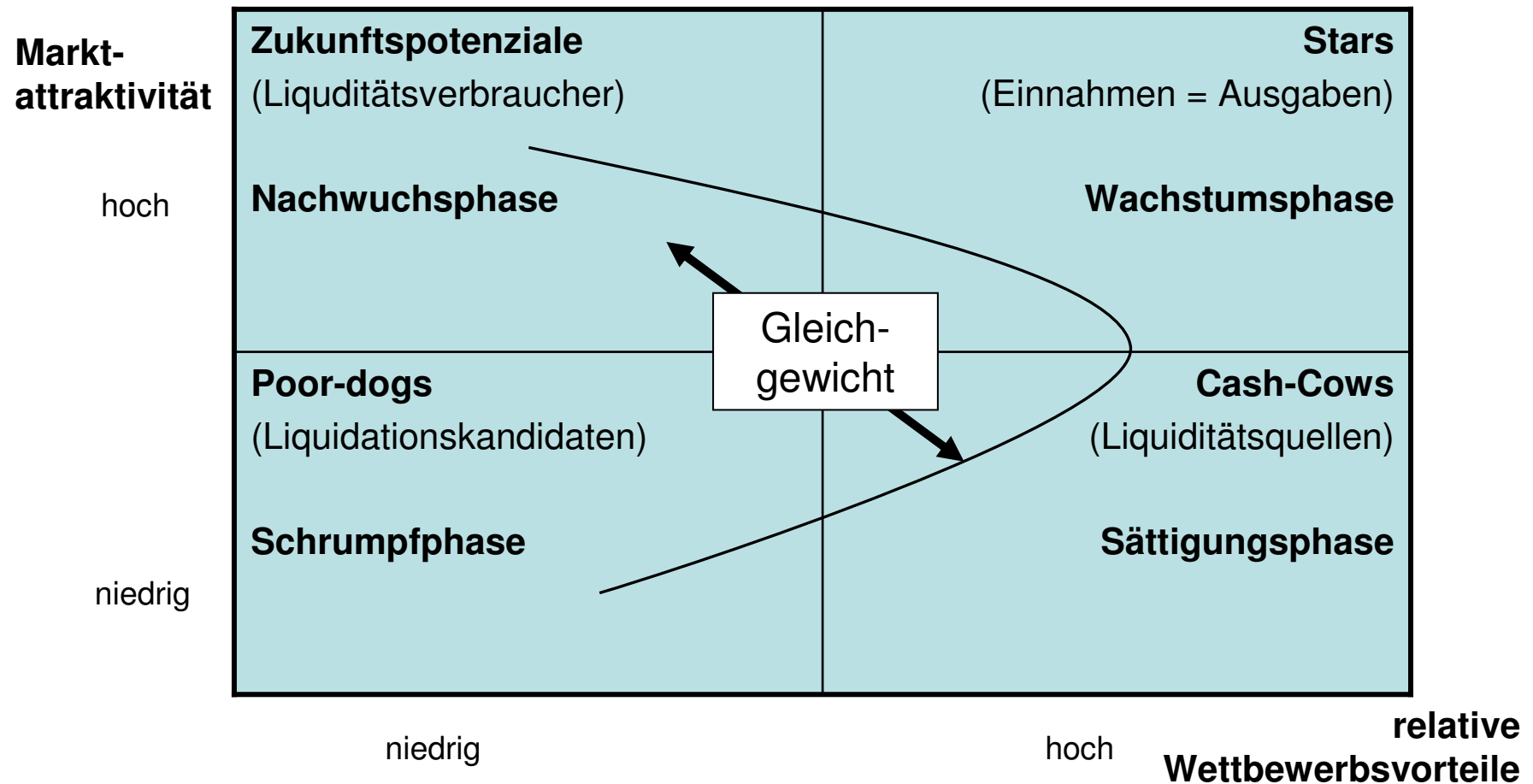
- Boeing Jumbo 747 seit 30 Jahren Monopolist, 400 Plätze, Preis ca. 150 Mio \$, Marge 100 Mio \$
- Airbus – 10 Mio \$ Entwicklungskosten, bei einem Jahresvolumen von 40-50 Maschinen bräuchte Airbus mehr als die Hälfte des Umsatzes um Investition auf 10 Jahre zu verdienen.
- durch Standardteile konnte Airbus nach 20 Jahren Entwicklungskosten für A-380 deutlich senken
- **strategische Logik – kein Frontalangriff**

Apple vs. IBM

- 80er Jahre Apple bestes Betriebssystem mit Macintosh, Ziel war Computer-Verkauf
- Microsoft überließ IBM das Betriebssystem MS-DOS-Standardisierung
- hätte Apple nicht in Konkurrenz zu IBM Computer verkauft, sondern ihr Betriebssystem, wäre Apple heute Microsoft
- **strategische Logik – Leistungsdifferenzierung durch „Netzwerkeffekt“**

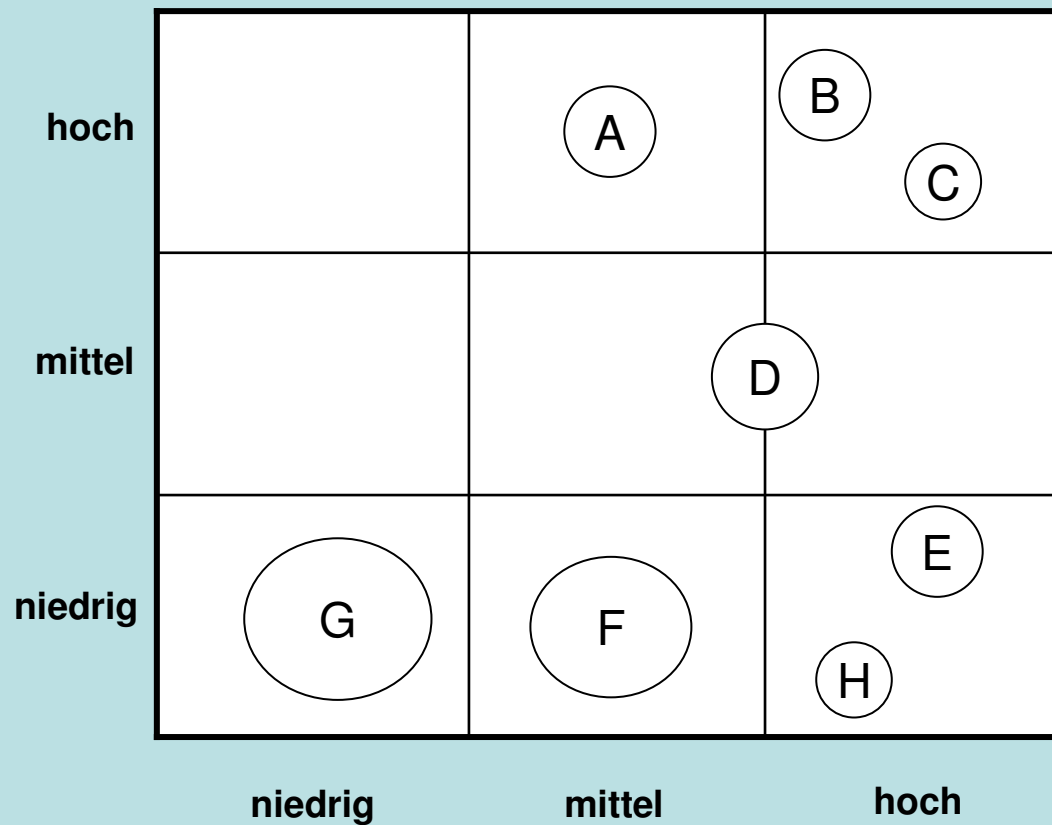
3.6 Portfolioanalyse (1)

Produktlebenszyklus



3.6 Portfolioanalyse (2)

Beispiel



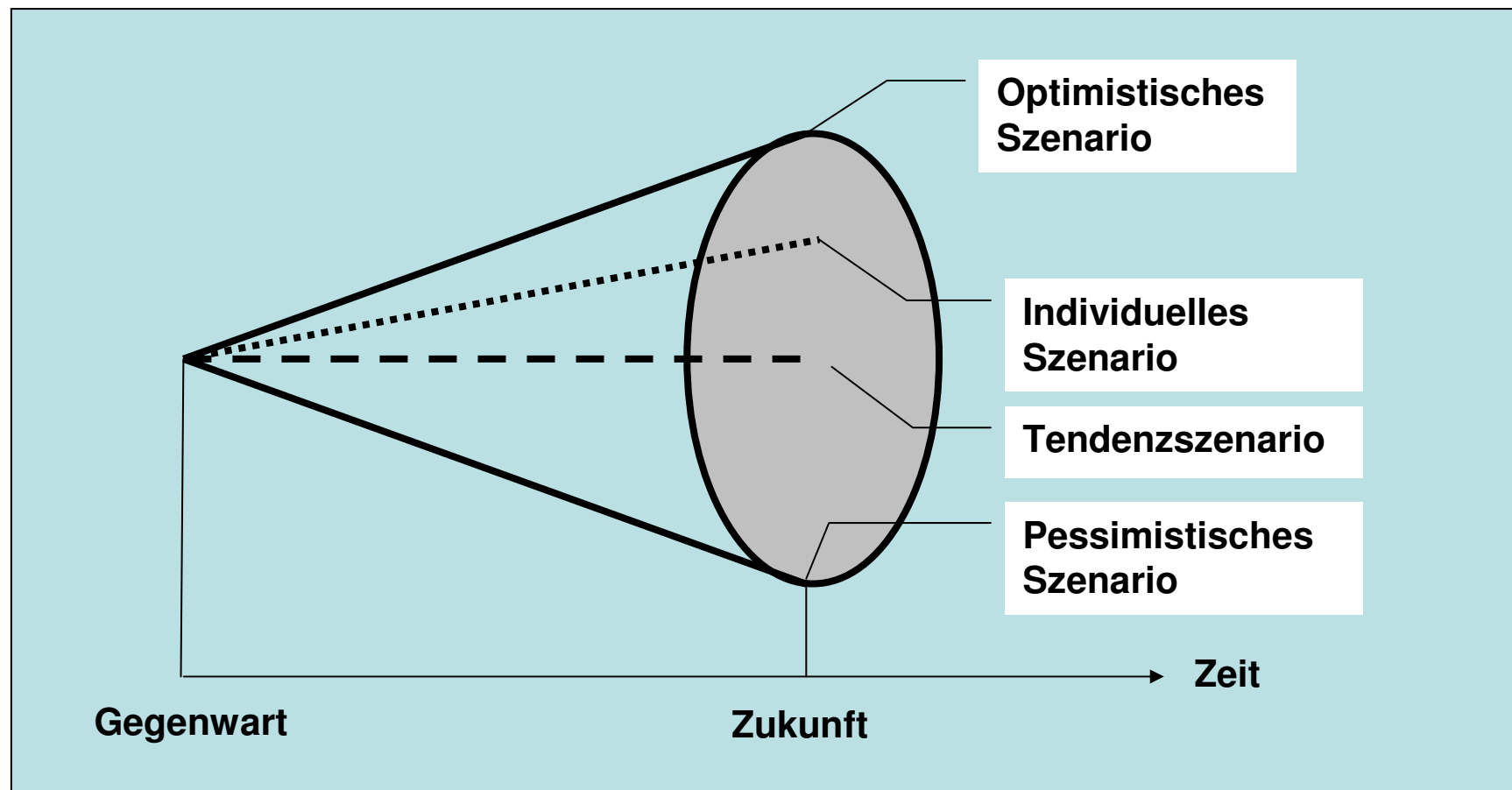
3.7 Szenario-Methode (1)

Ablauf und Inhalt

- Die wesentlichen auf die jeweiligen SGFs wirkenden Einflussfaktoren werden in die Zukunft projiziert.
- Ablauf in drei Schritten:
 - Zukunftsprojektion
 - Ableitung der strategischen Konsequenzen
 - Entwicklung einer Leitstrategie
- Typische Einflussbereiche: Absatz-/Kundenmarkt, Beschaffungsmarkt, Wettbewerb, Gesetzgebung, Technologie und Wirtschaftssituation
- Bildung eines optimistischen und pessimistischen Szenarios

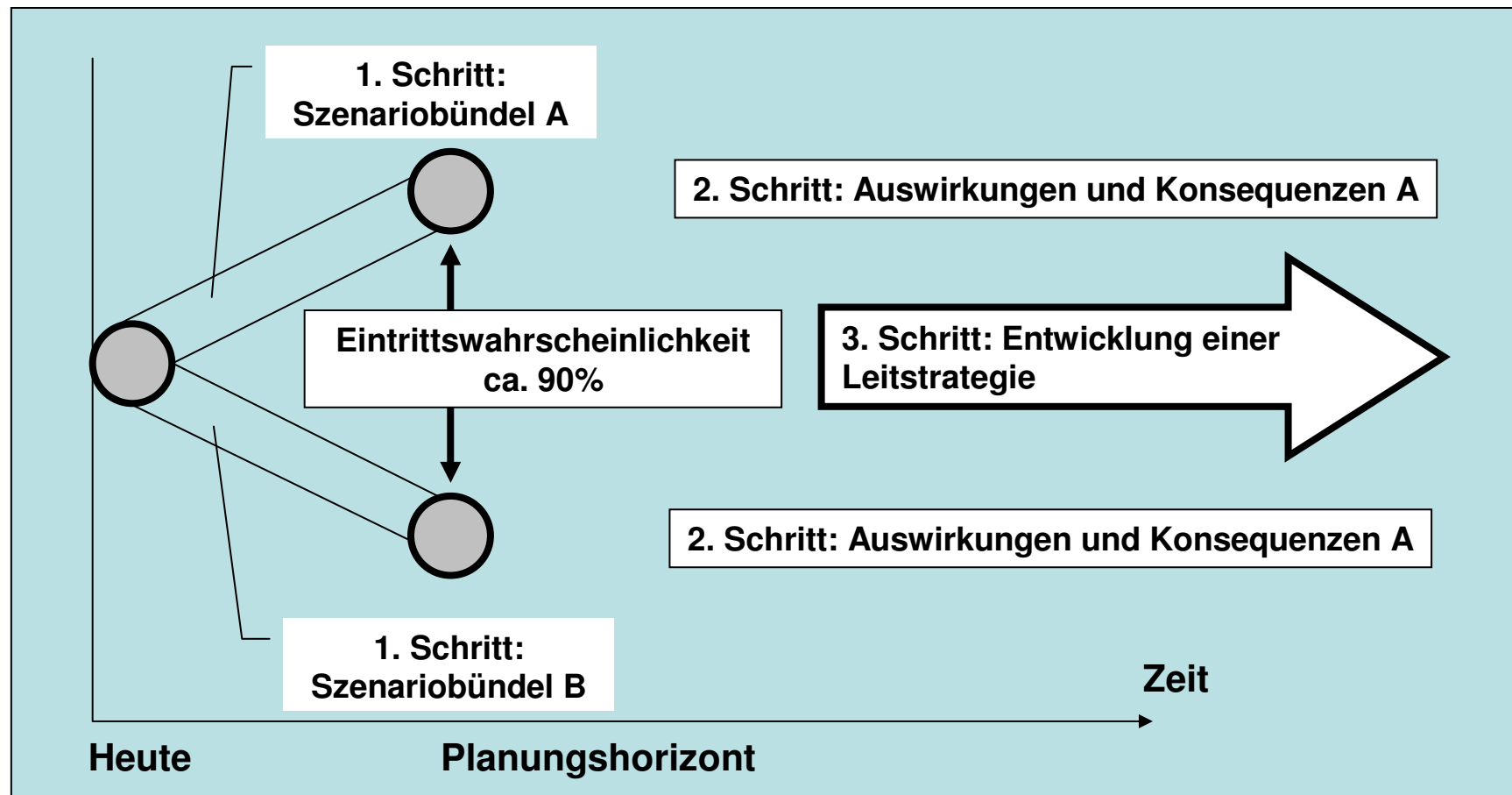
3.7 Szenario-Methode (2)

Modell



3.7 Szenario-Methode (3)

Vorgehensweise



3.7 Szenario-Methode (4)

Fallbeispiel: SGF Personalberatung

Ein österreichisches Beratungsunternehmen ist seit 1979 am Markt und in folgenden Geschäftsfeldern tätig:

- Strategie- und Strukturberatung in mittleren und großen österreichischen Unternehmen
- Trainings im Bereich Führungsverhalten in mittleren und großen österreichischen Unternehmen
- Personalberatung im Bereich Finanzdienstleistungen und EDV in Wien und Umgebung

Die Personalberatung wurde vor ca. 6 Jahren gegründet und dieser Bereich macht knapp die Hälfte des Gesamtumsatzes aus. Am schwächsten ist der Bereich Training (ca. 10% vom Umsatz) ausgeprägt.

3.7 Szenario-Methode (5)

1. Schritt - Einflussanalyse und Zukunftsprojektion

Einflussbereich	Umfeldsituation (Ist-Analyse)	Projektion (strateg. Planungshorizont)
Wirtschaftssituation in der Banken- und EDV-Branche	In beiden Bereichen ist die wirtschaftliche . Entwicklung eher schlecht. Hoher Kostendruck führt zu Rationalisierungsmaßnahmen und Fusionen.	A: beiden Branchen stehen schwierige Jahre bevor, es kommt zu weiteren Konzentrationsanstrengungen. B: Die Fusionswelle hat Höhepunkt überschritten, die wirtschaftliche Situation verbessert sich.
Kunden Unternehmen mit eigener Personalabteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Management- bzw. Spezialistenpositionen Zusammenarbeit mit Personalberatern • Nachfrage an bestimmten Funktionsgruppen Zusammenarbeit mit Personalberatern 	<ul style="list-style-type: none"> • relativ stabile Nachfrage • Nachfrage fällt bei anhaltender Fusionswelle im Bankenbereich praktisch weg.
Unternehmen ohne eigene Personalabteilung	Exklusivvertrag mit Personalberater, der gesamten Bedarf rekrutiert	Nachfrage stark konjunkturbedingt
Arbeitsmarkt	Im Finanzbereich ist das Angebot an "Routinearbeitskräften" relativ hoch. Angebot an Spezialisten und Managern ist besser als vor 1 Jahr, Nachfrage ist noch größer	A: Schwierigkeiten der beiden Branchen sind am Beginn, Nachfrage nach Personal sinkt weiter. B: Nach einigen Monaten kommt es zu einer Aufstiegsphase, die Nachfrage steigt
Konkurrenz	Größere Personalberater expandieren Kleineren kommen in die Kostenschere. Verdrängungswettbewerb nimmt zu; Preise verfallen	A: kleinere Personalberater, die relativ kurz am Markt sind kommen unter Druck; Preise fallen B: Entspannung bei Kleineren; Preise stabilisieren sich

3.7 Szenario-Methode (6)

Optimistisches und pessimistisches Szenarienbündel

Pessimistisches Szenario A	Optimistisches Szenario B
Sowohl die Banken als auch die EDV-Branche kommen mittelfristig in erhebliche Schwierigkeiten.	Beide Branchen überwinden ihre Schwierigkeiten relativ rasch. Es kommt nur noch in einigen Fällen zu Fusionen und Personalabbau.
Das Angebot am Arbeitsmarkt überwiegt, bis auf einige Spitzen- bzw. Spezialistenpositionen, die Nachfrage.	Die Nachfrage am Personalmarkt steigt auch für wenig qualifizierte Mitarbeiter.
Kleinere Unternehmen fallen fast zu Gänze als Kunden für den Personalberater weg. Große Unternehmen setzen den Personalberater nur in „Spezialfällen“ ein.	Auch die kleineren Unternehmen ohne Personalabteilung nehmen wieder Personalberater in Anspruch.
Etliche kleinere Personalberatungsunternehmen (speziell die, die erste kurz am Markt sind, bzw., über keine Spezialisierung verfügen) werden vom Markt gedrängt. Die Preise sinken um ca. 1/3.	Die Preise sind stabil. Der Druck auf die kleineren Personalberatungsunternehmen sinkt.

3.7 Szenario-Methode (7)

2. Schritt: Konsequenzanalyse

Konsequenzen: Szenario A	Konsequenzen: Szenario B
Verstärkte Akquisition von Großunternehmen aller Branchen mit verstärkter Spezialisierung auf Finanz- und EDV-Spezialisten im Raum Wien. (Marktentwicklungsstrategie)	Beibehaltung der Marktdurchdringungsstrategie (Banken und EDV-Branche) auch bei mittleren Unternehmensgrößen.
Abbau der Personalkapazität in der Personalberatung durch Überführung in den Bereich Strategieberatung und Training.	Aufbau von Franchising-Unternehmen in Graz und Salzburg. Aufbau der Personalkapazität in der Personalberatung.
Verstärkung von Langfristverträgen mit günstigen Konditionen bei gesamter Risikoübernahme im Inseratenbereich.	Langfristverträge zu günstigen Konditionen nur im Einzelfall.
Verstärkung der Akquisititonsanstrengungen im Bereich Strategieberatung; Entwicklung eines Fusionsberatungsangebotes.	

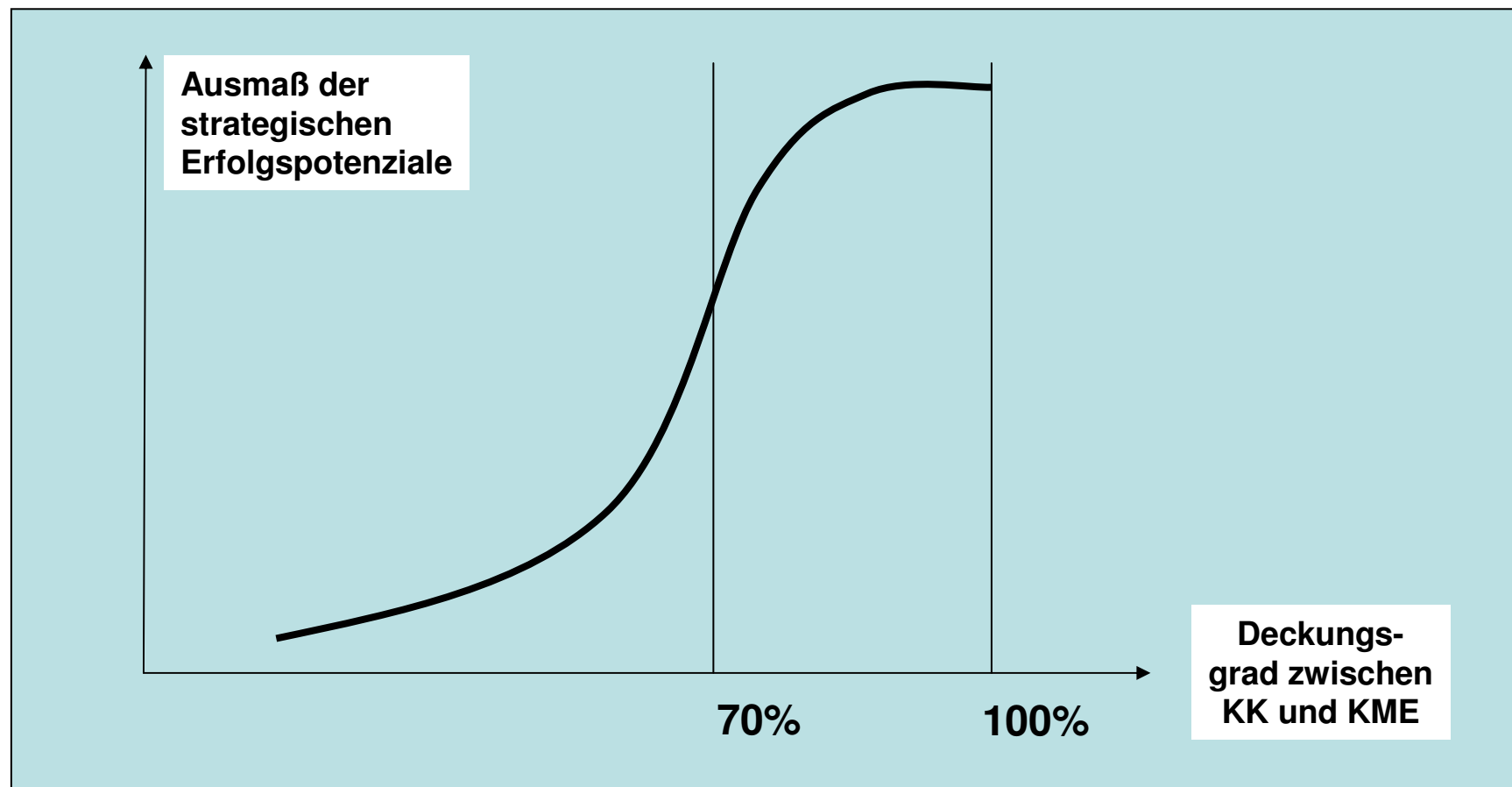
3.7 Szenario-Methode (8)

3. Schritt: Entwicklung einer Leitstrategie

Leitstrategie	
Marktentwicklung Großunternehmen	Akquisition von Großunternehmen aller Branchen mit verstärkter Spezialisierung auf Finanz- und EDV-Spezialisten im Raum Wien. (Entwicklung eines Akquisitionsprogrammes)
Marktdurchdringung bei mittleren Bank- und EDV- Unternehmen	Marktdurchdringung im Banken- und EDV-Bereich auch bei mittleren Unternehmensgrößen.
Momentane Personalreduktion	Teilweise Kapazitätsübernahme (30% Kapazität) in den Bereichen Training und Strategieberatung. Prüfung der bestehenden Personalkapazität nach 6 Monaten.
Marktstudie Graz/Salzburg	Marktstudie in Graz und Salzburg und Suche nach möglichen Franchising-Partnern.
Beibehaltung der Hochpreispolitik	Langfristverträge zu günstigen Konditionen nur im Einzelfall. Beibehaltung der Hochpreispolitik, bei Steigerung der Erfolgsanteils.
Entwicklung Fusions- beratungsangebot	Akquisitionsbemühungen im Bereich Strategie und Training verstärken. Umfassendes Jungmanager-Ausbildungsprogrammes für Banken und EDV-Unternehmen und Fusionsberatungsangebot entwickeln

3.8 Strategische Erfolgspotenziale (1)

Kernkompetenzen und kritische Markterfordernisse



3.8 Strategische Erfolgspotenziale (2)

Erfolgspotenzialanalyse

Kritische Markterfordernisse	Hohe Deckung	Mittlere Deckung	Geringe Deckung	Strategische Kernkompetenzen
A	●			1
B		●		1
C	●			2
D	●			3
E			●	
			●	5
G		●		6

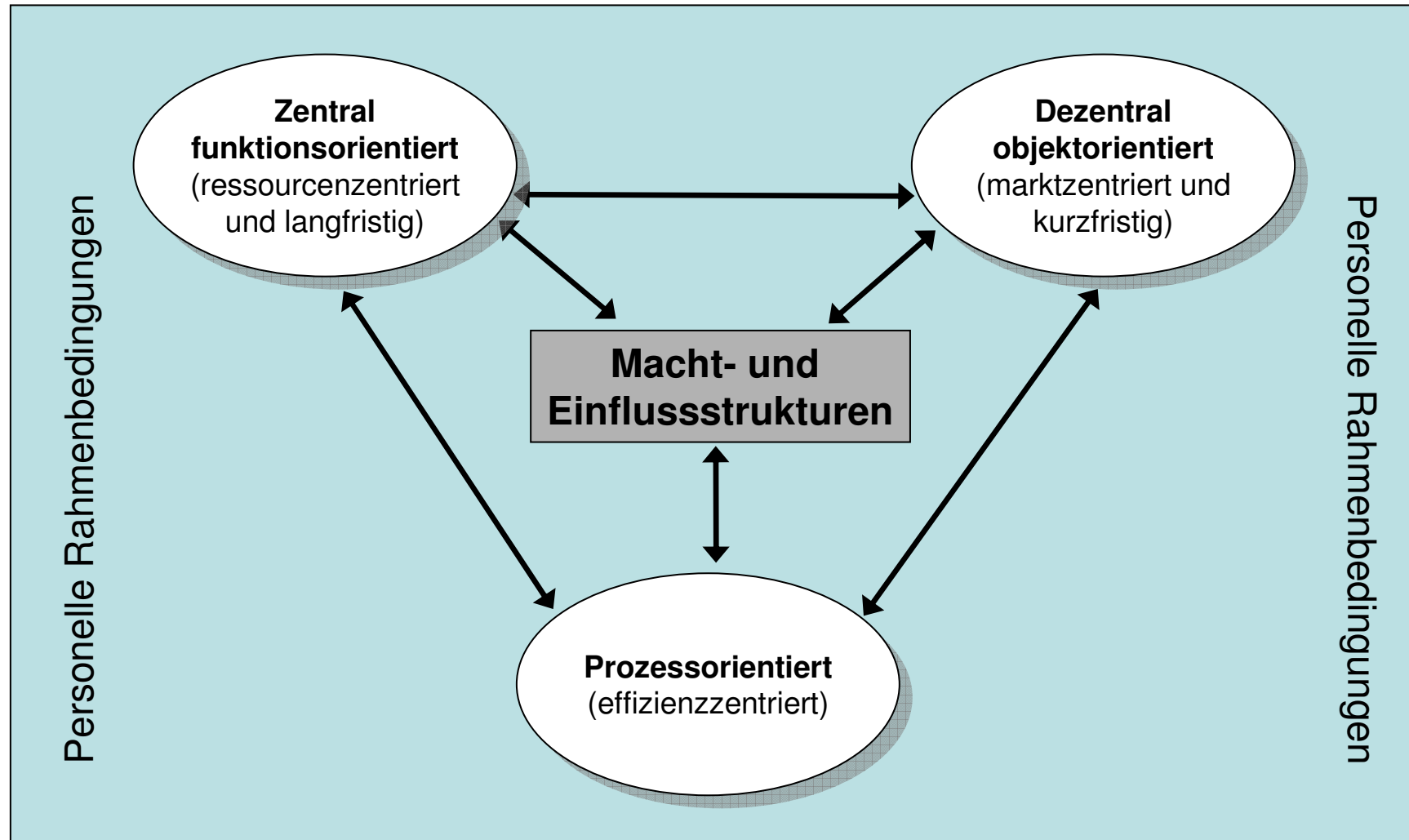
3.8 Strategische Erfolgspotenziale (3)

Erfolgspotenzialanalyse: Fallbeispiel

Kritische Markterfordernisse	Hohe Deckung	Mittlere Deckung	Geringe Deckung	Strategische Kernkompetenzen
Hohes Qualitätsniveau	●			Eines der ersten Häuser am Platz
Hohe Servicequalität	●			Familienbetrieb
Angemessenes Preis/Leistungsverhältnis	●			Eigentümergeführt
Lage des Hotels		●		Zentral, aber kein Hotelstrand
Bekanntheitsgrad des Ferienortes	●			Hohe Bekanntheit des Ortes
Infrastruktur des Ferienortes		●		Durchschnittliche Infrastruktur
Freizeitprogramme			●	Neben dem See kaum Freizeitangebot

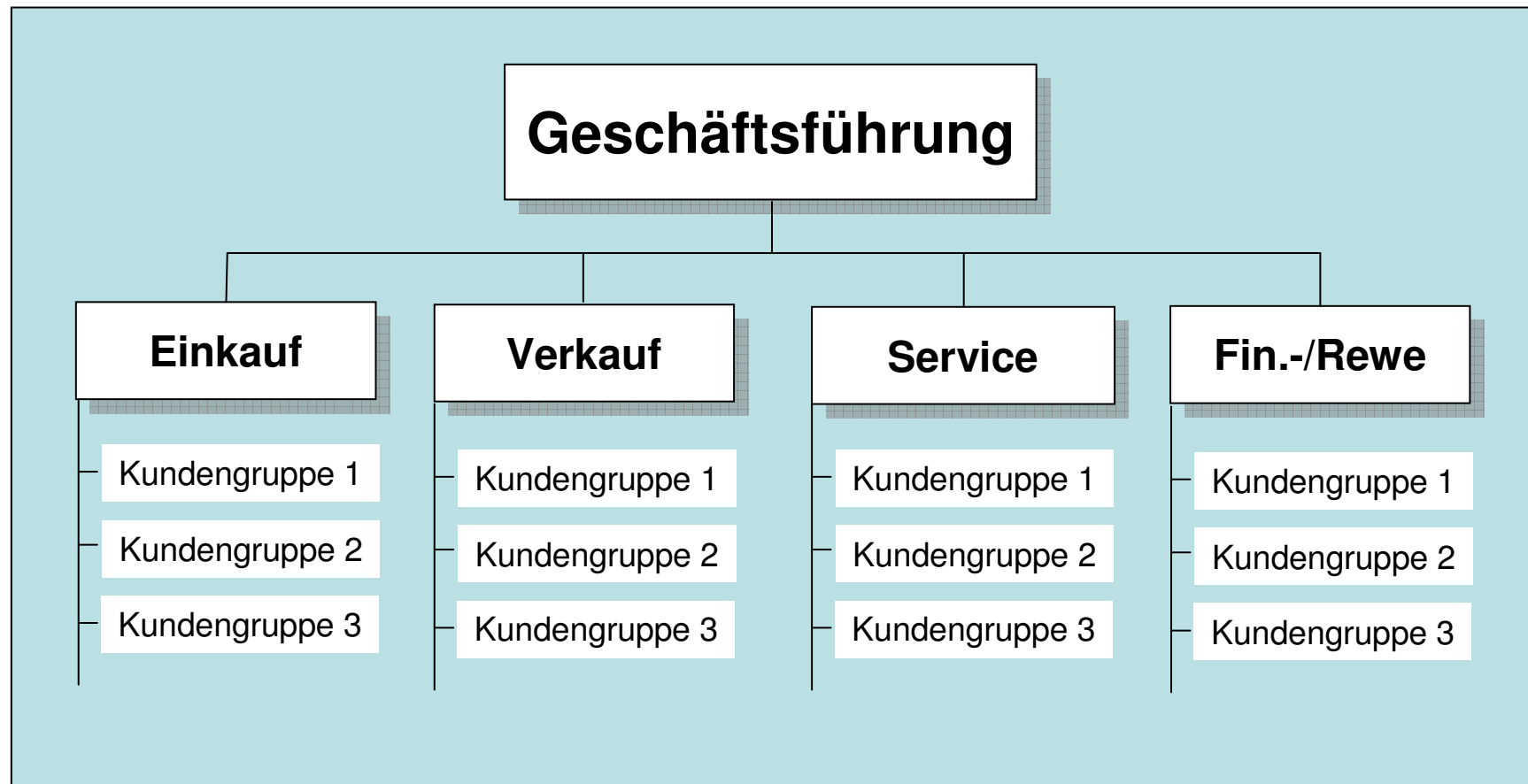


4. Struktur- und Prozessmanagement



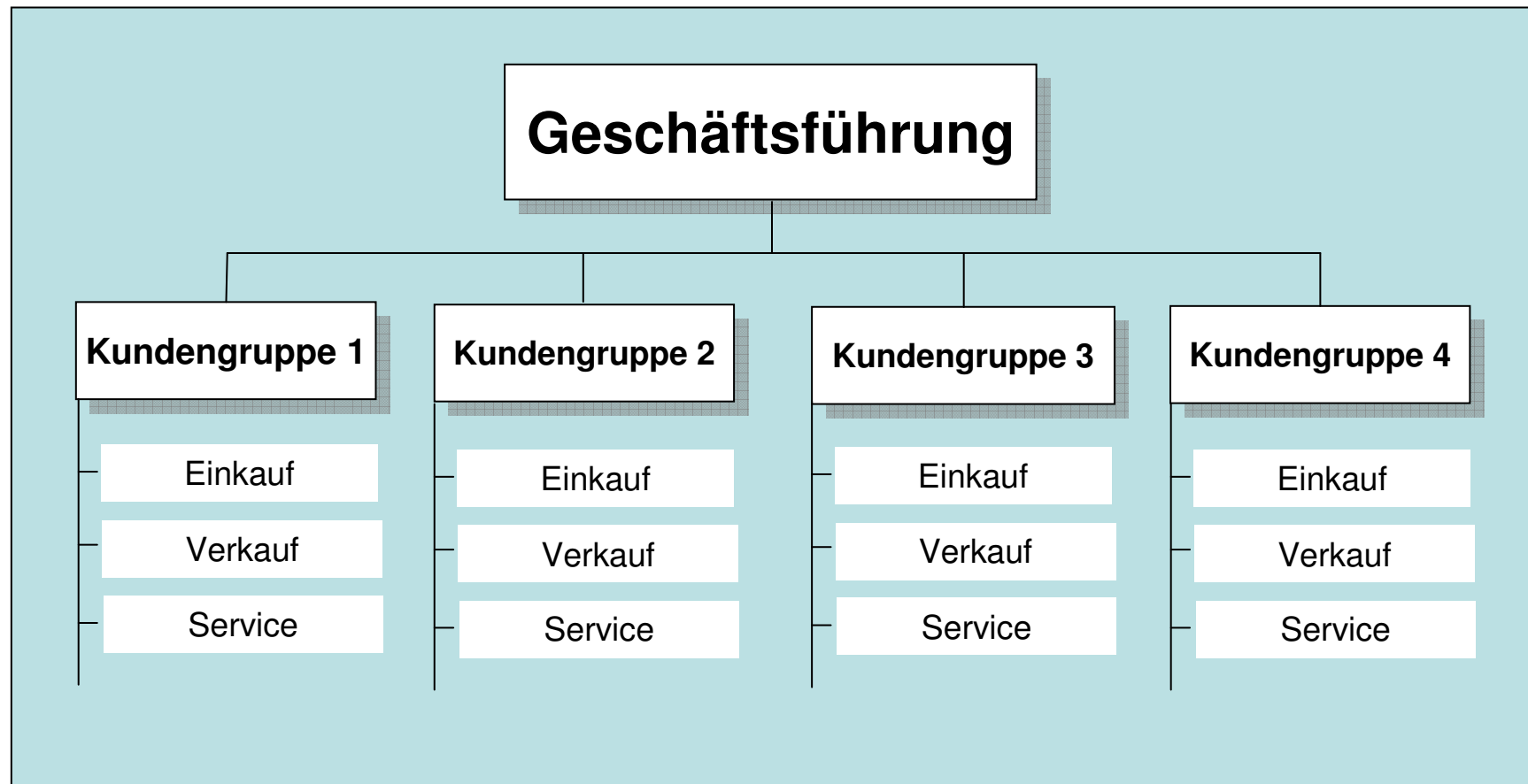
4.1 Strukturmanagement (1)

Zentral-funktionale Strukturen (funktionsorientiert)



4.1 Strukturmanagement (2)

Dezentral-objektorientierte Strukturen

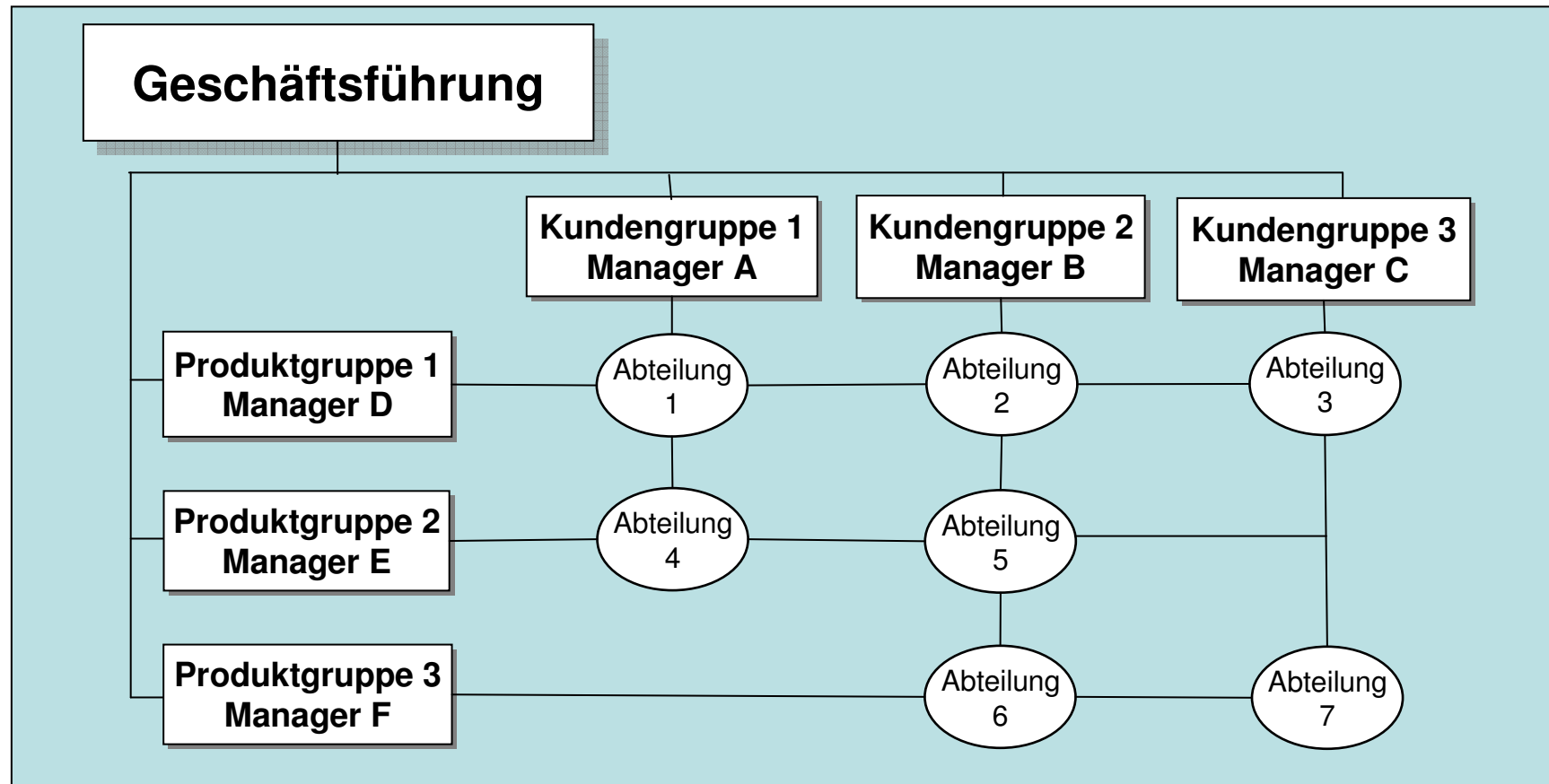


4.1 Strukturmanagement (3)

Funktionsorientierung	Objektorientierung
Zentralistische Entscheidungsstrukturen	Dezentrale Entscheidungsstrukturen
Hoher operativer Abstimmungs- und Koordinierungsaufwand durch die GF	Geringer operativer Abstimmungs- und Koordinierungsaufwand durch die GF
Höhere Arbeitsteilung	Geringere Arbeitsteilung
Förderung der Spezialisten	Förderung der Generalisten
Fördert Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten, beachtet langfristige Erfolgspotentiale	Hohes Autarkiestreben der einzelnen Organisationseinheiten, streben nach kurzfristigem Erfolg.
Tendenz zu geringerem Personaleinsatz	Tendenz zu höherem Personaleinsatz
Hohe Organisationsorientierung	Hohe Marktorientierung
Geringeres Identifikationspotential	Höheres Identifikationspotential

4.1 Strukturmanagement (4)

Matrix-Organisation (1)



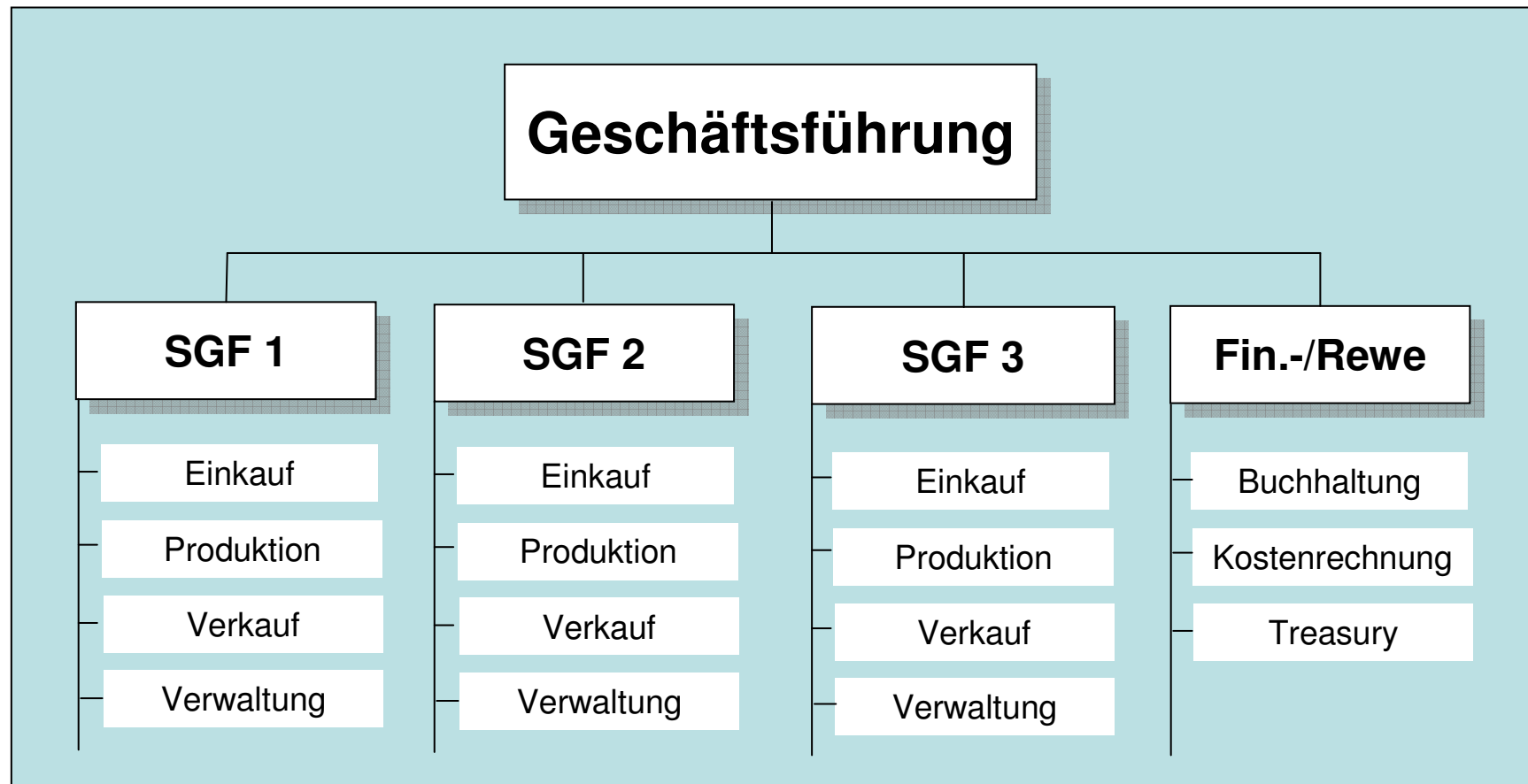
4.1 Strukturmanagement (5)

Matrix-Organisation (2)

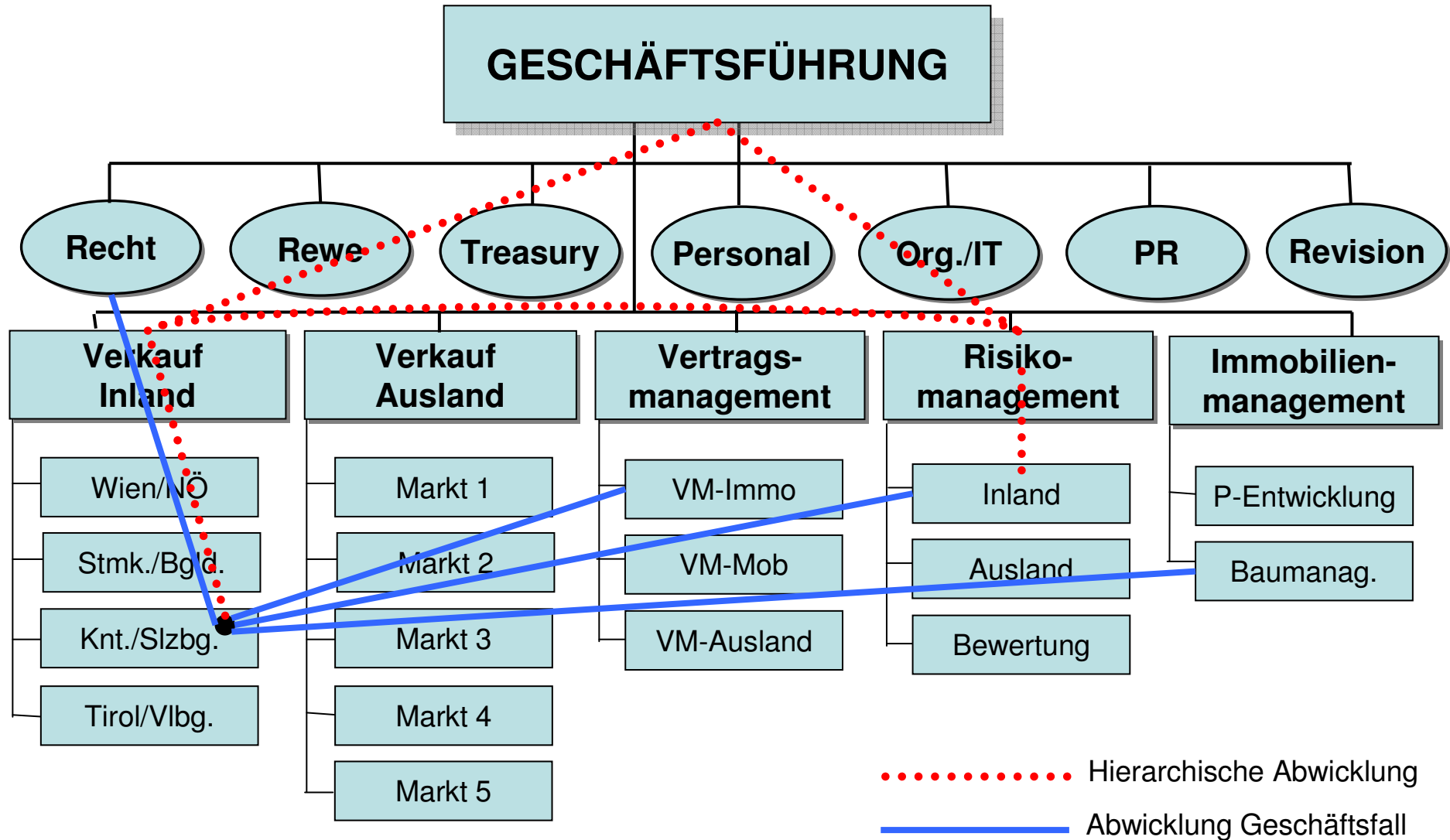
Vorteile	Nachteile
Erweiterung der Perspektive: Gleichrangige Betrachtung zweier organisatorisch institutionalisierter Betrachtungsebenen	Reduktion der Verantwortung: Das Motto der Matrixstruktur ist oft, dass jeder mitredet und keiner sich verantwortlich fühlt.
Kreativität durch Konfliktlösung: Latente Konfliktbereiche werden durch die duale Betrachtung sichtbar und damit lösbar gemacht.	Verzögerung der Entscheidungen: Der Zwang zum Konsens verursacht einen erheblichen Mehraufwand und ist zeitaufwendig.
Förderung von Innovation: Der Zwang zur Problemdiskussion und damit verbunden die Mehrperspektivität führt zu einem innovationsfreundlichen Klima	Belastung durch Konflikt: Die persönliche Belastung durch die permanente Aufarbeitung der institutionalisierten Konflikte.
	Bürokratisierung: Bedingt durch viele Abstimmungsmeetings entsteht ein hoher formaler, nicht zu unterschätzender Aufwand.

4.1 Strukturmanagement (6)

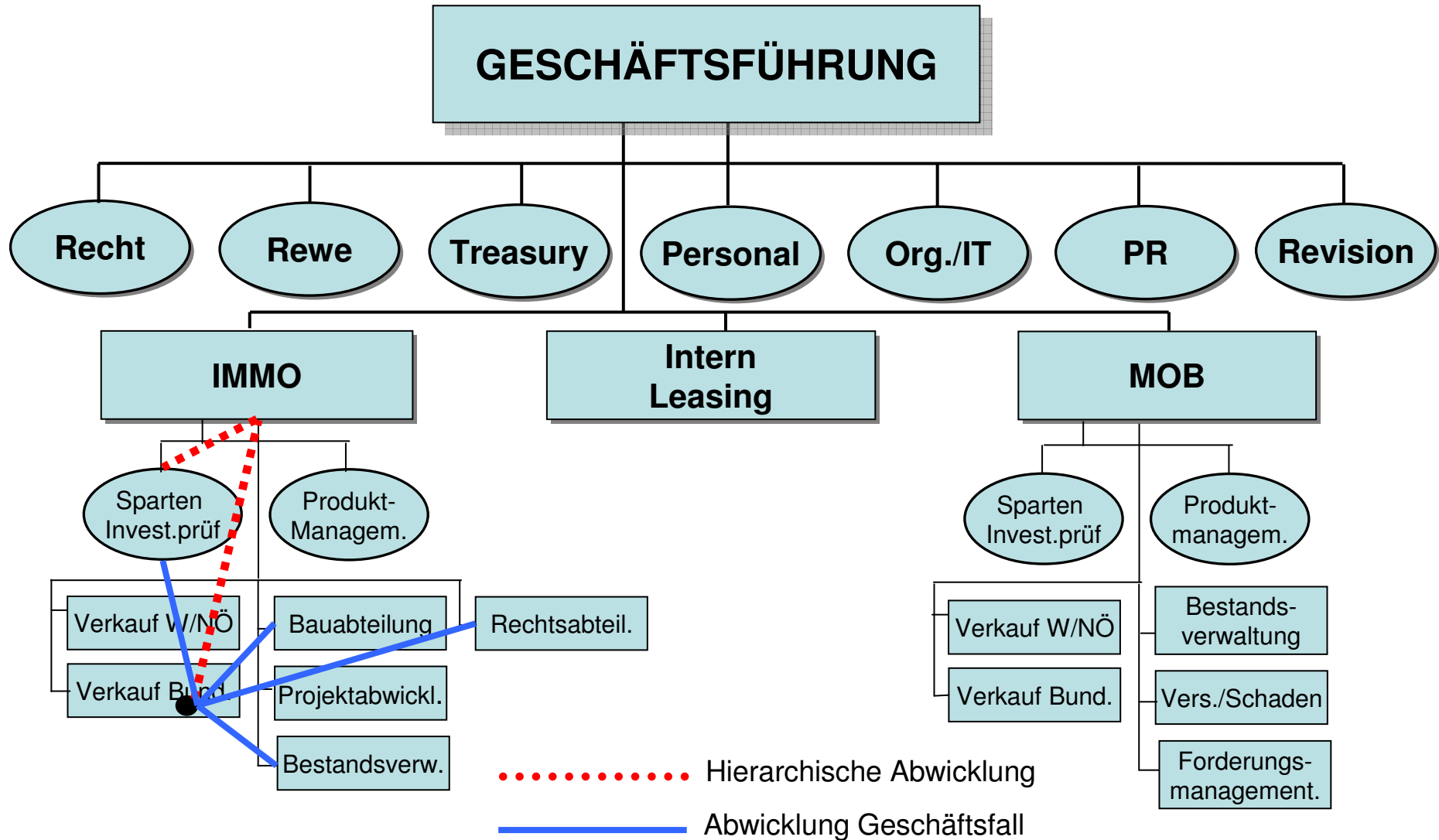
SGF-Organisation



4.1 Strukturmanagement (7)

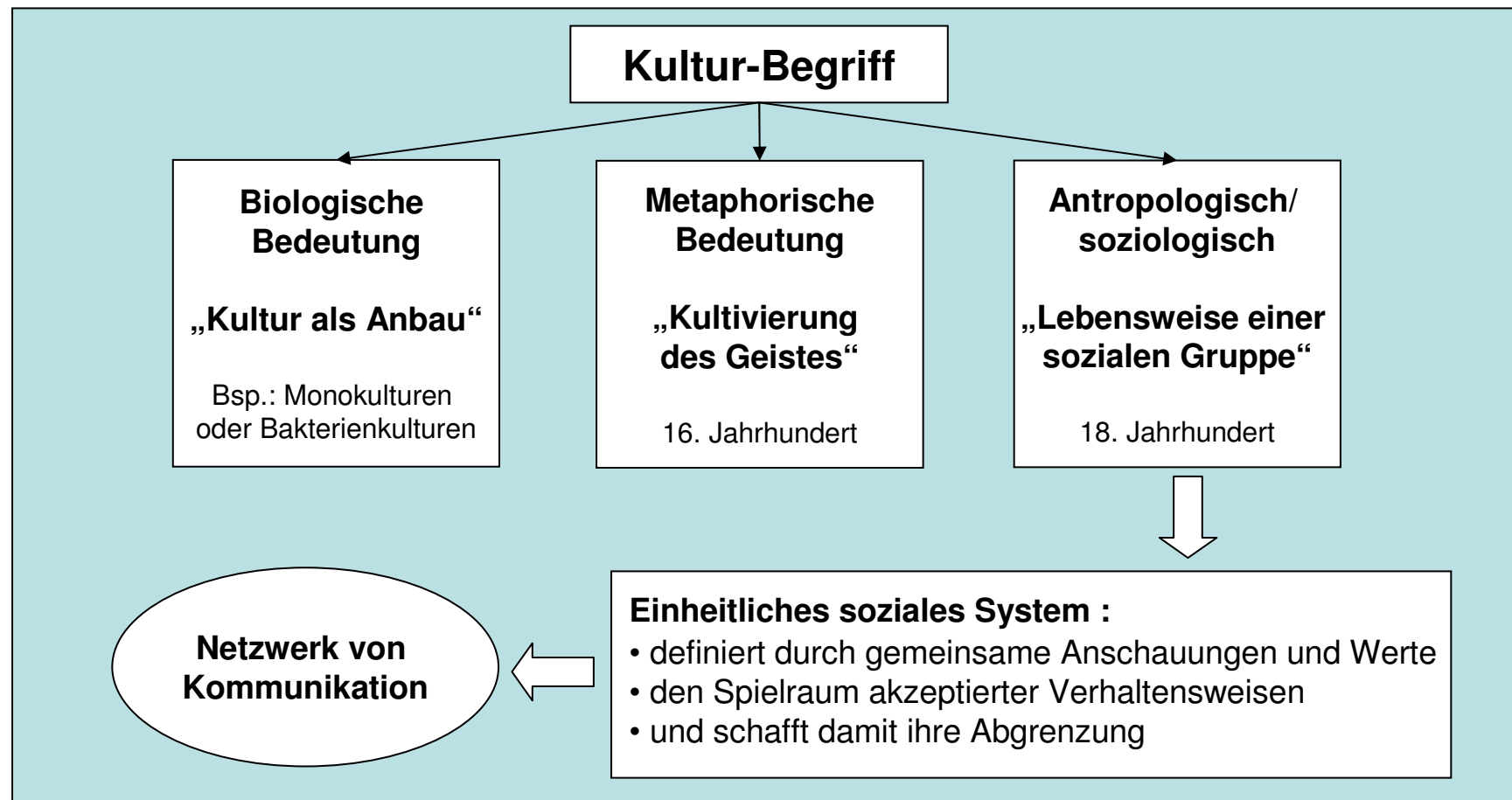


4.1 Strukturmanagement (8)

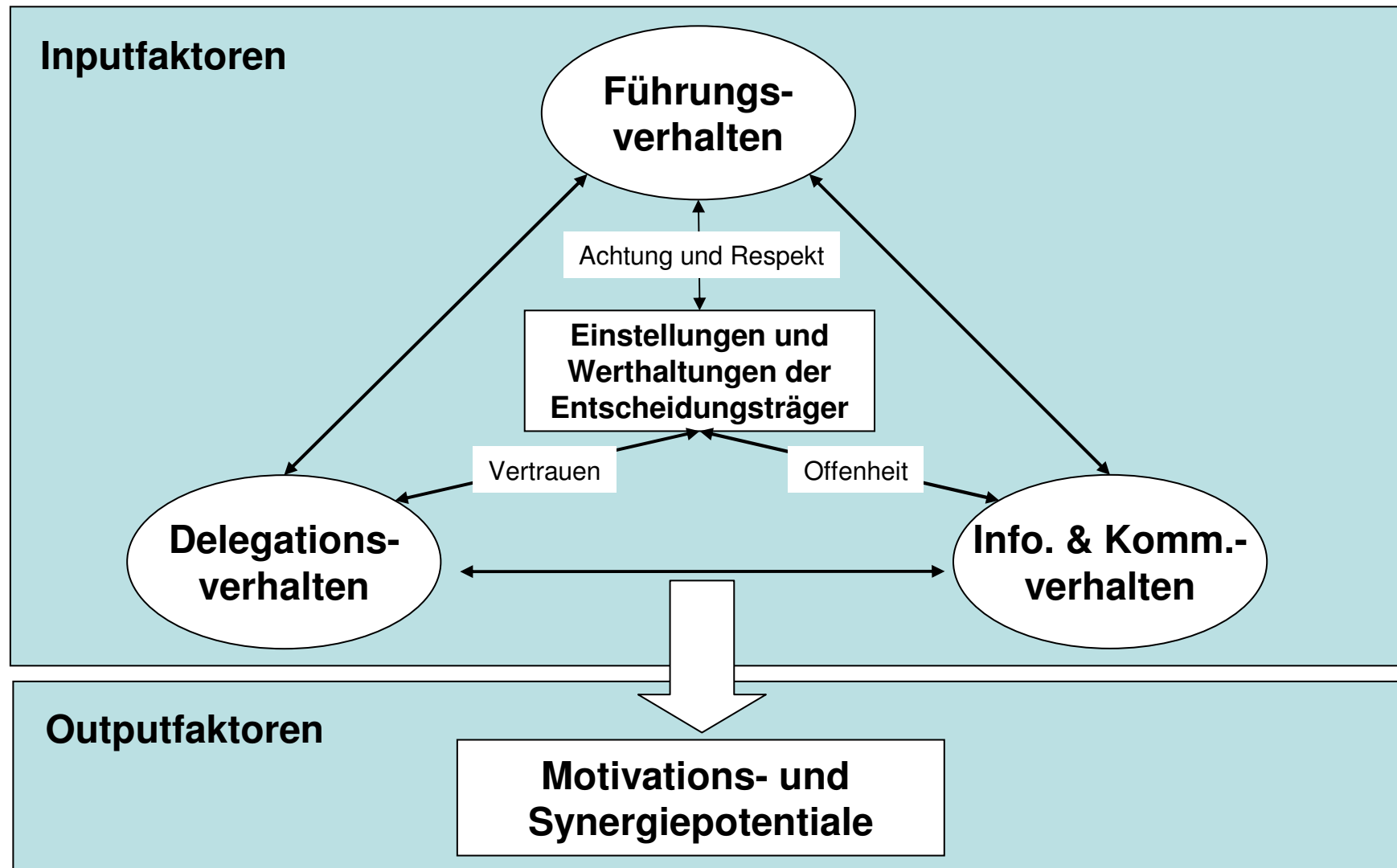


5. Kulturmanagement

Historisch-terminologische Betrachtung

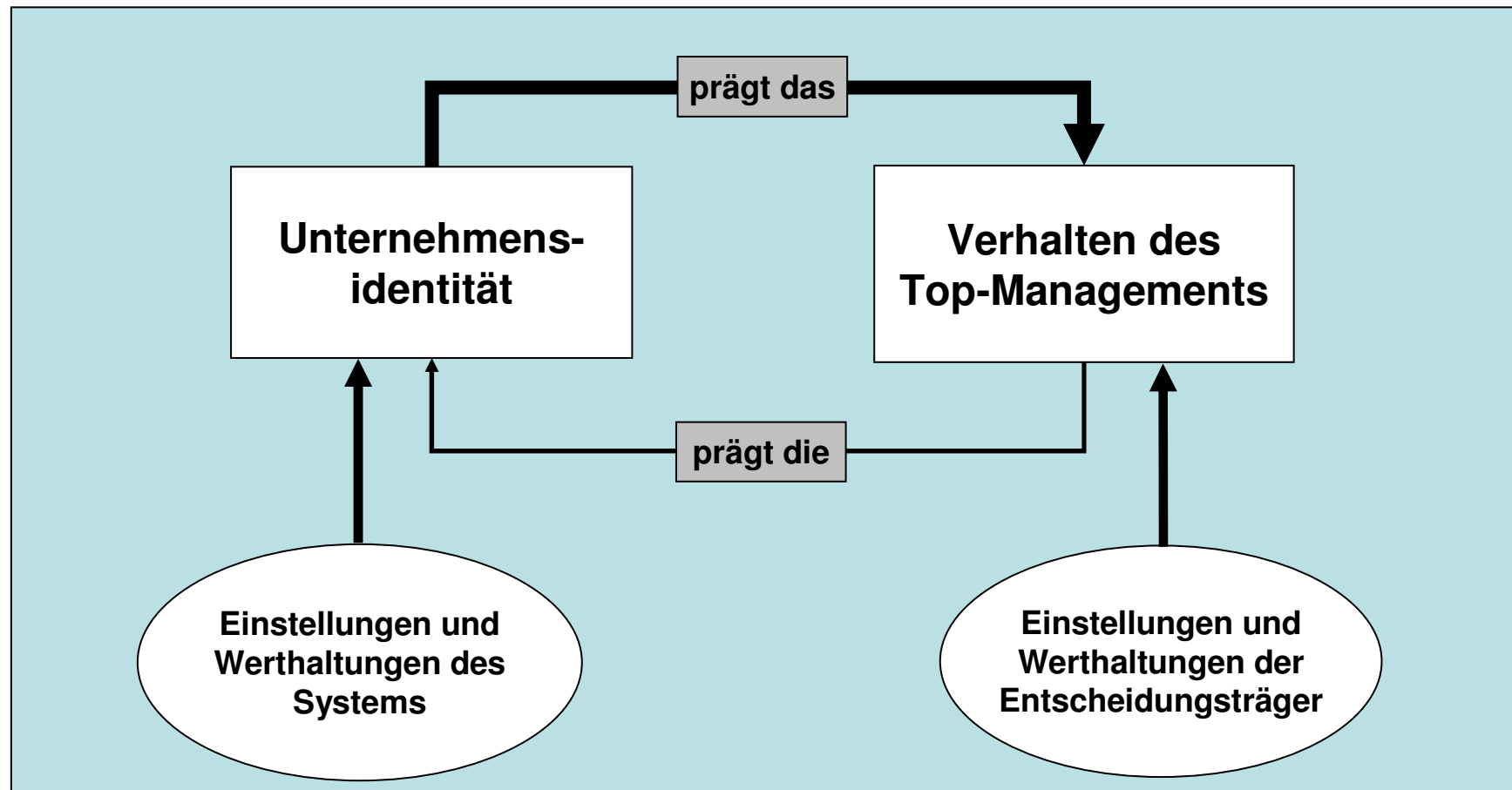


5.1 Systemisches Modell der Unternehmenskultur



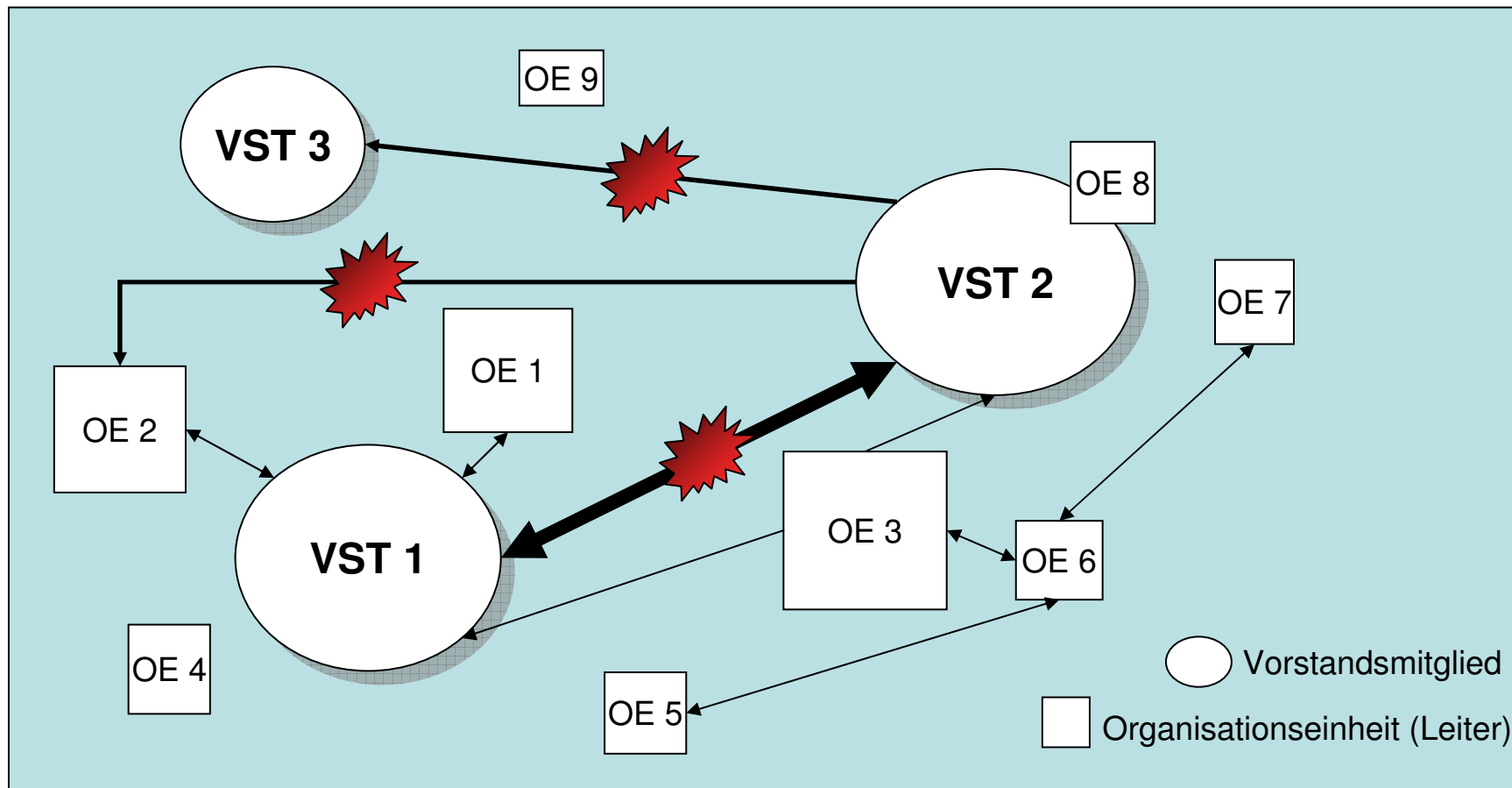
5.2 Unternehmenskultur (1)

System und Individuum



5.2 Unternehmenskultur (2)

Informelle Struktur - Organisationssoziogramm



5.2 Unternehmenskultur (2)

Kultur ist erkennbar ...

an konkreten Handlungen in bestimmten Situationen	Welches Verhalten wird im Unternehmen gefördert und welches sanktioniert? Wie werden Konflikte behandelt, wie wird mit Macht und Einfluss umgegangen? Wie werden Feste und Feiern gehandhabt und vieles mehr.
an der Sprache untereinander, mit Kunden und Lieferanten	Wie geht man miteinander, wie mit dem Kunden um. Offenheit, Vertrauen, gegenseitige Akzeptanz, selbst Engagement werden durch die Sprache ausgedrückt. Welche Anekdoten und Geschichten werden gern erzählt? Über welche Themen wird nicht gesprochen - so genannte Tabuthemen?
am äußeren Erscheinungsbild	Dazu zählen Ausstattung der Gebäude und Büros, das Firmenlogo, Briefpapier, Werbung, Statussymbole, Bürogebäude und -lage, reservierter Parkplatz, Dienstauto usw.

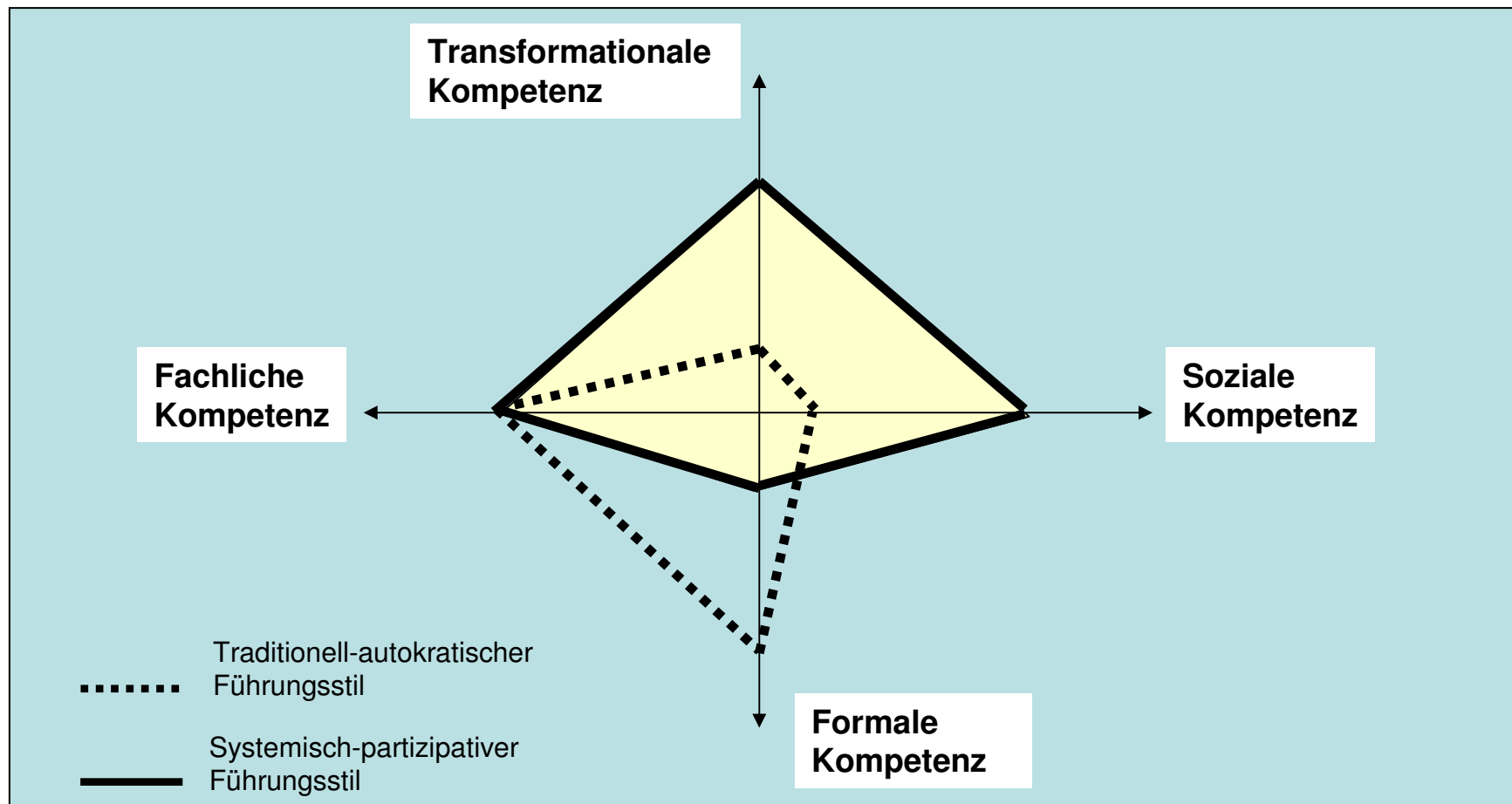
5.2 Unternehmenskultur (3)

Kernelemente der Unternehmenskultur

Implizit	Gemeinsame Einstellungen und Verhaltensmuster sind implizit gegeben, werden nicht erdacht und reflektiert, sondern gelebt.
Kollektiv	Unternehmenskulturen bestimmen gemeinsame Orientierungen und vereinheitlichen damit bis zu einem gewissen Grad das Handlungsmuster aller Organisationsmitglieder.
Interpretierend	Unternehmenskulturen schaffen gemeinsame Interpretation in einer komplexen Welt und bieten Sicherheit und Orientierung.
Emotional	Unternehmenskulturen prägen das emotionale Leben des Systems, indem sie normieren, was geliebt und was gehasst wird.
Historisch	Unternehmenskulturen sind das Ergebnis historischer Lernprozesse.
Interaktiv	Unternehmenskulturen werden in einem quasi Sozialisierungsprozess weitergegeben.

5.3 Führungsverhalten (1)

Gleichrangig vs. gleichwertig



5.3 Führungsverhalten (2)

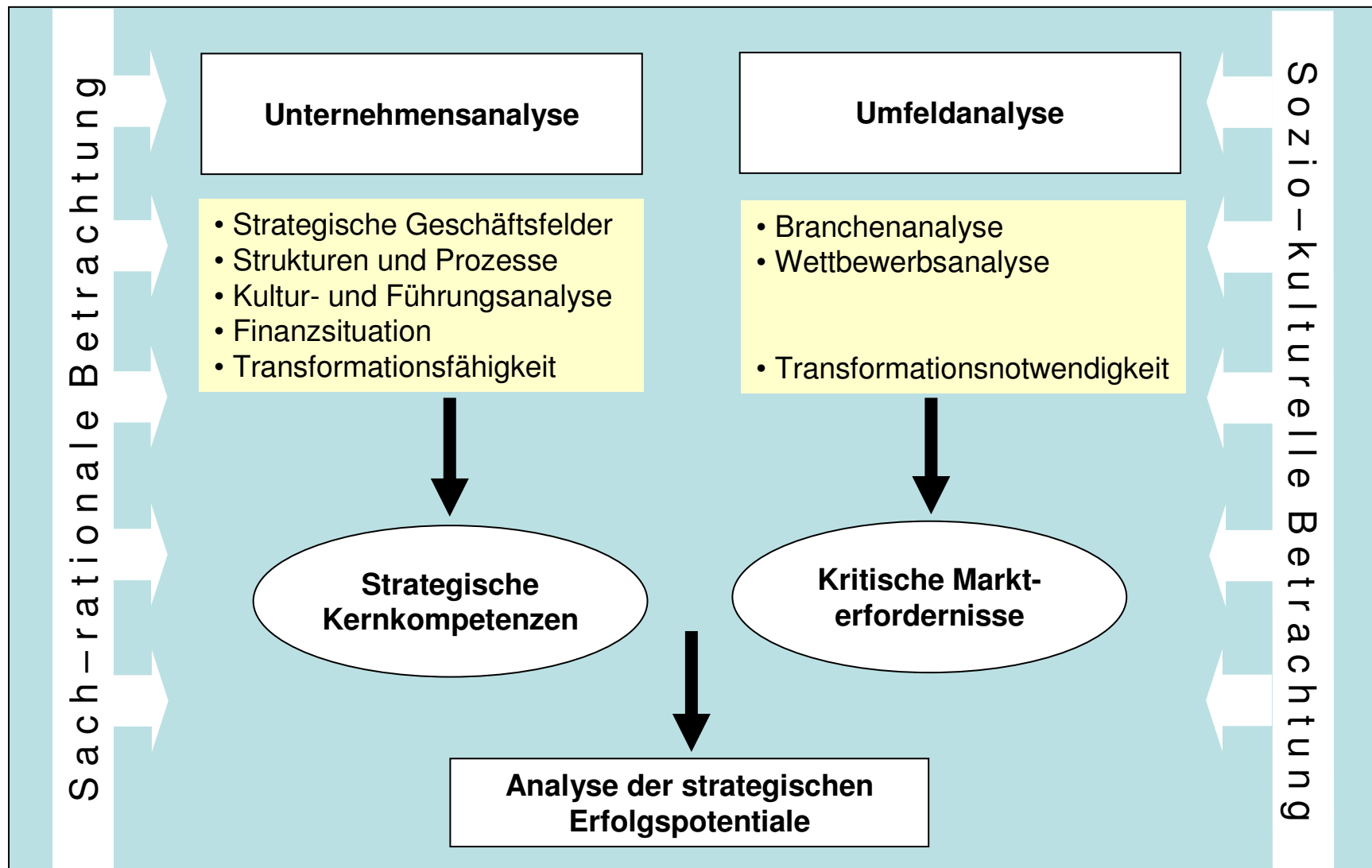
Soziale Reversion		Prototypisches Führungsverhalten	Soziale Dramatisierung	
Stigma	Charisma		Charisma	Stigma
Teilnahmslos passiv	Gelassen tolerant	Engagiert	Leidenschaftlich	Fanatisch
Zögernd	Besonnen vorsichtig	Entschlossen	Hartnäckig	Rücksichtslos
Unscheinbar farblos	Menschlich ohne Allüren	Sicher	Selbstbewusst potent	Überheblich dünkelhaft
Ziellos leichtsinnig	Flexibel impulsiv	Zielorientiert	Visionär	Dogmatisch totalitär
Ausdruckslos verbal unfähig	Tiefgründig wie stilles Wasser	Verbal geschickt	Wortgewaltig expressiv	Demagogisch
Weiß über nichts Bescheid	Hat über das Ganze den Überblick	Informiert	Weiß über jede Einzelheit genau Bescheid	Sieht Wald vor lauter Bäumen nicht
Überfordern alleinlassend	Fordernd loslassend	Sorgend	Beschützend	Bemutternd
Chaotisch	Improvisiert	Organisiert	Hat alles fest im Griff	Pedantisch zwanghaft

5.3 Führungsverhalten (3)

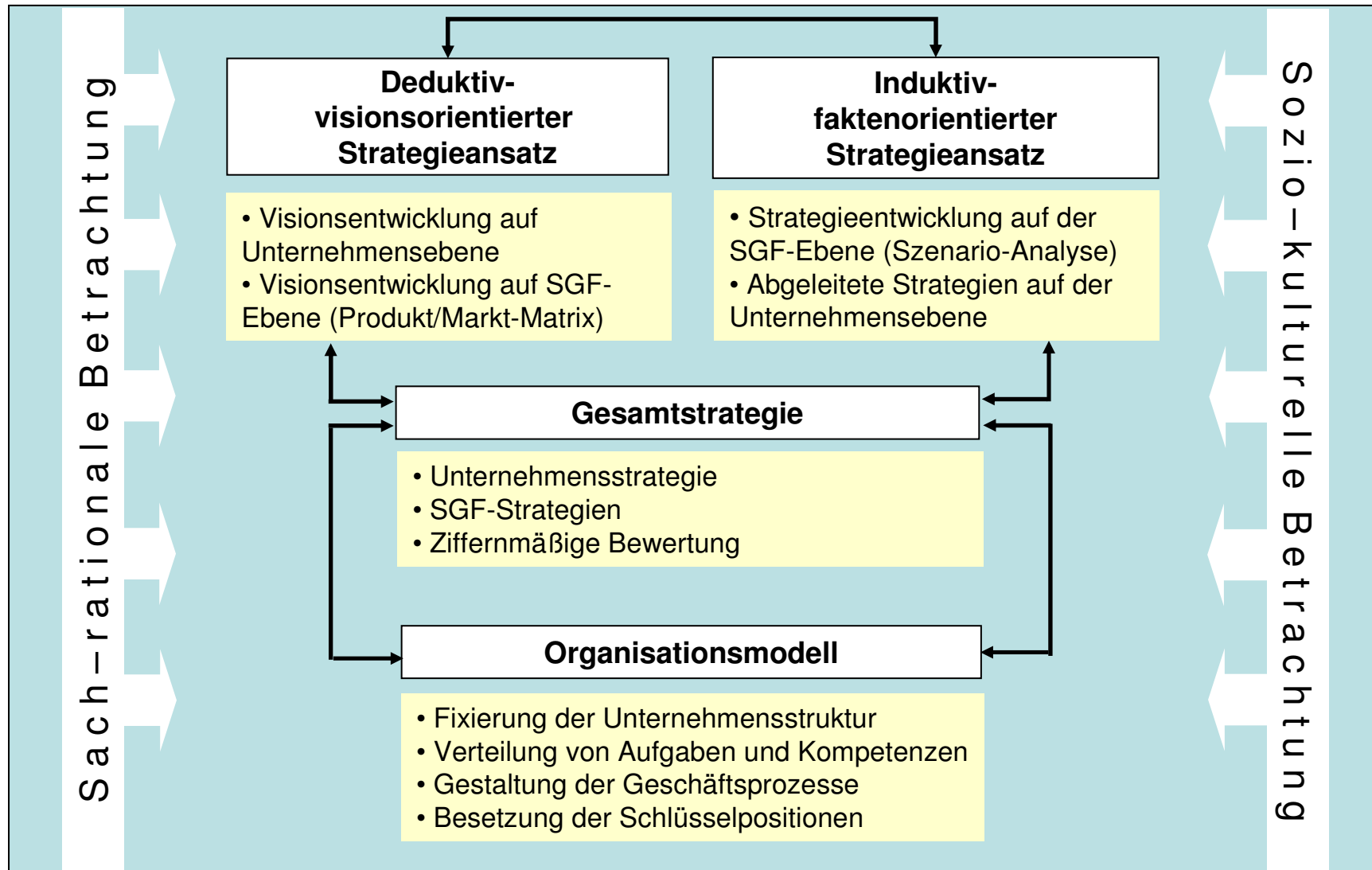
Systemisch-partizipative Unternehmenskultur

Aktiv	Suche nach Verbesserung, Bewegungsdrang, unzufrieden mit vorhandenen Situation; Freude daran, sich eigene Ansprüche zu erfüllen
Konfliktär	Kritikfähig, Freude an neuen Lösungen
Ergebnisorientiert	Hohe Zielorientierung, laufende Überprüfung der gesetzten Maßnahmen
Lernwillig	Aufgeschlossen für Neuerungen; Bereitschaft aus Fehlern zu lernen
Professionell	Hohes Know-how als Selbstverständlichkeit auffassen; Streben nach Spitzenleistungen

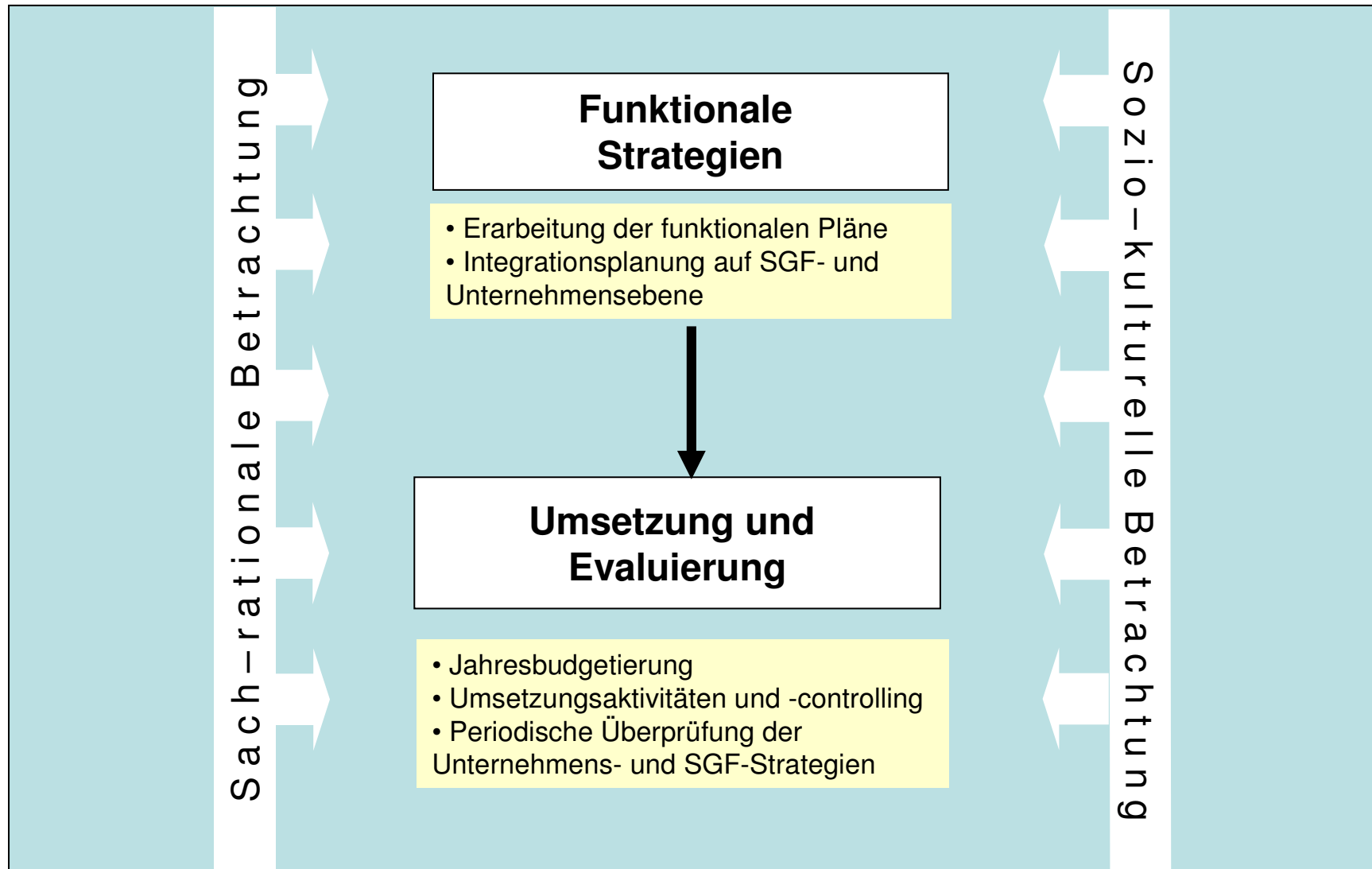
6. Prozess der Strategieentwicklung



6.1 Strategieformulierung und Strukturgestaltung



6.2 Strategie- und Strukturimplementierung



7. Literaturverzeichnis (1)

- Barney, J.B. Gaining and sustaining competitive Advantage, 2002, Prentic Hall, NJ
- Bea, F.X./Haas, J. Strategisches Management, 1995, Fischer, Stuttgart, Jena
- Dernbach, W. Die Rolle der Organisation als strategische Waffe, in: Hinterhuber, H.H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer Zukunftsorientierten Unternehmensführung, 1995, Gabler, Wiesbaden, S. 187-216
- Eschenbach, R./Kunesch, H. (Hrsg.) Strategische Konzepte, 1996, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Exner, A. Unternehmensidentität, in: Königswieser, R./Lutz, C. (Hrsg.): Das systemisch evolutionäre Management, 1990, Orac, Wien, 195-207
- Große-Oetringhaus, W.F. Strategische Identität, Orientierung im Wandel, 1996, Springer, Berlin
- Heimbrock, K.J. Dynamisches Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmens-Architektur durch Organisations-Evolution, 1997, Datakontext Frechen-Königsdorf, Köln
- Herbek, P. Strategische Unternehmensführung
2000, Ueberreuter, Wien
- Hinterhuber, H.H./Al-Ani, A. /Handlbauer, G. (Hrsg.) Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer Zukunftsorientierten Unternehmensführung, 1995, Gabler, Wiesbaden
- Kasper, H. Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, 1987, Service, Wien

7. Literaturverzeichnis (2)

- Kasper, H./Heimerl-Wagner, P. Struktur und Kultur in Organisationen, in: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 1996, Ueberreuter, Wien, S. 9-108
- Knyphausen-Aufsess, D.z. Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven, 1995, Gabler, Wiesbaden
- Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer –Systeme, 2. Aufl., 1986, Haupt, Bern, Stuttgart
- Mintzberg, H. Die strategische Planung, 1995, Hanser, München
- Mongomery, C. A./Porter, M.(Hrsg) Strategie, 1996, Ueberreuter, Wien
- Porter, M. Wettbewerbsstrategie, 1995, Campus, Frankfurt
- Prahalad, C.K./Hamel, G. Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard-Manager, Heft 2, 1991, S.66-78
- Steyrer, J. Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, 1995, Campus, Frankfurt, New York
- Zimmer, M./Ortmann, G. Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet, in: Hinterhuber, H.H./Al-Ani, A. /Handlbauer, G. (Hrsg.): Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer Zukunftsorientierten Unternehmensführung, 1995, Gabler, Wiesbaden, S. 87-114