

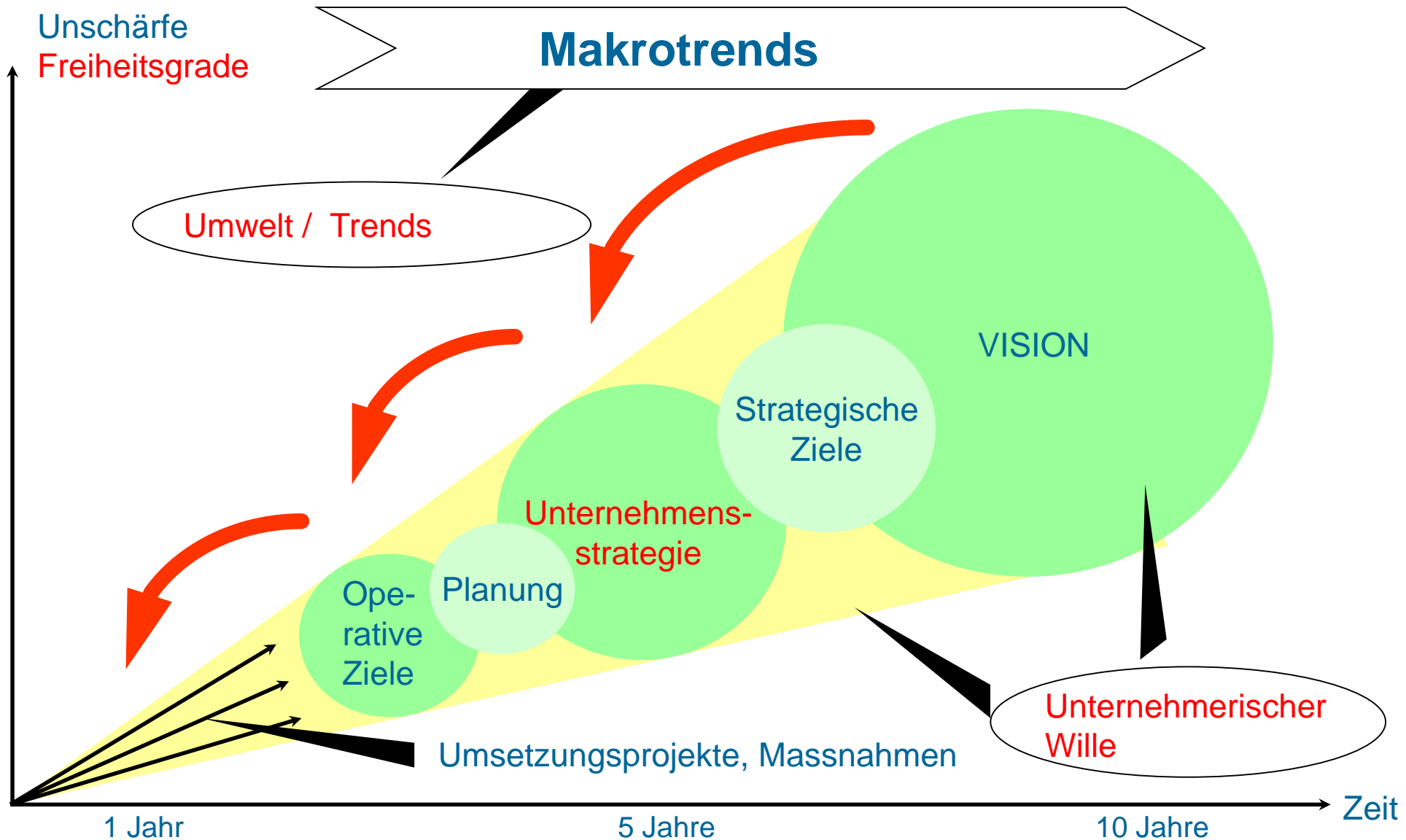
---

**Logistikmanagement Ringvorlesung  
Frühjahrssemester 2016 ETH / BWI**

**Strategische Grundlagen  
für  
Make or Buy- und Standortentscheidungen**

**Bruno Simma, SIMMA Management Consultants, Pfäffikon SZ**

# Unternehmensstrategie: Vision als Leitstern/Langfristziel, Makrotrends und unternehmerischer Wille als Haupteinflussgrößen.



# Inhalt

---

**1. Eine „Strategie“, was ist das?**

**2. Wer ist „zuständig“ für die Strategie-Arbeit? Mögl. Vorgehensweisen**

**3. Gibt es „Strategie-Gesetze“?**

**4. IoT - Internet of Things**

**5. Zusammenfassung**

**6. Anhang**

# Strategien sind Entscheidungen!



# Vision, Strategische Ziele, Primärstrategie und Teilstrategien

Beispiel 2011

## 1. Teilstrategie Leistungspakete (Produkte)

Ziele bis 2015

Ziele bis 2020

Teilstrategie

- Die Waren sicher und nachhaltig zu den Kunden unserer Kunden transportieren.
- Fokus: Gesamtdienstleistungen vor Modulverkauf
- Positionierung: XXX ist der richtige Partner, wenn's anspruchsvoll und schwierig wird

## A04: Strategische Ziele und Unternehmensstrategie

- Strategische Ziele: Zwei Etappen

Phase 1: Bis 2015

## A03: Leitbild

Nah

Wir kennen unsere Kunden und ihre Bedürfnisse. Sie sind unsere zukunfts- und wachstumsichernden Auftraggeber. Deshalb gehen wir aktiv auf neue Kundenbeziehungen.

## A02: Unsere Vision 2025

Unsere Kunden und wir:

Logistik... führend in der Kombi...sverkehr.

## Teilstrategien, Fortsetzung

Beispiel 2011

### 5. Teilstrategie HR / Personalentwicklung

Ziele bis 2015

Ziele bis 2020

Teilstrategie

... für allen Betriebsstufen  
... Profile, Unterstützung  
... in CBZ.  
... Entwicklungspotenzial geht  
... fachlich / technischem  
... und  
... Führungskräfte mit hohem  
... , die auch Erfahrung aus  
... in KMUs mitbringen  
... fördern wir sehr stark,  
... Positionen intern  
... für uns: Sehr stark fördern  
... in  
... ist bei uns vor allem eine  
... Aufgabe der HR-

### 4. Teilstrategie Wachstum

Ziele bis 2015

Ziele bis 2020

Teilstrategie

- Von 2012 bis 2014 akzeptieren wir eine etwas tiefere Stellplatzauslastung, um 2015 für [redacted] genügend Transportkapazität bereit zu haben (vgl. Masterplan, S 12)
- Innovationen am bestehenden Leistungspaket vor "Sortimentserweiterungen" (Gefahr der Verzettelung)
- Wir wollen sowohl bezüglich Volumen (Umsatz) wie auch bezüglich Produktivität (Stückkosten) in der Schweiz führend sein. (= Kompetenzführer)
- Internationalisierung: Nur im angrenzenden Ausland und in Abstimmung mit YYY

### 3. Teilstrategie Leistungserstellung inkl. Beschaffung

Ziele bis 2015

Ziele bis 2020

Teilstrategie

... unehmende Autonomie im Einsatz der  
... (Wechsel [redacted])  
... kein Binden von finanziellen Mitteln in  
... technisches Equipment (Anmietung über  
... Dritte und YYY).

... effizienzarme Lösungskultur zur  
... Bewältigung von Problemen in der  
... Leistungserstellung (Reagieren).

... hohe terminliche Zuverlässigkeit durch  
... Koordination und Planung (Agieren).

... auftragsabhängige Flexibilität bei operativen  
... Make-or-buy-Entscheidungen.

... professionelles Change Management für das  
... agengeschäft aufbauen

... serigünstiger von extern beschafft

... erreichen sehr hoher Kundenzufriedenheitsziele  
... Investitionen, die uns vorübergehend in die  
... t  
... stum nicht überumpeln (dies würde auch die  
... bilitäten um Wachstum zu generieren (Marge

### 2. Teilstrategie Verkauf und Marketing

Ziele bis 2015

• Zum richtigen  
• Aufträge re

Stärken/Schwächen

- Beurteilung durch GL
- Behr stark abhängig von
- Ausgeprägte Beratungskompetenz  
(Kundenprozessverständnis)

Massnahmenplanung

1. Verfeinerte Kategorisierung der Zielkunden und ihrer Bedürfnisse
2. Gezieltes Beschaffen von Transportmitteln (Wechselbehälter, LKW, Tiefenfahrzeuge etc.)
3. Präsenz in Fachgremien erhöhen, selektive Mitgliedschaften, Vorträge halten, etc.
4. Aufbau eines mehrerer Juniorverkauftsmitarbeiter/PL

Teilstrategie

- Berücksichtigen Einkaufs-Team beim Kunden: Ausschliesslich koordinierte mehrstufige Direktansprache. Auf GL-Ebene, auf Ebene, Middle-Management sowie Sachbearbeitungsebene.
- Basiskompetenz: Verstehen / Optimieren der spezifischen Kundenbedürfnisse (von unseren bis zum Kunden des Kunden). Lösungsvieles Lösen der Transportaufgaben (Kosten/Nutzenverhältnis).

... langfristiger Kundenbeziehungen  
... Auslastungsoptimierung in

... erendend sind Projekt-  
... lung der

... glischer  
... stum, Ertige

... alternative  
... auf WB.

1. "Klassischer
2. Klassische Werbung
3. Teure PR-Kampagnen

# Teilstrategien, Fortsetzung

Beispiel 2011

## 9. Teilstrategie Verhalten als Teil der Gesellschaft

Ziele bis 2015      Ziele bis 2020      Teilstrategie

YYY freiwillig eingegangenen  
 (ungen bzgl. CSR (Corp. Social  
 bility) gelten für uns prinzipiell auch;  
 unter Berücksichtigung unserer  
 Zeiten als Kleinunternehmung.  
 Beschäftigtigkeit ist in jeder  
 g auf Nachhaltigkeit ausgerichtet.  
 01 unsere Verantwortung  
 Er unseren Mitarbeitenden ganz  
 s am Herzen. Wir tragen Sorge für  
 schen- und leistungsorientierte  
 menskultur, eine hohe  
 arzufriedenheit, sowie Fairness und  
 gegenüber allen.  
 ser Wachstum soll „integrativ“ sein,  
 r alle unsere Stakeholder – Kunden,  
 ande, Aktionäre und die  
 kkeit - an dessen Erfolg  
 gen teilhaben lassen.

## 8. Teilstrategie Organisation und Führung

Ziele bis 2015      Ziele bis 2020      Teilstrategie

ichern der Einsicht: Führungsfähigkeiten  
 (üssen den hohen Wachstumszielen und  
 ffizienzzielen entsprechen („nur“ auf sie  
 ommit es an)  
 rganisatorische Innovation wird gemessen  
 ptimaler Mix bezüglich IT-Einsatz und  
 andarbeit“ suchen  
 Wir wollen nicht Überautomatisieren  
 ompetenzen nahe an das Geschehen  
 egalisieren  
 ehertoleranz üben, zugleich  
 emberbereitschaft und -fähigkeit einfordern  
 Fehler nur einmal)  
 Wir führen mit klaren Zielen  
 eder Leiter / Vorgesetzte übt, wenn immer  
 öglich, operative Tätigkeit in Personalunion  
 us.

## 7. Teilstrategie Finanzierung / SOLL-Struktur Bilanz

Ziele bis 2015      Ziele bis 2020      Teilstrategie

diver Cash-Bewirtschaftung (Cash-  
 ng, Liquiditätsplanung,  
 ranüberwachung etc.)  
 haltungen von Sachanlagen durch  
 , allenfalls durch Leasing oder  
 iung (siehe Teilstrategie 3)  
 nnvorträge stehen lassen bzw. auf  
 rven umbuchen und damit EK-Basis  
 en

## 6. Teilstrategie Gewinn- und Risikoverhalten

Ziele bis 2015      Ziele bis 2020      Teilstrategie

Zielergebnis: soll pro Jahr  
 3-4%  
 • Unternehmens  
 ein Umsatzrent  
 Wachstumskost  
 • Unternehmens  
 Wachstumskost  
 ausfallen  
 Stärken/Schwächen 2011  
 • Beurteilung durch GL: 8 von  
 • Bisheriges Wachstum konnte durch  
 operatives Ergebnis selbst getragen  
 werden  
 • Geringe Rendite ermöglicht keinen  
 Abbau von langfristigem FK  
 (Aktionäredarlehen)

Teilstrategie

- Umsatzwachstum für neue Züge prioritär  
 innerhalb der YYY-Gruppe suchen  
 (Transparenz, Planbarkeit)
- Kooperation mit Fremdielstern und  
 Subunternehmern zur Abdeckung von  
 Spitzen und Initialaufwänden
- engabdeckung durch eigenes  
 sobald Prozesse und Strukturen  
 klar und gefestigt sind
- stium (wir wachsen aus  
 tragen und  
 aufwändig

Massnahmenplanung      Was wir...

- Einsatz neuer ERP-Lösung zur Überwachung der  
 Teilstrategievorgaben. Realisierung ab 01.01.2012
- Projektkosten aktivieren
- Dividenden ausschütten anstatt Gewinn  
 investieren.

## A04: Strategische Ziele und Unternehmensstrategie (1 von 3)

### Die Leitgedanken unserer Unternehmensstrategie (Primärstrategie):

1. **Wachstum** durch **Produktentwicklung** und durch zunehmende Penetration des Schweizer Marktes. Ziel: **Kompetenzführer**.
2. Ausbau und **Erweiterung** durch Leistungssteigerung, behutsame Erweiterung unseres Logistik-Standings von XXX.
3. **Konzentration** auf **Logistik**.
4. **Kapitalarme** Leistung. Auch zukünftig: Kein „**Investment**“ in **Real Estate** (Baufragen).
5. Bewusstes Berücksichtigen **Umwelt** und **Sicherheit** in **Strategieumsetzung**: **Effizienz** in der Strategieumsetzung.
6. Schlüsselfaktor für unseren Erfolg sind unsere **Mitarbeiter** aller Stufen. Unsere Hauptaufgabe wird bleiben: Unsere **Fähigkeiten** in **Übereinstimmung** zu halten.
7. Unser Motto (intern und extern): Mit uns wird es nachhaltig gelingen (für alle Stakeholder!!). Aber keine teure PR, keine Werbekampagnen! Wir leben von **Weiterempfehlungen!**

Beispiel 2011



Beispiel  
2011

## Beispiel Teilstrategie Wachstum

### Ziele bis 2015

- 8 Cargo-Platz
- S
- U

### Stärken/

- Beurteilung d
- Hohe Fixkosten pro (der Vollkosten)
- Gesicherte Wachstumschancen

### Ziele bis 2020

- Umsatz ca. MCHF 168
- Anteil YYY im Jahr 2020 ca. 40 %

- Einhaltung
- Platzbedarf für Innen

### Teilstrategie

- Von 2012 bis 2014 akzentieren wir eine etwas tiefere Stückplatzauslastung, um 2015 für L genügend Transportkapazität bereit zu haben (vgl. Masterplan, S 12)
- Innovationen am bestehenden Leistungspaket vor "Sortimentserweiterungen" (Gefahr der Zerzettelung)

sowohl bezüglich Volumen  
auch bezüglich Produktivität  
der Schweiz führend sein.

angrenzenden  
it YYY

### Massnahmenplanung

1. Jährliches Aktualisieren des Masterplans
2. Pragmatisches Definieren unseres Ressourcenbedarfs um Ziele zu erreichen (Übereinstimmung von Zielen und Mitteln; Messen!!)

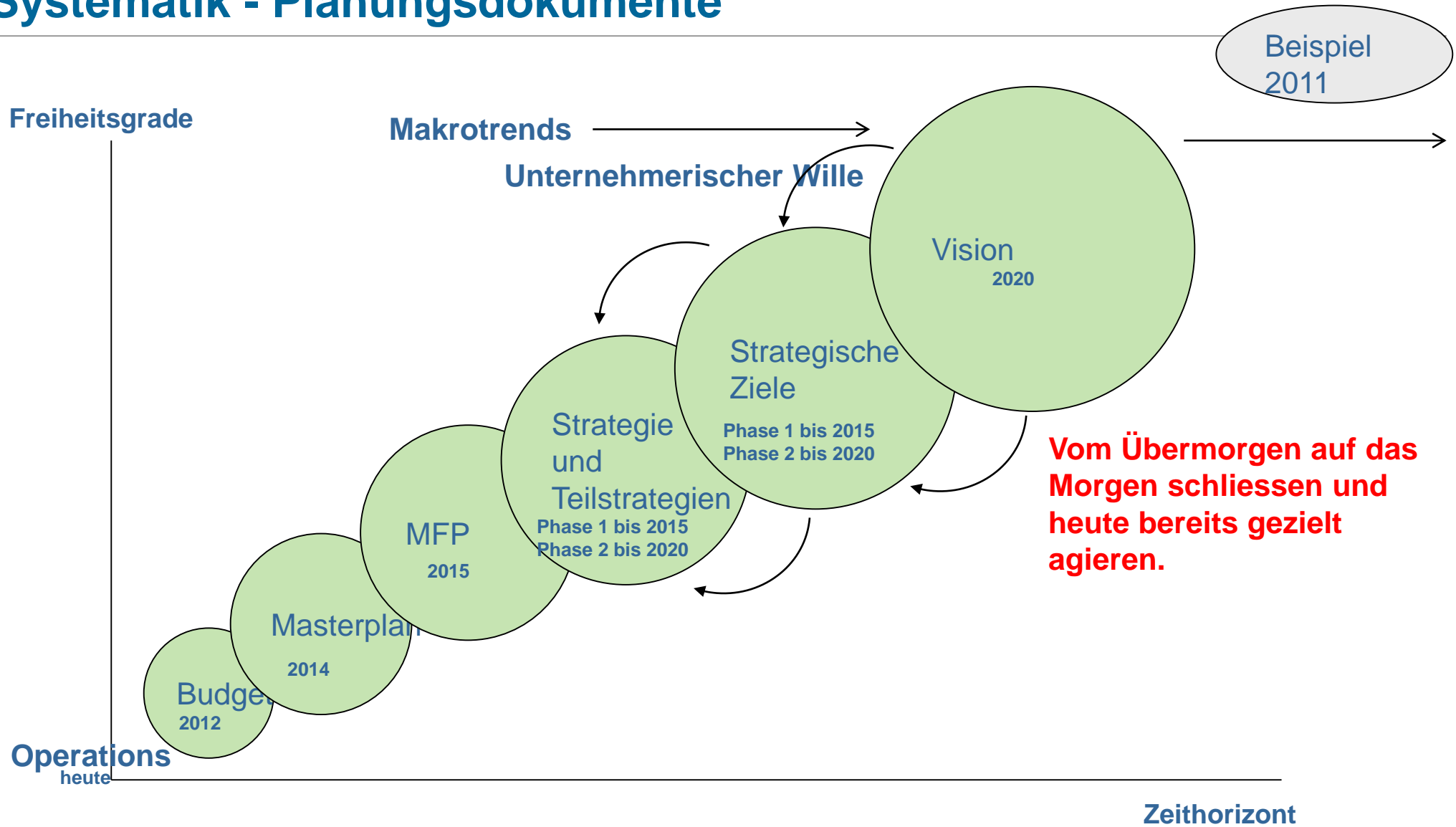
### Was wir ablehnen

1. Kompromisse bezüglich Erreichen sehr hoher Kundenzufriedenheitsziele
2. Sogenannte strategische Investitionen, die uns vorübergehend in die Verlustzone führen würden
3. Wir lassen uns vom Wachstum nicht überrumpeln (dies würde auch die Gewinne stark reduzieren)
4. Dem Kunden Tiefpreise anbieten um Wachstum zu generieren (Marge halten!)

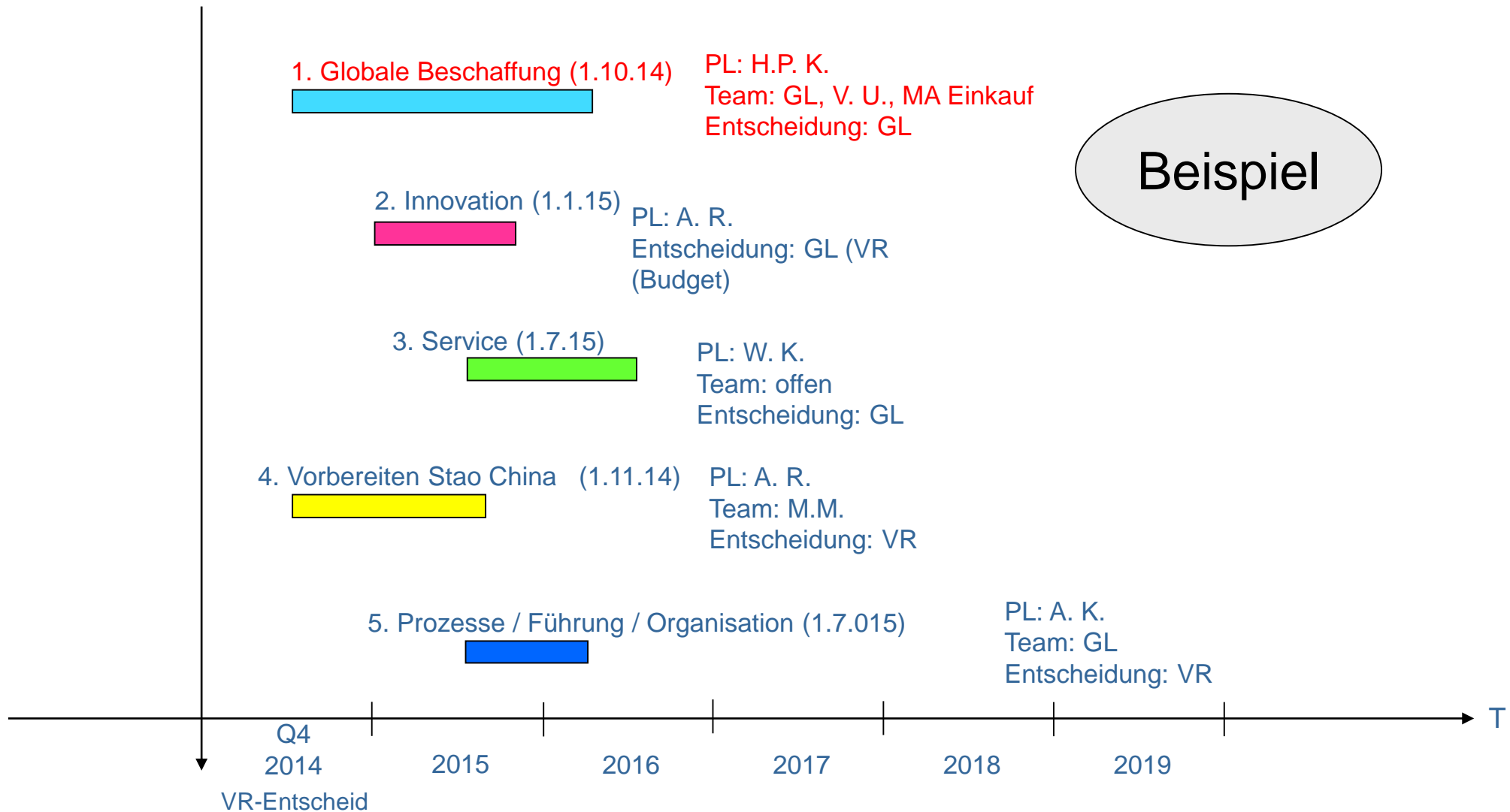
# Die Aufgabe: Erarbeiten der Primärstrategie (Grundstrategie) und der von ihr abgeleiteten Teilstrategien.

1. Positionierung? (Qualität, Preis, Innovation, **Leistungspakete(Prod.+DL)**)
2. Wie profitabel wachsen? – Wie, Wo? Wachstumsschwerpunkte
3. Unsere Leistungspakete (**Produkte** und industr. **Dienstleistungen**) Alleinstellung?
4. Zielkunden?
5. Wo verkaufen?
6. **Wie verkaufen?**
7. **Wertschöpfung/Outsourcingprinzipien?**
8. Innovation (Leistungspakete, Mktg., HR, Organisation, **Leistungserstellung wo**)?
9. Konkurrenzstrategie?
10. Organisationskonzept?
11. Personalgrundsätze?
12. Profitabilität, Rentabilität und Risiko?
13. Finanzierungsgrundsätze?
14. **Kooperationen?**
15. Soziale Verantwortung?
16. Verhältnis zur Umwelt?
17. Spezielle Aspekte?
18. Bepreisung / Ertragsmodell?
- ... Primärstrategie
- ... **Elemente des Geschäftsmodells**

# Systematik - Planungsdokumente



# Keine Strategie ohne Umsetzungsprojekte



# Inhalt

---

**1. Eine „Strategie“, was ist das?**

**2. Wer ist „zuständig“ für die Strategie-Arbeit? Mögl. Vorgehensweisen**

**3. Gibt es „Strategie-Gesetze“?**

**4. IoT - Internet of Things**

**5. Zusammenfassung**

**6. Anhang**

# Volle rechtliche Verantwortung beim VR

## Klassisch (1936 bis 91)

1. Bindegliedfunktion
2. Normsetzung
3. Wahl GL
4. Begleitung GL

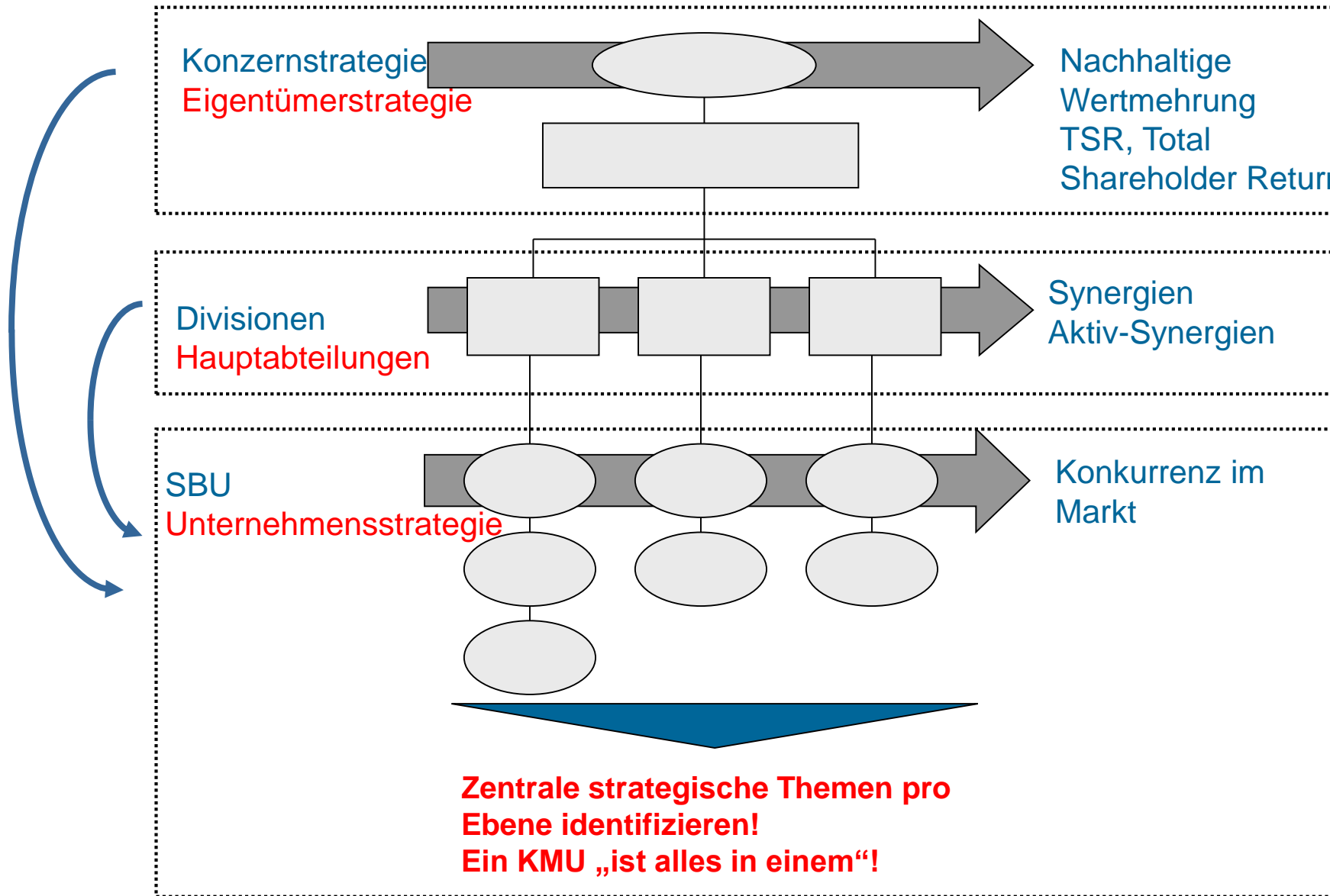
## Jetzt: „Unentziehbar“)

1. **Strategische Oberleitung: Über Ziele und Mittel entscheiden (Gleichgewicht)**
2. **Eingriffs-/Weisungsverantwortung**
3. **OGR (Organisationsreglement)**
4. **Finanzen (Ausgestaltung)**
5. **Organisation VR (Strukturierung) und ständige Anpassung**

**Managing Management  
Strategy and Performance  
Ethics and Integrity  
Communication**

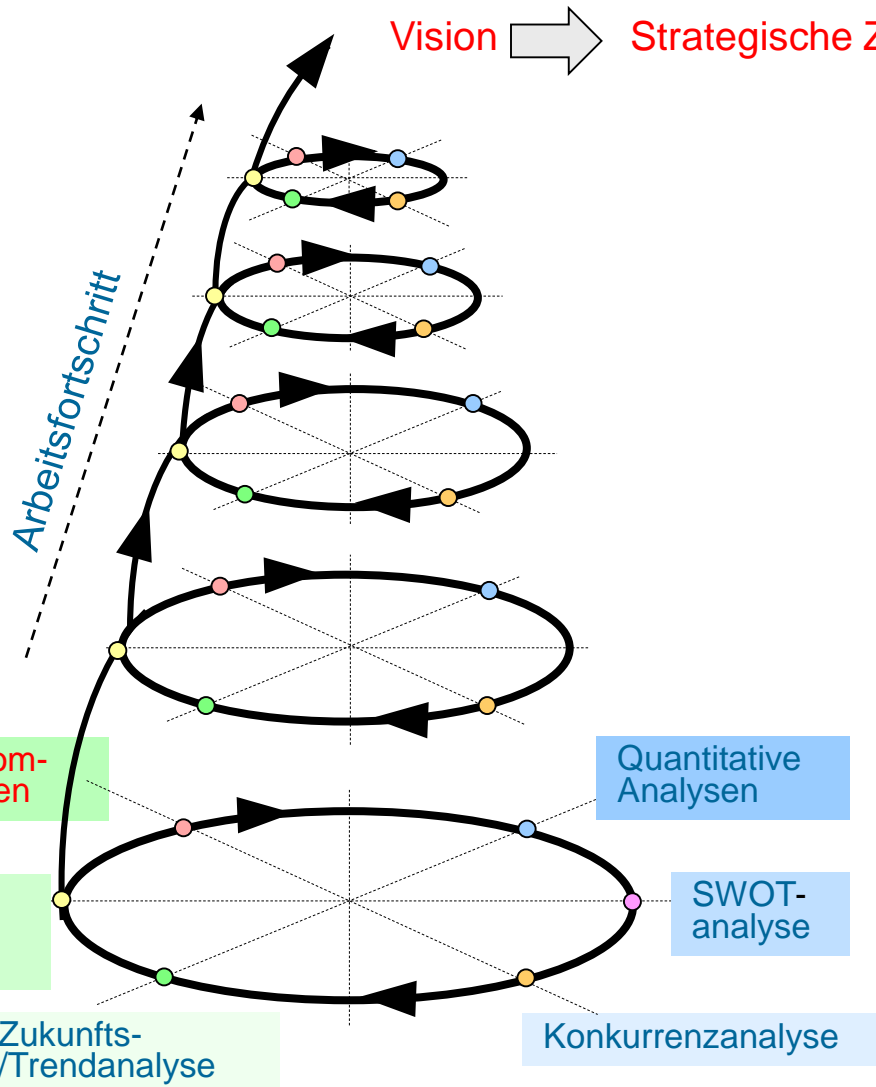
**Dr. L.V.**

# Ebenen und Inhalte der Strategien im Konzern / in Familienunternehmungen



# Strategieentwicklung ist ein mehrdimensionaler, dynamischer Prozess.

Vision → Strategische Ziele → Strategie



Es gibt (mindestens) 10 „Schulen“ (H. Mintzberg)

„Schule“	Strategie ist ein...
1. The „Design School“:	... konzeptioneller Prozess
2. The „Planning School“:	... formaler Prozess
3. The „Positioning School“:	... analytischer Prozess
4. The „Entrepreneurial School“:	... visionärer Prozess
5. The „Cognitive School“:	... kognitiver Prozess
6. The „Learning School“:	... Lernprozess
7. The „Power School“:	... Verhandlungsprozess
8. The „Cultural School“:	... gemeinschaftlicher Prozess
9. The „Environmental School“:	... reaktiver Prozess
10. The „Configuration School“:	... Prozess der Transformation

11. : Unternehmensspezifischer Mix



# Beginnen Sie mit der strategieorientierten Business Analyse.

## (WAS LERNEN WIR DARAUS?)

### Ergebnis-Analyse letzte 3-5 Perioden

Quantitativer Rückblick

ABC-Analyse der Produkte/DL

Lebenszyklus-Analyse

Portfolio-Analyse

Trendanalyse - Vergangenheit

Subjektive Balanced Scorecard

Wettbewerbskräfte (M. Porter)

SWOT

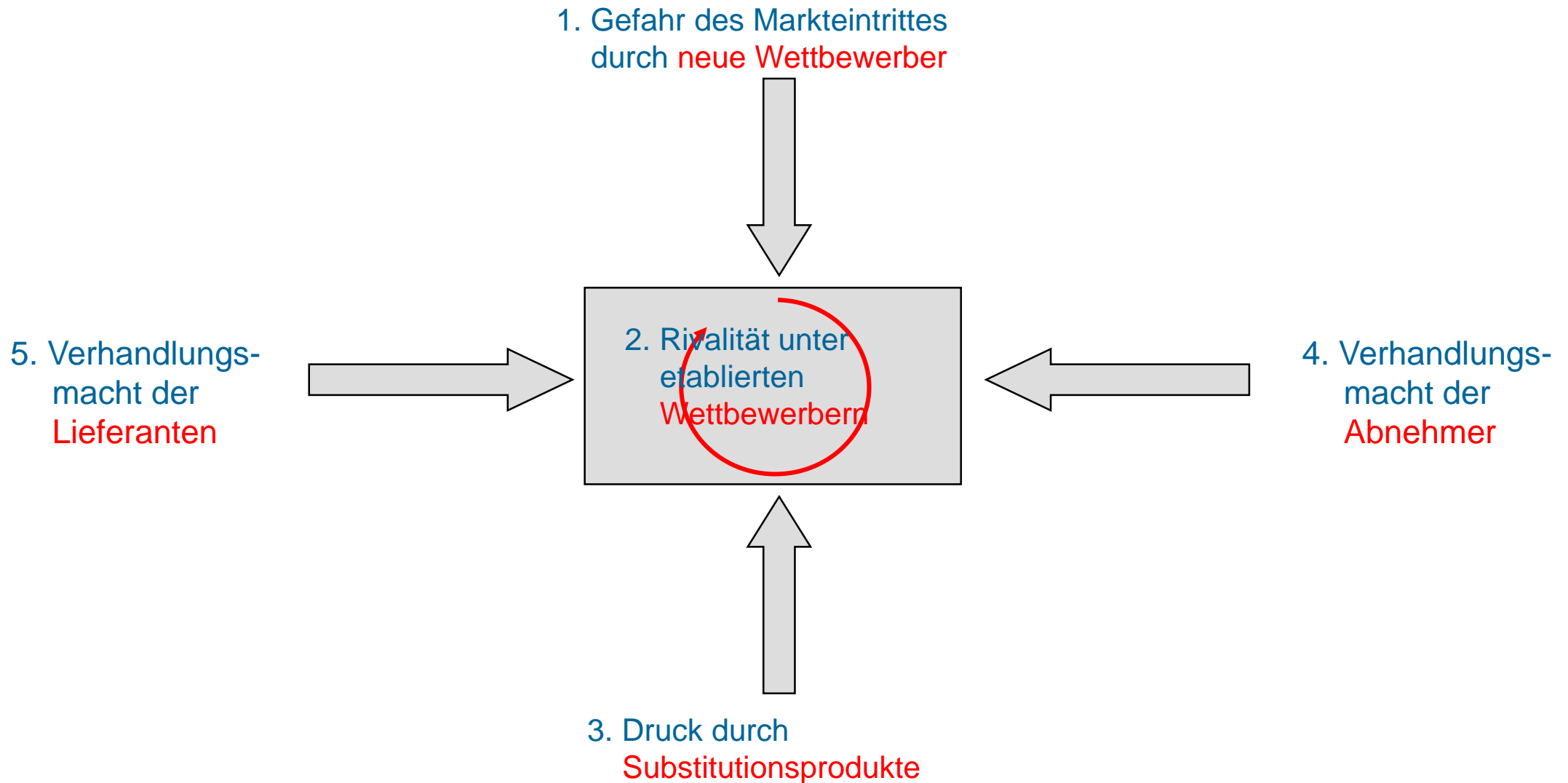
Core Competence Analyse

Spezifische Analysen

### Konkurrenzanalyse

**VERGLEICHE ANALYSEERGEBNISSE MIT ZIELEN UND (TEIL-)STRATEGIEN AUS LETZTER STRATEGIEÜBUNG**

# Annahmen über die zukünftigen Trends: Z.B.: Analyse der Wettbewerbskräfte (nach Porter)



# Annahmen, Zwischenresumé: Makro-Trends der nächsten (5+) Jahre (Couverts/Papierwaren)

Beispiel

## 1. Kunden

- a) Konzentrationsbewegung in CH
- b) Wollen Anzahl Lieferanten verringern
- c) Outsourcing-Bereitschaft steigt; Prozess der Auftragsvorbereitung
- d) Mittelgrosse haben Mühe

## 2. Wettbewerb

- a) Ausländischer Wettbewerb steigt stark an
- b) Keine Gentlemen-Agreements in CH mehr
- c) Alle gehen vermehrt ins Direktgeschäft
- d) Unsere Geschäftseinheit wird sehr stark bedrängt - Branchenkonzentration

## 3. Technologie (Produkt und Produktion)

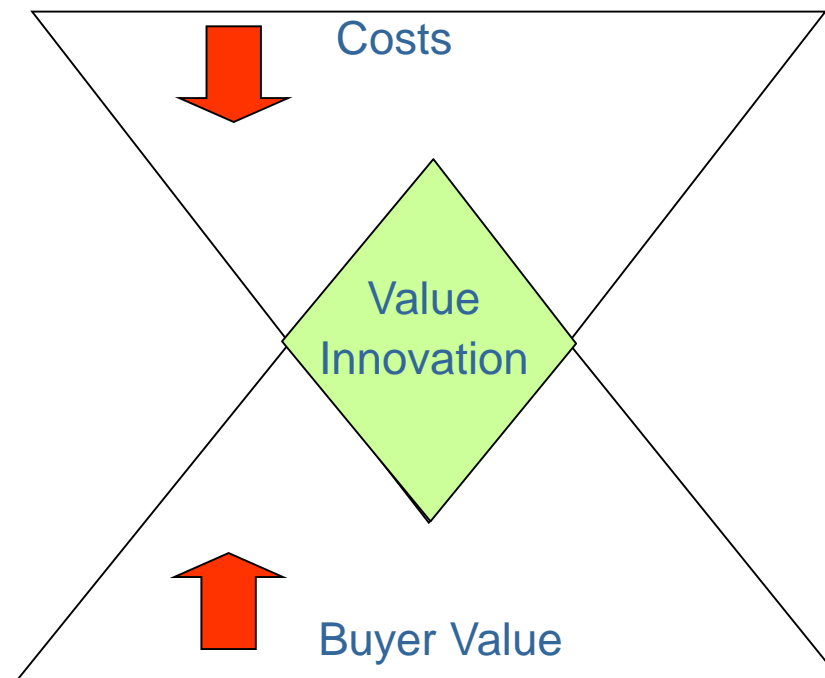
- a) Letzter Produkt-Technologieschub vor 8 Jahren! Aber Substitutionstechnologie (Email)
- b) Innovation speziell in der Logistik
- c) Produktions-Technologie in Richtung elektronisches/halbautomatisches Umrüsten

## 4. Innerhalb unseres Geschäftsbereiches (z.B. Kultur, Haltungen etc.)

- a) Change Mgt. Anstrengungen nötig
- b) Starke Verjüngung des Kaders
- c) Internationalisierung nur positiv???
- d) Finanzielle Risikofähigkeit?

# Eine Vorgehensvariante: “Blue Ocean Strategy” – radikales Vorgehenskonzept

Look at Revenue **AND** Cost!



The real art: **Simultaneous Pursuit of both Differentiation and Low Cost**

Source: Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005, and own research

# Blue Ocean: Old paradigms versus new approaches

## The differences:

Old paradigm	New approach
Compete in existing market space	Create <b>uncontested</b> market space
Beat the competition	Make the competition irrelevant
Exploit existing demand	Add creation of new demand.
Make the value - cost trade-off	<b>Break the value - cost trade-off</b>
Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation <i>or</i> low cost.	Align the whole system of a firm's activities in pursuit of <b>differentiation and low cost.</b>

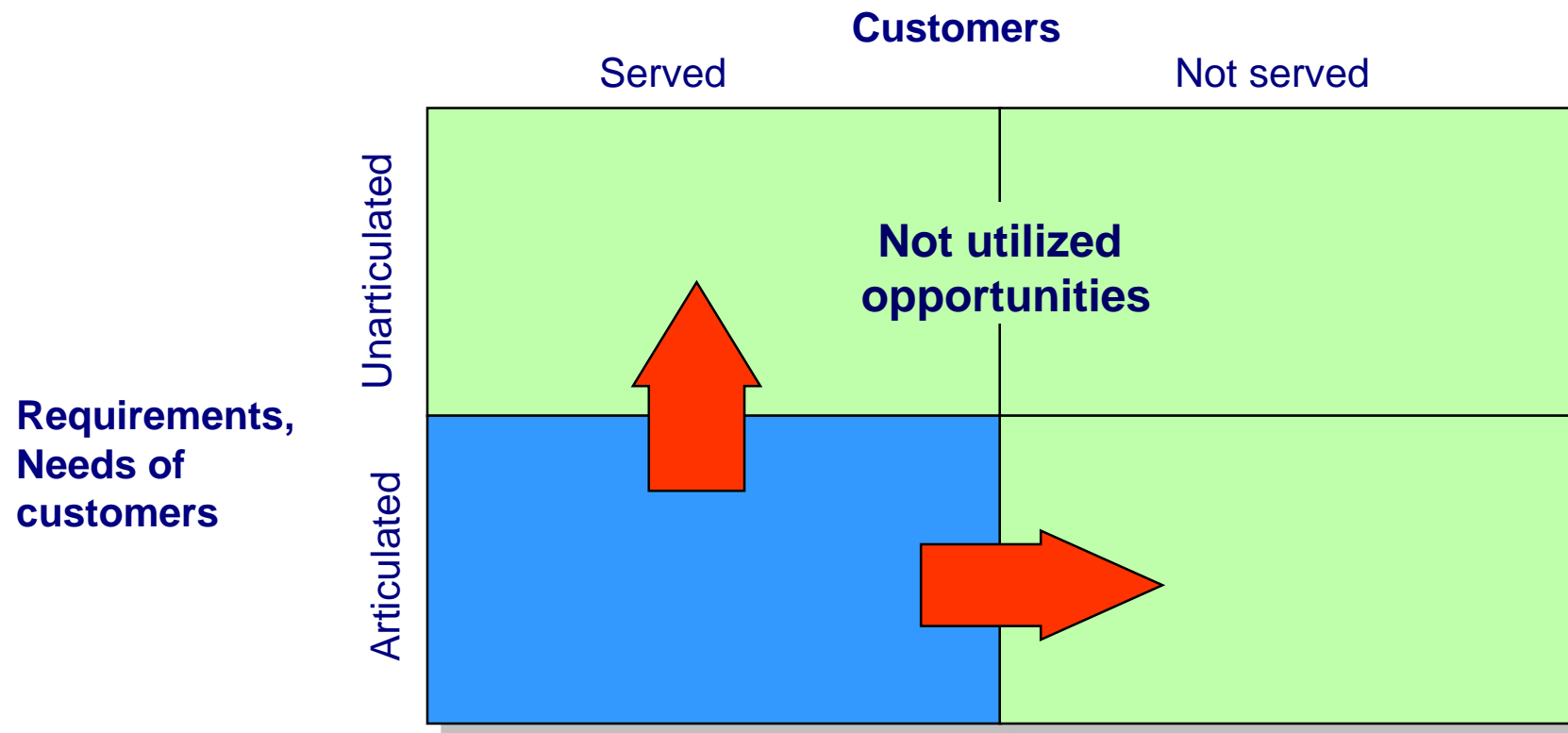
## The effects of “New approach”

Business Launch	86%	14%
Revenue Impact	62%	38%
Profit impact	39%	61%

s. auch 69-82

1) Source: Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005, and own research

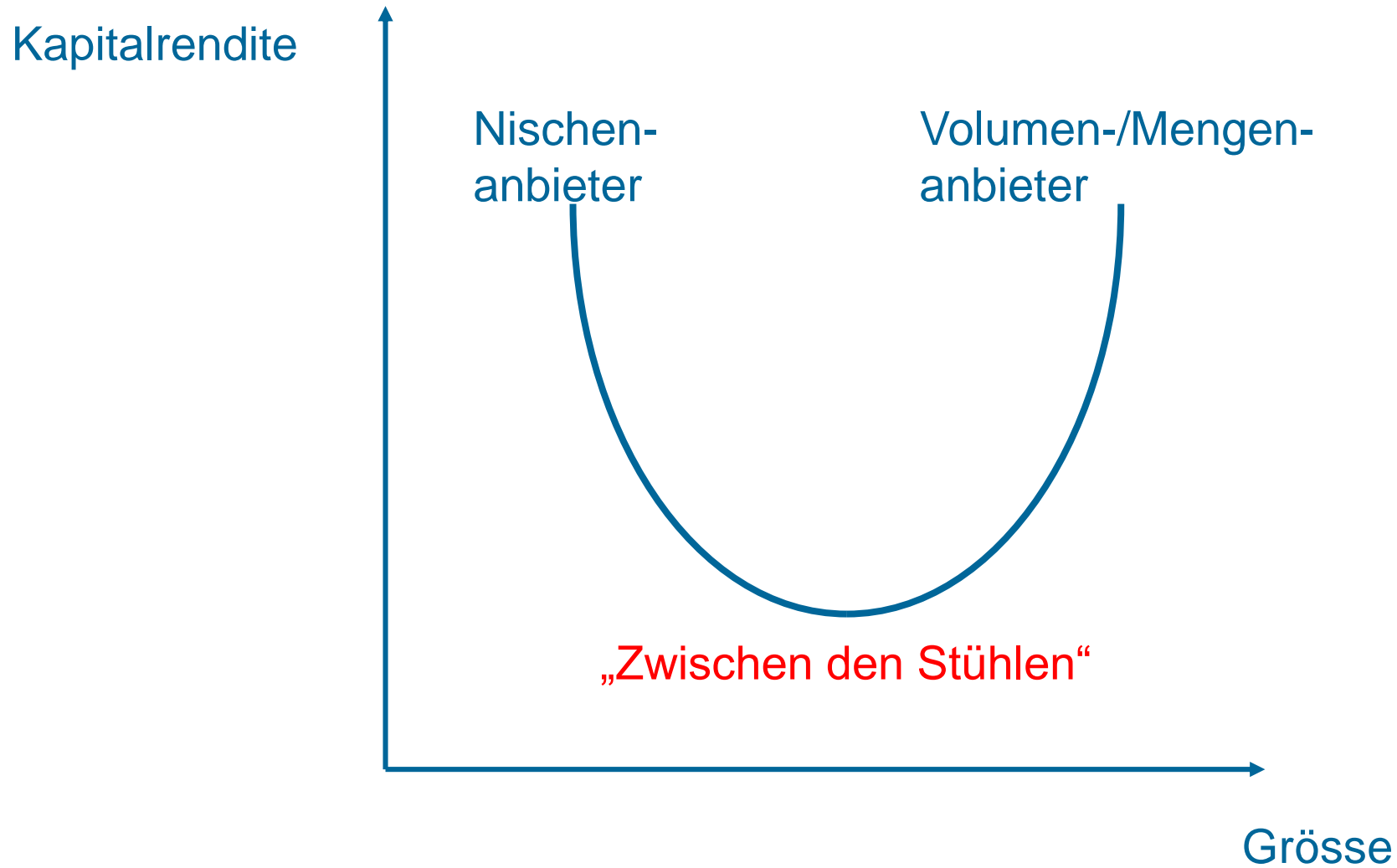
# Blue Ocean Strategy – Suche nach Marktchancen



# Positionierung!

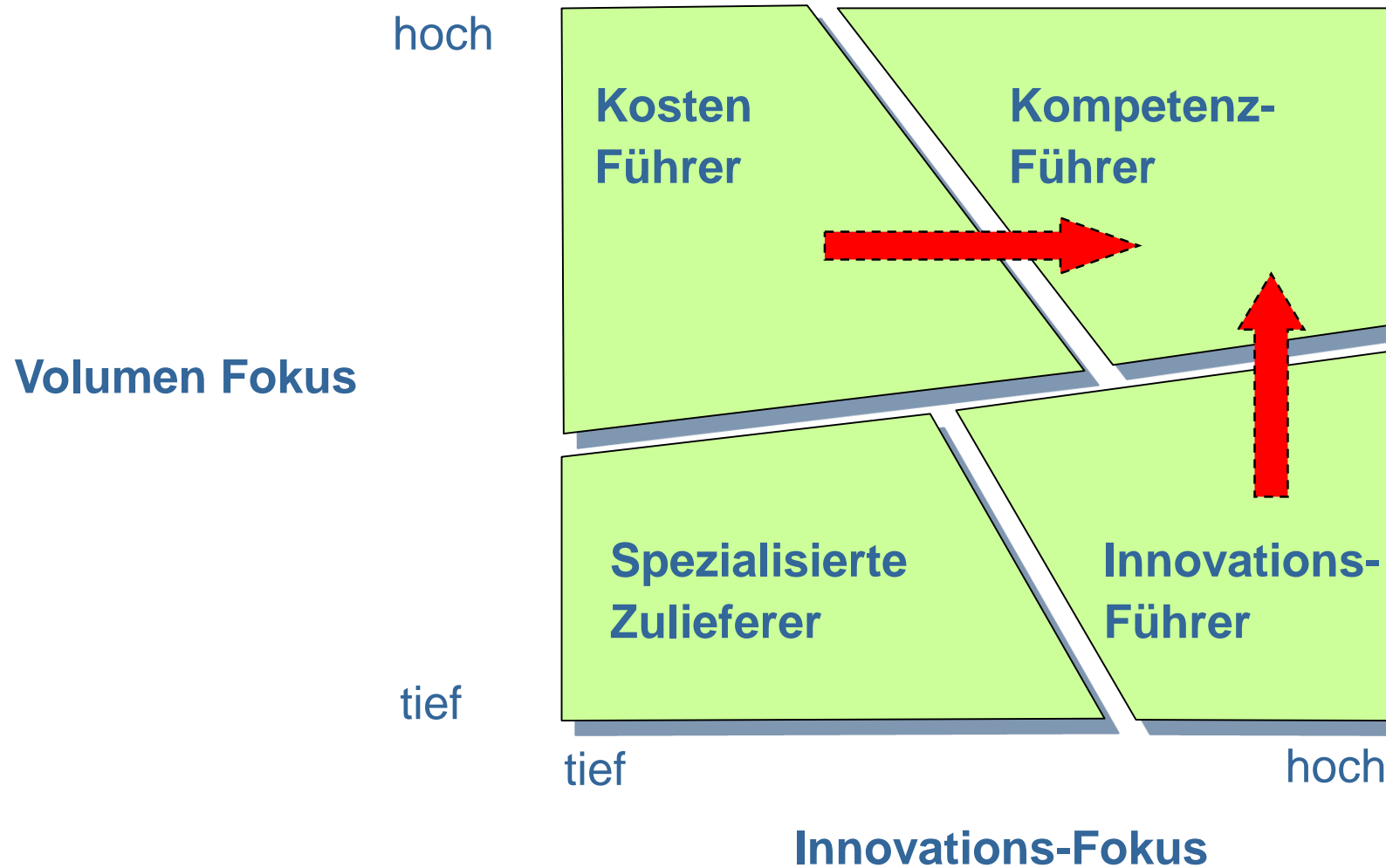
Schrumpfen oder wachsen? Oder zwischen den Stühlen bleiben? Die berühmte „U – Kurve“ von Porter.

2. Vorgehen? Wer?



Quelle: M. Porter, Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/Main 1999

# Positionierung im Vergleich zur Konkurrenz. Im relevanten Markt .





# Inhalt

---

**1. Eine „Strategie“, was ist das?**

**2. Wer ist „zuständig“ für die Strategie-Arbeit? Mögl. Vorgehensweisen**

**3. Gibt es „Strategie-Gesetze“?**

**4. IoT - Internet of Things**

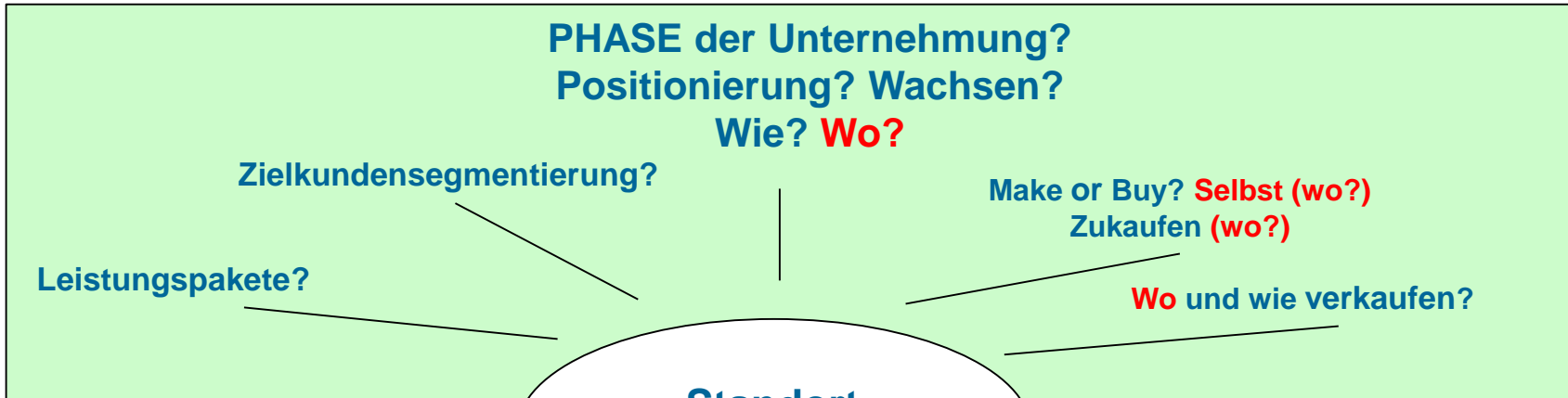
**5. Zusammenfassung**

**6. Anhang**

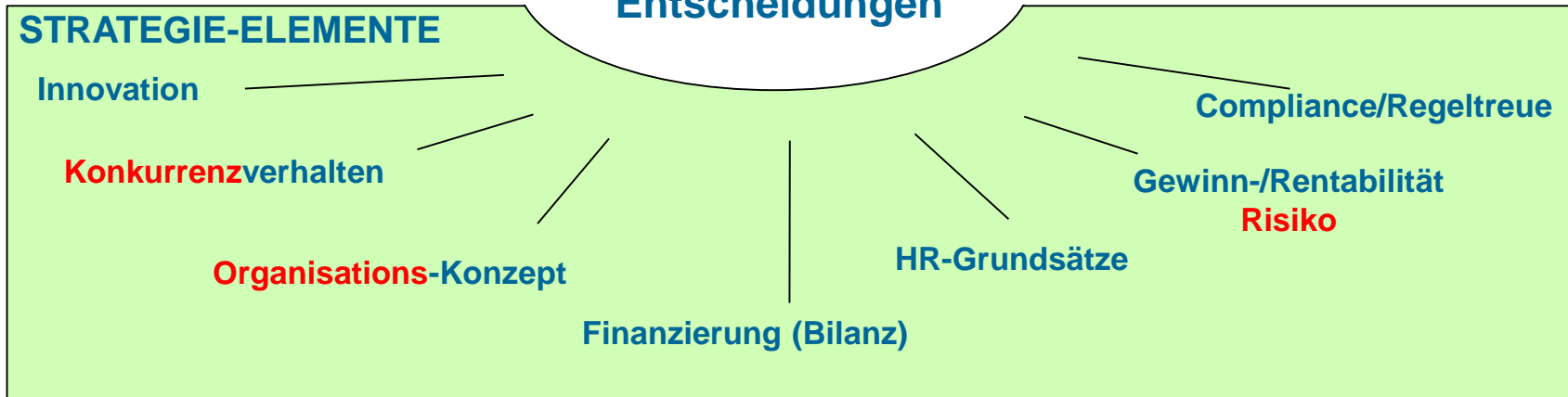
# Standortentscheide: Sollten in die Primärstrategie und die übrigen Teilstrategien «hineinpassen».

3. Gesetze?

## PRIMÄRSTRATEGIE-ELEMENTE



## ABGELEITETE STRATEGIE-ELEMENTE



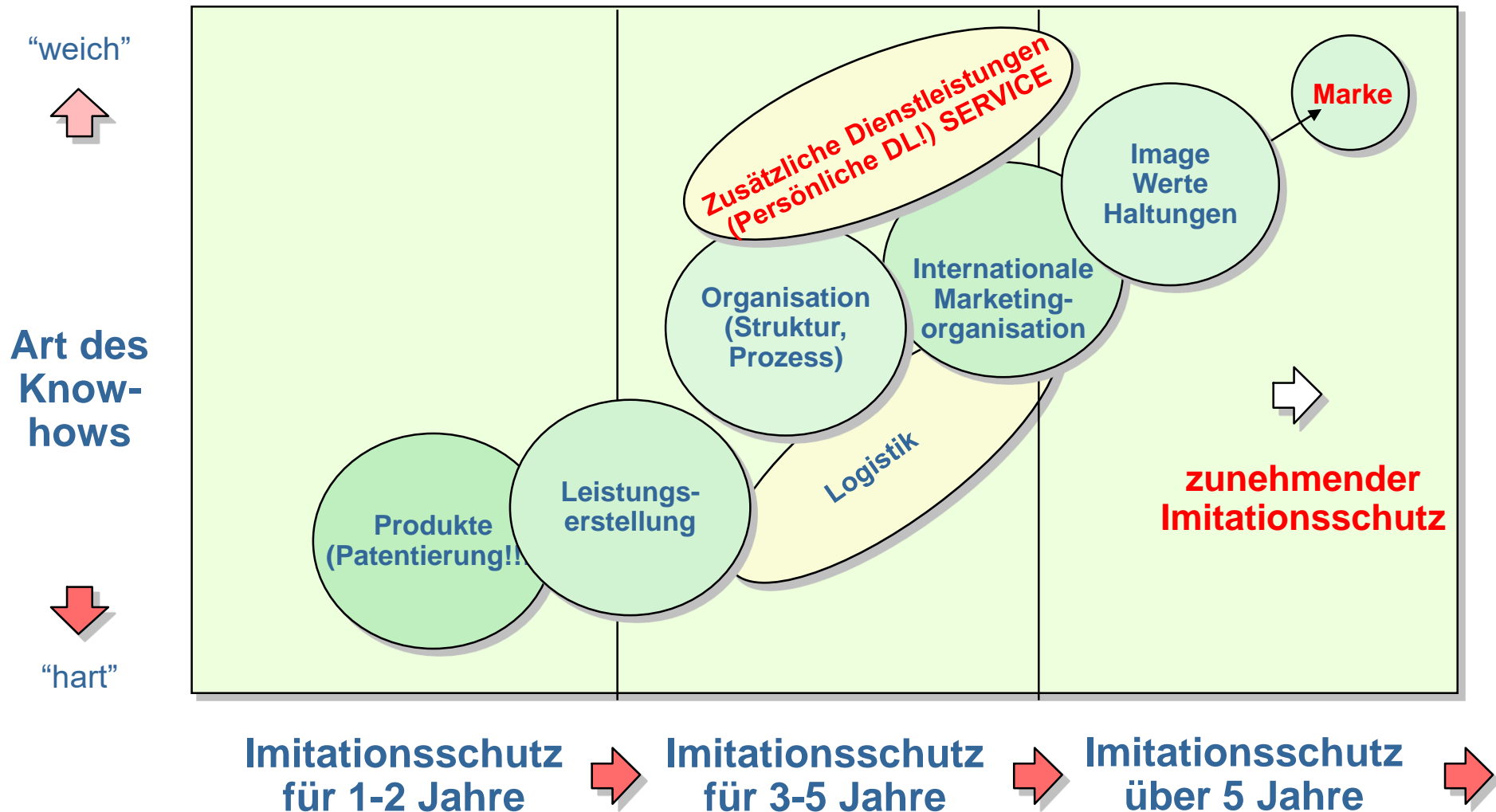
# Wachstumsschwerpunkte (Ansoff – Matrix): SEHR unterschiedliche (statistische) Erfolgs – Chancen.



Quelle: I. Ansoff, Corporate Strategy

# Die Marke, Image, Werte, Haltungen positionieren und schützen vor Imitation. Ressourcen für Imitationsschutz d.h. Alleinstellung einsetzen.

3. Gesetze?



# Keine Dogmen, sondern «Gesetzmässigkeiten»: Die 9 wichtigsten strategischen Erfolgs – Einflüsse u.a. gemäss PIMS\*

- Kapitalintensität
- Wertschöpfung
- Marktanteil
- Marktwachstum
- Produktqualität
- Innovation / Differenzierung
- Vertikale Integration
- Kosten-/ Innovationsschübe
- Strategische Schritte (z.B. M&A)

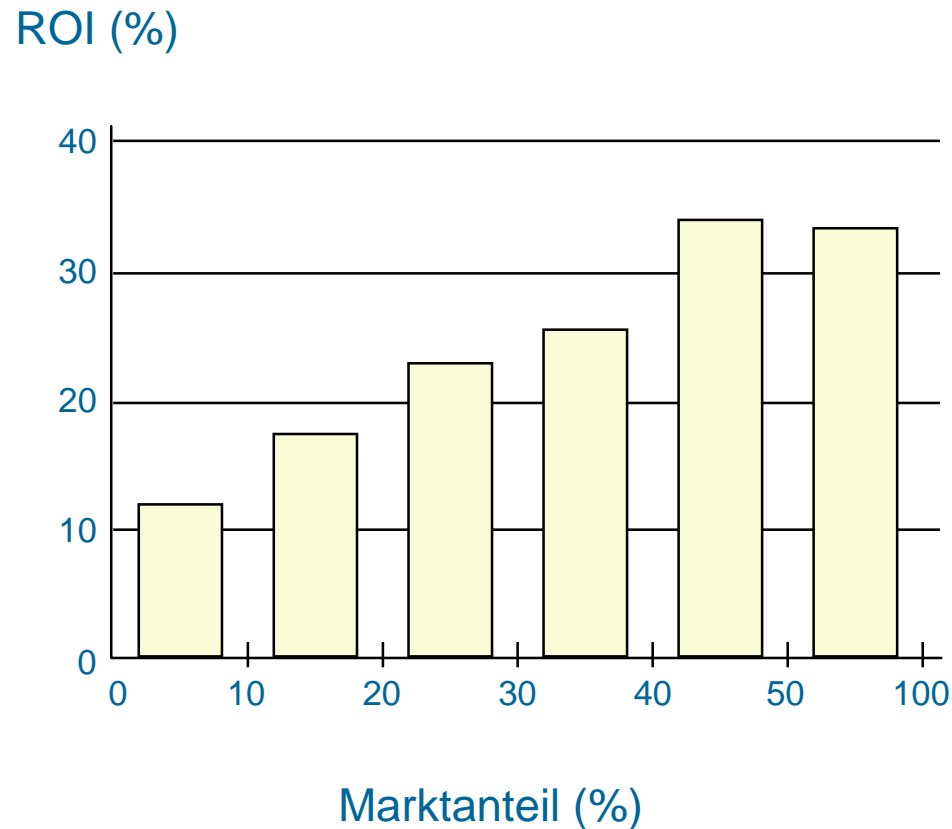
**Diese Faktoren bestimmen 80% des Unternehmenserfolges !**

**Achtung:** Die Faktoren können sich gegenseitig verstärken, oder aufheben. Die (statistischen) Aussagen sind **NICHT** mit Sicherheit auf jeden Einzelfall anwendbar.

\*Quelle: PIMS, Profit impact through Marketing Strategy

## PIMS-Erkenntnis:

### Marktanteil korreliert mit Return (im relevanten Teilmarkt)



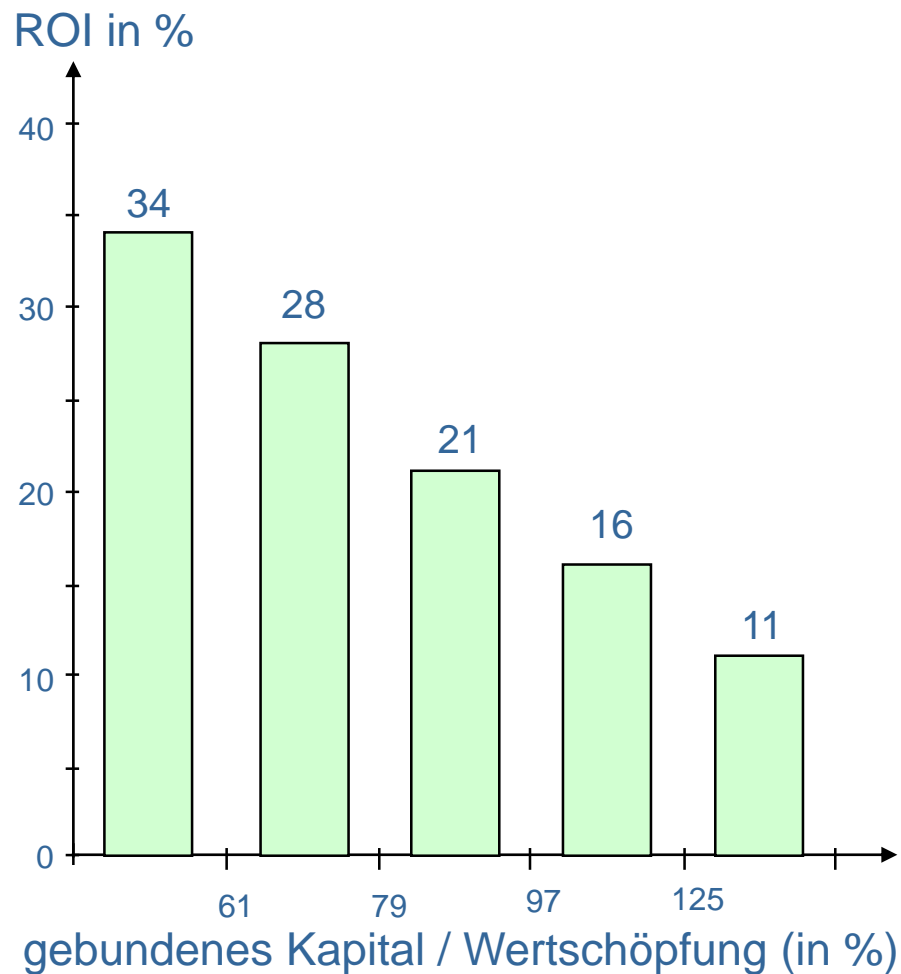
- Ertragsraten der Marktführer sind um ein Dreifaches höher, als bei Unternehmen mit einem fünften oder schlechteren Rang
  - Economies of Scale
  - Risiko-Aversion der Kunden
  - Marktmacht
  - Qualität der Führungskräfte
- Höherer Marktanteil kann wenig helfen, höhere Preise durchzusetzen (im Gegensatz zu Qualität)

Relevant z.B. für

1. Leistungspakete
2. Zielkunden
6. Wachstum
9. Konkurrenzstrategie

ROI = Return on Investment

## PIMS-Erkenntnis: Steigende Kapitalintensität senkt Return



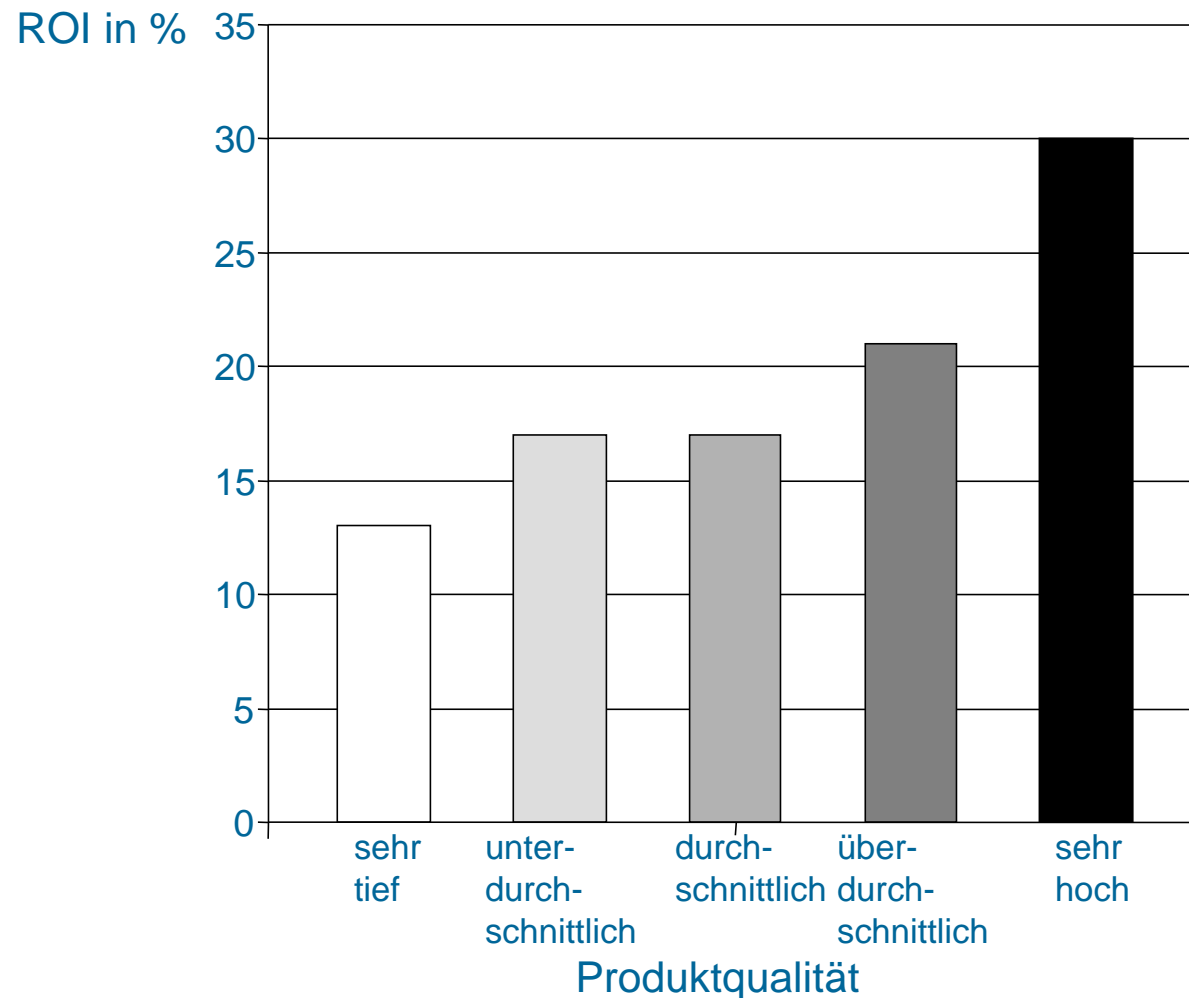
Je höher die Kapitalintensität, desto tiefer der ROI

$$\text{Kapitalintensität} = \frac{\text{gebundenes Kapital}}{\text{Wertschöpfung}}$$

ROI = Return on Investment

## PIMS-Erkenntnis:

### Hohe Produktqualität steigert den Gewinn



- Je höher der Anteil der gegenüber der Konkurrenz qualitativ überlegenen Produkte und Dienstleistungen ist, desto höher der RONO.
- Qualität und Marktanteil korrelieren. (Der Marktanteil ist teilweise eine Folge der Qualität)
- Qualität hat kaum eine Bedeutung für Produktkosten.

Qualität ist nicht, was vermeintlich produziert wird, sondern was vom Kunden wahrgenommen wird.

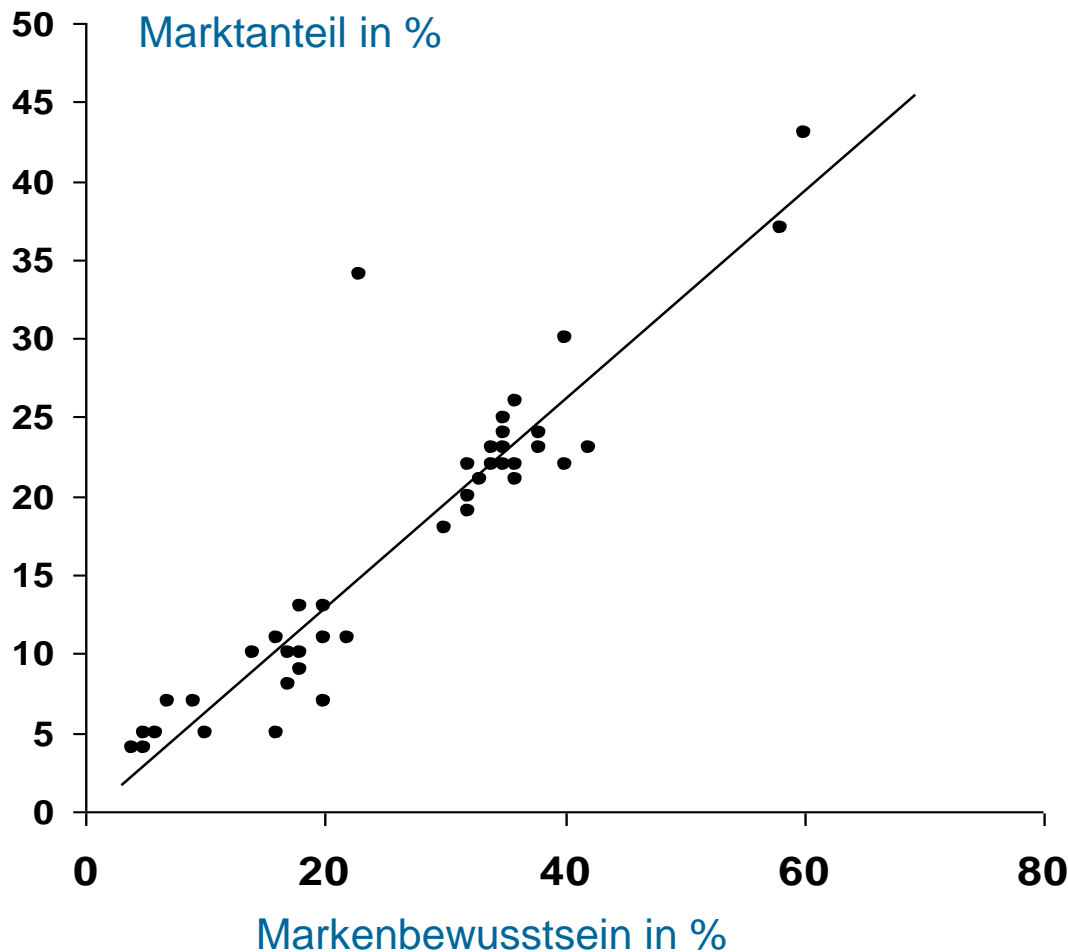
Relevant z.B. für  
5. Positionierung

ROI = Return on Investment, RONO = Return on Net Operating Assets



## PIMS-Erkenntnis:

# Markenbewusstsein unterstützt Marktanteilsgewinn



- Das Markenbewusstsein korreliert mit dem Marktanteil (je stärker die Marke ist, desto höher der Marktanteil).
- Markenbewusstsein wird gesteigert über
  - überdurchschnittliches Marketing
  - Werbung und PR haben einen starken Einfluss.
- Je höher das Markenbewusstsein, desto höher die Chance für eine Preis-Premium-Strategie.

Relevant z.B. für  
5. Positionierung

# Strategische «Gesetze», Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

---

1. **Strategien sind Wege zur Erreichung von Zielen.** Das Oberziel für einen nach aussen orientierten (Geschäfts-) Bereich ist die im Konkurrenzvergleich nachhaltig bessere **Rentabilität des eingesetzten Kapitals**.
2. **Strategien müssen Kundennutzen generieren.** Gerade für mittelgrosse Marktteilnehmer bedeutet dies, Konzentration auf die Bedürfnisse von wenigen, aber klar definierten **Kunden-Zielgruppen**.
3. **Die Strategie äussert sich in einer unternehmensspezifischen Zusammensetzung der Wertschöpfungskette** und des entsprechenden **Know-how-Mix**.
4. **Keine Sowohl-als-auch-Strategie.** Gute Strategie basieren auf klaren, einfachen **Entscheiden zum Entweder-Oder**. Nur so kann Einzigartigkeit und **eine einzigartige Positionierung** aufgebaut werden.

# Strategische «Gesetze», Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

---

5. Eine gute Strategie zeichnet sich aus durch den (strategischen) **Fit und die Selbstverstärkung der intern erbrachten, verzahnten Teile der Wertschöpfungskette**. Die perfekte Verzahnung von unternehmerischen Aktivitäten kann schwerer kopiert werden als einzelne Elemente der Wertschöpfungskette, die isoliert sind.
6. **Vorsicht vor „Corporate Reinvention“**. Die sicht- und spürbaren unternehmerischen **Grundlagen** – beispielsweise Diskretion und absolute Zuverlässigkeit – dürfen unter keinen Umständen angekratzt werden. **Organisationales Lernen** ist eine Notwendigkeit, aber sie muss innerhalb der ehernen strategischen Grundlagen erfolgen.
7. **Konzentration auf den Ausbau von Stärken**; weniger auf das „Herumreiten“/Ausmerzen von Schwächen.
8. **Kundenbedürfnisorientierte Strategien** sind wirksamer als auf den Wettbewerb fokussierte.
9. Etc. s. auch Folien 63 bis 68 in Beilage

# Inhalt

---

**1. Eine „Strategie“, was ist das?**

**2. Wer ist „zuständig“ für die Strategie-Arbeit? Mögl. Vorgehensweisen**

**3. Gibt es „Strategie-Gesetze“?**

**4. IoT - Internet of Things**

**5. Zusammenfassung**

**6. Anhang**

# IoT – Internet of Things (Quelle: «Bosch IoT and Services Lab» , ETH / ITEM-HSG)

---

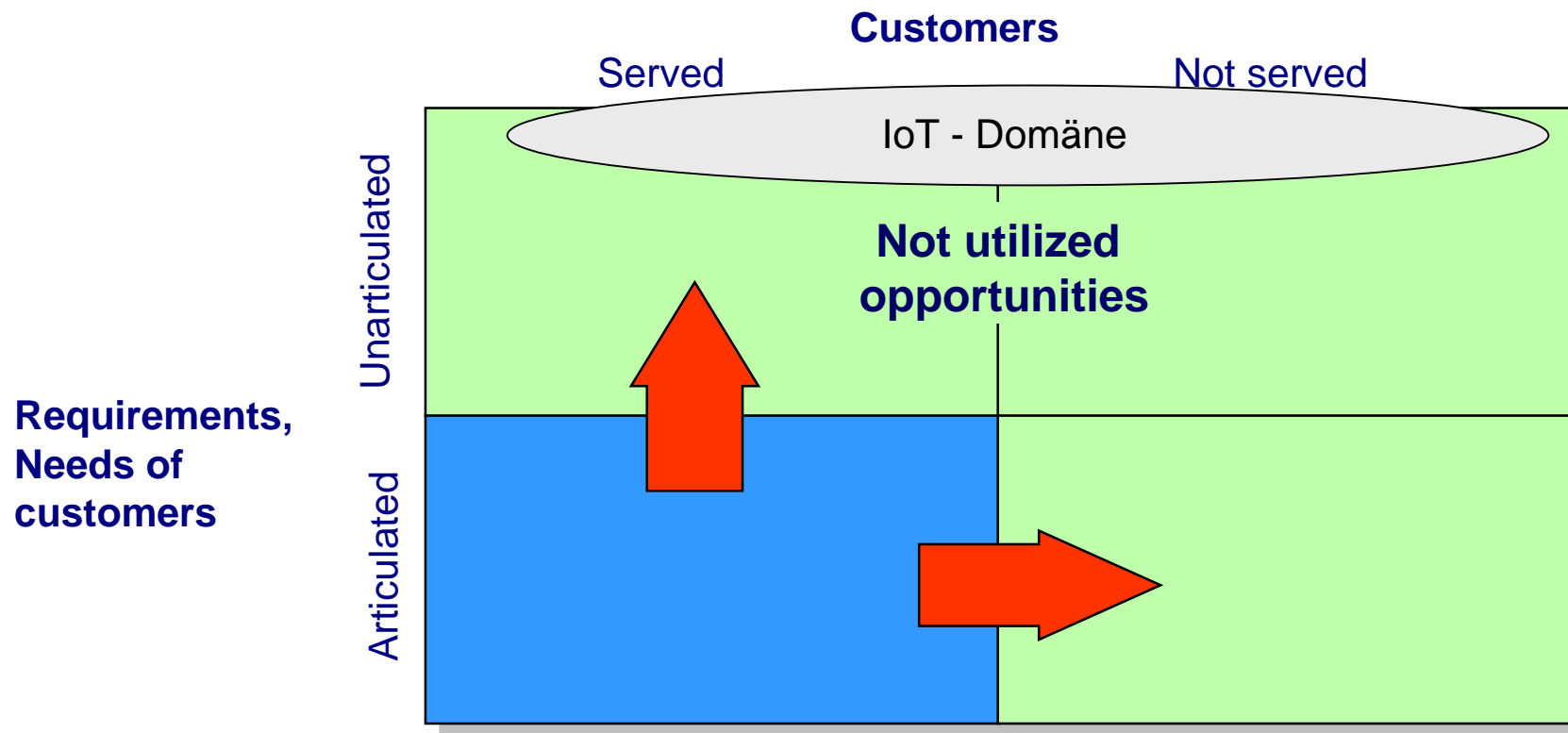
## IoT specifics

1. „Scope beyond company level“: Holistische Sichtweise (alle Stakeholder integrieren!)
2. „Complex value stream“: nicht- lineare Wertschöpfungsgebilde (keine „Wertschöpfungs-Kette“, siehe Folie 40)
3. „Value proposition for all stakeholders“: nachhaltiger Nutzen für alle Beteiligten
4. „Data are an asset“: wie können die Stakeholder die Daten nutzen?

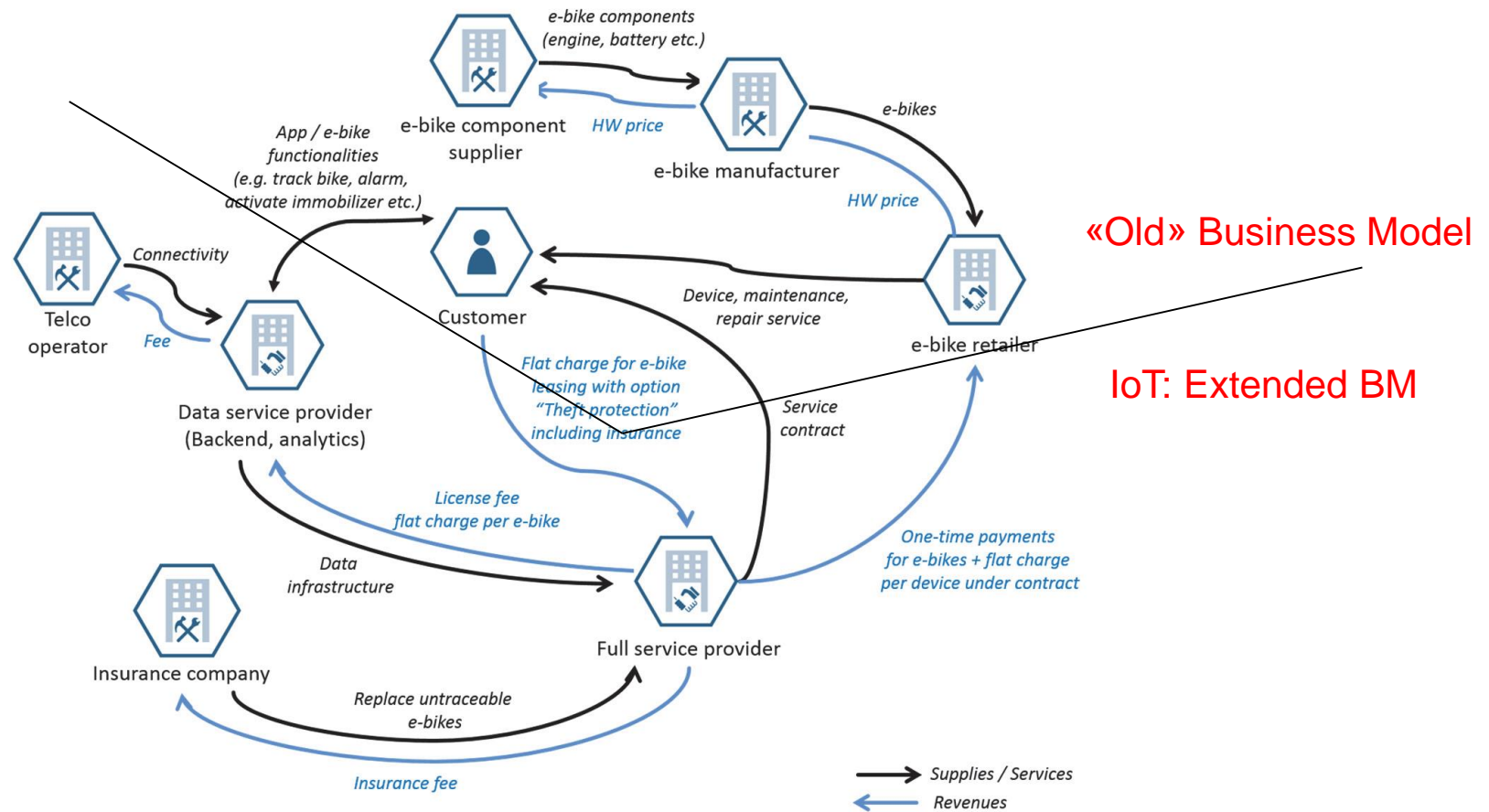
## Aufbau von IoT-Geschäftsmodellen (Iterativer Prozess!)

1. „Ideation“
2. „Select opportunities“ (speziell hardware valued ad „assumptions“)
3. „Specify offering“ (für jeden Stakeholder)
4. Choose focus stakeholder
5. Business model für „focus stakeholder“
6. Aggregate results
7. Business model „scenario planning“

# IoT :Der Kunde “kann” gar nicht wissen, was möglich ist – und was es bereits gibt



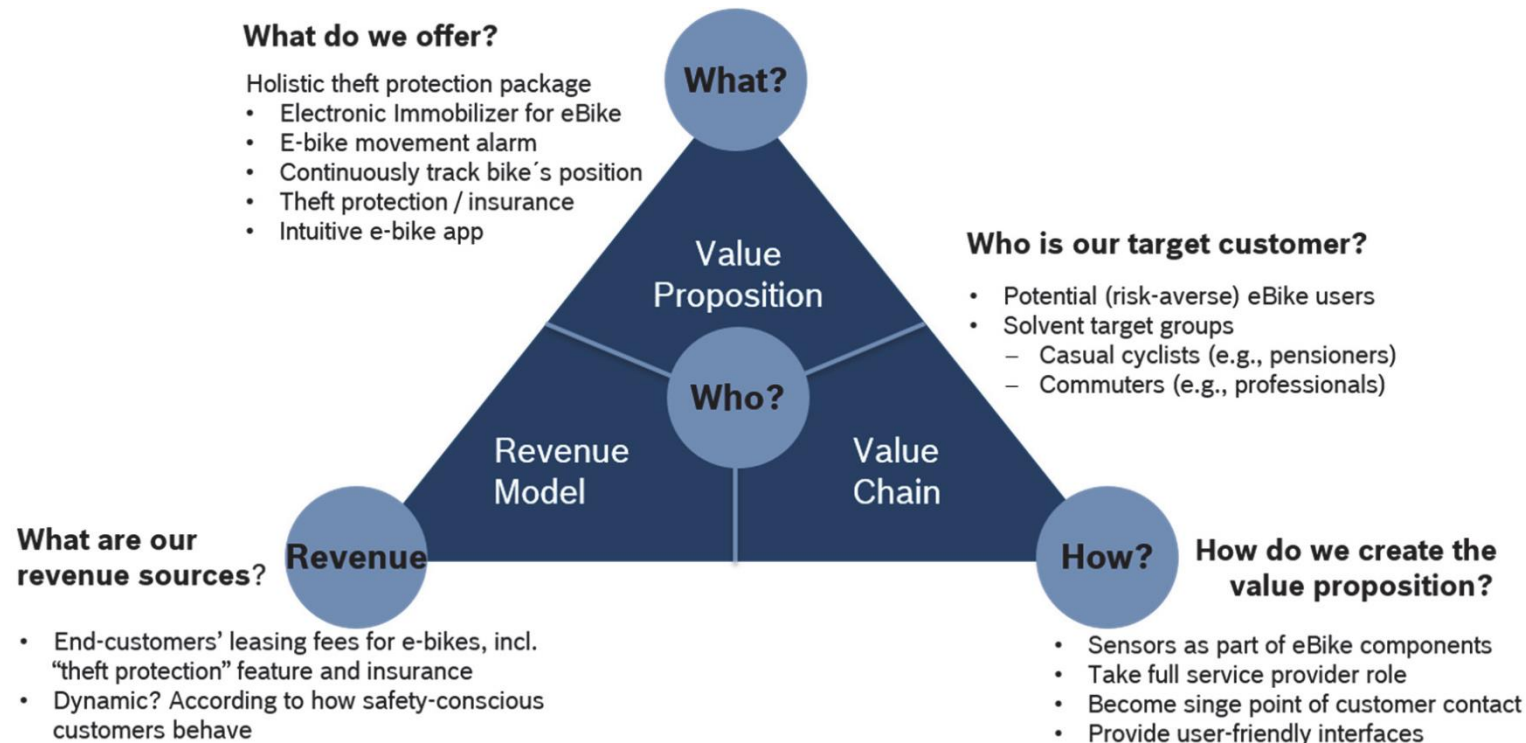
# Stakeholder network diagram – e-bike opportunity „theft protection“



Quelle: Magic triangle for the node “full service provider” – e-bike example (adapted from Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014)

# St. Galler magic triangle as a business model illustration tool

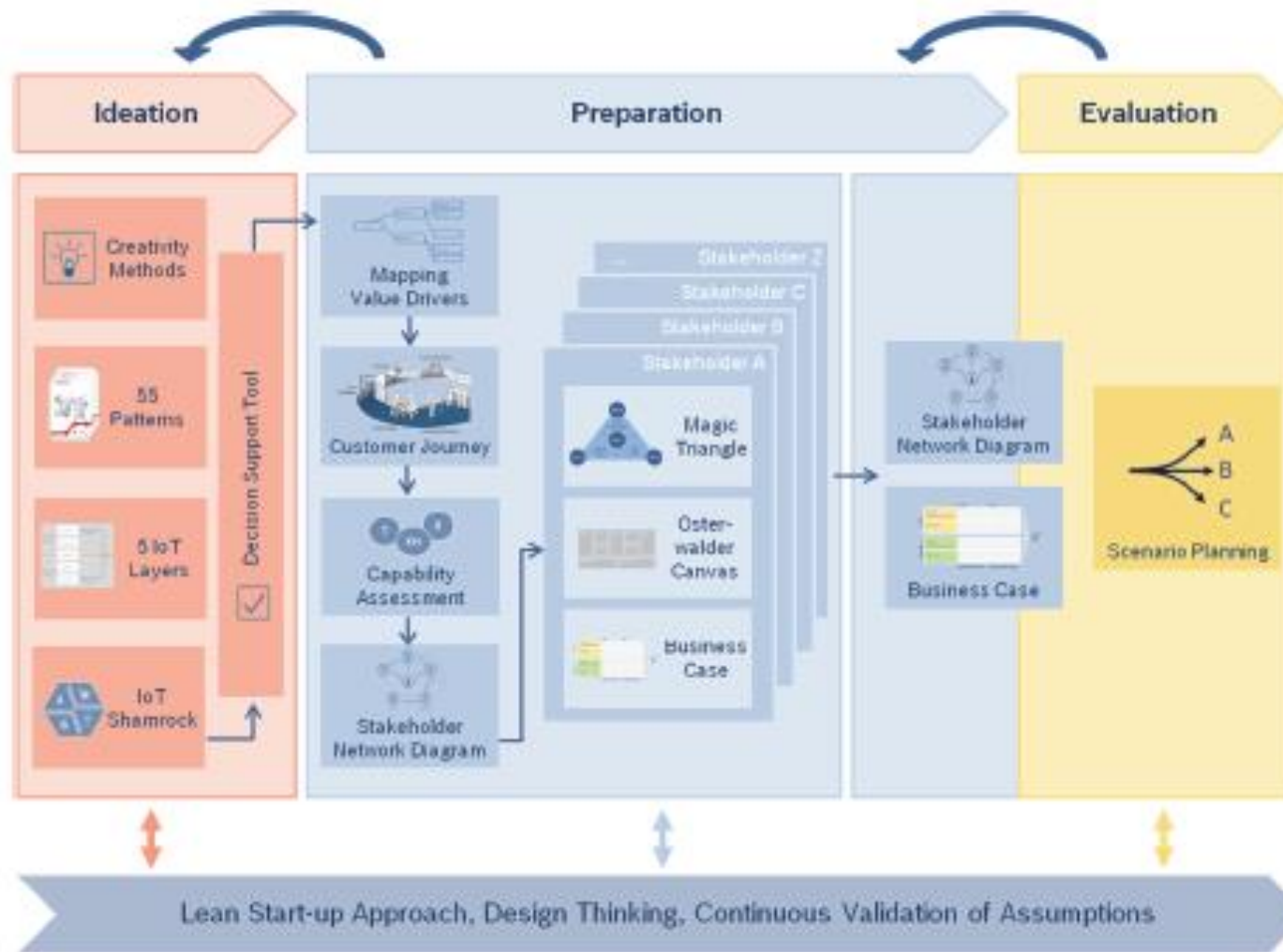
Figure below displays an elaborated St. Galler magic triangle example based on the e-bike opportunity “theft protection.” The main ideas are next to each category, with the bullets for the customer categorization located at the right-hand side of the chart.



Quelle: Magic triangle for the node “full service provider” – e-bike example (adapted from Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014)



# IoT Business model builder with recommended tools



Quelle: Magic triangle for the node “full service provider” – e-bike example  
(adapted from Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014)

# Inhalt

---

**1. Eine „Strategie“, was ist das?**

**2. Wer ist „zuständig“ für die Strategie-Arbeit? Mögl. Vorgehensweisen**

**3. Gibt es „Strategie-Gesetze“?**

**4. IoT - Internet of Things**

**5. Zusammenfassung**

**6. Anhang**

# Master Controls für die “richtige” Unternehmensstrategie

---

## “Mastercontrols”

1. Marktstellung verbessert?
2. Wird Innovationsleistung gesteigert?
3. Overall - Produktivitätssteigerung messbar?
4. Attraktivität für „richtige“ Mitarbeitende wird steigen?
5. Liquiditätsverbesserung erzielt?
6. Gewinnrentabilität gesteigert?

Quelle: **F. Malik, HSG**

# Zusammenfassung

---

1. Strategieren heisst: **Entscheiden**, was wollen wir erreichen/tun, was wollen wir nicht tun.
2. Analyse der **Vergangenheit** ist wichtig – Annahmen zur Zukunft sind wichtiger (stabile? Trends?)
3. Eintreffenswahrscheinlichkeit der zugrunde liegenden **Annahmen** seriös(er) prüfen (lassen)
4. Der strategische Betrachtungsraum - 5 / 7 / 10 / etc. Jahre - hängt von der Stabilität der relevanten **Makrotrends** ab. Tendenz zu kürzeren Betrachtungsperioden
5. VR Aufgabe: **zuerst** das richtige Führungsteam - dann die richtige Strategie
6. Weniger ist mehr: geplante **Verzettelung** ist geplanter Misserfolg
7. Strategie-**Umsetzung** ist wesentlich (“zehnmal”) anspruchsvoller als die Strategie-Erarbeitung
8. Ohne straff geführte **Umsetzungsprojekte** (müssen messbare Ergebnisse aufweisen) kaum / kein Umsetzungserfolg („Strategie ist falsch” ist oft Ausrede)
9. Es GIBT „Gesetze“ und viele Erfahrungen.

# Inhalt

---

**1. Eine „Strategie“, was ist das?**

**2. Wer ist „zuständig“ für die Strategie-Arbeit? Mögl. Vorgehensweisen**

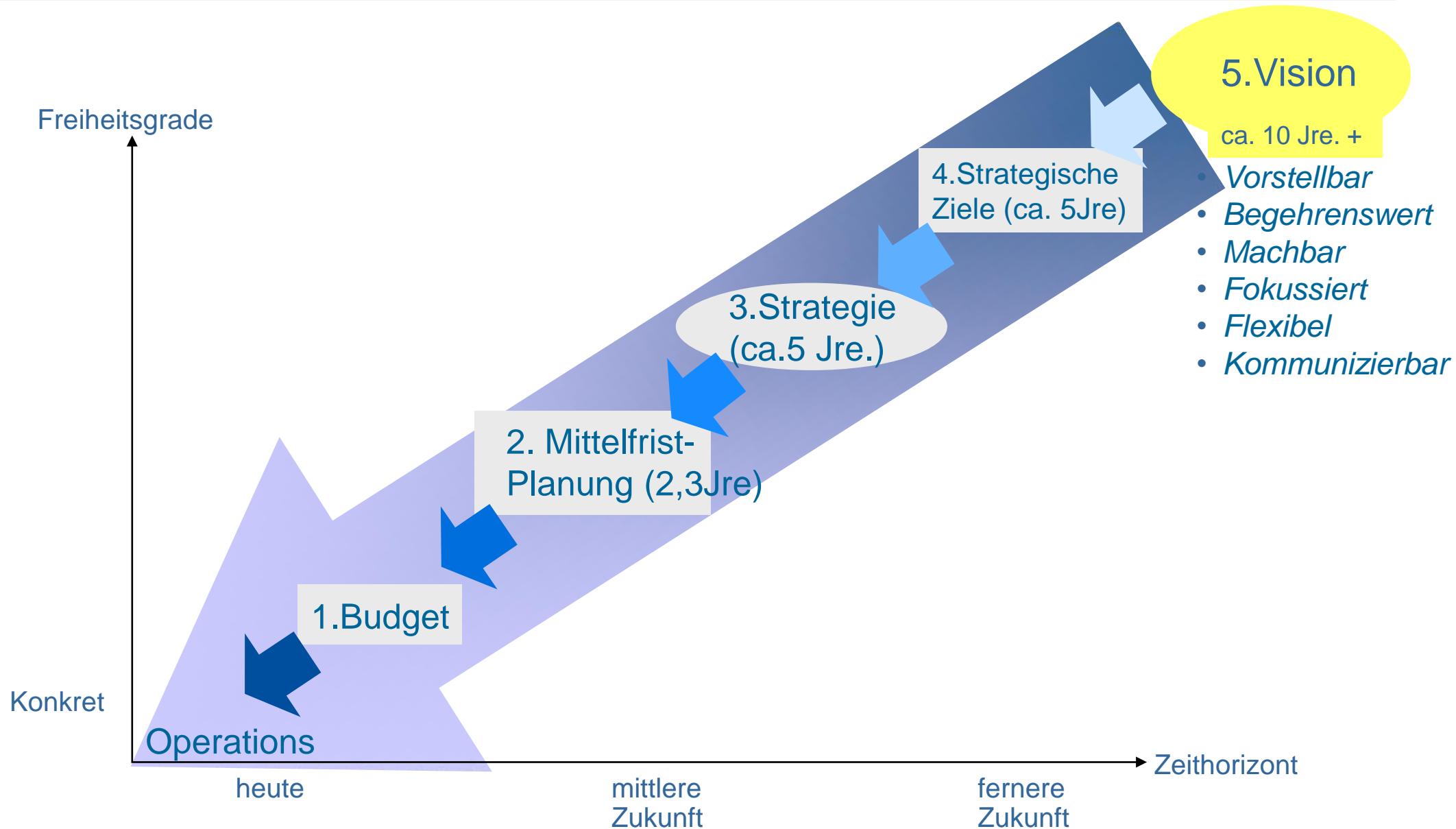
**3. Gibt es „Strategie-Gesetze“?**

**4. IoT - Internet of Things**

**5. Zusammenfassung**

**6. Anhang**

# Die üblichen – und erforderlichen - Grundsatzdokumente



# Eine gemeinsame Sprache für die Grundsatzdokumente

---

## Leitbild

Für die Öffentlichkeit  
bestimmter Auszug aus Vision  
und Strategie

## Vision

Prägnant formulierte **Absicht**, was wir  
in 8 bis 10 Jahren sein werden

## Quant. Strat. Ziele

## Strategie

Der Weg vom IST zum visionären Soll mit  
den **strategischen Stossrichtungen** und  
Erfolgsfaktoren. **Was wir tun und was wir  
nicht tun!!**

## Planung und Umsetzungsprojekte

Der mittelfristige Geschäftsplan (ca. 3 Jahre)

Quantitative Ziele:

Umsatz / **Kosten** / **Ergebnis** / **Rentabilität**

Qualitative Ziele: **Organisatorische** und systemische  
Massnahmen

## Budgets

Jahresbudgets und persönliche  
Ziele

# Positionierungselemente

---

## PRIMÄR:

- Qualität
- Preis
- Kundensegment
- Innovationsstärke
- Leistungspakete (Produkte **und** Dienstleistungen)
- Image / Reputation

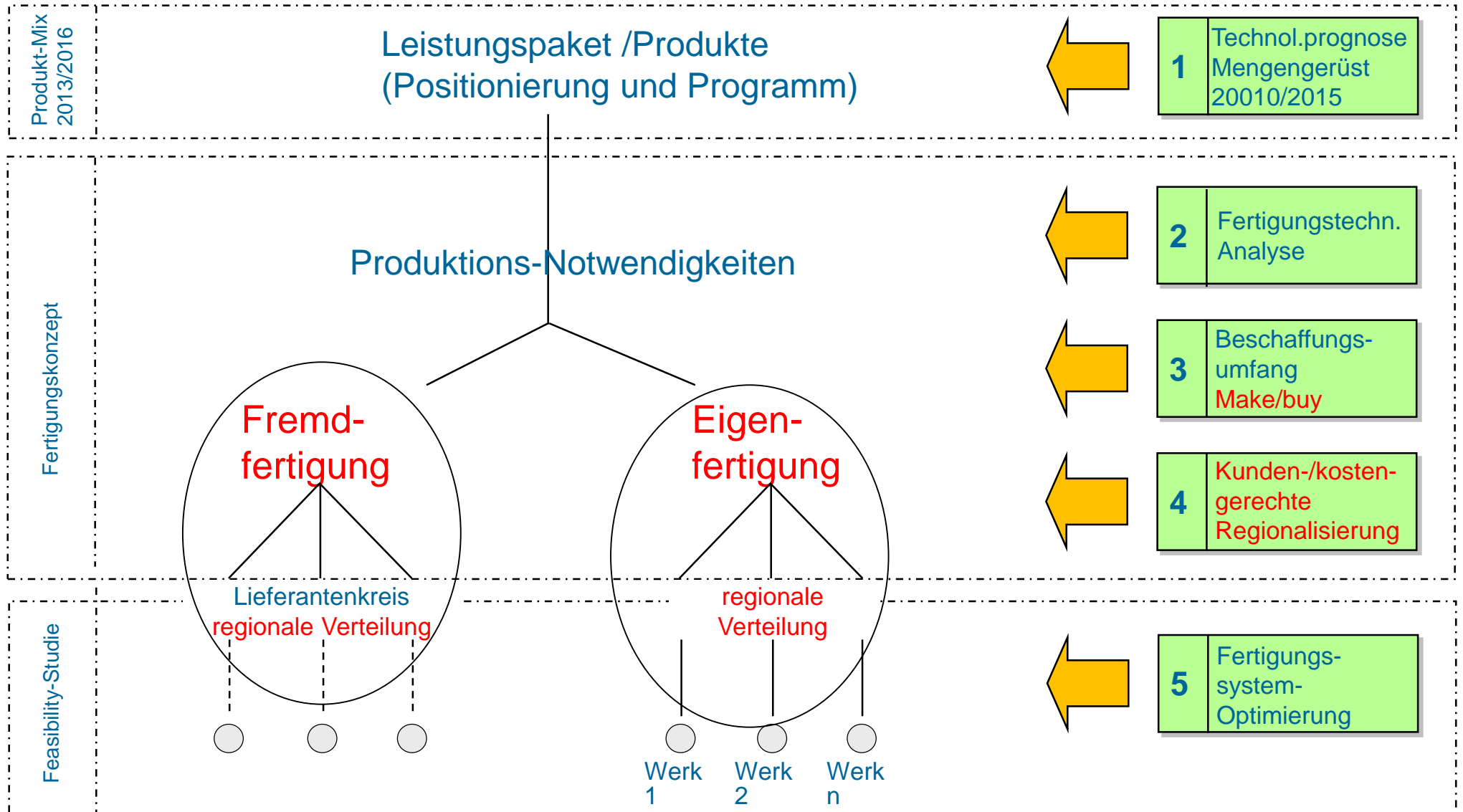
## UNTERSTÜTZEND:

Verkaufsaktivitäten (wo?, wie?) / Öffentlicher Auftritt

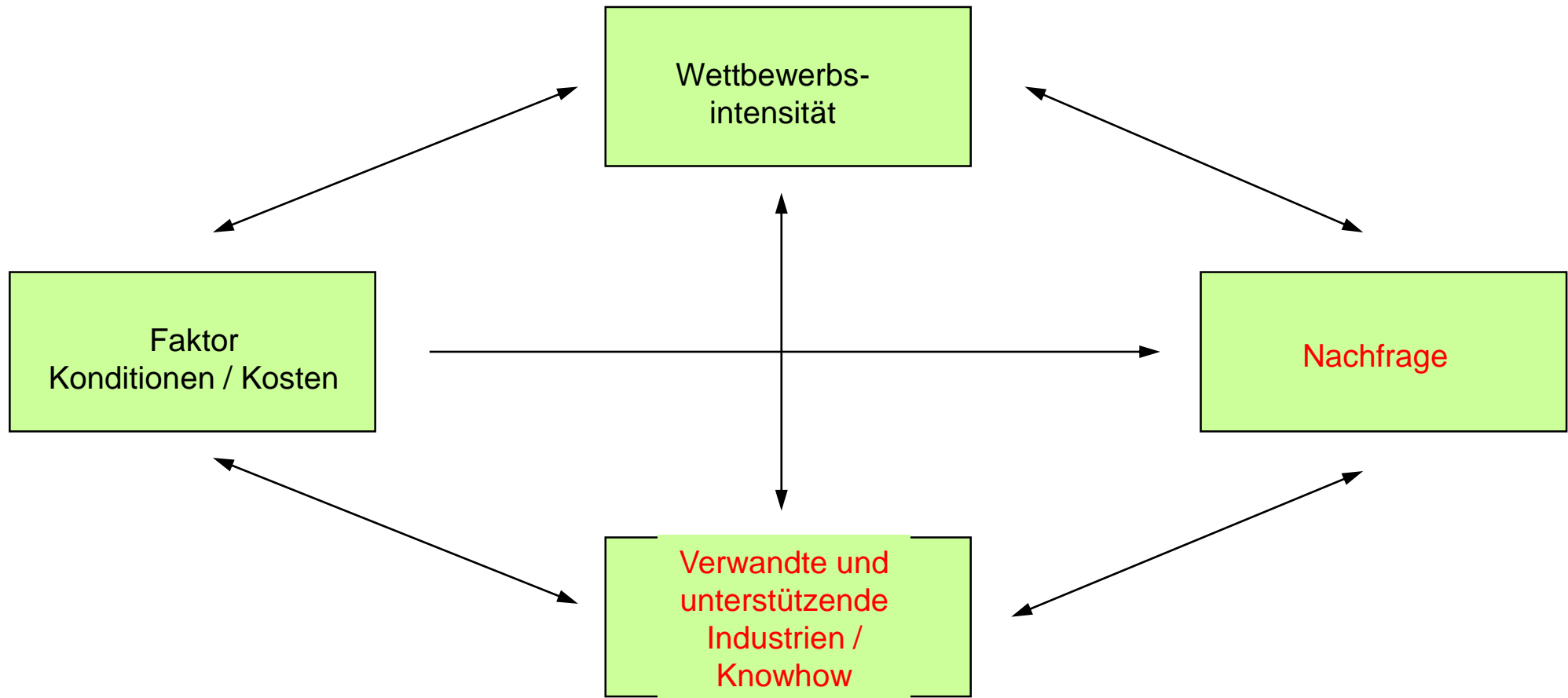
- **Herkunft / Standorte**
- Verhalten (intern und extern)
- Erfolgs-Aura
- Zuverlässigkeit als Unternehmung
- Kontinuität



# Unternehmensstrategie, Standort – und Produktionskonzepte. Eine stetige Optimierungsaufgabe

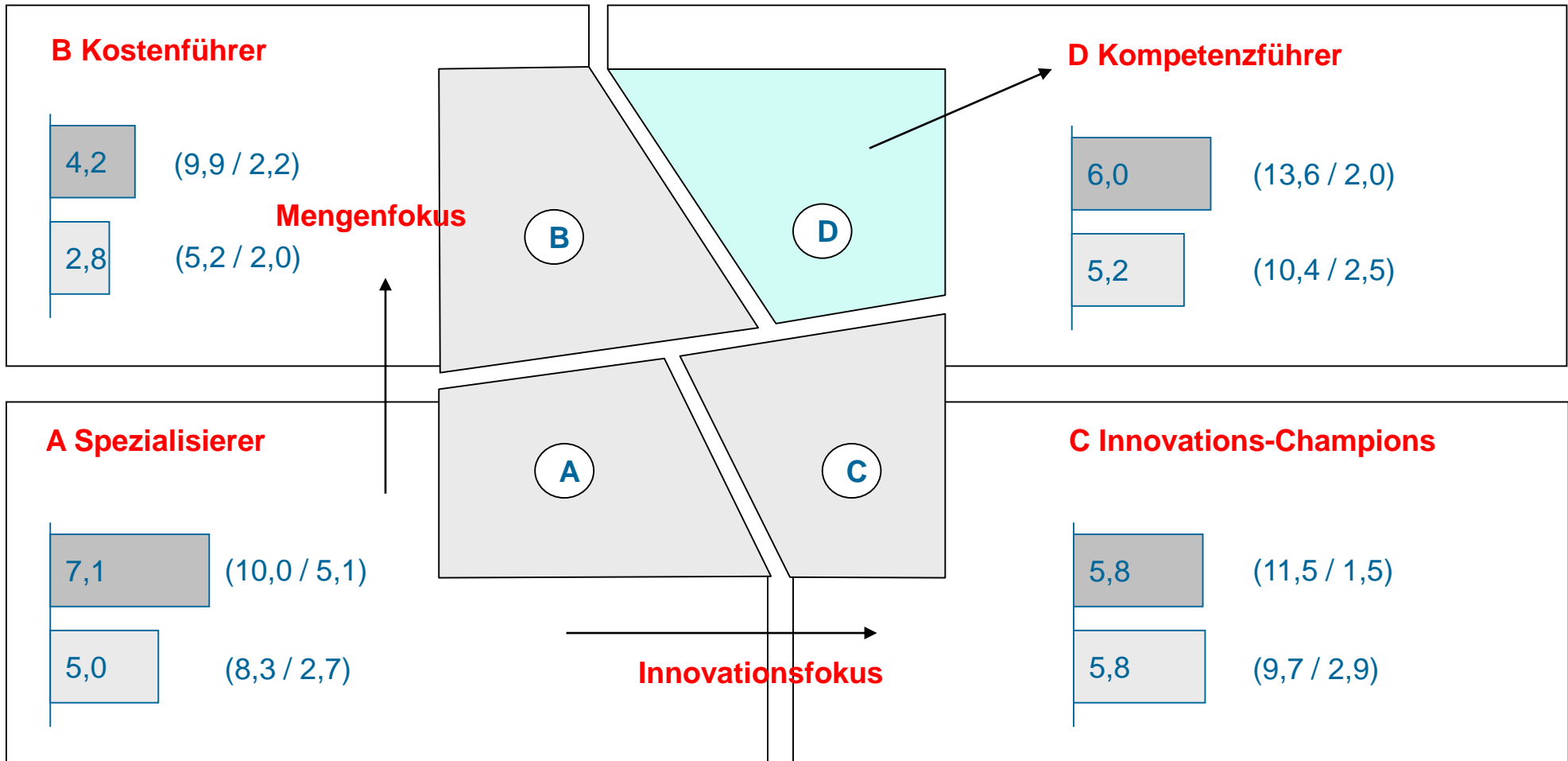


# Bestimmungsgrößen von nationalen Wettbewerbsvorteilen und Schlüsselkriterien für Standortentscheide

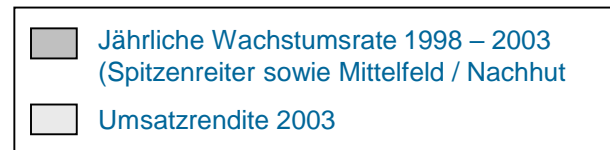


Quelle: M. Porter, Competitiveness of Nations, 2010

# Was ist für uns anspruchsvoll, aber realistisch ? Was illusionär?.



Quelle: Unternehmertum Deutschland, Umfrage 2005

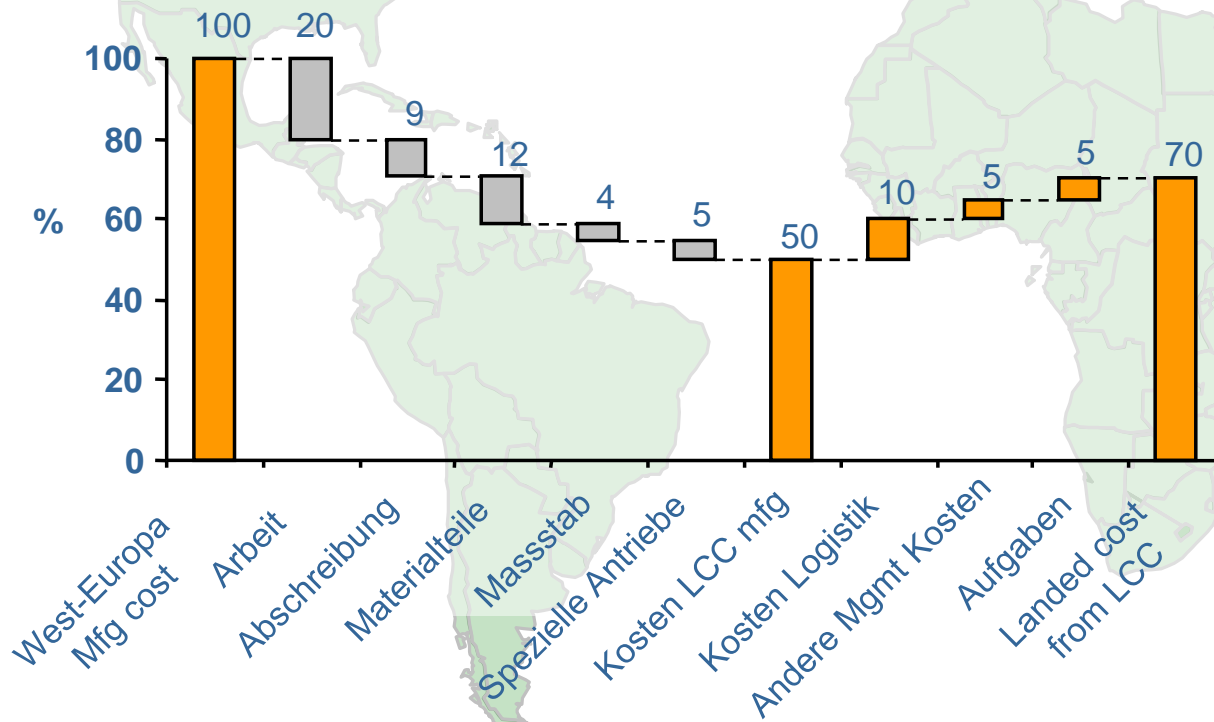


# Beispiel: Geplante Standortverlagerung / Globalisierung

Zahlen zeigen nur die Tendenz

Angestellte  
Produktion Europa  
2015: 2'000  
2020: 2'000 +

Angestellte  
Produktion Asien / SAM  
2015: 500  
2020: 1'500



# Für „uns“ bleibt: Innovieren allüberall!!!

## Herausforderungen für die Zukunft



- **Permanente Innovation in der Stoff-Entwicklung**
  - Nano-Technologie / Intelligente Stoffe / Neue Textilmaschinen und –Verfahren / Zusammenarbeit ETH - ITV Denkendorf - Maschinenhersteller
- **Permanente Innovation im Bereich der Verarbeitungstechnologien**
  - Bonding, Ultra-Sonic, Laser
- **Patentschutz / Kopier-Schutz**
- **Lohnkosten-Entwicklung**
  - China vs Rumänien
- **Transportkosten-Entwicklung/Transport-Kapazitäten**
  - Frachtkapazitätsengpässe in Auslieferungsspitzen Jun/Jul/Aug und Jan
- **Handelsbarrieren**
  - Quoten, Zoll
- **Zunehmende Bürokratie in der Zusammenarbeit EU – Schweiz**
  - Zoll- / Umsatzsteuer- und Aussenhandelsprüfungen

# Ganzheitlicher Ansatz einer Wertschöpfungsstrategie

## Motivation for the Go East initiative

### Three levers to benefit from emerging countries

**BOM Purchasing**  
Buy sub-assemblies and components from emerging countries for inhouse production



- Source components with high degree on value added. Benefit from cheap labor
- Row material of same grade as in WE less interesting
- Local representation of company to build up personnel relationship and manage Quality and exceptions very helpful

**Beschaffung  
Komponenten**

**Offshoring**  
Transfer of WE production to own production facilities located in emerging countries



- Launch own operation to benefit from low labor cost
- Support Sales activities in fast growing markets Asia & CEE
- Reduce import restrictions
- Natural currency hedging
- Better IP management as with Outsourcing

**Produktionsver-  
lagerung (Direct  
Investment)**

**Outsourcing**  
Purchase of finished products (TPP) from emerging countries to supply customers worldwide



- Benefit from cost structure and eco of scale for standard products
- Focus on core competencies
- Reduce assets needs
- Dedicated purchasing organisation helpful to manage swing from Make to Buy and building up the Supplier network

**Beschaffung  
Fertigprodukte**

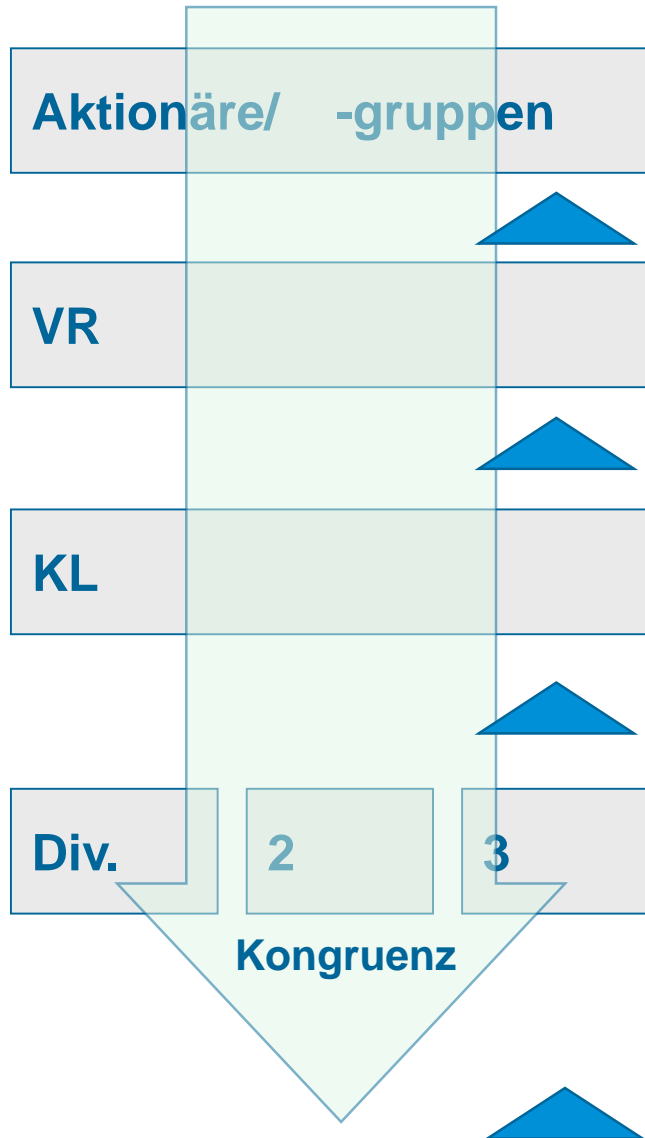
BOM: Bill Of Material  
TPP: Third Party Products

# Die Aufgabenteilung bei der Strategiearbeit

---

- **VR / Überwachungsorgan:** trifft endgültige Entscheide ( «Strategische Oberleitung»)
- **CEO:** führt das Strategieteam; präsentiert dem VR die GL/KL-Vorschläge
- **GL/KL:** arbeitet mindestens zwei strategische Optionen „Szenarien“ zuhanden VR aus – mit Empfehlung.
- **Projektmitarbeiter:** sammeln und bereiten Informationen auf, leiten Teilprojekte, erledigen organisatorische / administrative Projektarbeiten
- **Interne und externe Spezialisten:** bringen bei Bedarf (Teilstrategien!) Fachwissen ein
- **Wie oft «grosses» Strategieprojekt? Alle 3 Jahre im Normalfall (Tendenz zu kürzeren Zyklen). NB: „Strategiearbeit ist anspruchsvoll – Umsetzung jedoch bedeutend schwieriger“**

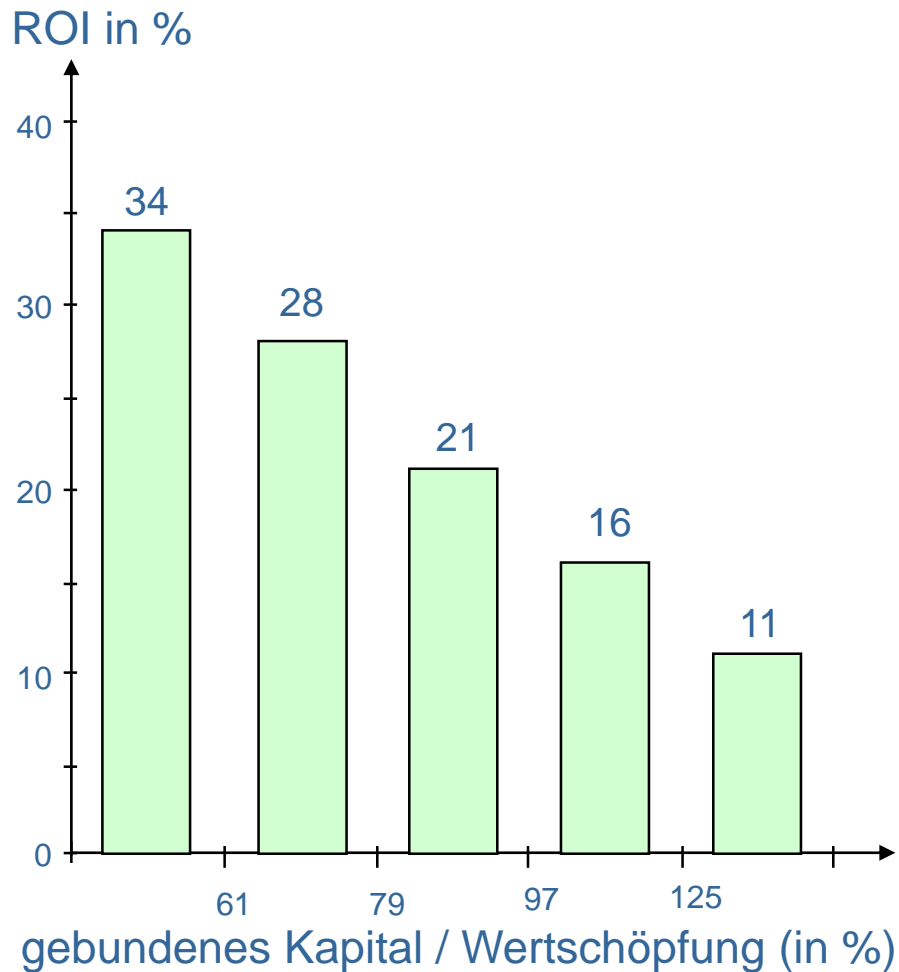
# Mehrwert pro Ebene. Rolle des VR im Strategieprozess?



- Wertentwicklung (der Aktien) Maximal?  
Durchschnittlich?
- Identität sichern; Kultur vorleben
- Vision / »Leuchstern« (ca. 10 Jahre +)
- Ziele vorgeben / Eigenkapital – Verzinsung (EVA)
- Strategische Optionen bewerten. Auswahl-Entscheid !!
- Umsetzung sichern
- Geschäftsfelder? → Kerngeschäfte? Kernkompetenzen
- Wachstum wo? / wie?
- Kultur «durchsetzen», Organisation ?
- Positionierung Produkte/DL
- Zielkundensegmentierung
- Leistungspakete / Produkte / DL
- Wertschöpfungspolitik
- Absatzmittler
- Et., etc.
- Feedbacks der Kunden, Stakeholder



# PIMS-Erkenntnis: Kapitalintensität senkt Return

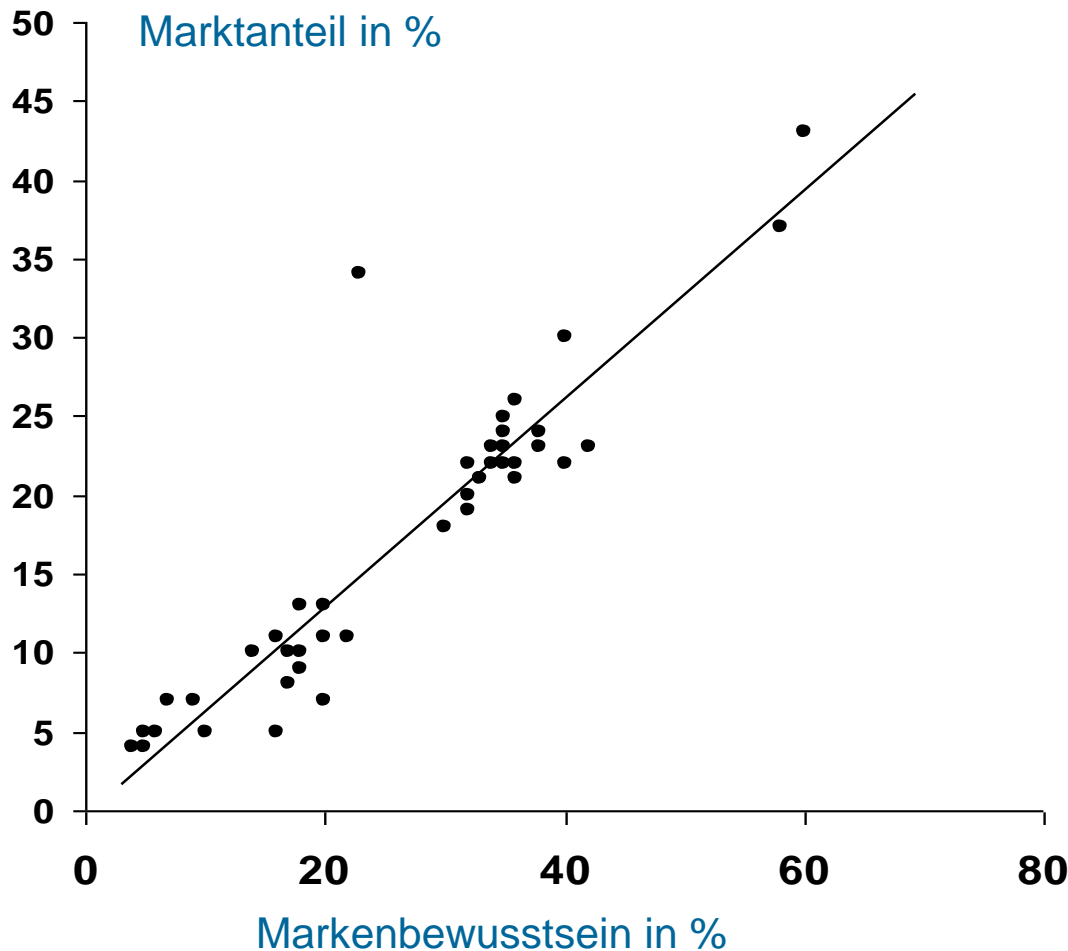


Je höher die Kapitalintensität, desto tiefer der ROI

$$\text{Kapitalintensität} = \frac{\text{gebundenes Kapital}}{\text{Wertschöpfung}}$$

ROI = Return on Investment

# PIMS-Erkenntnis: Markenbewusstsein

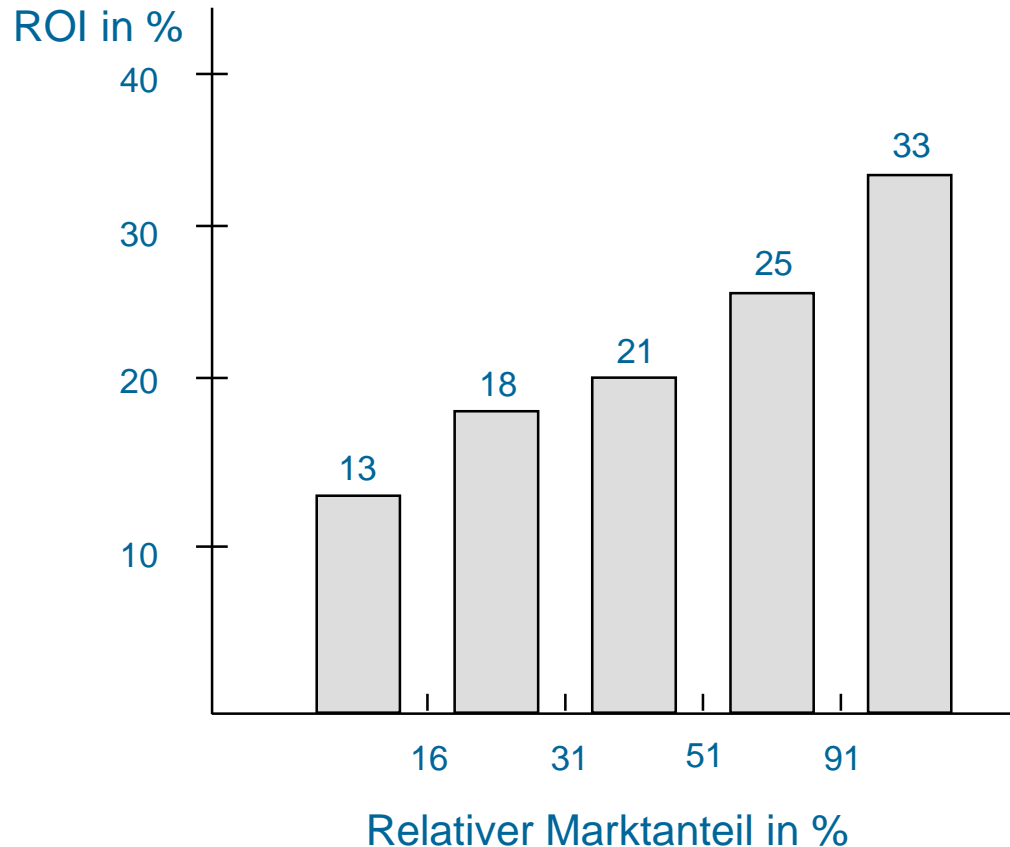


- Das Markenbewusstsein korreliert mit dem Marktanteil (je stärker die Marke ist, desto höher der Marktanteil).
- Markenbewusstsein wird gesteigert über
  - überdurchschnittliches Marketing
  - Werbung und PR haben einen starken Einfluss.
- Je höher das Markenbewusstsein, desto höher die Chance für eine Preis-Premium-Strategie.

Relevant z.B. für  
5. Positionierung

# PIMS-Erkenntnis:

## Hoher RELATIVER Marktanteil bringt besseren Return



- Zwischen relativem Marktanteil und ROI besteht eine positive Korrelation.

Relativer Marktanteil =

eigener Marktanteil

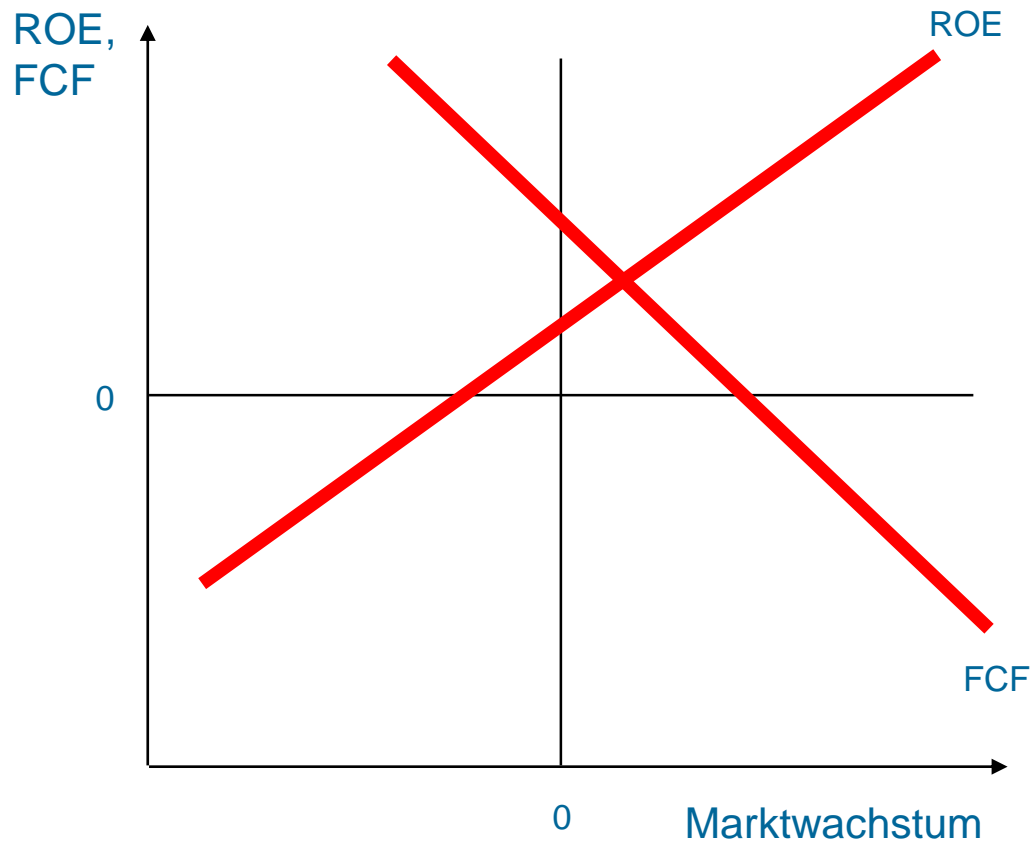
kombinierter Marktanteil der drei grössten Konkurrenten

Relevant z.B. für

1. Leistungspakete
2. Zielkunden
6. Wachstum
9. Konkurrenzstrategie

ROI = Return on Investment

# PIMS-Erkenntnis: Marktwachstum



- Märkte mit hohen Wachstumsraten sind grundsätzlich interessant. Hohe Produktivitätssteigerungen lassen sich erzielen.
- Die Rentabilität ist in schnell wachsenden Märkten am höchsten, in schrumpfenden am kleinsten.
- Die Free Cash Flows sind in stark wachsenden Märkten negativ.

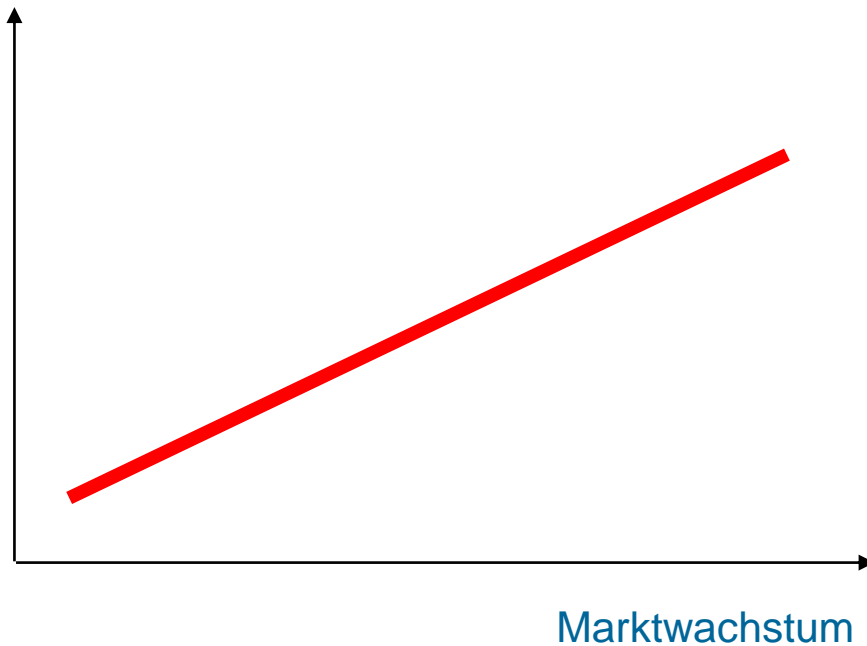
Relevant z.B. für

2. Zielkunden
3. Wachstumsschwerpunkte
6. Wachstum
9. Konkurrenzstrategie

ROE = Return on Equity, FCF = Free Cash Flow

# PIMS-Erkenntnis: Lebenszyklus

RONOA



- Je höher die Wachstumsrate eines Marktes, desto höher der RONOA:
  - Marktwachstum > 3% → RONOA ~ 23%
  - Marktwachstum < 3% → RONOA ~ 16%

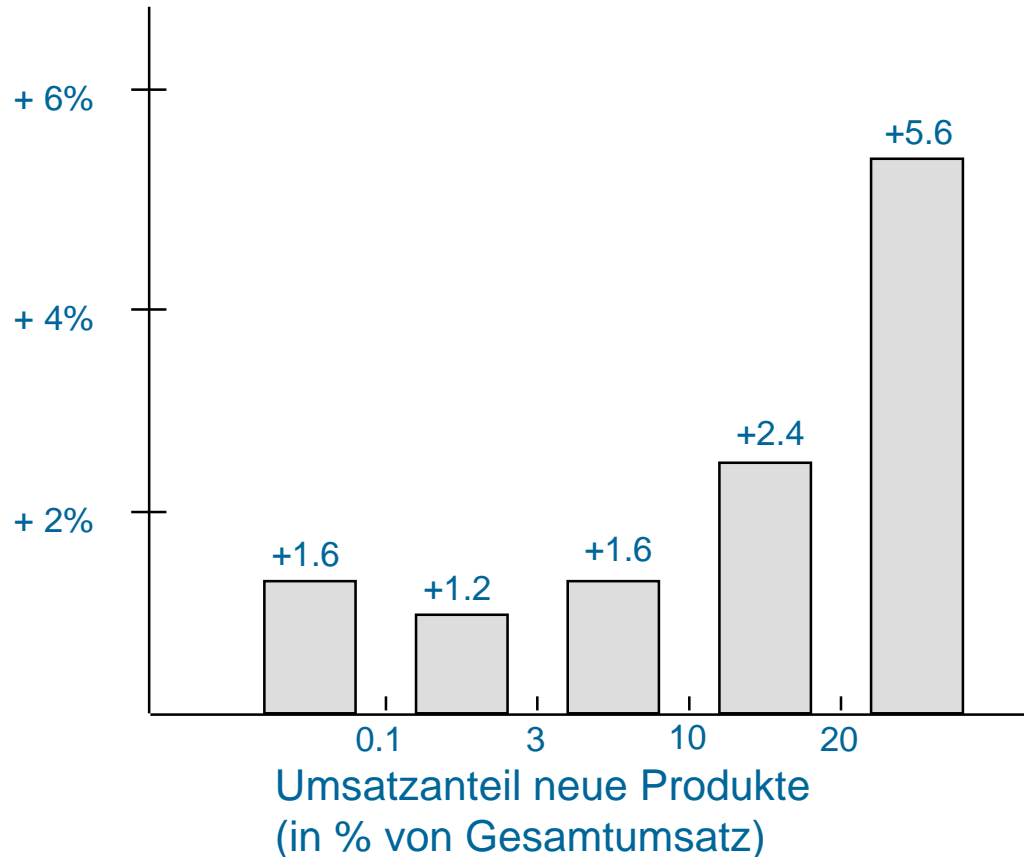
Relevant z.B. für

2. Zielkunden
3. Wachstumsschwerpunkte
6. Wachstum
9. Konkurrenzstrategie

RONOA = Return on Net Operating Assets

# PIMS-Erkenntnis: Innovation vs. Marktanteil

Zunahme an Marktanteilen



- Ein hoher Anteil an neuen Produkten korreliert mit einer Zunahme in Marktanteilen.
- Der RONOA sinkt mit steigender Anzahl von Neuprodukt-Einführungen.

Relevant z.B. für  
2. Zielkunden  
3. Wo verkaufen?  
8. Innovation

RONOA = Return on Net Operating Assets

# Strategische «Gesetze», Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

---

1. **Strategien sind Wege zur Erreichung von Zielen.** Das Oberziel für einen nach aussen orientierten (Geschäfts-) Bereich ist immer die im Konkurrenzvergleich nachhaltig bessere **Rentabilität des eingesetzten Kapitals**.
2. **Strategien müssen Kundennutzen generieren.** Gerade für mittelgrosse Marktteilnehmer bedeutet dies, Konzentration auf die Bedürfnisse von wenigen, aber klar definierten **Kunden-Zielgruppen**.
3. **Die Strategie äussert und spiegelt sich in einer unternehmensspezifischen Zusammensetzung der Wertschöpfungskette** und des entsprechenden **Know-how-Mix**.
4. **Keine Sowohl-als-auch-Strategie.** Gute Strategie basieren auf klaren, einfachen **Entscheiden zum Entweder-Oder**. Nur so kann Einzigartigkeit und **eine einzigartige Positionierung** aufgebaut werden.

# Strategische «Gesetze», Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

---

5. Eine gute Strategie zeichnet sich aus durch den (strategischen) **Fit und die Selbstverstärkung der intern erbrachten, verzahnten Teile der Wertschöpfungskette**. Die perfekte Verzahnung von unternehmerischen Aktivitäten kann schwerer kopiert werden als einzelne Elemente der Wertschöpfungskette, die isoliert sind.
6. **Vorsicht vor „Corporate Reinvention“**. Die sicht- und spürbaren unternehmerischen **Grundlagen** – beispielsweise Diskretion und absolute Zuverlässigkeit – dürfen unter keinen Umständen angekratzt werden. **Organisationales Lernen** ist eine Notwendigkeit, aber sie muss innerhalb der ehernen strategischen Grundlagen erfolgen.
7. **Konzentration auf den Ausbau von Stärken**; weniger auf das „Herumreiten“/Ausmerzen von Schwächen.
8. **Kundenbedürfnisorientierte Strategien** sind wirksamer als auf den Wettbewerb fokussierte.
9. Etc. s. Folien.....in Beilage



# Strategische «Gesetze», Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

---

9. **Die grössten Erfolgchancen bieten sich einer Unternehmung mit relativ geringem Marktanteil durch Erhöhung der Penetration.** Neue Märkte aufzubauen (mit den bestehenden Leistungspaketen) ist schwieriger (hoher Aufwand, geringere Erfolgswahrscheinlichkeit), als das Leistungspaket auszubauen und innerhalb der **bekanntem** Märkte zu verkaufen (s. auch Ansoff-Matrix). Echte Diversifikation (völlig neue Produkte für bislang total unbekannte Märkte) besitzen eine durchschnittliche Erfolgswahrscheinlichkeit von etwa 5%.
10. **Der häufigste strategische Fehler besteht in der Zersplitterung der Kräfte.** Hansdampf-in-allen-Gassen-Strategien haben ausgedient.
11. **Die richtigen Ziele zu setzen ist eine Kunst;** nicht zu hoch und nicht zu anspruchslos. „Strech-goals“, sportlich gehandhabt, sind anspornend und menschenorientiert zugleich.
12. **Auch für das Erreichen von „Strech-goals“ müssen die richtigen Mittel ausreichend zur Verfügung stehen** (1. Qualitativ und 2. quantitativ). Dazu gehören Menschen, Organisation und finanzielle Ressourcen.
13. **Einfachheit ist Trumpf.** Strategien müssen auf einem klaren, leicht verständlichen Grundkonzept aufbauen.

# Strategische «Gesetze», Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

---

14. **Unité de doctrine:** Eine einheitliche Grundauffassung über die anzustrebenden Ziele und die einzuschlagende Marschrichtung (Strategie) ist erfolgsentscheidend.
15. **Beharrlichkeit:** Einmal getroffene Entscheidungen sollten nicht unter dem Eindruck kurzfristiger Einflüsse wieder in Frage gestellt und umgeworfen werden.
16. **Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung gemäss PIMS** (Profit Impact of Marketing Strategies). Das Ziel der PIMS-Studie besteht darin, die Wechselwirkungen zwischen strategischen Parametern einerseits und der Rentabilität – oder anderen Faktoren – andererseits zu erfassen.
  - 16.1 **Investitionsanteil:** Strategien, deren Realisation einen hohen Investitionsanteil erfordern, zeichnen sich in der Regel durch eine unterdurchschnittliche Rentabilität aus.
  - 16.2 **Produktivität:** Strategien, die auf eine hohe Produktivität ausgerichtet sind, sind in der Regel ertragskräftiger als solche, die nur eine geringe Produktivität ermöglichen.

# Strategische «Gesetze», Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

---

- **16.3 Marktanteil:** Strategien, welche die Eroberung eines überdurchschnittlichen relevanten Marktanteils ermöglichen, sind in der Regel ertragskräftiger als solche, bei denen der relevante Marktanteil bescheiden bleibt.
- **16.4 Qualität:** Strategien, die auf eine überdurchschnittliche Qualität ausgerichtet sind, sind in der Regel ertragskräftiger (Qualität = Produkte und Dienstleistungen aus der Sicht der Kunden im Vergleich zu denjenigen der Konkurrenz).
- **16.5 Kostenstrukturen:** Eine gute Strategie sollte es erlauben, die Unternehmensleistung zu im Vergleich zur Konkurrenz günstigeren Bedingungen zu erledigen (Stückkostendegression, Währungssituation).
- **16.6 Sortiment:** Strategien, die für wohldefinierte Zielmarktsegmente ein abgerundetes Leistungsprogramm vorsehen, sind in der Regel erfolgreicher als solche, bei denen ein ganzer Branchenmarkt mit jeweils wenigen Einzelleistungen pro Segment abgedeckt wird.

# Strategische «Gesetze», Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

---

**16.7 Nutzen:** Strategien, die den Kunden einen maximalen Nutzen verschaffen sind ertragskräftig. Eine Marktleistung hat dann einen hohen Nutzen, wenn ihre Qualität derjenigen der Konkurrenz überlegen ist und sie preisgleich oder tiefer als diejenige der Konkurrenz liegt.

**16.8 Entwicklungsstrategien:** Entwicklungsstrategien sind erfolgreich, wenn folgende Grundsätze angewendet werden:

- Konzentration auf Wachstumsmärkte;
- Konzentration auf fragmentierte Märkte (viele Konkurrenten mit nur wenig Marktanteilen);
- Einstieg in den neuen Markt auf breiter Basis;
- Eintritt in den neuen Markt in der Entwicklungsphase.

# Blue Ocean Strategy: Focus on the big picture, not the numbers

---

## 1. Visual Awakening

- Compare your business with your competitors by drawing your “as is” strategy canvas
- See where your strategy needs to change

## 2. Visual Exploration

- Go into the field to explore the six paths to creating new strategies
- Observe the distinctive advantages of alternative products and services
- See which factors you should eliminate, create or change

# Blue Ocean Strategy: Focus on the big picture, not the numbers

## 3. Visual Strategy Fair

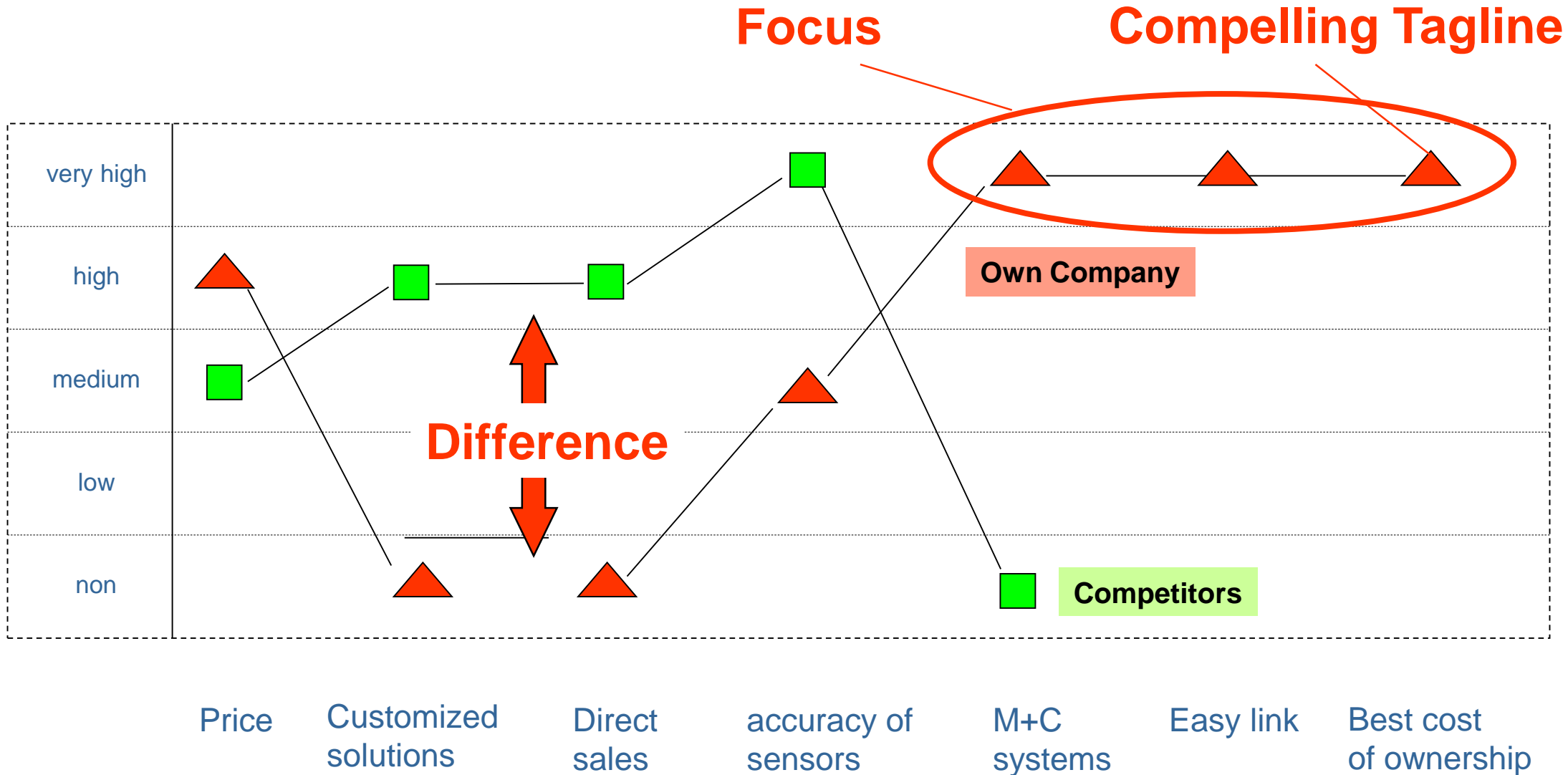
- Draw your “to be” strategy canvas based on insights from field observations
- Get feedback on alternative strategy canvases from customers, competitors customers and noncustomers
- Use feedback to build the best “to be” future strategy

## 4. Visual Communication

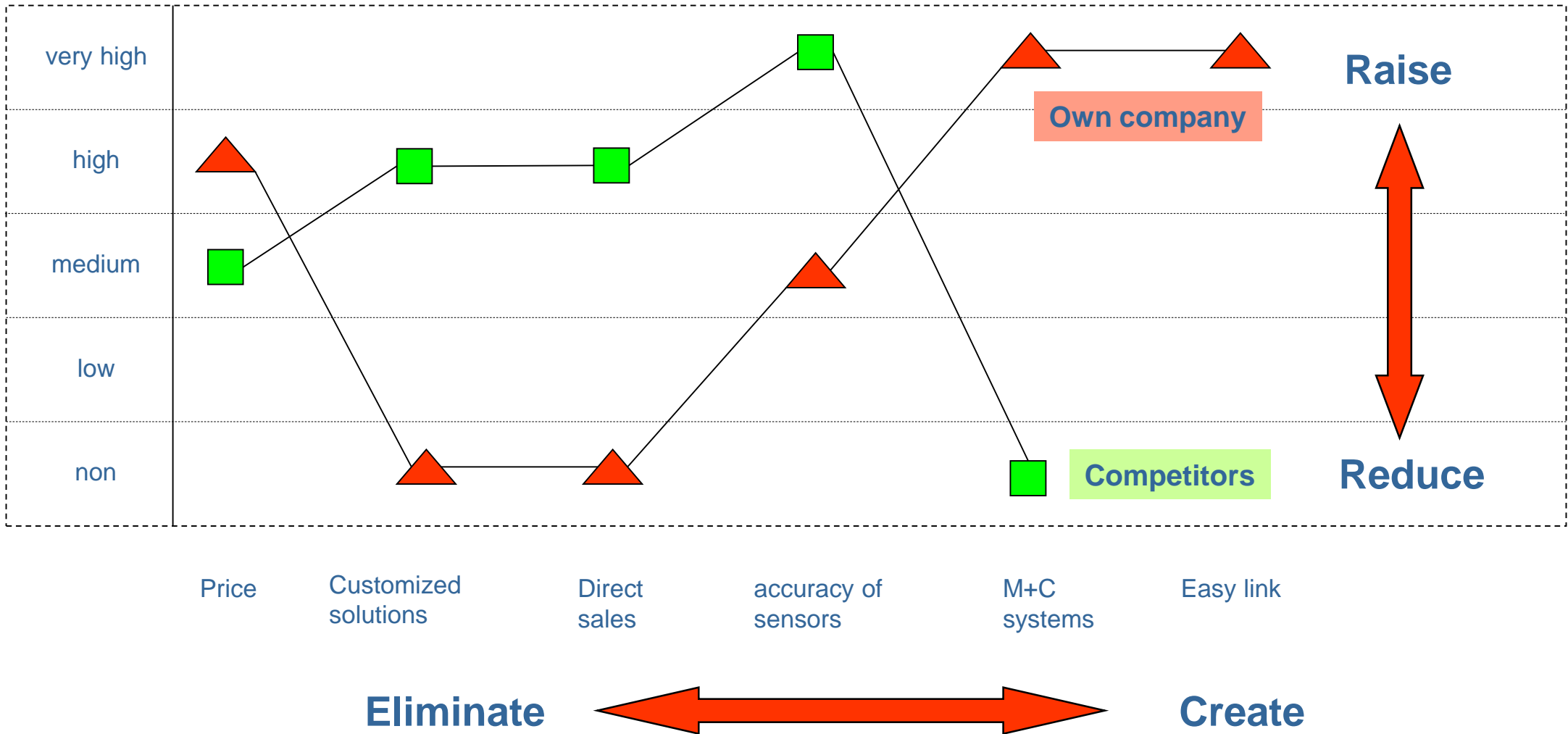
- Distribute your before and after strategic profiles on one page for easy comparison
- Support only those projects and operational moves that allow your company to close the gaps to actualize the new strategy

# Blue Ocean Strategy: Objective: focus, difference and a compelling tagline (example)

Establish customer – specific VALUE CURVES

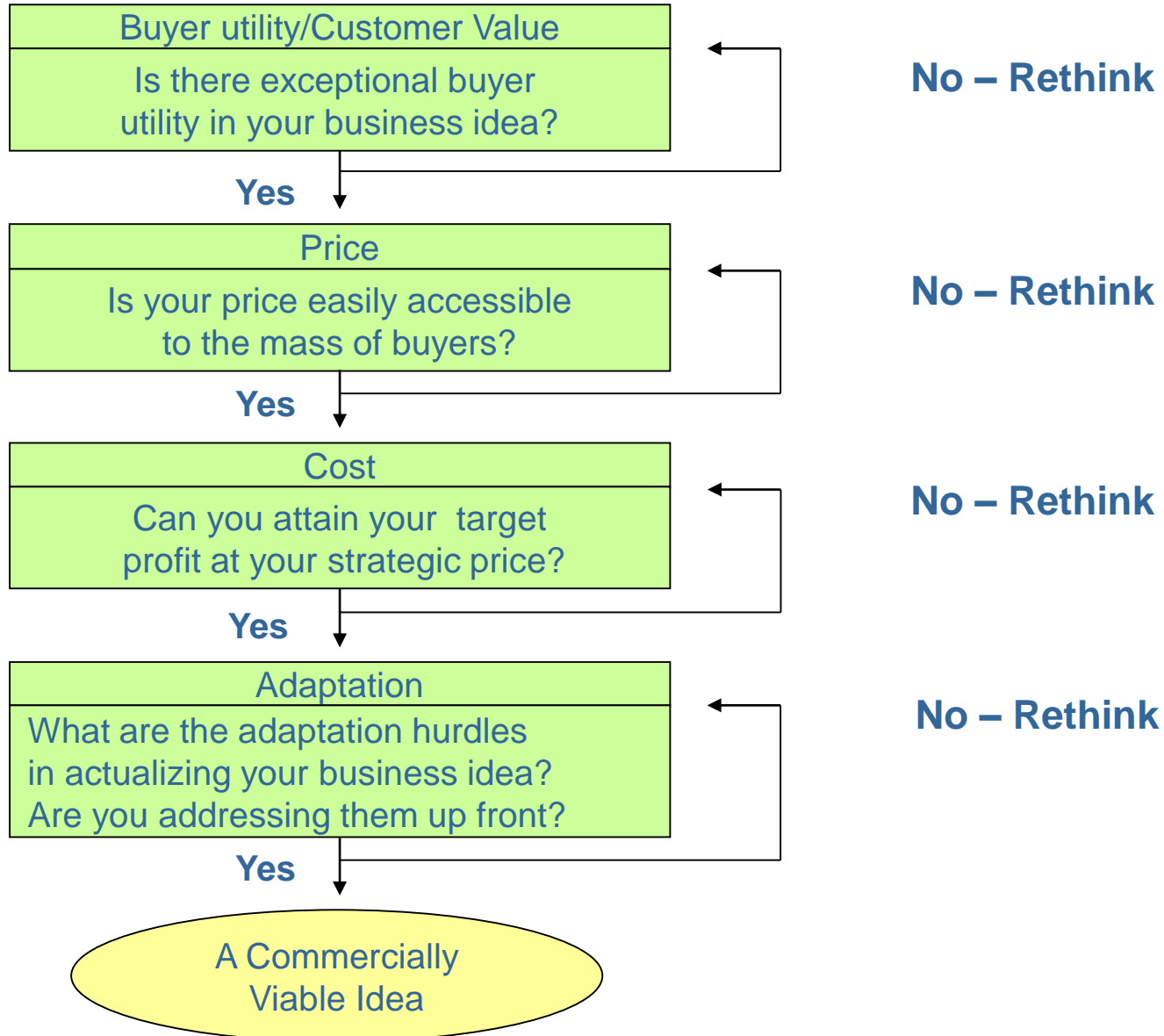


# Blue Ocean Strategy: Principles: Eliminate, create, raise or reduce, but **DO differentiate**

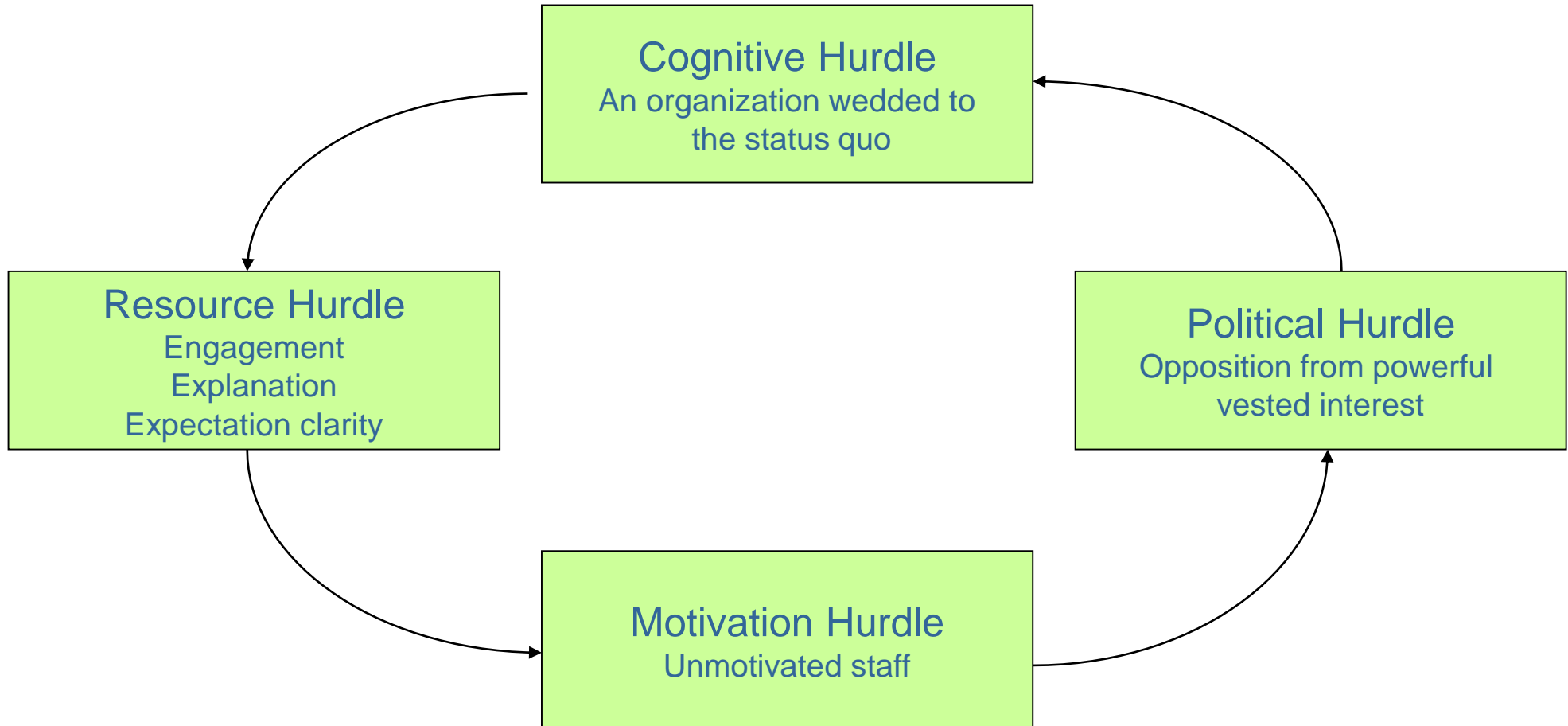




# 4. Get the strategic sequence right

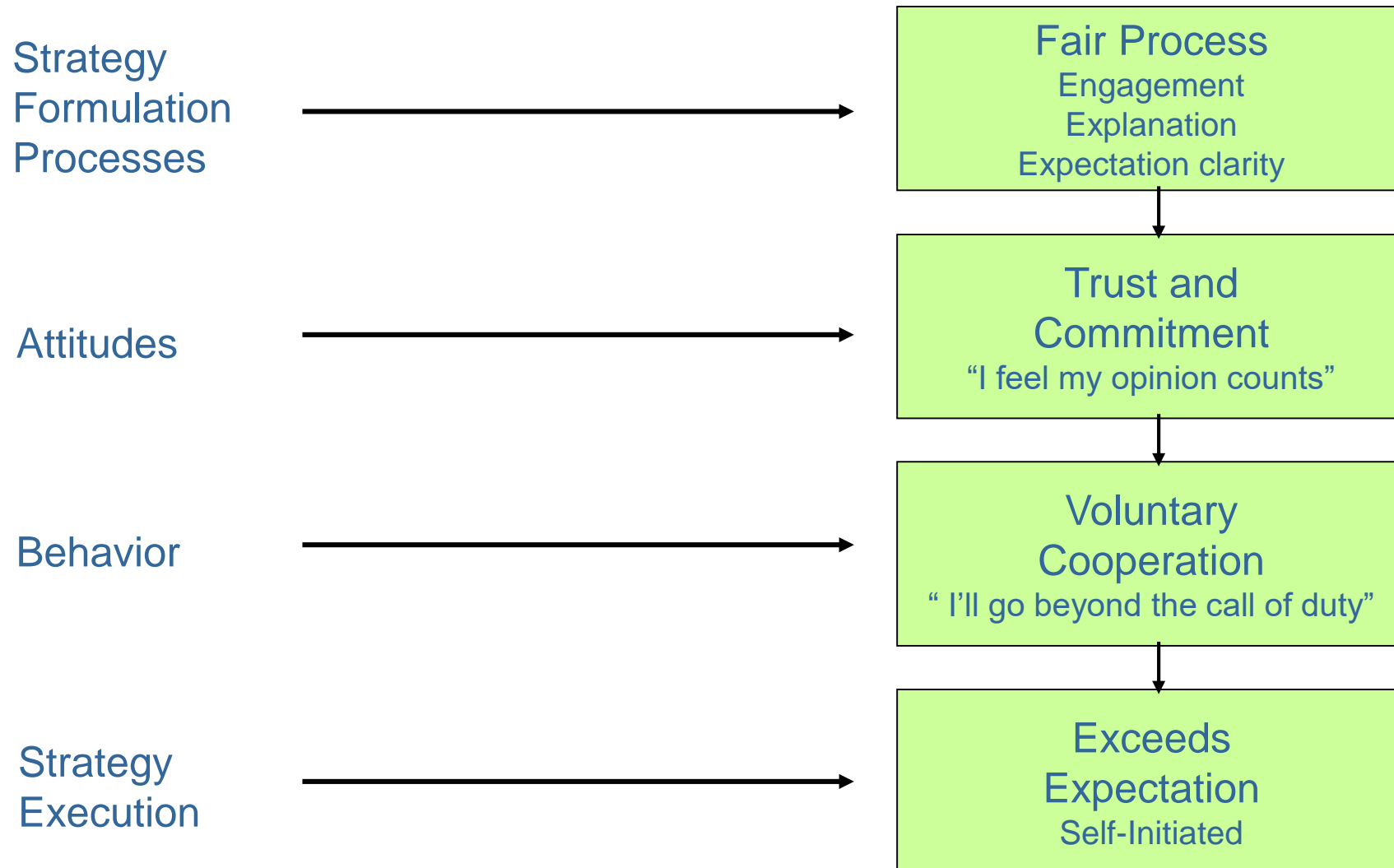


# 5. Overcome key organizational hurdles



1) Quelle: Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005

## 6. Build execution by the marketing/sales staff into strategy



# 1. Sin 1: All players think in the same category

---

- Define the industry similarly
- Focus on the same market segments
- Deal with the same buyer groups
- Define products and services similarly
- Accept their industry's functional or emotional orientation
- Focus on the same trends simultaneously
- .....and WE ?

## 2. Sin 2: Missing focus, divergence and no compelling tagline

---

**If a value curve lacks focus, its cost structure tends to be high and its business model to be complex in implementation and execution.**

**If a value curve lacks divergence, a company's strategy is a me-too, with no reason to have an own standing in the market place.**

**If a value curve lacks a compelling tagline that addresses buyers, it is likely to be internally driven or a classic example of innovation for innovation's sake with no great commercial potential.**

### 3. Sin 3: Value oriented strategies, but not affordable

		Company A	Company B	Company C
Utility/value	Is there exceptional utility? Are there compelling reasons to buy your offering?	-	-	+
Price	Is your price easily accessible to the mass of buyers?	-	-	+
Cost	Does your cost structure meet the target cost?	-	-	+
Adaptation	Have you addressed adaptation hurdles up front?	-	+ / -	+

# 4. Sin 4: Conventional Wisdom instead of Tipping Point Leadership

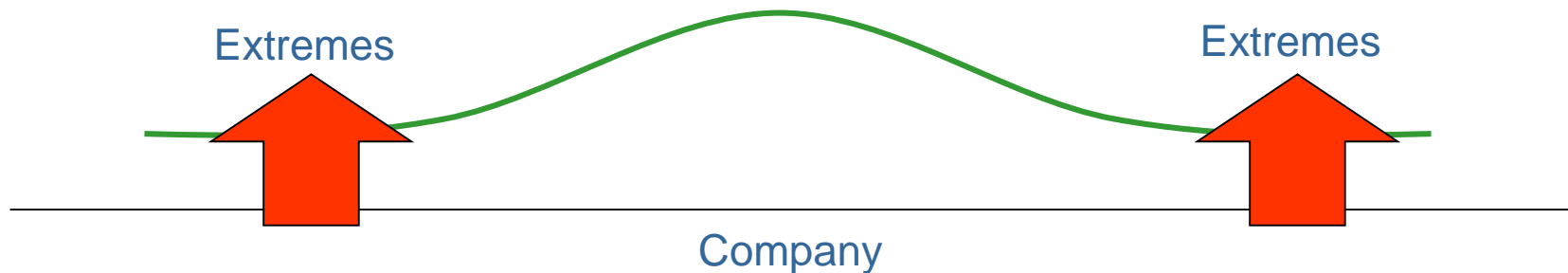
---

## Conventional Wisdom:



Theory of organization change rests on *transforming the mass*. So change efforts are focused on moving the mass, requiring steep resources and long time frames

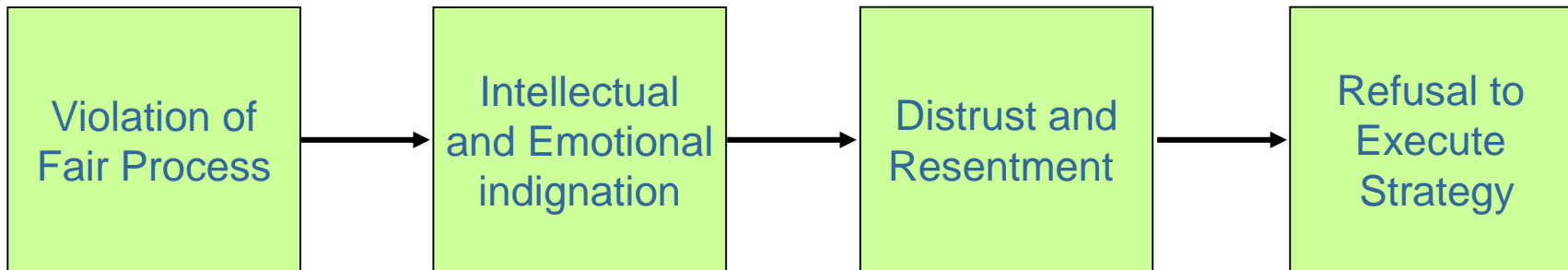
## Tipping Point Leadership:



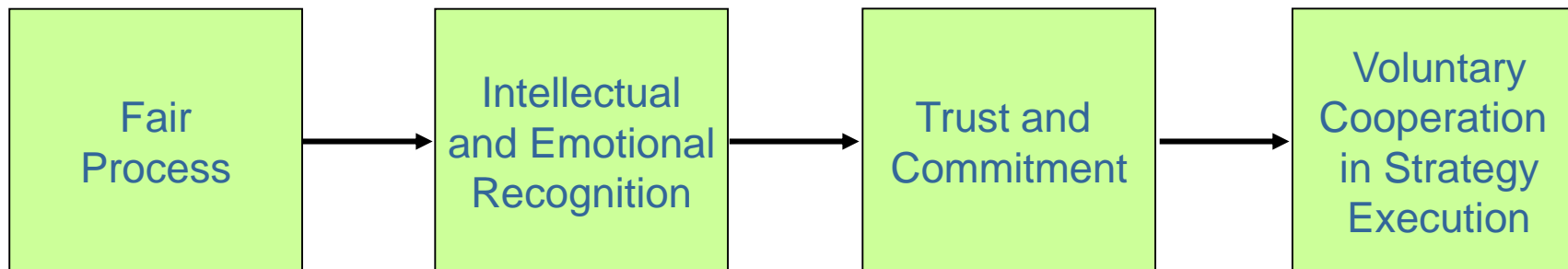
To change the mass, **focus on the extremes** - people, acts and activities - that exercise a disproportionate influence on performance. You achieve a strategic shift fast, at low cost

## 5. Sin 5: Absence of fair process in strategy making

---

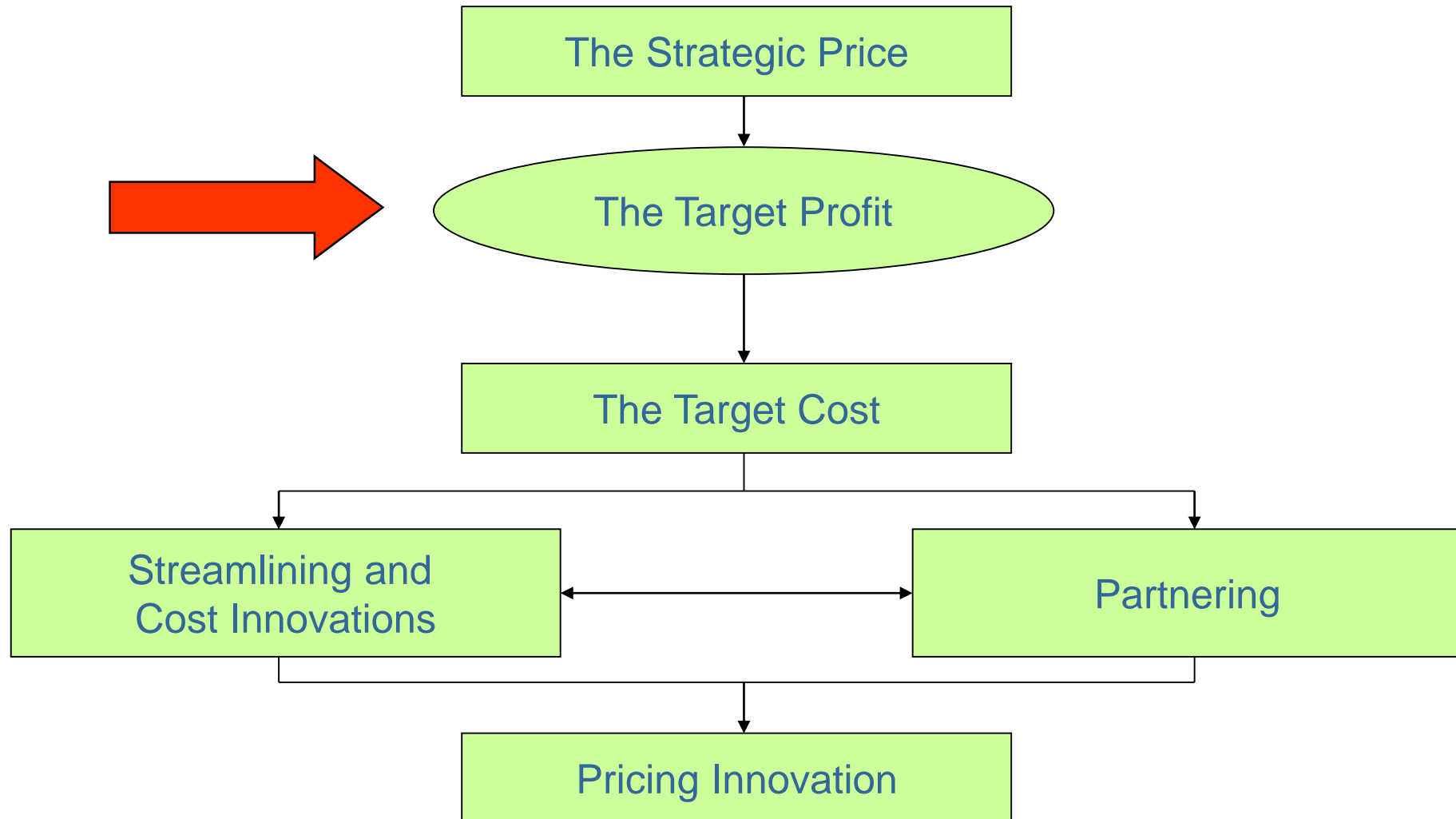


**instead of:**





## 6. Sin 6: No Profit Model



1) Quelle: Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005

# Blue Ocean Strategy:

## Result: High competitive force through **high imitation barriers**

---

- Value innovation does not make sense to a company's conventional logic
- Blue ocean strategy may conflict with other companies brand image
- Natural monopoly: The market often cannot support a second player
- Patents or legal permits block imitation
- **High volume leads to rapid cost advantage for the value innovator, discouraging followers from entering the market**
- **Network externalities discourage imitation**
- Imitation often requires significant political, operational, cultural changes
- Companies that value-innovate earn brand buzz and a loyal customer base that tends to shun imitators