

Normstrategien

Investieren oder Desinvestieren	Investieren
Desinvestieren	Nutzen

Y-axis: Branchenattraktivität
X-axis: Wettbewerbsvorteile

Zeitpunkt für Desinvestition:
Wenn Ressourcen anderweitig ertragreicher eingesetzt werden können

Innensegmentierung (strat. Geschäftsfelder)
Aussensegmentierung (Unterteilung Absatzmarkt in Branchen)
Segmentierung der Unternehmertätigkeit (Bildung von SPE's)
Bildung SPE's durch Zuordnung strat. Geschäftsfelder u. Branchen

Lebenszyklus
 Wo stehen wir im Lebenszyklus (Zeitliches Verhalten des Umsatzes) mit unserer SPE? Einführung, Wachstum, Sättigung, Shakeout, Rückgang?

Bei jeder Verdoppelung der abgesetzten Menge (kumuliert) eines Produktes oder einer Dienstleistung stellt sich ein Kostensenkungspotential von durchschnittlich 30% ein (branchenabhängig). Ursachen: **Lerneffekt, Spezialisierung, Investition, Betriebsgrösse (Verteilung der Fixkosten auf höhere Stückzahl).**

Bildet die Basis für Kostenvorteile der SPE

Marktanteil:
 Für diesen ist die Kostenstruktur für jeden Anbieter relevant: Unternehmung mit dem grösseren Marktanteil hat die grössere Gewinnspanne
 Produktionsvolumen:
 Je grösser Produktionsvolumen desto grösser ist der preispolitische Handlungsspielraum (Nur durch Ausnützung des Kostenpotenzials)

Erfahrungskurveneffekt
 Weitreichende Konsequenzen für die Wettbewerbsposition

Branchenanalyse (Branchenattraktivität) nach M.E. Porter
 Analyse der Wettbewerbsvorteile: Wo sind wir stärker als Konkurrenz? Preis, Zeit, Produkt (Primäre Wettbewerbsfaktoren)

Wettbewerbsstrategie:
 Alle Massnahmen in den SPE zur Erhaltung oder Ausbau von Wettbewerbsvorteilen

- Spezialisierung
- Markenidentifikation
- Wahl der Vertriebswege
- Produktqualität
- Technologievorsprung
- Preispolitik

Normstrategie

- Investieren/Desinvestieren in SPE? (Hilfsmittel: Portfolioanalyse)
- Normstrategie der Investition (Marktattraktivität hoch, Wettbewerbsvorteile erzielbar)
- Normstrategie des Nutzens (Ausnutzung bestehend. Potentiale)
- Normstrategie der Desinvestition (Feld Dogs)

Grundstrategie
 Wo positionieren? (Produktdifferenzierung; Kostenführerschaft)

Wertschöpfungsstrategie
 Horizontale, Diagonale, vertikale Integration

Wertschöpfungskette
 Rohmaterialgewinnung => -veredelung => -verarbeitung => Grosshandel => Detailhandel => Endverbrauch => Entsorgung, Recycling

Kritische Erfolgsfaktoren
 Faktoren, die in der Geschäftstätigkeit eingehalten werden müssen, damit das gesamte Geschäft läuft. Sie sind ständig zu überwachen (strateg. Controlling)

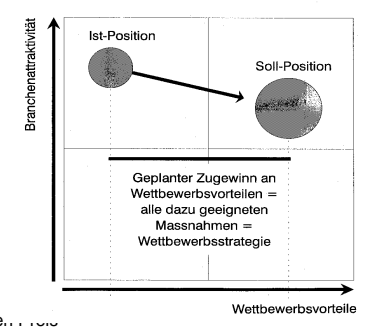
Überwachung muss zuverlässig sein
 Beurteilbar und genügend Zeit um die notwendige Reaktion durchzuführen (Frühwarnindikator)

Grundstrategie

Branchenattraktivität	Produkt differenzierung	Kostenführerschaft
Nische	Produktspezialisierung	Preisspezialisierung
	Produktvorteil	Preisvorteil

Produkt differenzierung:
 Marktleistung soweit Differenzieren dass es in der Branche einmalig ist
Kostenführerschaft:
 Gleichwertige Marktleistung aber zu einem tieferen Preis als die Konkurrenz (gleichbleibende Qualität)
Marktnische
 - Flucht vor Wettbewerb
 - Spezialisierung auf Produkt oder Preis

Wettbewerbsstrategie



Vorgaben der SPE



Wertschöpfung = Umsatz - Vorleistungen Dritter
 Gewinn = Wertschöpfung - Kosten der Wertschöpfung
 Wertschöpfungskosten entstehen durch unternehmensinterne Aktivitäten (Bsp. Löhne, Steuern, Abschreibungen)