

## Inhalt:

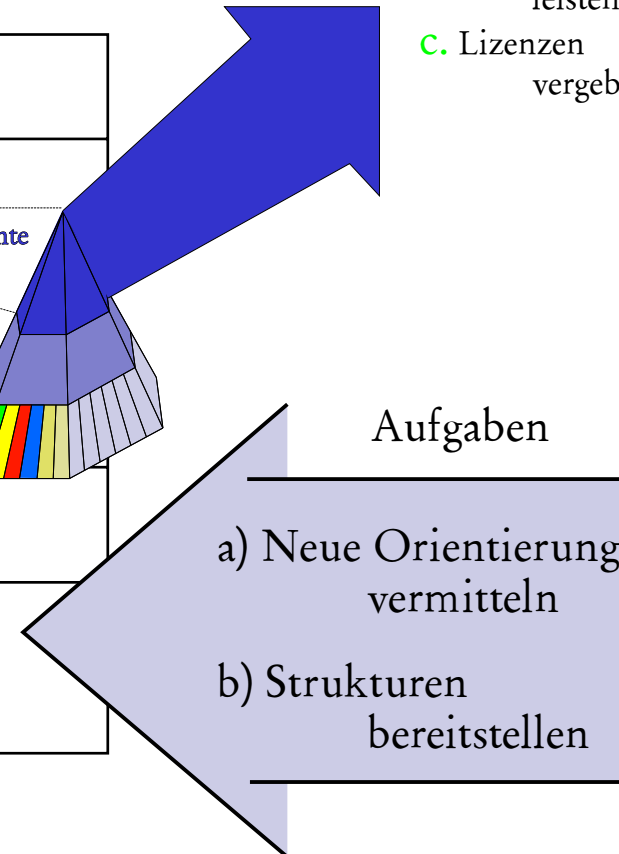
- a) Die Unternehmung
- b) Die Hierarchie
- c) Das Netzwerk der Aufgaben
- d) Die Hauptstrategie
- e) Die Ergänzungsstrategie
- f) Die Metastrategie
- g) Die Umsetzung

# 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

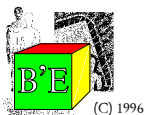
Chancen: a. Produkte liefern  
 b. Dienste leisten  
 c. Lizenzen vergeben



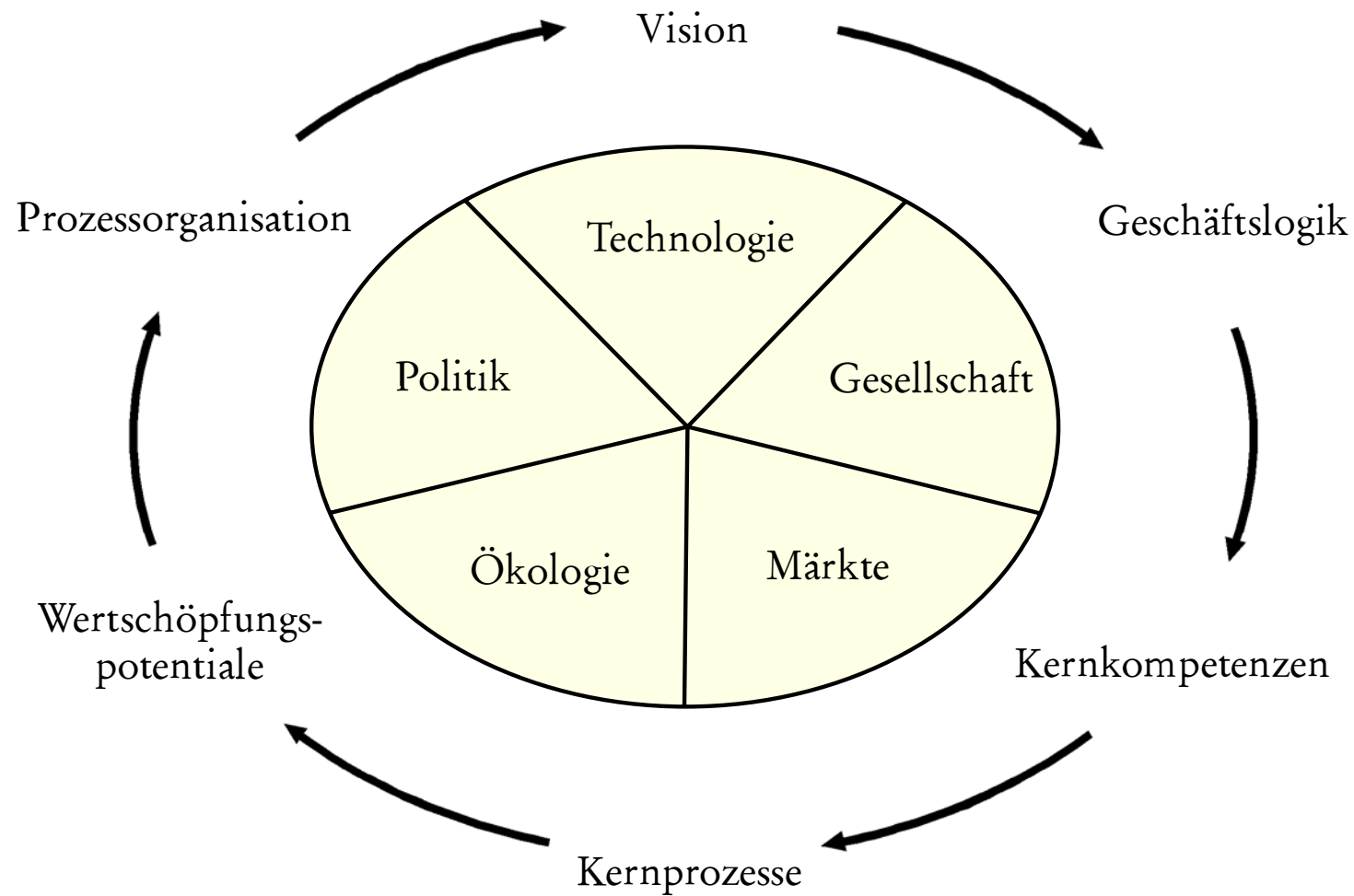
Aufgaben

- 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.



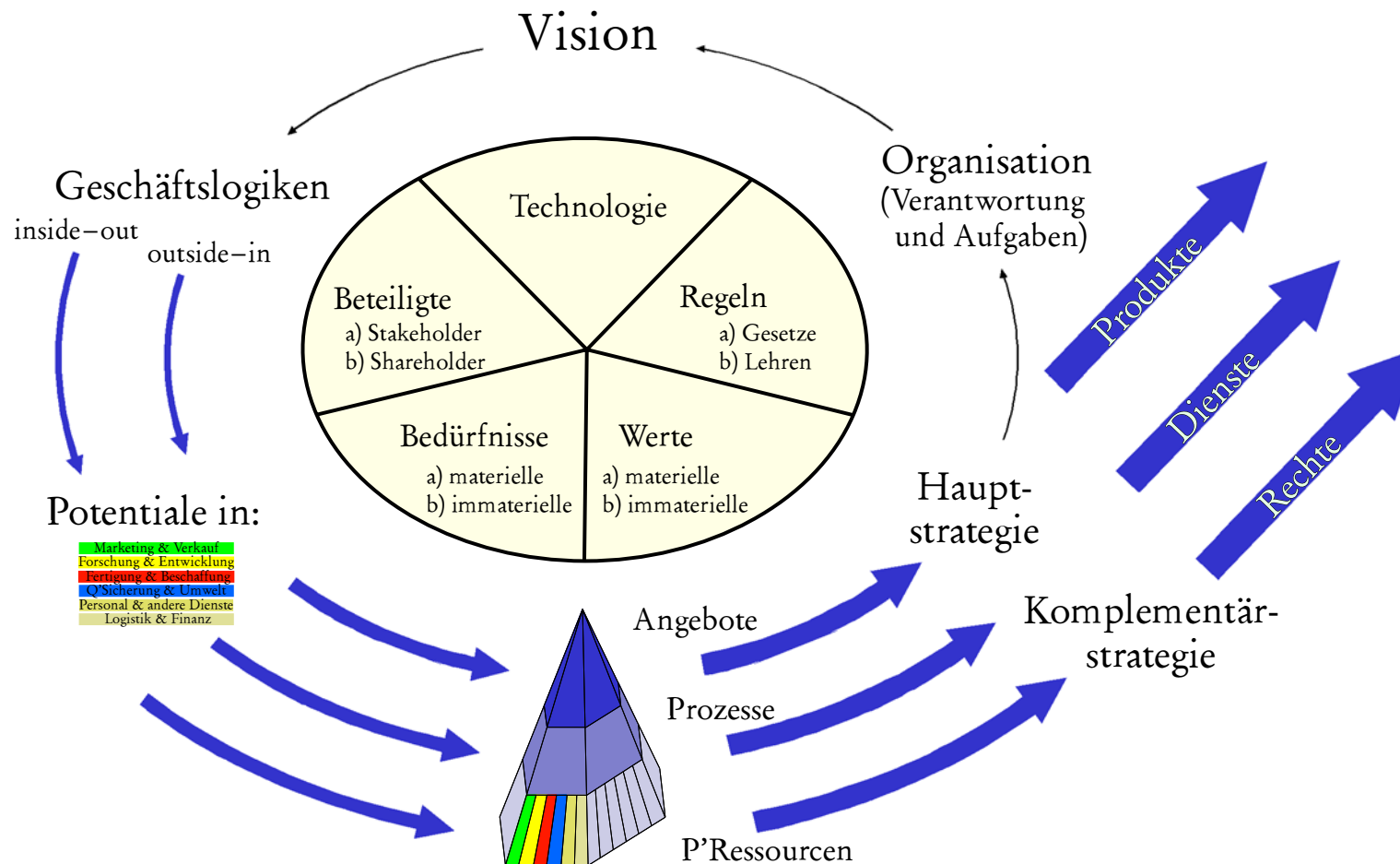
# Von der Vision zum Prozess



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

# Von der Vision zu innovativen Strategien

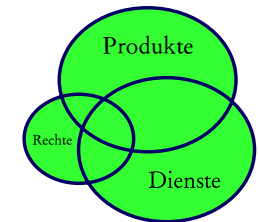
Fähigkeiten besser nutzen!



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:

## "BREMANN-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.

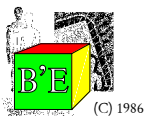
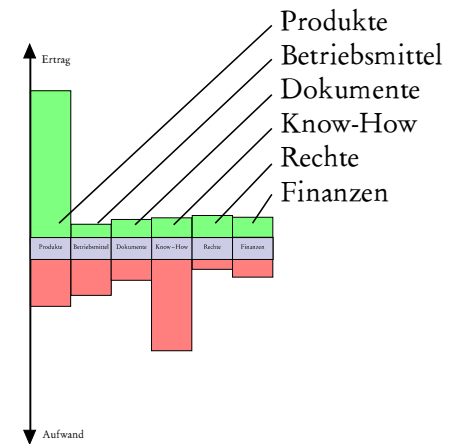
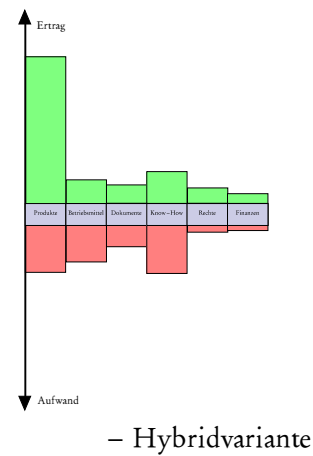
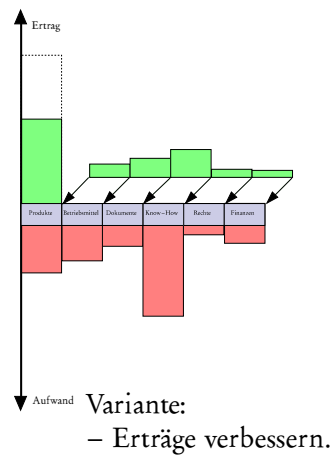
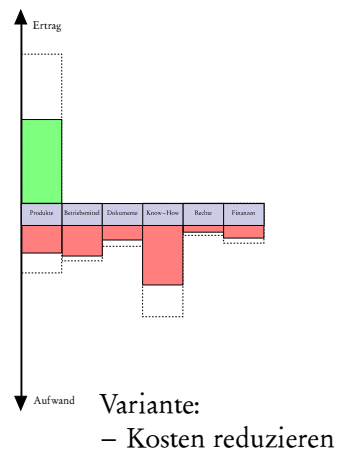
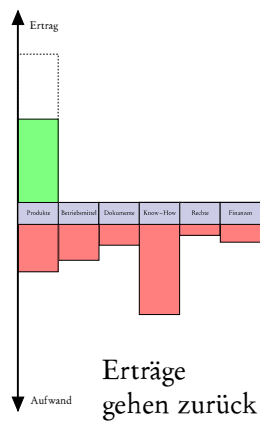
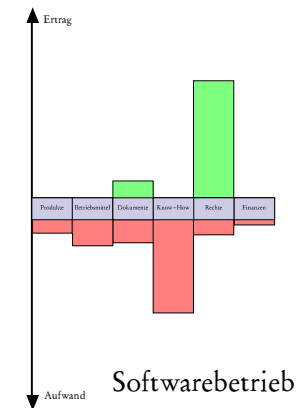
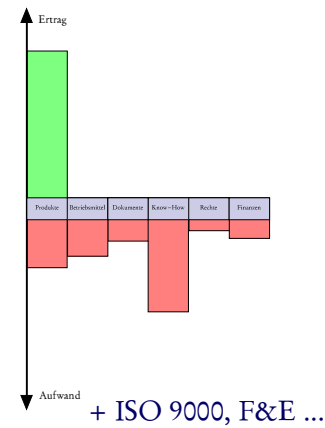
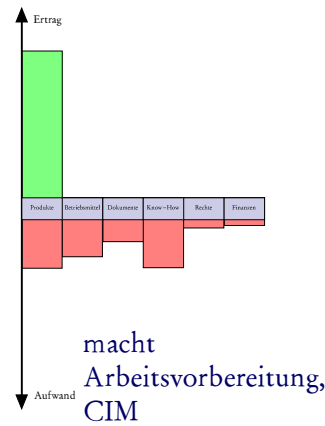
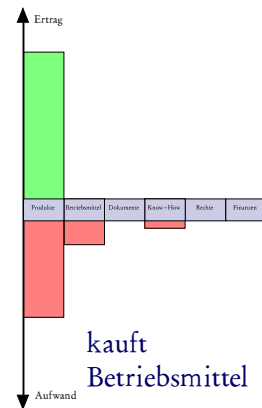
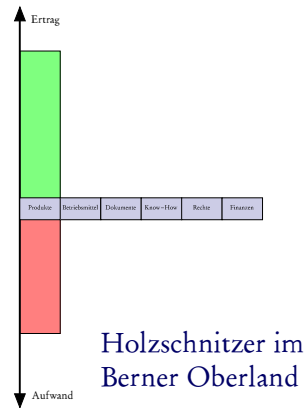
### Angebote:

1. Produkte
2. Dienste
3. Rechte

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

# B'E Performance Profile

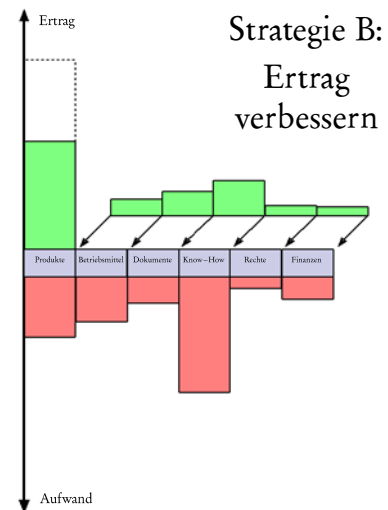
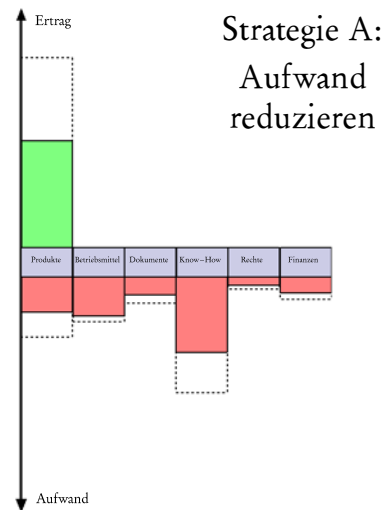
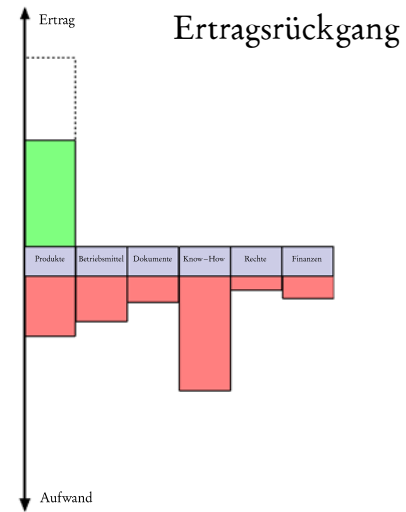
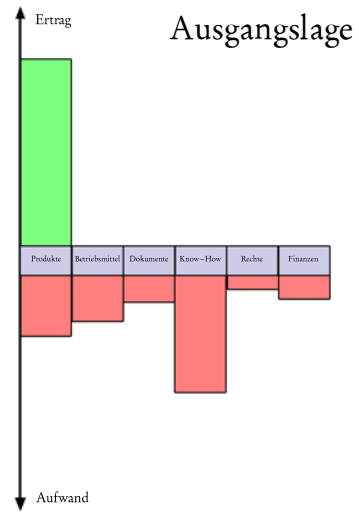
High-Tech => Aufwand und Ertrag in verschiedenen Ressourcengebieten



(C) 1986

# Strategien

## Erfolgsprofile



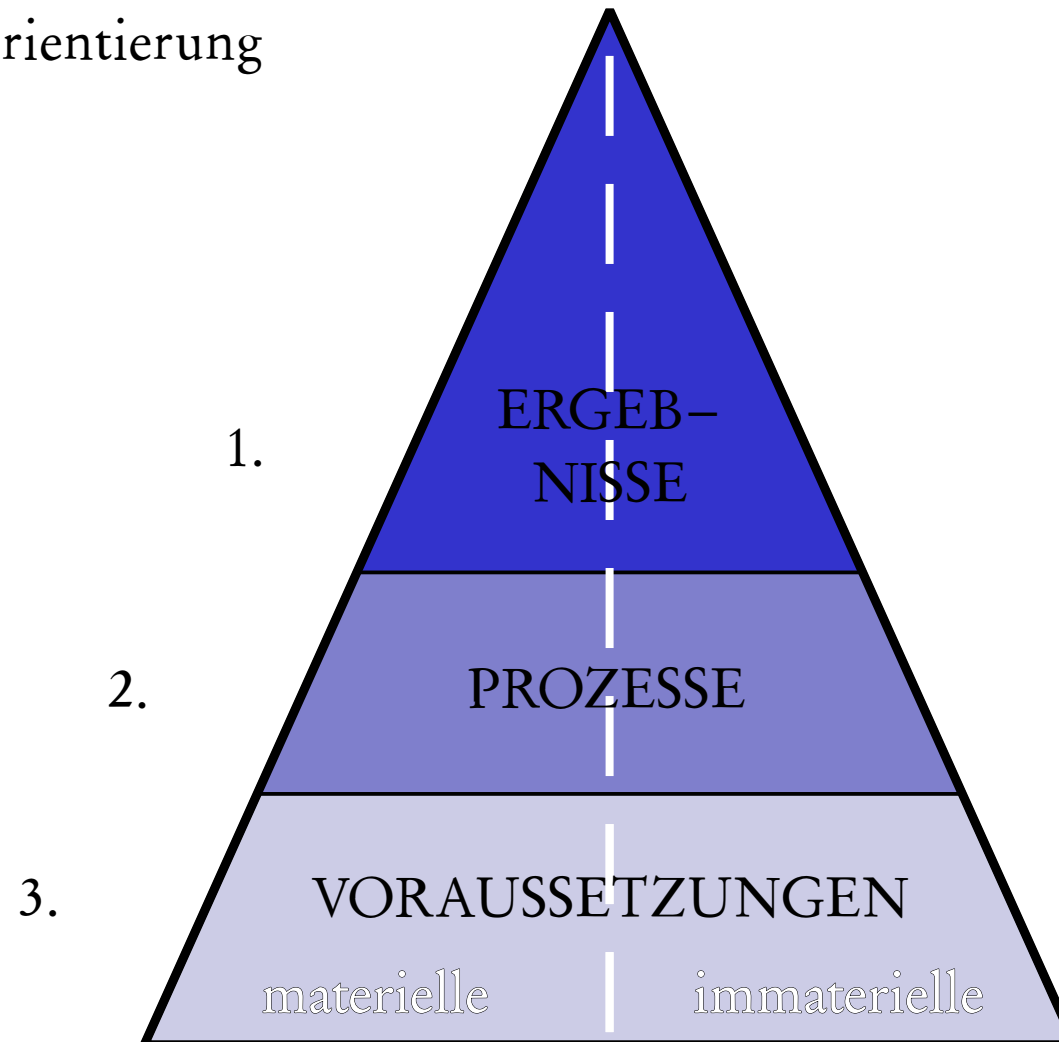
# Strategien

	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



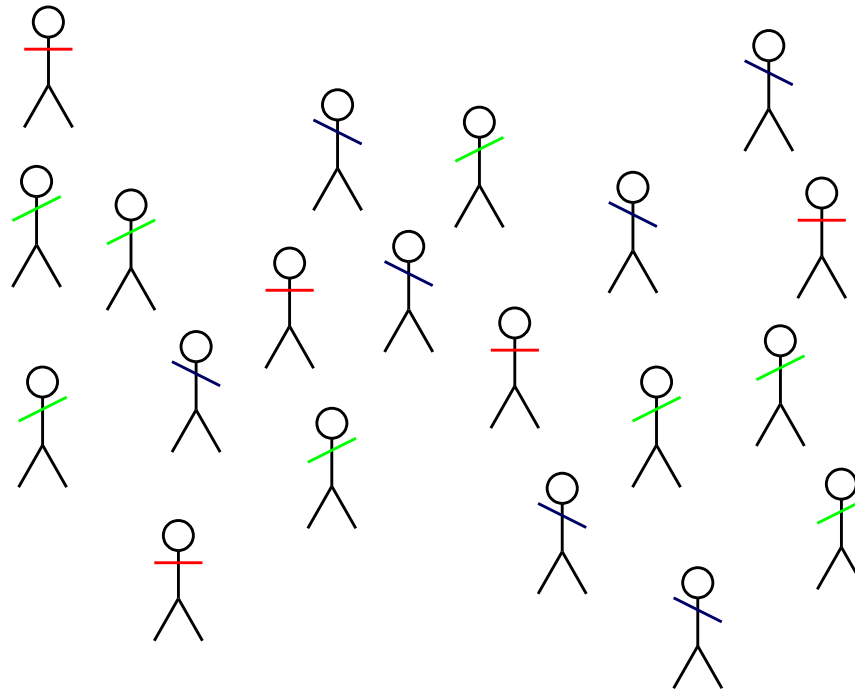
# Strategien

Die drei Stufen der  
Orientierung



# Strategien

Der Markt .....



... wird gebildet aus:

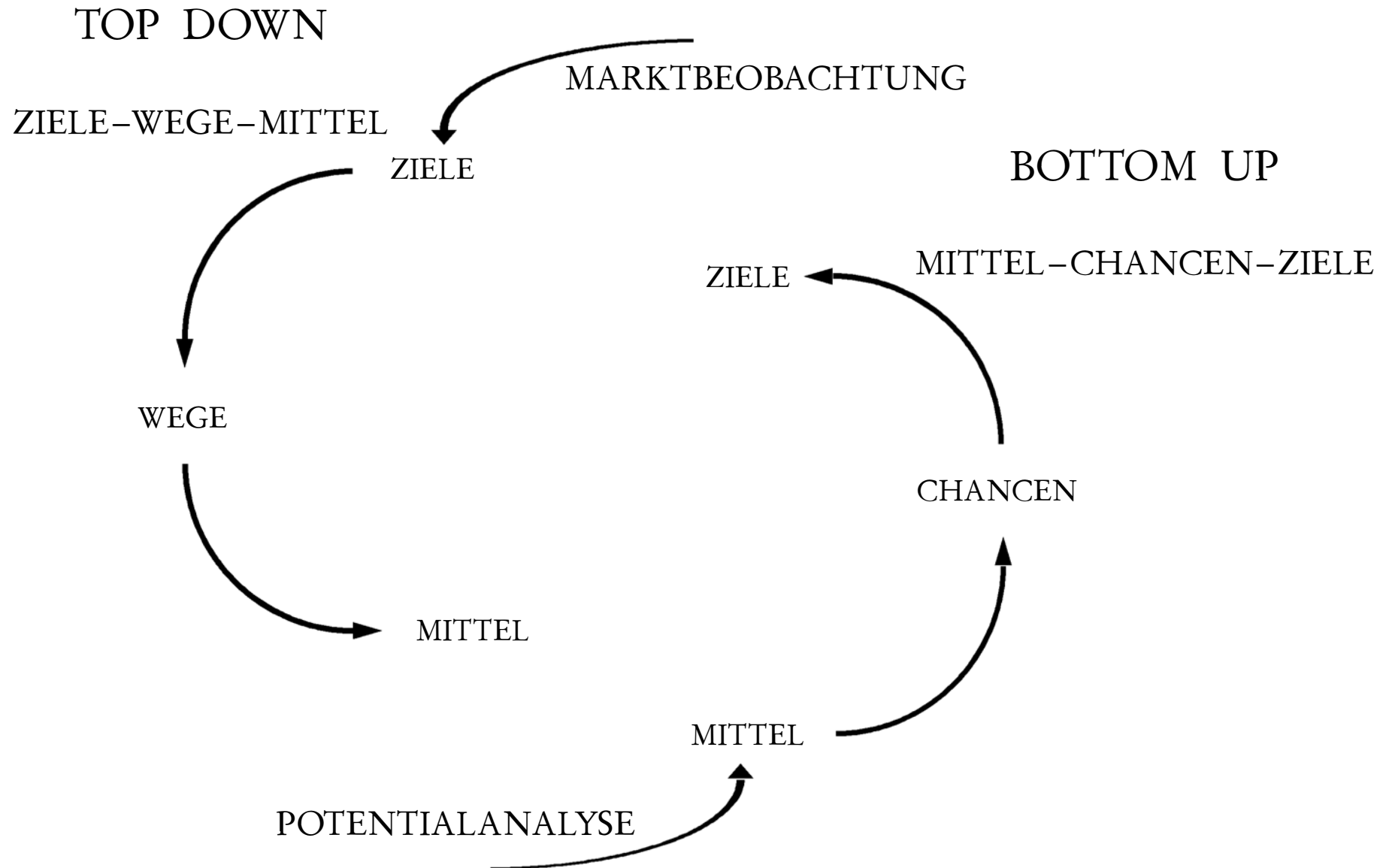
- *Personen*
- und deren – *Wertvorstellungen*
- und deren – *Verhalten*

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

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

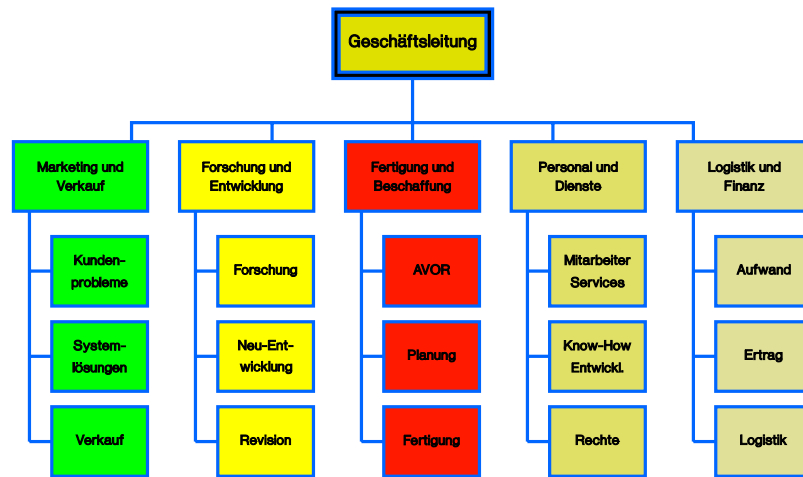
# Strategien

sowohl als auch

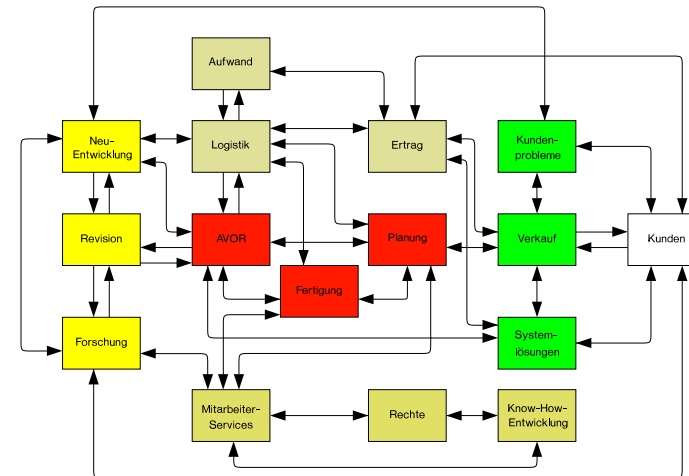


# Strategische Optionen

## 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"

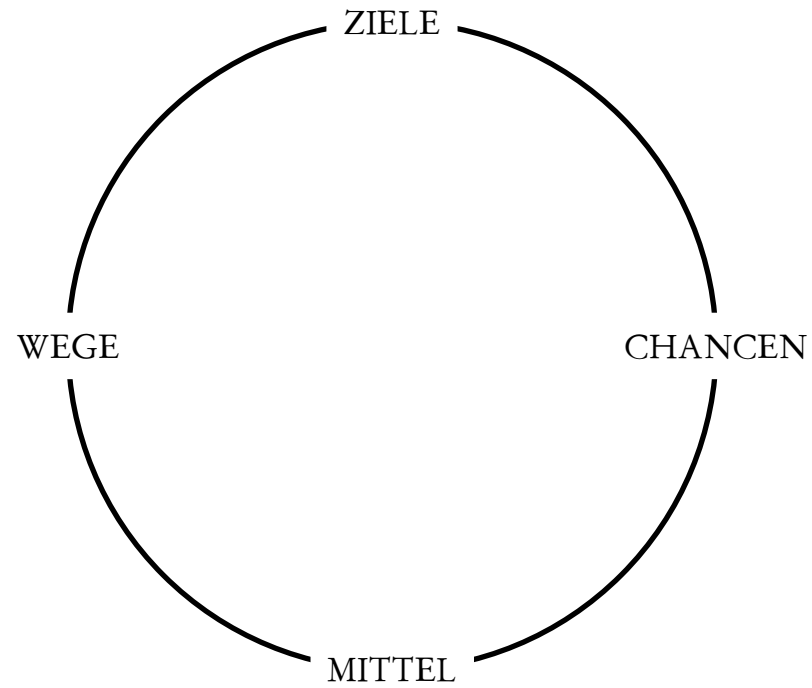
1. Wir haben Potentiale in: Marketing und Verkauf  
Forschung und Entwicklung  
Fertigung und Beschaffung  
Personalentwicklung  
Logistik und Finanz
2. Wir entwickeln, fertigen und verkaufen hydro-mechoptronische Betriebsmittel.
3. Wenn wir weniger Geräte verkaufen können, müssen wir unser Angebotspektrum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

Ziele – Wege – Mittel

Mittel – Chancen – Ziele

# Strategien

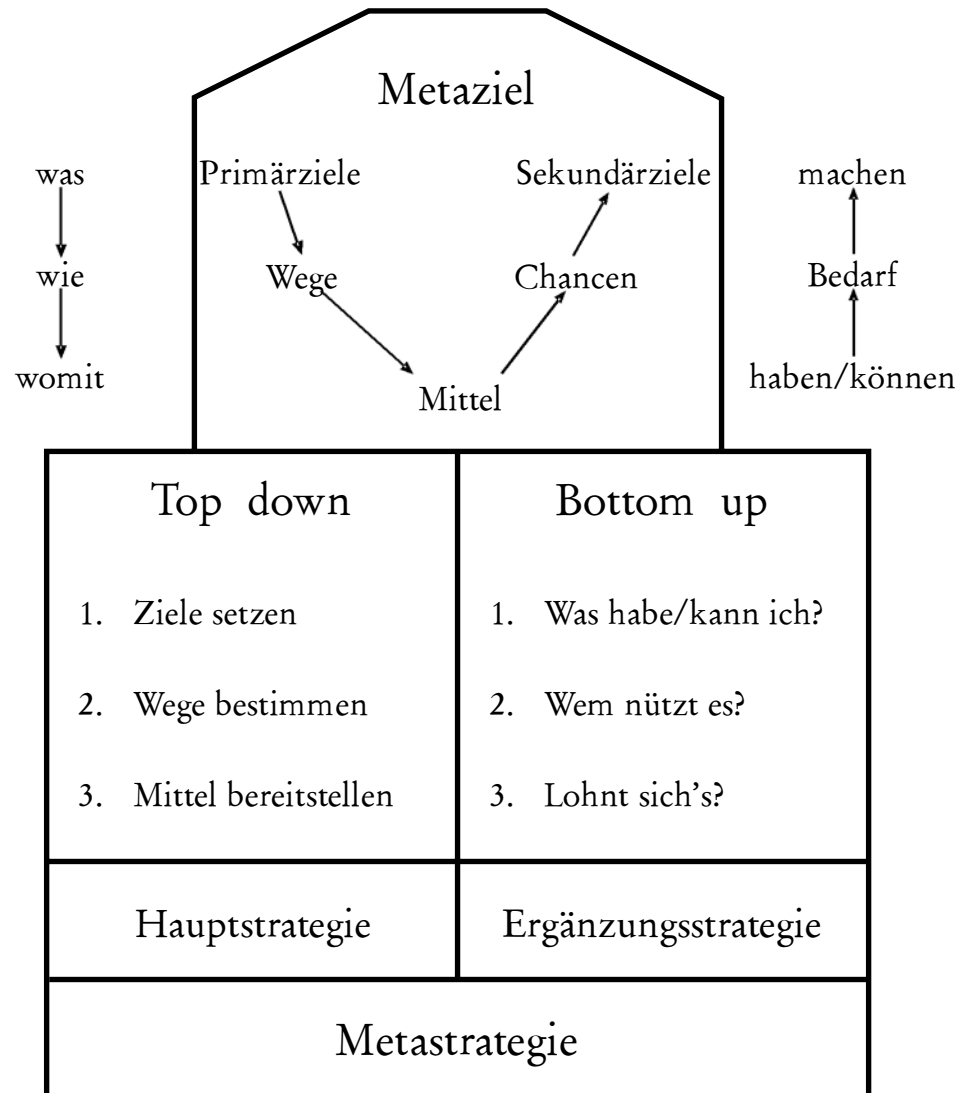
Sowohl als auch



TOP DOWN:  
BOTTOM UP:

ZIELE – WEGE – MITTEL  
MITTEL – CHANCEN – ZIELE

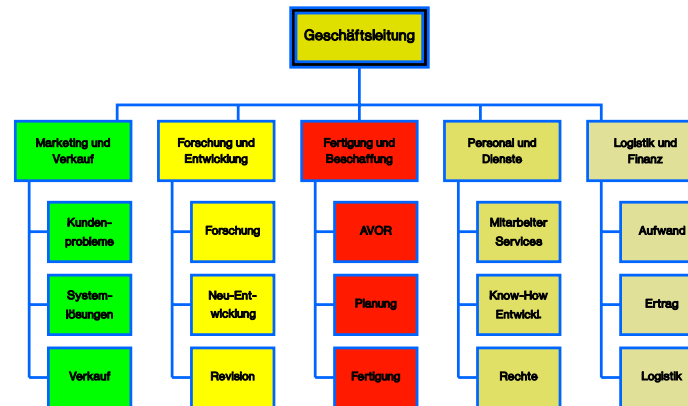
# Strategien



# Strategien

outside – in

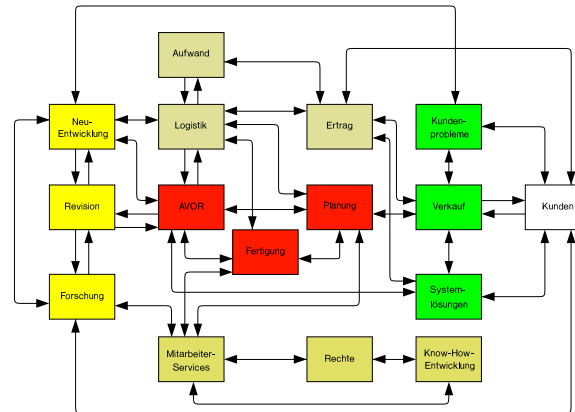
## Strategie X: TOP-DOWN



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

## 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

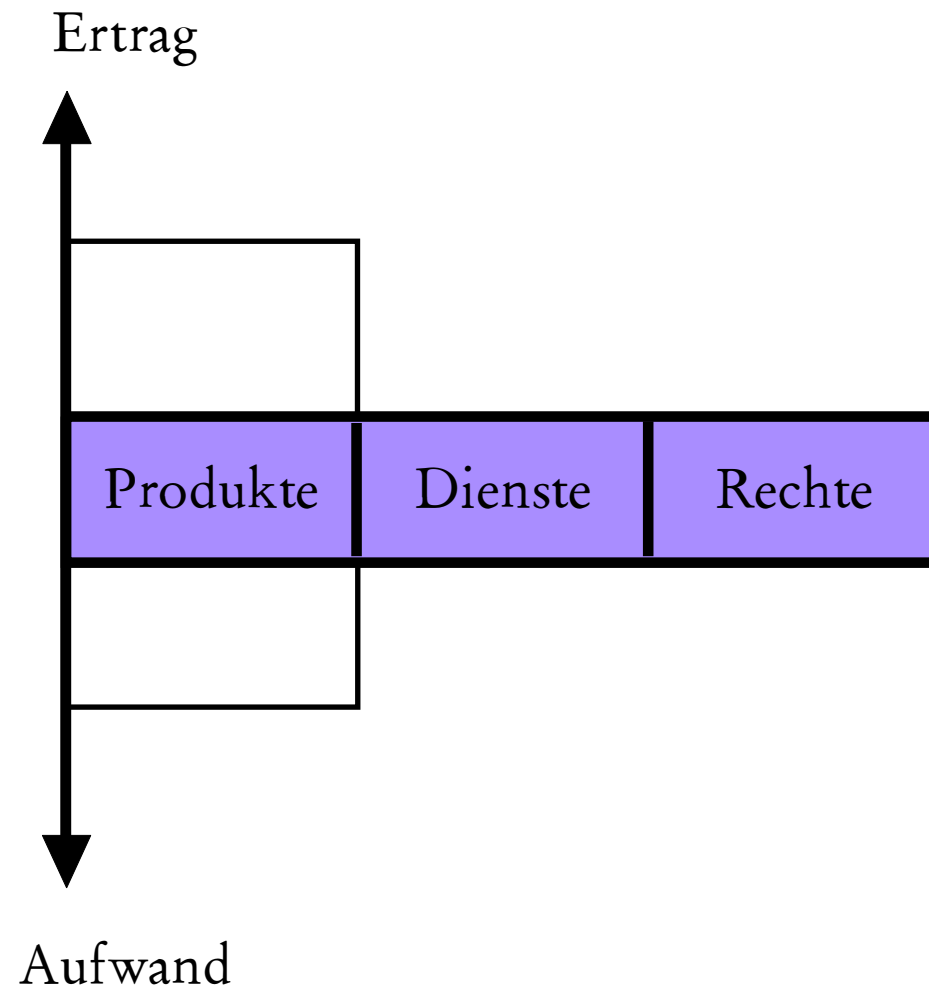
Zweck Ergänzungsstrategie:

Verbesserung Wirkungsgrad



# Strategien

## Die Geschäftssparten



# Ressourcen und Geschäftsarten

System 04

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: lightgreen;">■</span>														
	Logistik u. Finanz <span style="color: lightyellow;">■</span>														
Rechte	Patente														
	Marken														
	Muster u. Modelle														
	Urheberrecht														
Finanzen	Bargeld														
	Kredit														
	Anrechte (Optionen...)														

# Strategien

## Organigramm

