

Leistungsangebot

# Geschäftsstrategieentwicklung



HEINZ NIXDORF INSTITUT  
Universität Paderborn  
Produktentstehung  
Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier

# Geschäftsstrategieentwicklung

## Das Handlungsfeld

Eine Geschäftsstrategie beruht auf vielen Unternehmensaktivitäten. Nicht die Art, sondern die Kombination von spezifischen Aktivitäten führt zu einer vorteilhaften Position im Wettbewerb, die für Mitbewerber nicht ohne weiteres nachvollziehbar ist.

Erfolgreiche Unternehmen versuchen nicht, Strategien ihrer Konkurrenten zu kopieren oder zu übertrumpfen. Stattdessen haben sie einmalige Positionen eingenommen, die es ihnen ermöglichen, ein ganz anderes Spiel als die Konkurrenz zu spielen. Damit können sie einem direkten Effizienzwettbewerb ausweichen.

Offensichtlich kommt es darauf an, eine innovative Strategie zu finden. In der Regel wird die Strategie eines Unternehmens von dem geprägt, was in der Branche gerade „en vogue“ ist. Häufig ist das nicht der Weg, ein Unternehmen zum nachhaltigen Erfolg zu führen. Daher bedarf es eines diskursiven Ansatzes, welcher gut nachvollziehbar ist und nicht nur eine, sondern mehrere in sich schlüssige strategische Stoßrichtungen liefert. Entscheider und Entscheiderinnen benötigen Alternativen und sollten sich nicht mit einem Vorschlag zufrieden geben.

## Unsere Lösung

Ziel der Geschäftsstrategieentwicklung ist eine Unternehmensstrategie, die von den Mitbewerbern nicht ohne Weiteres nachvollzogen werden kann. Solche Strategien beruhen auf einer intelligenten Kombination von Ausprägungen vieler strategischer Variablen. Zur Erarbeitung einer „idealen“ Strategie für Ihr Unternehmen haben wir die Methodenkompetenz und die Erfahrungen aus zahlreichen Industrieprojekten. Unser Leistungsangebot umfasst dabei die folgenden Phasen:

### Geschäftsdefinition

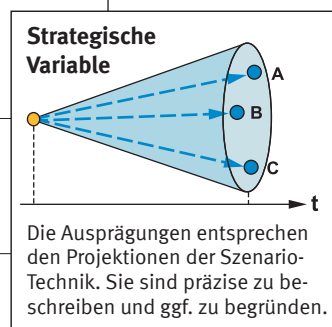
Die präzise Definition des Geschäfts beschreibt den Bereich, in dem sich Ihr Unternehmen positionieren kann, und welche Unternehmen als Wettbewerber angesehen werden. Auf dieser Basis lassen sich diejenigen Hebel bestimmen, die Ihrem Unternehmen zur Gestaltung des Geschäfts zur Verfügung stehen. Für jede dieser strategischen Variablen bieten sich in der Regel alternative Handlungsoptionen an.

### Analyse strategischer Optionen

Hier erfolgt die systematische Ermittlung alternativer Ausprägungen der strategischen Variablen – das sind die möglichen Einstellungen der einzelnen Hebel. Dabei sind insbesondere solche Ausprägungen aufzudecken, die neuartig und noch von keinem Konkurrenten in dieser Form gewählt wurden. Beispiele für alternative Ausprägungen der

strategischen Variable Distributionsweg sind ein anonymer Vertrieb, Direktvertrieb oder Vertretungen. Die ermittelten Ausprägungen sind anschließend präzise zu beschreiben.

Strategische Variable	Alternative Ausprägungen
<b>Fertigungstiefe</b>	<b>A</b> Möglichst hoher Eigenfertigungsanteil <b>B</b> Mittlerer Eigenfertigungsanteil/Systemlieferanten <b>C</b> Geringer bis kein Eigenfertigungsanteil
<b>Fertigungsart</b>	<b>A</b> Keine eigene Fertigung <b>B</b> Einzelfertigung <b>C</b> Serienfertigung <b>D</b> Massenfertigung
<b>Distributionsweg</b>	<b>A</b> Anonymer Vertrieb (z. B. Internet) <b>B</b> Direktvertrieb <b>C</b> Direktvertrieb und Vertretungen <b>D</b> Vertretungen
<b>Pre-Sales-Support</b>	<b>A</b> Keine Beratung <b>B</b> Telefonische Beratung <b>C</b> Beratung vor Ort



## Konsistenzanalyse

Die Konsistenzanalyse liefert diejenigen Kombinationen von Ausprägungen strategischer Variablen, die in einer Geschäftsstrategie gut zusammen passen. Als Ergebnis liegen Strategievarianten vor. Ob die Strategievarianten für Ihr Unternehmen zu empfehlen sind, kann hier noch nicht gesagt werden. Dazu ist es notwendig, die Positionen der Wettbewerber bezogen auf diese Kombinationen (Handlungsmuster) zu betrachten.

## Branchenanalyse

Mit Hilfe der Branchenanalyse sollen, insbesondere mit Hinblick auf die anschließende Bewertung der Strategievarianten, die folgenden Fragestellungen beantwortet werden:

- Welche Strategie verfolgt Ihr Unternehmen und welche Strategien verfolgen die Wettbewerber?
- Ist die von Ihrem Unternehmen verfolgte Strategie konsistent, d. h. wird bereits eine der ermittelten Strategievarianten – eine ideale Strategie – verfolgt? Falls nein: Welche Kombinationen von strategischen Entscheidungen haben dazu geführt, dass Ihre Strategie nicht ideal ist?
- An welchen Stellen unterscheidet sich Ihre Strategie jeweils von den einzelnen konsistenten Strategievarianten?

- Wie groß ist der finanzielle und zeitliche Aufwand für den Wechsel von der momentan verfolgten Strategie zu einer idealen Strategie?
  - Welche Unternehmen verfolgen eine ähnliche Strategie und sind damit die Hauptkonkurrenten für Ihr Unternehmen?
  - Existieren unter den Varianten einzigartige Strategien, die bisher noch von keinem Unternehmen verfolgt werden?
- Zunächst sind die momentan verfolgten Strategien der Wettbewerber sowie die Strategie Ihres Unternehmens anhand der strategischen Variablen zu charakterisieren. Für jeden Wettbewerber und Ihr Unternehmen wird bestimmt, wie die einzelnen strategischen Variablen in den Strategien ausgeprägt sind.

## Bewertung der Strategievarianten

Die Basis für die Bewertung der Strategievarianten bilden die möglichen Strategien (Strategievarianten) Ihres Unternehmens und die Strategien der Wettbewerber. Mit Hilfe der Kriterien „Erreichbarkeit“ und „Attraktivität“ der Strategievarianten wird die Strategievariante mit dem höchsten Erfolgspotential ausgewählt.

## Ihr Nutzen

Wir erarbeiten mit Ihnen auf diskursivem Weg verschiedene Strategievarianten und zeigen Ihnen Möglichkeiten auf, eine erfolgversprechende Position in der Zukunft einzunehmen. Sie erhalten eine gute Basis für die Strategieentwicklung. Alle Informationen, die im Strategieentwicklungsprozess zu berücksichtigen sind, haben Sie aufbereitet und auf den Punkt gebracht vorliegen. Strategische Entscheidungen werden somit für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar.



- Konsistente Handlungsmuster (ideale Strategie)
- ◊ Strategie Ihres Unternehmens
- ◊ Strategien der Konkurrenten

Positionierung der Konkurrenten und Ihres Unternehmens in der Wettbewerbsarena

# Das Heinz Nixdorf Institut

## Interdisziplinäres Forschungszentrum für Informatik und Technik

Das Heinz Nixdorf Institut ist ein Forschungszentrum der Universität Paderborn. Es entstand 1987 aus der Initiative und mit Förderung von Heinz Nixdorf. Damit wollte er Ingenieurwissenschaften und Informatik zusammenzuführen, um wesentliche Impulse für neue Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen. Dies schließt auch die Wechselwirkungen mit dem gesellschaftlichen Umfeld ein.

Die Forschungsarbeit orientiert sich an dem Programm „Dynamik, Mobilität, Vernetzung: Eine neue Schule des Entwurfs der technischen Systeme von morgen“. In der Lehre engagiert sich das Heinz Nixdorf Institut in Studiengängen der Informatik, der Ingenieurwissenschaften und der Wirtschaftswissenschaften.

Heute wirken am Heinz Nixdorf Institut sieben Professoren mit insgesamt 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Etwa ein Viertel der Forschungsprojekte der Universität Paderborn entfallen auf das Heinz Nixdorf Institut, und pro Jahr promovieren hier etwa 30 Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler.

## Der Lehrstuhl für Produktentstehung

### Erfolgspotentiale der Zukunft erkennen und erschließen

Produkt- und Produktionssysteminnovationen sind der entscheidende Hebel für Zukunftssicherung und Beschäftigung. Der Maschinenbau und verwandte Branchen, wie die Automobilindustrie, nehmen heute eine Schlüsselstellung ein. Diese Branchen weisen aber auch erhebliche Erfolgspotentiale der Zukunft auf. Diese gilt es, frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig zu erschließen.

Informations- und Kommunikationstechnik führt nicht nur zu Produktivitätssteigerungen — es entstehen auch neue Produkte und neue Märkte. Unser Ziel ist die Steigerung der Innovationskraft von Industrieunternehmen. Dafür erarbeiten wir Methoden und Verfahren. Unsere Forschungsschwerpunkte sind:

- Strategische Produkt- und Technologieplanung
- Entwicklungsmethodik Mechatronik
- Produktionssystemplanung
- Virtual Reality, Augmented Reality und Simulation

### Heinz Nixdorf Institut

#### Lehrstuhl für Produktentstehung

Fürstenallee 11

33102 Paderborn

Telefon 0 52 51 | 60 62 67

Telefax 0 52 51 | 60 62 68

E-Mail [produktentstehung@hni.upb.de](mailto:produktentstehung@hni.upb.de)

[www.hni.uni-paderborn.de](http://www.hni.uni-paderborn.de)