



# Kompetenzfelder des Managements



2. Semester

Bachelorstudiengang Nachhaltige Ökonomie und Management

Teilleistung im Modul Managementkompetenzen (2 SWS / 2 ECTS)

Sommersemester 2025



# Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

**2. Strategisches Denken**

3. Kommunikation & Führung

4. Motivation & Kreativität

5. Stress & Zeitmanagement



Strategos = Kunst der Herresführung

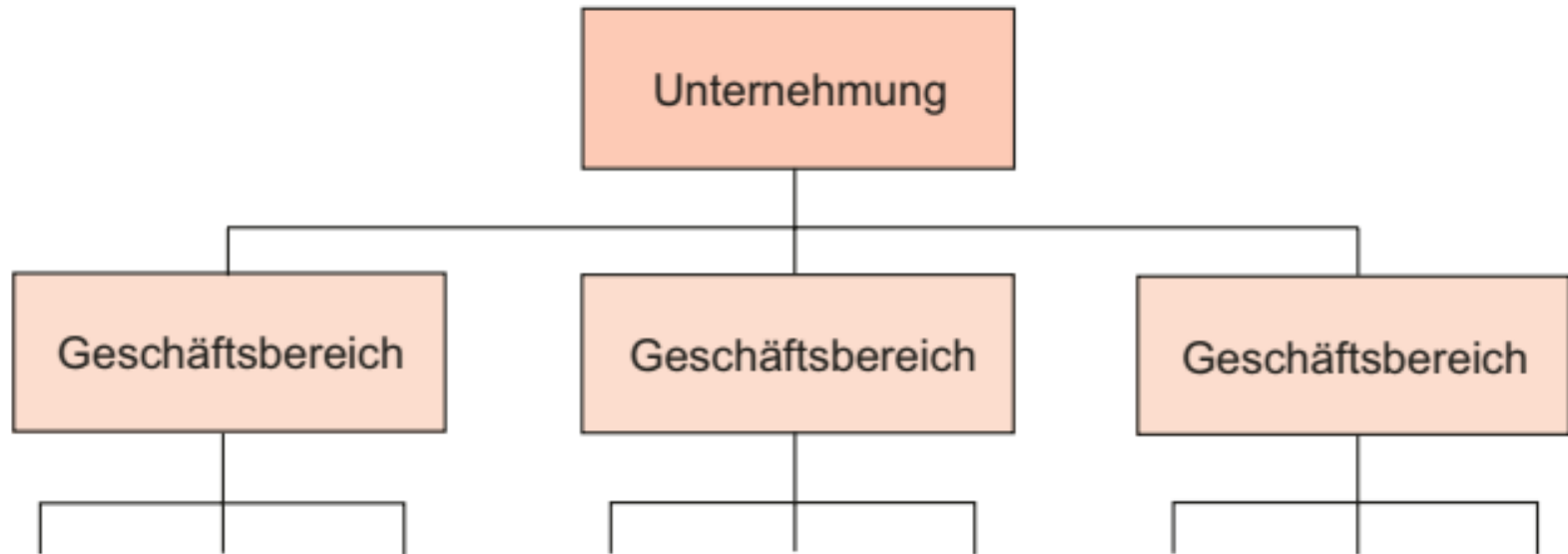
„Königsdisziplin“  
im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre



Strategisches Management stellt sich der Frage, warum einige Unternehmungen in einer Branche erfolgreich sind und andere nicht.



# Strategische Ebenen





# Beispiele Strategische Geschäftsfelder

Unternehmen	Siemens	BASF	BMW	Deutsche Bank
SGF	Digital Industries Smart Infrastructure Siemens Mobility Siemens Advanta Portfolio Companies Siemens Healthineers	Chemicals Materials Industrial Solutions Surface Technologies Nutrition & Care Agricultural Solutions.	Automobile Motorräder Finanzdienstleistungen	Corporate Bank Investment Bank Privatkundenbank Asset Management (DWS)



# Analyse der strategischen Ausgangssituation





# Analyse der strategischen Ausgangssituation



Quelle: in Anlehnung an Homburg (2020 a), S. 470 ff.



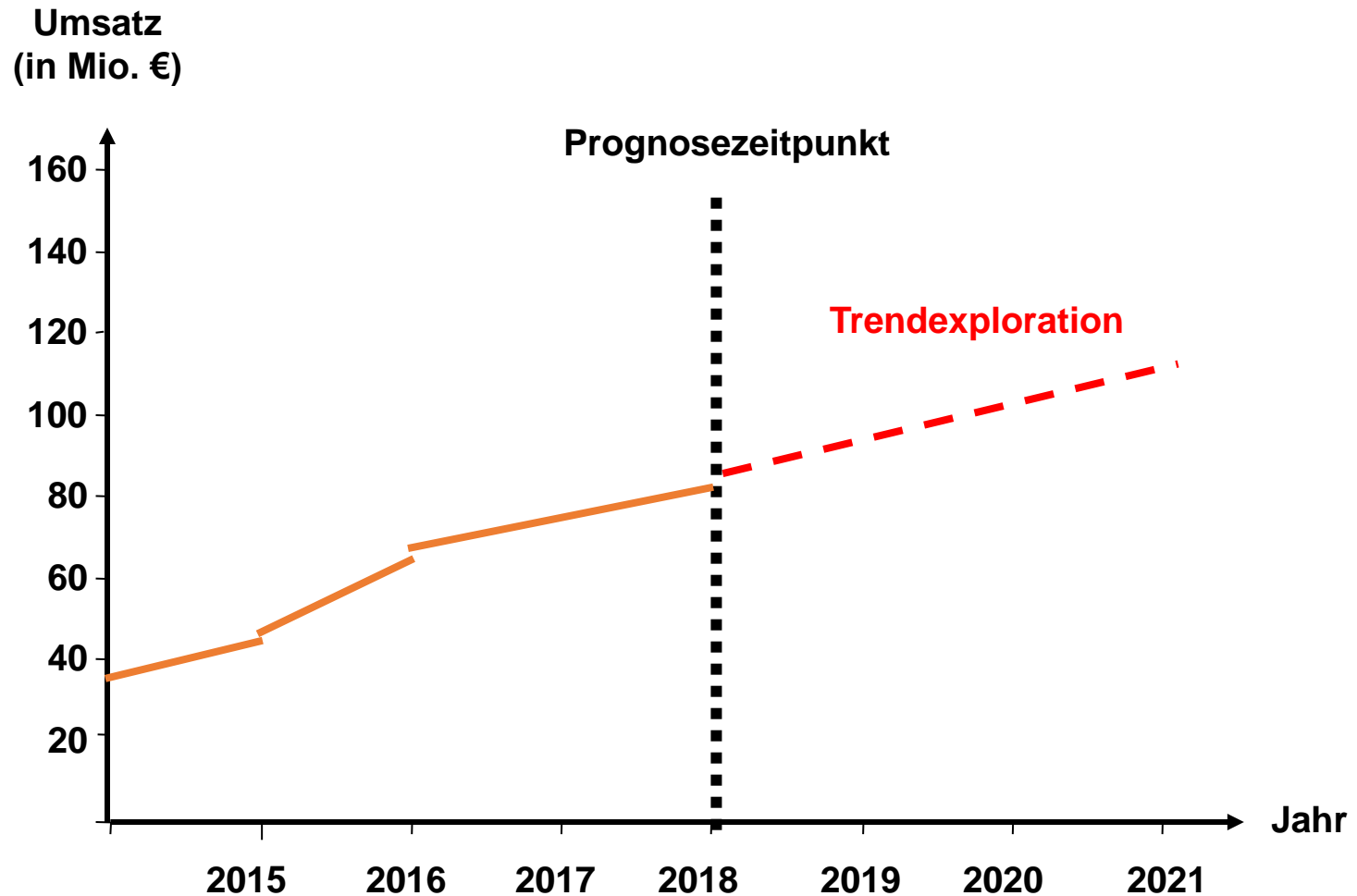
# Zentrale Modelle und Methoden im Rahmen der Analyse strategischer Ausgangssituationen

Analysebereich	Modelle/Methoden
Globale Umweltfaktoren (= Makro-Umwelt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frühwarnsysteme/Frühaufklärungssysteme</li> <li>▪ Prognoseverfahren</li> <li>▪ Szenariotechniken</li> </ul>
Markt (= Mikro-Umwelt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Methoden der Marktforschung</li> <li>▪ Modell der Wettbewerbsstruktur</li> <li>▪ Modell der strategischen Gruppen</li> </ul>
Situation des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse der Wertschöpfungskette</li> <li>▪ Benchmarking</li> <li>▪ Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile</li> <li>▪ SWOT-Analyse</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Homburg (2020 a), S. 472



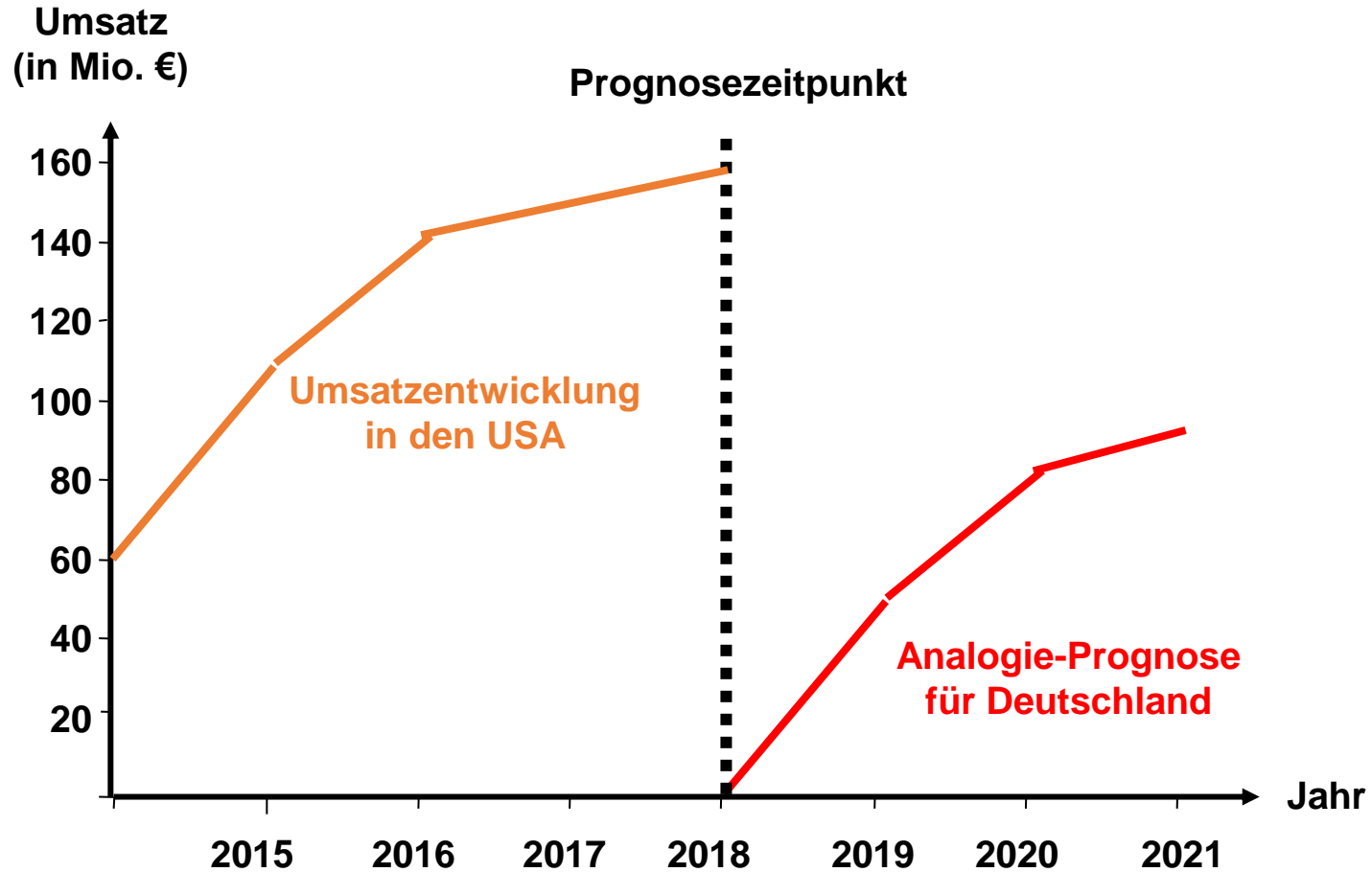
# Trendextrapolation



Quelle: Kreuzer (2018), S. 154



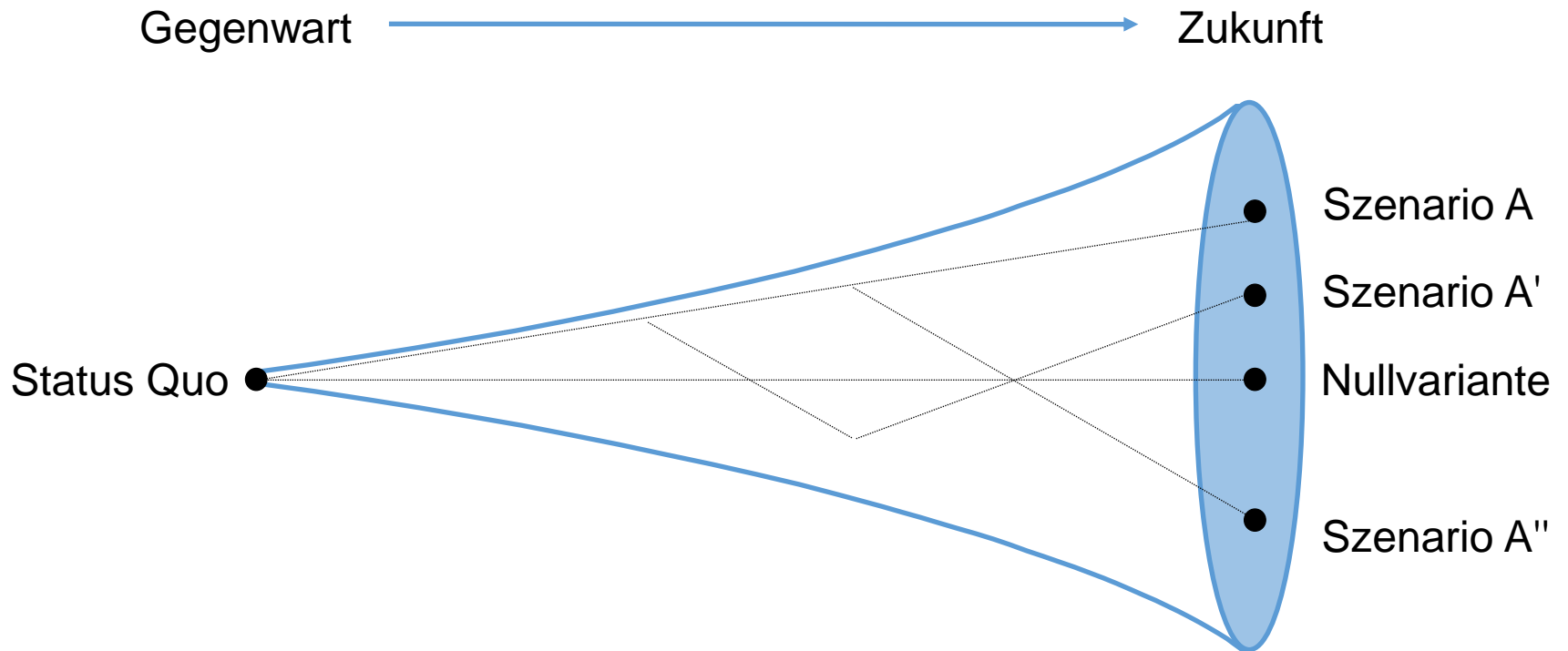
# Analogie-Prognose



Quelle: Kreutzer (2018), S. 156

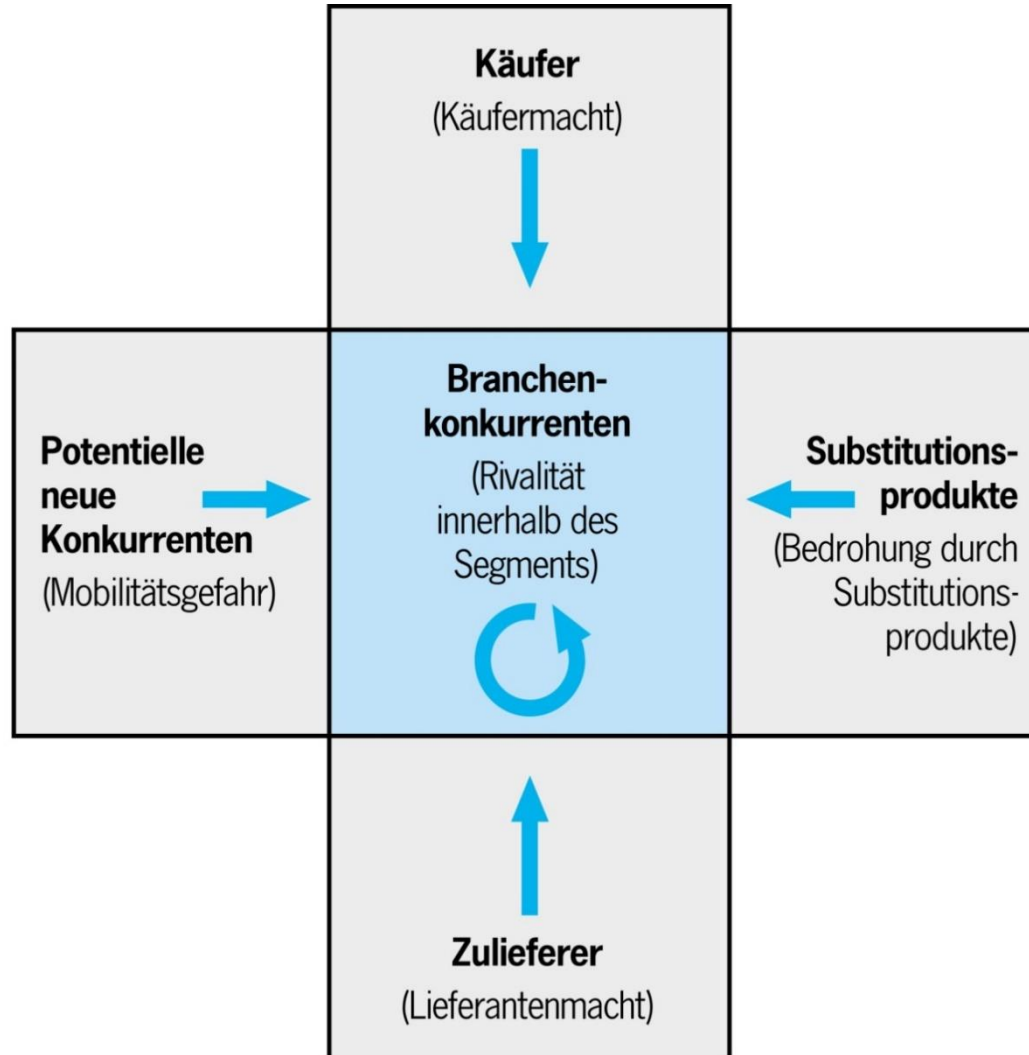


# Der Szenariotrichter





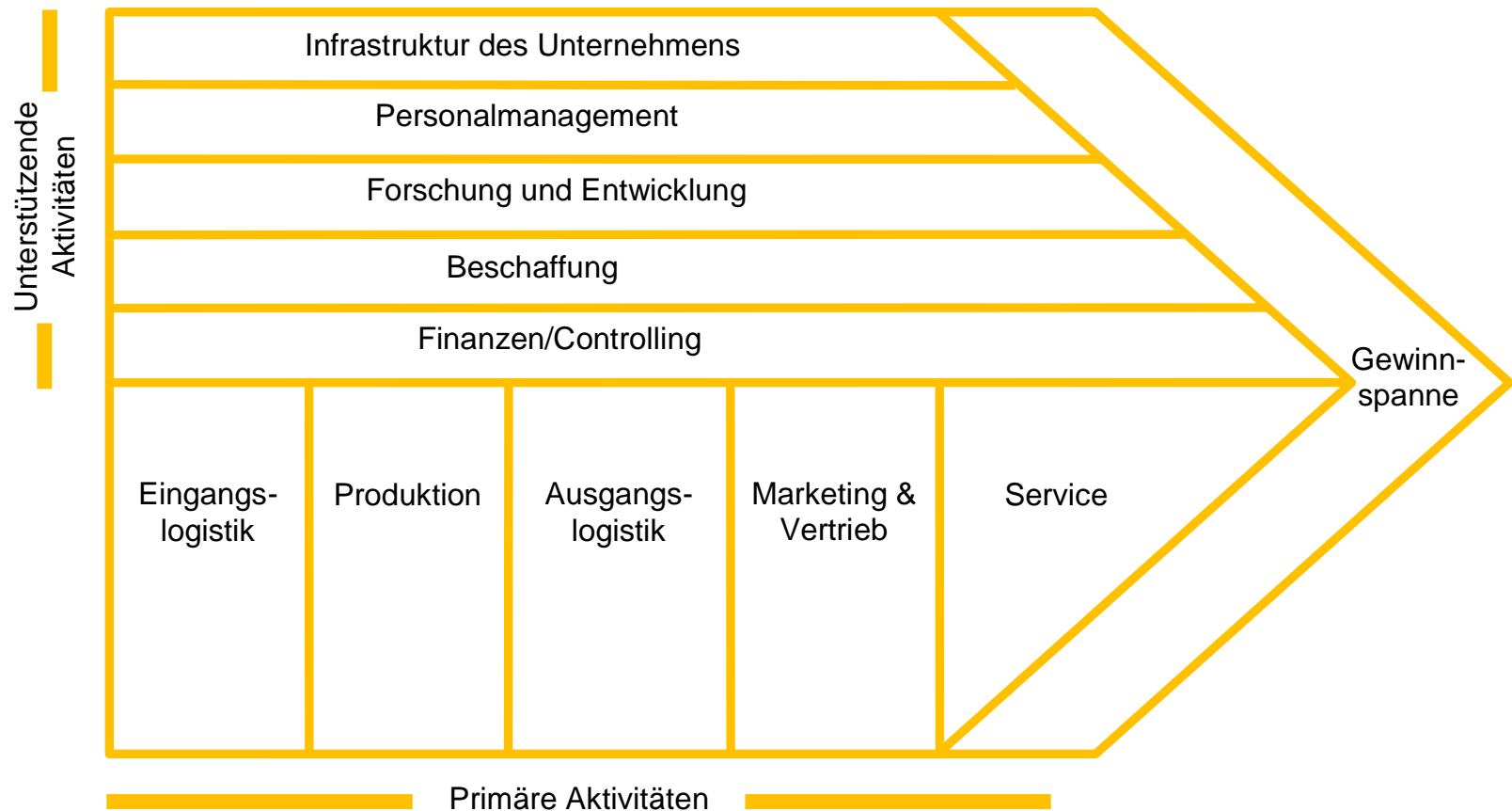
# Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität



Quelle: Porter (1997)

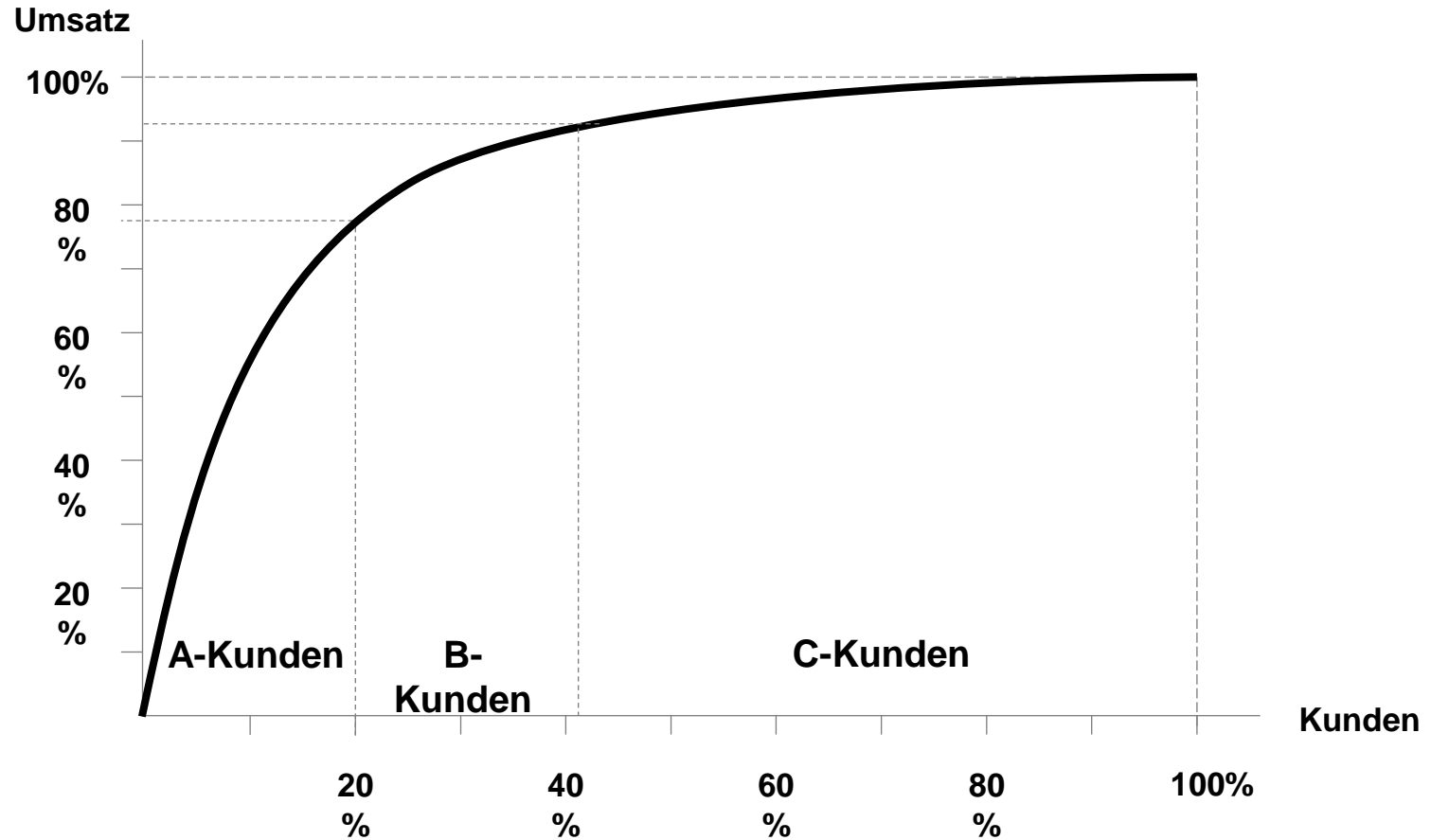


# Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens





# ABC-Analyse des Kundenstamms



Quelle: Kreutzer (2018), S. 171



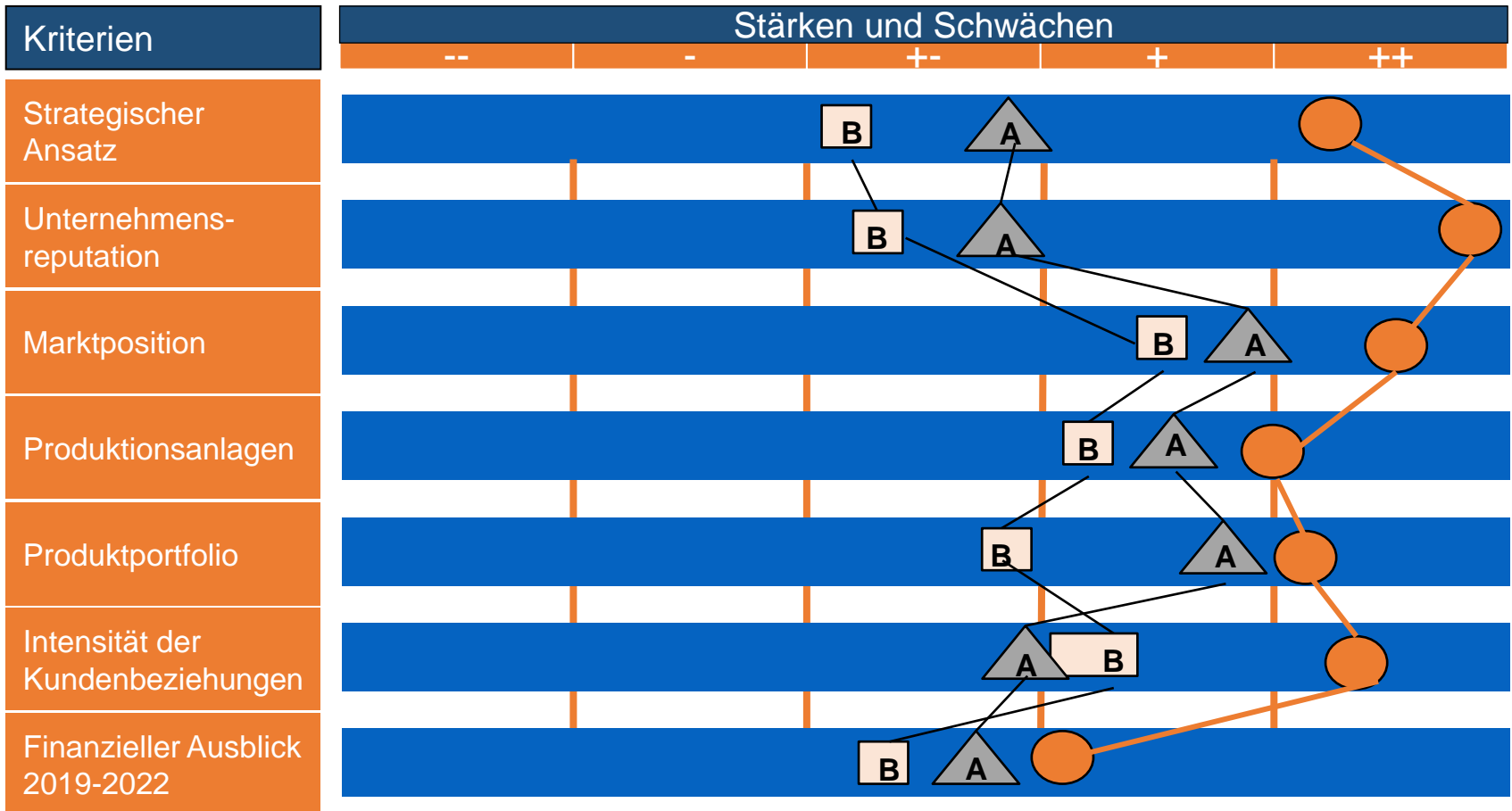
# Stufenkonzept eines Benchmarking-Ansatzes

Stufe 1	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Festlegung des Benchmark-Fokus (inkl. Ermittlung der jeweiligen Schlüsselkomponenten):<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Produkte</li><li>▪ Dienstleistungen</li><li>▪ Prozesse</li></ul></li></ul>
Stufe 2	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Definition des Wettbewerbsbereiches (entweder aus Kunden- oder Unternehmenssicht)</li><li>▪ Bestimmung der Unternehmensbereiche oder der Unternehmen, mit denen ein Vergleich erfolgen soll (d. h., welcher Unternehmensbereich oder welches Unternehmen wird als „Best-in-Class“ angesehen?)</li><li>▪ Auswahl des sogenannten Benchmarks aus dem eigenen Unternehmen, der eigenen Branche und/oder dem eigenen Land, oder aus anderen Branchen und/oder Ländern</li></ul>
Stufe 3	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gewinnung der notwendigen Daten durch Sekundär- und/oder Primärforschung</li><li>▪ U. U. Einschaltung von Beratungsunternehmen zur Durchführung der Informationsgewinnung, der Analyse sowie zur Ableitung von Empfehlungen</li></ul>
Stufe 4	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ermittlung der vorhandenen Leistungsunterschiede (Leistungslücken, mögliche „Überleistungen“)</li><li>▪ Erfassung der Ursachen für Leistungslücken und Überleistungen</li><li>▪ Bewertung der ermittelten Leistungsunterschiede bzgl. ihrer Implikationen für<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kostensituation des eigenen Unternehmens</li><li>▪ Zusätzliche Nutzenkomponenten für die eigenen Kunden</li></ul></li></ul>
Stufe 5	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analyse, in welcher Form das gewonnene Wissen genutzt werden kann, um die eigene Leistungspalette oder die zugrunde liegenden Prozesse weiterzuentwickeln</li><li>▪ Erarbeitung eines Masterplans zur Umsetzung</li></ul>

Quelle: Kreuzer (2018)



# Ergebnisse der Stärken- und Schwächen-Analyse



Quelle: Kreutzer (2018), S. 111



# Grundkonzept der SWOT-Analyse

Ermittlung der unternehmensspezifischen  
Stärken und Schwächen

Ermittlung von Chancen und  
Risiken des Marktes

<b>Interne Perspektive</b>	<b>Eigene Stärken</b>	<b>Eigene Schwächen</b>
<b>Externe Perspektive</b>	<b>?</b>	<b>?</b>
<b>Chancen im Markt</b>	<b>?</b>	<b>?</b>
<b>Risiken im Markt</b>	<b>?</b>	<b>?</b>

Synthese

Ableitung von Maßnahmen

Quelle: Kreutzer (2018), S. 107



# Synthese der externen und internen Perspektive bei der SWOT-Analyse

<b>Interne Perspektive</b>  <b>Externe Perspektive</b>	<b>Eigene Stärken</b>	<b>Eigene Schwächen</b>
<b>Chancen im Markt</b>	Welche Chancen im Markt können wir aufgrund unserer Stärken optimal nutzen?	Von welchen Chancen im Markt können wir aufgrund unserer Schwächen nicht profitieren?
<b>Risiken im Markt</b>	Von welchen Risiken im Markt können wir aufgrund unserer Stärken profitieren?	Welche Risiken im Markt treffen uns aufgrund unserer Schwächen besonders hart?



# SWOT-Analyse aus dem Konsumgütermarkt

	<b>Interne Perspektive</b>		
<b>Externe Perspektive</b>		<b>Eigene Stärken</b>	<b>Eigene Schwächen</b>
<b>Chancen im Markt</b>		Hohe Internet-Kompetenz und Zugang zu Online-Vertriebskanälen  Steigende Akzeptanz von Online-Vertriebsplattformen	Keine adäquaten Produktangebote  Trend zu Bioprodukten und Wellness-Angeboten
<b>Risiken im Markt</b>		Innovative Produktlinie für die Generation 50+ vorhanden  Dramatische Verschiebung der Altersstruktur	Eigener Fokus auf Mittelpreis-/Mittelqualitätslagen gegeben  Zunehmend preisbewusstes Einkaufen



# Hierarchisches Zielsystem eines Unternehmens



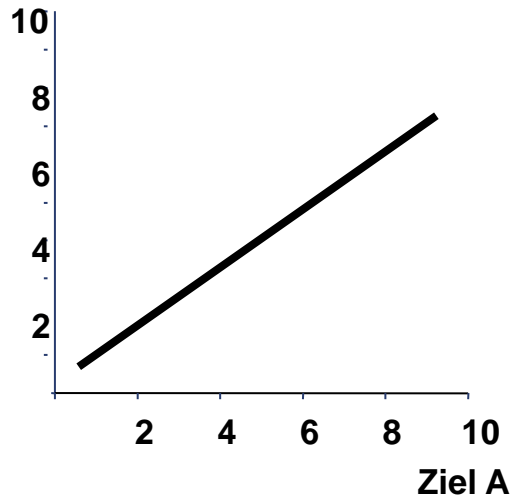
Quelle: Kreutzer (2018), S. 38



# Visualisierung von Zielbeziehungen

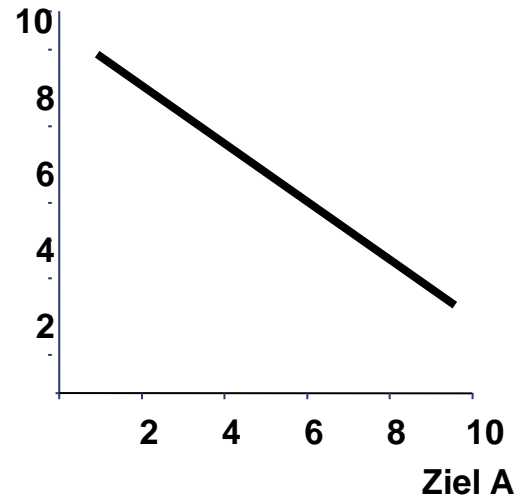
**Zielkomplementarität  
(Zielharmonie)**

Ziel B



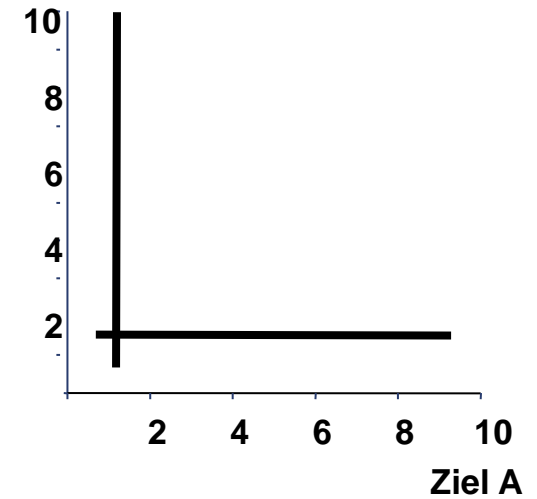
**Zielkonflikt  
(Zielkonkurrenz)**

Ziel B



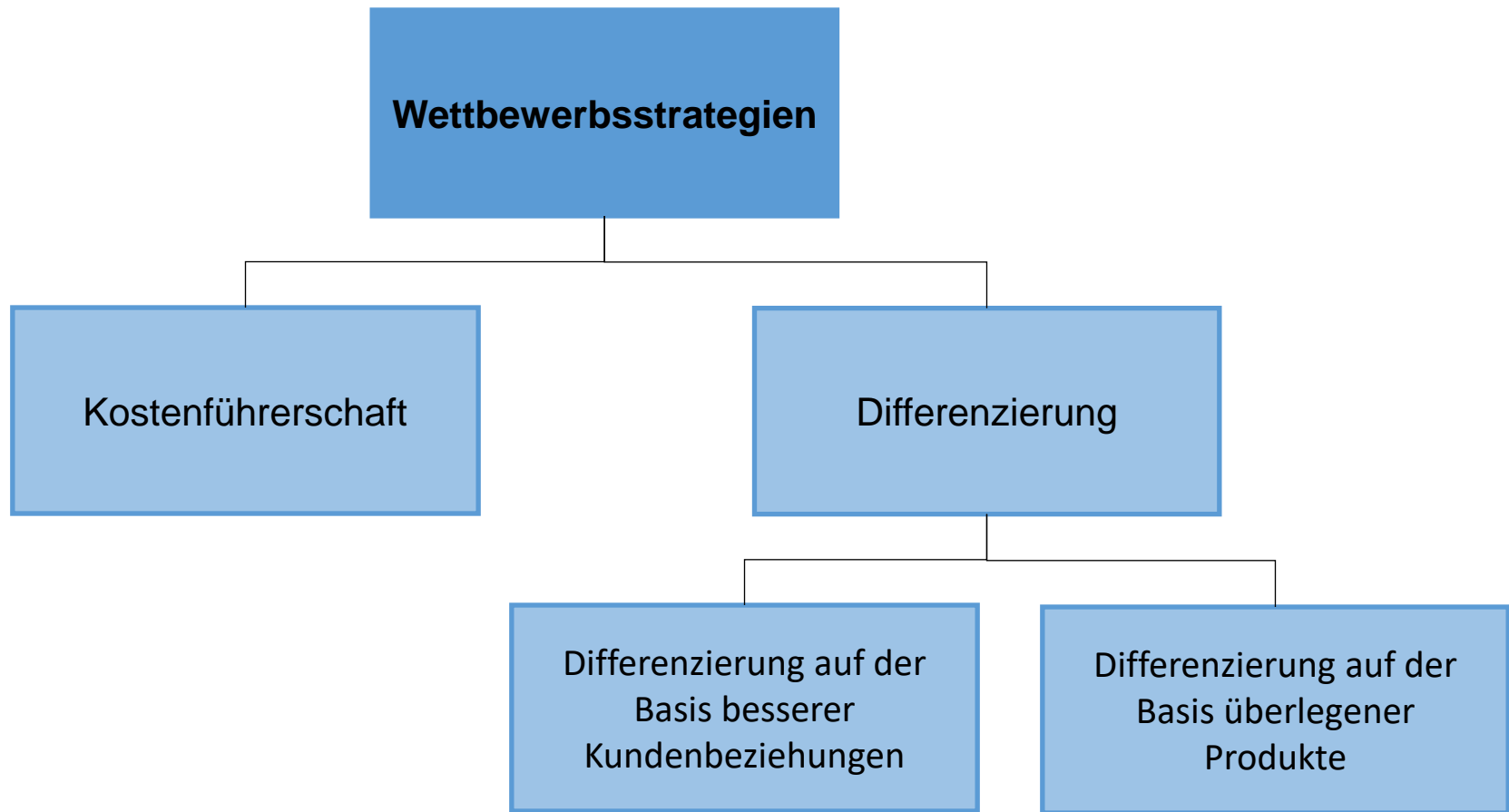
**Zielneutralität  
(Zielindifferenz)**

Ziel B





# Grundlegende Wettbewerbsstrategien



Quelle: in Anlehnung an Homburg (2020 a), S. 512; Homburg (2020 b), S. 149



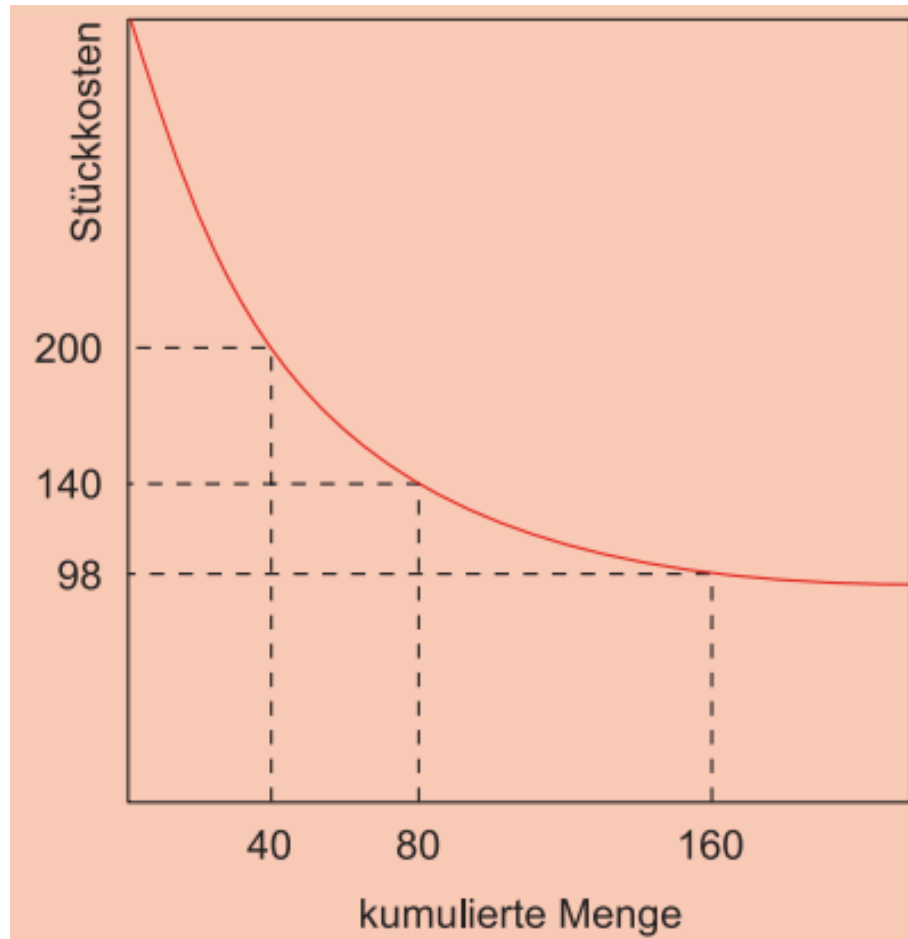
Das Konzept der Erfahrungskurve wurde Mitte der 1960er-Jahre von der amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaft „Boston Consulting Group“ (BCG) entwickelt und als Instrument zur Formulierung effektiver Geschäftsstrategien propagiert.

Vor dem Hintergrund bekannter ökonomischer Gesetzmäßigkeiten („Gesetz der Massenproduktion“, Betriebsgrößenersparnisse, Lernkurve) hat die BCG empirische Untersuchungen zur langfristigen Gesamtkostenentwicklung ihrer Klienten angestellt und herausgefunden, dass im Zeitablauf gesehen zwischen der Stückkostenentwicklung und der Produktionsmenge folgender Zusammenhang besteht: Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge (= Erfahrung) einer Produktart sinken deren reale Stückkosten um 20 bis 30 %:





## Beispiel für eine Erfahrungskurve



Quelle: Schreyögg/Koch (2023), S. 111



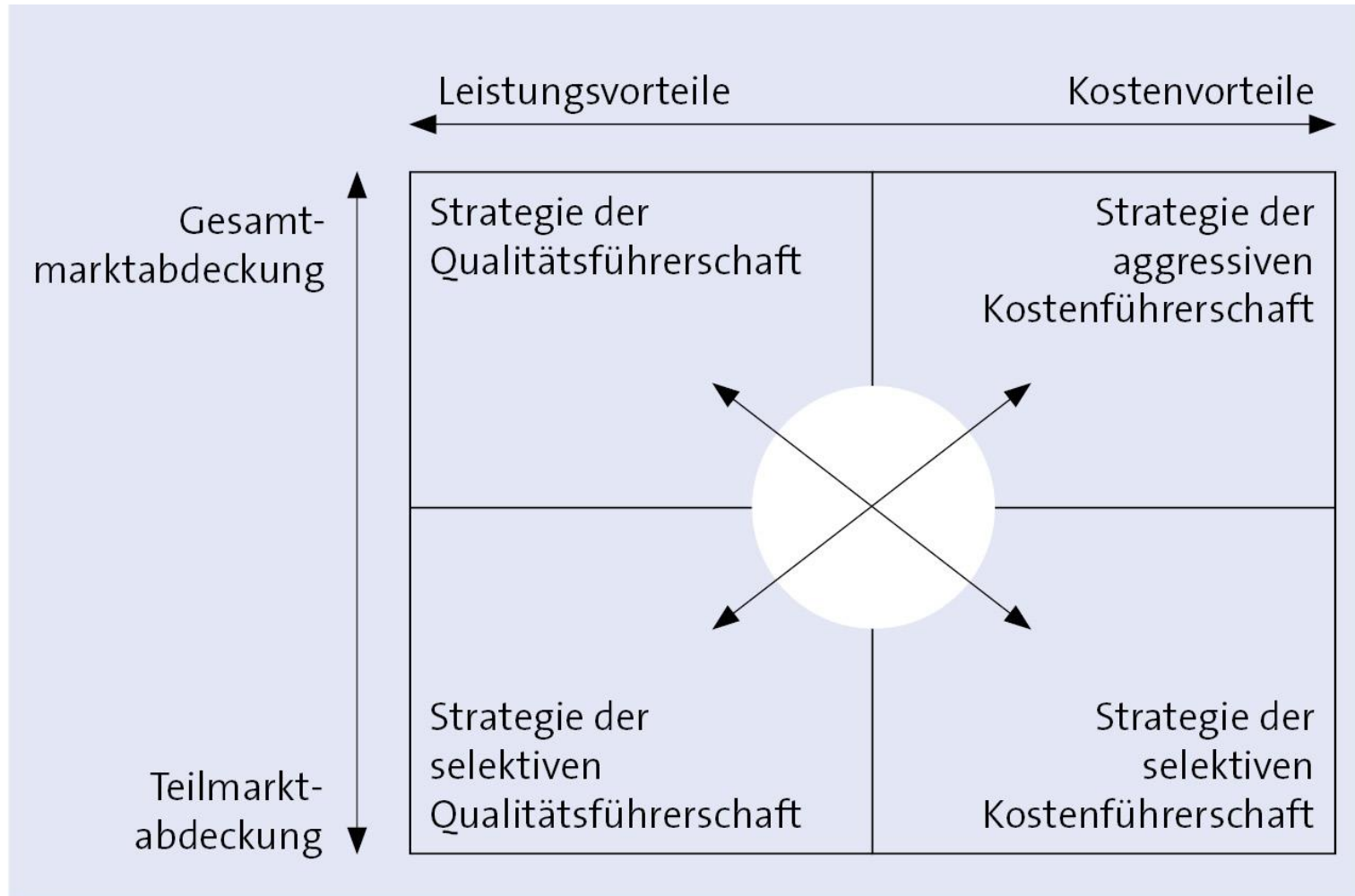
# Beispiele für Differenzierungsstrategien

<i>Differenzierungsmerkmal</i>	<i>Abnehmerinnenvorteil</i>
<i>Ausstattung des Produkts mit Symbolen des Reichtums, der Sportlichkeit usw. (z.B. Porsche)</i>	<i>Mehr Prestige Anziehungskraft auf andere</i>
<i>Gutes Produktdesign (z.B. USM Haller)</i>	<i>Vergnügen an Funktionalität und Ästhetik</i>
<i>Exklusive Ausstattung der Geschäftsräume (z.B. Louis Vuitton)</i>	<i>Käuferlebnis</i>
<i>Designerkleidung (z.B. Belenciaga)</i>	<i>Prestige</i>
<i>Qualität der Zutaten, Zubereitung und Präsentation (z.B. Sternegastronomie)</i>	<i>Einmaliges Geschmackserlebnis</i>
<i>Software-Hardware-Integration (z.B. Apple)</i>	<i>Rechnergeschwindigkeit</i>
<i>Handwerkliche Präzision (z.B. Burmester, Berliner Philharmoniker)</i>	<i>Perfektionserleben</i>

Quelle: Schreyögg/Koch (2023), S. 112



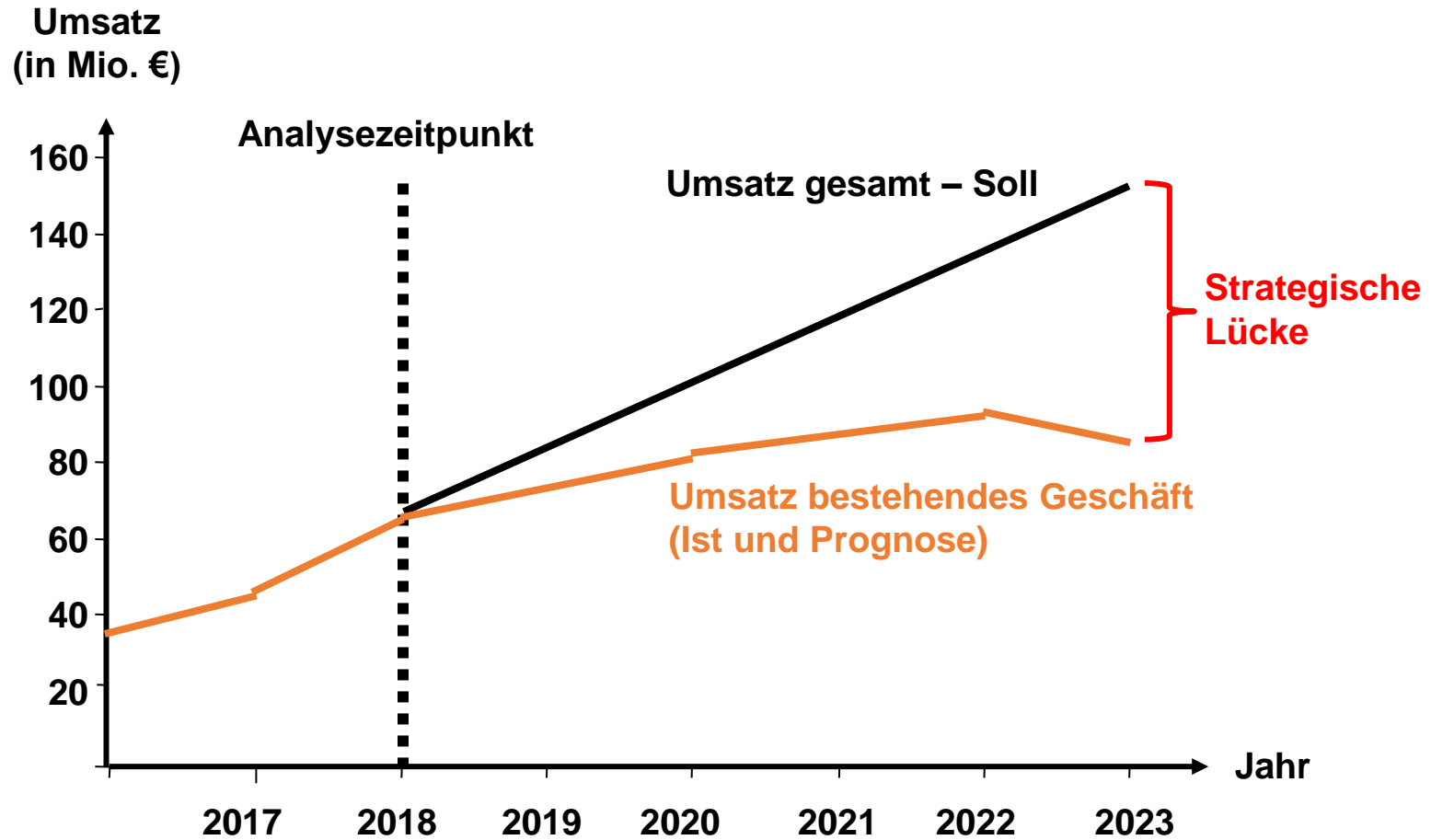
# Wettbewerbsstrategie nach Porter



Quelle: Bruhn (2009), S. 76



# Gap-/Lücken-Analyse



<b>Produkte/ Leistungen</b> \ <b>Märkte</b>	<b>Jetzige</b>	<b>Neue</b>
<b>Jetzige</b>	Marktdurchdringungsstrategie	Marktentwicklungsstrategie
<b>Neue</b>	Produktentwicklungsstrategie	Diversifikationsstrategie

Quelle: in Anlehnung an Ansoff 1965, S. 109



- Die Produkt-Markt-Matrix liefert Ihnen ein perfektes Instrument, um über verschiedene strategische Optionen zur Weiterentwicklung des Angebotsprogramms Ihres Unternehmens systematisch nachzudenken.
- Das Konzept können Sie dabei gleichermaßen für Produkte wie Services einsetzen.
- Auch wenn das Konzept sehr „einfach“ aussieht, ist es für die Strategiearbeit gut geeignet und sollte von Ihnen regelmäßig zur gedanklichen Stimulierung eingesetzt werden.

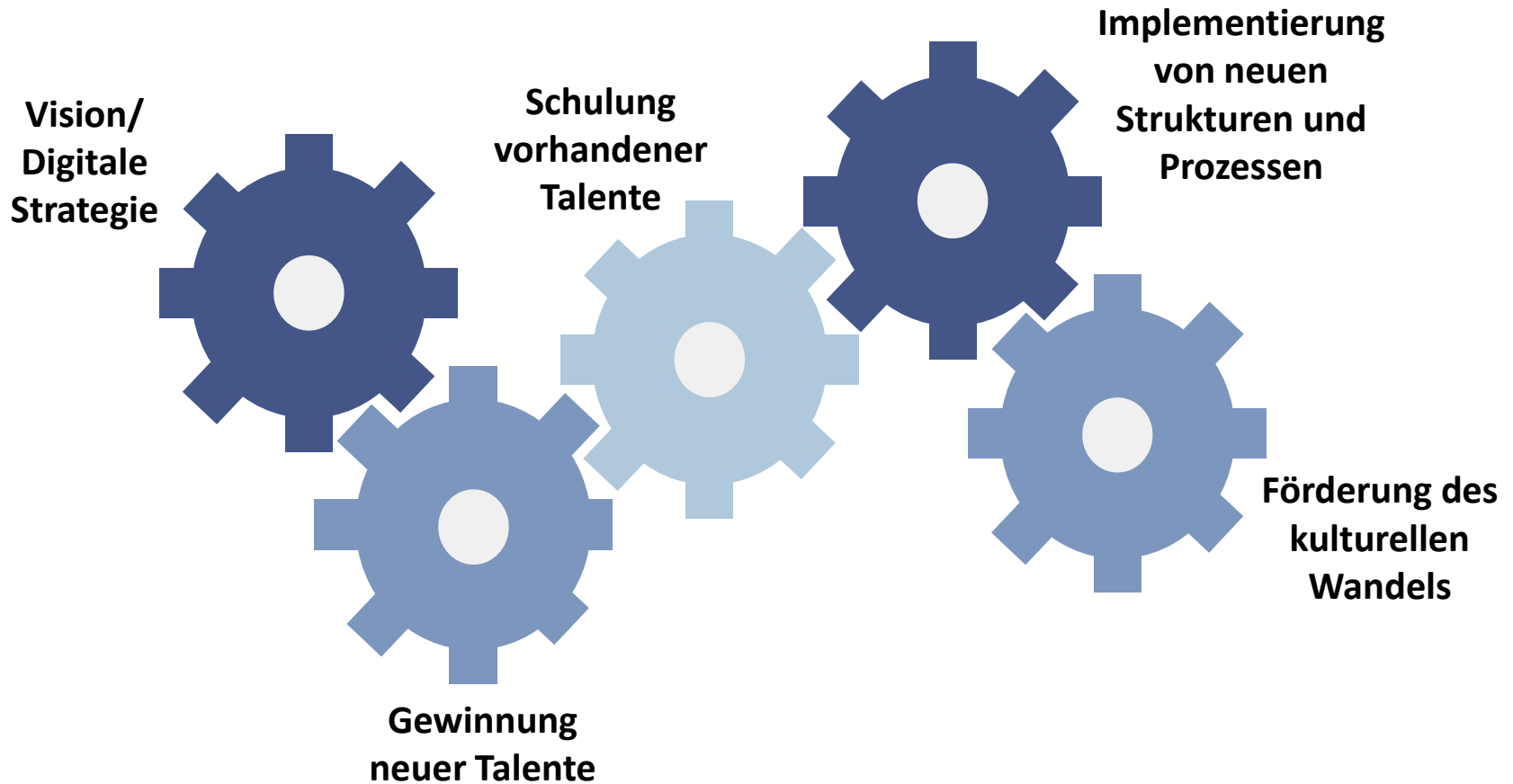


# Beispiele für unterschiedlichen Regelgebrauch im strategischen Wettbewerb

<b>Firma</b>	<b>Rule taker</b>	<b>Rule breaker</b>
<b>Airline</b>	Air Berlin	Ryanair
<b>TV USA</b>	ABC, CBS	CNN
<b>Reiseveranstalter</b>	Thomas Cook, ITS ...	LTur
<b>Buchhandel</b>	Hugendubel	Amazon
<b>Lebensversicherung</b>	Nürnberger, Victoria ...	Cosmos-Direct
<b>Möbelhandel</b>	WK, Rolf Benz	IKEA



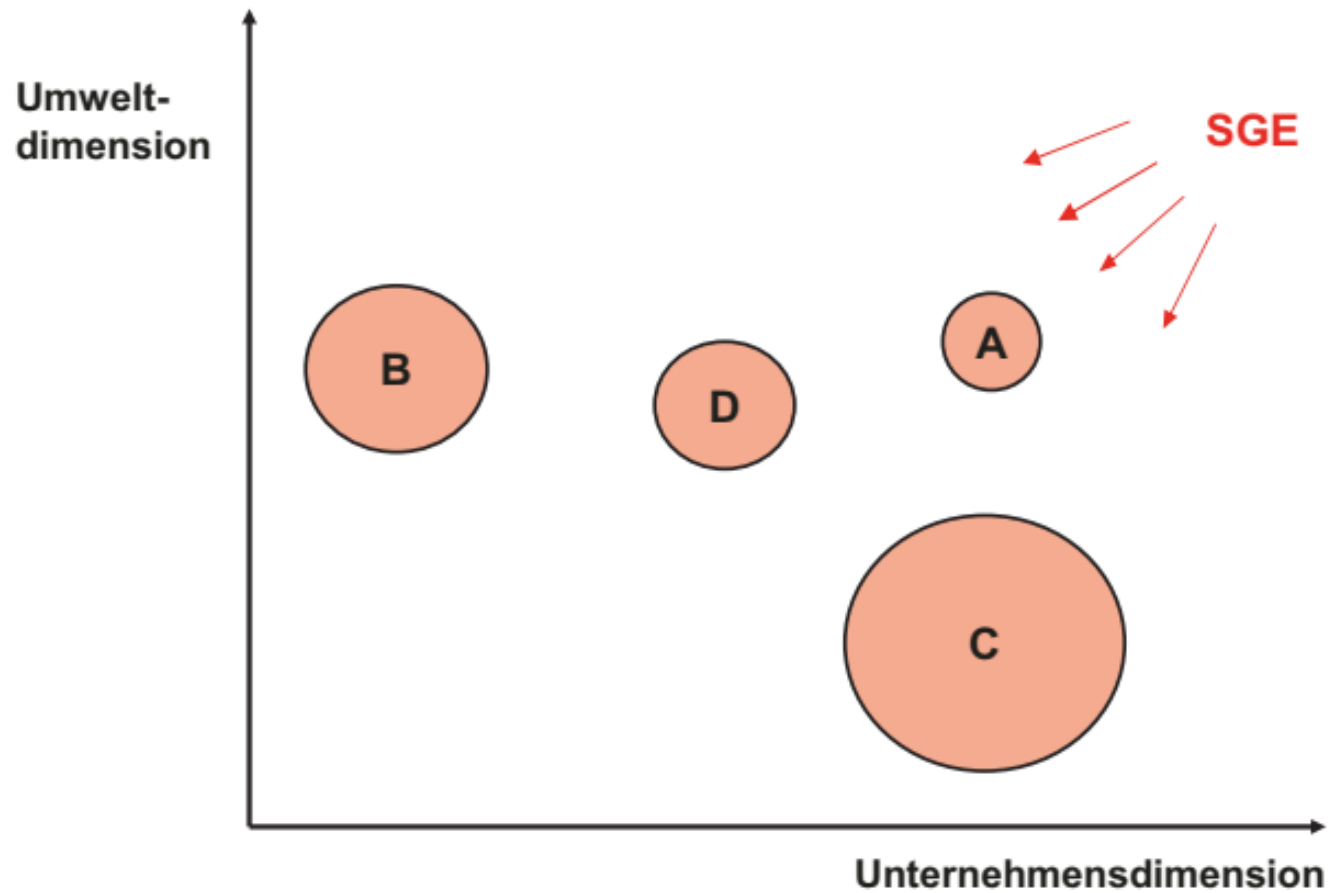
# Bausteine des Change-Managements



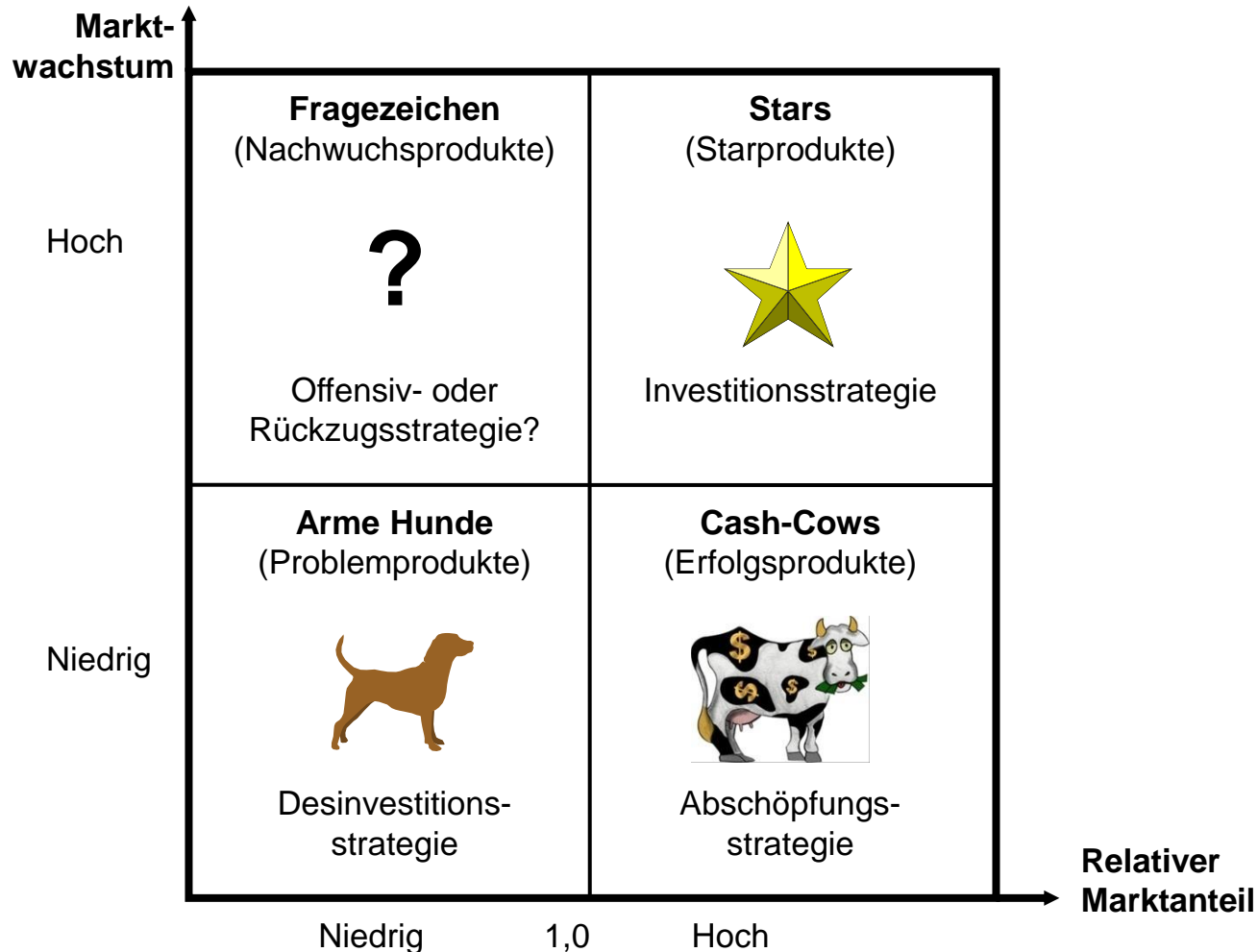




# Grundstruktur der Portfoliomodelle



# Grundkonzept der BCG-Portfolio-Analyse



Quelle: Kreutzer (2018)



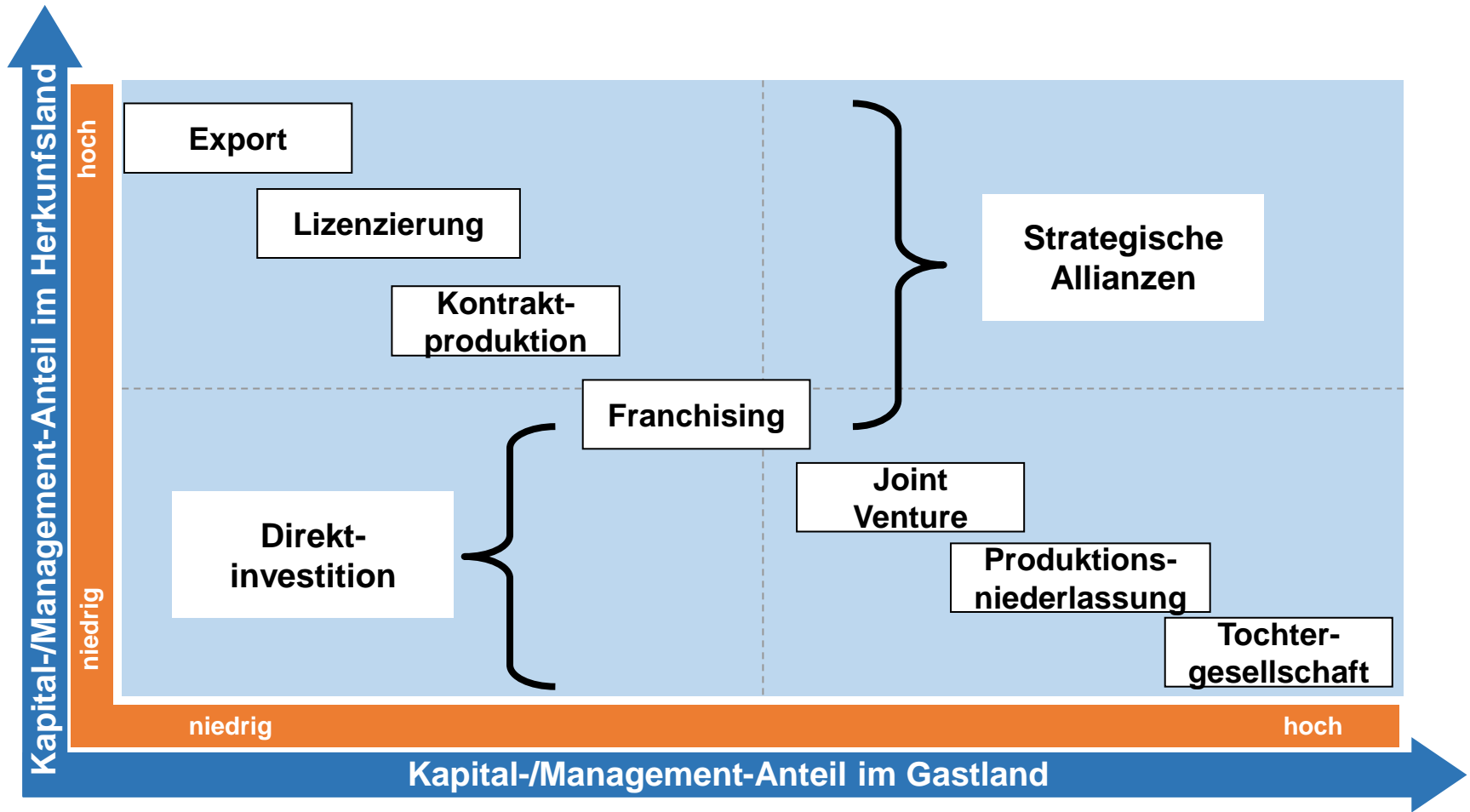
# Entscheidungsfelder der Marktrealstrategie



Quelle: Kreutzer (2018), S. 73



# Strategien zur internationalen Expansion



Quelle: Kreutzer (2018), S. 73



Die Balanced Scorecard übersetzt die Strategie in Ziele und Kennzahlen, die nach vier verschiedenen Perspektiven unterteilt sind:

1. finanzwirtschaftliche Perspektive,
2. Kundenperspektive,
3. interne Prozessperspektive sowie
4. Lern- und Entwicklungsperspektive.

Durch den Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter will man die Energien und Potenziale der gesamten Organisation auf die Erreichung der strategischen Ziele ausrichten. Die Balanced Scorecard versteht sich zugleich als Instrument zur breiten Kommunikation der Unternehmensstrategie. Ferner soll durch das Feedback auf allen Ebenen im Sinne der fortlaufenden **Zielkontrolle** die Möglichkeit zu einem strategischen Lernprozess geboten werden.



# Grundstruktur der Balanced Scorecard

	Allgemeine Ziele	Messgröße	Zielvorgabe	Maßnahmen
<b>Finanzen</b>	Ertragssteigerung	ROI	14 % ROI	Frühzeitigere Projektselektion
<b>Kunden</b>	Kundentreue erhöhen	Wiederkauftrate	65 %	Technischen Service ausbauen
<b>Prozesse</b>	Verkürzung der Durchlaufzeiten	Durchlaufzeit eines Antrags	5 Tage	Abbau von Schnittstellen
<b>Lernen</b>	Mitarbeiterzufriedenheit	Repräsentative Umfrage	10 % Steigerung der Zufriedenheitswerte	Empowerment

Quelle: Schreyögg/Koch (2023), S. 129





# Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

**2. Strategisches Denken**



3. Kommunikation & Führung

4. Motivation & Kreativität

5. Stress & Zeitmanagement