



**strategy**dynamics

*in action*

SAMPLE

## **Strategy Dynamics in Action**

These materials are available to trainers as 2 packs. The first consists of sections 1 to 5 and is entitled “Core Concepts”. The second pack consists of 4 sections of Advanced Topics.

This sample document shows a few slides with notes from section 1 and the “content” slides from sections 2-9 so that you can see the range of material covered.

### **Core Concepts**

Section 1 - 21 Slides  
Introduction - Why Strategy Dynamics?

Section 2 = 10 Slides  
Specifying the Strategic Objective

Section 3 = 18 Slides  
How Resources Drive Performance

Section 4 = 18 Slides  
Building & Sustaining Resources - their ‘Critical’ Bathtub behaviour

Section 5 = 19 Slides  
The Core Strategic Architecture - How Resources Work Together

### **Advanced Topics**

Section 6 = 21 Slides  
Developing Resources and the Choice Pipeline

Section 7 = 26 Slides  
Managing Resource Attributes

Section 8 = 25 Slides  
Into Battle! - Rivalry for Resources

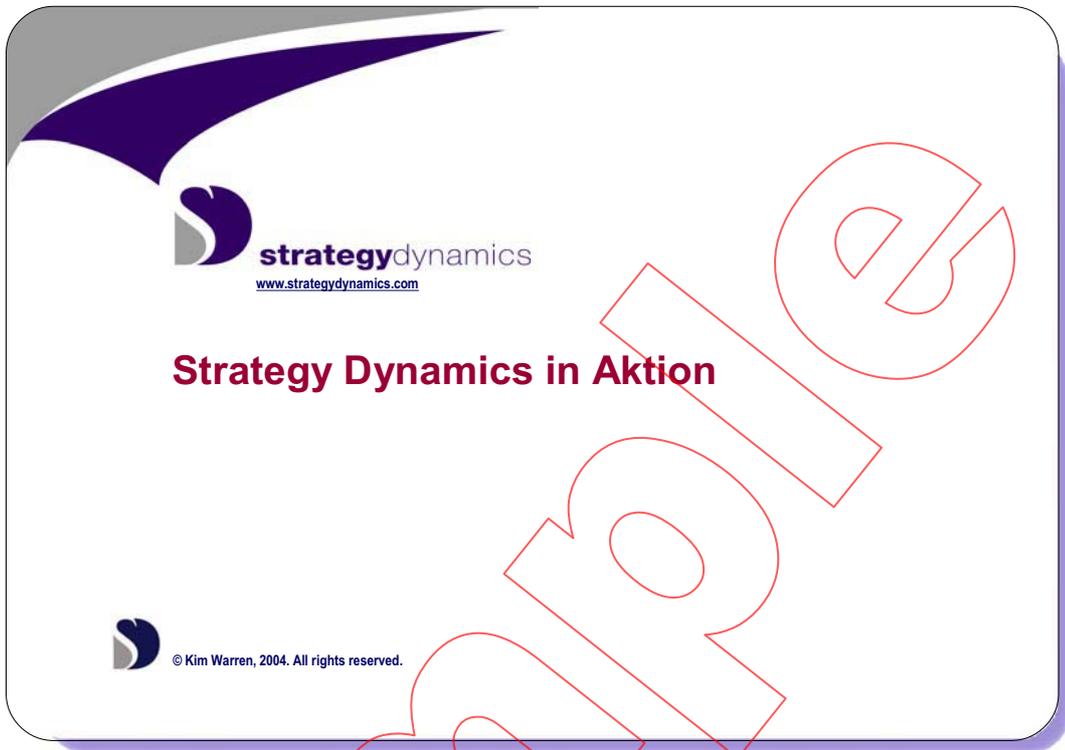
Section 9 = 22 Slides  
Coping with Soft Factors - Intangible Resources

# Einführung

**Warum Strategy Dynamics?**

**Von: Kim Warren**

Sample



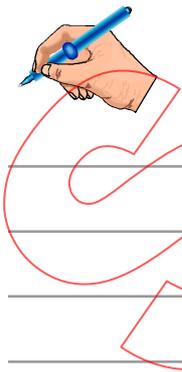
A series of horizontal lines for writing, starting from the first line where the hand and pen are positioned.

Die Folien in dieser Sektion erklären und illustrieren die Grundlagen der Strategy-Dynamics-Methode.

Ihr Nutzen kommt in drei wesentlichen Situationen zum Tragen:

- zur Unterstützung beim Coaching von Executive Teams, die konkrete und aktuelle Probleme ihrer Organisation in Angriff nehmen wollen,
- als Trainingsmaterial für Executives, Consultants oder andere Fachleute, damit diese gerüstet sind, um diverse zukünftige Fragestellungen zu lösen,
- als Lernmaterial für MBAs und andere Management-Kurse [vor allem im Bereich Strategie], um in das Thema einzuführen, wie wichtig die Beachtung der Performance im Zeitverlauf ist, also "die Dynamik" – und wie man dabei vorgeht.

Dieses Lernmaterial wird ergänzt durch eine ganze Reihe von Artikeln, Büchern und simulationsgestütztem Lernmaterial, das über [www.strategydynamics.com](http://www.strategydynamics.com) bestellt werden kann, zusammen mit einem Selbstlernkurs auf CD mit 10 Lektionen: Mastering Strategy Dynamics.



## Ziele

Die folgenden Folien erklären die Grundlagen der Strategy-Dynamics-Methode, die es ermöglicht, Folgendes herauszuarbeiten:

- Welche Performance-Ziele\* sind für die Organisation realisierbar [oder für jeden anderen Fall, der in Betracht gezogen wird]?
- ... oder für wichtige Aktivitäten innerhalb der Organisation [Marketing, Personalentwicklung etc.]?
- Welche Ressourcen müssen aufgebaut und erhalten werden, um diese Ziele zu erreichen?
- Wie hängen die Ressourcen voneinander ab, um die Performance anzutreiben?
- Wie setzt man diese Einsichten um, um die Strategie auf diese Ziele auszurichten?

...dazu gehört auch, wie man mit dem Konkurrenzdruck umgeht.

\* (üblicherweise Gewinn, kann aber auch durch andere Messgrößen dargestellt werden, vor allem im öffentlichen Dienst und in Freiwilligen- oder anderen Non-Profit-Organisationen)



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.





## Überblick zu 'Strategy Dynamics in Aktion'

Die Folien sind in folgende Abschnitte unterteilt:

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Kernkonzepte      | 1. Warum Strategy Dynamics?                                  |
|                   | 2. Das strategische Ziel bestimmen                           |
|                   | 3. Wie Ressourcen die Performance antreiben                  |
|                   | 4. Ressourcen aufbauen und erhalten                          |
|                   | 5. Der Kern der strategischen Architektur                    |
| Zusätzliche Teile | 6. Entwicklung von Ressourcen und die Entscheidungs-Pipeline |
|                   | 7. Die Eigenschaften von Ressourcen managen                  |
|                   | 8. Auf in die Schlacht! – Wettstreit um Ressourcen           |
|                   | 9. Weiche Faktoren – Immaterielle Ressourcen                 |



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Diese Folie zeigt, wie die Foliensätze aufgebaut sind. Sie sind in zwei Hauptabschnitte aufgeteilt:

- die Kernkonzepte der Strategy Dynamics Methode – in den meisten Fällen wird der Großteil dieses Abschnitts behandelt werden müssen
- eine Reihe von Erweiterungen zu diesem Rahmenkonzept, die Konkurrenzkampf, immaterielle Ressourcen und andere Themen behandeln, die jeweils für unterschiedliche Situationen passend sein können

Zusätzlich gibt es einen optionalen einführenden Abschnitt 'Warum Strategy Dynamics?', der einige Standardstrategiewerkzeuge überdenkt und erklärt, warum verbesserte Methoden gebraucht werden.

Im 'Vortragsstil', mit einem Minimum an Zeit für Fragen und Diskussion, könnten die gesamten Themen durchaus in wenigen Stunden behandelt werden. Dieser Stil wird jedoch nicht empfohlen. Die behandelten Konzepte werden den meisten Zuhörern wahrscheinlich unbekannt sein und fordern von ihnen eine erhebliche Änderung ihrer Denkweise.

Folglich werden die Lernprozesse wesentlich effektiver sein, wenn der Stoff mit vielen Möglichkeiten zum Diskutieren, Klären und Üben und der Anwendung auf die realen Herausforderungen und/oder Fallbeispiele der Teilnehmer vermittelt wird. Auf diese Weise können die Kernkonzepte wertvolles Wissen über einen ganzen Tag vermitteln, und die zusätzlichen Elemente benötigen sinnvollerweise insgesamt 1½ bis 2 Tage.

### ANREGUNGEN

Jede Unterrichts- oder Coachingveranstaltung werden Sie durch einen Zeitplan ergänzen müssen, der darauf hinweist, wie die verfügbare Zeit verwendet wird – sowohl für diese Materialien als auch für andere Aktivitäten, die abgedeckt werden sollen.



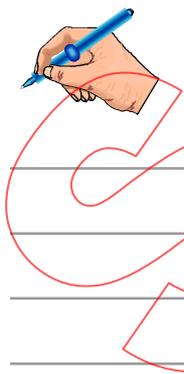


Dieses fakultative, einführende Folien-Set bespricht einige der am weitesten verbreiteten Instrumente der Strategieberatung, wie sie an Business Schools und in Standardwerken gelehrt werden. Die Folien zeigen, wie diese Instrumente in einen einfachen Strategiebildungsprozess eingebettet sind, und liefern Argumente für deren Nutzen.

Diese Folien können, sowohl einzeln oder als Ganzes, nützlich sein, wenn die Teilnehmer bereits mit Strategieinstrumenten und bestimmten Vorgehensweisen vertraut sind, um zu zeigen, dass ein strengeres, faktenorientierteres Vorgehen nötig ist.

Dieser Teil endet damit, dass er den grundsätzlichen Mangel der existierenden Strategieinstrumente hervorhebt – dass sie nämlich nicht die Möglichkeit bieten, den *Zeitverlauf* der Performance zu erklären. Sie bieten auch keine Hinweise, was für Aktivitäten oder Richtlinien ein strategischer Plan verfolgen sollte, um diese Performance in der Zukunft zu verbessern.

Die Anmerkungen enthalten einige Hintergrundinformationen zu Strategieprinzipien und Strategietheorien, die selten gebraucht werden, außer in akademischen Abschlussklassen.



### Übersicht der Strategieinstrumente – Ziele

---

**Am Ende dieses Teils:**

- **kennen Sie die Haupteigenschaften der gebräuchlichsten Instrumente der Strategieanalyse,**
- **verstehen Sie die Vorteile, die einige dieser Instrumente bieten,**
- **können Sie einschätzen, wie diese Instrumente sich zueinander und zur Herausforderung „Performance-Verbesserung“ verhalten, mit der Management-Teams konfrontiert sind,**
- **besitzen Sie eine eigene Meinung zum Nutzen dieser Instrumente für das Management.**

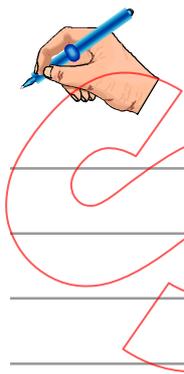


© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Diese Ziele sind wichtig, um den Bedarf nach Strategy Dynamics darzulegen und dessen Beitrag im Vergleich zu anderen, weit verbreiteten Methoden aufzuzeigen. Wichtige Punkte, die allerdings beachtet werden sollten, sind:

- Die vorhandenen Strategieinstrumente bieten einen spezifischen Wert und Beitrag. Es ist deshalb wichtig, ihren Wert anzuerkennen und sie nicht respektlos zu behandeln.
- Es ist möglich, dass Teilnehmer einzelne Strategieinstrumente sehr gut kennen, mit dem Nutzen zufrieden und der Anwendung vertraut sind. Bereiten Sie sich auf Widerstand gegenüber der Idee vor, dass diese Methoden bedeutende Nachteile aufweisen, indem Sie die Erfahrungen Ihrer Teilnehmer mit diesen Methoden anerkennen. Positionieren Sie Strategy Dynamics für solche Teilnehmer als mächtiges Instrument, das über die Möglichkeiten der bisherigen Methoden hinausgeht.
- Diese Folien sind kein umfassender Überblick über alle Strategieinstrumente und auch keine vollständige Erklärung jedes einzelnen. Darum ist es vielleicht nötig, den Teilnehmern die Möglichkeit zu bieten, andere Methoden, die die Teilnehmer verwenden, vorzustellen und zu erklären, wie sie funktionieren und welchen Nutzen sie bieten.



Es besteht kein Mangel an Managementtools.

ABC  
 MBO  
 TQM  
 JIT  
 OVA  
 SVA  
 CPR  
 Pay-for-Performance  
 Customer Satisfaction Measurement  
 Visioning ?  
 Core Competencies  
 Baldrige Award  
 Micro-Marketing  
 MRPI and MRPII  
 Self-Directed Teams  
 Strategic Planning ?  
 Merger Integration Teams  
 Balanced Scorecard  
 Benchmarking  
 Life Cycle Analysis  
 Permission Marketing ?

Reengineering  
 Mass Customization ?  
 System Dynamics  
 Creative Destruction ?  
 Concurrent Engineering  
 Zero-Based Budgets  
 Technology S-Curves  
 Delphi Technique  
 Gung Ho! ?  
 ISO 9000  
 7-Ss  
 6-Sigma  
 5-Forces  
 4-Ps  
 Scenario Planning  
 Growth Strategies ?  
 One-to-One Marketing  
 Learning Organizations  
 Data Mining  
 Continuous Improvement  
 Value Chain Analysis  
 Nominal Group Technique

PIMS Analysis  
 Quality Circles  
 Market Disruption Analysis  
 Portfolio Analysis  
 Experience Curves  
 Mission and Vision  
 Cycle Time Reduction  
 3-Cs  
 2x2 Matrices  
 1-Minute Managing ?  
 0-Defects  
 CRM  
 Strategic Alliances  
 Corporate Venturing  
 Conjoint Analysis  
 Competitive Gaming  
 Customer Retention ?  
 Groupware  
 Psychographics ?  
 Loyalty Management  
 Service Guarantees  
 Virtual Teams ?

? Es ist nicht klar, ob es sich hier wirklich um 'Instrumente' handelt.



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

Quelle: Bain & Co [www.bain.com](http://www.bain.com)



Diese Liste von Managementtools stammt aus einer alle zwei Jahre durchgeführten internationalen Umfrage des Consulting-Unternehmens Bain & Co. Die Befragung berücksichtigt nicht nur Strategieinstrumente, sondern deckt jede Technik ab, die von den Befragten eingesetzt wird. Die wichtigsten Erkenntnisse:

- Es gibt nur wenige spezifische Strategietools ... Fünf-Kräfte-Modell, Wertschöpfungsanalyse, Kernkompetenzen, 7-S-Modell, Szenariotechnik, Erfahrungskurve ... [diese findet man in bewährten Strategie-Lehrbüchern wie in: R. M. Grant, 2002, 'Contemporary Strategy Analysis' (4<sup>th</sup> Edn), Blackwell: Oxford].
- Viele Punkte in dieser Liste sind zu allgemein oder eigentümlich, um die Bezeichnung "Instrument" zu verdienen – zum Beispiel strategische Planung, Kundenbindung, Gung-ho.
- Nur wenige Themen der aktuellen Strategieforschung sind auf der Liste zu finden – zum Beispiel ressourcenbasierter Ansatz, wissensorientierter Ansatz, evolutionäre Ansätze – wobei sich die Frage stellt, wie diese akademischen Perspektiven tatsächlich in der Praxis umgesetzt werden können [diese Frage stellt sich eher in akademischen Kursen und ist kein Thema für Kurse mit Teilnehmern aus dem General Management].
- Es gibt überraschende Auslassungen bekannter Methoden – die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats), die PEST Analyse der externen Einflüsse (political, economic, social, technological), Value-Based-Management und so weiter. SWOT zum Beispiel wird beinahe durchgehend aufgeführt, wenn eine gemischte Gruppe von Executives aufgefordert wird Strategiemethoden zu nennen, die sie kennen.

Halten Sie abschließend fest, dass Strategy Dynamics aus dem Zusammenkommen des Resource-Based-View in der Strategie und des System-Dynamics-Ansatzes entstanden ist [Sterman J, 2000, 'Business Dynamics', McGraw-Hill: New York]. Obwohl in dieser Umfrage erwähnt, ist System Dynamics eines der am wenigsten bekannten Instrumente. Eine bekanntere Version davon – 'Systems Thinking', von Peter Senge in seinem Bestseller 'The Fifth Discipline' beschrieben – wird nicht einmal erwähnt [Doubleday: New York, 1990].







# Strategy Dynamics in Aktion : German Version

## Trainerunterlagen - Slide Listing

### Sektion 1 : Warum Strategy Dynamics?

|   |    |
|---|----|
| * Strategy Dynamics in Aktion   | 2  |
| * Ziele   | 4  |
| * Überblick zu 'Strategy Dynamics in Aktion'  | 6  |
| Warum Strategy Dynamics?' Ein Überblick über die verbreiteten Strategieinstrumente  | 8  |
| * Übersicht der Strategieinstrumente – Ziele  | 10 |
| * Es besteht kein Mangel an Managementtools   | 12 |
| * Die am meisten verwendeten Strategieinstrumente   | 14 |
| Die Strategieentwicklung bewertet die aktuelle Situation, entwickelt ein Geschäftskonzept, ein Mittel, um dieses umzusetzen, und ein System zur Fortschrittsbeobachtung         | 16 |
| * Eine Geschäftsstrategie muss aufzeigen, wo und wie ein Unternehmen konkurrieren kann  | 18 |
| * Die meisten Manager kennen die 'SWOT-Analyse'.  | 20 |
| Die Branchenstrukturanalyse ['Fünf-Kräfte-Modell'] sagt aus, ob in der Branche Chancen für eine hohe Rentabilität bestehen  | 22 |
| * Die PEST-Analyse untersucht, wie politische, ökonomische, soziale und technologische Faktoren die Branchenbedingungen beeinflussen  | 24 |
| Die szenariobasierte Strategieentwicklung untersucht, wie verschiedene "Zukunftsaussichten" die Branchenverhältnisse verändern  | 26 |
| * Die Forschung deutet darauf hin, dass Unternehmensfaktoren für die Performance wichtiger sind als Branchenkräfte  | 28 |
| * Die Wertschöpfungsanalyse zeigt, wo interne Aktivitäten die Kosten treiben und in den Augen der Kunden Wert generieren  | 30 |
| * Die Wertschöpfungsanalyse wird manchmal dargestellt als ...   | 32 |
| Die ressourcenorientierte Strategie bewertet, welche "strategischen" Ressourcen vorhanden sind und welche überdurchschnittliche Rentabilität damit aufrechterhalten werden kann | 34 |
| * Die fähigkeiten- und kompetenzbasierte Strategie schätzt diese Faktoren als nachhaltiger ein als die "Ressourcen"   | 36 |
| * Die Beschränkungen der üblichen Strategieinstrumente  | 38 |
| Leider gehen die vorhandenen Strategieinstrumente nicht den Hauptpunkt an – die Unternehmensleistung im Zeitverlauf   | 40 |
| * Leider sprechen die vorhandenen Strategieinstrumente nicht den Hauptpunkt an – die Performance im Zeitverlauf   | 42 |

# Sektion 2

**Das strategische Ziel bestimmen**

**Von: Kim Warren**

Sample

## Ziele

Die folgenden Folien erklären die Grundlagen der Strategy-Dynamics-Methode, die es ermöglicht, Folgendes herauszuarbeiten:

- Welche Performance-Ziele\* sind für die Organisation realisierbar [oder für jeden anderen Fall, der in Betracht gezogen wird]?
- ... oder für wichtige Aktivitäten innerhalb der Organisation [Marketing, Personalentwicklung etc.]?
- Welche Ressourcen müssen aufgebaut und erhalten werden, um diese Ziele zu erreichen?
- Wie hängen die Ressourcen voneinander ab, um die Performance anzutreiben?
- Wie setzt man diese Einsichten um, um die Strategie auf diese Ziele auszurichten?

...dazu gehört auch, wie man mit dem Konkurrenzdruck umgeht.

\* (üblicherweise Gewinn, kann aber auch durch andere Messgrößen dargestellt werden, vor allem im öffentlichen Dienst und in Freiwilligen- oder anderen Non-Profit-Organisationen)



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.





## Überblick zu 'Strategy Dynamics in Aktion'

Die Folien sind in folgende Abschnitte unterteilt:

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Kernkonzepte      | 1. Warum Strategy Dynamics?                                  |
|                   | 2. Das strategische Ziel bestimmen                           |
|                   | 3. Wie Ressourcen die Performance antreiben                  |
|                   | 4. Ressourcen aufbauen und erhalten                          |
|                   | 5. Der Kern der strategischen Architektur                    |
| Zusätzliche Teile | 6. Entwicklung von Ressourcen und die Entscheidungs-Pipeline |
|                   | 7. Die Eigenschaften von Ressourcen managen                  |
|                   | 8. Auf in die Schlacht! – Wettstreit um Ressourcen           |
|                   | 9. Weiche Faktoren – Immaterielle Ressourcen                 |



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Diese Folie zeigt, wie die Foliensätze aufgebaut sind. Sie sind in zwei Hauptabschnitte aufgeteilt:

- die Kernkonzepte der Strategy Dynamics Methode – in den meisten Fällen wird der Großteil dieses Abschnitts behandelt werden müssen
- eine Reihe von Erweiterungen zu diesem Rahmenkonzept, die Konkurrenzkampf, immaterielle Ressourcen und andere Themen behandeln, die jeweils für unterschiedliche Situationen passend sein können

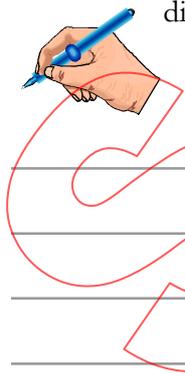
Zusätzlich gibt es einen optionalen einführenden Abschnitt 'Warum Strategy Dynamics?', der einige Standardstrategiewerkzeuge überdenkt und erklärt, warum verbesserte Methoden gebraucht werden.

Im 'Vortragsstil', mit einem Minimum an Zeit für Fragen und Diskussion, könnten die gesamten Themen durchaus in wenigen Stunden behandelt werden. Dieser Stil wird jedoch nicht empfohlen. Die behandelten Konzepte werden den meisten Zuhörern wahrscheinlich unbekannt sein und fordern von ihnen eine erhebliche Änderung ihrer Denkweise.

Folglich werden die Lernprozesse wesentlich effektiver sein, wenn der Stoff mit vielen Möglichkeiten zum Diskutieren, Klären und Üben und der Anwendung auf die realen Herausforderungen und/oder Fallbeispiele der Teilnehmer vermittelt wird. Auf diese Weise können die Kernkonzepte wertvolles Wissen über einen ganzen Tag vermitteln, und die zusätzlichen Elemente benötigen sinnvollerweise insgesamt 1½ bis 2 Tage.

#### ANREGUNGEN

Jede Unterrichts- oder Coachingveranstaltung werden Sie durch einen Zeitplan ergänzen müssen, der darauf hinweist, wie die verfügbare Zeit verwendet wird – sowohl für diese Materialien als auch für andere Aktivitäten, die abgedeckt werden sollen.



\* **Sektion 2 : Das strategische Ziel bestimmen**

\*

\* Ziele 2

\* Überblick zu 'Strategy Dynamics in Aktion' 4

\* Das strategische Ziel bestimmen 6

\* Strategy Dynamics 8

Leider gehen vorhandene Strategieinstrumente nicht den Hauptpunkt an – die  
\* Unternehmensleistung im Zeitverlauf 10

\* Beispiele strategischer Fälle mit kritischen Zeitverläufen 12

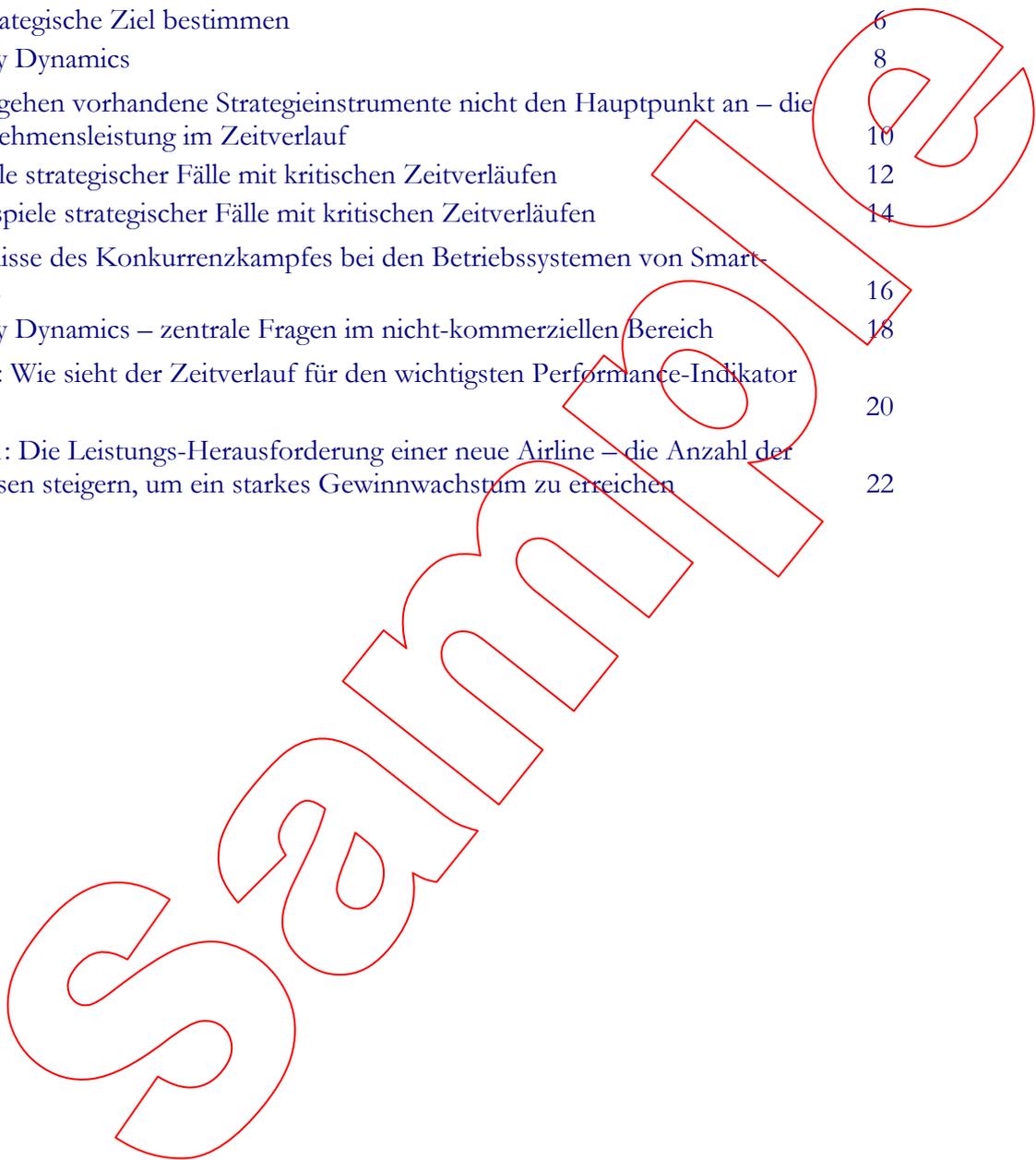
\* (2) Beispiele strategischer Fälle mit kritischen Zeitverläufen 14

Ergebnisse des Konkurrenzkampfes bei den Betriebssystemen von Smart-  
\* Phones 16

\* Strategy Dynamics – zentrale Fragen im nicht-kommerziellen Bereich 18

Stufe 1: Wie sieht der Zeitverlauf für den wichtigsten Performance-Indikator  
\* aus? 20

Phase 1: Die Leistungs-Herausforderung einer neue Airline – die Anzahl der  
\* Flugreisen steigern, um ein starkes Gewinnwachstum zu erreichen 22



# Sektion 3

**Wie Ressourcen die Performance antreiben**

**Von: Kim Warren**

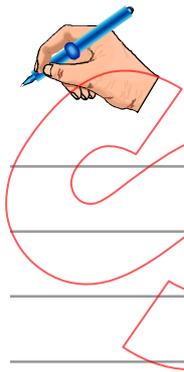
Sample



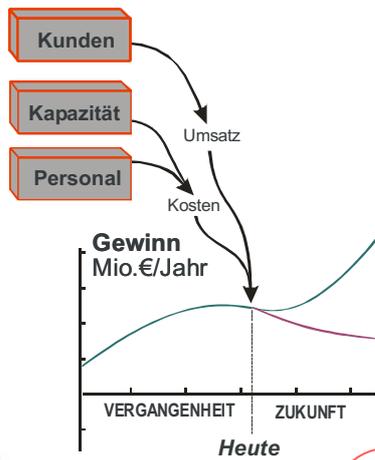
Diese Foliensammlung geht vom Fokus der Performance-Ergebnisse aus weiter und erklärt:

- die direkte Verbindung zwischen der Performance und einfachen, materiellen Ressourcen [Kunden, Personal, etc.]
- den Ansatz, den die Strategieforschung einnimmt, um die Bedeutung der Ressourcen zu verstehen
- wie wichtig es ist, Ressourcen genau zu spezifizieren, einschließlich geeigneter Größenangaben

... und illustriert diese Prinzipien für den Airline Fall.



### Ressourcen steuern die Unternehmensleistung ...



- Ressourcen steuern die Unternehmensleistung
- ... sie müssen deshalb über die Zeit aufgebaut und erhalten werden
- ... und es ist entscheidend, wie sie zusammenwirken

**HINWEIS** – Diese umfassende Geschäftssicht ist nicht notwendig, wenn sich die Ziele nur auf einen Teil des Geschäfts beziehen, z.B. 'wir müssen in drei Jahren die Anzahl der Kunden von 2.000 auf 5.000 erhöhen'. **Sektion 4** wird solche Fälle untersuchen.



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Diese einfache Skizze zeigt, wie die finanzielle Performance aus den Unternehmensressourcen entsteht (die Punkte in den Boxen).

Für strategische Aufgabenstellungen, die sich auf die gesamte Performance einer Organisation beziehen, klärt dieser Chart den sehr einfachen Punkt, dass die Performance – gerade jetzt – sehr direkt von den – gerade jetzt – vorhandenen Ressourcen abhängt. In kommerziellen Situationen bedeutet dies, sich rückwärts durch die Erfolgsrechnung hindurch zu arbeiten, von den Gewinnen über den Umsatz, die Margen und Kosten, bis man auf die Faktoren stößt, die diese finanziellen Größen direkt antreiben:

- Typischerweise bestimmt die aktuelle Zahl der Kunden das Tempo, mit dem wir Umsatz generieren. [Es gibt einige wenige Ausnahmen, zum Beispiel Unternehmen, die ihr Produkt in einen offenen Handelsmarkt verkaufen, wie zum Beispiel Öl- oder Agrar-Rohstoffe]. Natürlich unterscheiden sich die Kunden für uns auch in der Größe und im Wert – eine Überlegung, der wir in der Sektion 7 nachgehen werden.
- Personal und Kapazitäten sind Beispiele von kostenintensiven Wirtschaftsgütern, und meistens kennen wir die Beziehung zwischen diesen Beständen und ihren Kosten recht gut. Die Kosten werden sowohl dadurch getrieben, dass man diese Bestände erwerben und entwickeln muss, als auch dadurch, dass man sie einfach nur besitzt.

Strategische Aufgabenstellungen betreffen nicht immer nur die gesamte Geschäftsperformance, sondern können auch Aufgaben in einzelnen Funktionen fokussieren. Solche Probleme setzen nicht immer voraus, dass wir alle Teile einer Organisation verstehen – es kann schon genügen das Problem auf eine oder zwei Ressourcen zurückzuführen. Beispielsweise kann die Personalfuktuation den Arbeitsdruck reflektieren, der durch die Nachfrage nach Dienstleistungen seitens der Kunden angetrieben wird und das übersteigt, was das zur Verfügung stehende Personal in der Lage ist zu liefern.

In anderen Fällen kann die Herausforderung darin bestehen, eine bestimmte Ressource aufzubauen. In diesem Fall genügen die Rahmenbedingungen in Sektion 4, die in Sektion 6 weiterentwickelt werden.

### ANREGUNGEN

Heben Sie hervor, dass dies in keiner Weise eine erschöpfende Liste wichtiger Ressourcen ist und dass die spezifischen Ressourcen pro Fall verschieden sein können.

Und an diesem Punkt ist es wieder sinnvoll, dass die Teilnehmer diesen Schritt üben. In jedem realen Fall sind in der umfassenden Erklärung der Gewinne viele andere Punkte involviert, so dass eine etwas weiter ausgearbeitete Version des oben stehenden Charts notwendig wird. [Siehe das Airline-Beispiel am Ende dieser Sektion].

### Sektion 3 : Wie Ressourcen die Performance antreiben

|  |    |
|--|----|
| * Wie Ressourcen die Performance antreiben   | 2  |
| * Ressourcen steuern die Unternehmensleistung ...  | 4  |
| * ... sie haben es immer getan und werden es immer tun.  | 6  |
| Ressourcen bestimmen auch die Performance im öffentlichen Sektor und in anderen Non-Profit-Fällen  | 8  |
| * Konventionelle Kriterien, die eine Ressource strategisch wertvoll machen:  | 10 |
| Ressourcen können materiell, Eigenschaften von materiellen Größen sein oder sie beschreiben 'immaterielle' Faktoren, die die Gefühle von wichtigen Gruppen wiedergeben | 12 |
| * Ressourcen identifizieren: Tipps   | 14 |
| * Faktenbasierte Analyse von Geschäftsressourcen   | 16 |
| * Zur Erinnerung – Ressourcen steuern die Unternehmensleistung ...   | 18 |
| ZUR ERINNERUNG: Die Performance-Herausforderung einer neuen Airline  | 20 |
| * Phase 2: Ressourcen, die direkt die Unternehmensleistung steuern, am Beispiel der Airline  | 22 |
| * Die direkten Gewinntreiber für die Airline – Umsatz, Einnahmen und Kosten  | 24 |
| * Die Hauptressourcen, die die Einnahmen und die Kosten antreiben  | 26 |
| Phase 3: Was bestimmt die Leistung während der einzelnen Zeitabschnitte? ... zurück zu den Ressourcen  | 28 |
| * Phase 2: Weitere Ressourcen von Airline-Unternehmen  | 30 |
| Phase 2: Ressourcen, die in Ihrem Fall direkt die Unternehmensleistung steuern   | 32 |
| * Phase 2: Weitere Ressourcen, die für Ihren Fall von Bedeutung sind   | 34 |
| Phase 3: Wie materielle Ressourcen in Ihrem Fall die Unternehmensleistung im Zeitverlauf steuern   | 36 |

# Sektion 4

**Ressourcen aufbauen und erhalten – das entscheidende ‘Badewannen’-Verhalten**

**Von: Kim Warren**

Sample



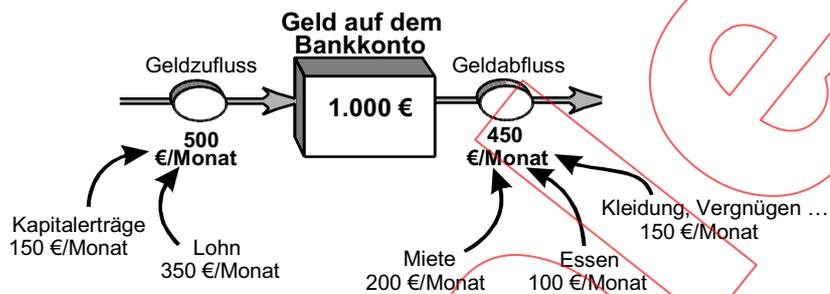
Diese Foliensammlung gibt eine Einführung in die entscheidenden Eigenschaften von Ressourcen: Ressourcen füllen und leeren sich mit der Zeit - genauso wie Wasser, das in eine Badewanne oder einen Behälter hineinfließt und wieder abläuft.

Es zeigt sich, dass bereits dieser einfache Prozess vielen Menschen Schwierigkeiten bereitet, wenn es darum geht, vorauszusehen, was mit dem *Pegel* der Ressourcen im Zeitverlauf passiert. Und wenn das schon schwierig ist, muss es auch eine Herausforderung sein etwas vorauszusehen, das von Ressourcen abhängt – wie zum Beispiel Umsatz oder Gewinn!

Diese Folien beinhalten auch einfache Beispiele realer Herausforderungen, die durch diesen scheinbar einfachen Vorgang entstehen.

Sampla

**Ressourcen 'füllen und leeren sich' über die Zeit [ansammeln und vermindern]**



Man nennt dies auch ein 'Badewannen-System', weil sich alle Ressourcen füllen und wieder leeren, so wie eine Badewanne oder ein Tank mit Wasser.



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

**Dies ist das zentrale Konzept von Strategy Dynamics.** [Beachten Sie, dass dieses Konzept ursprünglich nicht von der Strategy-Dynamics-Methode kommt, sondern aus den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts stammt [!], als Professor J. W. Forrester 'System Dynamics' entwickelte. John Stermans Buch 'Business Dynamics', erschienen 2000 im McGraw-Hill Verlag, ist ein enzyklopädisches Nachschlagewerk auf diesem Gebiet.]

Obwohl dieser Vorgang grundsätzlich einfach ist, ist er doch absolut fundamental für das Verhalten von Geschäftssituationen im Zeitverlauf, in sozialen Systemen, und tatsächlich in unserer ganzen Realität. Bestimmte Gegenstände füllen sich einfach und entleeren sich über die Zeit, und es gibt keine andere Möglichkeit der Erklärung für diesen Prozess, wo immer er geschieht. Es ist eigentlich ein sehr vertrauter Prozess – die meisten Leute wissen, dass sich Geld auf dem Bankkonto ansammelt und abfließt!

- Ein allgemeinerer Begriff für Gegenstände, die sich so verhalten, ist 'Anlagebestand' oder einfach 'Bestand'.
- Die Menge der Ressource in jedem Augenblick ist exakt gleich der Menge, die je hinzugefügt wurde, minus der Menge, die je verloren wurde – z.B.: Menge der heutigen Kunden = die Summe aller Kunden, die wir je gewonnen haben, minus alle diejenigen, die uns je verlassen haben, seit dem Anfang unserer Geschäftstätigkeit. Das bedeutet, dass jeder Moment der Vergangenheit gleich wichtig für unsere heutige Situation ist – ein Kunde, der vor 10 Jahren gewonnen wurde, ist [vorausgesetzt, alles andere bleibt gleich] genau gleich wichtig wie ein Kunde,

.../...

.../...

den wir gestern gewonnen haben.

- Diese Tatsache setzt schwerwiegende Grenzen für den Einsatz der statistischen Regressionsanalyse 'Was-beinflusst-was', da diese gewöhnlich nur *aktuelle* oder verzögerte Beziehungen testet, z.B. 'Wir glauben, dass die Zahl der Kunden und Umsätze mit dem relativen Preis [3 Monate vorher] korreliert'.
- Ansammlung ist nicht das Gleiche wie 'Verzögerung'. Wenn Sie entscheiden, eine neue Maschine zu kaufen, erhalten Sie diese mit einer bestimmten zeitlichen Verzögerung. Wenn Sie hingegen beschließen, die Verkaufsanstrengungen zu verstärken, beginnen die Kundenzahlen kontinuierlich mit jedem vergangenen Monat zu steigen.
- Sich ansammelnde Bestände sind [für praktische Zwecke] die einzige Erklärung dafür, wie sich die Welt im Zeitverlauf verändert – Ursache und Wirkung können im Zeitverlauf nicht unterschieden werden, außer etwas wird von einer Periode zur nächsten gespeichert, und das ist genau das, was Bestände tun!

#### ANREGUNGEN

Die grundlegende Mathematik ist bekannt als Integralrechnung – Sie können sich einen Spaß daraus machen, der Gruppe mitzuteilen, sie müssten diese fortgeschrittene Mathematik beherrschen, um für Strategy Dynamics gerüstet zu sein! Dann fragen Sie sie, ob sie angeben können, wie viel Geld nach 3 Monaten auf dem Geldkonto ist, wenn die Geldflüsse so weitergehen – wenn sie dazu in der Lage sind (1.150 Euro), wissen sie alles, was sie über die Integralrechnung wissen müssen.



## Sektion 4 : Ressourcen aufbauen und erhalten – das entscheidende ‘Badewannen’-Verhalten

|   |    |                  |
|---|----|------------------|
| * Ressourcen aufbauen und erhalten – das entscheidende ‘Badewannen’-Verhalten   | 2  |                  |
| * Ressourcen ‘füllen und leeren sich‘ über die Zeit [ansammeln und vermindern]  | 4  |                  |
| * Wie Ressourcenzunahmen und -abnahmen zusammenwirken ...   | 6  |                  |
| * ... der resultierende Zeitverlauf für die Anzahl der Kunden ist nicht intuitiv erkennbar                            | 8  | LÖSUNGSBLATT     |
| * Anhand der Zahlen kann der Zeitverlauf leicht gezeigt werden ...  | 10 | LÖSUNGSBLATT     |
| * Was passiert, wenn sich Ressourcenflüsse ändern?  | 12 |                  |
| * Erneut zeigen die Zahlen ohne weitere Umstände den Zeitverlauf auf ...  | 14 | LÖSUNGSBLATT     |
| * Beispiel 1: Erhöhen der Vertretung von Minderheiten innerhalb der oberen Führungskräfte                             | 16 | Optional         |
| * Notwendige Beförderungsraten steigen sprunghaft bei erheblichen Abgängen an Mitarbeitern                            | 18 | Opt/LÖSUNGSBLATT |
| * Wie die Zahlen bei steigenden Beförderungen und Abgängen zusammenwirken   | 20 | Opt/LÖSUNGSBLATT |
| * Vielleicht hilft es, die Fluktuation bei den höheren Führungskräften zu senken, um das Ziel zu erreichen?           | 22 | Opt/LÖSUNGSBLATT |
| * Beispiel: Was tun mit den Pharmavertretern?   | 24 | Optional         |
| * Die Rolle der Vertreter bei der Umsatzentwicklung eines Medikamentes  | 26 | Optional         |
| * Für die Vertreter gibt es bei diesem ausgereiften Produkt nichts Sinnvolles mehr zu tun                             | 28 | Opt/LÖSUNGSBLATT |
| * Branchen-“Weisheiten”: Pharmazeutika  | 30 | Opt/LÖSUNGSBLATT |
| * Phase 4: Klären, wie Flüsse die Bestände der Ressourcen im Zeitverlauf verändern – am Beispiel der Fluggesellschaft | 32 |                  |
| * Phase 4: Wie Flüsse die Bestände der Ressourcen verändern   | 34 |                  |

# Sektion 5

**Der Kern der strategischen Architektur –  
Wie Ressourcen zusammenwirken**

**Von: Kim Warren**

Sample



**strategydynamics**  
[www.strategydynamics.com](http://www.strategydynamics.com)

**5. Der Kern der strategischen Architektur –  
Wie Ressourcen zusammenwirken**

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



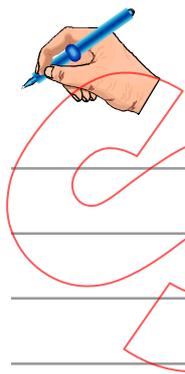
Sample

Dieser Teil der Folien zeigt, wie Wirkungsbeziehungen zwischen Ressourcen einen Entwurf der 'strategischen Architektur' bilden. Diese zeigt auf, wie sich das gesamte Unternehmen oder Organisationssystem entwickelt und über einen Zeitraum hinweg die Leistung eines Unternehmens bestimmt. Die Logik ist auf der ersten Folie zusammengefasst.

Nach der Erläuterung der Grundsätze für einen einfachen Fall – ein Markenprodukt für Endverbraucher – fasst dieser Teil die Diagramme der Start-up-Fluggesellschaft zusammen, mit denen wir uns vorher beschäftigt haben, um eine Architektur für dieses Unternehmen zu entwerfen.

**ANREGUNGEN**

Das Beispiel mit dem Markenprodukt ist ein einfaches qualitatives Bild, unterstreicht aber die Bedeutung, in der Praxis die Zahlen im Zeitverlauf für jede wichtige Einzelheit, die sich ändert, darzustellen.



A series of horizontal lines for writing, with a large red watermark 'Sampr' overlaid diagonally across the page.

### Aufbau der Logik, wie Ressourcen eine strategische Architektur bilden, die die Leistung im Zeitverlauf aufzeigt

- **Um mit verbesserter Unternehmensleistung in die Zukunft zu steuern, müssen Ressourcen aufgebaut und erhalten werden** – z.B. Aufbauen des Kundenstammes, um den Umsatz zu steigern.
- **Ressourcen können nur durch Handlungen verändert werden, die die Flussraten verbessern** – z.B. müssen Neukunden, um den Kundenstamm aufzubauen, entweder schneller gewonnen werden oder Kundenverluste verlangsamt werden.
- **Ressourcenflüsse hängen in jedem Augenblick von den vorhandenen Beständen der bereits existierenden Ressourcen ab** – z.B. hängt die derzeitige Kundenakquisitionsrate von der derzeitigen Größe der Verkaufsmannschaft ab.
- **Diese Beziehungen können zu gegenseitigen Abhängigkeiten führen, die das Wachstum unterstützen können oder es andernfalls zurückhalten** – z.B. setzt eine Vergrößerung des Kundenstammes die Vertriebsmitarbeiter unter Druck, sich um bestehende Geschäftsbeziehungen zu kümmern, anstatt neue Kunden zu gewinnen (wodurch sie ihre Prämien erhalten!), was zu Kündigungen führt und so das Wachstum stoppt.



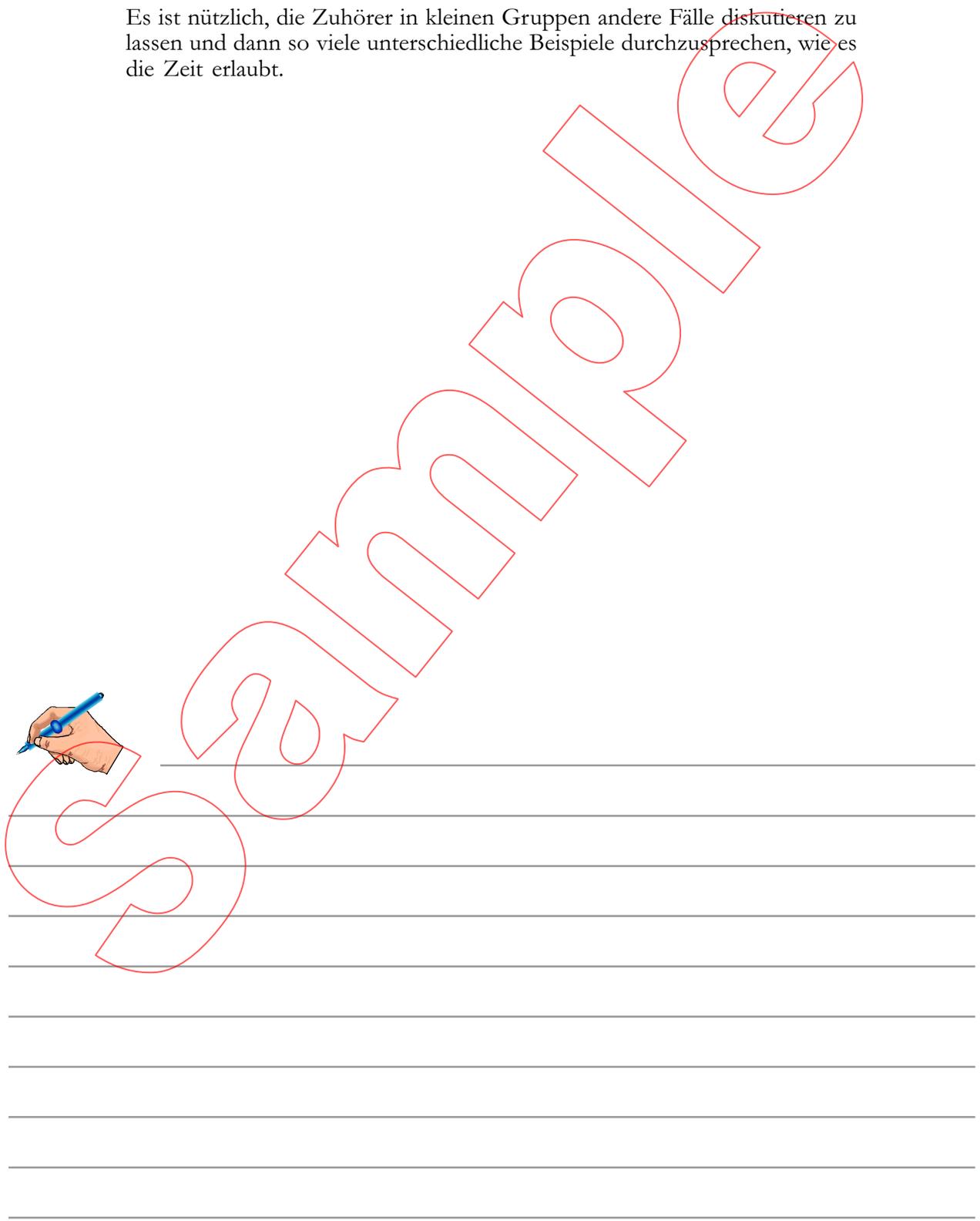
© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Die Argumentation, die auf dieser Folie dargelegt ist, ist allgemeingültig und lässt sich auf jedes Unternehmen oder gesellschaftliche System anwenden.

**ANREGUNGEN**

Es ist nützlich, die Zuhörer in kleinen Gruppen andere Fälle diskutieren zu lassen und dann so viele unterschiedliche Beispiele durchzusprechen, wie es die Zeit erlaubt.



## Sektion 5 : Der Kern der strategischen Architektur – Wie Ressourcen zusammenwirken

|   |    |              |
|---|----|--------------|
| * Der Kern der strategischen Architektur – Wie Ressourcen zusammenwirken  | 2  |              |
| * Aufbau der Logik, wie Ressourcen eine strategische Architektur bilden, die die Leistung im Zeitverlauf aufzeigt                             | 4  |              |
| * Ressourcen hängen voneinander ab – hier am Beispiel der Etablierung eines Markenprodukts  | 6  |              |
| * Die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Ressourcen bildet die ‘strategische Architektur’, die die Unternehmensleistung steuert               | 8  |              |
| * Phase 1: Skizzieren der Schwierigkeiten mit der Unternehmensleistung im Zeitverlauf am Beispiel der Low-Fare-Airline                        | 10 |              |
| * Phase 2: Ressourcen, die direkt die Unternehmensleistung steuern, am Beispiel der Airline   | 12 |              |
| * Phase 3: Was bestimmt die Leistung während der einzelnen Zeitabschnitte? ... zurück zu den Ressourcen                                       | 14 |              |
| * Phase 4: Klären, wie Flüsse die Bestände der Ressourcen im Zeitverlauf verändern  | 16 |              |
| * Phase 5: Bestimmen, was die Ressourcenflüsse regelt – einschließlich der Entscheidungen des Managements                                     | 18 |              |
| * Stufe 5 (fortgesetzt): Zurückverfolgen jedes Ressourcenflusses zu den bestehenden Ressourcenbeständen, die auf diese Flüsse einwirken       | 20 |              |
| * Phase 6: Zusammenfügen zum Kern der ‘strategischen Architektur’   | 22 |              |
| * Wie kann diese Zukunft der Fluggesellschaft verbessert werden?  | 24 | LÖSUNGSBLATT |
| * Möglichkeit 1: Kosten senken, insbesondere Personalkosten   | 26 | LÖSUNGSBLATT |
| * Möglichkeit 2: Ticketpreise senken [oder erhöhen]   | 28 | LÖSUNGSBLATT |
| * Möglichkeit 3: mehr Marketingausgaben   | 30 | LÖSUNGSBLATT |
| * Möglichkeit 4: mehr Personal einstellen   | 32 | LÖSUNGSBLATT |
| * Möglichkeit 4: mehr Personal einstellen – mögliche Ergebnisse   | 34 | LÖSUNGSBLATT |
| * Zusammenfassung: Aufbau einer strategischen Architektur, die die Unternehmensleistung aufzeigt, und ihre Anwendung zur Strategieentwicklung | 36 |              |
| * Überblick zu ‘Strategy Dynamics in Aktion’  | 38 |              |

# Sektion 6

**Entwicklung von Ressourcen und die  
Entscheidungs-Pipeline**

**Von: Kim Warren**

Sample



In diesem Folienabschnitt wird die erste wichtige Erweiterung der Kernkonzepte eingeführt. Über den Erwerb [Verstärken eines Zuflusses in unsere Organisation] und den Erhalt von Ressourcen hinaus [Verlangsamen eines Abflusses] müssen viele Ressourcen entwickelt werden, d.h. von Ebene zu Ebene geführt werden.

Ein deutliches Beispiel sind Mitarbeiter, die in zunehmend höhere Führungspositionen befördert werden. Aber es gibt viele weitere Beispiele, von denen wir einige nur selten in Betracht ziehen.

- Kunden bewegen sich von der Ebene gelegentlicher, markenwechselnder Käufer unserer Produkte oder Dienstleistungen zu der Ebene treuer Kunden.
- Produkte wandern von einer Ebene einer spekulativen Idee in eine Ebene der Entwicklungsphase und erscheinen letztendlich als etablierte Artikel in unseren Katalogen.
- Menschen kommen von einer Ebene der Übergewichtigkeit in eine Phase, in der sie beginnen an leichter Diabetes zu leiden, über weitere Ebenen, in denen die Krankheit zunehmend ernster wird.
- Spender stecken gelegentlich Münzen in eine Sammeldose von wohltätigen Verbänden, geben regelmäßige Spenden oder entscheiden sich für ein beträchtliches Vermächtnis.

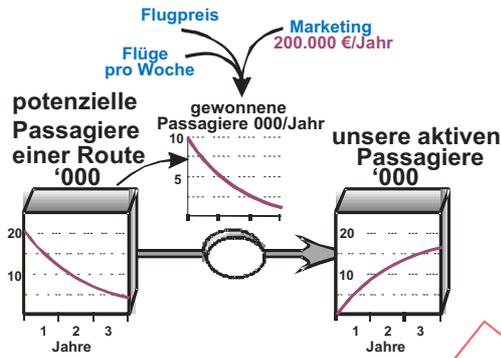
Darüber hinaus erstrecken sich diese Entwicklungsketten über die Grenzen der Organisation hinaus und schließen Ebenen mit ein, die wir mit vorantreiben müssen.

- Kunden bewegen sich von einer Ebene, in der wir für sie völlig unbekannt sind, durch Phasen zunehmender Bekanntheit auf eine Ebene, auf der sie unser Produkt verstehen, bevor sie dann endlich zu aktiven Käufern werden.
- Auf gleiche Art und Weise ist Leuten, die für uns arbeiten könnten, unsere Firma zunächst unbekannt. Diese werden dann auf uns aufmerksam, interessieren sich dafür, bei uns zu arbeiten, und bewerben sich schließlich für eine Stelle.
- Universitäten durchlaufen einen ähnlichen Prozess, wenn Studenten angeworben werden. Danach werden die Absolventen zu Ehemaligen (Alumni), die Interesse behalten sollen und letztendlich (hoffentlich) einen erheblichen finanziellen Beitrag leisten.

### ANREGUNGEN

Bevor Sie mit den nachfolgenden Folien beginnen, kann es nützlich sein, die Teilnehmer nach eigenen Beispielen zu fragen, bei denen sich Ressourcen über verschiedene Stufen entwickeln. Sie sollten auch die Schwierigkeiten hervorheben, mit denen ihre Organisationen konfrontiert werden, wenn es darum geht, diesen Prozess zu ihrem Vorteil zu meistern.

Entwickeln einer potenziellen Ressource,  
am Beispiel von Passagieren einer einzelnen Flugroute



- Flugpreis, Marketing und Flugplan bleiben unverändert.
- ... und somit ist die verbleibende Gruppe der potenziellen Passagiere der einzigste Faktor, der unsere Zugewinnrate bestimmt.
- Die anfängliche Zugewinnrate ist so hoch, dass das ganze Potenzial innerhalb eines Jahres aufgebraucht wäre, wenn dies so weiter ginge.
- ... aber wenn der potenzielle Bestand aufgebraucht wird, nimmt die Zugewinnrate ab.



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Dieses erste Beispiel zeigt das Prinzip der Entwicklung eines potenziellen Kundenstammes am Beispiel der Airline für eine einzelne Flugstrecke. Folgende Punkte sind anzumerken:

- Diese Veranschaulichung deckt sich nicht mit dem Beispiel der Airline, das in dem Abschnitt der Kernkonzepte entwickelt wurde, weil jenes Beispiel mehrere Flugstrecken beinhaltete und sich dieses Beispiel auf eine einzelne Flugstrecke konzentriert.
- Die Wirkungspfeile entsprechen unserer Regel, Wenn wir jede der 4 Ursachen kennen, dann können wir die Rate an hinzugewonnenen Passagieren einschätzen.
- In dieser Darstellung wird angenommen, dass Flugpreise, Marketing und Flugplan unverändert bleiben. Somit ist der einzig verbleibende Faktor die Anzahl der verbleibenden potenziellen Passagiere. Ein verbreitetes Merkmal der Ressourcenbildung, das oft ignoriert wird, ist, dass die 'potenzielle' Ressource eine beherrschende und sich ändernde Beschränkung für die Entwicklungsrate darstellt.
- Die sinkende Zugewinnrate deutet darauf hin, dass es zunehmend schwieriger wird die potenziellen Passagiere zu überzeugen. Daher bekommen wir schnell und frühzeitig die Passagiere, die leicht zu gewinnen sind – und zurück bleibt dann im weiteren Zeitverlauf eine sinkende Zugewinnrate.

### ANREGUNGEN

- Beachten Sie, dass diese Folie unsere Erwartung zeigt, wie sich diese Kunden in diesem Fall verhalten. Eine leere Folie weiter hinten lädt Ihre Zuhörer zu einer Betrachtung ein, wie potenzielle Kunden sich in deren eigenen Situationen verhalten könnten, oder auch in anderen Fällen, mit denen sie vertraut sind.
- Ähnliche Themen treten im öffentlichen Dienst und bei gemeinnützigen Fällen auf. Beispielsweise kann eine Wohltätigkeitsorganisation, die einer Gruppe Unterstützung anbietet, deren Bedürfnissen zuvor nicht nachgekommen wurde, mit der Zeit einen Anstieg der Anzahl der Begünstigten erwarten, denen sie ihre Hilfe anbietet.
- Die zwei Ressourcenbestände der potenziellen und der aktiven Passagiere sind 'einander ausschließend und insgesamt vollständig' – jeder, der ein Reisender auf dieser Strecke ist oder werden kann, befindet sich in dem einem oder in dem anderen dieser beiden Bestände. [Es gibt einige Schwierigkeiten mit diesem Prinzip, auf die wir in den folgenden Folien noch eingehen.]

## Sektion 6 : Entwicklung von Ressourcen und die Entscheidungs-Pipeline

|   |    |                  |
|---|----|------------------|
| * Entwicklung von Ressourcen und die Entscheidungs-Pipeline   | 2  |                  |
| * Entwickeln einer potenziellen Ressource, am Beispiel von Passagieren einer einzelnen Flugroute  | 4  |                  |
| * Entscheidungen des Managements, die die Entwicklungsrate der Ressource beeinflussen – z.B. niedrigere Marketingausgaben für eine neue Flugroute             | 6  |                  |
| * Änderung der Managemententscheidung, um die Entwicklungsrate der Ressource zu verändern – z.B. durch Erhöhung der Marketingausgaben für eine neue Flugroute | 8  |                  |
| * Vorlage zur Ressourcenentwicklung für Ihren eigenen Fall  | 10 |                  |
| * Das 'Diffusionsmodell von Bass': ein Standardsystem für den Aufschwung neuer Technologien, am Beispiel der Einführung eines langlebigen Produktes           | 12 | Optional         |
| * Das Diffusionsmodell von Bass für Ihren Fall  | 14 | Optional         |
| * Beispiel: Entwicklung einer potenziellen Ressource – am Beispiel von Kabelfernsehen für Haushalte einer einzelnen Stadt                                     | 16 | Optional         |
| * Beispiel: Mehrstufige Entwicklung – am Beispiel von Haushalten, die sich für Kabelfernsehen anmelden  | 18 | Optional         |
| * Beispiel: Probleme durch Ressourcenentwicklung beim Fonds-Management  | 20 | Optional         |
| * Personaleinstellungen und Auswirkungen auf den Wachstumsverlauf, am Beispiel der Investmentgesellschaft   | 22 | Optional         |
| * Personaleinstellungen und Auswirkungen auf den Wachstumsverlauf (veranschaulicht)   | 24 | Opt/LÖSUNGSBLATT |
| * Verbreitete Strukturen der Ressourcenflüsse: Personalentwicklung  | 26 | Optional         |
| * Kunden sind nicht einfach da – sie müssen über mehrere Stufen einer 'Entscheidungs-Pipeline' entwickelt werden  | 28 | Optional         |
| * Einnahmen (und Gewinn!) kommen nur über die entwickelten Kunden   | 30 | Optional         |
| * Beispiel: Führen von Kindern entlang der 'Entscheidungs-Pipeline', am Beispiel der Disney-Prinzessinnen   | 32 | Optional         |
| * Unterstützung durch Meinungsführer gewinnen durch die Sammlung von Leistungsbelegen   | 34 | Optional         |
| * Mund-zu-Mund-Kommunikation zwischen bestehenden und potenziellen Kunden beschleunigt den Fluss in der Pipeline  | 36 | Optional         |
| * Ähnliche Entscheidungs-Pipelines funktionieren auch in anderen Situationen, wie hier bei organisationalen Veränderungen                                     | 38 |                  |
| * Der Einfluss der Ablehner auf die Dynamik organisationaler Veränderungen  | 40 |                  |
| * Verbreitete Strukturen mit Ressourcenflüssen: Entscheidungs-Pipeline mit Kunden   | 42 |                  |

# Sektion 7

**Die Eigenschaften von Ressourcen managen**

**Von: Kim Warren**

Sample



Dieser Teil der Folien führt die zweite wichtige Erweiterung der Kernkonzepte des Strategy-Dynamics-Ansatzes ein – wie man mit der sich verändernden Qualität von Ressourcen umgeht. Kunden unterscheiden sich darin, wie viel Umsatz und Gewinn sie für uns generieren, Personal unterscheidet sich durch seine Fachkenntnis und Erfahrung, Händler und Läden unterscheiden sich durch die Zahl der Endkonsumenten, die sie erreichen, Produkte unterscheiden sich in der Nachfrage durch Interessenten, und so weiter. Ähnliche Prinzipien gelten auch im öffentlichen Sektor und in Freiwilligen-Organisationen – Personen unterscheiden sich darin, wie stark sie Gesundheitsdienste in Anspruch nehmen, wohltätige Spender variieren im Wert ihrer Spenden etc.

Der Begriff ‘Eigenschaft’ wird gebraucht [eher als ‘Qualität’], weil er ein Wesensmerkmal andeutet, das Ressourcen mit sich tragen [jeder Kunde ‘trägt’ einen bestimmten Anteil zu unserem Jahresgewinn bei], und weil bestimmte Eigenschaften unter Umständen nicht erwünschte Qualitäten darstellen [zum Beispiel die Nachfrage von Patienten nach Gesundheitsdiensten oder die Häufigkeit der von Kriminellen begangenen Verbrechen].

### ANREGUNGEN

Laden Sie die Teilnehmer ein, Beispiele von Ressourcen zu nennen, die wichtige, sich verändernde Eigenschaften zeigen. Es kann hilfreich sein, diese folgendermaßen zu unterteilen:

- Nachfrage-Treiber – z.B. Kunden, Klienten, Händler, Shops ... oder in nicht-kommerziellen Fällen Klienten oder Unterstützungsempfänger
- Angebotsfaktoren – insbesondere Personal und Produkte/ Dienstleistungen

Es ist hilfreich zu untersuchen, was genau die wichtige Qualität einer Ressource ist, z.B. ob wir am “durchschnittlichen Umsatz pro Kunden” oder am “durchschnittlichen Gewinn pro Kunden” interessiert sind. Oder ist es die “durchschnittliche Erfahrung (in Jahren)” des Personals in einer bestimmten Gruppe, die ihre Effektivität bestimmt oder die “durchschnittliche Anzahl ihrer Fertigkeiten”?

Es ist auch hilfreich nachzufragen – um die Wichtigkeit dieser Qualitätsfaktoren klarzustellen – ,welchen Unterschied es für die Organisationen der Teilnehmer bedeuten würde, wenn die Qualität irgendeiner Ressource höher oder tiefer wäre, als sie im Moment ist.



**Ressourceneigenschaften – Ressourcen besitzen wichtige Charakteristika, die sie voneinander unterscheiden**

| Sektor     | Ressource         | Eigenschaft        | Maßeinheit                 |
|------------|-------------------|--------------------|----------------------------|
| viele      | Kunden            | Kaufrate           | Euro pro Kunde pro Jahr    |
| viele      | Personal          | Erfahrung          | Jahre                      |
| viele      | Personal          | Personalkosten     | Euro pro Person pro Jahr   |
| viele      | Distributoren     | Marktabdeckung     | bediente Endkunden         |
| Produktion | Fertigungsanlagen | Kapazität          | Einheiten pro Jahr         |
| E-Commerce | Webseiten         | Attraktivität      | Aufenthaltszeit pro Seite  |
| Banken     | Kredite           | Wert               | Euro '000                  |
| Transport  | Routen            | möglicher Verkehr  | mögliche Passagiere        |
| Pharma     | Medikamente       | potenzieller Markt | Personen mit der Krankheit |
| Handel     | Filialen          | Einzugsgebiet      | Personen                   |



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Diese Folie zeigt die Vielfalt der Eigenschaften von Ressourcen. Sie hebt auch den Punkt hervor, der der gesamten Strategy-Dynamics-Methode eigen ist, nämlich dass es sehr wichtig ist, für jeden Fall einen Maßstab festzulegen.

Fallanalyse: Jeder zusätzliche Faktor, der für eine konkrete Aufgabe hinzugezogen wird, erhöht die Komplexität der Strategieanalyse, die ausgeführt werden muss. Deshalb ist es wichtig, nur diejenigen auszuwählen, die wirklich bedeutungsvoll für die fragliche Performance-Untersuchung sind. Wenn zum Beispiel eine schwache Kundenrentabilität das Thema ist, aber die Qualifikation des Verkaufspersonals nicht als Problem empfunden wird, dann wäre "Kundenrentabilität" eine wichtige Eigenschaft, die untersucht werden müsste, aber nicht die "Qualifikation des Verkaufspersonals".

Gesamtstrategie: Im Prinzip sollte bei der Entwicklung einer Gesamtstrategie jede wichtige Eigenschaft jeder wichtigen Ressource in Betracht gezogen werden. In realen Fällen wird dies jedoch schnell unpraktikabel, weshalb es notwendig ist, von allen Ressourcen und ihren Eigenschaften einige auszusortieren und isoliert zu betrachten. Man muss jedoch sorgfältig vorgehen, wenn man die Wechselwirkungen zwischen dieser spezifischen Ressource und dem Rest des Systems untersucht. Wenn wir zum Beispiel untersuchen, wie sich die "Personalqualifikation" in der Produktentwicklung entwickelt als Teil unserer Gesamtstrategie, müssten wir ebenfalls betrachten, wie der Rest des Geschäfts den Personalabgang antreibt [was die Qualifikation negativ beeinflusst] und wie die Personalqualifikation andere Ressourcen steuert – in diesem Fall die Rate der Entwicklung neuer Produkte.

ANREGUNGEN

Wenn Ihre Teilnehmer in einem einzelnen Unternehmen oder Industriesektor arbeiten, kann es nützlich sein, eine Liste der Hauptressourcen aufzustellen, die auf ihren Fall anwendbar sind. Darauf können von jeder Ressource die Eigenschaften und der Maßstab bestimmt werden.

Wenn Sie mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Gebieten arbeiten, kann man den gleichen Nutzen gewinnen, indem man sie auffordert mit einem gut bekannten Beispiel aus ihrem Bereich zu arbeiten. Der Konsumsektor – Handel, Fluglinien, Banken oder Konsumgüter – wird wahrscheinlich der am besten bekannte Sektor sein. Im allgemeinen ist es am besten, ein ganz bestimmtes Beispiel zu wählen, wie zum Beispiel Home Depot in den USA oder Easyjet in Europa.



## Sektion 7 : Die Eigenschaften von Ressourcen managen

|   |    |          |
|---|----|----------|
| * Die Eigenschaften von Ressourcen managen  | 2  |          |
| Ressourceneigenschaften – Ressourcen besitzen wichtige Charakteristika, die sie voneinander unterscheiden   | 4  |          |
| Ressourceneigenschaften – Ressourcen können mehr als eine wichtige Eigenschaft besitzen   | 6  |          |
| * Ressourceneigenschaften – in nicht-kommerziellen Situationen  | 8  |          |
| * Ressourceneigenschaften für Ihren Fall: .....   | 10 |          |
| * Drei Arten, wie sich Ressourcen verändern können  | 12 |          |
| * Eigenschaften verändern – die Badewannen-Analogie   | 14 |          |
| A. Ressourceneigenschaften direkt verändern – z.B. indem man die Nutzung bei Mobiltelefon-Kunden steigert   | 16 |          |
| * A. Die direkte Veränderung von Ressourcen-Eigenschaften – z.B. der Umsatzverlust bei Klienten im Beratungsbereich   | 18 |          |
| A. Wie Ressourceneigenschaften in Ihrem Fall direkt hinzugefügt oder reduziert werden können.   | 20 |          |
| B. Ressourcen mit anderen Eigenschaften hinzufügen [die ‘Co-Flow’ Struktur] – z.B. Kunden mit geringerer Nutzung des Mobiltelefons gewinnen                           | 22 |          |
| * B. Wie sich Ressourceneigenschaften durch das Hinzufügen von Ressourcen in Ihrem Fall verändern.  | 24 |          |
| C. Das Loswerden von Ressourcen mit anderen Eigenschaften – z.B. kleine Kunden abstoßen   | 26 |          |
| * C. Ressourcen mit anderen Eigenschaften reduzieren in Ihrem Fall  | 28 |          |
| * Eigenschaften verändern – die Badewannen-Analogie   | 30 |          |
| Normalerweise gibt es einen Mix von Kundengrößen: z.B. die Kunden eines großen Business-to-Business-Unternehmens  | 32 |          |
| * Verzerrte vs. einheitliche Kunden   | 34 |          |
| * Kunden unterscheiden sich auch durch den Gewinnbeitrag  | 36 |          |
| * Größe ist nicht das Gleiche wie Wert!   | 38 |          |
| * Strategische Fragen, die aus der Kurve zur ‘Ressourcenqualität’ entstehen   | 40 |          |
| Andere Beispiele von Ressourceneigenschaften: Bevölkerung, die von einer großen Einzelhandelskette erreicht wird, wenn die verbleibenden Möglichkeiten kleiner werden | 42 | Optional |
| * Andere Beispiele von Ressourceneigenschaften: Personal mit höherer Qualifikation einstellen   | 44 | Optional |
| Wie Ressourceneigenschaften in Ihrem Fall durch alle Mechanismen verändert werden.  | 46 |          |
| * Eigenschaften vs. ‘Ursachen’ der Business-Performance   | 48 |          |
| * Eigenschaften gegenüber ‘Ursachen’ der Businessperformance  | 50 |          |
| * Ressourceneigenschaften hinzufügen  | 52 |          |

# Sektion 8

**Auf in die Schlacht! – Wettstreit um Ressourcen**

**Von: Kim Warren**

Sample



Dieser Foliensatz zeigt, wie das Kerngerüst von Strategy Dynamics erweitert wird, um das entscheidende Thema des konkurrenzfähigen Wettbewerbs zu behandeln. Während gängige Strategiewerkzeuge konkurrenzfähige Prozesse und Taktiken im Großen und Ganzen behandeln, gehen diese dynamischen Strukturen an die Besonderheiten der Wechselbeziehungen heran, die sich zwischen bestimmten Rivalen im Ringen um besondere Ressourcen entwickeln.

Wie die Erweiterungen, die in den Sektionen 6 und 7 behandelt wurden, sind diese Wettbewerbsstrukturen oft auch eigenständig verwendbar, und nicht nur in Verbindung mit der Kernarchitektur. Häufig treffen wir auf Organisationen, die sich auf kurz- und mittelfristig stattfindende Konkurrenzkämpfe einstellen müssen und sich dabei mit angemessenem Vertrauen darauf verlassen können müssen, dass sich das Unternehmen im Hintergrund insgesamt in guter Verfassung befindet.

Es ist auch für nicht-kommerzielle Organisationen wichtig zu erkennen, dass auch sie in Konkurrenzkämpfe involviert sind, selbst wenn sie nicht finanziellen Gewinnen in einem Markt mit Produkten oder Dienstleistungen nachgehen. Konkurrenz tritt immer dann auf, wenn es begrenzte Ressourcen gibt, die von mehr als einer Organisation eingenommen und zur eigenen Verwendung bewahrt werden sollen. Während Kunden dabei das ersichtlichste Beispiel sind, konkurrieren Organisationen auch um rares Personal und andere Gruppen. Ehrenamtliche Organisationen konkurrieren um Anhänger und Spenden, genauso wie Unternehmen um Investoren konkurrieren. Im öffentlichen Dienst wird um Personal und auch um Liegenschaften oder staatliche Förderungen konkurriert.

### ANREGUNGEN

Es ist nützlich die Zuhörer nach Beispielen von Ressourcen zu fragen, um die deren Unternehmen konkurrieren, und das Gespräch auf ein breiteres Spektrum mit anderen Situationen zu erweitern, einschließlich der Situation gemeinnütziger Organisationen. Die Bedeutung dieses Themas kann durch die Frage nach den Folgen solcher Konkurrenzkämpfe veranschaulicht werden. Der Druck auf sinkende Preise und Gewinnspannen sind offensichtliche Beispiele, aber andere können ebenso wichtig sein, wie zum Beispiel

- die Kosten und Risiken von Marketingaufwendungen, die nötig sind um bestehende Geschäftsbereiche schlicht zu bewahren; ganz zu schweigen von einer Steigerung des Wachstums
- die Notwendigkeit, stetig mit zunehmender Schnelligkeit neue Produkte und Dienstleistungen mit einem hohen Kostenaufwand zu entwickeln
- die Bemühungen des Managements, die für Neueinstellungen in stark umkämpften Arbeitsmärkten notwendig sind

Da die Wettbewerbsstrukturen in diesem Abschnitt ziemlich kompliziert werden, sollten Sie sorgfältig überlegen, welche der optionalen Folien für Ihre Zuhörer angemessen sind.

**Bereits drei Formen des Wettbewerbs erfassen alle Situationen**

**Wettbewerbs-Typ ...**

1. das Wettrennen, um einen unentwickelten Pool potenzieller Kunden auszuschöpfen
2. die Schlacht, um etablierte Kunden eines Rivalen zu einem Wechsel zu bewegen (und den umgekehrten Fall zu verhindern)
3. der Wettkampf um Aufträge bei Kunden, die von mehr als einem Anbieter kaufen

**... zuzüglich derselben drei Mechanismen bei anderen umkämpften Ressourcen** (Lieferanten, Personal, Distributoren ...)



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Diese drei Mechanismen werden jeweils auf den folgenden Folien behandelt, genauso wie die Wechselbeziehungen zwischen ihnen.

Bevor die Strukturen für diese drei Mechanismen besprochen werden, ist es hilfreich die verschiedenen Umstände zu betrachten, für die sie jeweils gelten.

- Typ-1 wird am deutlichsten erkennbar in Märkten für neue Produkte und Dienstleistungen – z.B. bei Flachbildfernsehern. Der Prozess dauert an, wenn immer neue Kunden erreichbar werden, wie z.B. Kinder, die ihre ersten Schuhe benötigen, oder ältere Menschen, die pflegebedürftig werden.
- Typ-2 wird zum vorherrschenden Mechanismus, wenn Märkte reifen – z.B. das Angebot an Gebäudeversicherungen [obwohl Typ-1 andauert, wenn neue Haushalte gegründet werden]. Typ-2 ist besonders weit verbreitet in reifen Business-to-Business-Märkten, bei denen sehr wenige neue Kunden entstehen.
- Typ-3-Wettbewerb tritt auf, wann immer Kunden Produkte und Dienstleistungen dauerhaft von mehr als einem Lieferanten beziehen – z.B. kaufen Verbraucher zwei oder mehrere Marken bei Bier, Frühstücksflocken oder Kleidung und wählen ständig unter verschiedenen Restaurants. Typ-3-Wettbewerb wirkt daher in vielen Märkten Seite an Seite mit den Typen 1 und 2. Die Wettbewerbstypen 1 und 2 treten in ihrer Reinform nur dann auf, wenn es unpraktisch oder unwirtschaftlich für die Kunden ist, weiterhin bei mehreren Anbietern einzukaufen, wie z.B. bei Strom oder Mobilfunkverträgen.

Es ist nützlich Situationen anzusprechen, bei denen Konkurrenz um andere Ressourcen als nur um Kunden stattfindet. In vielen Bereichen geht es beim Wettbewerb um kompetentes Personal [obwohl Typ-3-Wettbewerb um Personal ungewöhnlich ist – die meisten Angestellten haben eine einzige Hauptbeschäftigung]. Der Einzelhandelsmarkt zeichnet sich durch die Konkurrenz um Immobilien und Grund und Boden aus, Fluggesellschaften konkurrieren um Flugstrecken, Finanzdienstleister konkurrieren um die Unterstützung von Finanzberatern und so weiter.

Es ist auch nützlich darüber nachzudenken, wie diese Wettbewerbsprozesse unter nicht-gewerblichen Umständen zum Tragen kommen. Organisationen im öffentlichen Dienst konkurrieren eindeutig um Personal, nicht nur untereinander, sondern auch gegenüber kommerziellen Unternehmen. So vergleichen beispielsweise junge Absolventen die Vorzüge einer Laufbahn in der Lehre mit den Möglichkeiten einer Karriere in der Wirtschaft.

Wohlfahrtsverbände konkurrieren um Spender und das Engagement ihrer Freiwilligen, politische Parteien konkurrieren um Wähler und viele Organisationen im öffentlichen Dienst konkurrieren um staatliche Förderungen.

## Sektion 8 : Auf in die Schlacht! – Wettstreit um Ressourcen

|   |    |          |
|---|----|----------|
| * Auf in die Schlacht! – Wettstreit um Ressourcen   | 2  |          |
| * Bereits drei Formen des Wettbewerbs erfassen alle Situationen   | 4  |          |
| * Typ-1-Wettbewerb: Entwicklung potenzieller Kunden   | 6  |          |
| * Verbrauchsgüter im Vergleich zu langlebigeren Gebrauchsgütern   | 8  |          |
| Der potenzielle Kundenstamm selbst kann sich ändern<br>(am Beispiel Mobilfunk in China)   | 10 |          |
| * Beispiel Typ-1-Wettbewerb: Disneys Prinzessinnen nehmen es mit Barbie auf   | 12 |          |
| Wettstreit gibt es nicht nur um Kunden, hier am Beispiel des Typ-1-Wettbewerbs um Personal  | 14 |          |
| * Der Umgang mit mehreren Wettbewerbern beim Typ-1-Wettbewerb   | 16 |          |
| * Also, für Typ-1-Wettbewerb mit mehreren Konkurrenten  | 18 |          |
| * Typ-1-Wettbewerb: Vorlage für Ihren Sachverhalt [nur Kernstruktur]  | 20 |          |
| * Typ-1-Wettbewerb: Vorlage für Ihren Sachverhalt [vollständig]   | 22 | Optional |
| Typ-2-Wettbewerb: Tauziehen, um etablierte Kunden zum Wechsel zu bewegen  | 24 |          |
| * Typ-2-Wettbewerb: Disney Prinzessinnen nehmen es mit Barbie auf   | 26 | Optional |
| * Typ-2-Wettbewerb : Vorlage für Ihren Sachverhalt  | 28 |          |
| * Der Umgang mit mehreren Konkurrenten beim Typ-2-Wettbewerb  | 30 | Optional |
| * Unsere Gewinne und Verluste an zwei Konkurrenten  | 32 | Optional |
| Gewinne und Verluste bei allen drei Firmen, die in einem reifen Markt konkurrieren, ohne neue oder abgehende Kunden                             | 34 | Optional |
| * Also, für Typ-2-Wettbewerb mit mehreren Konkurrenten:   | 36 | Optional |
| Typ-3-Wettbewerb: Kampf um Verkaufsanteile bei gemeinsamen [untreuen] Kunden  | 38 |          |
| * Kampf um gemeinsame [untreue] Kunden  | 40 |          |
| * Kampf um untreue Kunden [mit detaillierten Flüssen]   | 42 |          |
| * Besondere Taktiken zur Handhabung jedes Kundenflusses   | 44 |          |
| Vorlage für Ihre Taktiken, um mit den Flüssen der treuen und untreuen Kunden von und zu Ihren Mitbewerbern zurechtzukommen                      | 46 |          |
| ... und der Anteil des Verkaufs an untreue Kunden kann die Kontrolle über andere Ressourcen widerspiegeln [z.B. Regalfläche bei Einzelhändlern] | 48 |          |
| * Typ-3-Wettbewerb: Barbie vs. Disneys Prinzessinnen  | 50 | Optional |
| * Typ-3-Wettbewerb : Vorlage für Ihren Sachverhalt  | 52 |          |
| * Typ-2+3-Wettbewerb + Zugangsanteile Vorlage für Ihren Sachverhalt   | 54 |          |

# Sektion 9

**Der Umgang mit weichen Faktoren –  
Immaterielle Ressourcen**

**Von: Kim Warren**

Sample



Dieser Foliensatz zeigt, wie das Kerngerüst von Strategy Dynamics erweitert wird, um den Einfluss von 'weichen' Faktoren zu behandeln, die manchmal auch als 'immaterielle' Einflussgrößen bezeichnet werden. Beachten Sie, dass Finanzexperten und jene, die sich mit Unternehmensleistung beschäftigen, eine gut entwickelte Sichtweise zur Auswertung immaterieller Ressourcen haben. In diesem Foliensatz wird jedoch die Perspektive des strategischen Managements eingenommen und der Fokus liegt auf

- dem Verstehen der immateriellen Faktoren selbst [anstelle ihres dazugehörigen finanziellen Wertes],
- der Bestimmung ihrer Auswirkungen auf 'harte' materielle Unternehmensressourcen und der Bestimmung ihres Leistungsverhaltens,
- der Herausarbeitung, wie man das Wachstum und den Abbau der immateriellen Faktoren handhabt.

Da der Einfluss immaterieller Ressourcen auf die gesamte strategische Architektur im Allgemeinen erheblich ist, müssen diese Ressourcen normalerweise berücksichtigt werden [selbst, wenn dabei nur überprüft wird, dass noch alles in Ordnung ist]. Oftmals ist es jedoch auch hilfreich, darüber nachzudenken, wie isolierte immaterielle Faktoren auf eine einzelne nahe stehende materielle Ressource wirken. Ein Beispiel dafür ist, wie die Arbeitsmoral der Mitarbeiter die Produktivität oder die Fluktuation beeinflusst oder wie das Ansehen einer Firma die Wirksamkeit von Marketinginvestitionen einschränken kann.

Selbstverständlich sind immaterielle Faktoren für den öffentlichen Dienst, ehrenamtliche und gemeinnützige Organisationen ebenso wichtig wie für Unternehmen in der Wirtschaft.

### ANREGUNGEN

Es ist hilfreich, Ihre Teilnehmer nach Beispielen bekannter Fälle zu fragen, bei denen immaterielle Faktoren einen nennenswerten Einfluss auf eine Organisation hatten. Versuchen Sie, Beispiele für die folgenden drei Arten zu sammeln:

- 'Positive' Faktoren können, wenn sie in einem guten Zustand sind, die Leistungsfähigkeit steigern. Beispielsweise können durch einen guten Ruf neue Kunden hinzugewonnen werden und eine gefestigte Arbeitsmoral führt zu hoher Produktivität.
- ... demnach bremst die Abwesenheit positiver Faktoren den Ressourcenaufbau und die Leistungsfähigkeit.
- 'Negative' Faktoren können, wenn sie in einem schlechten Zustand sind, den Ressourcenaufbau untergraben, Ressourcenverluste verschlimmern und die Leistungsfähigkeit schädigen. Eine Verstimmung der Kunden beispielsweise verringert die Absatzraten und erhöht den Verlust von Kunden, und die Stressbelastung der Mitarbeiter erhöht die Fluktuation und beeinträchtigt die Servicequalität.

**Immaterielle Ressourcen spiegeln das Empfinden der Menschen wider – ihren Gemütszustand, der positiv oder negativ sein kann.**

|                     | Positive Gefühle                           | Negative Gefühle                                  |
|---------------------|--|---|
| <b>Kunden</b>       | Zufriedenheit mit Produktqualität          | Verärgerung wegen Problemen mit dem Kundendienst  |
| <b>Arbeitnehmer</b> | Motivation, hart zu arbeiten               | Feindseligkeit gegenüber dem Management           |
| <b>Investoren</b>   | Vertrauen in die Unternehmensführung       | Sorge über die Aussichten des Unternehmens        |
| <b>Lieferanten</b>  | Bereitschaft, auf Kundenwünsche einzugehen | Sorge, von wenigen großen Kunden abhängig zu sein |
| <b>Wettbewerber</b> | Zuversicht in ihren Wettbewerbsvorteil     | Angst vor unserer Preisgestaltung                 |



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

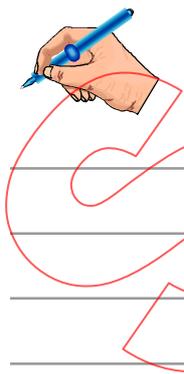


Das Prinzip, dass ‘der Gemütszustand das Verhalten steuert’, steht im Mittelpunkt der kognitiven Psychologie und untermauert dadurch vieles, was wir über organisationales Verhalten und Marketing wissen.

Beachten Sie, dass wir einen relativ einfachen Ansatz zu diesen in Wirklichkeit komplexen und facettenreichen Themen heranziehen. Diese Vereinfachung ist dennoch ausreichend, um viele strategische Herausforderungen in Angriff zu nehmen.

Es ist wichtig, klar festzulegen, was genau man bei jedem bestimmten immateriellen Faktor, der gerade von Interesse ist, meint – deswegen die ziemlich langen Ausdrücke auf dieser Folie. Wenn man von ‘Kundenzufriedenheit’ spricht, ohne die Einzelheiten zu beschreiben, auf die sich diese Zufriedenheit bezieht, läuft man Gefahr, Missverständnisse zwischen Teammitgliedern hervorzurufen.

Es ist auch hilfreich, die Aufmerksamkeit auf Faktoren zu beschränken, die die Verhaltensweisen von Gruppen beeinflussen, die eine Schlüsselrolle in wichtigen Teilen einer Situation einnehmen. Eine lange Liste mit nebensächlichen Faktoren führt zu einer nutzlosen Debatte und lenkt von den wichtigen Kernpunkten ab.



## Sektion 9 : Der Umgang mit weichen Faktoren – Immaterielle Ressourcen

|  |    |          |
|--|----|----------|
| * Der Umgang mit weichen Faktoren – Immaterielle Ressourcen                  | 2  |          |
| Immaterielle Ressourcen spiegeln das Empfinden der Menschen wider – ihren    |    |          |
| * Gemütszustand, der positiv oder negativ sein kann                          | 4  |          |
| Immaterielle Ressourcen spiegeln das Empfinden der Menschen wider – ihren    |    |          |
| * Gemütszustand, der positiv oder negativ sein kann                          | 6  | Optional |
| * Immaterielle Ressourcen – weitere Beispiele                                | 8  |          |
| * Eigenschaften immaterieller Ressourcen                                     | 10 |          |
| * Maßeinheiten für immaterielle Faktoren                                     | 12 |          |
| Zwei verschiedene ‘Verhaltensarten’ sind für das Resultat der                |    |          |
| * Unternehmensleistung von Bedeutung   | 14 |          |
| * Veränderungen bei der Aktivitätsrate – weitere Beispiele                   | 16 | Optional |
| * Veränderungen von einem Zustand in einen anderen – weitere Beispiele       | 18 | Optional |
| Der ‘Gemütszustand’ bestimmt das Verhalten – (A) von irgendetwas mehr        |    |          |
| * oder weniger tun   | 20 |          |
| Der ‘Gemütszustand’ bestimmt das Verhalten – (B) von einem Zustand in        |    |          |
| * einen anderen wechseln   | 22 |          |
| Struktur für immaterielle Faktoren, die Veränderungen der Handlungen         |    |          |
| * bewirken   | 24 | Optional |
| Struktur für immaterielle Faktoren, die einen Wechsel von einem Zustand in   |    |          |
| * einen anderen bewirken   | 26 | Optional |
| Häufigkeit und Ausmaß von Erfahrungen bestimmen die Veränderungen des        |    |          |
| * Gemütszustandes – abgemildert werden sie durch ‘Vergessen’                 | 28 |          |
| Auch ‘negative’ Ressourcen kommen auf – und lösen unerwünschte               |    |          |
| * Verhaltenweisen aus  | 30 |          |
| Struktur von Häufigkeit und Ausmaß von Ereignissen, die Änderungen der       |    |          |
| * inneren Einstellung bewirken   | 32 | Optional |
| * Die Darstellung von Grenzen des Wachstums immaterieller Ressourcen         | 34 | Optional |
| Wirkung immaterieller Ressourcen: Wachstumsanstrengungen einer               |    |          |
| * Softwarefirma scheitern – warum?   | 36 |          |
| Wachstum der Softwarefirma setzt Mitarbeiter unter Druck, beeinträchtigt die |    |          |
| * Qualität und führt zu Kundenverlusten.                                     | 38 |          |
| ... darüber hinaus verschlimmert die Beeinträchtigung des Ansehens die Lage, |    |          |
| * und ....   | 40 |          |
| ... die Arbeitsmoral der Mitarbeiter bricht zusammen, die Fluktuation steigt |    |          |
| * an und somit bleibt die Personalbelastung hoch                             | 42 |          |
| Die Wachstumsanstrengungen der Softwarefirma wurden zerstört durch           |    |          |
| * immaterielle Faktoren – Reputation und Arbeitsmoral                        | 44 |          |