



Jetzt mit
eLearning

*besser
lernen*

Strategie

entwickeln, umsetzen und optimieren

Jan-Philipp Böhler

XTRAS
ONLINE

ALWAYS LEARNING

PEARSON

Strategie

entwickeln, umsetzen und optimieren

Jan-Philipp Büchler

Strategische Optionen ableiten

3.1 Erfolgsfaktoren kombinieren	79
3.1.1 SWOT-Inventar erstellen	79
3.1.2 TOWS-Matrix analysieren	80
3.2 Portfolio analysieren und planen	84
3.2.1 Monofaktorportfolio darstellen	85
3.2.2 Multifaktorportfolio konzipieren	90
3.3 Konsistenz strategischer Optionen prüfen	95

Lernziele

Nach der Lektüre dieses Kapitels sollen Sie in der Lage sein,

- die Einflussfaktoren aus der externen Umweltanalyse und die Erfolgsfaktoren der internen Unternehmensanalyse mit Hilfe des SWOT-Inventars systematisch zusammenzufassen;
- diese Faktoren in einer TOWS-Matrix einander gegenüberzustellen und die strategischen Handlungsoptionen des Alternativenraums systematisch abzuleiten;
- die strategischen Handlungsoptionen konsistent zu verdichten und zu strategischen Maßnahmenbündeln zusammenzufassen;
- die Portfoliomethode anzuwenden und Normstrategien für strategische Geschäftseinheiten abzuleiten und mit den Ergebnissen der TOWS-Matrix abzugleichen.

Die Identifikation der externen Einflussfaktoren und der internen Erfolgsfaktoren bildet die Informationsgrundlage für die nun folgende strategische Analyse. Das Ergebnis der strategischen Analyse ist daher in hohem Maße von der Qualität der bereitgestellten Informationen abhängig.

Die bisher isolierte Betrachtung der externen und internen Dimension wird im Folgenden durch eine integrierte Betrachtung ersetzt, die auf die Identifikation von Interdependenzen zwischen den externen Einfluss- und internen Erfolgsfaktoren ausgerichtet ist. Eine Interdependenz kann z. B. darin bestehen, dass im Unternehmen vorhandene Ressourcen eingesetzt werden können, um eine sich bietende Chance im Markt wahrzunehmen. Aus diesen wechselseitigen Beziehungen im Spannungsfeld des Unternehmens in seiner Umwelt wird ein breites Spektrum strategischer Handlungsoptionen abgeleitet. Diese strategischen Handlungsoptionen können eine Vielzahl einzelner oder mehrerer Maßnahmen in den Geschäftsaktivitäten umfassen.

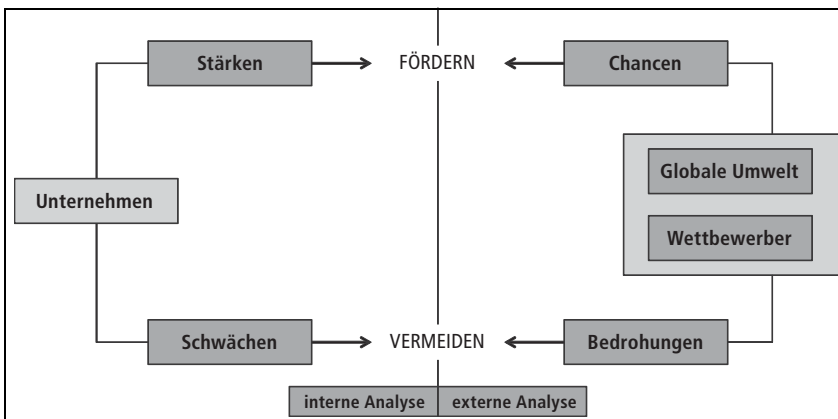


Abbildung 3.1: Integration interner und externer Analysedimensionen

Das Strategiespektrum wird auf der Basis der in der Literatur vorgeschlagenen Kriterienkataloge und Heuristiken erarbeitet. Die zentralen Leitgedanken umfassen die folgenden thematischen Schwerpunkte:

- Aufbau von Stärken und Reduktion von Schwächen,
- Optimierung und Fokussierung von Ressourcen,
- Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotenzialen,
- Realisierung von Marktchancen und Prävention gegen Bedrohungen.

3.1 Erfolgsfaktoren kombinieren

Die integrierte Analyse der zuvor generierten Erfolgsfaktoren verbindet die externe Umweltperspektive und die interne Unternehmensperspektive mit der Zielsetzung, die Interdependenzen zwischen Umwelt und Unternehmen zu untersuchen und systematisch Handlungsoptionen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens abzuleiten. Typische Fragestellungen in dieser Analysephase lauten:

- Ist die gegenwärtige Strategie adäquat, um auf die zu erwartenden Veränderungen zu reagieren?
- Welche Stärken (Kompetenzen, Ressourcen etc.) müssen aufgebaut oder ausgebaut werden, um Chancen zu nutzen oder Bedrohungen zu minimieren?
- Können gegenwärtige Stärken zukünftig zu Schwächen werden, wenn sie nicht weiterentwickelt werden?
- Welche Stärken ermöglichen eine bessere Reaktion auf Veränderungen im Vergleich zum Wettbewerb?

Als in der Unternehmenspraxis bewährte Methoden haben sich das **SWOT-Inventar** und die **TOWS-Matrix** etabliert. Die Akronyme entstehen durch die Aneinanderreihung der Anfangsbuchstaben von *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* und *Threats*.¹

3.1.1 SWOT-Inventar erstellen

In einem ersten Schritt werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die gegenwärtigen und zukünftigen Chancen und Bedrohungen in der Unternehmensumwelt inventarisiert. Es empfiehlt sich, die Einfluss- und Erfolgsfaktoren nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen und als S_i , W_i , O_i , T_i mit $i = 1, \dots, n$ zu nummerieren. Diese Zusammenfassung systematisiert die wichtigsten Einfluss- und Erfolgsfaktoren aus den vorangegangenen Analysen in vier übersichtlichen Listen und erlaubt damit eine ausführliche Situationsbeschreibung. Diese Momentaufnahme stellt das Unternehmen also in einem spezifischen Branchenumfeld dar. Das Unternehmen und seine Umwelt verändern sich fortlaufend und unterliegen daher einer Dynamik von internen und externen Veränderungen. Diese Dynamik erfordert eine im Zeitablauf regelmäßige Aufbereitung des SWOT-Inventars.

1 Vgl. Andrews (1987), S. 48 ff.

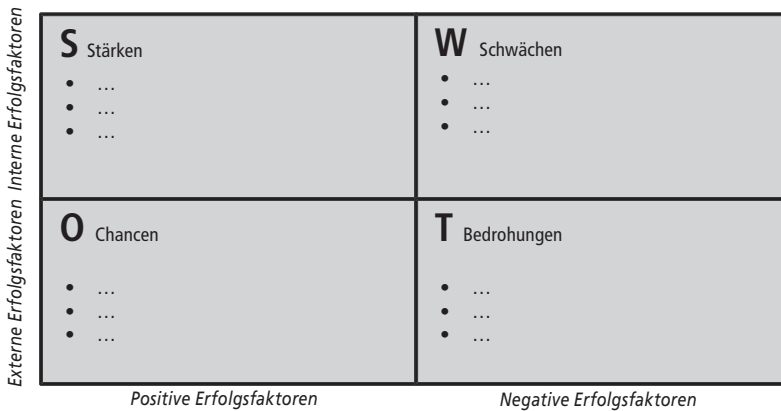


Abbildung 3.2: SWOT-Inventar

Bei der Inventarerstellung ist auf die **Abgrenzung** der Einfluss- und Erfolgsfaktoren zu den internen und externen Dimensionen zu achten und auf Konsistenz zu prüfen. Die Dimensionen intern und extern, beeinflussbar und nicht direkt beeinflussbar, erfordern eine eindeutige Zuordnung der Faktoren bei der Beurteilung, welche Faktoren in die Dimension Stärke oder Schwäche und welche in die Dimension Chance oder Bedrohung einzuordnen sind. So stellt beispielsweise eine hohe Kundenloyalität eine Stärke des Unternehmens dar. Wenn allerdings ein Trend zu beobachten ist, demzufolge traditionelle Kundenbindungen an Bedeutung verlieren, kann diese Entwicklung eine Bedrohung darstellen, die unter Umständen eine aktuelle Stärke zukünftig erodieren lassen kann. Im geschilderten Beispiel ist der Faktor Kundenloyalität als Stärke im Sinne einer loyalen Kundenbasis aufzuführen und die generelle Abnahme von Kundenbindungen als Bedrohung aufzulisten.

Der **Detaillierungsgrad** aller Einfluss- und Erfolgsfaktoren ist von erheblicher Bedeutung für die anschließende Ableitung strategischer Handlungsoptionen. Die Analyse der Wechselwirkungen von externen Einflussfaktoren und internen Erfolgsfaktoren soll sich nicht nur auf die Unternehmensebene beschränken, sondern Teilbereiche wie die SGE oder Funktionen und Abteilungen einbeziehen, um Widersprüche aufzudecken und die strategischen Maßnahmen konsistent zu definieren. Dies erfordert meist eine intensive Erhebung der benötigten Informationen. Je besser die zugrunde liegende Datenbasis aufbereitet ist, desto präziser und konkreter können die strategischen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Eine ausschließlich deskriptive Darstellung verleitet meist zu einer oberflächlichen und ungenauen Formulierung. Die Einfluss- und Erfolgsfaktoren müssen mit Fakten untermauert werden und die grundsätzlichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge müssen beschrieben sein. Es empfiehlt sich daher stets, quantitatives Datenmaterial und qualitative Aussagen auf Konsistenz zu prüfen.

3.1.2 TOWS-Matrix analysieren

Die TOWS-Matrix führt die interne Unternehmensperspektive und die externe Umweltperspektive zusammen und untersucht die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Stärken und Schwächen des Unternehmens einerseits und den Chancen und Bedrohungen in der Umwelt andererseits mit dem Ziel, strategische Handlungsoptionen abzuleiten und zu formulieren.

Die Grundstruktur ist eine zweidimensionale Matrix mit einer Umweltachse und einer Unternehmensachse. Die Achsen sind jeweils nach den positiven (Chancen und Stärken) und negativen (Bedrohungen und Schwächen) Ausprägungen der Faktoren unterteilt, sodass sich eine Vier-Felder-Matrix ergibt. In jedem dieser Felder werden die interne und die externe Analysedimension miteinander in Beziehung gestellt. Dazu werden die Einfluss- und Erfolgsfaktoren entsprechend der Zuordnung aus dem SWOT-Inventar an die Seiten der Matrix geschrieben.

T Bedrohungen	WT-Strategien: Defensivstrategien	ST-Strategien: Präventionsstrategien
O Chancen	WO-Strategien: Entwicklungsstrategien	SO-Strategien: Offensivstrategien
	W Schwächen	S Stärken

Abbildung 3.3: TOWS-Matrix, Quelle: in Anlehnung an Wehrich (1982)

Die Gegenüberstellung verdeutlicht, inwiefern die Stärken und Schwächen des Unternehmens oder einer seiner SGE angesichts der erwarteten Entwicklungen im relevanten Marktumfeld von Bedeutung und im Hinblick auf die identifizierten Chancen und Bedrohungen angemessen sind. Dazu werden die wechselseitigen Wirkungsbeziehungen in diesen Handlungsfeldern durch Konfrontation jeder einzelnen Kombination von S_i und W_i mit den O_i und T_i untersucht. Das Ziel ist es, möglichst umfangreiche strategische Handlungsoptionen zu generieren, die erst in einem späteren Analyseschritt verdichtet werden. In jedem der Quadranten der TOWS-Matrix lassen sich diese Handlungsoptionen systematisch nach unterschiedlichen Prinzipien ableiten.²

Bei der Untersuchung aller Kombinationen sind die Richtung und die Stärke der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu berücksichtigen. Daher werden die Leitfragen für die Untersuchung der Handlungsfelder jeweils aus der internen und der externen Perspektive gestellt.

Strategische Handlungsoptionen nach dem SO-Prinzip:

In diesem Handlungsfeld befindet sich die Basis aktueller Wettbewerbsvorteile. Es lassen sich strategische Optionen erarbeiten, die auf den stark ausgeprägten Kompetenzen und Ressourcen des Unternehmens basieren und auf die Nutzung von Chancen in der Unternehmensumwelt ausgerichtet sind. Die Leitfragen zur Untersuchung der SO-Kombinationen lauten daher:

- Welche Stärken passen zu welchen Chancen?
- Wie können Stärken genutzt werden, sodass sich die Realisierung von Chancen erhöht?
- Welche Chancen sollen in der Unternehmensumwelt auf der Basis vorhandener Stärken wahrgenommen werden?

² Vgl. Wehrich (1982), S. 61 ff.

Dieses Handlungsfeld ist insbesondere für die Formulierung von offensiven Wachstumsstrategien geeignet. Die idealtypische Normstrategie empfiehlt, die Geschäftsaktivitäten zu forcieren oder auszubauen.

Strategische Handlungsoptionen nach dem WO-Prinzip:

Dieses Handlungsfeld nach dem WO-Prinzip beschreibt einen Gestaltungsspielraum, der durch den Abbau von Schwächen bzw. den Aufbau neuer Stärken zukünftig nutzbar ist. Es lassen sich strategische Optionen ermitteln, die dabei helfen, Chancen wahrzunehmen, um Schwächen zu reduzieren bzw. gezielt Kompetenzen oder Ressourcen, d. h. fehlende Stärken, aufzubauen, die mittelfristig die vorhandenen Schwächen zu Stärken entwickeln. Die folgenden Leitfragen sind dazu geeignet:

- Welche Schwächen können durch die Wahrnehmung von Chancen verbessert werden?
- Welche Schwächen verhindern eine effektive Wahrnehmung von Chancen?
- Wie können Schwächen abgebaut werden, um Chancen zu nutzen?
- Welche Chancen können genutzt werden, wenn bestimmte Schwächen abgebaut werden?

Die Normstrategie sieht vor, dass ein bestehender Rückstand der Ressourcenausstattung oder Kompetenzbasis gegenüber dem Wettbewerb oder im Vergleich zur allgemeinen Branchenentwicklung aufgeholt werden soll.

Strategische Handlungsoptionen nach dem ST-Prinzip:

In dem Handlungsfeld nach dem ST-Prinzip verfügt das Unternehmen über ausgewiesene Stärken und sieht sich Bedrohungen im Marktumfeld gegenüber. Es lassen sich Optionen ableiten, die auf der Basis vorhandener Stärken aktuelle oder zukünftige Bedrohungen reduzieren oder abwenden. Als Leitfragen zur Untersuchung der ST-Kombinationen dienen:

- Welche Bedrohungen können durch welche bestehenden Stärken reduziert werden?
- Wie können Stärken eingesetzt oder ausgebaut werden, um Bedrohungen zu vermeiden?

Die Normstrategie rät dazu, aktuelle Stärken bzw. die gegenwärtige Wettbewerbsposition abzusichern.

Strategische Handlungsoptionen nach dem WT-Prinzip:

Dieses Handlungsfeld ist durch ein hohes Bedrohungspotenzial gekennzeichnet, da die bestehenden Schwächen eine besondere Anfälligkeit für die identifizierten Bedrohungen aufweisen können. Es müssen daher Optionen abgeleitet werden, die dazu geeignet sind, interne Schwächen abzubauen und den Bedrohungen proaktiv auszuweichen. Die geeigneten Leitfragen sind:

- Welche Schwächen sind bei welchen Bedrohungen besonders kritisch, d. h., welche Kombinationen von Bedrohungen und Schwächen können sich gegenseitig verstärken?
- Welche Bedrohungen können durch die Verminderung bestehender Schwächen reduziert werden?
- Wie können Schwächen abgebaut werden, um Bedrohungen zu vermeiden oder zu bewältigen?

Die Normstrategie formuliert typischerweise defensive Strategieempfehlungen, die unter Umständen sogar den Rückzug aus bestehenden Geschäftsfeldern und damit die Desinvestition von SGE beinhalten kann.

Da die generierten strategischen Handlungsoptionen sich teilweise überlappen oder sich gegebenenfalls gegenseitig ausschließen können, empfiehlt es sich, die Handlungsoptionen zu strategischen Maßnahmenbündeln, z. B. mittels einer grafischen Zusammenfassung, zu verdichten. Solche sich ergänzenden oder verstärkenden Maßnahmen werden gebündelt und von denen abgegrenzt, die eine dazu unabhängige, eine gegensätzliche oder ausgleichende Wirkung aufweisen.

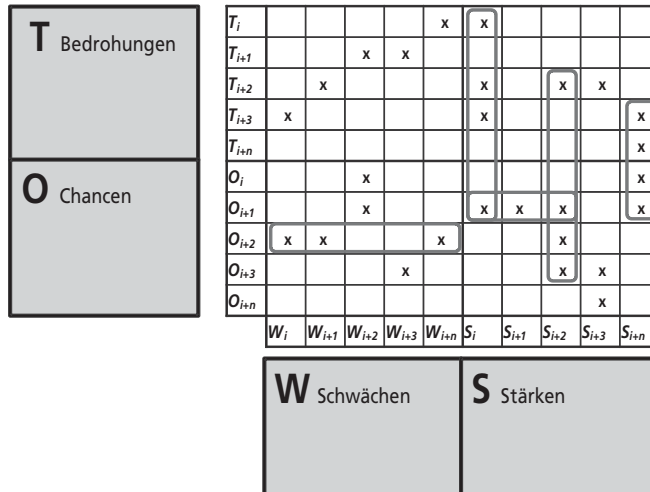


Abbildung 3.4: Ableitung von Handlungsoptionen in der TOWS-Matrix

Die TOWS-Matrix ermöglicht es, die Komplexität in der strategischen Analyse durch integrierte Darstellung zu reduzieren und relativ einfach eine Synthese der internen und externen Analyse zu generieren. Das Instrument ist universal auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens einsetzbar, d. h. auf Unternehmens-, SGE- oder Produktebene.

Allerdings ist bei der Anwendung keine Hilfestellung zur Auswahl der Faktoren gegeben, da innerhalb der Matrix eine Gleichgewichtung von Einfluss- und Erfolgsfaktoren sowie aller generierten Handlungsoptionen besteht. Insofern ist es wichtig, die Prioritäten aus der **Issue-Impact-Matrix** bzw. die Gewichtung aus dem Stärken-Schwächen-Profil zu berücksichtigen.³ Es können ebenso Schwierigkeiten bei der Identifikation von Beziehungen zwischen strategischen Handlungsoptionen auftreten. Schließlich ist festzuhalten, dass es sich bei dem Instrument um eine Heuristik handelt, die Normstrategien mit Tendenzaussagen ohne mathematische Berechnung ableiten lässt. Aufgrund dieser Einschränkung sollte die TOWS-Matrix stets interdisziplinär, d. h. funktionsübergreifend, angewandt werden, um möglichst unterschiedliche Perspektiven in die Untersuchung der Handlungsfelder einzubeziehen. Es empfiehlt sich ebenso, diesen Untersuchungsprozess von erfahrenen externen Experten moderieren zu lassen, um die Rationalität in dem fortlaufenden Strategieprozess zu gewährleisten.

3 Die *Issue-Impact-Matrix* stellt eine zusammenfassende Übersicht der externen Einflussfaktoren dar und ist in Kapitel 1.4 Chancen und Bedrohungen ermitteln erklärt. Das Stärken-Schwächen-Profil bewertet die unternehmensinternen Aktivitäten und ist in Kapitel 2.4 Stärken und Schwächen ermitteln dargestellt.

Im anschließenden Schritt werden die strategischen Maßnahmenbündel derart orchestriert, dass sie eine Wettbewerbsstrategie ergeben, die der Realisierung der Unternehmensziele dient. Dies erfordert eine Bewertung der strategischen Maßnahmenbündel anhand unterschiedlicher Erfolgskriterien wie Umsatz, Profitabilität, Unternehmenskultur etc. im Rahmen der verschiedenen strategischen Konzepte.

3.2 Portfolio analysieren und planen

Die **Portfolioanalyse** unterstützt die Unternehmensführung in der Strategieentwicklung durch die systematische und strukturierte Verdichtung möglicher strategischer Optionen. In diesem Rahmen lassen sich unterschiedliche Zusammenstellungen von Geschäftsfeldaktivitäten erfassen und die bestehenden SGE in diesen Geschäftsfeldern positionieren. Der zentrale Betrachtungsgegenstand ist damit die SGE. Auf der Basis der zuvor durchgeführten Geschäftsfeldsegmentierung im abgegrenzten Markt besteht die Aufgabe darin, die Auswahl, Priorisierung und Ausrichtung der verschiedenen SGE vorzunehmen. Die Leitfragen der Analyse lauten:

- Welche Geschäfte sollen ausgebaut werden (Investition)?
- Welche Geschäfte sollten aufgegeben werden (Desinvestition und Fokussierung)?
- Welche Geschäftsaktivitäten sollten aufgenommen werden (Diversifikation)?

Das Ziel der Portfolioanalyse und der Portfolioplanung ist eine integrierte Unternehmens- und Geschäftssteuerung. Auf der Basis eines einheitlich definierten Maßstabs wird ein ausgewogenes Gesamtportfolio von Geschäftsaktivitäten aus Unternehmenssicht erstellt, das alle SGE hinsichtlich ihres Ressourcenbedarfs und ihrer Ressourcenbereitstellung umfasst und vergleichbar macht. Die Ressourcenallokation erfolgt im Sinne einer Ausgewogenheit anhand von zahlungsflussbezogenen Erfolgskriterien, insbesondere dem Cashflow. So können suboptimale Strategien vermieden werden, die bei einer isolierten Steuerung von SGE ohne Berücksichtigung von Synergien oder gemeinsamer Fähigkeiten und Ressourcen auftreten können.⁴ Aus der generalisierten Beschreibung der strategischen Situation aller SGE und der Zusammenfassung individueller Analysen lassen sich schließlich **Normstrategien** für die Entwicklung der strategischen Geschäftseinheiten ableiten. Diese stellen ein grundlegendes Denkschema und idealtypisches Handlungsmodell dar.

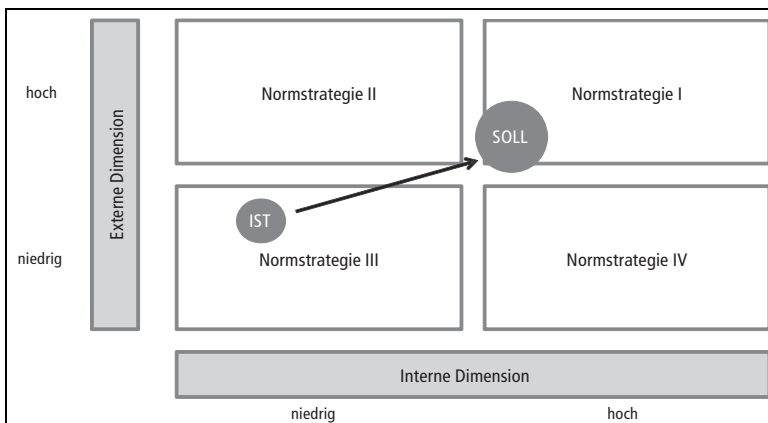


Abbildung 3.5: Grundstruktur der Portfoliodarstellung

4 Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 284.

Die Basis aller Portfoliokonzepte ist die Beschreibung des Erfolgspotenzials einer SGE basierend auf internen Erfolgsfaktoren und externen Einflussfaktoren, die bereits in der Umwelt- und Unternehmensanalyse ermittelt worden sind. Die Darstellung in einer Matrix beinhaltet auf der Ordinate die externe Dimension, die nicht unmittelbar zu beeinflussen ist, und auf der Abszisse die interne Dimension zur Beurteilung der relativen Position einer SGE im gegebenen Wettbewerbsumfeld. Die zweidimensionale Fläche ist in mindestens vier Felder unterteilt, deren Grenzen durch zu ermittelnde Schwellenwerte, z. B. durchschnittliche Branchenwerte, definiert sind. Die SGE werden als Positionskreis in der Matrix verortet, wobei der Kreisdurchmesser die Bedeutung einer SGE anhand des Beurteilungskriteriums, z. B. Umsatz oder Cashflow, darstellt. Die IST-Position entspricht der aktuellen Geschäftsfeldposition einer SGE. Alle SGE, die in einem wertmäßig abgegrenzten Bereich des Portfolios positioniert sind, werden anhand der gleichen Normstrategie zur Erreichung ihrer Soll-Position ausgerichtet und geführt.

3.2.1 Monofaktorportfolio darstellen

Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG) ist die bekannteste Variante eines Monofaktorportfolios.⁵ Die zentrale Annahme besagt, dass alle relevanten Erfolgsfaktoren der externen Umwelt und des Unternehmens sich in jeweils einem Faktor verdichten lassen. So werden alle SGE anhand eines internen und eines externen Faktors in der Matrix verortet.

Die interne Dimension wird durch den relativen Marktanteil als das Umsatzverhältnis zwischen einer SGE und dem stärksten Wettbewerber auf der Abszisse beschrieben. Alternativ wird der relative Marktanteil auch als Umsatzverhältnis einer SGE zum gewichteten Mittelwert der drei stärksten Wettbewerber definiert. Dabei wird unterstellt, dass der relative Marktanteil entsprechend des Erfahrungskurvenkonzepts durch die kumulierte Ausbringungsmenge als Indikator für die relative Kosten- und Wettbewerbsposition herangezogen wird. Das **Erfahrungskurvenkonzept** besagt, dass sich die Stückkosten mit zunehmender kumulierter Produktions- und Absatzmenge verringern und so zu einer vorteilhaften Kostenstruktur und überlegenen Profitabilität führen. Ein Unternehmen realisiert Kostenvorteile, indem es seine kumulierte Produktions- und Absatzmenge schneller ausweitet als die Wettbewerber, d. h. Marktanteile gewinnt. Unternehmen mit einem hohen relativen Marktanteil wird daher eine starke Wettbewerbsposition attestiert.

Die externe Dimension wird durch das Marktwachstum als prozentuale Wachstumsrate auf der Ordinate abgetragen. Entsprechend des Lebenszykluskonzepts wird das Marktwachstum als Indikator für die Marktattraktivität betrachtet. Märkte mit hohen Wachstumsraten stellen demnach eine Chance zur Erzielung von Umsatzwachstum bei attraktiver Profitabilität dar, während niedrige Wachstumsraten auf unattraktive Geschäftsfelder hinweisen, die sich tendenziell am Ende des aktuellen Lebenszyklus befinden.

In beiden Dimensionen der Matrix wird somit ein starker Zusammenhang zwischen Wachstum und Gewinn unterstellt. Die Achsen sind kardinal skaliert, werden aber dennoch häufig aus Gründen der Anschaulichkeit in dichotomischer Ausprägung mittels hoch und niedrig in lediglich jeweils zwei Segmente unterteilt.

5 Vgl. Henderson (1971).

Die Trennlinien für die Segmente der Matrix können unterschiedlich bestimmt werden. So wird meistens der Wert 1,0 als Trennlinie für den relativen Marktanteil herangezogen, d. h. eine SGE wäre damit genauso groß bzw. stark wie ihr stärkster Wettbewerber. Alternativ gibt es die Empfehlung, den Wert 1,5 heranzuziehen, um tatsächlich nur SGE mit einer dominanten bzw. überragenden Marktposition zu identifizieren, die nach der Logik der Erfahrungskurve tatsächlich einen signifikanten Stückkosten- und Wettbewerbsvorteil besitzen.⁶

Die Trennlinie für das Marktwachstum wird vielfach durch das gewichtete durchschnittliche Marktwachstum aller relevanten Märkte der SGE eines Unternehmens ermittelt. Eine grundsätzliche Regel zur Ermittlung des Marktwachstums wird nicht gegeben und ist unternehmens- bzw. branchenspezifisch zu definieren. So können sowohl das historische Marktwachstum als auch zukünftige Prognosen verwendet werden. Weiterhin muss der Betrachtungszeitraum ebenfalls einheitlich definiert werden.⁷

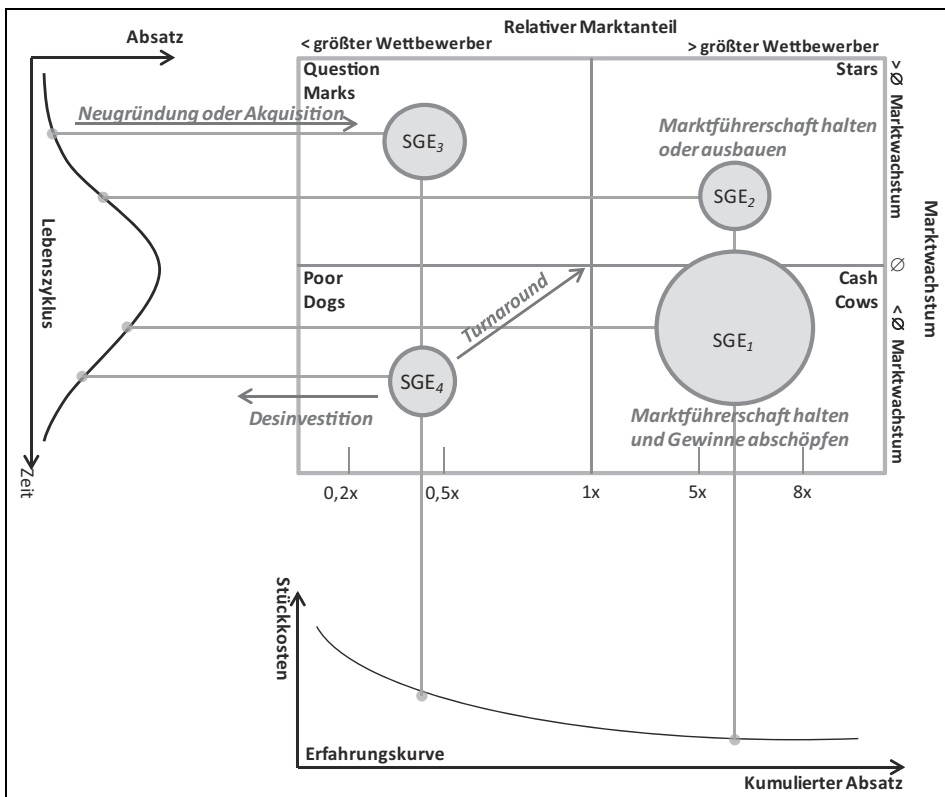


Abbildung 3.6: Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio

Die SGE werden in der Matrix anhand der vorgestellten Kriterien in den vier Feldern verortet und als Kreisfläche illustriert, die in skaliertem Maßstab den Umsatz darstellt. Die vier Felder schlagen allgemeine Normstrategien vor, die den SGE als Handlungsemp-

⁶ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 244.

⁷ ebenda.

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>