

# H. Igor Ansoff

## Systematischer Strategieprozess und Umfeldanalyse



Furger und Partner AG  
Strategieentwicklung  
Hottingerstrasse 21

8032 Zürich  
Fon +41 44 256 80 70  
Fax +41 44 256 80 79  
Mail [furger@furger-partner.com](mailto:furger@furger-partner.com)

Zürich, Mai 2012

# Igor Ansoff: Systematischer Strategieprozess und Umfeldanalyse

## Biografie / Werkauswahl

### Biografie

- H. Igor Ansoff (1918 - 2002), wurde in Russland geboren und emigrierte als Siebzehnjähriger mit seiner Familie in die USA. Nach Abschluss des Studiums (Mathematik und Physik) war er im Management bei der Rand Corporation und bei der Lockheed Aircraft Corporation tätig
- Im Jahr 1963 wurde er Professor an der Carnegie Mellon University und an der Vanderbilt University. Später lehrte er bis im Jahr 2000 an der United States International University (San Diego) und am European Institute for Advanced Studies in Management in Brüssel sowie in Stockholm

### Werkauswahl

*Strategies for Diversification*, 1957.

*Corporate Strategy*, 1965.

*Management-Strategie*, 1966.

*Strategic Management*, 1979.

*Implanting Strategic Management*, 1984.



# Igor Ansoff: Systematischer Strategieprozess und Umfeldanalyse

## Kompakt / Kontext

### Kompakt

- Igor Ansoff entwickelte ab den 1950er Jahren ein umfassendes, mehrstufiges Modell zur Strategieentwicklung. Zentrale Elemente sind eine Lücken-Analyse zur Ermittlung des Abstands zwischen Ist-Zustand und Zielen sowie die Ausarbeitung von Diversifikationsstrategien
- Ansoff beschäftigte sich zunehmend dem Zusammenhang zwischen Wachstum und wirtschaftlichem Umfeld. Daraus entstand ein komplexes Instrumentarium für die Analyse von Gefahren und Chancen angesichts unterschiedlicher Grade von Turbulenzen sowie zur Formulierung strategischer Entscheide und Massnahmen
- Mit der Produkt/Markt-Matrix (Ansoff-Matrix) schuf Ansoff ein Instrument für die Ausarbeitung von Diversifizierungsstrategien im Kontext verschiedener Wachstumsalternativen

### Kontext

- Mit „Corporate Strategy“ legte Ansoff 1965 als erster ein systematisches Modell als Instrumentarium für die Strategieentwicklung vor. Dabei griff er bestehende Konzepte auf, führte aber auch viele neue Begriffe und Konzepte ein. Ansoff wird heute denn auch als Vater des strategischen Managements bezeichnet
- Ansoff baute seine Theorie vor allem auf eigenen Erfahrungen im Management auf (Lockheed)
- Die 50er und 60er Jahre markierten den Übergang von relativ stabilen Umfeldbedingungen zu raschem Wandel im wirtschaftlichen Umfeld. Die von Ansoff in diesem Kontext erstellten Analysemodelle (Turbulenzen-Theorie) zählen zu seinen wichtigsten Beiträgen zur Entwicklung von Strategietheorien
- Mit seiner komplexen, auf umfangreichen Analysen basierten Theorie prägte Ansoff die Strategieentwicklung der 60er und 70er Jahre. Seine Arbeiten bildeten die Grundlage für bedeutende spätere Entwicklungen, u.a. für Porters Wettbewerbstheorie (80er Jahre) und den Kernkompetenzen-Ansatz von Hamel und Prahalad (90er Jahre)

# Igor Ansoff: Systematischer Strategieprozess und Umfeldanalyse

## Strategietheorien / Konzepte I/II

### Strategisches Planungsmodell

- Entwicklung der Wettbewerbsstrategie
  - Formulierung der langfristigen Ziele
- Erarbeiten einer Diversifikationsstrategie
  - Parallel zur Entwicklung der Wettbewerbsstrategie
- Entwicklung in Stufen / Lücken-Konzept
  - Die Strategieausarbeitung verläuft stufenweise über Entscheide und eine allmähliche Verfeinerung
  - Formulierung der Ziele – Ermittlung der Lücke zwischen Ist-Zustand und Ziel – Erarbeitung einer Strategie zur Beseitigung der Lücke – Evaluierung und eventuell Konzipieren einer neuen Strategie
- Zentrale Konzepte und Ideen
  - Bereich Produkt-Markt: klare Vorstellung davon, welche Produkte / Dienstleistungen angeboten werden (bei Ansoff ist auch die Idee der Kernfähigkeiten eines Unternehmens anzutreffen)
  - Produkt/Markt-Matrix (Ansoff-Matrix, S.6)
  - Idee des Wettbewerbsvorteils

### Ansoff-Matrix / Synergie-Konzept (2+2 = 5)

- Die Matrix dient der Formulierung einer Diversifizierungsstrategie, die am besten geeignet ist, um langfristiges Wachstum zu sichern
  - Ein Unternehmen lässt sich als Bündel von Geschäftsfeldern sehen
  - Das Modell (siehe S.6) basiert auf vier grundlegenden Wachstumsalternativen: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation

# Igor Ansoff: Systematischer Strategieprozess und Umfeldanalyse

## Strategietheorien / Konzepte II/II

### Umfeldanalyse und Reaktionsstrategien

#### ■ Strategic Issue Management

*Angesichts der wachsenden Bedeutung der betrieblichen Umfeldveränderungen werden dem strategischen Management zur strategischen Planung drei weitere Aufgabenbereiche zugeteilt:*

- Echtzeit-Reaktion auf Umfeldveränderungen (Strategic Issue Management)
- Frühzeitiges Erkennen von Trendbrüchen und Turbulenzen (Weak Signal Management)
- Institutionalisiertes Krisenmanagement (Response Management) für den Fall, dass Turbulenzen nicht rechtzeitig erkannt werden

#### ■ Früherkennungsinstrument (Weak Signal Management)

- Signale aus dem Unternehmensumfeld müssen unmittelbar aufgenommen und kontinuierlich analysiert werden, um durch sie angezeigte Chancen oder Bedrohungen zu erkennen
- Ansoff führt 5 Grade auf, die vom höchsten Grad der Ungewissheit zum notwendigen Wissen führen, um auf Chancen oder Bedrohungen richtig reagieren zu können

#### ■ Überwachungssystem (Bestandteile)

- Chancen/Anfälligkeits-Analyse
- Erkennen möglicher Reaktionsstrategien
- Ermittlung der internen Reaktionsbereitschaft
- Zusammenfassung in einem „Anfälligkeits-Profil“
- Festlegen der Prioritäten für Reaktionen

## Die Ansoff-Matrix als Arbeitsumgebung für die strategischen Optionen

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Heutige Märkte	<p><b>A. Marktdurchdringung</b></p> <p>Kosten 100 %      Erfolgswahrscheinlichkeit 50 %</p> <p>Wachstum durch Verdrängungswettbewerb, intensive Marktbearbeitung, – Verkauf – Marketing, Distribution, Produktpassung</p>	<p><b>B. Produktentwicklung</b></p> <p>Kosten 800 %      Erfolgswahrscheinlichkeit 33 %</p> <p>Ausweitung der Produktpalette, Substitution durch neue Produkte und Technologien, Optimierung</p>
Neue Märkte	<p><b>C. Marktentwicklung</b></p> <p>Kosten 400 %      Erfolgswahrscheinlichkeit 20 %</p> <p>Neuer Markt, Wechsel der Märkte, Schaffen neuer Kundenbedürfnisse, neue Distributionskanäle (Kooperation, Akquisitionen)</p>	<p><b>D. Diversifikation</b></p> <p>Kosten 1600 %      Erfolgswahrscheinlichkeit 5 %</p> <p>Aufbau einer komplett neuen Geschäftslinie, horizontale und / oder vertikale Diversifikation</p>

**Exit**

# Literatur

## Primärliteratur

- Strategies for Diversification. Harvard Business Review, Sep/Oct, vol. 35, no. 5, 1957.
- Corporate Strategy. McGraw Hill, New York 1965.
- Management-Strategie. moderne industrie, München 1966.
- Strategic Management. MacMillan, London 1979.
- Implanting Strategic Management. Prentice Hall International, Englewood Cliffs 1984.
- The New Corporate Strategy. Wiley, New York 1988.

## Sekundärliteratur

- Eschenbach, Rolf et al.: Strategische Konzepte. Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008.
- Scheuss, Ralph: Handbuch der Strategien. 220 Konzepte der weltbesten Vordenker. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2008.



Ihre Ansprechpartner

Ignaz Furger

Furger und Partner AG  
Strategieentwicklung  
Hottingerstrasse 21

CH – 8032 Zürich

Fon +41 44 256 80 70

Fax +41 44 256 80 79

Mail [furger@furger-partner.com](mailto:furger@furger-partner.com)