
Sommersemester
2005

Strategisches Management

Dr. Claudia Höck

1

Überblick



- Grundlagen
- Strategische Zielplanung
- Strategische Analyse
- Strategieformulierung und -bewertung
- Strategieimplementierung

Dr. Claudia Höck

2

- Bea, F.X.; Haas, J. (2001): Strategisches Management, 3. Auflage, Stuttgart 2001.
- Götze, U.; Mikus, B. (1999): Strategisches Management, Chemnitz 1999.
- Hahn, D.; Taylor, B. (1999): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. Auflage, Heidelberg 1999.
- Hungenberg, H. (2001): Strategisches Management in Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden 2001
- Macharzina, Klaus (1999): Unternehmensführung – das internationale Managementwissen, 3. Auflage, Wiesbaden 1999.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2004): Strategisches Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2004.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A.; Kajüter, P. (Hrsg.) (2000): Praxis des strategischen Managements, Wiesbaden 2000.

- Grundlagen
 - *Begriffe*
 - *Inhalt und Aufgaben des Strategischen Managements*
 - *Entwicklung zum Strategischen Management*
 - *Ansätze der Strategieforschung*
- Strategische Zielplanung
- Strategische Analyse
- Strategieformulierung und -bewertung
- Strategieimplementierung

Kennzeichen strategischer Entscheidungen

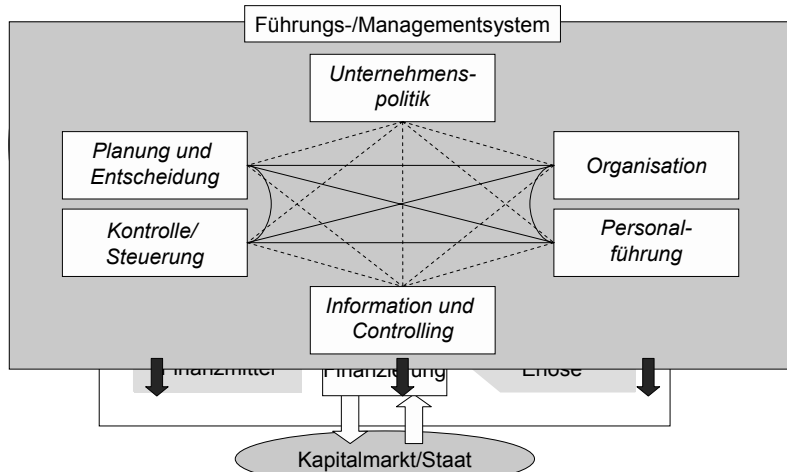


- Entscheidungsträger sind die höchsten Managementebenen
- mehrere Ziele inkl. unternehmerischer Werte und Normen sind zu berücksichtigen
- verschiedene komplexe Handlungsalternativen, die aus mehreren Maßnahmen bestehen, sich auf weite Unternehmensbereiche beziehen bzw. viele Interdependenzen zu anderen Unternehmensbereichen aufweisen
- wesentlich beeinflusst durch unternehmensexterne Entwicklungen
- die Dauer der Entscheidungsprozesse ist lang
- ...

Kennzeichen strategischer Entscheidungen (II)



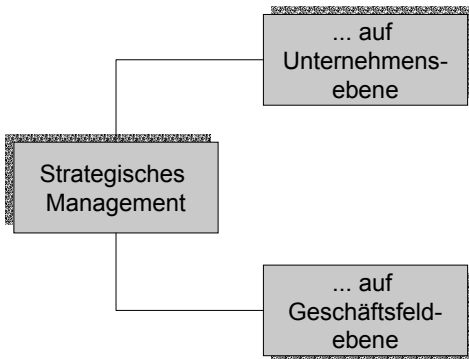
- oftmals innovativer Charakter, d.h. die Entscheidungssituation wird in gleicher Art nicht bzw. nur selten wiederholt
- hohe Bedeutung für die Unternehmensergebnisse und die unternehmerische Existenz
- Entscheidungsprobleme sind schlecht strukturiert, mit hoher Unsicherheit verbunden, qualitative und quantitative Daten sind zu verarbeiten
- Planungen haben geringen Differenzierungs- und Detaillierungsgrad und sind wenig präzise
- zur Umsetzung ist ein hoher Ressourceneinsatz notwendig, die Wirkung einer Strategie ist langfristig, die Folgen können nur mit hohem Aufwand rückgängig gemacht werden



Zentrale Begriffe

- Planung: Entwurf zukunftsgerichteter Handlungsprogramme zur Erreichung einer Zielposition
- ⇒ Unternehmensplanung: Gesamtplanung aller notwendigen Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele (F&E, Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung ...) HP
- Strategie: „Entwurf und Durchführung eines Gesamtkonzepts zur Erreichung einer Zielposition in Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb“ S
- Management: zielorientierte Gestaltung und Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses
- ⇒ Strategisches Management: Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmen steht

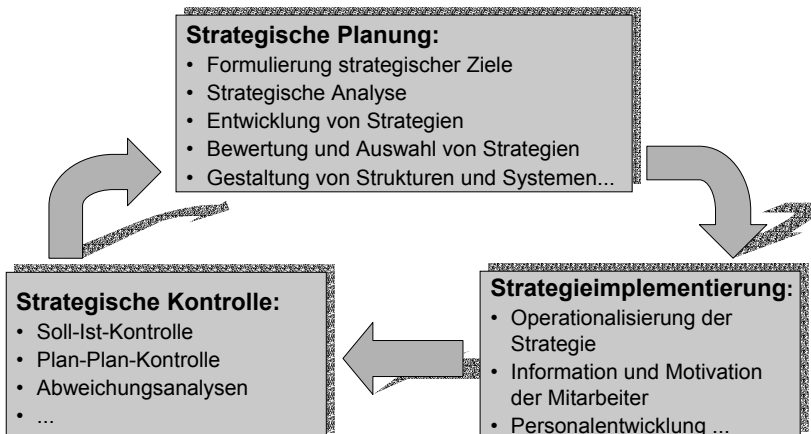
Ebenen des strategischen Managements



- Auswahl der Unternehmensstrategie
- Zielgröße: Erfolg des Gesamtunternehmens

- Auswahl der Wettbewerbsstrategie
- Generierung von Wettbewerbsvorteilen
- Zielgröße: Erfolg einzelner Geschäftsfelder

Aufgaben des strategischen Managements



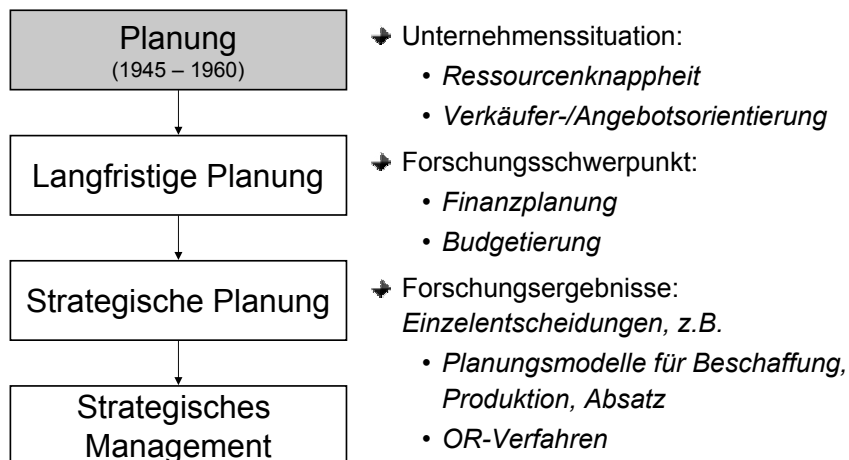
Notwendigkeit eines strategischen Managements



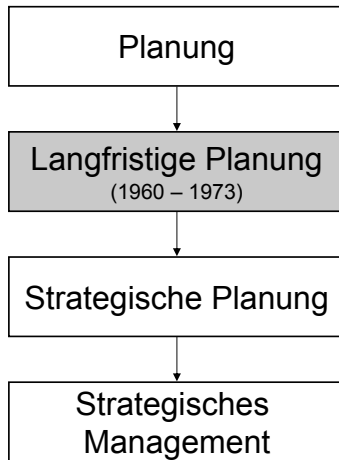
Wachsende strategische Herausforderung in den letzten Jahren:

- Ausmaß und strategische Auswirkungen der Veränderungen der Umwelt werden größer
- steigende Geschwindigkeit des Wandels \Rightarrow Reaktionszeiten müssen sinken
- steigende Komplexität der Einflussbereiche
- Zunahme der interdependenten Zusammenhänge
- längerfristige Entscheidungen erfordern grundsätzlich eine Koordination aller Subsysteme unter Berücksichtigung der Interdependenzen

Entwicklungsstufen zum strategischen Management (I)

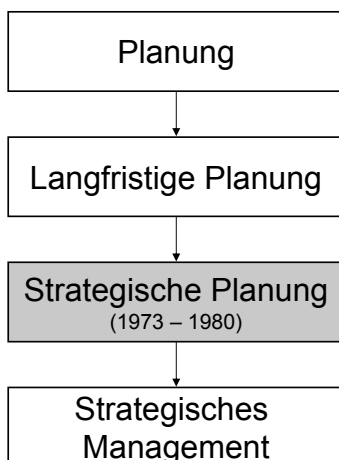


Entwicklungsstufen zum strategischen Management (II)



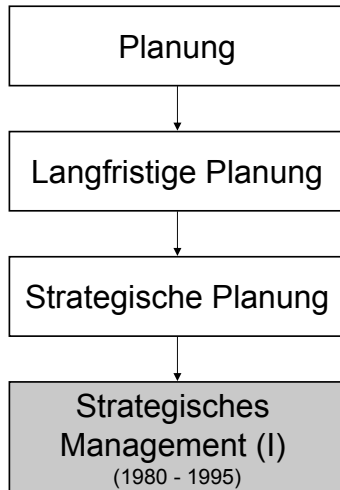
- ➔ Unternehmenssituation:
 - *Unternehmenswachstum*
 - *neue Märkte*
 - *Verkäufer-/Angebotsorientierung*
- ➔ Forschungsschwerpunkt:
 - *langfristige Prognosen*
 - *Steuerung und Kontrolle von Unternehmen*
- ➔ Forschungsergebnisse:
 - *Prognose-/Wachstumsmodelle*
 - *Gesamtunternehmensmodelle*
 - *quantitative Kennzahlensysteme*

Entwicklungsstufen zum strategischen Management (III)



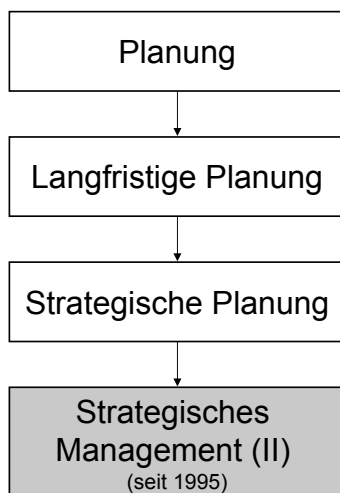
- ➔ Unternehmenssituation:
 - *Wachstumskrisen*
 - *Käufer-/Nachfrageorientierung*
 - *Diversifikation*
- ➔ Forschungsschwerpunkt:
 - *Chancen/Risiken-Analysen*
 - *Stärken/Schwächen-Analysen*
 - *Diskontinuitätenmanagement*
- ➔ Forschungsergebnisse: u.a.
 - *Frühwarnsysteme*
 - *Szenarioanalysen*
 - *Portfolioansätze*
 - *Erfahrungskurve*

Entwicklungsstufen zum strategischen Management (IV)



- Unternehmenssituation:
 - *Internationalisierung*
 - *Käufer-/Nachfrageorientierung*
 - *Differenzierung*
 - *Reengineering/Kostensenkung*
- Forschungsschwerpunkt:
 - *Erfolgspotenziale*
 - *Kernkompetenzen*
 - *Outsourcing*
 - *Unternehmenskultur*
- Forschungsergebnisse: u.a.
 - *Benchmarking*
 - *Business Reengineering*
 - *Lean Management*
 - *Shareholder-Value*

Entwicklungsstufen zum strategischen Management (V)



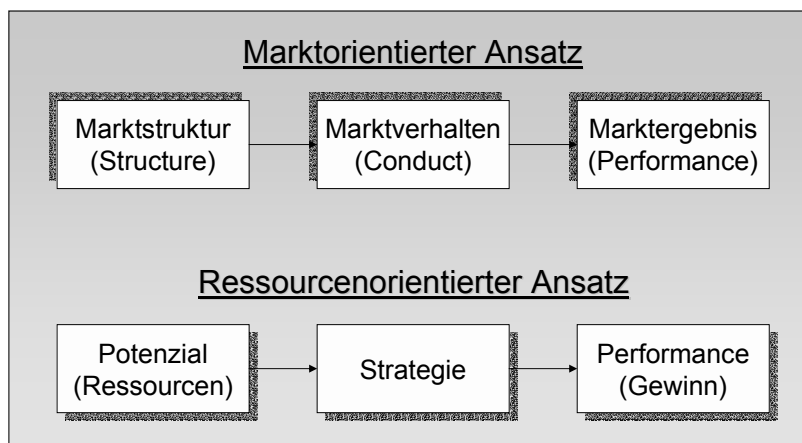
- Unternehmenssituation:
 - *Kundenorientierung*
 - *Weltweite Fusionen*
 - *„Global Player“*
- Forschungsschwerpunkt:
 - *Selbstorganisation*
 - *Virtuelle Unternehmen*
 - *Wissensmanagement*
- Forschungsergebnisse: u.a.
 - *ganzheitliches Wertmanagement*
 - *objektorientierte Steuerungs- und Führungskonzepte*
 - *Balanced Scorecard*

Anforderungen an die Unternehmen

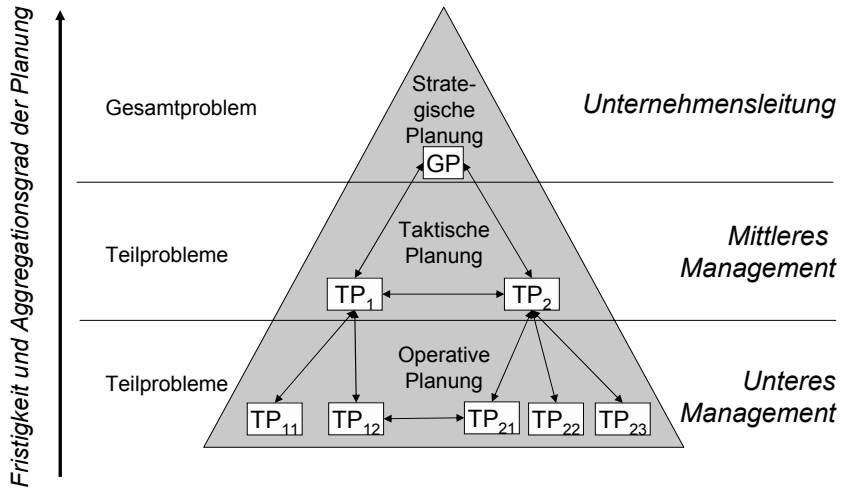


- möglichst frühzeitige Identifikation der langfristigen Trends, um das unternehmerische Risiko zu reduzieren
- Versuch, die Gefahren und Chancen durch aktive Beeinflussung der Märkte zu gestalten
- Verbesserung der Reaktionszeit und der Anpassungsfähigkeit (Zeitspanne zum Aufbau bzw. zur Reorganisation der Erfolgspotenziale)
- Ersatz des kurzfristigen durch ein strategisches Konzept zum Aufbau von Erfolgspotenzialen für langfristige Überlebensfähigkeit und Profitabilität
- nicht nur Extrapolation vergangener Trends, sondern Orientierung am Kundenbedarf/-problem, um eine langfristige Erfolgsposition aufzubauen

Ansätze der Strategieforschung



Hierarchische Planung



Strategien

