



Strategie und Strategisches Management

„Ein Überblick“

Ziele dieses Vortrags



Grundsteinlegung für den Einstieg in das Thema „Strategisches Management“

- Ø Erläuterung der Entstehungsgeschichte
- Ø Begriffserklärungen
- Ø Erläuterungen der Ansatzmöglichkeiten der Strategischen Planung

1.Strategie



1.1. Ursprung

1.2. Begriffsdefinitionen

1.3. Bedeutung der Strategie im
unternehmerischen Handeln

1.1. Ursprung



- Militärisches Handeln
- rein militärische Begriffsverwendung bis zum Anfang des 20. Jahrhundert
- Kunst der Heeresführung
- erste Implementierung in das unternehmerische Handel schon im 4. Jahrhundert v. Chr. durch Sokrates

1.2. Begriffsdefinitionen



Strategie:

Allgemein:

Strategie ist ein geplantes Streben nach einer klar definierten Lage oder eines Ziels.

Betriebswirtschaftlich:

nach Hintenhuber:

Strategie ist der Entwurf und die Durchführung eines Gesamtkonzepts zur Erreichung einer Zielposition in Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb.

nach Porter:

Strategie ist eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet.

1.2. Begriffsdefinitionen



Strategie:

Allgemein:

Strategie ist als Person zu bezeichnen, welcher nach einem definierten Plan handelt um ein Ziel zu erreichen.

Betriebswirtschaftlich:

Strategie ist ein Planer und Kontrolleur eines Gesamtkonzepts, der für die Aktivitäten des Unternehmens, unter Beachtung des Wettbewerbs, auf einander abstimmt, um ein möglichst gutes Unternehmensergebnis zu erreichen.

1.2. Begriffsdefinitionen



Vision:

Der Begriff der Vision wird bezeichnet als neue Ideen, die sich zu einer verbunden bildlichen Vorstellung zusammenfügen, welche die Bedürfnisse des Marktes am besten erfüllen, wodurch ein Unternehmen langfristig überleben kann. Demnach besitzen Visionen die Eigenschaft nicht „erlernt“ oder „eingeübt“ werden zu können.

1.3. Bedeutung der Strategie im unternehmerischen Handeln



Die Fünfdeutigkeit der Strategie nach Mintzberg:

- „Plan“
Weg-Ziel-Beschreibung
- „Ploy“
Spielzug
- „Plattern“
Muster
- „Position“
Verortung des Unternehmens
- „Perspective“
kollektives Bewusstsein des Unternehmens

2. Strategisches Management



2.1. Entstehungsgeschichte

2.2. Definition

2.3. Objekte und Prozess des Strategischen Managements

2.4. Strategische Ansätze

2.1. Entstehungsgeschichte (1)



Das strategische Management besteht seit ca. 30 bis 40 Jahren und hat seinen Ursprung in den USA.

Wobei die Harvard Business School sich bereits 1911 mit ihrem Kurs „Business Policy“ diesen Themenbereich als Erstes näherte. Der Kursinhalt befasste sich aber nur mit Praxisbeispielen und deren Problemlösungen („from case to case“).

Problem des Kurses:

Keinerlei Betrachtung von theoretischen Ansätzen!

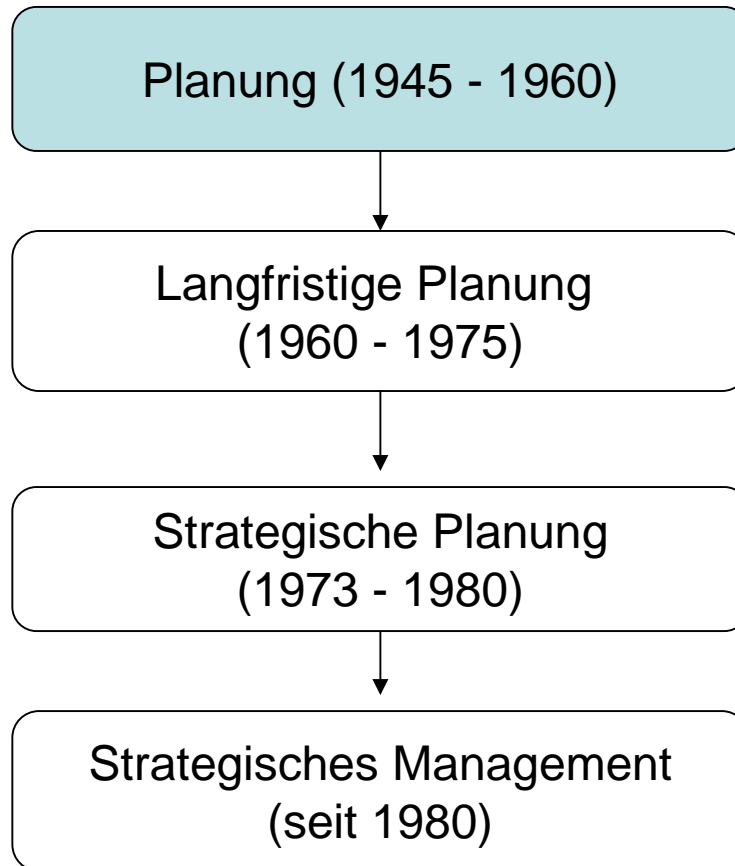


2.1. Entstehungsgeschichte (2)

Die theoretische Entwicklung begann in den 60er Jahren mit folgenden vier Arbeiten:

- „Theory of Growth of the firm“ nach Penrose (1960)
 - Ø *Einzigartigkeit des Unternehmens ist abhängig von den verfügbaren Ressourcen sowie auch von deren Qualität*
- „Structure follows Strategy“ nach Chandler (1962)
 - Ø *Die Organisationsform eines Unternehmens spiegelt die Strategie wider*
- „Business Policy“ nach Andrews (1965)
 - Ø *Formulierung einer Strategie sowie deren Implementierung in das Unternehmen (Erweiterung der Arbeit von Chandler um Umwelt- und Fähigkeitsaspekt)*
- „Corporate Strategy“ nach Anstoff (1965)
 - Ø *Umwandlung von strategischen Denkweisen in Phasenmodelle und Untersuchung von Veränderungsprozessen bei steigender Umweltkomplexität*

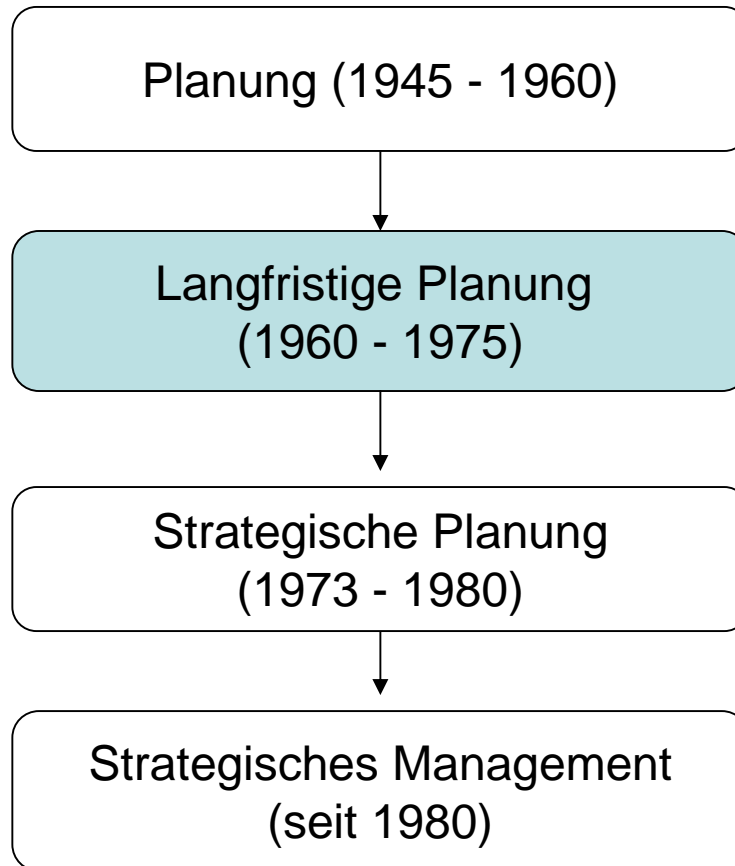
2.1. Entstehungsgeschichte (3)



- Ausrichtung auf Finanzströme
- Budgetierung als Grundlage für Kontrolle
- Pflege und Weiterentwicklung des Operating Research (OR)

OR (Unternehmensforschung)= Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften mit dem Ziel, auf der Grundlage mathematischer Modelle optimale Handlungsalternativen in Wirtschaft, Verwaltung und bei politischen Planungen zu entwickeln. (Quelle: Meyers Web Lexikon)

2.1. Entstehungsgeschichte (4)

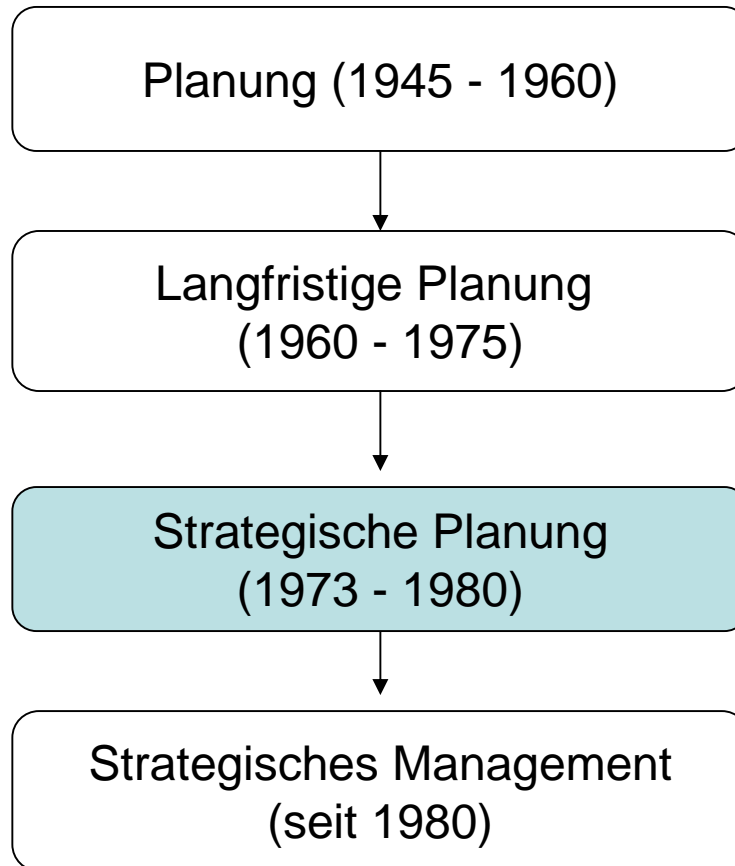


- Erweiterung der OR-Modelle zur Abbildung des Unternehmens

=> Optimale Management-Entscheidung

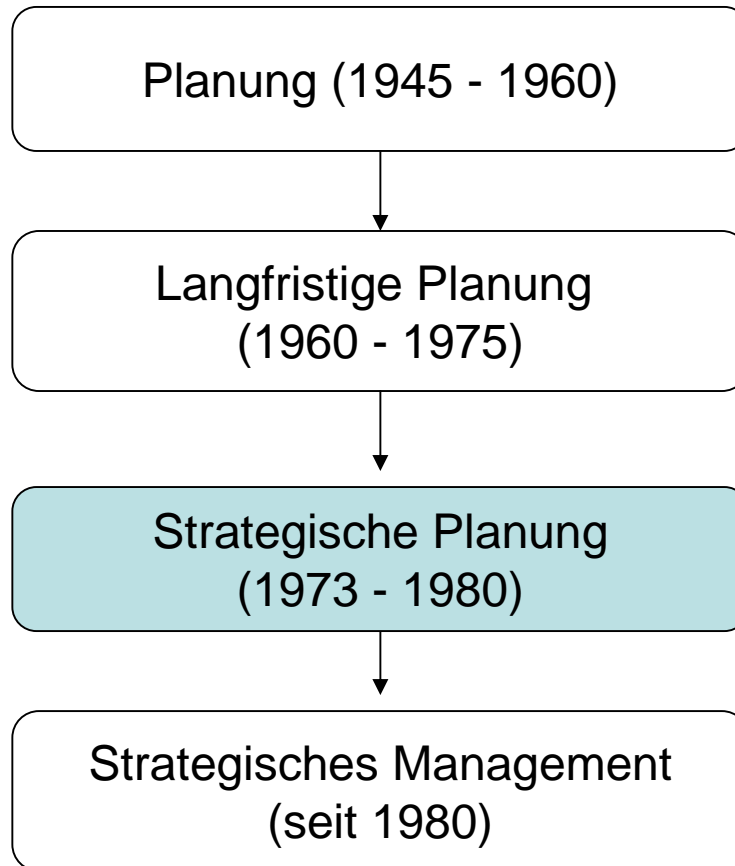
- Ölkrise 1973 stellt die bestehenden Modelle in Frage
- Probleme bei Implementierung
- Prognoseproblem bei möglichen Umweltveränderungen

2.1. Entstehungsgeschichte (5)



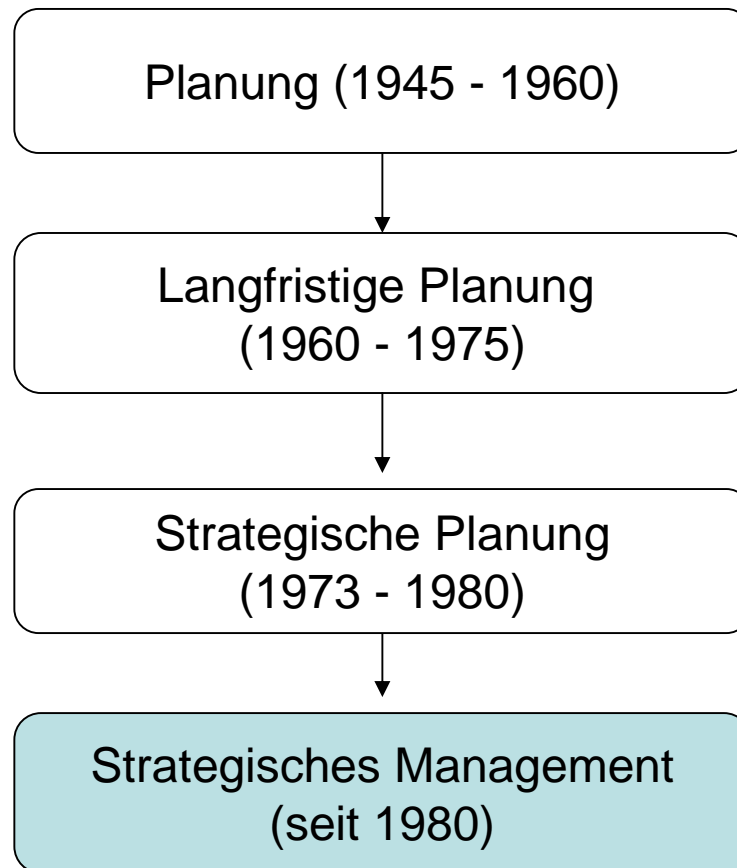
- Analyse der zukünftigen Risiken und Chancen
- Umweltanalyse rückt in den Vordergrund
- Analyse der eigenen Stärken und Schwächen
- Suche nach Unternehmenszielen
- Ableitung von Strategien auf Grundlage von Portfolio-Analysen

2.1. Entstehungsgeschichte (6)



- Analyse der zukünftigen Risiken und Chancen
- Umweltanalyse rückt in den Vordergrund
- Analyse der eigenen Stärken und Schwächen
- Suche nach Unternehmenszielen
- Ableitung von Strategien auf Grundlage von Portfolio-Analysen

2.1. Entstehungsgeschichte (7)



- Einsetzung der Globalisierung
- erhöhte Anforderungen an Anpassung- und Innovationsfähigkeit
- bessere Abstimmung zwischen Unternehmen und Umwelt führt zu neuen Management-Konzepten
- 80er Jahre: Entstehung der Market-based View nach Porter
- Beginn 90er Jahre: Entstehung der Resource-based View nach Penrose
- Mitte 90er Jahre: Erweiterung der Resource-based View

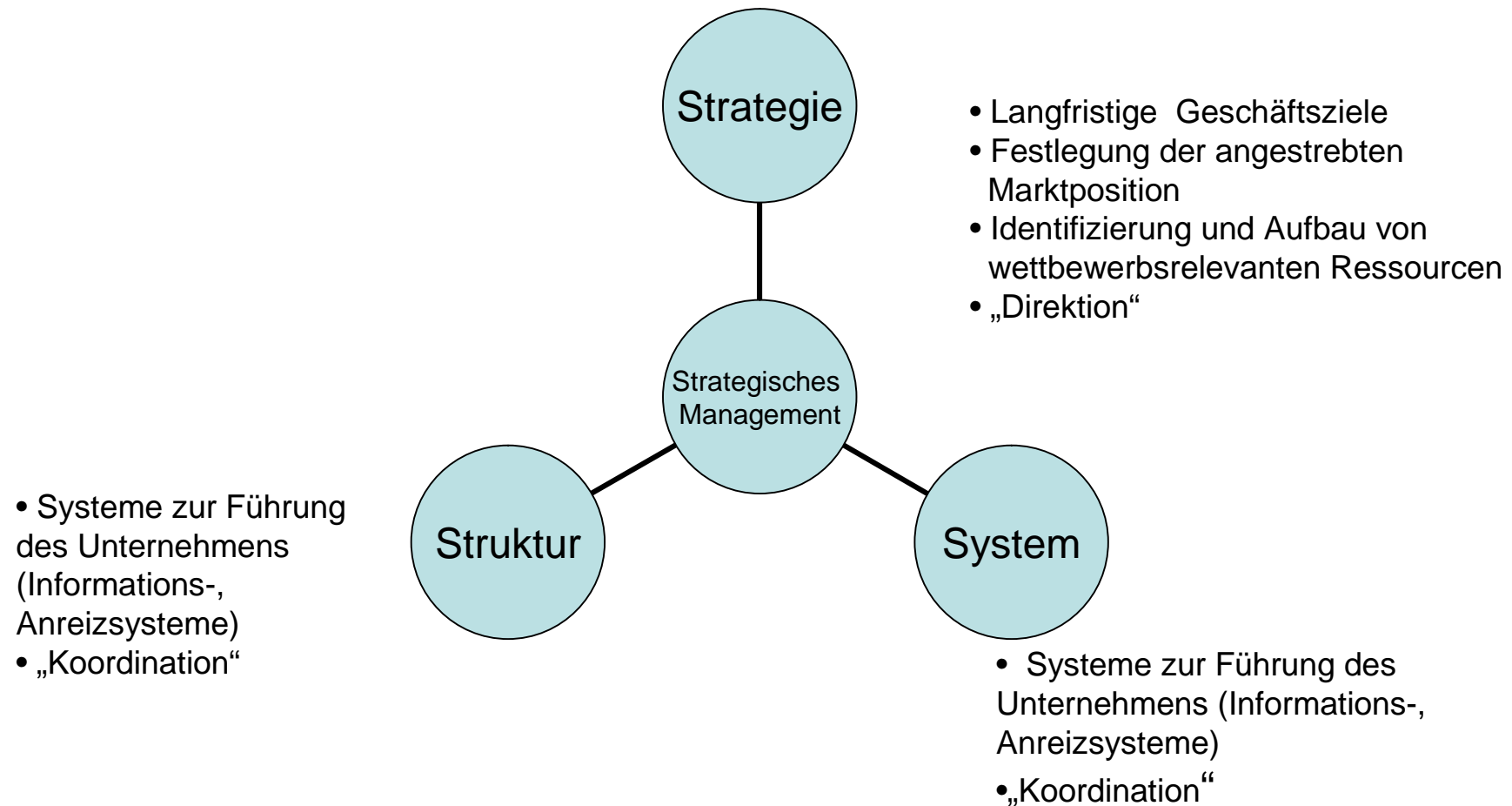
2.2. Definition



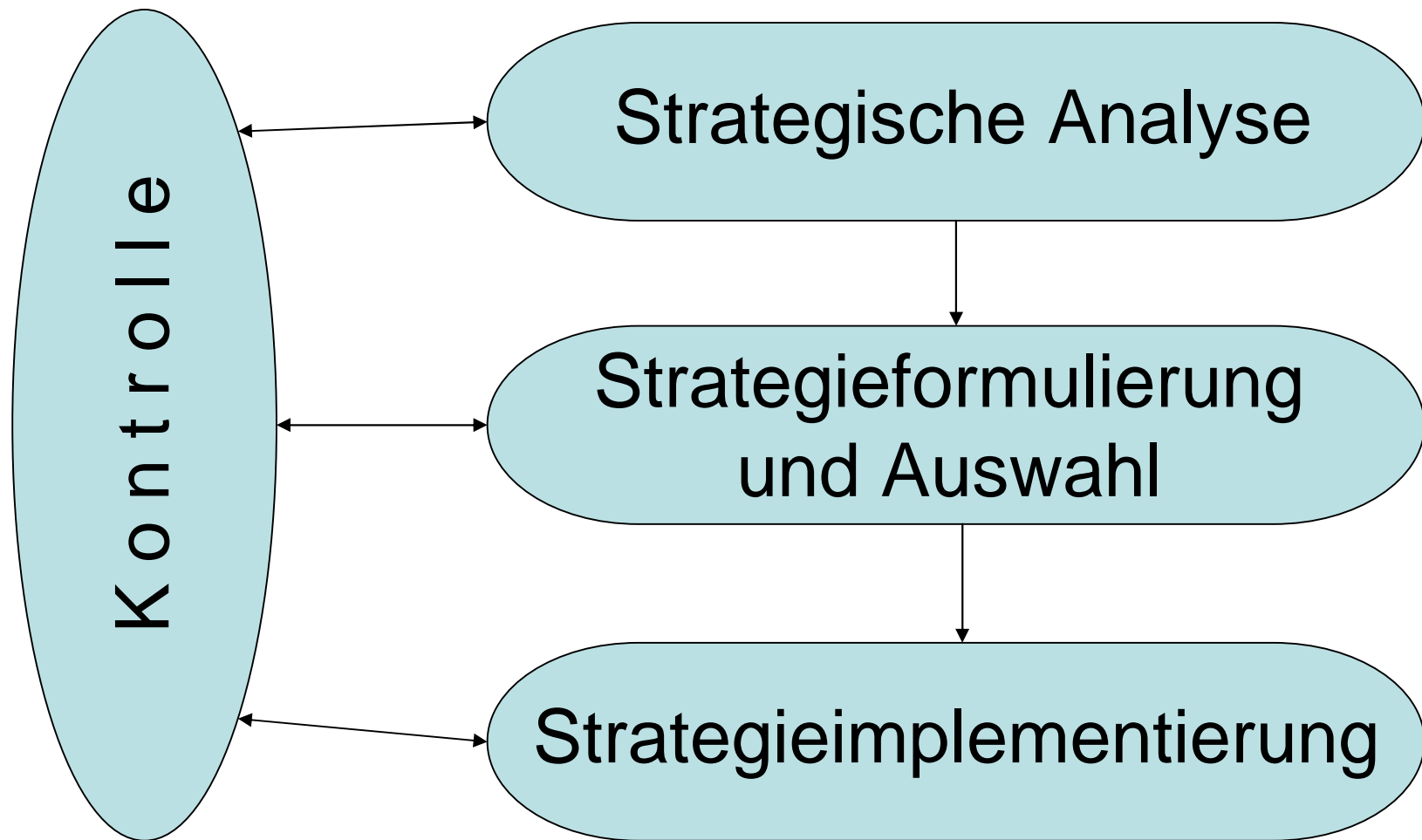
Was bezeichnen wir als das strategische Management?

- Nach Welge/ Al-Laham:
„Das *strategische Management* beinhaltet die Integration der verschiedenen Funktionen eines Unternehmens im Hinblick auf eine übergeordnete Strategie.“
Ø *Allgemeine Definition*
- Nach Hansmann:
„Innerhalb des strategischen Managements werden die für die *langfristige Existenz des Unternehmens* grundlegenden Entscheidungen über die Märkte bzw. Produktfelder getroffen, auf denen das Unternehmen tätig sein will, sowie über die dafür *einzusetzenden Ressourcen* und die dafür zu entwickelnden Organisationsstrukturen.“
Ø *Umfassende Definition*

2.3. Objekte und Prozess des Strategischen Managements (1)



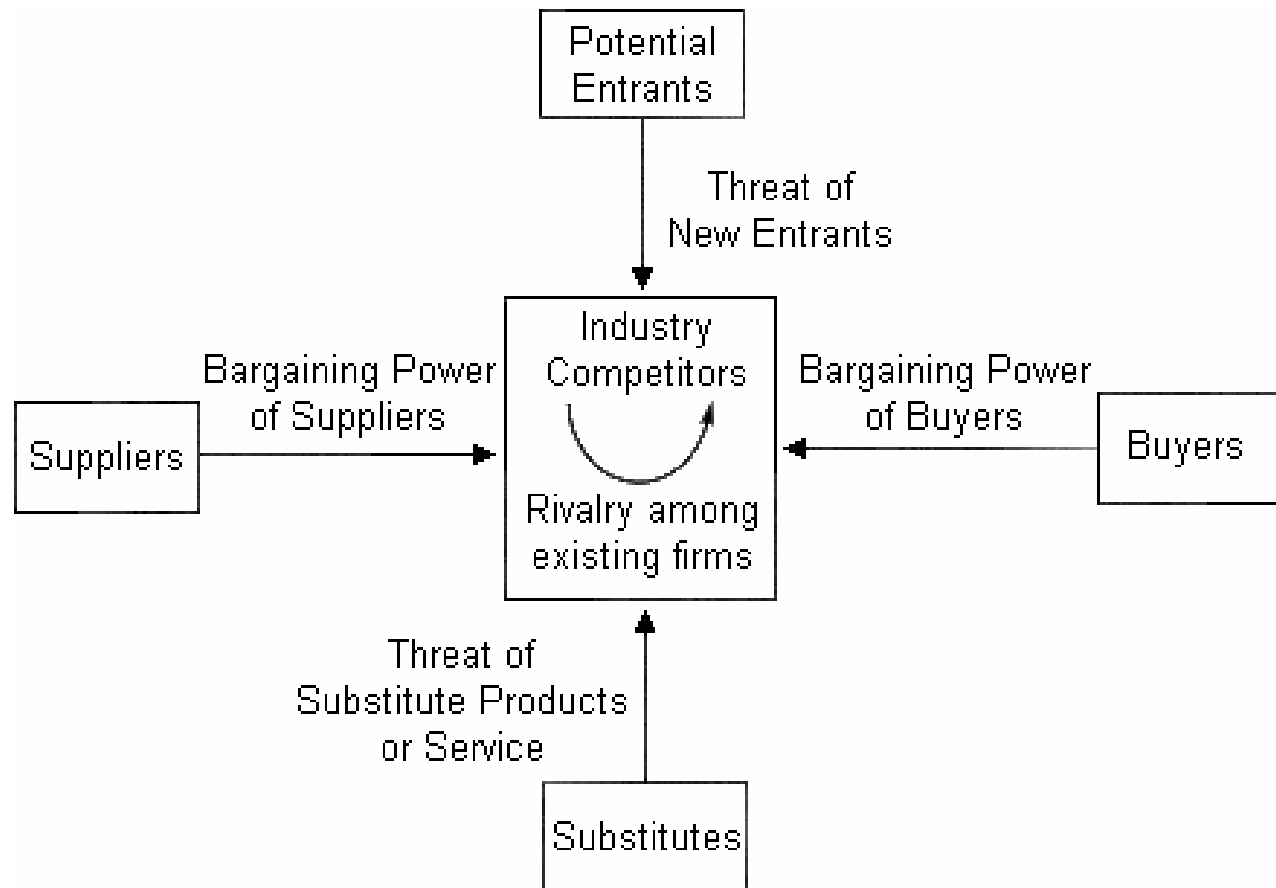
2.3. Objekte und Prozess des Strategischen Managements (2)



2.4. Strategische Ansätze



a) Market-based View/Marktorientierter Ansatz



2.4. Strategische Ansätze



Kritik an der Market-based View:

- Fokussierung auf Absatzmarkt
- Abgeleitete Strategien sehr einseitig und unflexibel
- Statischer Ansatz
- Nichtbetrachtung der Konkurrenzreaktionen

2.4. Strategische Ansätze



b) Ressourcenorientierter Ansatz/ Resource-based View:

Ressource:= Speicher spezifischer Stärken, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

- Merkmale:
 - ü Basis sind die Gedanken von Penrose (firmeninterne Sichtweise)
 - ü Unternehmen entspricht einem „Bündel aus Ressourcen“
 - ü Aufbau und Weiterentwicklung von Ressourcen durch Schaffung von Innovationen
 - ü Unternehmenserfolg hängt ab von der Verwendung der verfügbaren Ressourcen
 - Ø Effiziente Ressourcennutzung = hoher Unternehmenserfolg
 - ü Durch die Heterogenität der Ressourcen und des Ressourceneinsatzes kommt es zu unterschiedlichen Unternehmenserfolgen zwischen den einzelnen Unternehmen

2.4. Strategische Ansätze



- Kritik
 - ü Keine Hinweise wie wertvolle von nicht-wertvollen Ressourcen abgegrenzt werden können
 - ü Keine Definition wertvoller Ressourcen
 - ü Problem der Wertermittlung von wertvollen Ressourcen
 - ü Frage nach Entwicklung wertvoller Ressourcen => Frage nach Erfolgsermittlung

2.4. Strategischen Ansätze



Vergleich der strategischen Ansätze:

	Marktorientierter Ansatz	Ressourcenorientierter Ansatz
Denkfigur	Unternehmen als Portfolio von Geschäften	Unternehmen als Reservoir von Fähigkeiten und Ressourcen
Allgemeine Zielsetzung	Erhöhung des Cash-Flows im Laufe des Lebenszyklus einer SGE	Nachhaltiges Wachstum durch Entwicklung, Nutzung und Transfer der Kernkompetenzen
Strategischer Vorteil	Zeitlich befristet, geschäftsspezifisch und wahrnehmbar	Dauerhaft, schwer angreifbar, transferierbar in andere Geschäfte, verborgen
Planungshorizont	eher kurz- und mittelfristig	betont langfristig
Aufgabe des Top-Managements	Zuweisung von finanziellen Ressourcen an die SGE's	Integration von Ressourcen und Fähigkeiten auf Basis eines Gesamtkonzepts

Quelle: Krüger, W.; Homp, C. (1997), Kernkompetenzen-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden, S. 63

2.4. Strategischen Ansätze



Erweiterte strategische Ansätze:

Die nachfolgenden Ansätze basieren alle auf die ressourcenorientierte Sichtweise.

- ***Knowledge-based View:***

- ü Fokussierung auf die Ressource Wissen => keine

- Gleichbetrachtung von

- allen Ressourcenarten

- Ø Wettbewerbsvorteil: Heterogenität des Unternehmens durch
firmenspezifisches Wissen

Literatur



- Amit, R.; Shoemaker, P.J.H. (1993):** Strategic Assets and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, Nr. 1 (1993), S. 33-46, USA
- Andrews K.R. (1971):** The concept of corporate strategy, Homewood, 1971
- Brockhaus F.A. (2008):** Brockhaus Enzyklopädie, aktuelle Ausgabe, Wiesbaden, 2008
- Chandler A. (1962):** Strategy And Structure, Cambridge, 1962
- Freudenberg D. (2007):** Theorie der Irregulären, Bonn, 2007
- Grant, R.M. (1998):** Contemporary [Strategy] Analysis, 3. Auflage, Cambridge, 1998
- Hansmann K.-W.(2006):** Industrielles Management 8. Auflage, Hamburg, 2006



- Hein S. (2007):** Die Balanced Scorecard als Instrument des Strategischen Management dargestellt am Beispiel von Speditions- und Logistikunternehmen (Broschiert)
- Hinterhuber H. H.(1996):** Strategische Unternehmensführung, Bd.1, 6.Auflage, Berlin-New York, 1996
- Hungenberg (2004):** Strategisches Management im Unternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden, 2004
- Minztberg H.; Quinn J.B. (1991):** The strategy process, 2nd edition, Englewood Cliffs (N.J.), 1991, USA
- Müller-Stewewns G.; Lechner C.(2001):** Strategisches Management, Stuttgart, 2001
- Müller-Stewewns G.; Lechner C.(2005):** Strategisches Management, 3.Aktualisierte Auflage, Stuttgart, 2005

Literatur



Szyperski, Norbert (1980): Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart, 1980

Welge, M. K.; Al-Laham, A (1999): Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung, 2. Auflage, Wiesbaden, 1999

Penrose, E. (1959): The Theory of the growth of the firm, 1959, Oxford

Porter Michael E. (1980): Competitive Strategy, 1998, USA

Porter Michael E. (1980): Competitive Advantage, 1998, USA

Porter Michael E. (1996): What is Strategy? in: Harvard Business Review,

(1996), November-Dezember, S. 61-78, Boston (USA)