

Strategien auf verschiedenen Ebenen

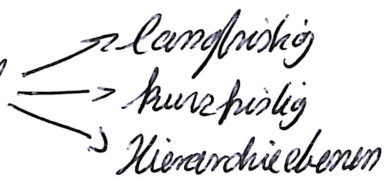
Mittel der Zielerreichung

Was ist Planung?

Was könnten Strategien sein?

Was macht Strategien aus?

Was hilft es, Strategien von KMU zu verstehen

Strategieebenen 

Mintzberg $\rightarrow$ Strategie Sagen

Planung $\rightarrow$ Gleichsetzung mit etwas schriftlichem

Planung bei KMU ist eher gering

Planung ist ein durchdachtes Vorgehen

Strategieerläufe KMU $\leftarrow$ Farnit

Reaktion Aktion



Mischformen sind Realität
+ Anerkennung KMU

Strategisches Management ① von HBR

- Strategie

- warum macht es Sinn, bestimmte Instrumente anzuwenden? 25.10.2005

- Mintzberg → Strategie ist eine Vorstellung

→ was es im Vorhinein gibt

→ was es im Nachhinein gibt

1. Vorlesung

- Strategie und die 5 P's

- Porter: Strategie ist die Erhaltung einer einzigartigen Position

- Mintzberg: Muster (Patterns) nicht nur ex ante

sondern auch nachträglich eingelegte Muster



ex post kann man sehen, dass die Muster einer bestimmten Struktur folgen.

Unternehmenskultur: → Unternehmensleitbild

→ Strategien finden auf verschiedenen Ebenen statt

→ Leitbild

→ stellt für das Unternehmen eine gemeinsame Ebene dar.

Strategie als Muster:

- emergent → entstehen erst nach

- entsteht während und aus dem unternehmerischen Handeln
(kein Chaos)

- Planung als zielgerichtetes Herangehen an Probleme

Mintzberg → deskriptive Strategien (beschreibende)

geplante Strategie → Plan kann zu 100% erfüllt werden

- in der Realität ist dies jedoch anders. Ein Teil der beabsichtigten Strategie wird als überlegte Strategie überführt.

emergente Strategie → wo stehen wir

→ wie sind wir dahin gekommen

→ bestimmte Verhaltensweisen und Strategien werden zu einer neuen Vision gebildet.

Umbrella Strategie:

- Rahmen, in denen sich kleinere Strategien entwickeln
- Innerhalb **des Korridors** können verschiedene Verhaltensweisen dazu dienen, das Ziel zu erreichen.

Konsensstrategie:

- Die Strategien werden auf eine Struktur gelenkt
- eine geplante Strategie wird vorgegeben, das strategische Handeln bewegt sich aber stark

externe Strategie:

- Umweltbestimmungen
- Kunde stellt Produkt um
- gesetzliche Rahmenbedingungen

in der Unternehmensstrategie:

- Lernen findet im Prozess bewusst statt
- Single loop learning → Verhalten wird geändert
- double loop learning → Verhalten wird geändert
→ Voraussetzungen für Verhalten wird geändert

Strategisches Verhalten:

- Die Typologie ist ein strategisches Instrument
- homogen
- Ausrichtung ist die Strategik

Verteidiger: wachen Position verteidigen
Planung spielt eine wichtige Rolle

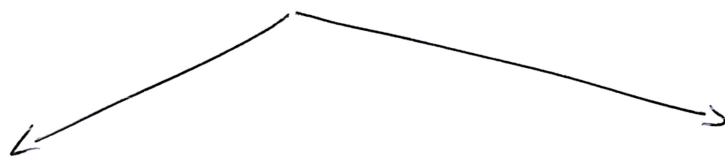
Rückstauer: Verteidiger auf vielen Bereichen
Verteidigen eine breite Rückstaustrategie
BSP: Holzspülung vs. Sanitär Anlagen

Prospektor² - sucht breit in vielen Bereichen
- können sich vernetzen
- ist nur ab einer bestimmten Unternehmensgröße zu finden

Architekt: - hat eine Basis, diese Basis ist sein vertrautes Geschäftsfeld
- schaut in andere Bereiche
- konstantes Verhalten
- planbewusstes Verhalten

Reagierer : - Anti-Strategie

- sehr häufig bei KMU (nicht aber zu jeder Zeit)
- es wird aus dem Bauch heraus gehandelt



Durchwinkler

- findet sich in neuem Marktwirtschaften
- umhertreiben Märkte

Improvisator

- weiß wie er handeln muss, ist aber kein Dauerzustand.
- sehr flexibel
- fließender Übergang zum Innovator und Prospektor
- auch in neuen Branchen
- unsichere Umfelder
- Gründungen

→ bewusster Handeln ist Strategie

Die Modelleigenschaft des formalen Systems beruht auf bestimmten Entsprechungen, die zwischen diesem formalen System und der verbalen Problembeurteilung bestehen.

- Wunsch- und Sicherheitsdenken
- Realisierungswahrscheinlichkeiten werden viel zu hoch eingeschätzt.
- Strategieentwicklung hat mit Lernen zu tun.
- Interessengruppen (Interne und Externe)

Strategien und Verhandlungen zwischen den Interessengruppen

- Umwelt einflussschule $\rightarrow$ realisiertes Vorgehen
 - $\rightarrow$ Strategieentw. ist ein kalibrier
Prozess
 - $\rightarrow$ Unt. müssen Umweltverflechte
hinnehmen und in ihrer
Strategie implementieren.

Studien zur Planungspraxis im RKU

- Ort der Planung
- Qualität der Planung kann den Erfolg beeinflussen.

Wickro 213
Grem 317
berg 117
berg 213
Fähr 113

100 100 2
103 103 216
213 213 416

1519
2015

11
11

213

17:5

• hat Strategie auch etwas mit Ethik zu tun?

• ist unethisches Verhalten auf fairen Märkten ~~ethisch~~
verbotbar

↓
es gibt keine eigentliche Antwort.

• The Neoclassical Theory

- manager is buying and selling inputs and outputs in a spot market
- profit maximization

- (1) the theory lends itself to an elegant and general mathematical formalization
- (2) it is very useful for analyzing how a firm's production choice responds to changes
- (3) very useful for analyzing the consequences of strategic interaction between firms under conditions of imperfect competition

Weaknesses:

- It does not explain how production is organized within a firm
- how conflicts are resolved
- how the goal of profit maximization is achieved

• Principal-Agent Theory

- introduces conflicts of interest between different economic actors
- firm is viewed as a production set
- profit maximization

Weaknesses

- fails to answer the question of what a firm is.
- tells about incentive schemes
- manager has other goals as the owner

- Transaction Cost Economics

→ in some situations, costs will be lower if a transaction is carried out within a firm rather than through the market.

- The Firm is a Nexus of Contracts

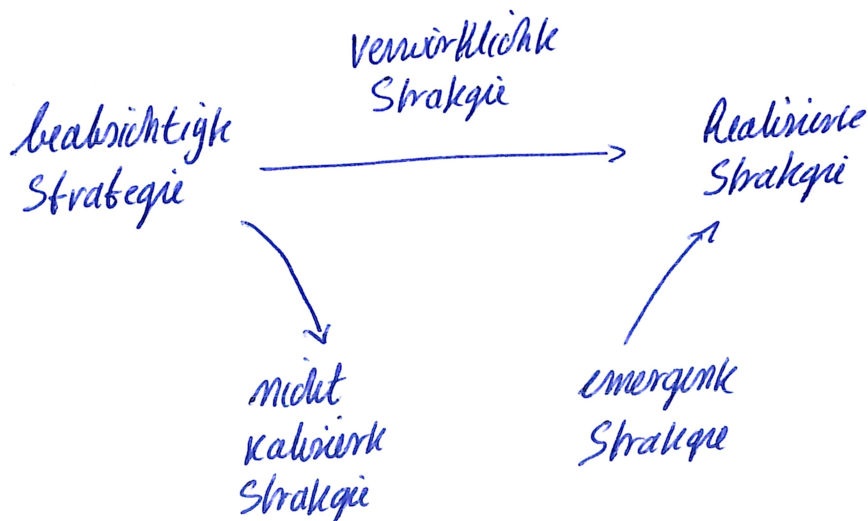
→ The Firm is not an individual

- The Firm as a set of property Rights

- Kritik an den präskriptiven strategischen Managementansätzen
 - das Unternehmen verfolgt eine einzelne, einheitliche Zielsetzung
 - Zustand der vollkommenen Information wird vorausgesetzt
 - ist in der Praxis nicht anzuwenden

- Deskriptive strategische Managementansätze

- sollen das Führungsgeschehen beschreiben und erklären
- Strategieentwicklungsprozesse und Strategieimplementierungsprozesse unterliegen Vorkopplungen und Rückkopplungen.
- Suche nach befriedigenden Lösungen



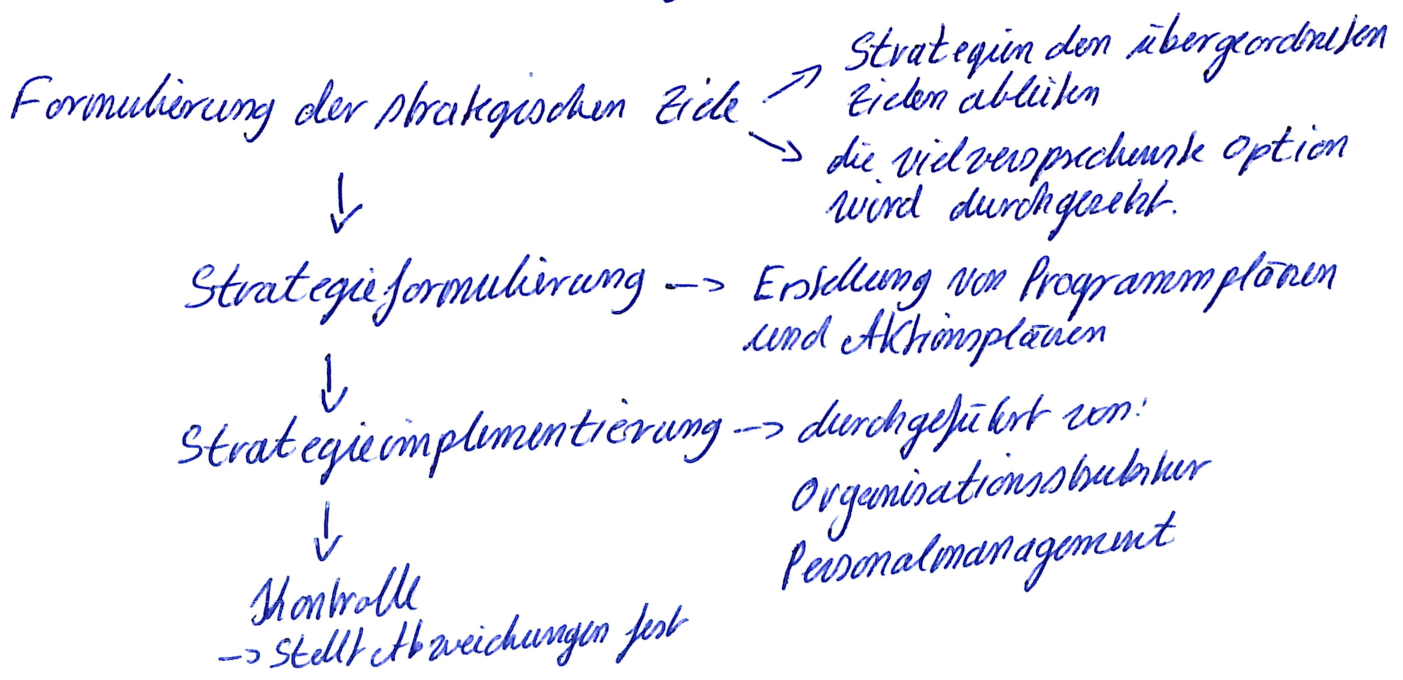
- Paradigma der deskriptiven strategischen Managementansätze

- Modeling Through (nicht die in der Zukunft liegenden Lösungen, sondern die marginalen und nicht Schritt für Schritt ergebenden Anpassungsmaßnahmen)

Präskriptives und deskriptives strategisches Management

• Präskriptive strategische Managementansätze (Gebrauchsempfehlung)

- Managementansätze bilden systematische Ordnungsrahmen
- verbindliche Handlungsempfehlungen zur Formulierung von Strategien.
- erfolgsversprechende Führungsaufgaben in die Realität umsetzen



→ Ein zentral entwickelter Gesamtplan lenkt die Koordination der Interdependenten Einzelentscheidungen

→ Unternehmen als einziges Willensbildungszentrum und als Zweck-Mittel-Kette interpretiert.

es wird zuerst der Zweck bestimmt und dann die geeigneten Mittel ausgewählt.

- der rangniedrigste Plan führt den jeweils ranghöheren Plan aus.
- Die strategischen Entscheidungen sollen in rational bearbeitbaren Teilprobleme zerlegt werden.

- Kritik an dem deskriptiven strategischen Managementansätzen

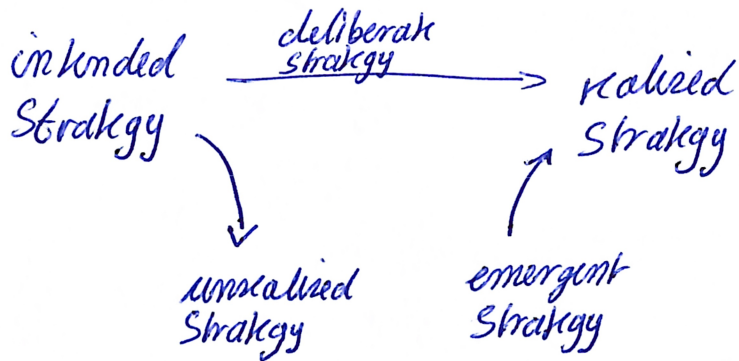
- kurzfristige Perspektive

- Es ist jedoch der eigentliche Zweck der strategischen Planung, sich mit den Chancen und Risiken der Umwelt und den Stärken und Schwächen des Unternehmens auseinander zu setzen.

• How do strategies form in organizations

→ plan to do in the future

→ strategy as a pattern in a stream of decisions



→ Pure Deliberate and pure emergent strategies

- precise intentions in the organization, articulated in a concrete level of detail, so that there can be no doubt about what was desired.
- intentions must have been realized exactly as intended

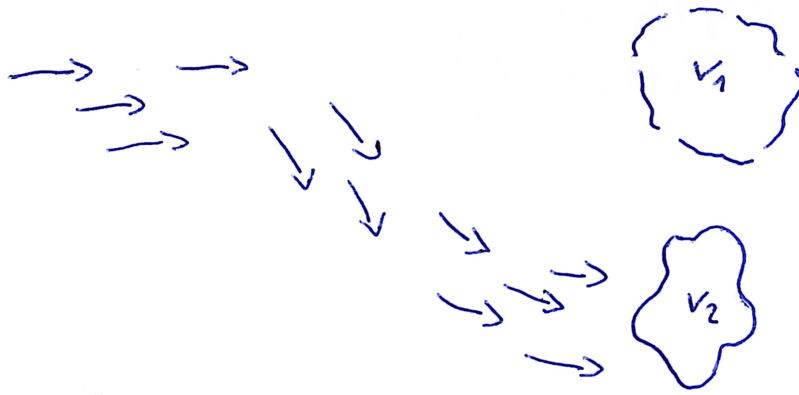
• The planned Strategy

- leaders at the centre of authority formulate their intentions as precisely as possible and then strive for their implementation.

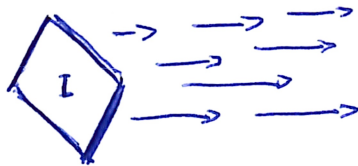
• The entrepreneurial Strategy



→ precise articulated intentions



• The Ideological Strategy

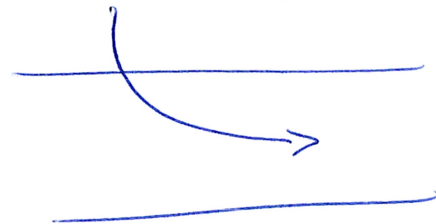


→ when members of an organization share a vision and identify so strongly with it that they pursue it as an ideology

• Umbrella Strategy

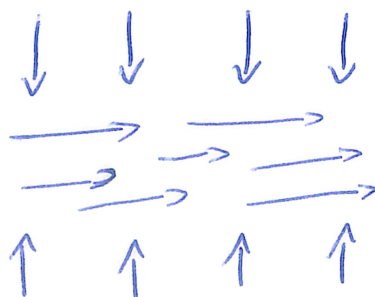


• extern vorgegebene Strategie



→ They set guidelines and let actors manoeuvre within them.

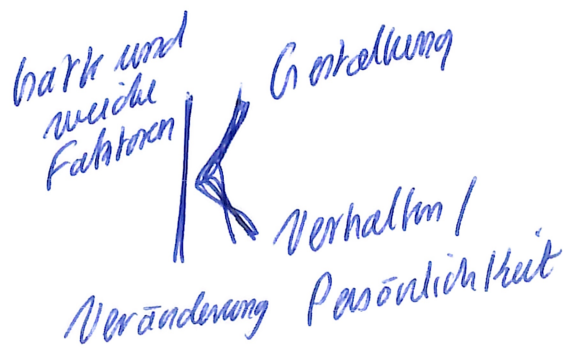
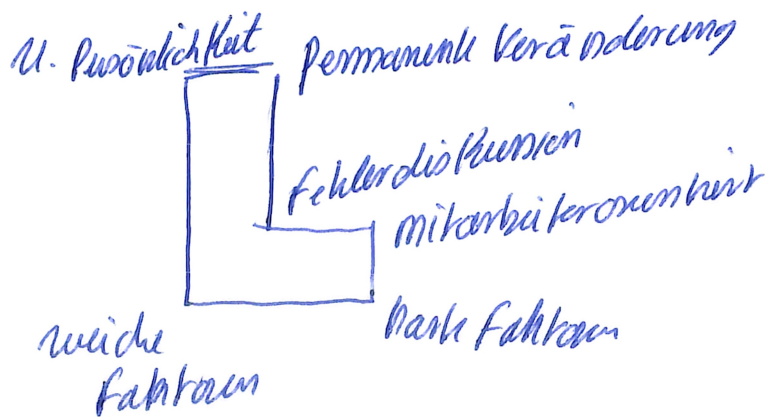
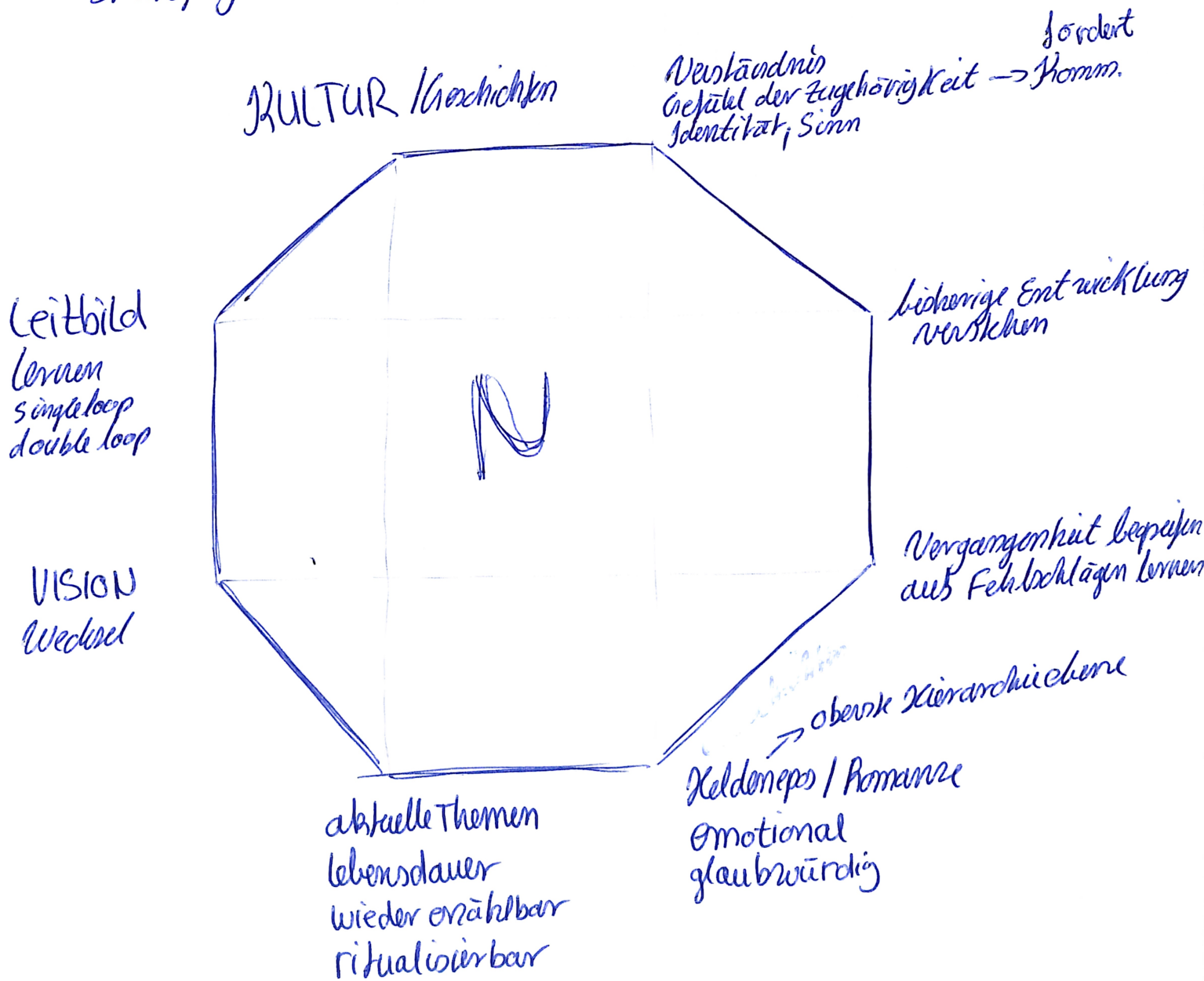
• Process Strategy



- Strategisches Management i. e. S.
- Strategisches Management i. w. S.
- Durchwursteln
- Gestaltung
- Voraussetzung für strategisches Management
- Planung
- Wirtschaftliches Umfeld und strategisches Verhalten
- Generische Strategien in KMU
- Vermeidungsstrategien
- Strategie-Konzepte
- Komplexität von Strategien
- Managementebenen
- Strategien setzen an Hierarchieebenen an
- Präskriptives strategisches Management
- Deskriptives strategisches Management
- Strategisches lernen
- Stakeholdermanagement
- Arten von Vertrauen
- Strategieformation als narrativer Prozess
- Wege der narrativen Strategieformation
- Wie entsteht eine Strategiezählung
- Einsatzmöglichkeiten
- Vision
- Unternehmensleitbild
- Dimensionen der Unternehmenskultur
- Determinanten der Unternehmenskultur
- eine gute Unternehmenskultur

- Strategiestile in KMU
- Strategisches Management als Ressourcenmanagement
- Merkmale strategischer Industriefaktoren
- Rolle ressourcenorientierter Konzepte im strategischen Management
- Kernkompetenzen
- Kompetenzorientiertes, strategisches Management
- Erfolgsfaktoren von KMU
- Management von Erfolgspotentialen im KMU
- Kompetenz Mapping
- Konzept der Intuition | Wie kann man Intuition erwerben?
- Konzept des strategischen Bewusstseins
- Differenzierungsstrategie
- Kostenführerschaft
- Konzentrationsstrategie
- PEST-Analyse
- Porters Konzept der fünf Wettbewerbskräfte
- Bedrohung durch Substitute ist hoch, wenn...
- Determinanten der Rivalität
- Ideales Wettbewerbsumfeld
- SWOT-Analyse
- Szenario Technik
- Schritte der Szenario-Analyse

• Strategieformation als narrativer Prozess



Mitarbeiterorientiert
offene Fehlerdiskussion
offene Kommunikation

~~Kenn~~
Kern
Koo
Kell
Kern.

Kapitalgesellschaft
Nisch

Prod
UM

Person

denogr.
Aspekt
Kernische

Situation
UM

Fm

