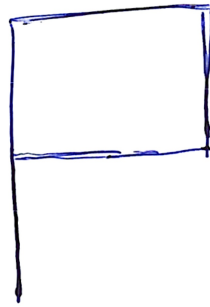


Arbeitsmarkt

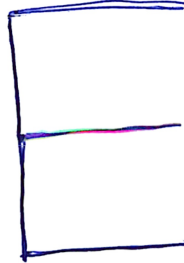


Kandelschmiede

Handell

Steuersystem

Kapitalmärkte



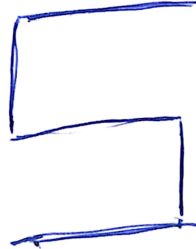
Konjunkturentwicklung

Inflationsrate

Rohstoffmärkte

Wechselkurse

Einkommen



Bildung

Umwelt

Honnum

Soziale Mobilität

demographische
Veränderungen

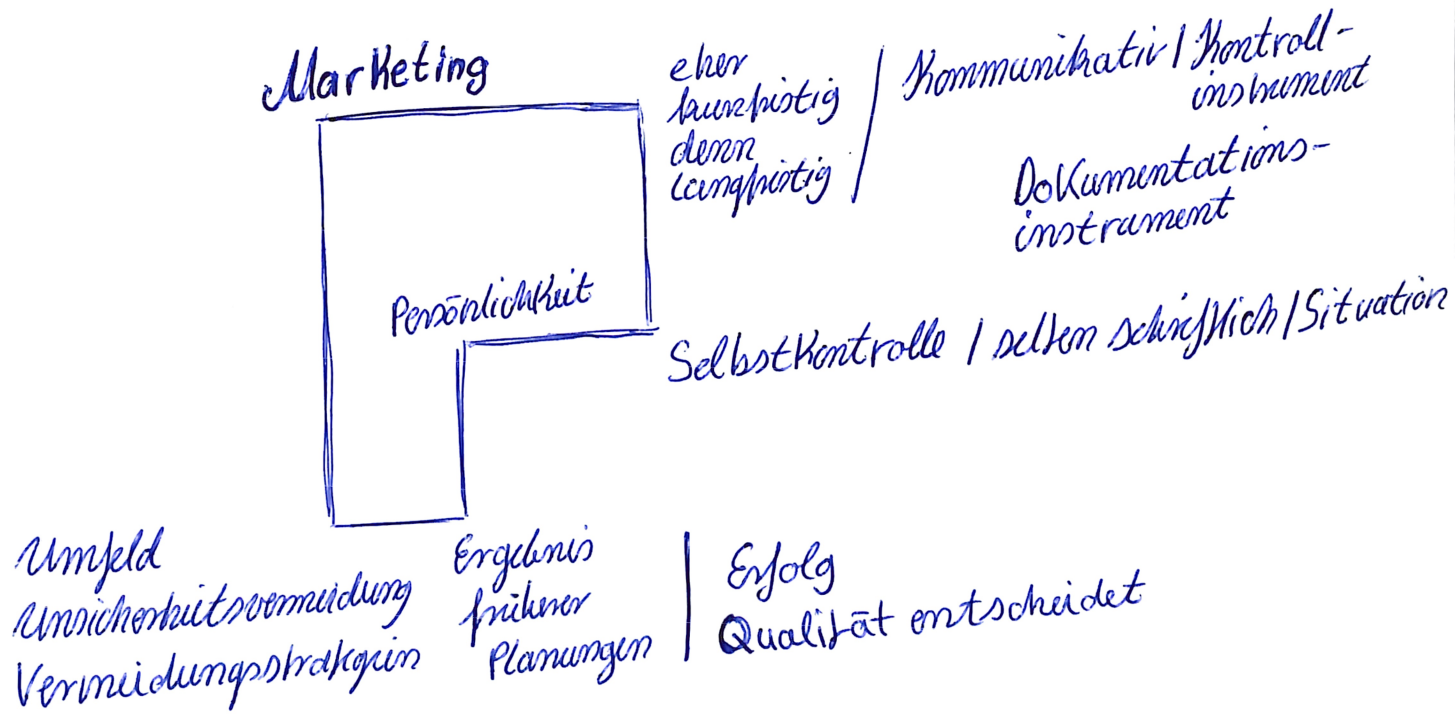
Technologien

Innovationen

Telekommunikation

- Analyse der externen Umgebung
- muss zugeschnitten werden auf die Branche

• Planung



• Porters Modell der fünf Wettbewerbskräfte

Konkurrenz:

- Eintrittshindernisse
- Reaktionen Anderer

Lieferanten:

- Anzahl
- Umrüstkosten
- Drohpotential
- Größe des Nachfragers

Rivalität:

Anzahl der Konkurrenten
Größe
Branchenwachstum

Kunden:

- Anzahl, Konzentration
- Produkte
- Gewinnsituation
- Drohpotential
- Preisstabilität

Substitute:

- leicht erhältlich
- billig
- vergleichbare / bessere Qualität
- geringe bzw. keine Umstellungskosten

Strategisches Management

Wirkungen abschätzen
(keine / eine)

strategisches Bewusstsein

Markt-
Position
Branche

Umweltdynamik
Umwelteinflüsse
Verhaltensweise
Unternehmerperson
(proaktiv vs. reaktiv)

Grenzenlose
Strategien

Durchwurseln

vs. Gestaltung

• deskriptives Str. Management

- nicht lin. Prozesse
- Vor-Rückköppl.
- Phasen werden übersprungen
- kurzfr. Orientierung

Situativ / reaktiv
routinisiert
extern
operativ
neue Unternehmen
begrenzte Ressourcen

evaluation
hohes Bewusstsein
normierte, individuelle Strategien
etabliert
Wachstumsorientiert
reife Sektoren

• präskriptives Management

- Zielformulierung
- Strategieformulierung
- Implementierung
- Kontrolle
- geplantes Vorgehen
- vollkommene Information
- Praxisfern

Externe Strategie

Wettbewerbsstrategie → werden auf Struktur geleitet

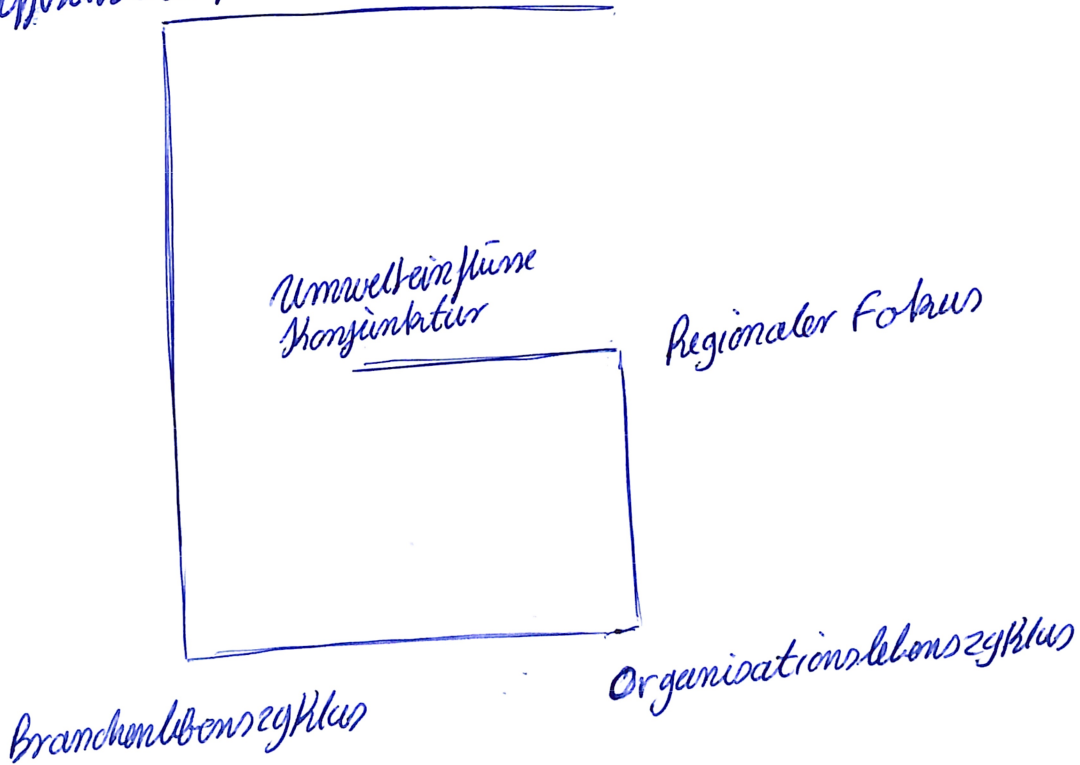
Umbrella Strategie

• Generische Strategien

Konzentrationsstrategie
 Kooperationsstrategie
 Vermeidungsstrategie
 Finanzierungsstrategien
 Differenzierungsstrategie

Qualitätsführerschaft
 Kostenführerschaft

Strategische Differenzierung
Differenzierungsstrategie



- Differenzierung → Problem: zu starke Abschirmung
 • Blickpunkt auf die Realität verlieren

↓
 Konzentration auf Schwerpunkte

- Kostenführerschaft → Kostenvorsprung gegenüber Wettbewerbern
 - Markteintrittsbarrieren
 - Kostenminimierung
 - economies of scale / scope

Voraussetzungen

Risiko: Imitation
 Fortschritt
 Kostensteigerungen

- Konzentrationsstrategie → Markt wächst
 Kundengruppen

↓
 Risiko: Nachfrage wächst, neue Märkte entstehen

Strategisches Management

Generische Strategien

Ressourcen

Stakeholdermanagement

PEST

Planung

Normativer Prozess

Ressourcen → Grundstock derjenigen Faktoren, die das Unternehmen besitzt oder kontrolliert.



Wettbewerbsvorteile → Gewinne

→ Bestimmung, Entwicklung, Erweiterung
 Kernkompetenzen → alle Fähigkeiten lassen sich zml. entwickeln



Wertvoll

vielfach anwendbar

Dauerhaft

Nicht-imitierbar

Nicht-substituierbar

Stakeholdermanagement = strategisches Netzwerkmanagement

Fremdkapitalgeber
Familie
Kunden / Lieferanten
Mitarbeiter
Unternehmer
Staat

} Wer

Interessensansprüche Balance
Machtposition
Kontakte

→ persönlich
→ kollektiv
→ institutionell

} Was

Strategie als Mittel, eine Organisation im externen Umfeld
zu verankern bzw. zu positionieren.

} Wie

geplante Strategie vs. Spontane Strategie

präskriptive strategische Managementansätze

- enthalten praktische Handlungsverschriften für die Unternehmensführung zur Handhabung komplexer Strategieprobleme
 - Anwendung eines durchgängigen Schemas der Zielsetzung, der Strategieformulierung und der Strategieimplementierung.
- Strategien sind aus den übergeordneten Zielen abzuleiten
- dann zu analysieren
 - die vielversprechende Form wird umgesetzt

rationale Steuerungskonzeption:

alle betrieblichen Handlungen werden aus Planung abgeleitet

- ein zentral erstellter Gesamtplan lenkt die Koordination der Einzelentscheidungen
- Das gesamte Unternehmen wird als ein einziges Willensbildungszentrum interpretiert
- eine Plankhierarchie wird gewählt → der rangniedrigste Plan führt den ranghöheren Plan aus

Kritik:

- es gibt ein Ziel, in das die Unternehmensführung geht.
- die beteiligten Akteure haben aber vielfältige Interessen
- Es gibt keinen Zustand der vollkommenen Information
- Eine vollständige Berücksichtigung aller Informationen würde kongieren die Informationsverarbeitungskapazität der Entscheider überlasten.
- Illusion der Steuerbarkeit
- Praxisferne

des deskriptive strategische Managementansätze

- sollen beschreiben und erklären
- mit Hilfe empirischer Untersuchungen wird operationales und an Handlungen gebundenes Wissen ermittelt.
- Die Strategieentwicklungsprozesse und die Strategieimplementierungsprozesse verlaufen nicht linear, sondern unterliegen Verkopplungen und Rückkopplungen oder werden übersprungen.
- die Tagespolitik lässt ein systematisches, langfristiges Vorgehen im Sinne der strategischen Managementansätze kalitätsfremd erscheinen.
- Führungskräfte suchen nach befriedigenden Lösungen (möglichst optimal)
- eindeutig Zielsetzungen existieren selten
- Langfristige Handelns unterliegt politisch motivierten und konfliktären Entscheidungsprozessen.
- Ein Vorhaben kann einem Aktionsmuster folgen, ohne sich diesem bewusst zu sein oder dies eindeutig zum Ausdruck zu bringen.

Paradigma:

- die Mehrheit der deskriptiven strategischen Managementansätze unterliegt einem inkrementalen Paradigma
- dieses Paradigma wird auch als Muddling Through bezeichnet.
- die realisierbaren Möglichkeiten dominieren gegenüber langfristigen Zielen

Praxis:

- kurzfristige Perspektive
- der eigentliche Zweck der strategischen Planung ist es, sich systematisch mit den Chancen und Risiken der Umwelt und dem Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen.

- Notwendigkeit zur inkonsistenten Verbreitung eines integrierten strategischen Managementverständnisses
- die deskription strategischen Managementansätze konzentrieren darauf, die in der Praxis vorherrschenden Handlungen der Führungskräfte zu rekonstruieren und sie als wissenschaftlich - systematisch zu klassifizieren.
- Die Empfehlungen der präskriptiven strategischen Managementansätze haben sich jedoch nicht zu weit weg von der Realität zu bewegen, deren „was der Strategiestrategen machen soll, kann nicht davon abhängen, was er machen kann“
- Der strategische Managementansatz muss die in der Managementpraxis beobachteten Handlungen ohne kritische Hinterfragung zum Prinzip der Managementauffassung erheben

of Strategies: Deliberate and Emergent

Präskriptive strategische Managementansätze

- Führungsaufgaben in der Realität umsetzen
- Formulierung der strategischen Ziele (aus ^{Strategien} Zielen ableiten)

↓
Strategieformulierung

↓
Strategieimplementierung

- rationale Steuerungskonzeption: alle betrieblichen Handlungen werden aus der Planung abgeleitet / abgeleitet
- Die Planhierarchie gewährleistet, dass der jeweils rangniedrigste Plan führt den ranghöchsten Plan aus.

Proble

- eine Zielschaltung wird verfolgt
- Zustand der vollkommenen Information
- es werden mehr Schwierigkeiten von heute als Chancen von morgen diskutiert.

Deskriptive strategische Managementansätze

- können nicht deterministisch geplant werden
- unterschiedlichen Anpassungsprozessen
- inkrementelle Paradigma "muddling through"

Thilik

kaumfrische Orientierung
oft doch nur katastrophes Verhalten

Problemlösung im MMA

- wenn MMA nicht planen und kaktiv handeln, bedeutet das immer fehlendes strategisches Management?

Durchwachsen

- situations Verhalten
- Beschränkung auf operativ Ebene
- stark routinisierte Entscheidungsfindung
- starker Einfluss externer Faktoren
 - Neuartigkeit
 - begrenzte Ressourcen
 - feindliche Umwelt

Ortaltung

- pro aktuelle Sache macht strategischen Alternativen
- Evaluation bereits getroffener Entscheidungen
- hohes strategisches Bewusstsein
- anfänglich normierte Strategien, später individuelle Strategien
 - etablierte MMA, ältere Unternehmer
 - Reife Selektion
 - Wachstumsorientiertheit
 - komplexe Umfeldler

Realität

- Perioden korrigierenden und agierenden strategischen Verhaltens wechseln sich ab.
- Verhaltenswechsel brauchen Schwellen
- Anreize: Intern / Extern

Präskriptive und strategisches Management:

- Managementansätze bilden systematische Ordnungsrahmen
- Managementprobleme analysieren und interpretieren
 - präskriptive Managementansätze geben Handlungsempfehlungen vor
 - deskriptive Managementansätze untersuchen und beschreiben Wert-Strategien

präskriptive strategische Managementansätze:

- praktische Handlungsprozesse
- Gebrauchsanweisung

1. Phase: - Formulierung der strategischen Ziele

- Strategien sind den übergeordneten Zielen abgeleitet
 - die vielversprechendste Strategieoption wird umgesetzt
 - Erstellung von Programmplänen und Aktionsplänen
 - Organisationsstruktur und Personalmanagement tragen zur Implementierung der strategischen Pläne bei
 - Kontrolle stellt Abweichungen fest.
-
- Ein zentral erstellter Gesamtplan leistet die Koordination der interdependenten Einzelentscheidungen
 - Das ganze Unternehmen wird als ein einziges Willensbildungszentrum interpretiert.
 - Zweck - Mittel - Methode
 - Strategische Entscheidungen sollen in rational bearbeitbarer Teilprobleme zerlegt werden.

Merkmale: - Verfolgung nur einer einzelnen Strategie

- Die Zielbildung entsteht in komplexen, sozialen Zielbildungsprozessen

- Zustand der vollkommenen Information

- Unter Zeitdruck werden nur notwendige Informationen erhoben

- praxi fern

- Kann keine grundlegende Hilfestellung geben.

deskriptive strategische Managementansätze:

- das unternehmerische Führungsgeschehen beschreiben und erklären

- Strategische Managementaufgaben können nicht deterministisch geplant werden

- Die strategischen Managementaufgaben unterliegen unvorhergesehenen Anpassungsprozessen.

- Muddling Through - Technik des Durchwinkeln als Prinzip des strategischen Handelns.

Merkmale: kurzfristige Perspektive

→ die deskriptiven Managementansätze tendieren dazu, die in der Praxis vorherrschenden Handlungen der Führungskraft zu kodifizieren und sie als wissenschaftlich systematisch zu kennzeichnen.

Planung → Dokumentations- und Kontrollinstrument des strategischen Managements

Selbstkontrolle
Kommunikationspolitische Funktionen
Marketingfunktion

Art der Planung

Eher operationell, kaum strategisch
Eher kurzfristig denn langfristig
Selten schriftlich

→ Qualität der Planung (Art und Umfang) entscheidend für Erfolg

- Unternehmenspersönlichkeit
- Ergebnisse früherer Planungen
- Aktuellem Erfolg

Strategien sind abhängig von

- Marktposition
- Umwelt dynamik
- Justizielle finanziellen Rahmenbedingungen

SMU-Strategien

- Kostenführerschaft in kleinen
- Qualitätsführerschaft
- Regionaler Fokus

MU-Strategien abhängig von

- Branchenlebenszyklus
- Konjunktur
- Organisationslebenszyklus

Kulturelle Einförm

- nationale Kulturen
- Einfluss von Planung und strategisches Verhalten größer in Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung
- je unsicherer, desto geringer ist Planung und strategisches Verhalten

Strategiemuster in verschiedenen Umfeldern

Neue Marktwirtschaften

- KMU typische Finanzierungsstrategie
- transformationstypische Vermüdungsstrategie
- Finanzierungs- und/oder Marktstrategie
- Beziehungsstrategie

etabliert Marktwirtschaften

- Finanzierungsstrategie
- Kooperations- und Teamstrategien
- militärische Strategien

Vermüdungsstrategien:

Problematisch: - Unternehmen umgehen Spielregeln und Gesetze
- haben fragwürdige Einstellung zum rechtlichen Rahmen

Frage: - was ist ethisch korrektes Verhalten
- wie weit kehrtfertig ein turbulentes Umfeld erethisches Verhalten?

Finanzierungsstrategien

- KMU-typisch: Eigenfinanzierung
- Portfolio - Unternehmen
- Computer im IHW - Park verkaufen vs. Drucker spenden

Kooperationsstrategien

- Personen die passen, anstatt Personen, die Qualifikationen mitbringen
- Uni
- Mensch Kontakt
- Kooperation mit US Firmen

Die fünf P's als Elemente von Strategien:

Strategie als cluster (Pattern) → rückschauend

Strategie als Perspektive → Kernangelegenweise eines Unt.

→ Unternehmenskultur

Strategie als Plan → vorausschauend

Strategie als Manöver → zielgerichtet

→ überlegt

Komplexität von Strategien

Strategie als Struktur

- Startpunkt Unternehmen und Umwelt
- verschiedene Strategieebenen

Strategie als Verhaltensweise

- nicht programmierbar, nicht routinierbar, nicht wiederholbar
- beinhaltet intuitives und analytisches Vorgehen

Strategie als Mix aus Verhalten, Prozess und Struktur

Ist es gut wenn (k)eine Strategie vorliegt?

- Keine Strategie

- Organisation bleibt flexibel
- offen für Neues
- Keine Betriebsblindheit / zerstörerische Routine

- Eine Strategie

- Koordination
- Kontrolle
- gemeinsame Richtung im Unternehmen

Allgemein: • Strategien als positiver Zusammenhang mit Erfolg

- Strategien schon an Hierarchieebenen an

Managementebenen:

Oberste Grundidee
Strategische Ebene
Taktische Ebene
Operative Ebene

Präskriptives strategisches Management:

Normatives Xerangelen

Zielformulierung
Strategieformulierung
Strategieimplementierung
Kontrolle und Überprüfung
Rückkopplungsschleifen

Prämissen

rationales, geplantes Xerangelen
Planung als Voraussetzung strategischen Handelns

Kritische Bewertung

Vollkommene Information als Prämisse
Illusion der Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit
Praxisfern, kalitätsfern

Deskriptives strategisches Management:

empirisches Xerangelen

- Vor- und Rückkopplungen, Phasen werden übersprungen
- inkrementale Xerangelensweise

Prämissen

- beginnt rationales und bewanktes Xerangelen
- Suche nach befriedigenden Lösungen

Kritische Bewertung

- kurzfristige Orientierung
- kein kalitatives Verhalten

Strategiekonzept: die fünf P's

Verläufe strategischen Handelns → Durchsetzen

- Situation Verhalten
- weitgehende Beeinträchtigung auf operative Ebene
- Entscheidungspfindung stark routinisiert auf bisher erfolgreich angewandtem Verhalten
- Einfluss externer Faktoren
- begrenzte Ressourcen
- feindliche Umwelt

Verläufe strategischen Handelns → Gestaltung

- pro-aktive Suche nach strategischen Alternativen
- Evaluation bereits getroffener Entscheidungen
- Hohes strategisches Bewusstsein
- erst normierte Strategien, dann individuelle Strategien
- breites Erfahrungswissen
- Reife Strukturen
- Wachstumsorientierte KKM
- Komplexe Umfeld

Realität in den meisten B2B → Mischformen

- Perioden kagierendem und agierendem Verhalten wechseln sich ab
- Tendenz: Routinisierung erleichtert
- Auslöser: intern u. extern

Voraussetzungen für strategisches Management

Strategisches Bewusstsein
Umweltbewusstsein

Planung → Dokumentations- und Kontrollinstrument des Strategischen Managements

Selbstkontrolle
Kommunikationspolitische Funktion
Marketingfunktion
Individuelle Orientierung nach Adressaten und Lebenszyklusphase

→ Qualität der Planung entscheidend für Erfolg

Art und Umfang abhängig von:

Unternehmenspersönlichkeit
Ergebnis früherer Planungen
Aktuellem Erfolg und Unternehmenssituationen

Strategien sind abhängig von

Werten
Zielen
Orientierung
Marktposition / Branche
Umweltdynamik

Generische Strategien in MMA

Markenführerschaft
Qualitätsführerschaft
Regionaler Fokus

Stabiles Umfeld → mehr Strategie

unsicheres Umfeld → weniger Strategie

Vermidungsstrategien → Olga aus Russland

Unternehmer umgehen Spielregeln und Gesetze der Marktwirtschaft

Finanzierungsstrategien → KMU-typisch: Eigenfinanzierung

→ PC's nebenbei verkaufen → IHW-Park

Komplexität von Strategien

Strategie als Struktur

Strategie als Verhaltensweise → kreatives und analytisches Vorgehen

- nicht routinisierbar
- nicht programmierbar
- nicht wiederholbar

Strategie als Mix aus Verhalten, Prozess und Struktur

- Welche Entscheidungen
- Welche Handlungen
- Welche Ergebnisse

Vorteile Nachteile von Strategien

Keine Strategie:

Organisation bleibt flexibel
offen für Neues
Keine Betriebsblindheit

Eine Strategie

Koordination
Kontrolle
gemeinsame Richtung im Unternehmen

Strategielebenen:

Oberste Ebene

Strategische Führungsebene

Operative Führungsebene

Konzepte strategischer Unternehmensführung

1) präskriptives strategisches Management: BSC

Normatives Vorgehen → Kontrolle u. Überprüfung

Präzision

Mathematische Bewertung → vollkommene Information

2) deskriptives strategisches Management:

empirisches Vorgehen

- Vor- und Rückkopplungen

- Phasen werden übersprungen

- Durchwursteln

Präzision → befriedigende Lösungen

Mathematische Bewertung → kurzfristige Orientierung

- intuitiv

Fazit:

- Strategienentwicklung wird durch Unternehmensverhalten definiert
- Probleme werden oft nicht wahrgenommen
- Aufgabe als Strategiefindung

- Strategisches Management i.e.S.
 - Festlegung der langfristigen Vorgaben und der Wege zur Umsetzung
- Strategisches Management i.w.S.
 - Umfang ebenfalls taktische und operative Ebene
- Problemstellung im KMU
 - wenn KMU nicht planen und aktiv handeln, bedeutet das immer fehlendes strategisches Management?
- Durchwuchsen 
 - situatives Verhalten
 - Beschränkung auf operative Ebene
 - Entscheidungsfindung stark routinisiert
 - Einfluss externer Faktoren
- Gestaltung 
 - Evaluation bereits getroffener Entscheidungen und erzielter Ergebnisse
 - hohes strategisches Bewusstsein
 - anfänglich normierte, später individuelle Strategien
- in der Realität: Mischform
 - reagierendes und agierendes Verhalten wechselt sich ab.
 - Routine erleichtert

- Voraussetzung für strategisches Management

- strategisches Bewusstsein
- Wirkungen strategischen Handelns abschätzen und beurteilen.
- Umweltbewusstsein

- Planung
 - Qualität entscheidend für Erfolg
 - Dokumentationsinstrument
 - Kontrollinstrument

Selbstkontrolle

Marketingfunktion

Kommunikationspolitische Funktion

- Art der Planung:

operationell, Raum strategisch

kurzfristig

selten schriftlich

- Art und Umfang abhängig von:

- Unternehmenspersönlichkeit
- Ergebnis früherer Planungen
- Aktuellem Erfolg und Unternehmenssituation

- Wirtschaftl. Umfeld und strategisches Verhalten

- Strategien abhängig von:

- Marktposition und Branche
- Umweltdynamik
- Rahmenbedingungen

- Grenenische Strategien in KMU
 - Kostenführerschaft
 - Qualitätsführerschaft
 - Regionaler Fokus
- Grenenische Strategien in KMU abhängig von:
 - Branchenlebenszyklus
 - Konjunktur
 - Organisationslebenszyklus
- Studien zum regionalen und sozio-kulturellen Umfeld und strategischem Verhalten
 - Nationale Kulturen
 - Planung höher bei Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung
 - je unsicherer das Umfeld, desto geringer die Planung
- Vermeidungsstrategien
 - Unternehmer umgehen Spielregeln und Grenzen der Marktwirtschaft
 - fragwürdige Einstellung zum rechtlichen Rahmen
- Finanzierungstrategien
- Kooperationsstrategien

- Strategiekonzepte

- Strategie als Cluster

- rückschauend
- emergent, nicht intendiert, aber kalibriertes Verhalten

- Strategie als Perspektive

- abstrakt
- Kernangehensweise eines Unternehmens
- übliche Verhaltensweisen

- Strategie als Plan

- schriftlich
- vorausschauend

- Strategie als Manöver (plog) oder Position

- zielgerichtet
- überlegt
- intendiertes Vorgehen
- Ergebniserreichung dominiert

- Komplexität von Strategien

- Strategie als Struktur

- Strategie als Verhaltensweise

- nicht programmierbar
- nicht routinisierbar
- nicht wiederholbar
- beinhaltet intuitives und analogisches Vorgehen

- Strategie als Mix aus Verhalten, Prozess und Struktur

- Welche Entscheidungen
- Welche Handlungen
- Welche Ergebnisse

- Keine Strategie
 - Org. bleibt flexibel
 - offen für Neues
 - keine Routinen

- Eine Strategie
 - Koordination
 - Kontrolle
 - gemeinsame Richtung

- Managementebenen
 - oberste Grundstrategie
 - Strategische Führungsebene
 - Taktische Führungsebene
 - Operative Führungsebene

- Strategien sehen an Hierarchieebenen an
 - Vision
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensstrategie
 - Funktionale Strategien

- Präskriptives strategisches Management
 - Zielformulierung
 - Strategieformulierung
 - Strategieimplementierung
 - Kontrolle und Überprüfung
 - Rückkopplung

- Prämissen
 - geplantes Vorgehen
 - Planung als Voraussetzung strategischen Handelns
 - vollkommene Information
 - Praxistexte

- Descriptions strategisches Management
 - nicht-lineare Prozesse
 - Vor- und Rückkopplungen
 - Phasen werden übersprungen
 - Durchwunden

Prämissen

begrenzt rationales und bewusstes Herangehen
Suche nach befriedigenden Lösungen
kurzfristige Orientierung
kein katastrophes Verhalten