**Zusammenfassung EUU - Donner**

Inhaltsverzeichnis

[07.01.2019 2](#_Toc534636343)

[Ziele: 2](#_Toc534636344)

[Strategische Unternehmensführung 2](#_Toc534636345)

# 07.01.2019

## Ziele

Wissen um die Bedeutung des Faches

Erlangen der notwendigen Fach und Methodenkompetenzen

Versus

Unternehmerische Praxis

Inhaltlich als Grundlage absolut notwendig aber

Ist das auch hinreichend?

Anregung daraus die richtigen Fragen zu entwickeln

Warum?

Welchen Interessen dient welche Handlung?

Welches sind die dahinter liegenden Motive?

Man muss etwas wissen und man muss etwas können aber nur, wenn man etwas will, wird man es auch machen – und Machen ist Macht!

## Strategische Unternehmensführung

### Systemische Einordnung und Konzepte der Unternehmensführung

Strategie ist

„…. Ein Muster in einem Strom von Entscheidungen …“ – Henry Mintzberg

„… die Realität hat einfach unsere Planung ignoriert…“

Strategisches management

Setzt auf Planung

Nutzt die Kontrolle

Benötigt Informationen

Ist eingebettet in die Unternehmensumwelt

Anforderungen an die unternehmen

Außenorientierung

* Wahrnehmung von Veränderungsprozessen der Umwelt durch
  + Offenheit
  + Martknähe
  + Kundenorientierung
  + Kooperationsfähigkeit
* Ziel: Wahrnehmung von **Trends und Marktentwicklungen**

Binnenorientierung

* Entwicklung von Ressourcen,Potentialen & Kompetenzen für
  + Flexibilität
  + Kreativität
  + Innovationsfähigkeit und –bereitschaft
* Ziel: Ausgleich der mangelnden Planbarkeit der Zukunft

Merkmale von Unternehmensstrategien:

* Konkurrenzbezogen
* Bezug auf die Umweltsituation
* Bezug auf die Ressourcen des Unternehmens
* Zentralen Einstellungen Wünsche und Wertvorstellungen
* Auf das ganze Geschäft nicht nur auf einzelne Funktionsbereiche gerichtet
* Hohe Bedeutung für die Vermögens und Ertragslage
  + Große Entscheidungen
* Zukunftsorientiert
* Formulierung von Maßnahmenplänen (operationalisieren)
* Können Ergebnis eines Systematische Planungsprozesses sein müssen aber nicht

Strategieforschung

Drei Ziele:

* Beschreibung der Realität
  + Bestandsaufnahme durch zweckmäßige Instrumente ( deskriptive Statistik)
* Erklärung der Realität
  + Gibt eine Antwort auf Warum-Fragen und führt idealerweise zu Bausteinen für eine (empirische) theorieentwicklung
* Gestaltung der Realität
  + Auf grundlage der Entwickelten Theoreie lassen sich prognosen Ableiten

Kaufentscheidungen sind zu 1/7 rational 6/7 nicht rational !!!

Faktoren der Strategieentwicklung:

* Organisationsstruktur
* Unternehmenskultur
* Informationsbasis und Art der Beschaffung
* Denkstrukturen und motive der Entscheidungsträger
* Ggf. weitere Interessenvertreter wie Stakeholder, Politik, Verbände, etc.

Verschiedene Ansätze der Strategieforschung

Gestaltungsorientierte Ansätze

Marktorientierter Ansatz:

Porter 5-Forces:

* Markteintritt neuer Anbieter
* Verhandlungsstärke der Abnehmer
* Verhandlungsstärke der Lieferanten
* Ersatzprodukte
* Intensität des Wettbewerbs

Marktstruktur -> Strategie (Marktverhalten) -> Marktergebnis (Performance)

Differenzierung durch zwei Grundstrategien:

* Kostenführerschaft
* Differenzierungsstrategie

Unzulänglichkeiten:

* Reaktiver Ansatz

Ressourcenorientierter Ansatz

* Konzept der Kernkompetenzen
* Wissensorientierter Ansatz
* Tangible (Materielle) Ressourcen
  + Fertigungsanlagen
  + Lieferanten
* Intangible (immaterielle) Ressourcen
  + Know-How
  + Image
  + Kultur
* Human Ressourcen
  + Know-How
  + Erfahrung
  + Motivation
* Organisatorische Ressourcen
  + Prozessorientierung

Leistungspotentiale

* Leistungsprozess
* Kapital
* Personal
* Technologie

Führungspotentiale (sog. „soft facts“)

* Planung
* Kontrolle
* Information
* Organisation
* Unternehmenskultur

1.4 Methoden der Strategieanalyse

Verschiedene Ansätze der Strategieforschung

Resourced Based View

4 Merkmale müssen gegeben sein um Quellen für Wettbewerbsvorteile darzustellen:

* Wertvoll
* Selten
* Nicht imitierbar
* Nicht substitiuierbar

Konzept der Kernkompetenzen

Aggregation mehrerer Ressorucen zu spezifische Fähigkeiten auf drei Ebenen:

* Endprodukte
* Kernprodukte (bspw. Komponenten)
* Kernkopetenzen (bspw. Qualität, innovation)

Der Wert bemisst sich durch die Schwierigkeit der

* Erzeugbarkeit
* Imitierbarkeit
* Substituierbarkeit
  + Identifikation, Kultivierung und Nutzung von Kernkompetenzen werden dabei als entscheidende Fähigkeiten angesehen

Wissensorientierter Ansatz

* Wissen ist hier die wesentliche und dauerhafte Ressource(bzw. der vierte klassische Produktionsfaktor) für Wettbewerbsvorteile
* Grund dafür ist der immer anspruchsvoller werdende Markt und komplexer werdende Produkte, die ein beträchtliches Maß an Know-How enthalten

Nur wenn die Ressourcen der Nachfrage der Anbieter entsprechen, lassen sich strategische Erfolge erzielen

Wesentliche Voraussetzungen sind daher

* Erzeugung der Marktfähigkeit ( -> u.a. Innovation)
* Sicherstellung der Wahrnehmung (-> u.a. Marketing)

Zusammenfassung

Aus der Umwelt entstehende Anforderungen an Unternehmungen

Koordination aller Subsysteme

Ansätze der Strategieforschung

Strategische Planung

Begrifflichkeiten

Strategie:

* Ehemals militärischer Begriff
* Differenzierung zur Taktik
* Wurde aus der Mathematik übertragen als aufeinander folgende und voneinander abhängige Einzelschritte, die zusammen auf ein definiertes Ziel ausgerichtet sind
  + Zur Sicherung des langfristigen Erfolgs

Potenziale des Unternehmens

* Unternehmensspezifische Stärken
* Kompetenzen im Wettbewerb wie
* Know-How / Wissen / Technologie
* Prozessuale Stärken / Organisationsstruktur
* Erfahrung
* Image

Langfristiger Erfolg

* Erfordert Nachhaltigkeit
* Vermeidet Kurzfrist Denken

Imformationsverarbeitender Prozess

* Wahrnehmung der Umwelt im sinne von
* Chancen und Risiken
* Wahrnehmung der eigene Potenziale im Sine von
* Stärken und Schwächen

Abstimmung zwischen Umwelt und Unternehmen

* Dazu bedarf es eines strategischen Planungssystems
  + Komponenten des Planungsprozesses
  + Techniken & Methoden
  + Abgrenzung zur operativen Planung

Übung 2: Kernfragen der strategischen Planung anhand der zentralen unternehmerischen Fragestellungen

* WO stehen wir aktuell?
* Was gefährdet unser Geschäft
* Welche Möglichkeiten werden derzeit wahrgenommen welche bieten sich zukünftig an
* Was macht der Wettbewerb anders? was lernen wir daraus?
* Was kann gemacht werden um erfolgreicher zu sein?
* Welche Ziele sind realistisch erreichbar?
* Welches sind die erfolgsversprechenden Wege?
* Welche Mittel (Ressourcen) benötigen wir?
* Wie wissen wir, ob wir auf dem richtigen Weg sind?  
  Was ist der messbare Maßstab zur Zielerreichung?
* Welche darüber hinaus gehende strategische Optionen gibt es (Diversifikation, Outsourcing, Kooperationen, etc.)

Techniken der Strategischen Planung

* Techniken der Zielbildung
* Techniken der Umweltanalyse
* Techniken der Unternehmensanalyse
* Techniken der Strategiewahl
* Techniken der Strategieimplementierung
* Techniken der strategischen kontrolle