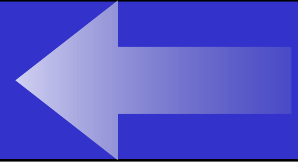


Grundlagen strategischer Unternehmensführung

Begleitfolien zu
Dillerup/Stoi: Unternehmensführung,
Verlag Vahlen, München 2008



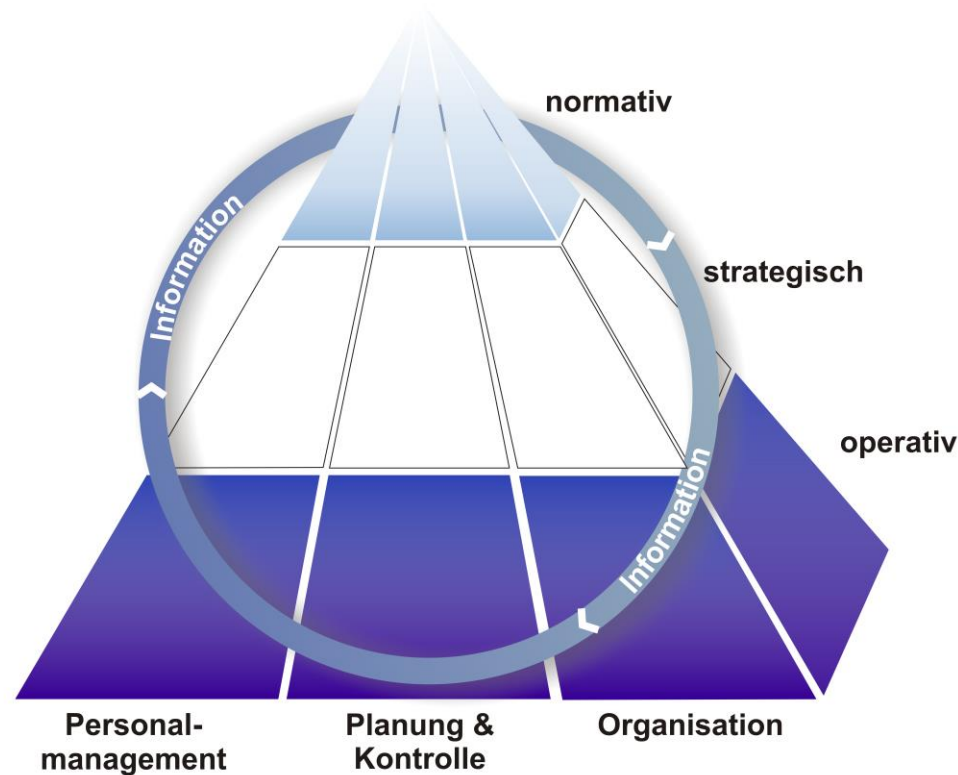


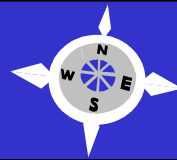
- Wie hat sich die strategische Unternehmensführung entwickelt?
- Was ist eine Strategie?
- Was sind Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotenziale?
- Welche Arten von Strategien gibt es?



Strategische Unternehmensführung im integrierten Führungssystem

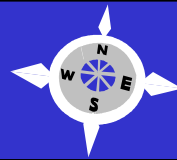
Die **strategische Unternehmensführung** ist auf die Entwicklung bestehender und die Erschließung neuer Erfolgspotenziale ausgerichtet und legt die dafür erforderlichen Strategien fest.





- 1 Entwicklung und Konzepte
- 2 Grundbegriffe und Strategiearten
 - 2.1 Der Strategiebegriff
 - 2.2 Wettbewerbsvorteile
 - 2.3 Erfolgspotenziale
 - 2.4 Arten von Strategien
- 3 Elemente und Zusammenhänge





1 Entwicklung und Konzepte

2 Grundbegriffe und Strategiearten

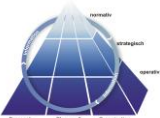
2.1 Der Strategiebegriff

2.2 Wettbewerbsvorteile

2.3 Erfolgspotenziale

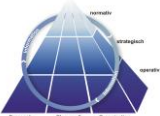
2.4 Arten von Strategien

3 Elemente und Zusammenhänge



Grundlegende Arbeiten

- **Chandler** (1962) brachte den Strategiebegriff in die Unternehmensführung ein. Er konnte durch empirische Untersuchung US-amerikanischer Großunternehmen zeigen, dass die Entwicklung der betrieblichen Strukturen sich an der Unternehmensstrategie ausrichtet („Structure follows Strategy“; vgl. Kap. 5.1).
- **Andrews** (1971) beschäftigte sich mit der Strategieanalyse und -entwicklung. Er begründete das klassische Strategieverständnis, nach dem Strategien auf Basis einer Analyse der Unternehmensumwelt (vgl. Kap. 3.3) und der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens (vgl. Kap. 3.4) entwickelt werden.
- **Ansoff** (1965) erarbeitete ein umfassendes Modell zur strategischen Planung. Er beschäftigte sich mit der strategischen Ausrichtung von Unternehmen sowie Wettbewerbsvorteilen und Synergien.

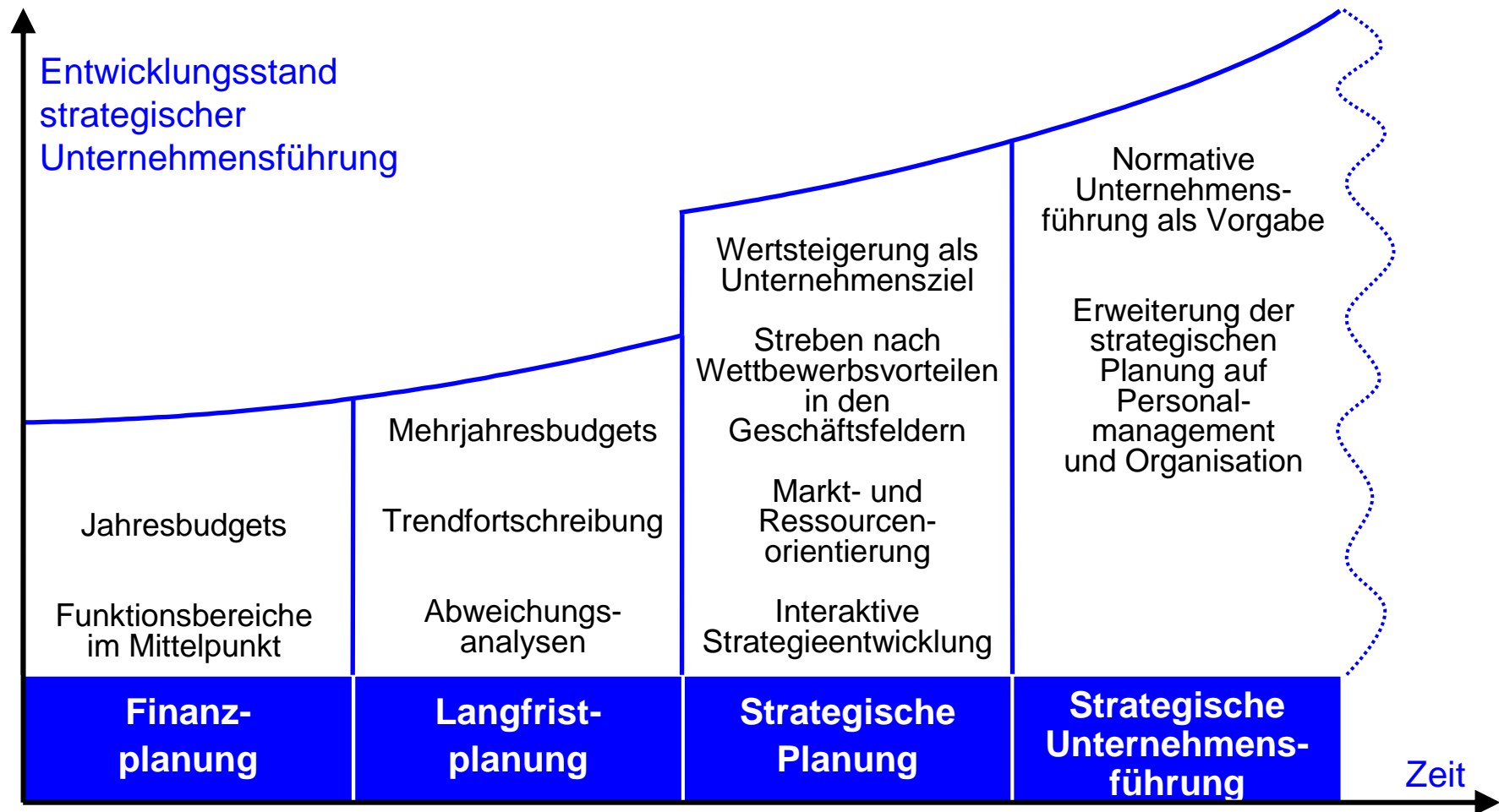


Entwicklungsstufen strategischer Unternehmensführung

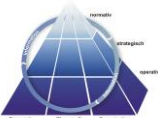
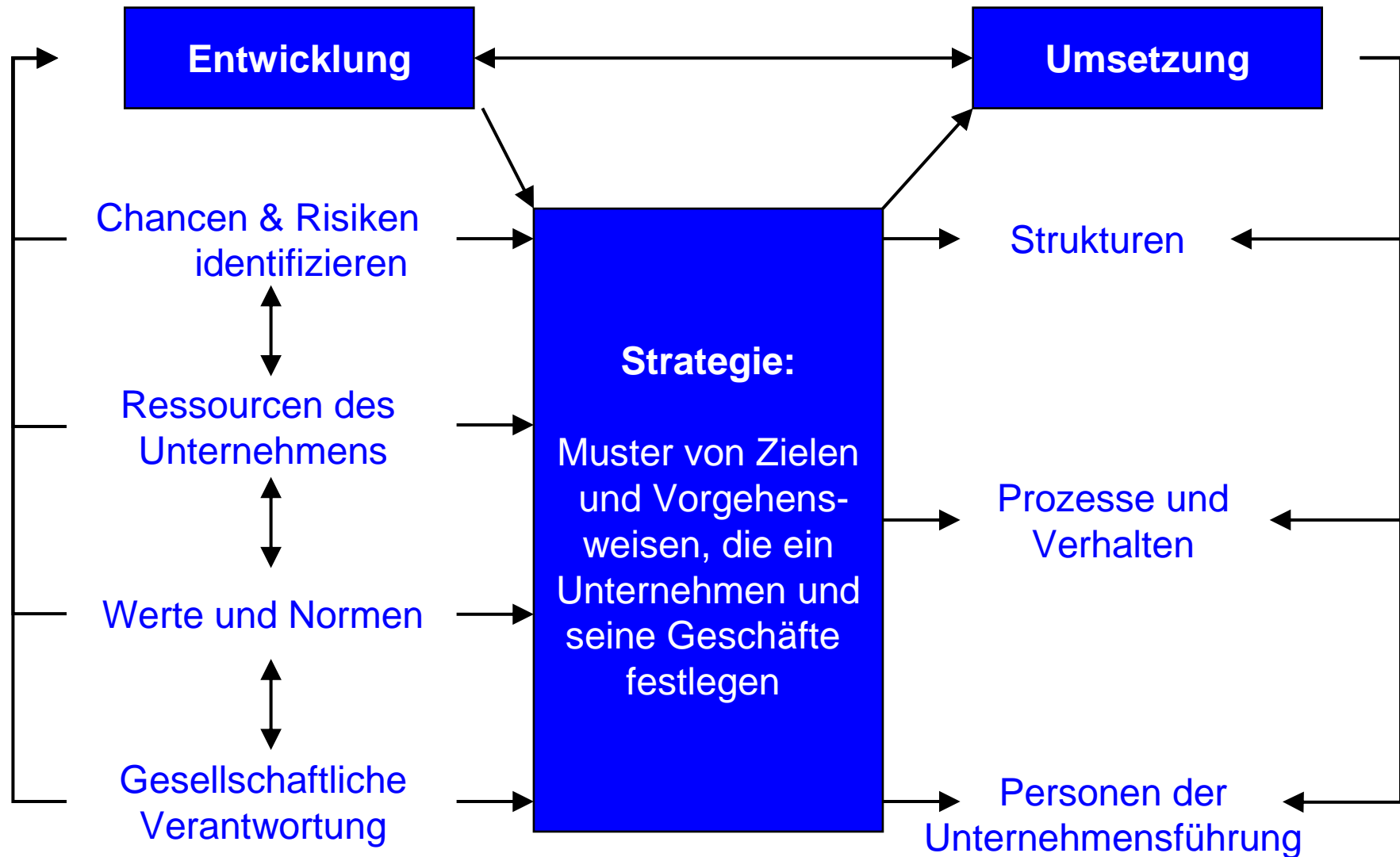
- **Finanzplanung**
- **Langfristplanung**
- **Strategische Planung**
- **Strategische Unternehmensführung**



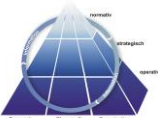
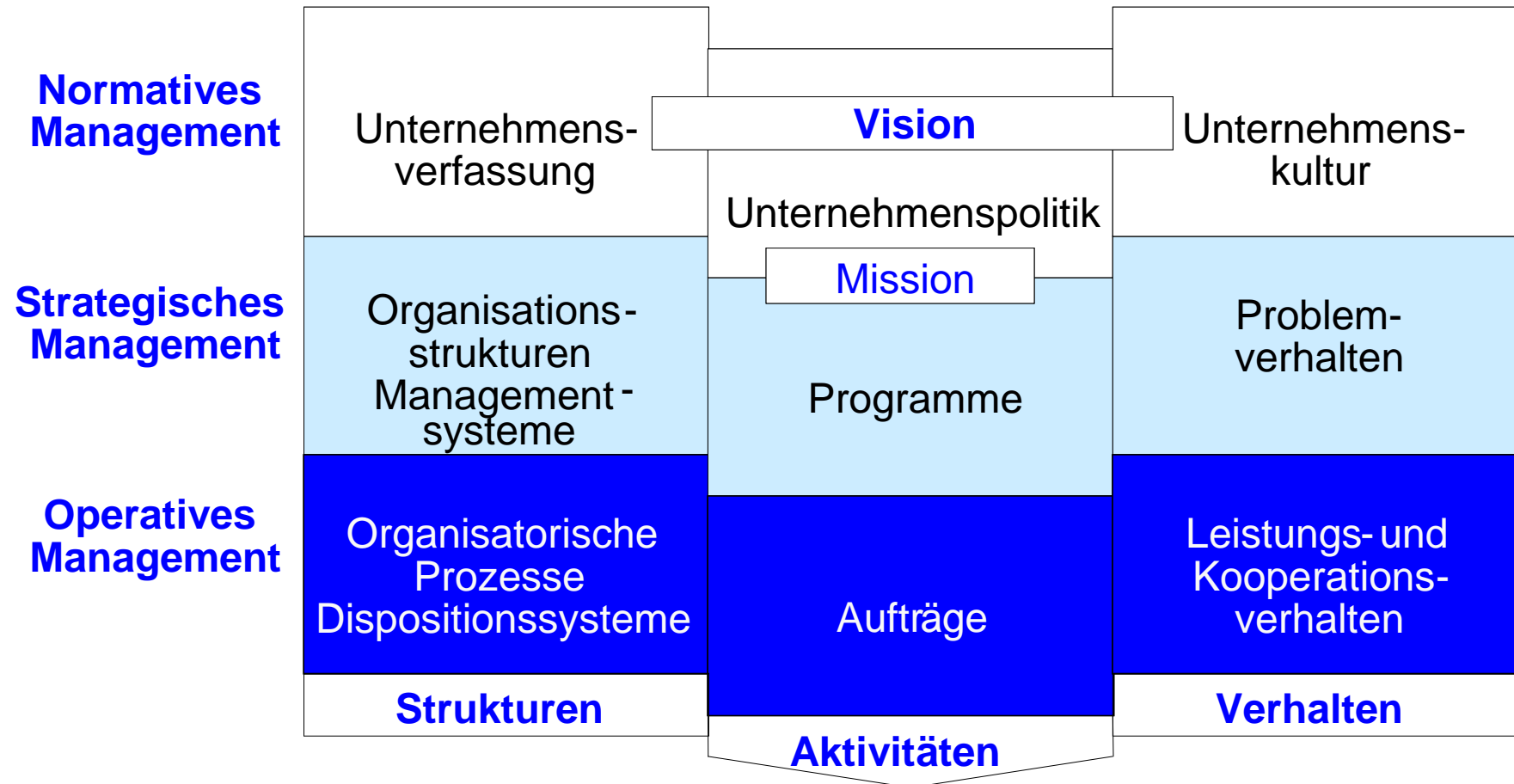
Evolutionsstadien strategischer Unternehmensführung



Konzept der Harvard Business School



St. Galler Managementkonzept

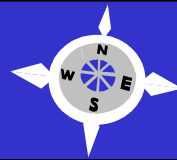


Zentrale Fragen strategischer Unternehmensführung

- **Wie gestaltet sich der Strategieprozess?**
 - Diese Frage beschäftigt sich vor allem mit dem Ablauf der Strategieformulierung und -umsetzung.

- **Welche Inhalte hat eine Strategie?**
 - Dabei stehen die konkreten strategischen Entscheidungen im Vordergrund. Der Strategieinhalt wird relativ breit definiert und umfasst neben der konkreten Ausgestaltung von Strategien auch deren Einflussgrößen und Wirkungen. Dabei geht es im Wesentlichen um die Ansätze der markt- und der ressourcenorientierten Unternehmensführung.





1 Entwicklung und Konzepte

2 Grundbegriffe und Strategiearten

2.1 Der Strategiebegriff

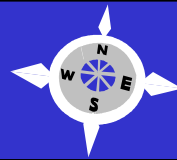
2.2 Wettbewerbsvorteile

2.3 Erfolgspotenziale

2.4 Arten von Strategien

3 Elemente und Zusammenhänge





- 1 Entwicklung und Konzepte
- 2 Grundbegriffe und Strategiearten

2.1 Der Strategiebegriff

2.2 Wettbewerbsvorteile

2.3 Erfolgspotenziale

2.4 Arten von Strategien

- 3 Elemente und Zusammenhänge



Strategien als hierarchisches Element

Normative Unternehmensführung

bestimmt das Selbstverständnis eines Unternehmens in Form übergeordneter Ziele, Werte und Verhaltensweisen und sichert dadurch dessen Lebens- und Entwicklungsfähigkeit (Legitimität)



Ziele

sind das Ergebnis der Unternehmenspolitik und Teil der Unternehmensmission. Sie beschreiben einen Zielzustand für das Unternehmen oder daraus abgeleitete Ziele



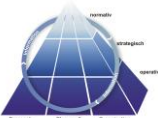
Strategien

sind geplante Maßnahmenbündel zur Erreichung von Zielen
(Effektivität)



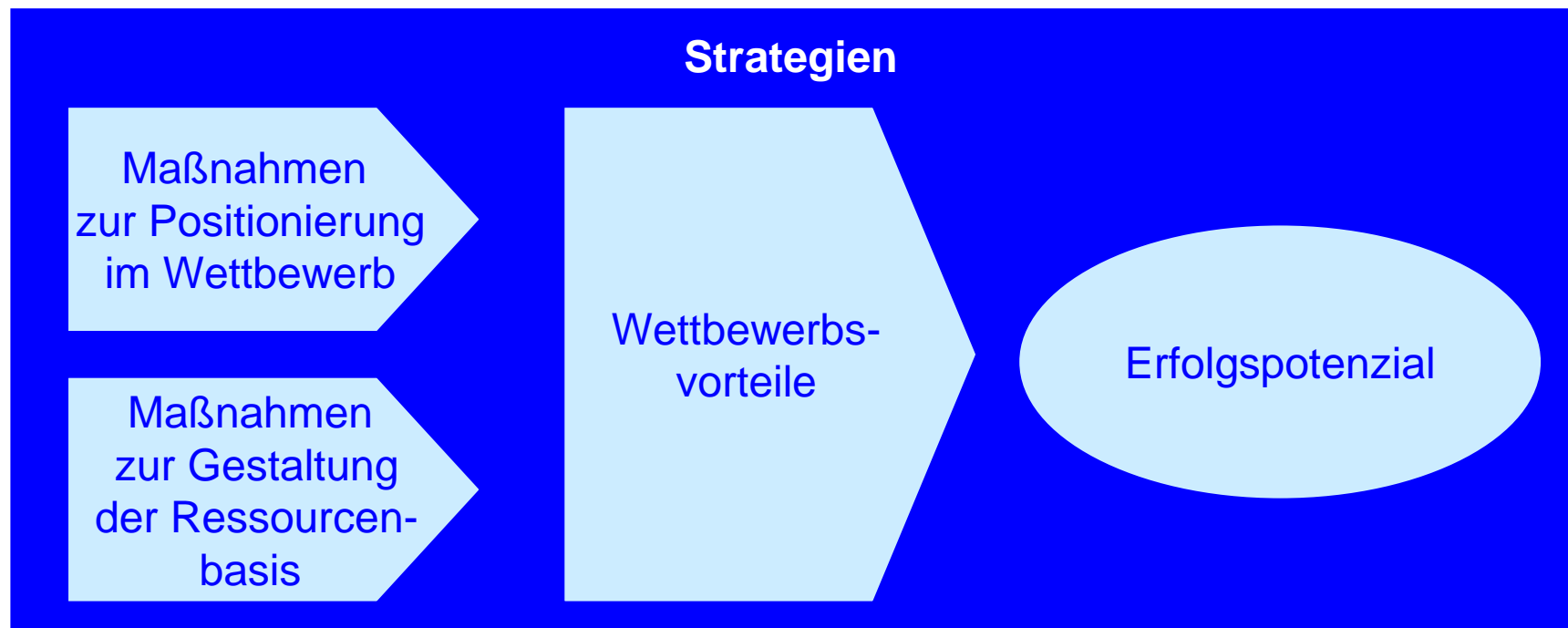
Maßnahmen

sind wirkungsvolle Aktionen zur Umsetzung von Strategien
(Effizienz)

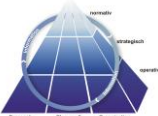
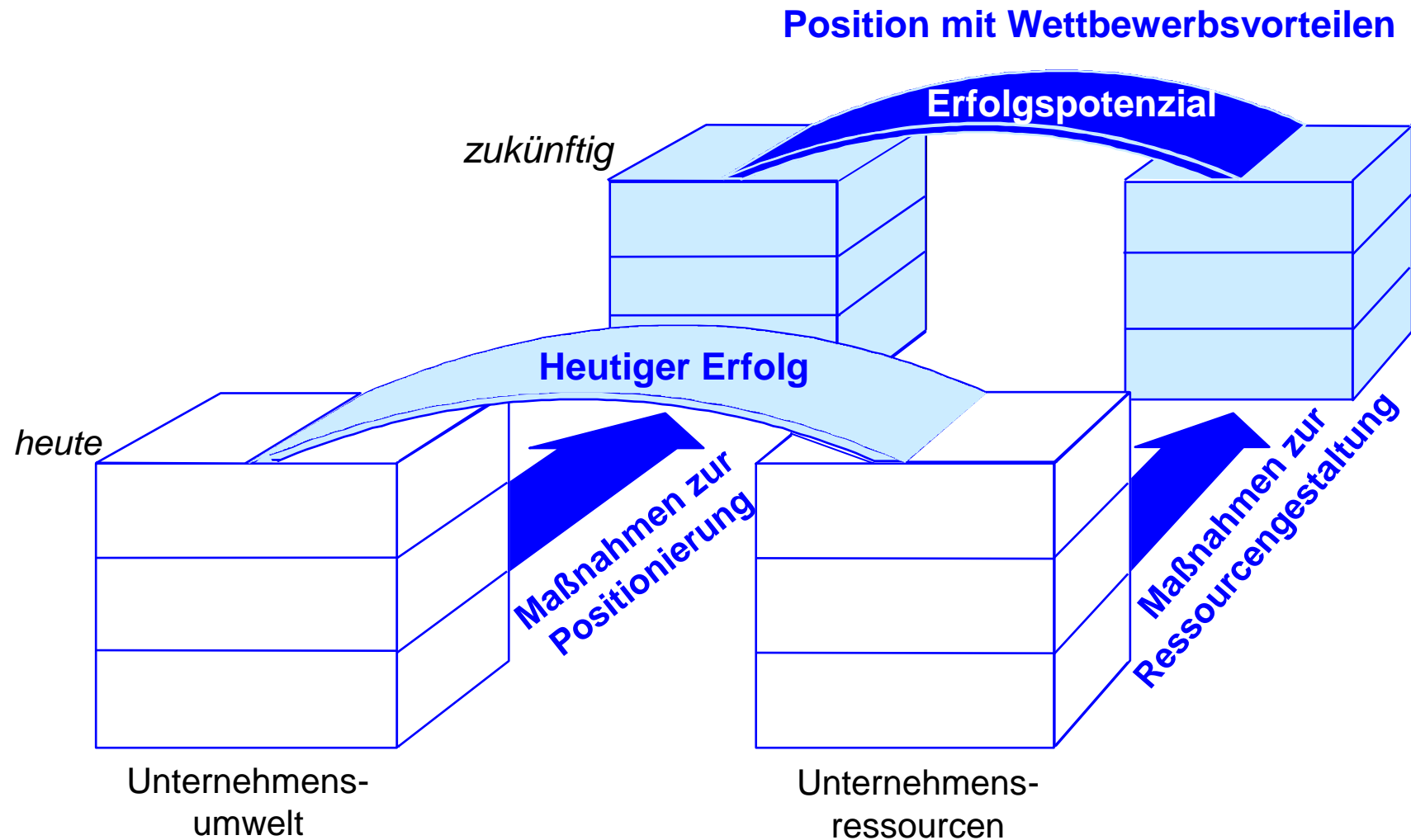


Strategie als Maßnahmenbündel

Eine **Strategie** ist ein geplantes Bündel an Maßnahmen zur Positionierung im Wettbewerb und zur Gestaltung der dazu erforderlichen Ressourcenbasis. Auf diese Weise sollen Wettbewerbsvorteile erzielt werden, durch die neue Erfolgspotenziale geschaffen bzw. bestehende Erfolgspotenziale weiterentwickelt werden.

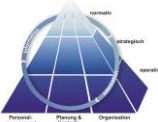


Elemente einer Strategie

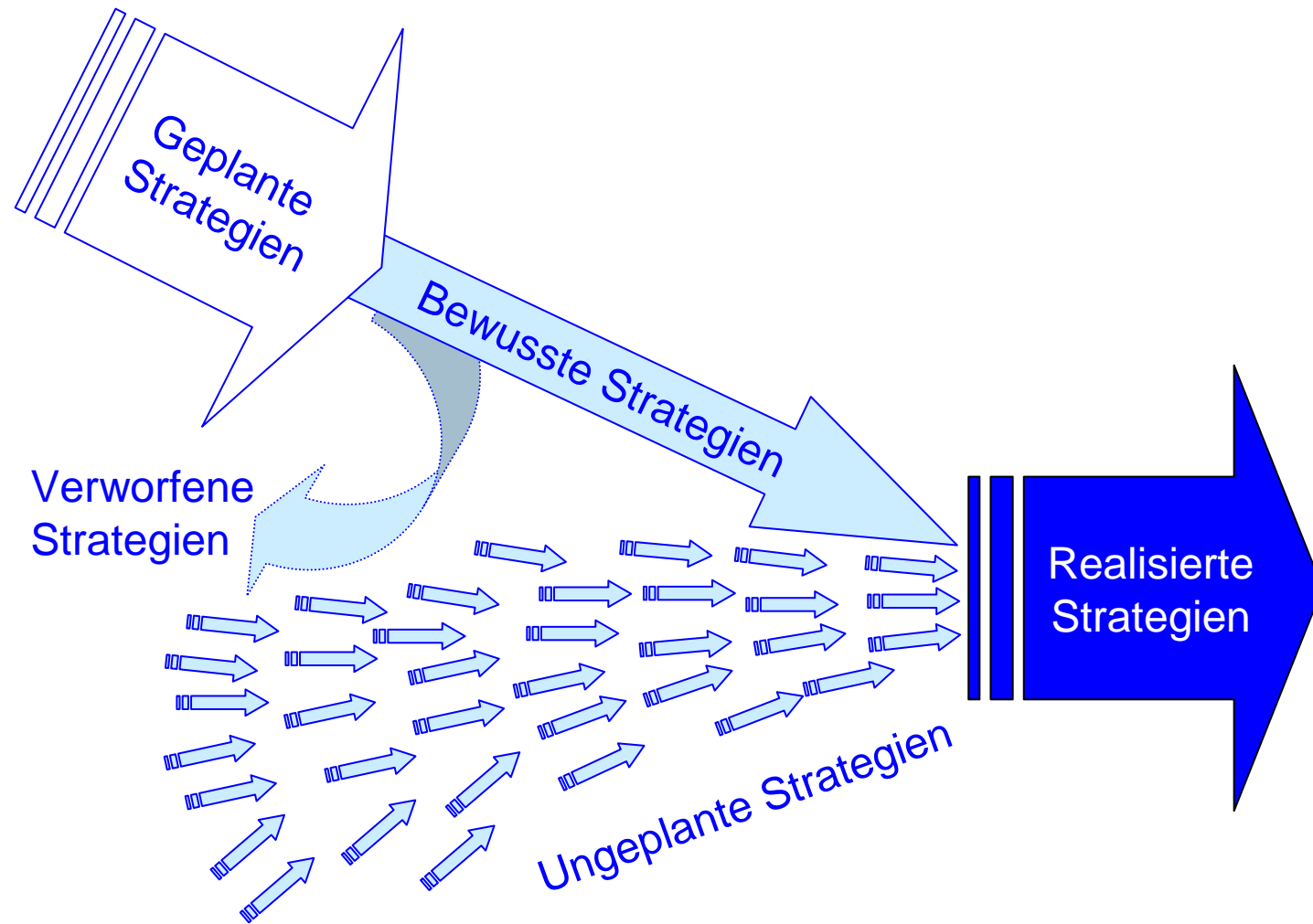


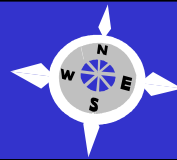
Die 5 P's der Strategie

- **Strategien als Pläne (Plan)**
- **Strategien als List (Ploy)**
- **Strategien als Muster (Pattern)**
- **Strategien als Positionierungen (Position)**
- **Strategien als Denkhaltung (Perspective)**



Grundmuster von Strategien



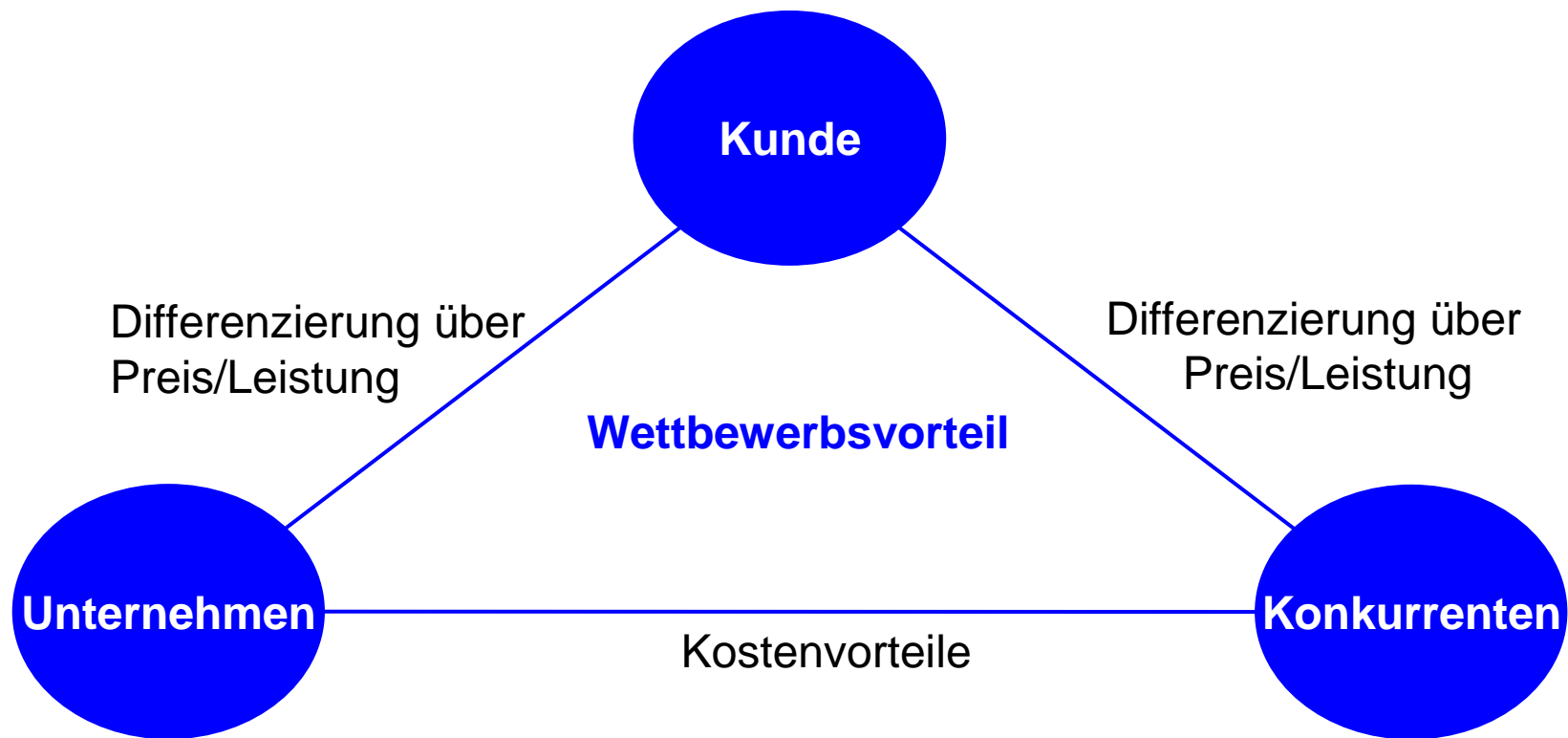


- 1 Entwicklung und Konzepte
- 2 Grundbegriffe und Strategiearten
 - 2.1 Der Strategiebegriff
 - 2.2 Wettbewerbsvorteile
 - 2.3 Erfolgspotenziale
 - 2.4 Arten von Strategien
- 3 Elemente und Zusammenhänge



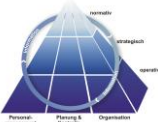
Strategisches Dreieck der Wettbewerbsvorteile

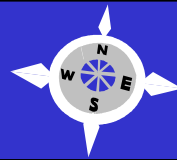
Ein **Wettbewerbsvorteil** ist ein aus Sicht des Kunden wahrgenommenes Leistungsmerkmal, das von der Konkurrenz nicht geboten wird und für das der Kunde bereit ist, etwas zu bezahlen.



Quellen von Wettbewerbsvorteilen

- Objektive Leistungsvorteile wie z.B. eine besondere Produktqualität bei *Miele*.
- Subjektiv wahrgenommene Vorteile wie z.B. Produktimage bei *Porsche*.
- Globale Präsenz wie z.B. bei *General Electric*.
- Hohes Preis-Leistungsverhältnis wie z.B. die Lebensmitteldiscounter *Aldi* oder *Lidl*.
- Besondere Kompetenzen, Vermögenswerte oder Kontakte wie z.B. Ölförderlizenzen.





- 1 Entwicklung und Konzepte
- 2 Grundbegriffe und Strategiearten
 - 2.1 Der Strategiebegriff
 - 2.2 Wettbewerbsvorteile
 - 2.3 Erfolgspotenziale
 - 2.4 Arten von Strategien
- 3 Elemente und Zusammenhänge



Unterteilung der Erfolgspotenziale

Erfolgspotenziale sind sämtliche produkt- und marktspezifischen, technologischen und qualifikatorischen Voraussetzungen für zukünftigen Erfolg.

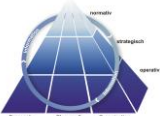


- **Externe Erfolgspotenziale**
- **Interne Erfolgspotenziale**



Die Vorsteuerfunktion hat folgende Eigenschaften

- Erfolgspotenziale stellen **Obergrenzen** für den realisierbaren Erfolg dar. Je höher diese sind, desto größer ist der Spielraum für den realisierbaren Erfolg.
- Erfolgspotenziale schaffen nur **Voraussetzungen** für hohe Erfolgchancen. Die Ausnutzung dieser Voraussetzungen ist Aufgabe der operativen Unternehmensführung. Durch Fehler in der operativen Unternehmensführung können somit Erfolgspotenziale auch ungenutzt bleiben.
- Jedes Unternehmen verfügt über Erfolgspotenziale, unabhängig davon, ob diese bekannt sind oder nicht. Häufig macht sich ein **Verlust von Erfolgspotenzialen** erst durch ein negatives Ergebnis oder Liquiditätsschwierigkeiten bemerkbar. Dann ist es allerdings für gegensteuernde Maßnahmen meist schon zu spät.

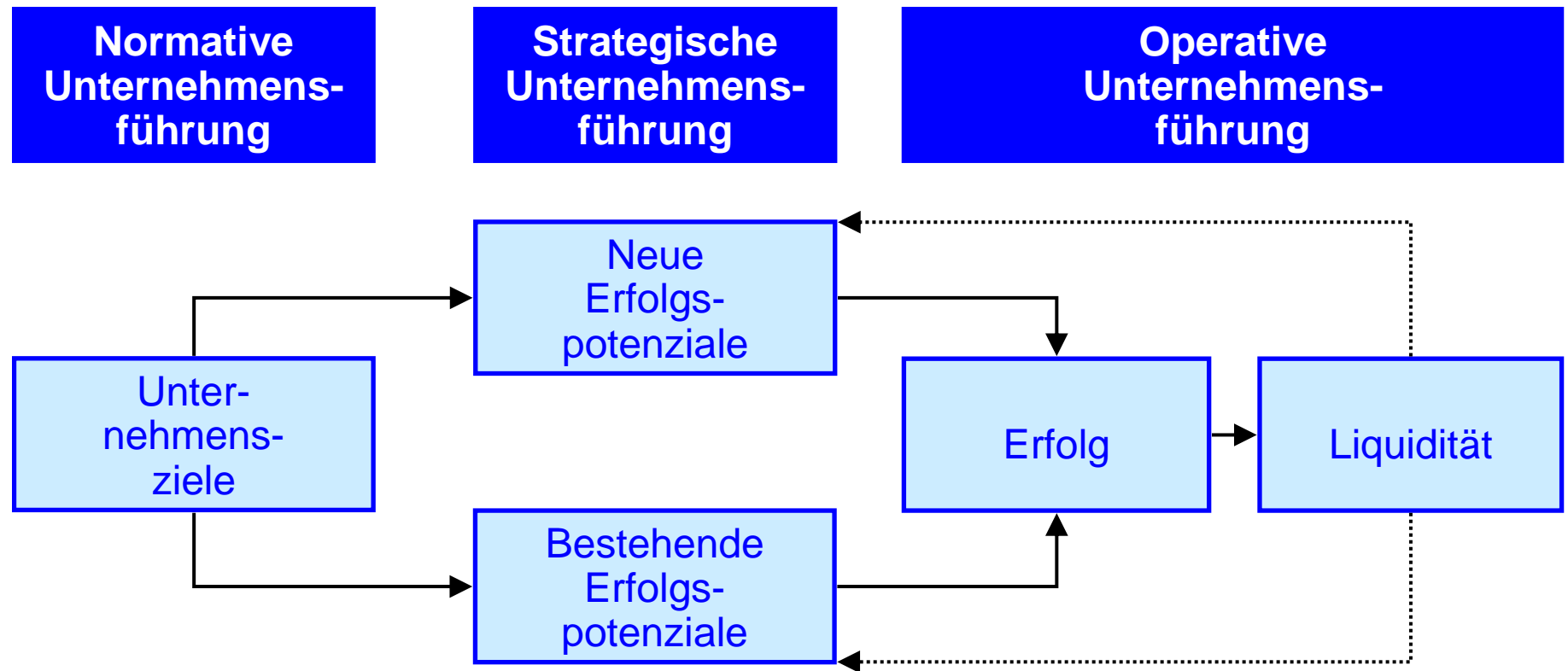


Die Vorsteuerfunktion hat folgende Eigenschaften

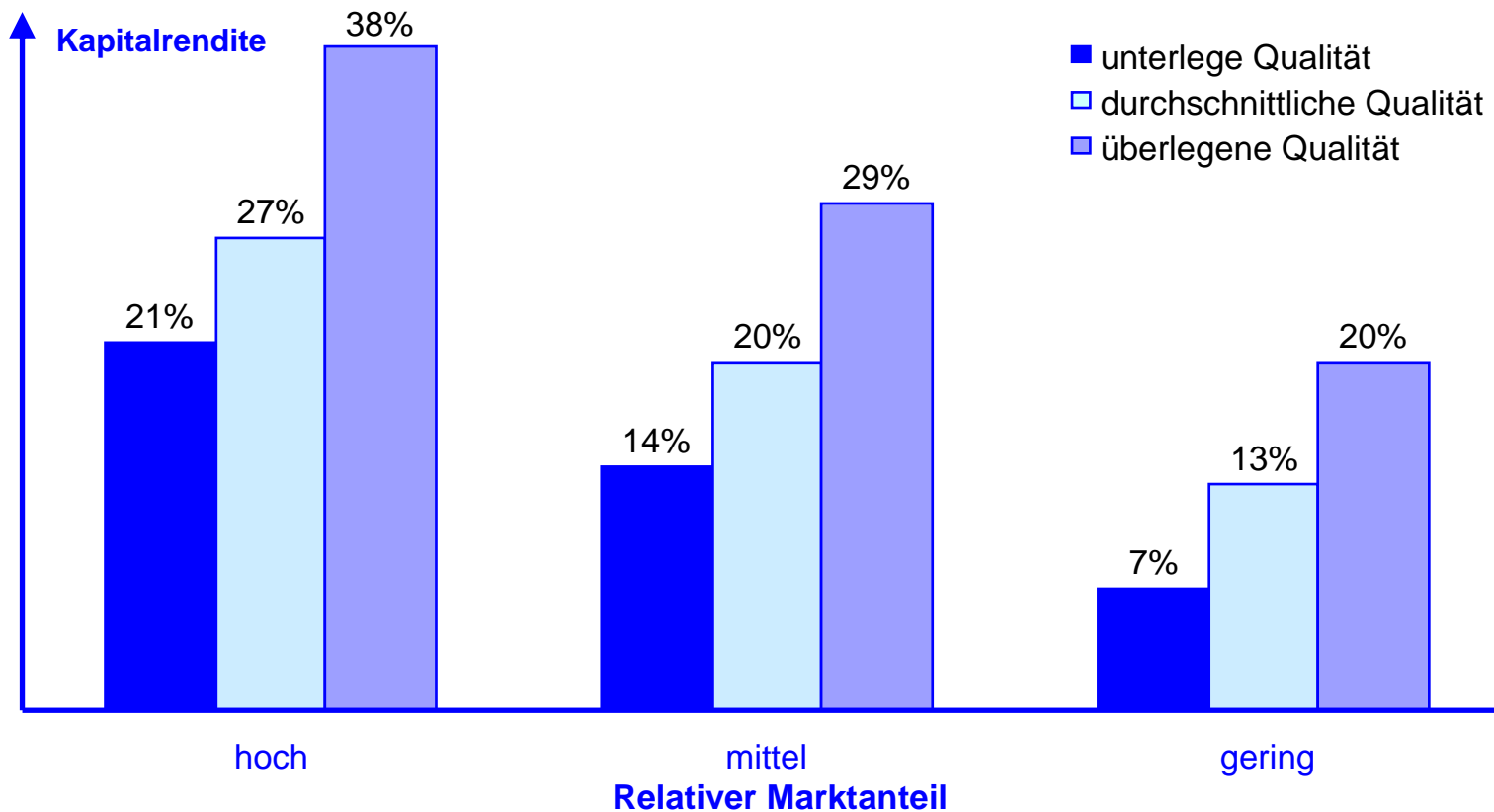
- Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität sind miteinander verknüpft, beinhalten jedoch unterschiedliche **Steuerungsanforderungen** an die Unternehmensführung. Der Aufbau von Erfolgspotenzialen beeinflusst die finanz- und erfolgswirtschaftliche Situation des Unternehmens. Kurzfristig reduziert der Aufbau von Erfolgspotenzialen die Liquidität und den operativen Erfolg. Langfristig bilden Erfolgspotenziale aber die Voraussetzung für Erfolg. Beispielsweise verursacht die Entwicklung eines neuen Produktes zunächst hohen Aufwand und reduziert damit das operative Ergebnis. Kommt das Produkt dann auf den Markt, dann kann das Unternehmen daraus operative Gewinne und Liquidität für neue Entwicklungsprojekte generieren.

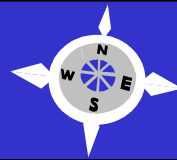


Erfolgspotenzial als Vorsteuergröße



PIMS-Auswertung zu den Erfolgsfaktoren Marktanteil und Qualität



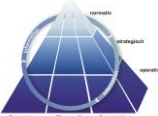


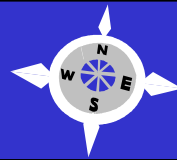
- 1 Entwicklung und Konzepte
- 2 Grundbegriffe und Strategiearten
 - 2.1 Der Strategiebegriff
 - 2.2 Wettbewerbsvorteile
 - 2.3 Erfolgspotenziale
 - 2.4 Arten von Strategien
- 3 Elemente und Zusammenhänge



Klassifizierung von Strategien

Strategieebene	Strategieinhalte
Unternehmensstrategien (Corporate Strategies)	<ul style="list-style-type: none">□ Wertorientierte Zielvorgaben□ Gestaltung des Geschäftsbereichsportfolios□ Unternehmensentwicklung<ul style="list-style-type: none">- Eigenentwicklung / Management des Wandels- Kooperation- Mergers & Acquisitions□ Strategiegerechte Gestaltung der Strukturen□ Strategiegerechtes Personalmanagement
Geschäftsbereichsstrategien (Business Strategies)	<ul style="list-style-type: none">□ Marktorientierte Strategien□ Ressourcenbasierte Strategien□ Wettbewerbsstrategien
Funktionalstrategien (Functional Strategies)	<ul style="list-style-type: none">□ Forschungs- und Entwicklungsstrategien□ Beschaffungsstrategien□ Produktionsstrategien□ Vertriebsstrategien□ Personal- und Finanzstrategien





- 1 Entwicklung und Konzepte
- 2 Grundbegriffe und Strategiearten
 - 2.1 Der Strategiebegriff
 - 2.2 Wettbewerbsvorteile
 - 2.3 Erfolgspotenziale
 - 2.4 Arten von Strategien

3 Elemente und Zusammenhänge



Zusammenhänge und Elemente der strategischen Unternehmensführung

