

Inhaltsverzeichnis
„Strategisches Management“
[WS 2003/2004]

| | | |
|-----------|---|--------|
| 1. | Grundverständnis des Strategischen Management | ... 01 |
| 1.1 | Managementlehre | ... 01 |
| 1.2 | Managementaufgaben | ... 02 |
| 1.3 | Managementrollen | ... 03 |
| 1.4 | Merkmale des Management | ... 04 |
| 2. | Unternehmenspolitischer Rahmen des Strategischen Managements | ... 05 |
| 2.1 | Unternehmenspolitik im Management-Zusammenhang | ... 05 |
| 2.2 | Unternehmenspolitische Entscheidungen | ... 06 |
| 2.3 | Ausprägungen der Unternehmenspolitik | ... 08 |
| 2.4 | Integrative Elemente der Unternehmenspolitik | ... 08 |
| 3. | Zielplanung | ... 10 |
| 3.1 | Visionen und Ziele der Unternehmung | ... 10 |
| 3.2 | Zielsysteme | ... 11 |
| 3.3 | Zielbildungsprozess | ... 12 |
| 3.4 | Entscheidungsfindung | ... 14 |
| 4. | Strategische Analyse und Prognose | ... 18 |
| 4.1 | Umweltanalyse | ... 18 |
| 4.2 | Unternehmensanalyse | ... 19 |
| 4.3 | Prognose | ... 20 |
| 4.4 | Frühaufklärung | ... 21 |
| 5. | Strategische Operationen und Strategieselection | ... 24 |
| 5.1 | Strategiekonstrukt | ... 24 |
| 5.2 | Diversifikation | ... 26 |
| 5.3 | Erfolgsfaktoren | ... 26 |
| 5.4 | Kompetenzbasis | ... 27 |
| 6. | Strategien im internationalen Kontext | ... 28 |
| 6.1 | Globalisierung im Spannungsfeld der internationalen Unternehmensführung | ... 28 |
| 6.2 | Strategiedimensionen der Internationalisierung | ... 29 |
| 6.3 | Internationalisierungsstrategie | ... 32 |
| 6.4 | Strategieumsetzung | ... |
| 7. | Strategieimplementierung | ... 33 |
| 7.1 | Implementierungsziele | ... 33 |
| 7.2 | Planung zur Strategieumsetzung | ... 34 |
| 7.3 | Strategische Kontrolle | ... 36 |
| 7.4 | Anwendung von Kennzahlen | ... 37 |
| 8. | Organisatorisches Lernen und Wissensmanagement | ... 38 |
| 8.1 | Theoretische Entwicklung des organisatorischen Lernens | ... 38 |
| 8.2 | Perspektive des organisatorischen Lernens | ... 38 |
| 8.3 | Organisation von Wissen | ... 39 |
| 8.4 | Methoden der Wissensarbitrage | ... 41 |
| 9. | Strategische Führung und Führungskompetenz | ... 42 |
| 9.1 | Führungsaufgaben | ... 42 |
| 9.2 | Persönlichkeitstheorie | ... 43 |
| 9.3 | Strategische Führungskompetenz | ... 43 |
| 9.4 | Spielregeln der Macht | ... 44 |

1. Vorlesung – 29/10/03

1. Grundverständnis des Strategischen Management

1.1 Managementlehre

1.2 Managementaufgaben

1.3 Managementrollen

1.4 Merkmale des Management

1.1 Managementlehre

- Phänomen
- Management ist eine Art Einfluss Handeln der Menschen
 - ⇒ Leistungsprozesse sind so zu regeln, dass das Unternehmen seine Ziele erfüllen kann
- Verknüpfung einzelner Unternehmensfunktionen (Absatz, Personal, Finanzen, ...)
- Teilgebiet der Business Administration (Führungsaufgaben)
- zielgerichtet, um auf das menschliche Handeln einzuwirken
- 2 Dimensionen:
 - (1) Institutioneller Ansatz:
 - spricht Gruppen von Personen an, die in Abteilungen / Betrieb mit Anweisungsbefugnissen vertraut sind
 - ⇒ alle Organisationsmitglieder, die Funktion ausüben (Mitarbeiter, Vorarbeiter, Meister, Vorstand, ...)
 - unterscheidet sich vom Manager der Volkswirtschaftslehre, der als „kapitalloser Verwalter“ charakterisiert wird
 - (2) Funktioneller Ansatz:
 - unabhängig von der Fixierung bestimmter Führungspositionen und Ebenen (Organisation, Kontrolle, Steuerung, Planung)
- POSDCORB – Classification:
Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting
 - ⇒ Anfangsbuchstaben der einzelnen Wörter ergeben POSDCORB (Modell)
- klassisches Managementmodell
5er Kanon der Managementfunktionen
- Planung, Personaleinsatz, Führung, Organisation, Kontrolle
 - ⇒ generelle Regelungen anstatt Fallentscheidungen
- Managementprozess hat viele Interdependenzen (Verflechtungen) zwischen den einzelnen Funktionen
- ⇒ **Management ist zielorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines sozio-technischen Systems (Organisation) in sach- und personenbezogener Hinsicht**

1.2 Managementaufgaben

| | |
|--------------|---|
| Gestaltung: | Schaffung eines institutionellen Rahmens |
| Lenkung: | Bestimmung, Realisierung und Kontrolle von Zielen |
| Entwicklung: | Umwelt- und zeitdynamische Unternehmensveränderungen von Potentialen, Strukturen und Verhaltensweisen |

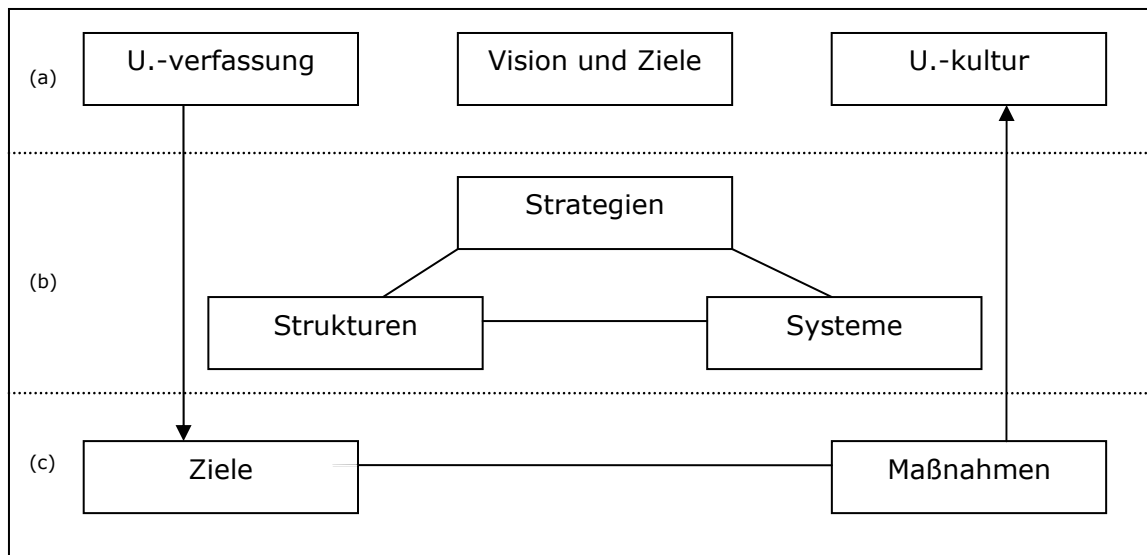
Gestaltung und Lenkung beeinflussen die Entwicklung

- Sachfunktionen des Unternehmens:
⇒ Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzen
- Managementfunktionen:
⇒ Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle
- ⇒ Unterschiede zwischen Managementlehre und Betriebswirtschaft (mit Verflechtungen)

- 3 Komponenten der Managementaufgaben:

- | | |
|-------------------------------|---|
| (a) Normatives Management: | <ul style="list-style-type: none">• Unternehmensverfassung, -kultur, -politik⇒ Missionen• Definition von Selbstverständnis und Zielen der U.• Zusammenfassung von Entscheidungen, die nicht durch übergeordnete Unternehmensentscheidungen sachlich begründbar, sondern als Norm vorgegeben sind |
| (b) Strategisches Management: | <ul style="list-style-type: none">• langfristige Entwicklung von Entscheidungen• längerfristiger Handlungsrahmen |
| (c) Operatives Management: | <ul style="list-style-type: none">• abgeleitet aus Handlungsspielraum des strategischen Management• Aufgaben: Ziele und Maßnahmen einzelner Funktionsbereiche sind zu definieren und zu kontrollieren |

Definition erfolgt nach: **Zeithorizont, Freiheitsgraden & Unternehmensentwicklung**



- Managementlehre ist problemorientiert

1.3 Managementrollen

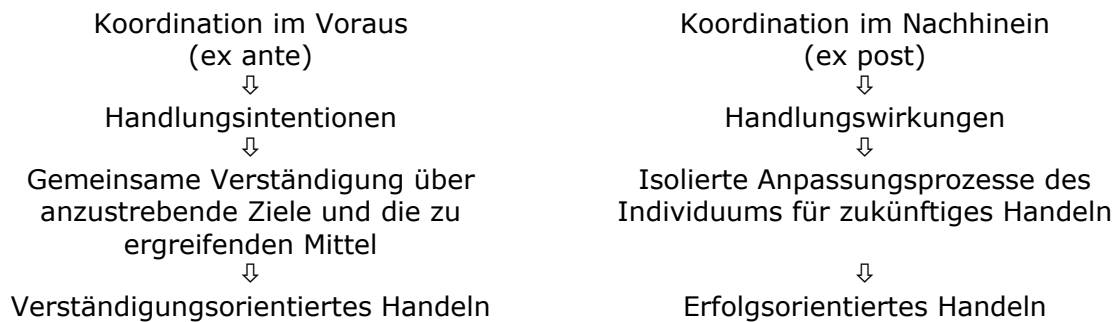
- keine lineare Abfolge ⇒ Interdependenzen zwischen Funktionsbereichen
- Welches Tätigkeitsspektrum hat der Manager?
 - offene Zyklen: - keinen eindeutigen Beginn / Ende des Arbeitstages
⇒ ständiges Reagieren auf Einzelfalllösungen
 - zerstückelter (ungeordneter) Arbeitstag :
⇒ Vielzahl von Gesprächen ⇒ ad hoc Entscheidungen
 - verbale Kommunikation, viel Zeit für Arbeitsgespräche, Telefonate
 - Kontakte, Zuhören, Aufgreifen und Beantworten von Fragen, wenig Anweisungen
 - Reduktion von Komplexität (Aufgaben komplex und ungewiss)
- Tätigkeitsfelder durch 3 Komponenten gekennzeichnet:
 - Handlungszwänge: Festumrissene Pflichten (z.B. Budgetierung)
 - Restriktionen: Begrenzungen der Führungskräfte in Tätigkeiten (Satzungen, Betriebsverfassungen)
 - Eigengestaltung: Aktivitätsspielraum der Unternehmensleiter, Gestaltung des Arbeitsstils, Konfliktlösungen

- Bewertung der Tätigkeiten: Verhalten ⇔ Inhalt

- Einteilung nach Mintzberg:

| Bereiche | Rollen |
|-------------------------------|---|
| • Interpersonelle Beziehungen | - Galionsfigur - Vorgesetzter - Vernetzer |
| • Informationen | - Radarschirm - Sender - Sprecher |
| • Entscheidungen | - Innovator - Problemlöser - Ressourcenanteiler - Verhandlungsführer |

• Handlungskoordination im Management



1.4 Merkmale des Strategischen Managements

„Anwendung des gesunden Menschverstandes, den man nicht lehren kann“

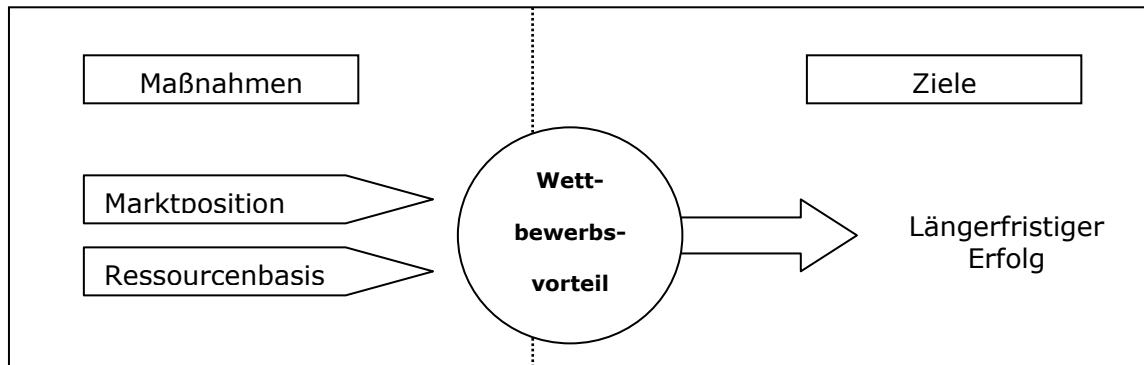
- Strategie als Begriff erstmals in den 40er Jahren bei Spielen aufgetaucht
- seitdem gewachsen
- Angriffs- und Verteidigungsstrategie, Wettbewerbsstrategie, Unternehmensstrategie, ...
- griech. „strategos“ = griechischer Heerführer
- im deutschen Raum anfangs nur militärischer Gebrauch
- Handeln wird an übergeordneten Zielen ausgerichtet und nicht an kurzfristigen Zielen

Finanzplanung ⇒ Langfristplanung ⇒ Strategische Planung

⇒ Strategisches Management

- Normativer Rahmen
 - Umsetzung von Strategien durch Strukturen und Systeme
 - Personalmanagement zum Aufbau strategischer Qualifikation
- allgemeines Grundverständnis des strategischen Managements:
- grundlegende Richtung der Unternehmung prägen
 - längerfristigen Erfolg gewährleisten
- ⇒ Aufbau entscheidender Wettbewerbsvorteile
- Einwirken und Reagieren auf Veränderungen
 - Sicherung des zukünftigen Erfolgs durch externe und interne Ausrichtung (Marktanpassung, Ressourcenplanung)
 - Schaffung neuer Handlungsmöglichkeiten durch strategische Entscheidungen
 - aus übergreifender Perspektive sind Entscheidungen zu treffen
- ⇒ sonst Fehlentscheidungen
- ⇒ durch Geschäftsleitung / Top-Management

Grundverständnis des strategischen Managements



- Planung und Umsetzung entsprechender Strategien ⇒ strategisches Management
- Beherrschbarmachung der Dynamik, Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit der Umwelt
⇒ optimale Positionierung des Unternehmens
- ⇒ Erfolg hängt von Zukunftsmärkten ab

2. Vorlesung – 05/11/03

2. Unternehmenspolitischer Rahmen des Strategischen Managements

2.1 Unternehmenspolitik im Management-Zusammenhang

2.2 Unternehmenspolitische Entscheidungen

2.3 Ausprägungen der Unternehmenspolitik

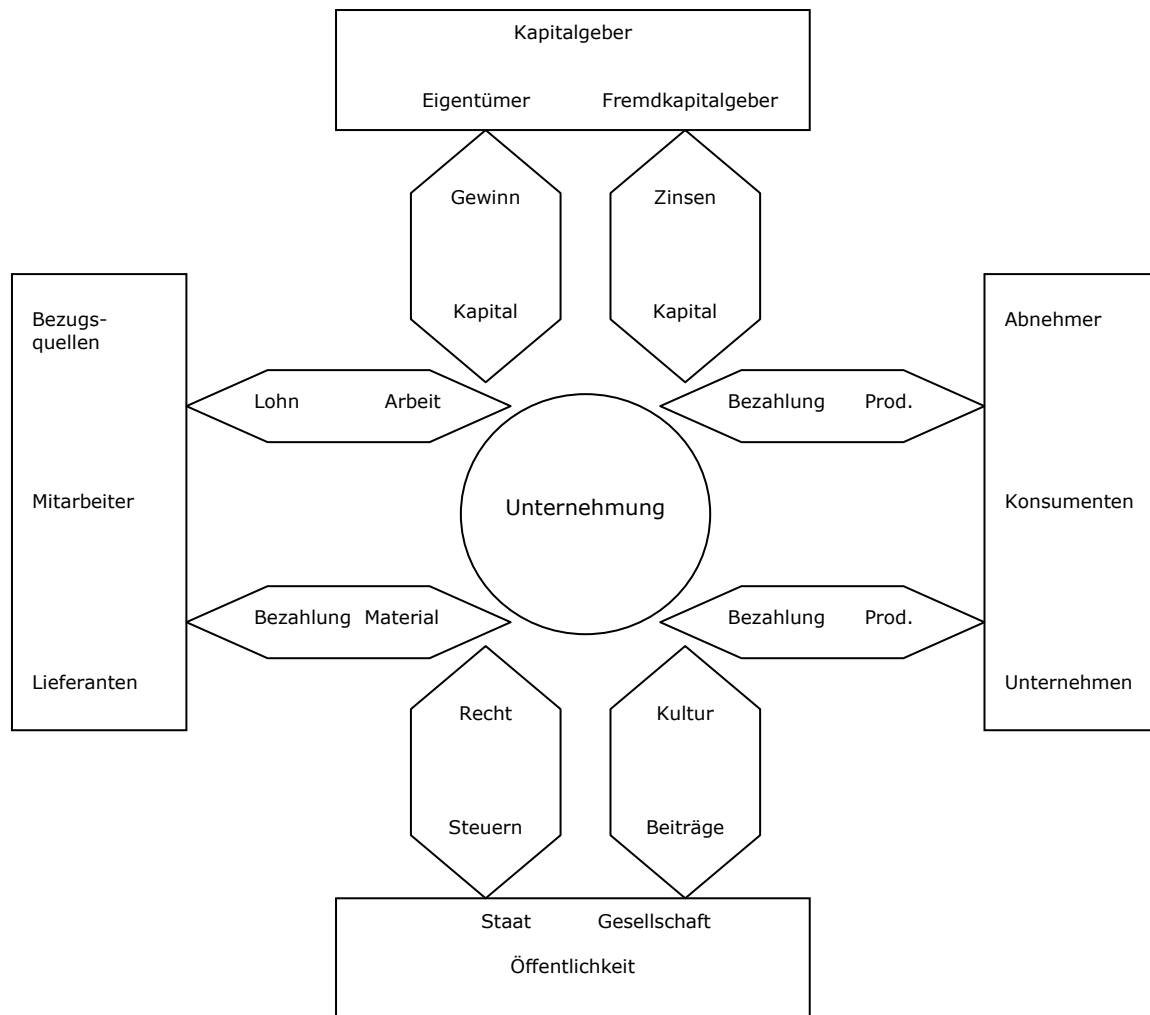
2.4 Integrative Elemente der Unternehmenspolitik

2.1 Unternehmenspolitik im Management-Zusammenhang

Strategisches Management hat die Aufgabe, die *Dynamik, die Unvorhersehbarkeit und die Komplexität* der Umwelt beherrschbar zu machen.

- politische Faktoren nehmen an Bedeutung zu
- Politik = Prozess, in der die Gesellschaft im Allgemeinen die für ihr Fortbestehen und ihre innere Organisation notwendigen Entscheidungen trifft
⇒ unterschiedliche Interessen von Menschen / Gruppen
- Problem: Gruppen der Gesellschaftsmitglieder haben Interessen, die durch Politik geregelt werden müssen
- Politik ist nicht kalkulierbar!
- Lösung der politischen Entscheidungsfindung durch wissenschaftliche Methoden
⇒ Zustimmung bspw. durch Mehrheit (bei Wahlen)
- abhängig vom Weltbild
⇒ 2 Denkrichtungen:
 - (1) politics
= bewusstes Durchstehen eines bestimmten Willens
⇒ Handeln, um wesentliche Entscheidungen der Organisation zu treffen und zu realisieren
 - (2) policy making

- = unterschiedliche Reaktionen auf Umwelteinflüsse
 - ⇒ Anpassung faktischer Zwänge
- zwischen „politics“ und „policy making“ besteht ein Voluntarismusgrad (siehe ⇒)
- Unternehmenspolitik ist Kernaufgabe des Strategischen Managements
 - ⇒ grundlegende Entscheidungen (Zielbestimmung, Zieländerung, Zielrealisierung)
 - ⇒ Festlegung erforderlicher Leistungspotentiale und entsprechende Mittel und Methoden im Sinne der Management-Funktionen
- Politikbegriff wird synonym als Unternehmensphilosophie, Unternehmensführung bezeichnet
- Unternehmenspolitik: Auseinandersetzung mit Wertvorstellungen aller Interessenten und Gruppen
 - ⇒ Verhältnis zwischen Betrieb und einzelnen Interessengruppen wird definiert
- 2 Extrempunkte in der wissenschaftlichen Interpretation:
 - (I) Anspruchsgruppen mit gleichberechtigten Unternehmenszielen
 - ⇒ „Stakeholder-Ansatz“ (Koalitionspartner der Unternehmung)
 - ⇒ 3 Punkte:
 - Orientierung, die Unternehmensentwicklung langfristig zu gewährleisten
 - Koalitionspartner bestimmen Unternehmensziele
 - Suchen, Finden und Fördern von Potentialen
 - (II) Interessen einer bestimmten Anspruchsgruppe haben Priorität
 - ⇒ „Shareholder-Value“
 - ⇒ 5 Merkmale:
 - Bestands- und Überlebenssicherung des Unternehmens
 - im Vordergrund stehen Interessen der Kapitalgeber
 - Ziel ist kurzfristige Steigerung des Unternehmenswertes
 - Erfolgspotentiale müssen erhalten bleiben und weiterentwickelt werden
 - notwendig sind Umweltbedingungen und Erfolgsfaktoren
 - ⇒ Strategische Position der Kapitalgeber
- grundlegende Unternehmensziele formuliert durch Stabilitäts- und Entwicklungsorientierung
- mit Hilfe des Strategischen Managements werden Erfolgspotentiale erfüllt



- Koalitionstheoretische Interessen der Unternehmung -

2.2 Unternehmenspolitische Entscheidungen

- 3 Fragen
 - ⇒ Was ist das Ziel der Unternehmung?
 - ⇒ Welche Rahmenbedingungen & Prozesse bestimmen die Auseinandersetzung mit der Unternehmenspolitik?
 - ⇒ Womit (Instrumente) kann die Realisierung der Unternehmensziele erreicht werden?
- Unternehmenspolitik stellt eine Art oberen Regelkreis für die Unternehmung dar
- Aufgaben ⇒ 5 Aspekte:
 - (i) originäre, allgemeine und langfristige Entscheidungen, um Unternehmensziele zu verwirklichen
 - (ii) Leistungspotentiale sind zu ermitteln, Unternehmensstrategien sind festzulegen, unternehmenspolitische Entscheidungen sind zu bestimmen
 - (iii) Durchsetzen von Entscheidungen und damit verbundene Kontrolle
 - ⇒ notwendig ist integratives Führungssystem im Sinne von Planung und Kontrolle
 - (iv) Unternehmenspolitische Entscheidungen haben elementares Ziel, das Unternehmensziel langfristig zu gewährleisten

- ⇒ ständige Anpassung an Umwelt
- ⇒ Änderungen in Gesellschaft / Technologie
- (v) Entscheidungen sind an bestimmte Kriterien gebunden

⇒ 8 Kriterien

- Allgemeingültigkeit ⇒ Entscheidungsregeln werden gefunden, die vielseitig einsetzbar sind (Marktstrategien, Standortstrategien, ...)
- Wesentlichkeit ⇒ Konzentration auf elementare Entwicklung
- Langfristigkeit ⇒ Gültigkeit (5 – 10 Jahre) der Entscheidungen
- Vollständigkeit ⇒ Erfassung wesentlicher Entwicklungen (Politik muss aber bestimmten Freiraum lassen)
- Wahrheit ⇒ Übereinstimmung der Ziele der „Chefetage“
- Realisierung ⇒ Unternehmenspolitische Entscheidungen sind der zukünftigen Entwicklung der Umwelt und eigener Realisierung anzupassen
- Konsistenz ⇒ Entscheidungen dürfen sich nicht widersprechen
- Klarheit ⇒ Interpretation der Entscheidungen muss eindeutig sein und verstanden werden

⇒ 3 Dokumente der Unternehmenspolitik:

- Unternehmensleitbild:
 - Zusammenfassung der grundlegenden unternehmenspolitischen Entscheidungen in wesentlicher Form (d.h. kurz und knapp) zur Charakterisierung der Unternehmung
 - zukünftiges Verhalten soll dargestellt werden
- Unternehmenskonzept:
 - Zusammenfassung unternehmenspolitischer Entscheidungen (Ordnungsgerüst für Betrieb) bestehend aus
 - (a) leistungswirtschaftlichen Konzepten,
 - (b) finanzwirtschaftlichen Konzepten und
 - (c) soziale Konzepten
 - ⇒ vergleichbar mit Business-Plan
- (a) materielle Gestaltungsebene des Unternehmens, einzusetzende Potentiale, zu erbringende Leistungen, anwendbare Methoden
- (b) Geldwirtschaft, Liquidität, Gewinn, Rentabilität, Einsatz von finanziellen Mitteln und Strategien
- (c) humane und moralische Seite des Unternehmens, die nicht mit wirtschaftlichen Aspekten zu vergleichen sind
- Führungskonzept:
 - bestimmte Ausgestaltung der Führungsinstrumente und Anwendung durch Führungskräfte

2.3 Ausprägungen der Unternehmenspolitik

- in dt. Literatur seit Anfang der 50er Jahre
- ⇒ Treffen unterschiedlicher Entscheidungen grundsätzlicher Art
- ⇒ verschiedene Ausprägungen / Ansätze
- ...
- ...
- ... [Selbststudium, aber nicht prüfungsrelevant]

2.4 Integrative Elemente der Unternehmenspolitik

- 3 Bereiche: (a) Unternehmenskultur
(b) Unternehmensverfassung
(c) Unternehmensethik
⇒ Themenbereiche, die die Rolle der Unternehmung charakterisieren

- Welche Position hat die Firma in der Unternehmung?
- Was leistet die Firma in der Gesellschaft?
- Welche Maßstäbe werden an die Unternehmung gestellt?

- (a)
- Betrieb ist Kultursystem (keine Betrachtung als sozio-technisches System)
 - Entwicklung eigener Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die Verhalten auf Unternehmenssicht bestimmen

Input

- ⇒ Grundhaltung
- ⇒ Name
- ⇒ Werte
- ⇒ Normen

Output

- ⇒ Äußerung
- ⇒ Verhalten
- ⇒ Gestaltungsmöglichkeiten
- ⇒ Ausdrucksformen
(„Betriebsklima“)

- 4 Kernmerkmale:
- implizit
= selbstverständliche Annahmen, die täglichem Handeln zu Grunde liegen
⇒ emotionale Bindung
 - kollektiv
= Unternehmenspolitik entsteht aus Interaktion zwischen Mitgliedern einer Organisation
⇒ Einheit von organisiertem Denken und Handeln
 - historisch
= Resultat von Erfahrungen und Lernprozessen
 - symbolisch
= symbolische Kommunikation; z.B. Firmenlogo

- unterschiedliche Ansätze in der Literatur

⇒ positive Wirkungen:

- Handlungsorientierungen (bekannt sind allgemeine Normen)
⇒ Reduktion von unterschiedlichen Interpretationen
- Reibungslose Kommunikation (zwischen den Ebenen)
- geringerer Kontrollaufwand (Werte & Normen werden an Handlungen gebunden)
- Stabilität (Basis besteht über längeren Zeitraum)

⇒ negative Wirkungen:

- Veränderungen werden übersehen
- Blockade neuer Entwicklung
- Implementierungskriterium (Mangel an Flexibilität)

- (b)
- Unternehmensverfassung synonym für Unternehmensordnung
 - Regelungen der Unternehmensaktivitäten werden darunter verstanden
 - aus gesetzlichen Bestimmungen (Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Wettbewerbsrecht, Mitbestimmungsrecht, ...)
 - aus kollektivrechtlichen Regelungen (Firmentarifverträge, Vereinbarungen)
 - privat-autonome Rechtssetzungen
⇒ Reglementierung unterschiedlicher Interessen bei der Zielbestimmung

- Unterschiede zwischen (i) Außen- und (ii) Innenverfassung
- (i)
 - gesetzliche Regelungen, die Entscheidungsstruktur einer Unternehmung direkt beeinflussen (Verbraucherschutzgesetze, Betriebsverfassungsgesetze, ...)
 - Betriebsverfassungsgesetz ist Rückgrat der Unternehmung
 - ⇒ Entscheidungsträger
- (ii)
 - bestimmte Interessen der Entscheidungsfindung innerhalb der Unternehmung
 - formale Machtverteilung verschiedener Interessengruppen (z.B. Gesellschaftsrecht, Mitbestimmungsrecht, ...)
 - ⇒ Innenverfassung ist Entscheidungsstruktur
 - ⇒ Art und Weise der Entscheidungsfindung
- ⇒ Abgrenzung: Was gehört zur Innen-, was zur Außenverfassung?
- ⇒ Entscheidungsmacht (-träger) ist wichtig
- (c)
 - häufig diskutiert
 - Zurückdrängung aus pragmatischen Gründen
 - Suche nach Maßstäben für richtiges Handeln
 - Sinn der Unternehmung nur Gewinnerzielung oder noch mehr? (Mitbestimmung, Arbeitslosigkeit, Umweltschutz)
 - Unterschied zwischen Moral und Ethik
 - Moral: - es handelt sich um Normen eines Kulturkreises
 - Ethik: - Nachdenken über faktische moralische Normen
- 3 Grundrichtungen:
 - ⇒ deontologische Ethik
 - = Notwendigkeit, das menschliche Verhalten auf zentrale Verpflichtungen zu lenken (Versprechen soll man halten)
 - ⇒ teleologische Ethik
 - = Nützlichkeit, sittliche Verpflichtungen als höchstes Ziel
 - ⇒ Diskursethik
 - = Beteiligten finden gemeinsamen Konsens
 - ⇒ Mitarbeiter akzeptieren Entscheidungen
 - ⇒ „kommunikative Verständigung“

3. Vorlesung – 26/11/2003

3. Zielplanung

3.1 Visionen und Ziele der Unternehmung

3.2 Zielsysteme

3.3 Zielbildungsprozess

3.4 Entscheidungsfindung

3.1 Visionen und Ziele der Unternehmung

- Vision = wünschenswerte, richtungsweisende Zukunft
 - ⇒ Richtung, in die sich die Unternehmung entwickeln soll
 - z.B. Dienstleistungs-Unternehmung
 - ⇒ Funktion, den Urlaubern einen angenehmen Ferienaufenthalt zu ermöglichen
 - z.B. Universität
 - ⇒ hochqualifizierte Absolventen ausbilden
- Aufzeigen der Richtungen und weniger der Grenzen einer Unternehmung
- Visionen sind zeitlich begrenzt, d.h. vergänglich
- ⇒ *Unternehmensphilosophie* als Ausdruck von Idealen und Werten einer Unternehmung
- Symbolcharakter als Ausdruck der Identität einer Unternehmung
- konkretisiert durch Unternehmensleitbild (Grundsetzung, Ziele, Leitsätze)
 - ⇒ Bedingungen für Arbeiter ⇒ Beziehung der Unternehmung zu Kunden, Lieferanten, Gesellschaft
 - z.B. „Wir stellen uns den ökologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts“ – Henkel
- Anstreben eines Wandels und Repräsentanz von Stolz, Identifikation
- durch Ziele werden Interessengruppen beeinflusst
- ⇒ oberstes Ziel: Unternehmung erhalten und weiterentwickeln
- 3 Ziele:
 - (I) Sach- und Leistungsziele
 - ⇒ zukünftige Tätigkeitsfelder (Produktion und Dienstleistungen) auf entsprechenden Märkte bestimmen
 - (II) Wertziele bzw. monetäre Ziele
 - ⇒ anzustrebende Ergebnis- und Liquiditätsziele gewährleisten
 - ⇒ basierend auf Sach- und Leistungszielen
 - (III) Sozial- bzw. Humanziele
 - ⇒ bedeutend
 - ⇒ gegenüber Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt werden angestrebte Verhaltensweisen festgelegt
 - ⇒ Mindestanforderungen werden dadurch geregelt
 - ⇒ durch Führungsentscheidungen der Willensbildungszentren (Vorstand, Geschäftsleitung, ...)
- Ziele der Unternehmung sind Mittel, um individuelle Ziele der Personen bzw. -gruppen zu erreichen, was die Berücksichtigung spezieller Interessenbeziehungen angeht
- Ziele = Sollvorstellung des Betriebes, deren Erreichung Erhalt und Weiterentwicklung einer Unternehmung sichern soll

3.2 Zielsysteme

- Zielsystem ⇒ 4 Fragestellungen: (i) obere Ziele der Unternehmung?

- (ii) weitere Ziele der Unternehmung?
- (iii) wie werden Konflikte gelöst?
- (iv) Anspruchsniveau der Ziele?

• Orientierungen = Kriterien, denen Ziele entsprechen müssen

• 9 Prinzipien:

| | | |
|---------------------------|---|--|
| Realität [Realistik] | ⇒ | Umsetzung durch vorhandene Ressourcen u. Mittel |
| Operationalität | ⇒ | Festlegung entsprechender Zieldimensionen und Bestimmung eines entsprechenden Zeitrahmens und Erfüllungsgrades |
| Ordnungsprinzip | ⇒ | Zielbeziehungen müssen geregelt sein Zielhierarchie, Zielgewichtung |
| Konsistenz | ⇒ | Abstimmung zwischen den Zielen ⇒ Widerspruchsfreiheit, um Konflikten vorzubeugen |
| Aktualität | ⇒ | aktuelle Rahmenbedingungen müssen entsprechend ausgerichtet sein ständige Zieländerung und Zielanpassung |
| Vollständigkeit | ⇒ | alle wichtigen Ziele für Erhalt und Wachstum sind mit einzubeziehen |
| Durchsetzbarkeit | ⇒ | Akzeptanz von Gruppen und Personen |
| Organisationskongruenz | ⇒ | Ziele sind entsprechenden Aufgabenträgern zuzuordnen |
| Transparenz (Prüfbarkeit) | ⇒ | Ziele müssen übersichtlich und verständlich dargestellt werden |

⇒ Zielsystem muss als Ganzes bestehen und Widersprüche vermeiden

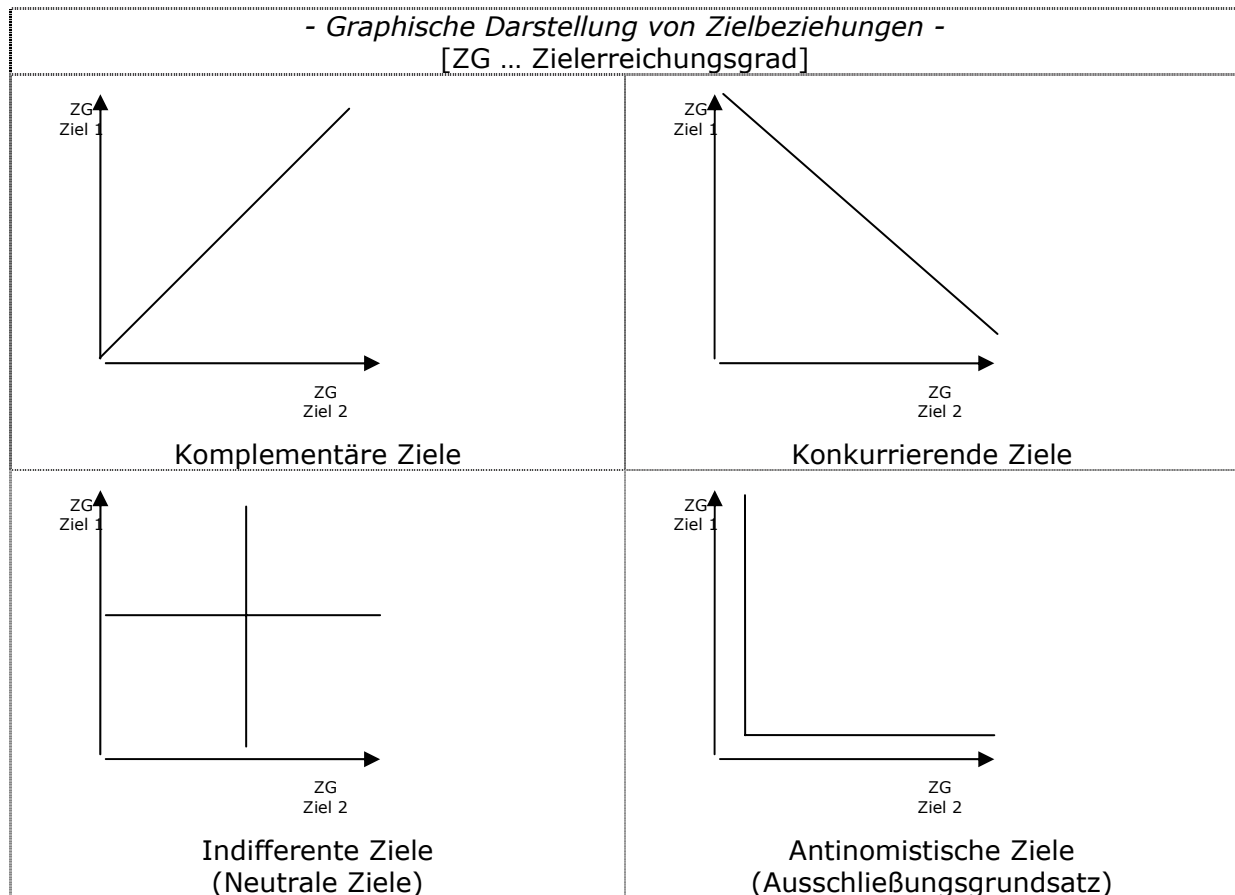
• Ziele durch entsprechende Zieldimensionen gewährleistet

• Zieldimensionen = durch Zielausmaß und Zielmaßstab werden Umfang sowie Messung der Zielerreichung ausgedrückt

| - Gliederungsmöglichkeiten von Unternehmenszielen - | |
|---|---|
| Kriterien | Zielarten |
| Inhalt | <ul style="list-style-type: none"> • Formalziele (weitere Handlungen in Untern. [Gewinnstreben]) • Sachziele (Erfüllung der Formalziele [Produktion, DL]) |
| Berechenbarkeit | <ul style="list-style-type: none"> • quantifizierbare Ziele (Wert- und Mengengrößen) • nicht quantifizierbare Ziele (Betriebsklima, Kundenverhältnis) |
| Funktionsbereiche | <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsziele • Fertigungsziele • Absatzziele • Finanzwirtschaftliche Ziele |
| Zeithorizont | <ul style="list-style-type: none"> • kurzfristige Ziele • mittelfristige Ziele • langfristige Ziele |
| Hierarchie | <ul style="list-style-type: none"> • Oberziele • Unterziele |
| Bedeutung | <ul style="list-style-type: none"> • Hauptziele (z.B. Schulung) • Nebenziele (z.B. Vermeidung von Fluktuationen durch verbesserte Motivation der Mitarbeiter) |

• Messbarkeit der Zielerreichung durch Skalierbarkeit möglich

- kardinal ⇒ qualifizierbar
- ordinal ⇒ Alternativen entsprechend der Vorrangigkeit / Rangfolgen
- nominal ⇒ Ziel erreicht oder nicht erreicht?



3.3 Zielbildungsprozesse

- | | | | |
|---|------|-------------------------------------|---|
| ↓ | I | Zielideen suchen | ↓ |
| | II | Zielkatalog formulieren | |
| | III | Zielstruktur aufbauen | |
| | IV | Operationale Formulierung der Ziele | |
| | V | Gewichtung der Unternehmensziele | |
| | VI | Analyse der Unternehmensziele | |
| | VII | Zielkonflikte bereinigen | |
| | VIII | Zielentscheidungen | |
| | IX | Zielsystem dokumentieren | |
| ↓ | X | Revision der Unternehmensziele | ↓ |

- 10 Stufen (I – X) lassen sich auf drei wesentliche Phasen reduzieren:

- (1) Ermittlung der Zielvorstellungen (persönliche und betriebliche Erwartungen werden formuliert)
- (2) Zielvorstellungen und Zielalternativen hinsichtlich Inhalt, Zeitrahmen, Erfüllungsgrad und Bewertung aufstellen
⇒ Konsens zwischen teilnehmenden Parteien finden

(3) Zielentscheidungen hinsichtlich der Realisierbarkeit

- Zielsuche / -identifikation:
- schwierigster Prozess
 - IST-Analyse ist Voraussetzung mit Bestimmung von Stärken und Schwächen
 - Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming)
 - Interessengegensätze einzelner Bereiche beseitigen (Marketing vs. Produktion | Marketing vs. Controlling)
- Zielkatalog:
- (Produktqualität, Innovation, Kundenservice, Sortiment)
 - Zusammenfassung der Zielarten
 - Macht / Prestige (Status, Image, politischer und gesellschaftlicher Einfluss)
 - Zielinhalt, Zielausprägung (wieviel soll erreicht werden?)
 - bis wann und wer ist verantwortlich für die Zielerfüllung?
- Zielgewichtung:
- Festlegung von Muss-, Soll- und Kann-Kriterien oder
 - Ober- und Unterziele
- Analyse:
- Zielbeziehungen (komplementär, konkurrierend, indifferent, antinomistisch)
- Zielkonflikte bereinigen:
- Konsensfindung
- Zielentscheidung:
- Abschluss der Zielfindung
 - fließender Übergang zwischen Entscheidungen und einzuleitenden Maßnahmen
 - ⇒ 4 verschiedene Klassifizierungen
 - (1) Zielerreichung bei normalem Geschäftsablauf
 - (2) notwendige Ziele, um Absatzvolumen zu erreichen (Wettbewerbsvorteile, ...)
 - (3) mit besonderer Genehmigung durch Dokumente (nach Bearbeitung / Alternativen)
 - (4) kurzfristige Priorität / kein Zwang vorhanden

„Konzept von Cyert / March“ [siehe Seite 14]

⇒ Grundgedanke ist, dass bestimmte Gruppen von Personen unterschiedliche Vorstellungen von Zielen haben

⇒ Verhandlungsprozess notwendig

• neue Realisierung von Zielen

- 5 Kriterien:
 - Produktionsziele
 - Lagerhaltungsziele
 - Umsatzziele
 - Marktanteilsziele
 - Gewinnziele

⇒ immer sind Konflikte zwischen den Zielen vorhanden, die nicht beseitigt werden können

⇒ Basislösungen sind zu finden, um Ziele ansatzweise umzusetzen

Der Zielbildungsprozess

- Vertreter: Cyert/March (1963)
- Annahme: Organisationsziele sind das Resultat eines Prozesses, in dem die Organisationsteilnehmer auf der Basis ihrer verschiedenen individuellen Ziele Organisationsziele aushandeln. Manche Teilnehmer sind dabei in Subkoalitionen organisiert (z.B. Arbeiter, Angestellte, Manager, Aktionäre, Kunden, Lieferanten) mit unterschiedlichen Erwartungen an die Organisation.
- Zielbildungsprozess:
 1. aktive Gruppen: nur diese nehmen am Prozess teil; bringen persönliche Ziele + Vorstellungen ein -> Mikropolitik, offizielle Ziele der Organisation
 2. passive Gruppen: verzichten auf die Teilnahme durch Ausgleichszahlungen (z.B. Dividende bei Aktionären)
- Charakterisierung von Zielen/Zielbündel (6):
 1. vage
 2. generell/allgemein
 3. nicht operationalisiert
 4. vorläufig
 5. nicht konsistent -> Zielkonflikte
 6. können als Prämissen für zukünftige Entscheidungen dienen
- Ausgegangen wird von mindestens folgenden Zielen: Produktionsziel, Lagerhaltungsziel, Umsatzziel, Marktanteilsziel, Gewinnziel -> alle als Zufriedenheitsniveaus ausgelegt.
- Quasi-Lösungen (2):
 - In Verhandlungen werden Ziele konkretisiert und ggf. verändert (in Grenzen) -> Stabilisierungsmechanismus durch „sunk costs“, alte Organisationsstrukturen etc.
- durch Ziele entstehen Zielkonflikte, die zu Quasi-Lösungen führen (4):
 1. lokale Rationalität: Entscheidungsprobleme werden in Subprobleme zerlegt, die von Abteilungen zu Subzielen verfolgt werden (teilweise widersprüchlich)
 2. Anspruchsniveauorientierte Entscheidungsregeln: optimale Lösungen sind schwerer zu finden als befriedigende -> *satisfying* auf sozialer Dimension -> erleichtert Kompromißbildung
 3. Organizational slack: überschüssige Ressourcen wirken konfliktldämpfend, erlauben friedliche Koexistenz konkurrierender Ziele, vermindern Kämpfe um knappe Ressourcen (v.a. in Matrixorganisationen)
 4. Sequentielle Zielverfolgung: inkompatible Ziele können auch nacheinander verfolgt werden.
- 3 Modi zum Umgang mit Komplexität und Unsicherheit der Umwelt (3):
 1. Stabilisierung der Umwelt: langfristige Lieferverträge, Preisabsprachen mit Konkurrenten, Etablierung verbindlicher Verhaltenskodizes.
 2. Suchverhalten: problemorientierte Suche nach einfachen Lösungen (einfache Regeln), meist in der Nähe von ähnlichen Lösungen; erst einfache, bei Mißerfolg komplexere Entscheidungsregeln.
 3. Organisatorisches Lernen: Lernen der Organisation durch organisatorische Evolution -> Verbesserung des organisatorischen Verhaltens: Organisation als *adaptiv rationales System*; schrittweise Anpassung von Zielen.

3.4 Entscheidungsfindung

- Entscheidung = i.A. unabhängig; von konkretem Inhalt immer Bestandteil des Managements
- 3 Komponenten:
 - (i) Entscheidung aus praktisch-normativer Sicht
[Entscheidungen bei gegebenen Entscheidungsprämissen?]
 - (ii) Entscheidung aus deskriptiver Sicht
[Entscheidungen bei unvollständigen Entscheidungsprämissen?]

- (iii) Entscheidung aus ethisch-normativer Sicht
[Akzeptanz welcher Entscheidungsprämissen?]

4. Vorlesung – 10/12/03

Fortsetzung von Thema 3.4 [Entscheidungsfindung]

Ausgangspunkt: - Entscheidungen aus strategischer und unternehmenspolitischer Sicht

- 3 Komponenten:
 - (i) Entscheidung aus praktisch-normativer Sicht
[Entscheidungen bei gegebenen Entscheidungsprämissen?]
 - (ii) Entscheidung aus deskriptiver Sicht
[Entscheidungen bei unvollständigen Entscheidungsprämissen?]
 - (iii) Entscheidung aus ethisch-normativer Sicht
[Akzeptanz welcher Entscheidungsprämissen?]

Entscheidungstatbestände (ETB) ⇒ Klarheit darüber schaffen

ETB = Spannweite (nach Ermessen des Entscheidungsträgers) zwischen verschiedenen Freiheitsgraden

- 3 Aspekte der ETB:
 - (1) Klarheit über Inhalt
 - (2) zeitliche Wirkung ⇒ kurz- und mittelfristige Gewährleistung
 - (3) Zuordnung der gesamten ETB auf einzelne ETB
- Ausgangspunkt der ETB bilden organisatorische Überlegungen
- Erfassung / Einteilung sind eng mit Verteilung in Unternehmensgruppen verbunden
- Entscheidungen mit Aufgabenteilung / Aufgabenabgrenzung verknüpft
- ⇒ Systematisierungen der ETB sind an organisatorische Gesichtspunkte zu knüpfen
- Bildung von (a) Führungs- und (b) Bereichs- (bzw. Ressort-)entscheidungen
 - (a)
 - nicht auf nachgeordnete Ebenen delegierbar
 - umfassen gesamten Betrieb
 - Orientierung auf Erreichen der Oberziele
 - (b)
 - grundsätzlich übertragbar
 - umfassen nur Teilbereich des Betriebes
 - ⇒ unterschiedliche Systematisierungen
- ETB in aufgabenbezogene (funktionale) und entwicklungsbedingte (genetische) Sicht gegliedert
 - funktionale Sicht:
 - Beschaffung (z.B. Qualität, Menge, Preis)
 - Produktion (z.B. Kombination der Produktionsfaktoren)
 - Absatz (z.B. Werbung)
 - Finanzen (z.B. Geldströme, Kapitalbedarf)
 - ⇒ Güter- und Geldumlauf eines Unternehmens (Leistungsprogramm besitzt Sonderstellung)
 - genetische Sicht:
 - Gründung und Aufbau (z.B. Rechtsform, Standort)

- Konsolidierung (z.B. Fusion)
- Auflösung (z.B. Insolvenz, Konkurs)

- alle Entscheidungstheorien sind prozessual bedingt

• 8 Hypothesen:

- (1) - Führungskräfte besitzen anderes Risikokonzept
- Führungskräfte handeln selten mit Wahrscheinlichkeiten, sondern verfügen über Autoritätskonzept (Risiko ist Verlustkonzept)
- verschiedene Rückkopplungseffekte
 - Diagnose in der Regel nicht eindeutig
 - schrittweise Entscheidungsfindung⇒ Genesungsprozess wird schließlich im Zusammenhang erreicht
- (2) - Prämisse der Vorläufigkeit
⇒ Alternativen offen halten
- (3) - Verzögerung von Entscheidungen
⇒ Raum für Sammeln neuer Fakten schaffen
- (4) - zeitliches Aufstaffeln von Entscheidungen
⇒ Erreichen bestimmter Anpassungsreaktionen
- (5) - Entscheidungen in Teilentscheidungen aufgliedern
⇒ Firma bspw. in kaufmännischen und akademischen Teil gliedern
- (6) - Sicherheit bei Entscheidungen
⇒ keine verfrühte Veröffentlichung von Entscheidungen
- (7) - Ansammeln von Rücklagen (Gelder, um Risiko tragen zu können)
- (8) - Möglichkeiten, Entscheidungen zurücknehmen zu können

• Entscheidungstheorie (ET) wird in normative ET und deskriptive ET aufgegliedert

⇒ normative ET:

- Schaffung von Entscheidungsregeln für konkrete Entscheidungsprobleme

- Gegenstand: Formale Strukturen / Modelle
- Resultat: Folgerichtiges Schließen

- Wertesystem ist notwendig, das Zielarten nach Präferenzen ordnet

⇒ 4 Präferenzen:

- Höhenpräferenz ⇒ zu erreichendes Zielmaß, wenn nur ein Ziel verfolgt wird (z.B. Gewinnsumme)
- Zeitpräferenz ⇒ Ergebnisse liegen zu unterschiedlichen Zeitpunkten vor
- Artenpräferenz ⇒ Vorzugswürdigkeit bestimmter Ziele
- Risikopräferenz ⇒ Risikoverhalten der Entscheidungsträger (z.B. Geschäftsführung)

⇒ Fragestellung: Was ist das Ziel; Optimierung oder Satisfizierung (Zufriedenheit)?

- Informationen sind relevant für Entscheidungsfindung
- diese lassen sich in vollkommene und unvollkommene Informationen aufschlüsseln
 - vollkommen: alle möglichen Umweltzustände und Einflussfaktoren sind bekannt \Rightarrow 100% Eintreten \Rightarrow selten in Realität
 - unvollkommen: Unsicherheit bei Entscheidungsfindung
- weitere Aufschlüsselung der unvollkommenen Informationen ist möglich:
 - Entscheidungsfindung unter Sicherheit:
 - Entscheidungsregel des Zielkompromisses
 - Konjunktive Regel
 - Disjunkte Regel
 - Lexikographische Regel
 - Eliminationsregel
 - Entscheidungsfindung unter Risiko:
 - \Rightarrow eintreffende Sicherheitswahrscheinlichkeit beträgt 0 - 100%
 - Modalwert
 - Erwartungswertregel
 - Förstner-Regel
 - Entscheidungsfindung unter Ungewissheit:
 - \Rightarrow mögliche Zustände sind bekannt, aber Zuordnung zu Wahrscheinlichkeiten nicht möglich
 - LaPlace-Regel
 - Minimax / Maximin Regel
 - Minimin / Maximax Regel
 - Hurwicz Regel

\Rightarrow deskriptive ET:

- Wurzeln im 16. Jhd
- beinhaltet die Aussagensuche nach Aussagen, wie Entscheidungen getroffen werden
- \Rightarrow Erklären, wie Menschen allein oder organisiert Entscheidungen treffen

- 3 Ebenen: (i) Individualebene
(ii) Gruppenebene
(iii) Organisationsebene

(i) verschiedene Schwerpunkte:

- Effekte des Entscheidungsverhaltens werden gesucht (z.B. Ableitungsfehler, Wunschdenken)
- Untersuchen der Determinanten der Wahrnehmungen
- Suchverhalten und Entschlussverhalten wird beobachtet

(ii) kollektive Ebene:

- Untersuchen von Aspekten einseitiger oder wechselseitiger Einflüsse sowie isolierte Teilnahmen
- Konfliktformen (sog. „Groupthink“)

(iii) Entscheidungen über Zusammenwirken von Individuen und Kollektiven

- z.B. Singular- und Pluralprinzip

- Entscheidungsstrategie:

- Interventionsstrategie:
 - \Rightarrow Führungskraft ist selbst verantwortlich für Entscheidungen

- Partizipationsstrategie:
 - ⇒ Gruppen mit Teilfragen beauftragen
- Überzeugungsstrategie:
 - ⇒ Expertenreputation
- Anordnungsstrategie:
 - ⇒ Gebrauch von Macht (Pläne werden durch Vorgesetzten umgesetzt)

4. Strategische Analyse und Prognose

4.1 Umweltanalyse

4.2 Unternehmensanalyse

4.3 Prognose

4.4 Frühaufklärung

4.1 Umweltanalyse

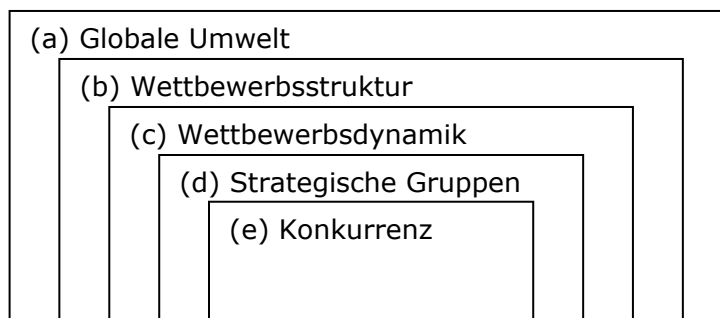
- Umweltbezogenheit ist charakteristisches Merkmal einer Strategie
- weitreichende Anpassung (sog. „Fit“) an Umwelt durch geeignete Strategie
- einzelne Umweltsegmente durch Unternehmung beeinflussen
- vollständige und gesicherte Information über betriebliches Umfeld zur Verfügung stellen

⇒ Ziel ist die Bereitstellung von Informationen der Umwelt

⇒ Hauptproblem:

- nicht jedes Einzelteil der Umwelt ist relevant
- nur begrenzte Anzahl von Umweltkomponenten kann berücksichtigt werden

- Umweltanalyse ist mehrstufig (5 Stufen)

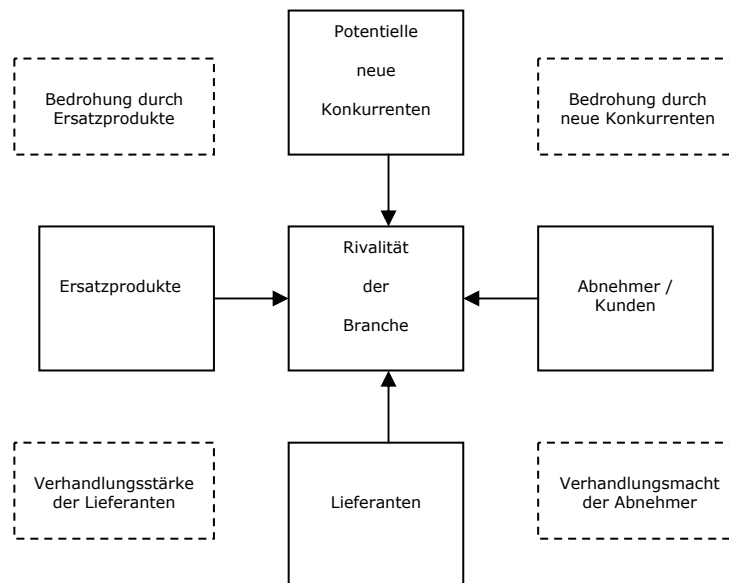


- 5 Fragen:
 - dominante, globale Umwelttrends?
 - Struktur der Branchenwettbewerber?
 - Dynamikausprägung in Branchen?
 - Position innerhalb einer Branche?
 - Stärken und Schwächen der Hauptkonkurrenten?
- (a) - Bedingungen im geographischen Raum, die für größere Anzahl von Firmen gelten
 - ⇒ Beeinflussen Handlungsspielraum dieser Firmen
 - ⇒ von Unternehmen nur beschränkt beeinflussbar
 - Umwelt ist Rahmen, an die sich die Firma anzupassen hat
 - durch Umweltanalyse sind Veränderungen festzustellen und Konsequenzen zu deuten
 - Umweltanalyse (Ausbildung / Soziokulturelle Faktoren /

Politisch-rechtliche Faktoren / Ökonomische Faktoren)

| - Prozess der globalen Umweltanalyse - | |
|--|---|
| Faktoren der globalen Umwelt: | Analyseprozess: |
| <ul style="list-style-type: none"> • politisch-rechtliche Faktoren • ökonomische Faktoren • soziokulturelle Faktoren • technologische Faktoren | <ul style="list-style-type: none"> • Scanning • Monitoring • Forecasting • Assessment |

- Porter'sche Wettbewerbstriebskräfte zur Beeinflussung der Rivalität einer Branche



⇒ Konzept der 5 Wettbewerbskräfte

- strategische Gruppe = homogenes strategisches Verhalten
- unterschiedliche Eintrittsbarrieren unterschiedlicher Unternehmen
- Konkurrenzanalyse
 - Sammeln von wesentlichen Daten über Stärken und Schwächen relativer Mitwettbewerber
 - Prognose des strategischen Vorgehens der Konkurrenz

4.2 Strategische Unternehmensanalyse

⇒ Ziel: relativ zuverlässiges Bild der gegenwärtigen und zukünftigen Stärken und Schwächen einer Firma

- umfasst Ermittlung, Vergleich und Bewertung der Stärken / Schwächen
 - ⇒ Zusammenfassung in entsprechendem Stärke / Schwächen Profil
 - 3 Ansätze:
 - ⇒ klassisch:
 - Potentiale im Funktionsbereich untersuchen
 - Analyse des Produktionsprogramms hinsichtlich Stärken und Schwächen

- ⇒ wertorientiert:
 - Konfiguration ihrer Wertekette bzw. des Geschäftssystems
- ⇒ kompetenzorientiert:
 - Kernkompetenzen
 - Betriebsmittel
 - Finanzen

4.3 Strategische Analyse & Prognose

5. Vorlesung | 09/01/2004

- Information der strategischen Analyse ⇒ Bezug auf Vergangenheit und Gegenwart
- für Zukunftsbetrachtung ist der Zusatz der Perspektive zu involvieren (z.B. Trends)

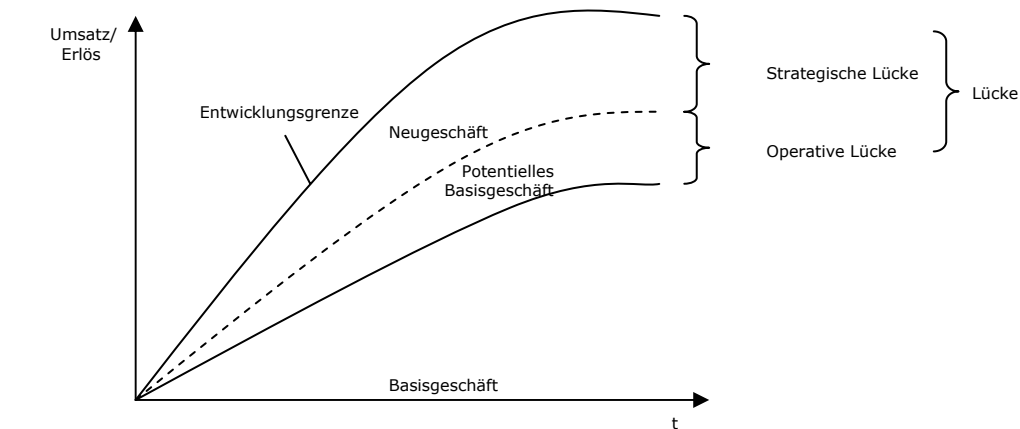
• Prognose:

- Wahrscheinlichkeitsaussagen über zukünftige Entwicklungen
- basierend auf Beobachtungen der Vergangenheit
- Theorie zur Erklärung dieser Beobachtungen
- Annahme der Fortklärung dieser Zusammenhänge in der Zukunft
- ⇒ wissenschaftliche Überlegungen, aber auch Unsicherheiten
 - Stabilität der Prämissen in der Zukunft
 - ⇒ Zeit-Stabilitäts-Hypothese
- anhängig von Genauigkeit der Daten
- je besser die Basisdaten, je kürzer der Prognosezeitraum
 - ⇒ desto besser die Prognose
- wichtiger Bestandteil der Planung
- Umwelt- und Unternehmensanalyse beinhalten zusätzlich den Aspekt der Prognose

| Prognoseverfahren | |
|---|--|
| Quantitative Prognoseverfahren | Qualitative Prognoseverfahren |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trendextrapolation • Regression • Lebenszyklusanalyse • Input-Output-Analyse | <ul style="list-style-type: none"> • Delphi-Methode • Szenario-Analyse • Historische Analogie • Morphologie • Relevanzbaum • Systembaum |
| <ul style="list-style-type: none"> - mathematisch-statistische Operationen - liefern rechnerisches Ergebnis | <ul style="list-style-type: none"> - auf subjektive Wertungen beruhend, z.B. Expertenbefragung bei der Delphi-Methode - Anwendung ist auf schlecht strukturierte beschränkt, das zu unvollkommenen Informationen führt |

• Lückenanalyse (Gap-Analysis)

- Erkennung von strategischen Problemen
- Aufmerksamkeit ist auf zukünftige Probleme zu lenken
- Plandaten ⇒ Soll-Größen
- Vergangenheitswerte in die Zukunft extrahieren
- Soll-Ist-Wert Lücke
- Produkte in den bestehenden Märkten



Potentielles Scheingeschäft \Rightarrow Rationalisierungsmassnahmen
Entwicklungsgrenze \Rightarrow neue Produkte / verfügbare Produkte
Basisgeschäft \Rightarrow Potentielles Basisgeschäft \Rightarrow Entwicklungsgrenze

- Neugeschäft – Entwicklung neuer Produkte
 - \Rightarrow strategische Lücke (gap) entsteht als Differenz zwischen potentielllem Basisgeschäft und Entwicklungsgrenze
 - \Rightarrow kann durch neue Produkte geschlossen werden (inkl. zukünftige Produkte)

• Probleme:

- Listenwerte werden einfach in Zukunft extrapoliert
- auf Zeitstabilität beruhend
- \Rightarrow Fortschreibung bestehender Erfahrungen

4.4 Frühaufklärung

• Entwicklung:

- Anfang der 70er Jahre
- nachlassendes Wirtschaftswachstum
- zunehmende Diskontinuität der Umweltentwicklung
- externe Probleme / Signale nehmen zu
- erste Ansätze \Rightarrow Frühwarnsysteme wurden durch Drohungen erkannt

- Umweltveränderungen aufnehmen

- \Rightarrow am eigenen Kompetenzprofil spiegeln
- \Rightarrow ob gut oder schlecht für Unternehmen

• Definition „Frühaufklärungssystem“:

- spezielle Art von Informationssystem, das den Benutzer latente (bereits vorhandene Informationen) über Chancen und Risiken der Umwelt mit einem ausreichenden, zeitlichen Vorlauf vor dem Eintreten übermittelt
- \Rightarrow Wahrnehmung, Sammlung, Auswertung der Informationen

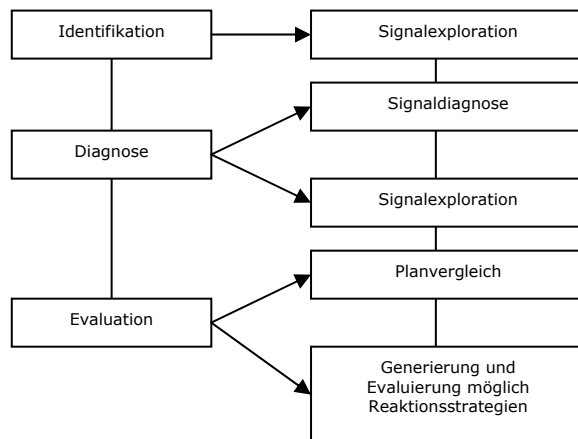
• Formen von Frühaufklärungssystemen (FAS)

| | | |
|--|--|---|
| Eigenorientierte Frühaufklärungssysteme <small>(eigene Unternehmung; operative, strategische, unternehmensgesamtbezogene, bereichsbezogene FAS sind voneinander abzugrenzen)</small> | 1. Generation: Kennzahlen / Hochrechnungen 2. Generation: Indikatoren 3. Generation: Erfolgspotentiale 4. Generation: Kombination aus 1, 2, 3 | |
| Fremdorientierte Frühaufklärungssysteme <small>(Erkennung von Krisen und Insolvenzen fremder Unternehmen)</small> | Statistische Jahresabschlussanalysen | |
| | Betriebliche Frühaufklärungssysteme | Überbetriebliche Frühaufklärungssysteme |

- Entwicklung in 4 Stufen (Generationen):
 - 1. Generation:
 - prinzipielle Orientierung an Kennzahlen und Hochrechnungen
 - Weiterentwicklung der strategischen Unternehmensplanung
 - FAS-Entwicklung, um bei Überschreitung eines Schwellenwertes schneller reagieren zu können
 - Entstehung aus traditionellem Rechnungswesen (Cash Flow, Gewinn, ...)
 - Hauptproblem: Vergangenheitsorientierung (vergangene Daten werden in Zukunft „hochgerechnet“)
 - Ausschluss von zufälligen Risiken / Problemen
 - Entstehung von Symptomen erkennen und beseitigen
 - 2. Generation:
 - Orientierung an Indikatoren (Größen, die positive und negative Entwicklungen anzeigen)
 - Suche von relativen Entwicklungen außerhalb der Unternehmung
 - Definition und Abgrenzung von Beobachtungsfeldern
 - Finden von Indikatoren mit guten Frühwarneigenschaften
 - Sollwerte und Toleranzbereiche festlegen als Gerüst
 - Indikatoren ausprägen, sammeln, auswerten, verarbeiten
 - Bsp.: Bruttosozialprodukt, Zahlungsbilanz, Volumen, Produktposition, Technologie, Fluktuationsrate, Geschäftsklima, Aufträge
 - Systematische Suche nach Indikatoren
 - Weiterentwicklung im Vergleich zur ersten Generation
 - Probleme:
 - Anzahl der möglichen Beobachtungsfelder ist begrenzt
 - Kostenfrage (was soll beobachtet werden?)
 - andere Felder werden vernachlässigt
 - Wahl der Toleranzbereiche
 - erst in Verbindung mit anderen Indikatoren möglich
 - 3. Generation:
 - Orientierung an schwachen Signalen
 - Entstehung im Jahr 1976
 - Konzept von Ansoff
 - schwache Signale gilt es zu erkennen
 - dann sofort strategische Handlungsalternativen initiieren
 - das führt zu proaktivem Handeln zum Schutz vor Unsicherheit
 - Beobachten der Makroumwelt, um schwache Signale zu erkennen und zu identifizieren
 - Schwache Signale:
 - Informationen der Unternehmensumwelt, deren Inhalt noch relativ unstrukturiert ist
 - Hinweise auf Innovation, Diskontinuitäten und Bedürfnisse
 - sind qualitativer Natur
 - keine Aussagen über Entwicklung, Eintrittszeitpunkt oder kurz- und langfristige Konsequenzen
 - Notwendigkeit eines „Bauchgefühls“
 - Bsp.: Häufungen gleichartiger Ereignisse, Meinungsmehrung in den Medien (Gerüchte), Tendenzen in der Rechtsprechung
 - Wertewandel führt zu mehr ökologischem Bewusstsein in der Gesellschaft
 - technologische, politische, soziale Veränderungen werden von Menschen, die interessengesteuert sind, getroffen
 - für Beobachtung

- Scanning:
 - kontinuierliche Umweltabtastung nach schwachen Signalen
- Monitoring:
 - nach Erkennung der schwachen Signale erfolgt eine vertiefte und dauerhafte Informationssammlung und -verdichtung
- Bewertung:
 - Hauptproblem:
 - Definition der schwachen Signale (wie charakterisiert man „wage“, ...)
 - Handlungsspielraum und Festlegung sind unternehmensabhängig
 - Effizienz ist abhängig von Motivation und Kreativität der Mitarbeiter ⇒ Erkennung von Kontinuitäten
 - Risikoinvestition, da relativ wage
 - Nutzen schwer zu quantifizieren
- 4. Generation:
 - Kombination aus erster, zweiter und dritter Generation

• Ablauf der Früherkennung



- Inhaltsanalyse und Medienanalyse sind typische Instrumente der Frühaufklärung
⇒ hohe Informationsflut:

- Hilfe von spezialisierten Firmen (Outsourcing)
- Kooperation mit Datenbanken und externen Diensten
- Diskontinuitätsbefragung an Experten

• Cross-Impact-Analyse (CIA)

- unterstützt Früherkennung durch Gegenüberstellung von Wahrscheinlichkeitsveränderungen mit gewählten Strategien
- Beurteilungsmatrix
 - Reihe ⇒ Umweltveränderungen
 - Spalte ⇒ Strategie (derzeit | geplant)
 - jedes Feld bewerten
 - Reihensumme = Rahmenbedingungen der Strategien
 - Spaltensumme = Umweltveränderungen auf Unternehmen

6. Vorlesung - 14/01/04

5. Strategische Operationen und Strategieselection

5.1 Strategiekonstrukt

5.2 Diversifikation

5.3 Erfolgsfaktoren

5.4 Kompetenzbasis

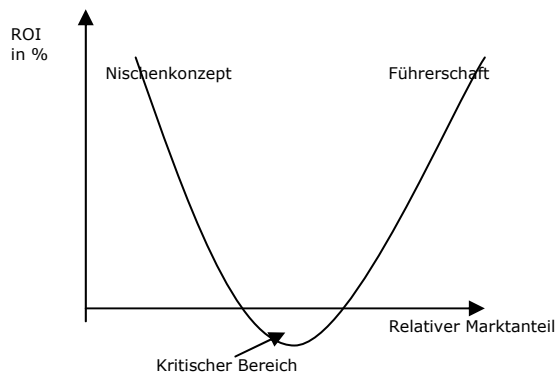
5.1 Strategiekonstrukt

- Entwicklungsrichtung
 - Wachstumsstrategien
 - Wachstum = Zunahme einer wirtschaftlichen Größe im Zeitablauf
 - Messung an wirtschaftlicher Größe (Eigenkapital, Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigtenzahl)
 - Konzentration auf Kernkompetenzen führt zu Wachstumsprozessen
 - Stabilisierungsstrategien
 - zwischen den Reihen
 - man weiß noch nicht, wie sich der Markt entwickelt
 - Schrumpfungsstrategien
 - Schrumpfung = Abnahme einer wirtschaftlichen Größe im Zeitablauf
 - Messung an wirtschaftlicher Größe (Eigenkapital, Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigtenzahl)
 - Konzentration auf Kernkompetenzen führt zu Schrumpfungsprozessen
 - Unterschied zwischen *strategischen* und *taktischen* Schrumpfungsprozessen:
 - strategisch:
 - langfristig geplant aus ineffizienten Märkten austreten
 - neue Märkte und Kernkompetenzen erschließen und festigen
 - taktisch:
 - mittelfristig
 - schneller Abbau einer Geschäftseinheit
 - führt zu Zeitvorteilen

- Problem: keine optimale Unternehmensentwicklung
- ⇒ Der Einsatz strategischer Schrumpfungsprozesse ist besser geeignet, weil dabei mehr Ressourcen freigesetzt werden als bei den taktischen.
- Produkte und Märkte (siehe Übung)
- Organisations- und Gestaltungsbereich
 - Unternehmensgesamtstrategien
 - höchster Zeitaufwand
 - Identifikation und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen
 - aus Unternehmensgesamtebene heraus, nicht aus Geschäftseinheiten
 - neue Einsatzmöglichkeiten finden
 - Einwicklung neuer Kernkompetenzen
 - Wert einzelner Geschäftseinheiten erhöht sich
 - Ausschluss ineffizienter Geschäftseinheiten (z.B. Liquidierung, Verkauf)
 - Zuweisung von Ressourcen, je nach Geschäftseinheit
 - Steigerungsmöglichkeit der Kernkompetenzen bspw. durch Einsatz von Joint Ventures (Gemeinschaftsunternehmen) und Fusionen
 - Durch Unterschiede verschiedener Kernkompetenzen erhalten Share- und Stakeholder verschiedene Vorteile (Nutzen), Marktposition verbessert sich
 - wichtig dabei ist Kommunikation
- Wettbewerbsvorteile
 - Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter
 - Kostenführerschaft
 - basiert auf Prinzip der Erfahrungskurve
 - hoher relativer Marktanteil als Maß für hohe kumulierte Produktvolumen
 - daraus ergeben sich Kostenvorteile (durch Stückkostensenkung), die unanfechtbar für Konkurrenz sind
 - Kostenkontrolle
 - Homogene Güter
 - keine Produktdifferenzierung
 - Differenzierung
 - Versuch, besondere strategische Stärken einer Marktkombination zu bündeln
 - Aufbau eines monopolistischen Preisspielraums gegenüber Konkurrenz
 - Profilierung im Wettbewerb
 - Produktmerkmale verbessern
 - Entwicklung von Exklusivität der Leistungsmerkmale
 - Zusatznutzen
 - allgemein: Design, Technologie, Kundenservice
 - Konzentration auf bestimmte Marktbereiche (Differenzierung)
 - Preiswettbewerb mit Mitbewerbern
 - Konzentration auf Schwerpunkte
 - = Spezialisierungsstrategie
 - Konzentration auf bestimmte Marktsegmente
 - keine Konzentration auf Zusatznutzen
 - Konzentration auf Kundenprobleme im abgegrenzten Segment
 - langfristige Distanzhaltung von Konkurrenz
 - Kostenvorteile
 - Kundenvorteile werden selbst besser genutzt im Vergleich zur Konkurrenz

- ideale Lösung: Kombination aus Kostenführerschaft und Differenzierung

⇒ Glockenkurve von Porter



- Versuch, in bestimmten Bereichen hohen Marktanteil zu erzielen
- PIMS-Studie ist Gegenstück

| | | Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteile (Größe der Eintrittsbarrieren) | |
|--------------------------------|--------|---|--|
| | | Klein | Gross |
| Anzahl der Wettbewerbsvorteile | Viele | Fragmentierung | Spezialisierung (Aufbau von monopolistischen Preisspielräumen / Abgrenzung von Mitwettbewerbern) |
| | Wenige | Patt (wenig lukrativ, defensiv) | Volumen |

⇒ weitere Darstellungsart bietet die „Perlit-Matrix“

- Marktverhalten
- Funktionaler Bereich

5.2 Diversifikationsstrategien

- Horizontale Diversifikation
 - Erweiterung des bisherigen Produktionsprogramms, um neue Produkte für neue Märkte zu schaffen
 - Sachlicher Zusammenhang besteht zu bestimmten Geschäftsfeldern
 - Erzielung von Synergieeffekten
 - Erweiterung der Sortimentsauswahl, ohne Wertschöpfungstiefe zu verändern
- Vertikale Diversifikation
 - Aufnahme neuer Aktivitäten aus *vorgelagerten Produktionsstufen* oder *nachgelagerten Absatzstufen*
 - Erhöhung der Unabhängigkeit
 - Verbesserung der Kostenstruktur
 - nur dann einzusetzen, wenn neue Marktaktivitäten damit verbunden sind
- Laterale Diversifikation (konkluminate Diversifikation)
 - Neues Geschäftsfeld besitzt keine Beziehung zum bisherigen Leistungsprogramm
 - Ziele:
 - Risikostreuung
 - Hoffnung, in zukunftssträchtige Chancen einzusteigen

| Interne Diversifikation | Externe Diversifikation |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • aus <i>einem</i> Unternehmen heraus • Entwicklung eigener neuer Produkte und | <ul style="list-style-type: none"> • Akquisition (Kauf anderer Unternehmen) • horizontale, vertikale und laterale |

| | |
|---|---|
| Erschließung neuer Märkte <ul style="list-style-type: none"> • horizontale und vertikale Erweiterung • <u>Vorteil</u>: Synergien problemlos realisierbar • <u>Nachteile</u>: hoher Finanzbedarf; Risiko des Scheiterns | Erweiterung <ul style="list-style-type: none"> • Gründung eines Joint Ventures (Kundenbindung) • <u>Vorteile</u>: schnelle Strategie-Umsetzung (durch vorhandenes Produktionsprogramm und Kundenstamm); Einfluss auf Marktstruktur (Branchenstruktur) • <u>Nachteile</u>: Synergien werden teuer gekauft; Organisationsprobleme; Effizienz |
|---|---|

5.3 Erfolgsfaktoren

- Kennzeichnung dauerhafter Wettbewerbsvorteile:
 - keine leichte Nachahmung durch Konkurrenz gewährleisten
 - Wettbewerbsvorteile müssen im Vergleich herausragend sein
- 3 Faktoren:
 - *LEISTUNG* muss bemerkbar sein
 - *WAHRNEHMUNG* durch Kunden
 - *KONKURRENZDISTANZ* als dauerhaften Vorteil

| Wettbewerbssituation | Marktbedingungen | Kapital- und Produktionsstruktur |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • relative Produktqualität • relativer Marktanteil • relativer Patentvorteil • relativer Preis | <ul style="list-style-type: none"> • Wachstum • Konzentration • Marketing-Intensität • Investitionserfordernisse • Kundencharakteristika | <ul style="list-style-type: none"> • Investmentintensität • Zusammensetzung des Investments • Wirksamkeit der Investitionsnutzung • Produktivität • Wertschöpfungstiefe |

- 7-S-Konzept:
 - harte Faktoren:
 - Strategie
 - Struktur
 - System
 - weiche Faktoren:
 - Stil
 - Stammpersonal
 - Spezialkenntnisse
 - Selbstverständnis
 - Weiche Faktoren haben eine höhere Bedeutung als harte Faktoren!
- weitere Determinanten:
 - Neigung zum Handeln
 - Schnelle Analyse
 - Verschiedene Strategien werden im selben Geschäftsfeld umgesetzt und beobachtet („aus Feldern lernen“)
 - Strikte Kundenorientierung
 - Mitarbeiter motivieren
 - Erfahrungseffekte
 - Unternehmenskultur (Werte vermitteln für Mitarbeiter, Kunden)
 - Einfache Organisationsstruktur
 - Konzentration auf Essentielles

5.4 Kompetenzbasis

- Ressourcen + Fähigkeiten + Erfolgsfaktoren = Kompetenzbasis
- Ressourcenorientierter Ansatz:

- um langfristigen Erfolg zu erzielen
- Marktorientierter Ansatz:
 - Vorteile:
 - Ressourcen (und Fähigkeiten) sind einzigartig
 - Weiterentwicklung von Leistungen und Fähigkeiten, die günstiger als die der Konkurrenz sind
- Kernkompetenzen:
 - sind wertvoll (z.B. Zahlungsbereitschaft der Kunden)
 - überlegene Marktposition
 - keine Abhängigkeit (z.B. Schaffung eigener Distributionskanäle)
 - schwierig zu imitieren und zu substituieren, weil langfristig
 - je seltener (auch in Bezug auf Einsatzfaktoren), desto schwerer nachzuahmen
 - Erfolgsfaktoren auf Wettbewerbsvorsprung ausgerichtet
 - in mehreren Unternehmensbereichen nutzbar
 - Analogie zu einem Baum
 - Baum = Unternehmen
 - Äste = Geschäftsfelder
 - Zweige = Produktfelder
 - Blätter / Früchte = Produkte
 - Wurzeln = Kernkompetenzen als „Nahrung“, zur Sicherheit und Ressourcenzufuhr

7. Vorlesung - 16/01/04

6. Strategien im internationalen Kontext

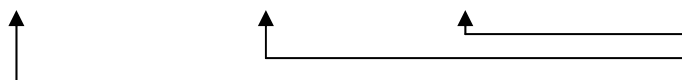
6.1 Globalisierung im Spannungsfeld der internationalen Unternehmensführung

6.2 Strategiedimensionen der Internationalisierung

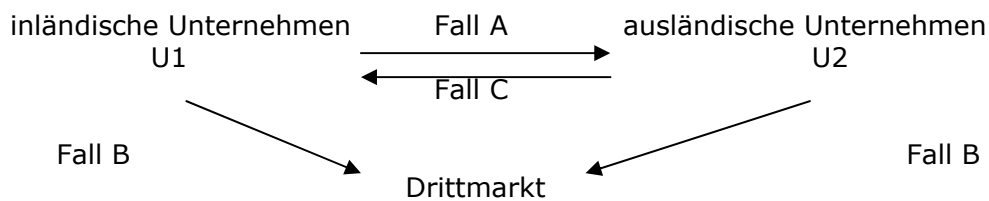
6.3 Internationalisierungsstrategie

6.4 Strategieumsetzung

- weltweit (internationale) tätige Unternehmen ⇒ Globalisierung
- verschiedene Dimensionen
 - technologisch
 - kulturell
 - Folge der technologischen Dimension
 - zunehmende Telekommunikationsmittel
 - schnellerer Informationstransport
 - ökonomisch
 - Kapitalmärkte
 - politisch
 - sozial
 - Spaltung zwischen Industrieländern und Ländern der Dritten Welt
 - ökologisch
- Internationale Jagdlinie
- Entwicklungsländer ⇒ Schwellenländer ⇒ Japan ⇒ Westliche Industrieländer ⇒ ?



- Konkurrenzbeziehungen / Internationalisierung



- Internationalisierungsziele
 - Markt- und Absatzorientierte Ziele
 - Kosten- und Ertragsorientierte Ziele
 - Beschaffungsziele

6.1 Globalisierung im Spannungsfeld der internationalen Unternehmensführung

- Globale Integration
 - *Standardisierung* von Produkten und Leistungen
 - Verbundvorteile nutzen
 - Ausschöpfen von Globalisierungsvorteilen
 - Vereinfachte Koordination und Kontrolle
 - Lokale Anpassung
- Nationale Integration
 - Notwendige Produktdifferenzierung zur Befriedigung nationaler Kundenbedürfnisse
 - Umgehung rechtlicher Restriktionen
- 3 mögliche Strategien:
 - internationale Produkt- und Marktstrategie ⇒ Standardisierung
 - internationale Wertschöpfungsstrategie ⇒ Konfiguration
 - internationale Koordinationsstrategie ⇒ Koordination
 - ⇒ *INTERNATIONALISIERUNG* der Geschäftsaktivitäten
- Beispiel für *Standardisierung* ist sog. „Eklektischer Esser“ ⇒ europaweit gleich
 - Vorteile
 - Sicht des Herstellers
 - Sicht des Kunden
 - Größenvorteile
gleiche Produkte sind in jedem Land zu erwerben
- Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten
= Summe von Produkt- und Markt-, Wertschöpfungs-, Organisationsstrategie

6.2 Strategiedimensionen der Internationalisierung

- Bestimmung des Internationalisierungsgrades

| | Bestandsgrößen | Flussgrößen |
|---------|---|------------------------------|
| Absolut | Anzahl der Tochtergesellschaften | Auslandsumsatz |
| Relativ | Beschäftigte im Ausland / Beschäftigte insgesamt | Internationaler Umsatzanteil |

- wichtige Voraussetzung, um zu Dimensionen zu gelangen
- generelle Vergleichsproblematik
- Nationalitäten und Heimatlandproblem
 - ⇒ Internationalisierungsdimensionen:
 - Anzahl und *geographisch-kulturelle Distanz* der bearbeiteten Länder
 - z.B. Deutschland – Frankreich < Deutschland - Zimbabwe
 - *Art und Ausmaß der Wertschöpfung*
 - Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten
 - Geographisch-kulturelle Distanz
 - *Integration*
 - Interessengleichheit
 - Dynamik der Umwelt
 - Rückgriff auf Eigentumsrechte
 - Anzahl der einbezogenen Teileinheiten
 - (Dynamik)

| Nutzen | Grenzen |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung einer Vielzahl von Ausprägungen der Internationalität • Berücksichtigung der Dynamik | <ul style="list-style-type: none"> • Problem der Operationalisierung |

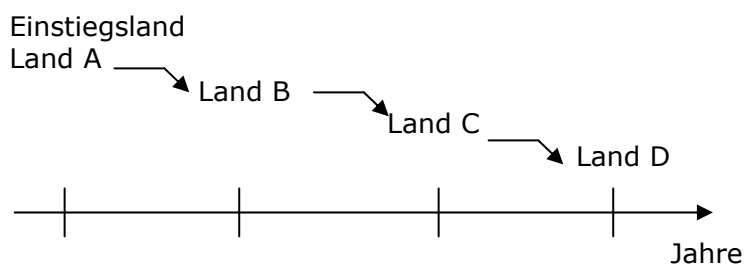
6.3 Internationalisierungsstrategie

- Dimensionen sind notwendig, um Strategien einzuordnen
- 3D-Konstrukt, bestehend aus:
 - Integration
 - Wertschöpfungs-Aktivitäten
 - Anzahl und geographisch-kulturelle Distanz der Länder
 - Zielmarktstrategie
 - Auswahl und Reihenfolge der Märkte
 - Beurteilung
 - Markteintrittsstrategien
 - Ausdehnung auf bisher unbekannte Märkte
 - Eintrittsbarrieren entstehen
 - diese gilt es zu überwinden
 - mit Hilfe strategischer Plattform Markteintrittsbarrieren überwinden, ansonsten Scheitern
- Markteintrittsbarrieren:
 - Economies of Scale
 - Unternehmenseigene Produktunterschiede
 - Markenidentität
 - Umstellungskosten
 - Kapitalbedarf
 - Zugang zur Distribution
 - Absolute Kostenvorteile
 - Staatliche Politik
 - Zu erwartende Vergeltungsmaßnahmen
- 5 Forces:
 - Verhandlungsmacht (Lieferanten vs. Abnehmer)
 - Substitution (Sind Ersatzprodukte vorhanden?)
 - Rivalität der Wettbewerber untereinander
 - Markteintrittsbarrieren
- Dimensionen der Markteintrittsstrategien:

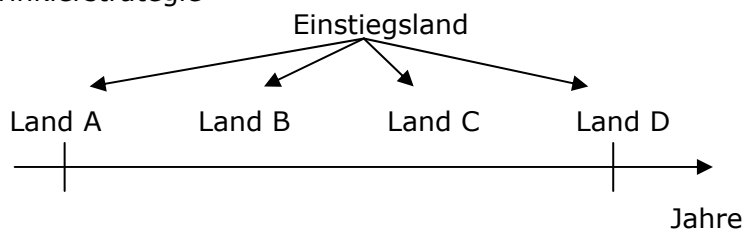
- Markteintrittspunkt
- Überwindung der Markteintrittsbarrieren
- Strategie gegenüber etablierten Wettbewerbern
- Typologisierung der Markteintrittsstrategien

| Strategie Ressourcen | Alt | Neu |
|-------------------------|---------------------------------------|--|
| Mehr | Frontalangriff (z.B. Vodafone) | Flankenangriff (z.B. EuroWings (Fluglinie für BusinessPeople in Dtl.)) |
| Weniger | Einschleichen (z.B. Pharmazeutika) | „Blitzkrieg“ (z.B. Ryan Air) |

- Erfolgsversprechende Markteintrittsstrategien:
 - Verringerung der Produktionskosten
 - Preisführerschaft
 - ...
- Wasserfallstrategie



- Sprinklerstrategie



- Kombination aus Wasserfall- und Sprinklerstrategie
- Establishment Chain
 - Vertretung durch Dritte
 - Export
 - Lizenzierung
 - Leasing
 - Franchising
 - Kooperation
 - Managementverträge
 - Contractual Joint Venture
 - Equity Joint Venture
 - Tochtergesellschaft
 - Verkaufsniederlassung
 - Produktions- und Montagebetrieb
- *Lizenzierung*
 - Lizenzvertrag stellt die Übertragung eines zumeist zeitlich begrenzten Nutzungsrecht gewerblicher Schutzrechte (Patente, Markenzeichen,

- Urheberrechte, Gebrauchsmuster) ODER die Weitergabe von nicht geschütztem Wissen gegenüber eines Entgelt dar
- Vorteile von Lizenzverträgen:
 - Relativ gesicherter Vertrag bei geringem Risiko
 - Keine Gefahr der Enteignung
 - Kein Vermögenstransfer im Ausland
- Nachteile von Lizenzverträgen:
 - Größere Kontrollprobleme
 - Kein Einfluss auf geschäftspolitische Lizenznehmer
 - Negativer Imagetransfer
- *Franchising*
 - Vertikale Kooperation zwischen rechtlich, selbständigen Unternehmen
 - Bsp.: McDonalds
 - Franchisenehmer:
 - Lokaler Standort
 - Gibt festgelegten Wert (z.B. 10%) an McDonalds ab
 - Kleiner Unternehmer benötigt Kapital
 - Franchisegeber
 - Recht, bestimmte Güter und Leistungen unter Verwendung der Marke und unter Beachtung der Unternehmenskultur zu vertreiben
- Export (direkt / indirekt)
 - Vorteil
 - Steuerbarkeit / Kontrolle des Auslandsgeschäfts
 - Nachteil
 - Mangelnder Einfluss auf Auslandsgeschäft
- Kooperationen
 - Vorteile
 - Reversibilität
 - Zeitvorteil
 - Finanzierungsvorteil
 - Nachteile
 - Eigeninteressen der Allianzpartner
 - Eigenlogik der Allianzpartner
- Globalisierungsstrategie ⇨ weltweit *einheitliches* Vorgehen
- Lokalisierungsstrategie ⇨ weltweit *differenziertes* Vorgehen
- Vorteile der Globalisierung entsprechen Nachteilen der Lokalisierung und vice versa
 - Vorteile Globalisierung (Nachteile Lokalisierung)
 - Economies of Scale
 - Vermeidung von Doppelarbeiten
 - Nachteile Globalisierung (Vorteile Lokalisierung)
 - Erhöhte Koordinations- und Abstimmungskosten
 - Vernachlässigung
- Koordination
 - Arbitragestrategie
 - International Sourcing
 - Produktverlagerung
 - Finanzmarktarbitrage
 - Leveragestrategie
 - Cross Subsidizing
 - Preisdifferenzierung
 - Global Sourcing
 - Aushandeln von Standortvorteilen (Subventionen)
- Strategie der internationalen Orientierung

- Tiefenstruktur – internationales Unternehmen ist heterogener (vor allem aufgrund der kulturellen Diversität)
- Erleichterung von Integration durch homogene Tiefenstruktur
- Dynamische Strategien beschäftigen sich mit Dauer, Timing, Abfolge, Intensität, Reichweite und Geschwindigkeit von Internationalisierungsschritten
 - ⇒ Interne und Externe Faktoren

Evolution ⇒ Episode ⇒ Epoche

6.4 Strategieumsetzung

- Verschiedene Interessengruppen

8. Vorlesung - 21/01/04

7. Strategieimplementierung

7.1 Implementierungsziele

7.2 Planung zur Strategieumsetzung

7.3 Strategische Kontrolle

7.4 Anwendung von Kennzahlen

7.1 Implementierungsziele

- Strategieimplementierung (SI) als Abschlussvorgang des Strategischen Managements
- SI umfasst operative, taktische Planung, inklusive einzelne funktionale Planungsbereiche, Budgetierung, Kontrolle
- Formulierten Strategien sind in Handlungen umzusetzen
- Mehrstufiger interaktiver Prozess
- Implementierungsplanung ⇒ ~realisierung ⇒ ~kontrolle
- 3 SI – Aufgaben:

- Absicherung formulierter Strategien
 - Gestaltung von Organisationseinheiten und Systemen (Strukturen und Abläufe)
- Operationalisierung der Strategien
 - Umsetzung der strategischen Ziele und Maßnahmen in Teilpläne
- Durchsetzung der Strategien
 - Mitarbeiterverhalten durch Führen beeinflussen
 - Motivation der Mitarbeiter
 - 4 Fragen der Geschäftsführung:
 - Wer hat Verantwortung für Entscheidungen zu tragen?
 - Welche Implementierungsbereiche?
 - In welchen Zeitabläufen (Stufen) sind Ziele realisierbar?
 - Welche Ressourcen sind notwendig zur Realisierung?
- Balanced Score Card (BSC)
- BSC-Konzept
 - Zählung von Werten und Niederschrift der Ergebnisse in Tabellenform
 - Kundenperspektive
 - Entscheidende Kriterien:
 - Kundenzufriedenheit
 - Marktanteil
 - Kundenakquisition
 - Kundentreue
 - Kundenrentabilität
 - Prozessbezogene Perspektive
 - In welchen Geschäftsfeldern muss ich auftreten, um Kunden zufrieden zu stellen?
 - Interne und Externe Betrachtungsweise
 - Forschung & Entwicklung (Innovationsprozess)
 - Betriebsprozesse
 - Kundendienstprozess (Service)
 - Innovationsperspektive
 - Grundidee ist, Voraussetzung für lernende (wachsende) Unternehmung zu schaffen
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - Mitarbeitertreue (z.B. Fluktuationen)
 - Finanzierungsperspektive
 - Gegenüberstellung der Kapitalgeber:
 - Welcher finanzielle Betrag kann erbracht werden?
 - Ausgangspunkt: Vision & Strategie = Leitbilder eines Unternehmens
Wie ist das Auftreten der Unternehmung gegenüber dem Kunden, um Ziele erreichen zu können?
- BSC-Konzept ist „übertriebene“ Darstellungsmethode
- Mängel am BSC-Konzept:
 - Nicht eindeutig, wie Zusammenhänge zwischen Perspektiven und Werten sind
 - Gefahr, finanziellen Betrag nicht aufbringen zu können
 - Auf Top-Management gerichtet
- ⇒ Fragen der Führung geraten in den Hintergrund

7.2 Planung zur Strategieumsetzung

- Planung ist eine festgelegte Handlungsweise vor der eigentlichen Entscheidungsfindung
- Gedankliche Entscheidungsabnahme
- Voraus entwickeltes Schema für zukünftiges Handeln
- Aspekt der Hierarchie – 4 Säulen:

- Grundsatzplanung
 - Beinhaltet Leitsätze für Unternehmensentwicklung
 - Dauer: 10-15 Jahre
 - Organisatorisch in Unternehmensleitung verankert
 - Bei kleineren Unternehmen liegt die Grundsatzplanung in den Händen des Eigentümers (Unternehmers)
 - Aktionäre bürden ⇒ haben also Einfluss
 - 2 Hauptaktivitäten:
 - Aufgabe (Hauptzweck) der Unternehmung & Branche
 - Standort, Rechtsform, Organisationsstruktur, Führungskonzepte
 - Festlegen bestimmter Leitlinien für wiederkehrende Entscheidungen
 - Bilanzierungs- und Finanzierungsregeln
 - Risikenvermeidung
 - Wachstumsziele
 - Ausschüttungspolitische Fragen
- Strategische Planung
 - Allgemeiner Unterschied zur Grundsatzplanung
 - Zeitlich befristet (verschieden bei jedem Unternehmen)
 - Dauer: ca. 5 Jahre
 - In Geschäftsleitung angesiedelt
 - Für Gesamtstrategie zuständig
 - Hauptaktivitäten:
 - Rahmenplanung
 - Definition bestimmter langfristiger Ziele (z.B. Marktanteil, Wachstumsrendite)
 - Basis für Programmplanung
 - Programmplanung
 - Entwicklung strategischer Programme für Absatz, F&E, Produktion
 - Durchführung auf oberster Hierarchieebene, aber auch auf anderen
- Taktische Planung
 - Ergebnisse der strategischen Planung sind zu konkretisieren und Unternehmensbereichen zuzuweisen
 - Langfristige Grobplanung für Absatzbereich, Produktionsbereich, ...
 - Erfolgt nicht durch Geschäftsleitung
 - 2. Leitungsebene: Mittel-Management
 - 2 Aufgaben:
 - Planung der Zentralbereiche (Finanzabteilung, ReWe, Personalwesen, ...)
 - Planung der Geschäftsbereiche
- Operative Planung
 - Kurzfristige Planung
 - Dauer: 1 Jahr
 - Umsetzung vorher festgelegter Strategien
 - Größter Detaillierungsgrad und höchste Realitätsnähe
 - Unterste Managementebene (Meister, Abteilungsleiter, ...)
 - Einzelne Funktionsbereichspläne:
 - Produktionsplan
 - Produktionsprogramm und Produktionsvollzug festlegen
 - Planung des Produktionsprogramms unterliegt Top-Management
 - Aus Prozess-Sicht sind Aufgaben wahrzunehmen:
 - Termingerechte Belieferung des Betriebes entsprechend der Programmplanung
 - Wirtschaftliche Fertigung bei bestmöglicher Kapazitätsausnutzung

- Sicherung an Lagerplanung
 - Absicherung gegen Störung des Produktionsprozesses
 - Vermeidung von übermäßigem Verschleiß der Produktionsanlagen
 - Abrechnungsmöglichkeiten
- Beschaffungsplan
 - Kontinuierliche Produktion erfordert Absicherung
 - Einkaufsplanung (auch Beschaffungsplanung)
 - Produktionsabsicherung durch ausreichende Beschaffung von Ressourcen (FE, Halbfabrikate)
 - Beschaffung von Gütern nach Art und Menge nach eigenem Bedarf ermitteln
 - Lagerplanung
 - Güterbestand im Lager ist festgelegt, um bei Schwankungen durch Puffer auszugleichen
- F&E-Plan
 - Vorschläge für neue Produkte, Prozesse, ...
 - Bestimmung der materiellen Verwertbarkeit der neuen Produkte
 - Termine, Kapazität und Kosten überwachen und steuern
- Finanzierungsplan & Investitionsplan
 - Feststellen der Investitionsmöglichkeiten
 - Ermittlung des entsprechenden Kapitalbedarfs
 - Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung
 - Investitionsentscheidung(en) treffen
 - Investitionsmaßnahmen in Finanzierungspläne einbauen
 - Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben
 - ⇒ Liquiditätssicherung
- Ergebnisplan
- Absatz- und Vertriebsplan
 - Festlegen, welche Erzeugnisse nach Menge, Wert und Zeit umgesetzt werden sollen
 - Stützung auf „Marketing Mix“
 - **Kostenbestandteile** betrachten (für Werbung)
- Personalplan
 - Personal nach Qualifikation, Anzahl, Dauer, ...
 - Voraussetzung für Personalbeschaffung, ~einsatz, ~entwicklung, ~freistellung (Entlassungen)
 - Mitarbeiterentwicklung
 - Möglichkeiten zur Qualifizierung
 - „Katerplanung“
 - langfristiger Fahrplan, wie vorgegangen wird
- Probleme der Planung:
 - Koordination zwischen Teilplänen
 - Top-Down-Prinzip (auch Retrograde Planung)
 - Von oben (strategische Plg) nach unten (operative Plg)
 - Bottom-Up-Prinzip (progressive Planung)
 - Einzelne Bereiche geben Vorschläge
 - Verdichtung auf oberen Ebenen
 - Beide Prinzipien beinhalten Widersprüche
 - Gegenstromprinzip
 - Rahmenplan der Geschäftsleitung
 - Präzisierung durch Bereiche

- Zwei Dinge werden zum Ausdruck gebracht
 - Horizontale Betrachtungsweise (Dimension Zeit)
 - Vertikale Betrachtungsweise (Aktivitätsplanung, Ergebnis aus GuV bzw. Bilanz)

7.3 Strategische Kontrolle

- Planung mit Überwachung / Kontrolle verbinden
- Kontrolle, d.h. mindestens zwei Informationen miteinander vergleichen
 - Ziffernkontrollen
 - Wortkontrollen
 - Grafische Kontrollen (Anforderungsprofil)
- Feststellung der Abweichungen und deren Ursachen
- Verschiedene Kontrolltypen, ~formen, ~arten
- Einmalige vs. Ständige Kontrollen ⇒ nach Häufigkeit
- Voll- vs. Stichprobenkontrolle ⇒ nach Umfang
- Global- vs. Detailkontrolle ⇒ nach Intensität
- Extern vs. Intern ⇒ nach Betriebszugehörigkeit
- Operative, taktische, strategische Kontrolle ⇒ nach Führungsebene
- Kontrolle obliegt bestimmtem Regelkreis
- Verschiedene Vergleichsmaßstäbe:
 - Ist-Ist-Vergleich
 - Soll-Ist-Vergleich
 - Soll-Wird-Vergleich
- Fristigkeiten
 - Vorauseilend
 - Gleichlaufend
 - Nachlaufend
- Prämissenkontrolle
 - Überprüfen, ob Anfangsannahmen noch zutreffen
 - Zweck: rechtzeitiges Erkennen bestimmter veränderter Punkte und Veränderung
- Konsistenzkontrolle (Realisierungskontrolle)
 - Plan-Ist-Vergleich ⇒ Distanz zur Wirklichkeitsumsetzung
- Planfortschrittskontrolle
 - Abschließendes Ergebnis
 - Kontrolle
 - gegenwarts- und vergangenheitsorientiert
 - Abweichung feststellen
 - Planung
 - nimmt Entwicklung vorweg (Antizipation)
 - Controlling
 - Vereinigung von Planung und Kontrolle
 - Regelmechanismus
- 5 Aufgaben:
 - Unternehmensleitung mit Informationen für Zielfindung versorgen
 - Informationssammlung und -aufbereitung
 - Rechtfertigung
 - Ursachenanalyse
 - Verarbeitung der Vorschläge / Vorschläge zur Gegensteuerung

7.4 Anwendung von Kennzahlen

- Grundlage sind betriebliche Kennzahlen = numerische Größen, die Vorgänge und Strukturen einer Unternehmung abbilden
- Als Mengen, Wertziffern, Verhältniskennzahlen

- Umsatzerlös, Umsatzkosten, Umsatz, Eigenkapital, Fremdkapital, Gesamtkapital, Kapitalumschlag, Umsatzrentabilität ($= \text{Gewinn} / \text{Umsatz}$), Kapitalrentabilität ($= \text{Kapitalumschlag} - \text{Umsatzrentabilität}$)
- Quicktest als Methode zur Überprüfung der wirtschaftlichen Situation
 - Mit Hilfe weniger Kennzahlen, Aussage über wirtschaftliche Lage des Betriebes erhalten
 - Grobe Kennzahl-Verwendung
 - Eigenkapitalquote
 - Schuldtilgungsdauer (in Jahren)
 - Gesamtkapitalrentabilität
 - Cash-Flow (in Prozent der Betriebsleistung)
 - Analysebereiche
 - Finanzielle Stabilität
 - Finanzierung
 - Liquidität
 - Ertragslage
 - Rentabilität
 - Erfolg
 - Ausgangspunkt
 - Bilanz (EK, FK, GK, Liquide Mittel)
 - GuV (Betriebsleistung, Zinsleistung, Cash-Flow, ...)
 - Ermittlung und Bewertung der Kennziffern

8.2 Perspektive des organisatorischen Lernens

8.3 Organisation von Wissen

8.4 Methoden der Wissensarbitrage

8.1 Theoretische Entwicklung des organisatorischen Lernens

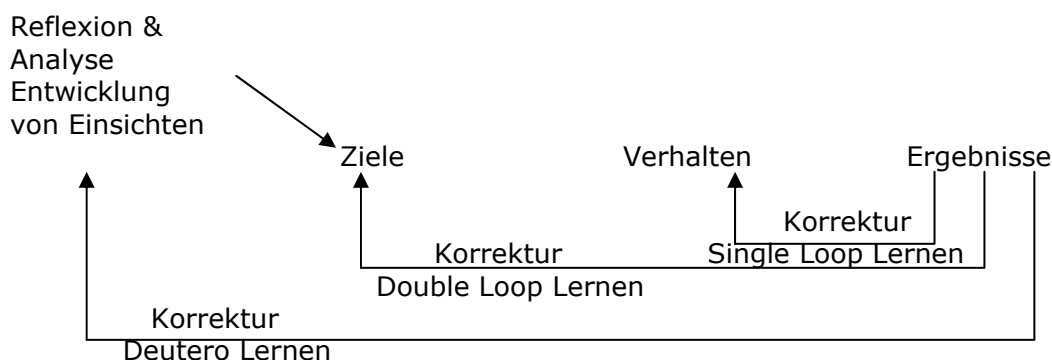
- Ausgangspunkt:
 - Umweltveränderung der Unternehmung
 - Dafür ist Flexibilität zur Anpassung notwendig
 - Planung nur in stabiler Umwelt möglich
 - Dynamische komplexe Märkte mit Lernfähigkeit
 - Wissenserweiterung (Bsp. durch Innovation, Technologien, Erfahrungen, Patente)
 - Informationen über Kunden und Wettbewerber sammeln
⇒ lernende Organisation
 - Organisatorisches Lernen ≠ Summe individueller Lernprozesse
- Organisatorisches Lernen:
 - Prozess der Schaffung und Entwicklung einer organisatorischen Wissensbasis auf deren Grundlage Anpassungs- und Entwicklungsstrategien entwickelt werden können
 - Man unterscheidet zwischen *individuellem Lernen* (im organisatorischen Kontext) und *kollektivem Lernen* (Speicherung von Wissen) in organisatorischen Subsystemen (z.B. Kultur, Struktur, Strategie)

8.2 Perspektiven des organisatorischen Lernens

- Theoretische Ansätze des organisatorischen Lernens
 - Entwicklungsorientierte Perspektive
 - Stimulus-Response-Modell
 - Organisationale Intelligenz
 - Transfer von Erfahrungen in Routinen
 - Kognitive Perspektive
 - Strukturelle Ansätze (Informationsverarbeitungssysteme)
 - Epistemologische Ansätze
 - Wissensperspektive
 - Kernkompetenzen
 - Wissensbasierte Ansätze
 - Wissensstrukturen und -prozesse
 - Lernfähigkeit
 - Explizites Wissen: mit Hilfe der Sprache artikulieren und transferieren
 - Implizites Wissen: individuelle Erfahrungen, nicht durch Sprache transferierbar
 - Alle bewussten Handlungen resultieren aus Wissenserkenntnissen
 - Systemtheoretische Perspektive
 - Traditionelle Management-Ansätze
 - Systemdynamische Ansätze
 - Transfer von Erfahrungen in Routinen
 - Kulturperspektive
 - Defensive Routines
 - Lernkultur
 - Action-Learning Perspektive
 - Experimentelles Lernen
 - Eklektische Perspektive
 - Verknüpfung verschiedener theoretischer Stränge (Kombination von mehreren Perspektiven)
 - Alle Ansätze „nur mit einseitiger Betrachtungsdimension“

| | | | | |
|--|-------------------|--|-------------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none">• Individuell• Gruppe• Organisation• Netzwerk | | |
| | | Lernebenen | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Identifikation / Generierung• Diffusion• Integration / Modifikation• Aktion | Lernphasen | <i>Elemente organisatorischen Lernens</i> | Lernformen | <ul style="list-style-type: none">• kognitiv = Denken• kulturell = Führen• verhaltensbezogen = Handeln |
| | | Lerntypen* | | |
| | | <ul style="list-style-type: none">• Type I: Single Loop• Type II: Double Loop• Type III: Deuterolernen | | |
| * - unterschiedliche Intensitätsgrade des Lernens | | | | |

- Type I :
 - Anpassung von Verhaltensweisen
 - Organisation muss dafür sorgen, dass Verhaltensweisen der Umwelt angepasst werden
 - Aus Erfahrungen schöpfend



- Type II:
 - Modifikation von Normen- und Werten; Zielhaltungen
 - Neben Überprüfung der Verhaltensweisen auch Überprüfen der Denkweisen
- Type III:
 - Reflexion des Lernprozesses
 - Organisation muss Fähigkeit von Ausprägung von Type I und Type II verbessern
 - „Lernen lernen“
- Lernphasen:
 - Wissen identifizieren
 - Wissen generieren
 - Wissen verteilen (Transfer)
 - Wissensintegration in der Organisation
 - Wissenstransformation in Handlungsaktionen
 - ⇒ Kernkompetenzen dienen als Wissensbasis

8.3 Organisation von Wissen

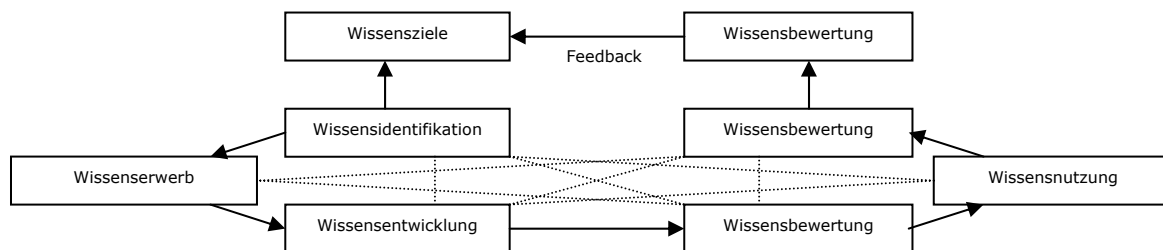
- Wissen:
 - Bedeutende Quelle für Wettbewerbsvorteile
 - Je größer (multinationaler) die Unternehmung, desto mehr nimmt Wissen zu
 - Dadurch wird der Transfer von Wissen schwieriger
- Wissensmanagement:
 - Bestreben einer Organisation, bestimmtes Wissen zu nutzen, neues Wissen zu schaffen und in der ganzen Organisation zu verteilen

- Verschiedene Klassifikationen von Wissen
- Grundmechanismen des Wissenstransfers

| | | Zielpunkt | |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | Implizites Wissen | Explizites Wissen |
| Ausgangspunkt | Implizites Wissen | Sozialisation | Externalisierung |
| | Explizites Wissen | Internalisierung | Kombination |

- Sehr abstrakter Theorieansatz

- Schichten des Wissensmanagements
 - Aktuelle Wissensbasis (im Unternehmen vorhanden)
 - Latente Wissensbasis (dem Unternehmen nicht direkt zugänglich)
- Differenzierungen von Wissen:
 - Implizit vs. Explizit
 - Individuell vs. Organisatorisch
- Ziel des Wissensmanagement:
 - Nutzung der Wissensbasis zur bestmöglichen Problembewältigung
 - Grundlage, um Erfolg zu messen und zu steuern
 - Entwicklungsrichtung des Wissens im Unternehmen
- Bausteine des Wissensmanagements:



- Normative Wissensziele:
 - Schaffung der Grundlagen für Wissensmanagement
- Strategische Wissensziele:
 - Anstreben des zukünftigen Wissens zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
 - Ausbau von Wettbewerbspotentialen und Kernkompetenzen
- Operative Wissensziele:
 - Ermöglichen konkrete Umsetzung des wissensorientierten Managements (Tagesgeschäft)
- Wissensidentifikation:
 - Transparenz über externes und internes Wissen schaffen
 - Möglichkeit zur Schaffung von Wissenstransparenz sind Wissenskarten
 - Geben Auskunft, welches Wissen in welcher Ausprägung bei welchen Wissensträgern in der Unternehmung vorhanden ist
 - z.B. Bench-Marking, Brain-Storming, Intranet, Datenbanken, Suchmaschinen
 - Erkennen von Wissenslücken bzw. Wissensdefiziten
 - ⇒ Wissenserwerb bzw. -entwicklung
 - Treten dann auf, wenn Unternehmen nicht in der Lage sind, eigene Wissenslücken zu schließen
 - Einkauf externer Berater, Kooperation, Erwerb von Wissensprodukten (Adressdateien, Datenbanken)
 - Effiziente Verteilung: Ort, Zeit und Qualität möglichst optimal
 - Problem:
 - Mitarbeitermotivation
 - Lösung:

- Durch Einbinden der Mitarbeiter, Kompetenzförderung, Beförderung, Job-Rotation
- Wissensnutzung:
 - Muss umgesetzt und genutzt werden
 - Blockieren bestimmter Faktoren, durch Mitarbeiter (psychologische Ansätze)
- Wissensspeicherung:
 - Im Gehirn, in Datenbanken, in Unternehmenskultur
- Wissensbewertung:
 - Probleme / Methoden
 - Sicherstellen, dass Kompetenz der Kernprozesse gewährleistet ist
 - Zielerreichungsgrad als Maßstab (z.B. Soll-Ist-Vergleich)
 - Wissen ist schwer quantifizierbar
 - Keine Meßsysteme im Unternehmen vorhanden
 - Zwei Ansätze:
 - Deduktiv-summarisch:
 - z.B. Marktwert-Buchwert-Relation; monetäre Werte
 - Induktiv-analytisch:
 - z.B. Navigatormodelle, BSC (finanzielle und nicht-finanzielle Indikatoren)
 - Aufbau eines Bewertungssystems
 - Für normative Ziele:
 - Bsp.: Kulturanalysen, Glaubwürdigkeiten, Beobachtung des Top-Managements
 - Für strategische Ziele:
 - Wissensbilanzen
 - Analyse der Kompetenzportfolios
 - Für operative Ziele:
 - Ausbildungscontrolling
 - Fähigkeitsprofile

8.4 Methoden der Wissensarbitrage (=Vorteilsnutzung)

- Wissensatlas:
 - Verfügbare Fähigkeiten und Ressourcen?
 - Wer verfügt darüber?
 - Wie sind diese zugänglich?
 - Wann sind sie einzusetzen?
- Barrieren zwischen Wissenssender und Wissensempfänger
- Zu vermeiden sind Maßnahmen mit geringem Kompetenzbetrag, geringer Wettbewerbsrelevanz und hoher Ressourcenbindung

10. Vorlesung – 28/01/04

9. Strategische Führung und Führungskompetenz

9.1 Führungsaufgaben

9.2 Persönlichkeitstheorie

9.3 Strategische Führungskompetenz

9.4 Spielregeln der Macht

9.1 Führungsaufgaben

- Führungsverhalten, Motivation usw. werden in der Literatur häufig diskutiert
- Fragestellungen: Ist Führung lernbar, messbar; was bedeutet Führung?
- Führung ist z.B. dann erfolgreich, wenn Rendite entsprechend hoch
- Erfolgreiche vs. Erfolgreiche Führung
- z.B. Manager prägen Führungsverhalten und setzen Maßstäbe
- Despotismus:
 - Erzeugung von systemkonformem Verhalten
 - Nur noch „Ja-Sager“ im Unternehmen
- Manipulation:
 - Missachtung der Mitarbeiterpersönlichkeit
 - Misstrauensverhältnis entsteht
- Führung = persönliche Einflussnahme auf Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele
 - Finden, Treffen, Bewerten von Entscheidungen
 - Aufgabenorientiert:
 - initiieren, organisieren, anweisen
 - Personenorientiert:
 - zuhören, vertrauen, ermutigen
- Sozialer Einfluss der Vorgesetzten auf Mitarbeiter durch Menschenbilder
- *Menschenbilder* sind vereinfachte Muster von Personen, die auf wesentliche menschliche Grundformen und -typen reduziert sind
 - Homo oeconomicus
 - Sozialer Mensch
 - Nach Selbstverwirklichung strebender Mensch
 - Komplexer Mensch
- 4 theoretische Führungsansätze:
 - Eigenschaftsansatz
 - Persönlichkeitsstruktur bestimmt Führungseigenschaft
 - Verhaltensansatz
 - Führungsstile basieren auf Autorität sowie Produktions- und Menschenorientierung
 - Situationsansatz
 - Personen- und aufgabenspezifische sowie externe Einflüsse, Gruppenstruktur und -normen
 - Interaktionsansatz
 - Aufeinander bezogenes Handeln von Managern und Geführten unter Einbeziehung der Situationskompetenz
- Entscheidungen treffen zwischen zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen
- *Dilemma* des Führungsverhaltens (vordefinierter Entscheidungsraum)
 - Wieviel Vertrauen, Kontrolle, Gleichbehandlung, Sachlichkeit, Emotionalität, Zurückhaltung, Offenheit, Selbstorganisation, Vorgabe,

Beteiligung an Entscheidungen, Konkurrenz, Kooperation, Spezialisierung, Generalisierung?

- Führungskräfte stehen ständig vor Herausforderungen, Hindernissen und Widersprüchen
 - z.B. Kostensenkung vs. Qualitätssteigerung
 - soziale und monetäre Widersprüche
 - sozial = Motivation der Mitarbeiter erhalten trotz Qualitätsminderung des Arbeitsumfelds
 - monetär = Leistungssteigerung vs. Kostensenkung
 - Probleme:
 - Fehlerhafte Flexibilität
 - Offenheit
- Innovationsfeindliche Verhaltensweisen werden honoriert
- Abblocken von selbständigem Denken durch Druckeinwirkung
- *Nicht unbedingt auf das Kollektiv verlassen!*
- Trennen von „Versagertoleranz“
- Berufen auf Tugenden (z.B. Disziplin, Höflichkeit, Pflichtbewusstsein, ...)
- Arbeitsklima wird innerhalb der Führungsetage belebt

9.2 Persönlichkeitstheorie

- Eigenschaften eines Managers = Persönlichkeitstheorie
- Kernthesen:
 - Führungserfolg ist abhängig von
 - Intelligenz, Energie, Dominanz, Kraft, Selbstvertrauen, Leistungsmotivation, Kontakte knüpfen und pflegen
- Einflussfaktoren:
 - Teamwork, Verantwortung, Führungsstil anpassen, Erfahrungen sammeln, Verhandlungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Antizipation von Ideen, Förderung jüngerer Mitarbeiter
- Besonders wichtig für gute Bezahlung:
 - Durchsetzungsvermögen, Einsatzbereitschaft, Konfliktstärke, Belastbarkeit, Prioritäten setzen
- 2 Gründe:
 - Nichtbeachten der Führungssituation
 - Führungsverhalten negiert
 - ⇒ Akzeptanz, Respekt
- *Erster Eindruck ist meist der Beste (die ersten 10 Sekunden entscheiden)*
- Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz (Teamwork), Systemkompetenz
- Schlüsselqualifikationen
 - Mindestmaß an Intelligenz notwendig
 - Emotionale Intelligenz:
 - Selbstbewusstsein
 - Selbstkontrolle
 - Empathie (Denkhaltungen, Gefühle von Gegenübers erkennen)
- Qualifikationen für Manager:
 - Persönlichkeit
 - Fachwissen
 - Internationalität
- Fragen der Motivation
 - Frage nach dem Warum und des menschlichen Verhaltens und Erlebens?
 - Erfahrung eines Mangels
 - Erwartung, Mängel zu beseitigen
 - Befriedigung
 - Sättigung (als Zustand)

9.3 Strategische Führungskompetenz

- Strategische Planung = gesunder Menschenverstand
⇒ Manager wächst durch Praxiserfahrung
- 10 Thesen:
 - Was zeichnet einen Strategen aus?
 - Unabdingbarer Leistungs- und Erfolgswille
„Jeder Mensch besitzt eine Wirbelsäule, aber nicht jeder ein Rückgrat“ - Adenauer
 - Führungskräfte haben immer eine Vision / Zielstellung / Zweck
 - Grad der strategischen Führungskompetenz
 - Leitsatz der Unternehmensziele, damit Mitarbeiter motiviert sind
„Ein guter Schlachtruf ist schon die halbe Schlacht“ – Shaw
 - Wettbewerbsvorteile einzelner Geschäftsfelder müssen eindeutig formuliert sein gegenüber Mitwettbewerbern
 - Führungskompetenz:
 - Ausmaß der Handlungsfreiheit der Mitarbeiter nutzen
 - Organisation aufbauen, um Strategien umzusetzen
 - Ist die Führungsposition richtig besetzt?
 - Kompetenzen in einzelnen Hierarchieebenen sind zu klären
 - Persönliche und sachliche Problemlösung im unternehmerischen Kontext
 - Mehr Sein als Können
 - „Glück“
- Führung ist die *Anwendung des gesunden Menschenverstandes* erweitert durch die Nutzung von Abneigungen, um gemeinsame Schlagkraft zu entwickeln

9.4 Spielregeln der Macht

- Macht:
 - Durchsetzung des eigenen Willens innerhalb sozialer Beziehungen
 - Persönlichkeitsbezogen
 - Positionsorientiert
 - Macht ist zu nutzen, um Konflikte zu beseitigen
- Spielregeln:
 - Vorgesetzte NIE in den Schatten stellen
 - Vertraue deinen Freunden nie zu sehr, achte auf die Feinde
 - Absichten stets geheim halten
 - Gezielte Ehrlichkeit und Offenheit
 - Glänzen durch Abwesenheit
 - Unberechenbarkeit erwecken
 - Anspannung nicht anmerken lassen
 - Denken kann man alles, aber nicht alles sagen ⇒ langer Atem, Geduld
 - Timing, um Abzutreten ⇒ man muss vermisst werden
 - Anstreben von Formlosigkeit