



STRAT. MANAGEMENT | PROF. DR. LUDWIG THEUVSEN

Teil I - Einführung in das Strategische Management

Dies ist eine Leseprobe. Es werden nicht alle enthaltenen Inhalte angezeigt.

Literatur

- Nordzucker (Ireland) Ltd. (o.A.): About Us. Company. URL: <http://www.nordzuckerireland.ie/company.php?§ion=about&mode=clear>, abgerufen am 18.07.2017.
- Südzucker AG (o.A.): Willkommen bei Südzucker! URL: www.suedzucker.de, abgerufen am: 18.07.2017.

Strategiedefinitionen

“Die Festlegung langfristiger Ziele für eine Unternehmung und die Ausführung entsprechender Handlungsschritte sowie die Zuteilung entsprechender Ressourcen, um diese Ziele zu erreichen.”

Alfred D. Chandler

“Bei der Wettbewerbsstrategie geht es darum, anders zu sein. Man wählt bewusst eine neue Kombination von Aktivitäten, um einen einzigartigen Nutzenmix anbieten zu können.”

Michael Porter

“Ein Muster in einem Strom von Entscheidungen.”
Henry Mintzenberg

“Die langfristige Ausrichtung einer Organisation.”
Exploring Strategy

Quelle: Johnson et al. 2016, S. 23

Strategiedefinitionen

Strategien sind längerfristig gültige Grundsatzentscheidungen, die den Rahmen für nachgelagerte operative Entscheidungen bilden. (Frese 1987)

„Strategie beschreibt die langfristige Ausrichtung und Aufgabenbereiche einer Organisation, die in einem sich verändernden Umfeld Wettbewerbsvorteile durch ihren Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erlangt, mit dem Ziel, die Erwartungen der Interessengruppen zu erfüllen.“ (Johnson et al. 2016, S. 25)

Merkmale strategischer Entscheidungen

Bei Strategischen Entscheidungen geht es um:

- Die langfristige Ausrichtung einer Organisation
- Die Reichweite organisatorischer Aktivitäten
- Den zu erzielenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten
- Die Herbeiführung von Veränderungen innerhalb des Geschäftsumfelds
- Den Ausbau von Ressourcen und Kompetenzen (Fähigkeit)
- Werte und Erwartungen der Stakeholder

Deshalb gilt für Strategien oft:

- Sie sind sehr komplex
- Sie entstehen meist in Situationen der Unsicherheit
- Sie wirken sich auf operative Entscheidungen aus
- Sie erfordern eine integrierte Herangehensweise (sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation)
- Sie beinhalten erhebliche Veränderungen

Quelle: Johnson et al. 2016, S. 23 f.

Strategische Entscheidungen

- Sie haben eine besondere Bedeutung oder Tragweite.
- Sie beinhalten einen erheblichen Ressourceneinsatz.
- Sie lassen sich nicht leicht wieder rückgängig machen.

Strategie und andere Begriffe

Begriff	Definition
Mission/Leitbild	Übergeordneter Zweck gemäß der Werte und Erwartungen der Stakeholder (Anspruchsgruppen)
Vision oder strategische Absicht	Gewünschtes zukünftiges Ergebnis: das Bestreben des Unternehmens
Strategie	Langfristige Ausrichtung und Aufgabenbereiche einer Organisation, die in einem sich verändernden Umfeld Wettbewerbsvorteile durch ihren Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erlangt, mit dem Ziel, die Erwartungen der Interessengruppen zu erfüllen

Quelle: Johnson et al. 2016, S. 31

Beispiel Mission und Vision

“Our mission is to meet our customers’ sugar needs in a timely, efficient and sustainable manner.”

“Our vision is to be the premier sugar supplier on the island of Ireland.”

Quelle: Nordzucker (Ireland) Ltd. (o.A.)

HOCHWALD FOODS

Leitlinien der Geschäftspolitik

“Die Hochwald Foods GmbH ist ein 100-prozentiges Tochterunternehmen der Genossenschaft [Hochwald Milch eG](#) mit Sitz in Thalfang/Hunsrück. Als genossenschaftlich strukturiertes Unternehmen haben wir uns zum Ziel gesetzt, den von den bäuerlichen Anteilseignern gelieferten Rohstoff Milch zu verarbeiten und mit möglichst hoher Wertschöpfung zu vermarkten. Hochwald ist bestrebt, die Anforderungen der Kunden zur höchsten Zufriedenstellung zu erfüllen. Dabei sehen wir uns verpflichtet, die Produktion unter Beachtung des Verbraucherschutzes, der Hygiene, des Umweltschutzes und der wirtschaftlichen Grundsätze zu gestalten.

Um gleichbleibend hohe Qualität zu produzieren, haben wir ein Qualitätsmanagement-System etabliert, das regelmäßig von externen akkreditierten Instituten überprüft wird. Als Lebensmittelhersteller haben wir uns dem Prinzip der Nachhaltigkeit verschrieben. Mit einer rohstoffeffizienten und emissionsarmen Produktion wollen wir eine möglichst geringe Belastung für unsere Umwelt, Mitarbeiter und Produkte erreichen. Mit der Einführung eines Energiemanagement-Systems im Jahr 2012 identifizieren wir systematisch Einsparpotenziale.

Quelle: Hochwald Food GmbH (o.A.)

KWS SAAT AG

Our mission statement

KWS is the independent seed specialist for farmers in the 21st century.

Development with a distinctive image: Principles of KWS

We are an independent seed company with a long tradition, and we put our principles to use in our everyday work. They stand for future orientation and responsibility.

We create the foundation for farmers' success.

For more than 150 years, we have made a major contribution to farmers' success by supplying them with high-quality seed for healthy, high-yielding varieties. We see ourselves as a partner of our customers. Expert and constant advice on the spot and a spirit of trust and openness are the hallmark of our business relationships.

We improve seed.

The goal of our work is to achieve breeding progress – to keep on improving the performance of our varieties and the technical quality of our seed. We measure our work by how it meets the needs of farmers and society.

Quelle: KWS SAAT SE (o.A.)

Bedeutung von Strategien

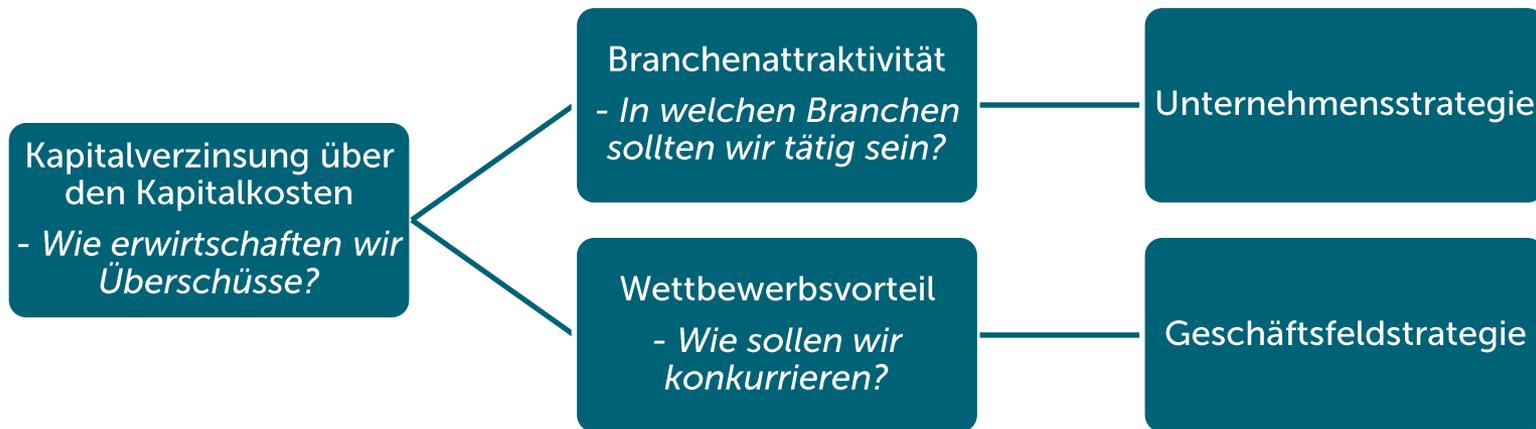
„Strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performance.“

Zwei grundlegende Fragestellungen:

- Wo soll ich kämpfen bzw. in den Wettbewerb treten?
- Wie soll ich kämpfen bzw. in den Wettbewerb treten?

Quelle: Barney 1997, S. 27

Strategieebenen



Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 45

KONZERNSTRUKTUR SÜDZUCKER

Unternehmensstrategie

Segment Zucker

29 Zuckerfabriken und 3 Raffinerien in Deutschland, Belgien, Bosnien-Herzegowina, Frankreich, Moldawien, Österreich, Polen, Rumänien, Slowakei, Tschechien, Ungarn

Segment Spezialitäten

BENEO (BENEO-Orafti/BENEO-Palatinit/BENEO-Remy), Freiburger, PortionPack Europe, Stärke (AGRANA)

Segment CropEnergies

Bioethanol, 3 Produktionsstandorte in Deutschland, Belgien und Frankreich

Segment Frucht

Fruchtzubereitungen, Fruchtsaftkonzentrate, 41 Produktionsstandorte weltweit

Quelle: Südzucker AG (o.A.)

GESCHÄFTSFELDSTRATEGIE (BZW. WETTBEWERBSSTRATEGIE)

Freiberger macht Marken

Neben attraktiven Handelsmarken braucht der Handel starke und profilierte Marken, um das Sortiment zu vervollständigen. Freiberger bietet verschiedene Markenstrategien an und produziert Pizza, Pasta und Baguettes erfolgreich für den nationalen und internationalen Markt.

Alberto: Das Konzept „Genießen wie in Italien“ funktioniert weltweit.

Erno's: Das Preiseinstiegskonzept bietet höchsten Qualitätsstandard.

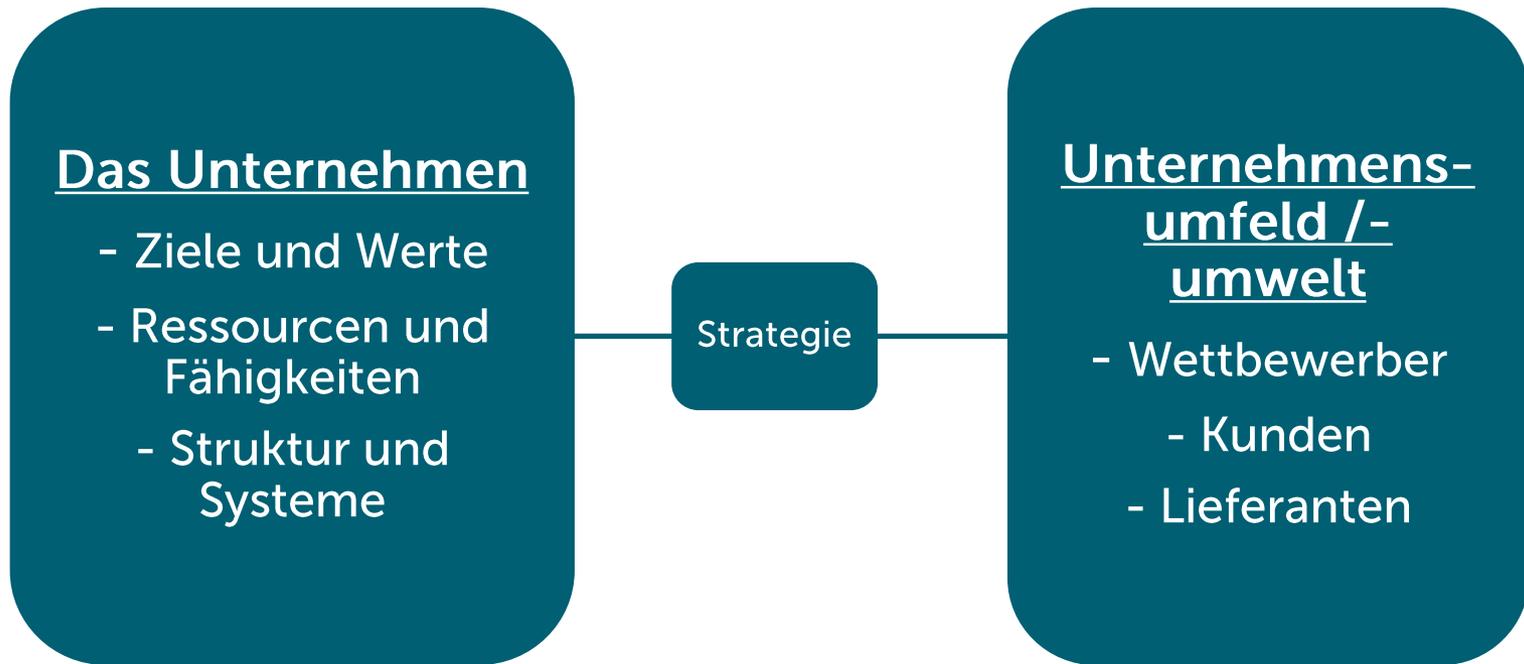
Quelle: Freiberger Lebensmittel GmbH & Co. (o.A.)

NACH HOFER UND SCHENDEL (1978)

Strategieebenen

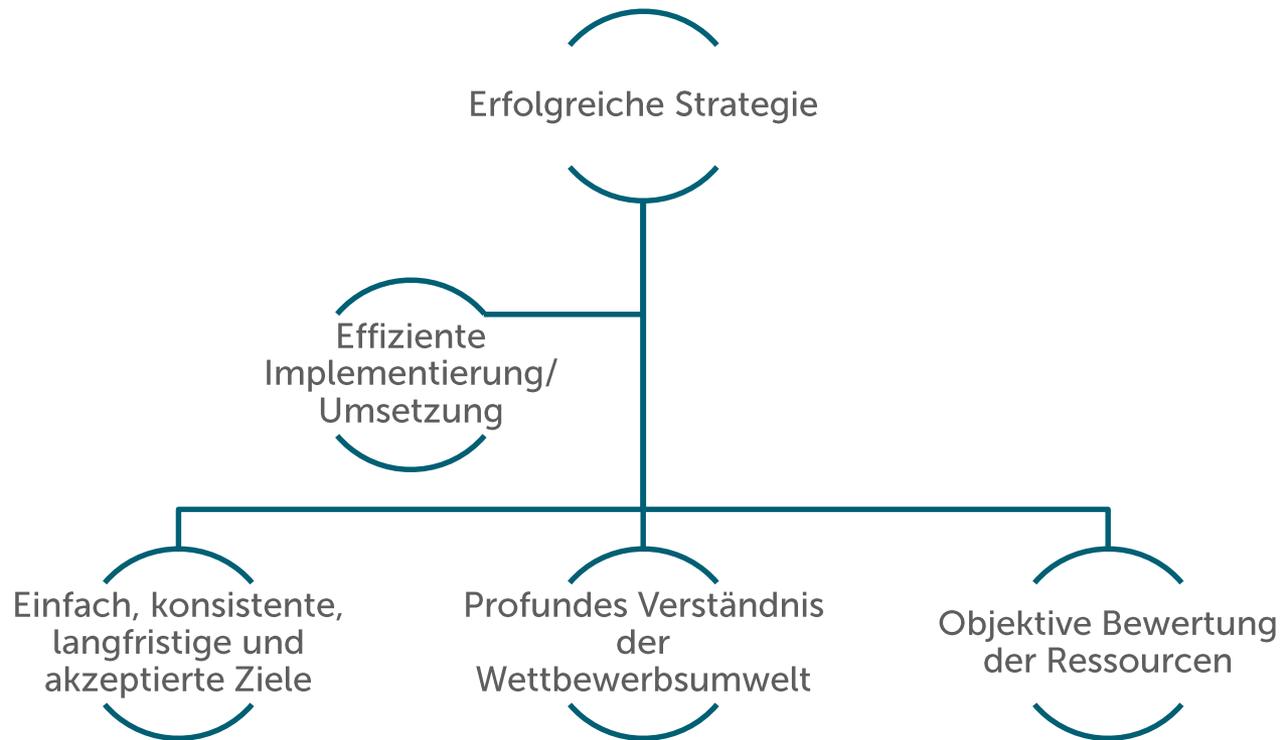
- Unternehmens(gesamt)strategie:
Festlegung der Produkt-/Markt-Kombinationen (Geschäftsfelder); Wachstums-, Stabilisierungs-, Schrumpfungsstrategie
- Wettbewerbsstrategie(n):
Art der Führung des Wettbewerbs innerhalb eines einzelnen Geschäftsfeldes (Kostenführerschaft, Differenzierung, Nische)
- Funktionalstrategie(n):
Langfristige Vorgehensweise in einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen, z.B. Beschaffungs-, Absatz-, F&E-, Risikomanagementstrategie

Strategie als Verbindung zwischen Unternehmen und Umwelt



Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 34

Strategie und Erfolg



Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 28

Strategisches Management



Quelle: Johnson et al. 2016, S. 35

Drei Bereiche des strategischen Managements

Kontext

(intern und extern)

Forschung:

Branchenanalyse
Kulturelle Analyse
Ressourcenbasierte Sicht

Inhalt

(strategische Option)

Forschung:

Strategie
und Leistung

Prozess

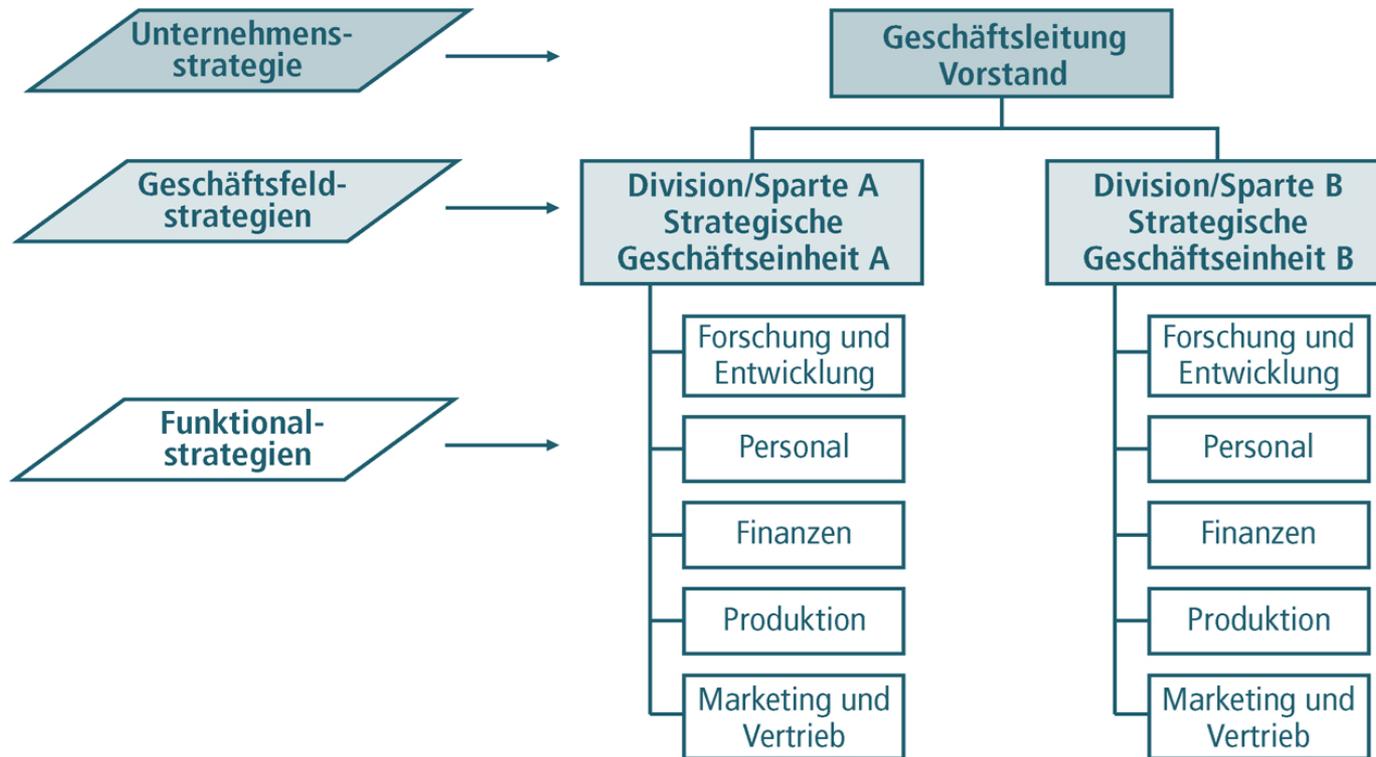
(Gestaltung und Umsetzung)

Forschung:

Strategische Planung
Wahl und Wandel
Praktische Strategie

Quelle: Eigene Darstellung nach Johnson et al. 2016, S. 43

Strategie und Organisationsstruktur



Quelle: Grant/Nippa 2006, S. 46

Entstehung von Strategien:

- Planerische Gestaltung → beabsichtigte Strategie
→ design school
- Komplexe Entstehung → realisierte Strategie (insb. emergente Strategie)
→ Erfahrung, Idee, Diskurs
→ emergence bzw. learning school

Wie entstehen Strategien?

- I.d.R. Kombination aus planerischer Gestaltung und komplexer Entstehung
- Z.T. Top down-Prozess (Vorstands- Geschäftsführungs- bzw. und AR-Sitzungen, strategische Planung usw.), z.T. Bottom up-Prozess (insb. Entscheidungen des mittleren Managements, auch aufgrund opportunistischen Verhaltens)
- Folge: Abweichung realisierter von intendierten Strategien (umso stärker, je volatiler die Umwelt ist)

Wie sollten Strategien entstehen?

- Kombination aus iterativem Prozess (→ Innovationen, Rückkopplungen) und planerischer Gestaltung
→ Fragen:
 - In welchem Verhältnis sollten beide Prozesse stehen?
 - Wie lassen sich emergente Strategieprozesse steuern?
- Eine Möglichkeit: Verknüpfung klarer Direktiven (z.B.: „Wir wollen in unseren Teilmärkten Nr. 1 oder 2 sein.“) mit starken Anreizen (Entgelt, Karriere o.ä.) für das (mittlere) Management
- Schwerpunkt hier: Vermittlung analytischer Zugänge zur Strategieformulierung, die die Basis rationaler strategischer Entscheidungen bilden

Funktionen von Strategien

- Strategie als Entscheidungshilfe
- Strategie als Koordinationsmechanismus
- Strategie als Ziel

Rolle der Analyse bei der Strategieformulierung

- Strategische Analysen sollen helfen, Probleme zu verstehen
- Beitrag zur Bewältigung der Komplexität strategischer Entscheidungen
- Verbesserung der Managementflexibilität