

# Strategisches Management

(© Feininger/ Mitschriften aus den Vorlesungen an der FH Merseburg  
bei Prof. Dr. Thorsten Hagenloch)



## 1.) Entwicklungsgeschichte

- 4 Phasen von der Planung zum strategischen Management
- Veränderung durch:
  - Dynamik und Umweltveränderungen
  - Zunahme unternehmensexterner und unternehmensinterner Komplexität

### **1. Phase: (Finanz-) Planung**

- in den 50er Jahren an finanzwirtschaftlichen Größen orientiert
- Planung zu dieser Zeit in erster Linie Finanzplanung
- zentrales Instrument: Budgetierung, neben Planung auch als Basis für Kontrolle

= nach innen gerichtete Planung

### **2. Phase: Langfristige Planung**

- Mitte 50er Jahre – Unternehmensumwelt ändert sich
- langfristige Planung mit Zeithorizont > 5 Jahre wurde nötig
- weitsichtige Vorausschau/ Erfassung von Trends
- Instrument: Trendextrapolation

= nach Außen gerichtete Planung (auf Unternehmensumwelt)

### **3. Phase: strategische Planung**

- 70er Jahre durch zunehmende Instabilität und starkes Ansteigen der Komplexität in den Unternehmen
- es war erforderlich Entwicklungen in der Umwelt systematisch zu analysieren um zukünftige Chancen und Risiken für die Unternehmen zu identifizieren
- Instrumente: Portfolioanalyse und Szenario Technik

= Umweltanalyse + Potentialanalyse (Bestimmung von unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen)

### **4. Phase: strategisches Management**

- 80er Jahre – Entwicklung von Strategien gewährleiten nicht deren Umsetzung
- neben Planung auch Steuerung und Kontrolle
- bedient Umweltanalyse und ökonomisch, politisch-rechtlich, technologische, sozio-kulturelle und ökologische Aspekte
- Koordination aller Führungssysteme

= strategisches Managementkonzept

# Strategisches Management

(© Feininger/ Mitschriften aus den Vorlesungen an der FH Merseburg bei Prof. Dr. Thorsten Hagenloch)



## Entwicklungsphasen strategischen Denkens

(Quelle: Gluck et al. 1980, S.4)

I. Finanzplanung	II. Langfristige Planung	III. Strategische Planung	IV. Strategisches Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jahresbudget</li> <li>- Funktionaler Schwerpunkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrjahresbudget</li> <li>- Abweichungsanalyse</li> <li>- Festlegung des Mittelbedarfes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf Wertsteigerung ausgerichtete Unternehmensstrategie</li> <li>- Auf nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ausgerichtete Geschäftsfeldstrategien</li> <li>- Interaktiver Prozeß der Strategieentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision und Führung</li> <li>- Klar definierter strategische Rahmen</li> <li>- Breit gestreute Fähigkeit, strategisch zu denken</li> <li>- Abgestimmte unterstützende Managementverfahren</li> <li>- Förderliches Wertsystem und „Unternehmenskultur“</li> </ul>
Komplexität des Unternehmens			
Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch

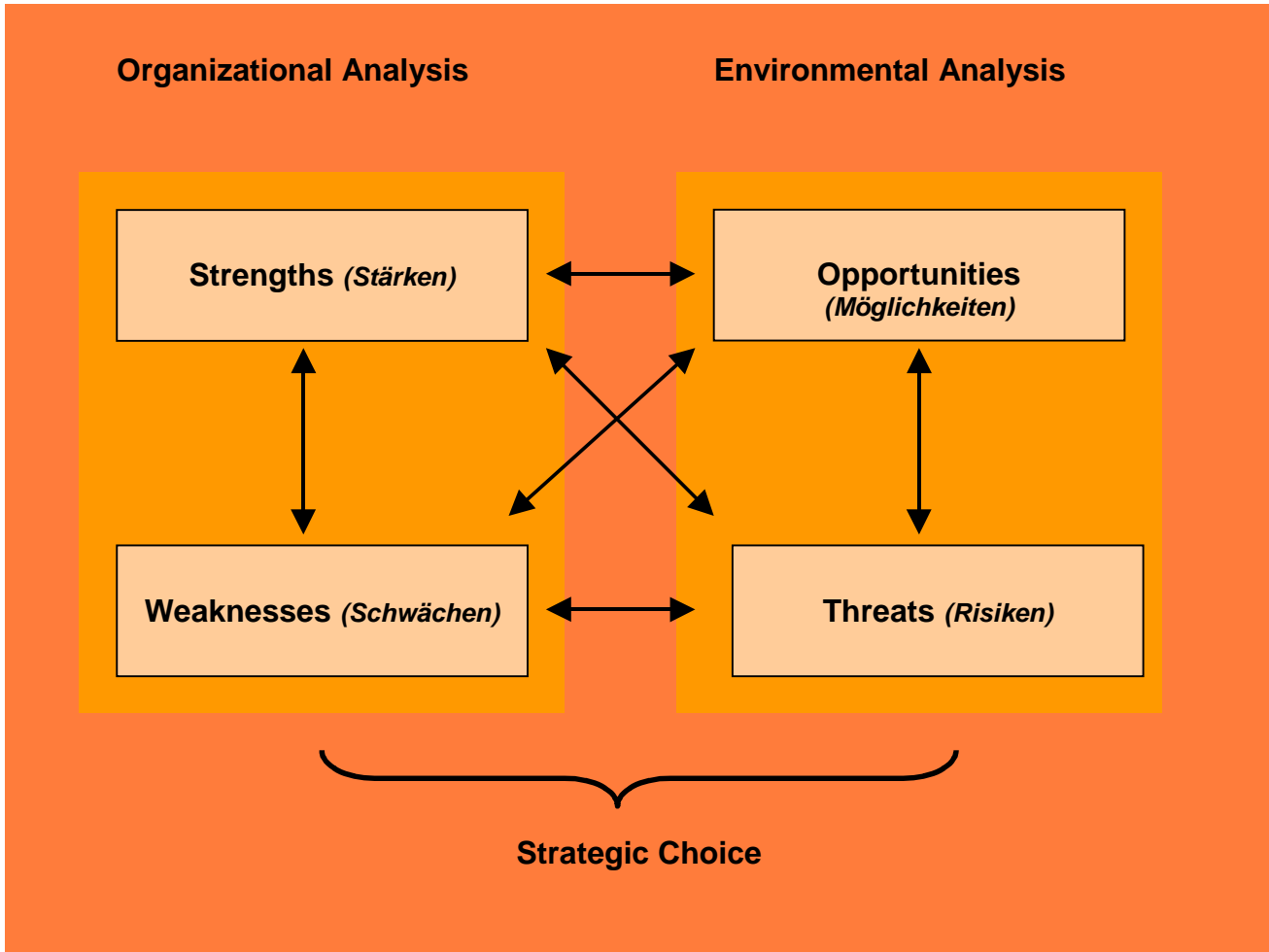
# Strategisches Management

(© Feininger/ Mitschriften aus den Vorlesungen an der FH Merseburg bei Prof. Dr. Thorsten Hagenloch)



## SWOT – Konzept als Bestandteil einer Strategie

(Quelle: Barney 1997, S.22)



# Strategisches Management

(© Feininger/ Mitschriften aus den Vorlesungen an der FH Merseburg bei Prof. Dr. Thorsten Hagenloch)



## Charakterisierung der Ebenen des Managements

Managementebenen	Strategisches Management	Taktisches Management	Operatives Management
<b>Abgrenzung</b>	langfristig stark aggregiert (Produktfelder) alle Funktionalbereiche integrierend	mittelfristig, mehrperiodig mittel aggregiert (Produktgruppen) nach Bereichen gegliedert	kurzfristig, einperiodig schwach aggregiert (Produktarten) nach Abteilungen gegliedert
<b>Einordnung in die Unternehmensorganisation (Bsp.)</b>	oberste Managementebene (Geschäftsführung oder Vorstand)	mittlere Managementebene (Bereichsleiter/ Hauptabteilungsleiter)	untere Managementebene (Abteilungsleiter)
<b>Einbezogene Phasen des Managementprozesses (grobe Zuordnung)</b>	1. Zielplanung		
	2. Lageanalyse	(ggf. Detaillierung)	
	3. Lageprognose	(ggf. Detaillierung)	
	4. Problemformulierung	4. Problemformulierung	
	5. Alternativenermittlung	5. Alternativenermittlung	5. Alternativenermittlung
	6. Entscheidung	6. Entscheidung	6. Entscheidung
		7. Durchsetzung	7. Durchsetzung
			8. Realisation
			9. Kontrolle

# Strategisches Management

(© Feininger/ Mitschriften aus den Vorlesungen an der FH Merseburg  
bei Prof. Dr. Thorsten Hagenloch)



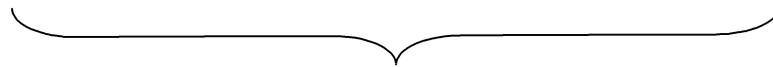
## Begriffliche Abgrenzung

**Management:** Management als Institution und Funktion

**Funktionaler Ansatz:** alle Handlungen gerichtet auf zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Kontrolle **betrieblicher** Aktivitäten (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle)

**Institutioneller Ansatz:** Personen mit dispositiven Tätigkeiten (Unternehmensleitung, Personen mit **Anordnungsbefugnisse**)  
Vorgesetztenfunktion (Top, Middle, Lower Management)

**Strategie:** rational geplante, auf einander abgestimmte Maßnahmen und Mittel zur Erreichung langfristiger Ziele  
Bestimmung von Ressourcen und einzuschlagenden Weg



beides zusammen = Strategisches Management

**Warum** Strategisches Management?

- Globalisierung der Märkte
- zunehmende Diskontinuität (sprunghafte Entwicklungen, nur begrenzt vorhersehbar)
- zunehmende Komplexität
- zunehmende Dynamik
- sozio-kulturelle Entwicklungen
- beschleunigter Technologiewandel

# Strategisches Management

(© Feininger/ Mitschriften aus den Vorlesungen an der FH Merseburg bei Prof. Dr. Thorsten Hagenloch)



## Merkmale der Planungsstufen

Planungsstufen	Fragestellung	Fristigkeit	benötigte wichtige Informationen	Beispiele für Planungsinhalte
Leitbild („Mission“) ↓ ↑	Wozu sind wir da?	langfristig (10-20 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eigene Motivation</li> <li>- Erwartungen der Umwelt</li> <li>- weltanschauliche Grundsätze</li> </ul>	<p>„Wir sind ein ‚High Technologie Unternehmen‘ der Kunststoffverarbeitung“</p> <p>„Es gilt das Leistungsprinzip“</p>
Strategische Planung ↓ ↑	Was tun? (Welche Unternehmensziele verfolgen wir? Welche Wege verfolgen wir zur Zielerreichung?)	langfristig (5 bis 15 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umweltanalyse (Chancen und Risiken)</li> <li>- Unternehmensanalyse (interne Stärken und Schwächen)</li> <li>- Ideen</li> </ul>	<p>„Wir wollen ein jährliches Umsatzwachstum von 15% bei einem ROI von 12%“</p> <p>„Wir wollen den gesamten EG-Markt erreichen.“</p> <p>„Wir wollen Produkte und Beratung liefern“.</p>
Taktische Planung ↓ ↑	Wie realisieren? (Welche Maßnahmen sind vorzunehmen? Welche Mittel sind dabei einzusetzen?)	mittelfristig (2-5 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkrete Programme</li> <li>- materielle und finanzielle Kapazitäten</li> <li>- menschliches Potential</li> <li>- betriebswirtschaftliche Zahlen (Rentabilität, Liquidität, Wirtschaftlichkeit)</li> </ul>	<p>„Wir bauen 1992 eine neue Lagerhalle.“</p> <p>„Wir konzipieren bis 1993 eine neue Produktlinie.“</p>
Operative Planung ↓ ↑	Was soll konkret im kommenden Jahr passieren?	kurzfristig (1 Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktionsablauf</li> <li>- Vorgabezeiten</li> <li>- Umsätze</li> </ul>	<p>„Im kommenden Jahr produzieren wir 1 000 000 Einheiten.“</p>
Budgets	Welches Ergebnis soll im nächsten Jahr erreicht werden?	kurzfristig (1 Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einnahmen-Ausgaben</li> <li>- Aufwand-Ertrag</li> <li>- Kosten-Leistung</li> </ul>	<p>„Im kommenden Jahr soll ein Gewinn nach Steuern von 5000000 EUR erreicht werden.“</p>