

# IV. Strategische Unternehmensführung

- Die Entwicklung von Strategien bildet eine elementare Aufgabe der Unternehmensführung
- Strategien richten sich auf die langfristige Entwicklung, Bestandserhaltung und ggf. auch die Bestanderweiterung der Unternehmung
- Strategische Führung ist ein Aspekt, der vermutlich in jeder Unternehmung vorgefunden werden kann. Selbst solche Unternehmungen, die sich bspw. auf das Kopieren der erfolgreichen Innovatoren ihrer Branche konzentrieren, lassen Muster wie intuitives Erfassen von Veränderungen, langjährige Branchenkenntnis usw. erkennen.
- Strategisches Management ist dagegen die systematische Unterstützung der allgemeinen strategischen Führung;  
Hier geht es darum, dass Entscheidungsträger eine bewusste, kontinuierliche Evolution der Unternehmung vornehmen (F. Becker)
- Instruktiv ist in diesem Zusammenhang u.a. die Unterscheidung von Strategischen Geschäftsfeldern (SGF) und Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) sowie realorganisatorischen Organisationsformen.

# Strategische Unternehmensführung

## Das Strategieverständnis

- Strategie als Plan
- Strategie als List
- Strategie als Denkhaltung

## Die Strategische Analyse

- Umweltanalyse
- Unternehmensanalyse

## Die Strategische Planung

- **Strategieebene der Gesamtunternehmung( „corporate strategy“ )**
- **Strategieebene der Geschäftsbereiche ( „business strategy“ )**
- **Strategieebene der Funktionalbereiche ( „functional strategy“ )**

## Die strategische Umsetzung ( mittels verschiedener Subsysteme )

- Organisationssystem
- Personalsystem
- Kontrollsystem

# Strategische Analyse

## Die Strategische Analyse

### **I. Umweltanalyse**

- Marktvolumen
- Marktanteile
- Konkurrentenanalyse
- Wettbewerbsanalyse

### **II. Unternehmensanalyse**

- Stärke-Schwächenanalyse
- Portfolioanalyse

# Strategische Unternehmensführung

## Strategische Planung

- Bei der strategischen Planung geht es darum, auf der Basis der vorhergegangenen Analyseergebnisse, wertorientierte Strategien für unterschiedliche Unternehmensebenen zu erarbeiten
- In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden zumeist drei Strategieebenen unterschieden:
  1. Strategieebene der Gesamtunternehmung/Unternehmenspolitik ( „corporate strategy“ ); Planung der Grundstrategie
  2. Strategieebene der Geschäftsbereiche ( „business strategy“ )
  3. Strategieebene der Funktionalbereiche ( „functional strategy“ )

Im Folgenden wird eine Konzentration auf die Strategieebene der Gesamtunternehmung/Unternehmenspolitik/Planung der Grundstrategien vorgenommen

# Strategische Unternehmensführung

## Planung der Grundstrategien

In einer rein betriebswirtschaftlichen Betrachtung werden als Strategietypen unterschieden:

### ■ **Wachstumsstrategie**

- Marktdurchdringung( Steigerung von Absatz etc.)
- Marktentwicklung ( neue Märkte/neue Branchen)
- Produktentwicklung ( neue Produkte auf vorhandenen Märkten)
- Diversifikation ( neue Produkte für neue Märkte )

### ■ **Stabilisierungsstrategie**

- Übergangsstrategie (Pause für weitere strategische Überlegungen)
- „Nichts-ändert-sich Strategie ( bewusste Entscheidung auf Analyse-Basis )

### - **Schrumpfungsstrategie** ( bei entsprechend schrumpfenden Märkten )

- Austritt
- selektiver Rückzug
- Nische

# Strategische Umsetzung ( Strategieeinführung )

- Hier wird in der Regel zwischen dem strategischen Organisationssystem, dem strategischen Personalsystem und dem strategischen Kontrollsystem unterschieden.
- Im folgenden erfolgt eine Konzentration auf das strategische Personalsystem

# Strategisches Personalsystem

- Strategisches Personalsystem

Strategisch-orientierte Personalmaßnahmen sollen dazu beitragen, die strategische Umsetzung gezielt zu steuern. Es geht also um eine Einbettung der Personalpolitik in die gesamte Unternehmenspolitik

Vier Aufgaben werden unterschieden:

- Personalauswahl
- Leistungsbeurteilung
- Anreizsystem
- Personalentwicklung

# Strategisches Personalsystem

Strategisches Verhalten	Positionierung in einer Marktnische bei bestmöglicher Kundenbefriedigung	Entwicklung neuer Produkte und rasche Markteinführung	Aufbau stabiler Produkt-Markt-Beziehungen und wohlüberlegter Zweiter im Markt	Passive Produkt-Markt-Politik und vergleichsweise geringe Risikobereitschaft
Personalorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kurzfristige Personalplanung</li> <li>▪ externe Personalbeschaffung</li> <li>▪ geringe Personalentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betonung vom Personalmarketing</li> <li>▪ formale Personalauswahl, -bewertung und -entwicklung</li> <li>▪ monetäre Anreize</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ langfristige Personalplanung</li> <li>▪ hohe Personalentwicklung Weiterbildung</li> <li>▪ interne Personalförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sporadische Personalplanung</li> <li>▪ informale Personalauswahl -beurteilung und -entwicklung</li> <li>▪ monetäre Anreize</li> </ul>