

Studiengang Industrie

Strategisches Management

Vorlesungsplan

- K1 Einleitung
- K2 Strategische Analyse
- K3 Strategisches Management in Kleinunternehmen
- K4 Strategisches Management in mittleren Unternehmen (Wettbewerbsstrategien)
- K5 Strategisches Management in Großunternehmen (Integrative und globale Strategien)
- K6 Normative Strategien

Kapitel 1

Einleitung



Kapitel 1 Einleitung

- Bedrohungsszenario (Arcandor)
- Begriff der Strategie
- Strategien in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße



Pleitefälle Deutschland

1. Arcandor	2009	52.000 MA	???
2. Schlecker	2012	52.000 MA	Finanzkrise
3. Praktiker	2013	20.000 MA	Finanzkrise
4. Woolworth	2009	9.300 MA	Finanzkrise
5. Walter Bau	2005	6.900 MA	Allg. Wirtschaftskrise
6. Edscha	2009	6.500 MA	Finanzkrise
7. Qimonda-Chips	2009	3.800 MA	Preisverfall
8. Karmann	2009	3.500 MA	Finanzkrise
9. Hertie	2009	3.200 MA	sh. Karstadt
10. Wanda-Werft	2009	2.700 MA	Finanzkrise

Aber...

Finanz- und Wirtschaftskrisen kommen regelmäßig, mit ihnen ist also ständig zu rechnen. Es handelt sich um grobe Fahrlässigkeit, sollte sich ein Unternehmen darauf nicht vorbereiten.

Haben das diese Unternehmen nicht getan?

Oder liegen die Gründe anderweitig?

Übungsaufgabe 1



Karstadt ist seit 2009 in der Insolvenz, trotz diverser Eigentümerwechsel.

Kaufhof nach Millionenverlusten verkauft.

C&A steht vor Verkauf an chinesischen Investor.

Schöpferische Zerstörung

Joseph Schumpeter

1883 - 1950

Nationalökonom und Politiker

Professor Harvard-Universität



Wechselwirkung von Innovation und Imitation als Basis
des wirtschaftlichen Wettbewerbs

Schöpferische Zerstörung

Jede ökonomische Entwicklung baut auf dem Prozess der schöpferischen Zerstörung auf.

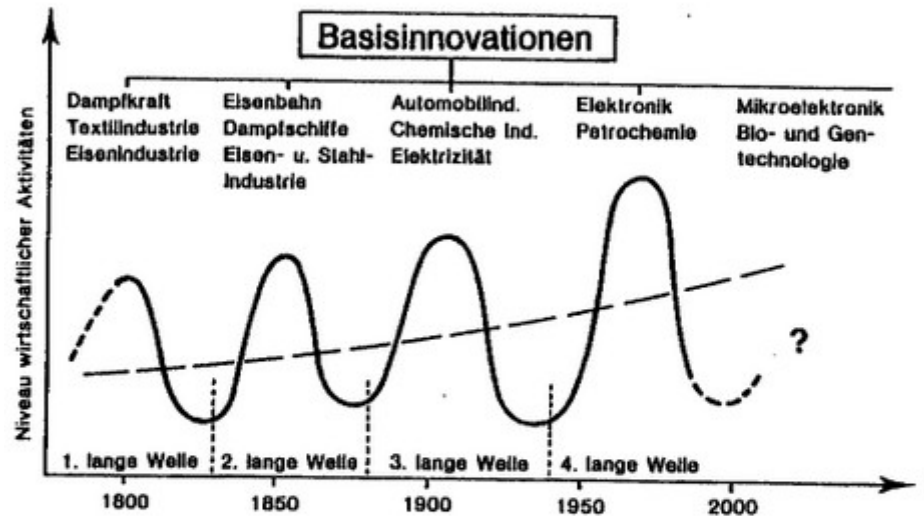
Durch eine Neukombination von Produktionsfaktoren, die sich erfolgreich durchsetzt, werden alte Strukturen verdrängt und schließlich zerstört.

Die Zerstörung ist also notwendig – und nicht etwa ein Systemfehler – damit Neuordnung stattfinden kann.

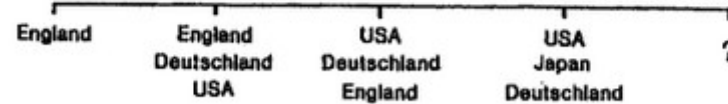
Wesen des Kapitalismus

Auslöser sind Innovationen

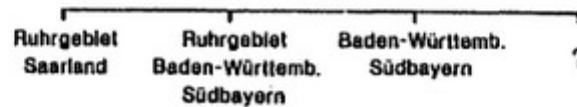
**Modell der wirtschaftlichen Entwicklung
in „langen Wellen“, nach P. Dicken 1986**



Ausgangspunkte wesentlicher Innovationen (International)



Ausgangspunkte wesentlicher Innovationen (Deutschland)



Quelle: Schätzl 1993

Evolutionäre Wettbewerbstheorie

Übertragung Überlebenskampfes der Evolution auf den Unternehmenswettbewerb (Variation und Selektion).

Nachfrager treffen Auswahl und „belohnen“ den Anbieter durch den Kauf der Produkte (Selektion).

Der Konkurrent muss sein Angebot verbessern (Variation).

Wesen dieser Theorie: Anbieter und Nachfrage sind durch den Wettbewerbsgedanken verbunden.

(nach Wolfgang Kerber, Uni Marburg)

“It is not the
strongest of species
that survive, not
the most
intelligent, but the
one most
responsive to
change.”

Charles Darwin

Fazit: Strategisches Management

Prozess, mit dem sich ein Unternehmen an die Umwelt anpasst.

Lenkung der inneren Unternehmensstrukturen und

Herausforderung durch dynamisches Umfeld

Führungskräfte müssen diese Entwicklungen annehmen, bewerten und bei Entscheidungen berücksichtigen.

Übungsaufgabe 2



Definition Strategie

- „Krieg ist die Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln.“ (Karl von Clausewitz)
- „Halte niemals Deinen Feind davon ab einen Fehler zu begehen.“ (Sunzi)
- „Unbedeutende Pläne haben nicht die Macht die Seelen zu bewegen.“ (Niccolo Machiavelli)
- „Jede Strategie reicht nur bis zur ersten Feindberührung. Danach beginnen Aushilfen.“
(Helmut Graf von Moltke)

Strategie

Militärischer Ursprung Strategos = Heerführer

Spieltheorie = Planung einer bestimmten Folge von Spielzügen in Abhängigkeit von fremden Spielzügen

Heute = Entscheidungen aus einer übergeordneten Perspektive zu einem ganzheitlichen Handeln

Strategie

„Eine Strategie beinhaltet eine geplante Vorgehensweise, die unter Berücksichtigung heutiger und künftiger Entwicklungen im Unternehmensumfeld, Entscheidungen über den Einsatz finanzieller Mittel trifft, um den langfristigen Unternehmenserhalt zu gewährleisten.“

Einleitung

Klassische Definition:

„Strategisches Management ist der Teil der BWL, der sich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele, Zwecke und Ausrichtungen von Unternehmen beschäftigt.“

Aber...

Ist das nicht identisch mit dem Begriff „Unternehmensführung“?

„Der Zweck der Unternehmensführung (eng. Leadership) besteht in der Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens zur Zielerreichung, durch planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten in Unternehmen.“

Abgrenzungsversuch

- Anderer Zeithorizont: Zukunftsorientiert nicht gegenwartsorientiert
- Andere Datenbasis: Schlussfolgerungen statt Fakten
- Andere Mittel: Erkennen von Einflussfaktoren
- Andere Ziele: Schaffung von Anpassungsfähigkeit (Dinosaurier sterben aus) durch Handlungsfreiheit (z.B. Kostenvorteile bei Verhandlungen mit Lieferanten)

So kann strategisches Management als Teil der Aufgaben der Unternehmensführung gesehen werden.

Nochmals der Begriff Strategie

„Eine Strategie beinhaltet eine geplante Vorgehensweise, die unter Berücksichtigung heutiger und künftiger Entwicklungen im Unternehmensumfeld, Entscheidungen über den Einsatz finanzieller Mittel trifft, um den langfristigen Unternehmenserhalt zu gewährleisten.“

Achtung Behauptung:

Die Aussage widerspricht sich selbst

Daher hat strategisches Management zwei gleich starke Seiten

1. Planung = Versuch der aktiven Gestaltung der Unternehmenszukunft aufgrund angenommener Entwicklungen.

2. Reaktion = Anpassung der Strategie an sich verändernde Gegebenheiten.

Beides muss im Gleichgewicht zueinander stehen.

Daher hat strategisches Management zwei gleich starke Seiten

Überwiegt die Planung, dann kommt Mintzberg ins Spiel.

Überwiegt die Anpassungsfähigkeit ist es nur ein
„Durchwursteln.“

Erfolgreiche Strategie ist die Verknüpfung von beidem.
Das ist in der Praxis sehr schwer, da Planung im
Widerspruch zur Veränderung steht.

„How can I plan anything, if everything
changes all the time.“

(James Taggert in Atlas Shrugged)

Daher hat strategisches Management zwei gleich starke Seiten

Auch unterliegen Führungskräfte sehr häufig dem Irrtum, dass Mitarbeiter einerseits kreativ und flexibel, auf der anderen Seite korrekt in der Planerfüllung sind. Bei den meisten Menschen findet sich nur eine dieser Eigenschaften. Und Menschen, die beide Kriterien erfüllen sind vermutlich eher selbständig tätig, als sich der Hierarchie eines Unternehmens zu unterwerfen.

Weiterhin besteht ein politisches Eigeninteresse der Mitarbeiter und Führungskräfte

Trotzdem:

- Führungskräfte müssen künftige Entwicklungen erkennen und verstehen.
- Aus diesen Entwicklungen sind Auswirkungen auf das Unternehmen abzuleiten
- Diese Auswirkungen sind kritisch zu bewerten
- Daraus abgeleitete Entscheidungen sind zu treffen
- Diese Entscheidungen müssen umgesetzt werden
- Wie kann die Wirkung der Umsetzung kontrolliert werden?

Parallelen

Die Vorgehensweise des Strategischen Managements ist vergleichbar mit der Vorgehensweise in

- Sportlichen Wettkämpfen
- Strategischen Spielen (Schach)
- Kriegen

Anmerkung: Der Begriff „Rivalität“ hat seinen Ursprung im Streit um die Nutzungsrechte an einem Fluss („River“).

Parallelen

Sport/Spiel, Krieg und wirtschaftlicher Wettbewerb haben erstaunliche Gemeinsamkeiten:

- Bedrohungsszenario
- Zielsetzung
- Aufklärung
- Verfügbare Mittel
- Mitteleinsatz
- Einsatzkontrolle

Schach

- Bedrohungsszenario = Schachmatt (Niederlage)
- Zielsetzung = Gegner in Schachmatt setzen
- Aufklärung = Unmöglich, einzig Schlussfolgerungen
- Verfügbare Mittel = Vorhandene Figuren
- Mitteleinsatz = Platzierung der Figuren
- Einsatzkontrolle = try-and-error

Wettkampf aus dem Sport

Bis in die 60er Jahre wurde Wettkampfsport pädagogisch positiv gesehen.

„Modernere“ Überlegungen stehen dazu ablehnend, da Niederlagen eine negative Erfahrung darstellen.

Pädagogische Verstärker:

1. Lob für Sieg, Tadel für Niederlage
2. Lob für Anstrengung, Tadel für wenig Anstrengung
3. Lob für Entwicklungsfortschritt, Tadel für Stillstand (Mastery)

Wie wirklichkeitsnahe ist dies im Bezug auf „Wirtschaft“?

Krieg (im Sinne von Clausewitz)

- Bedrohungsszenario = Verlust der Souveränität
- Zielsetzung = Souveränität über den Gegner
- Aufklärung = Möglich, sogar wesentliche Komponente
- Verfügbare Mittel = Menschen, Waffen, Propaganda
- Mitteleinsatz = Strategisch, operativ, taktisch
- Einsatzkontrolle = Sieg, Niederlage, Unentschieden

Wirtschaftlicher Wettbewerb

- Bedrohungsszenario = Wirtschaftlicher Untergang
- Zielsetzung = Unternehmenserhalt, Untergang des Mitbewerbers
- Aufklärung = Umweltanalyse
- Verfügbare Mittel = Geld
- Mitteleinsatz = Strategisch, operativ, taktisch
- Einsatzkontrolle = Gewinn, Cashflow

Gefahren für die Unternehmensexistenz

- Interessen der Kunden ändern sich
- Technologien ändern sich
- Wirtschaftskrisen kommen und gehen
- Regierungen kommen und gehen
- Neue Konkurrenten erscheinen
- Interessen der Mitarbeiter ändern sich
- Partner und Lieferanten ändern sich

Warum glaube ich dann, mich nicht ändern zu müssen?

Überlebensfähigkeit eines Unternehmens

Das ganze hat sehr viel mit Evolution zu tun. Kleine Betriebe müssen sich anders verhalten als mittlere. Und mittlere anders als große.

Anpassung bedeutet:

In welchen Geschäftsfeldern sind wir aktiv?

Wie werden sich diese Geschäftsfelder entwickeln?

Bei positiver Entwicklung: Reichen unsere Fähigkeiten aus im Geschäftsfeld zu bestehen oder müssen Fähigkeiten angepasst werden?

Bei negativer Entwicklung: Welche Alternativen bieten sich?

Kleinunternehmen = Nischenstrategie



Mittlere = Kernkompetenzen



Große = Wachstum und Integration



Klein, Mittel, Groß

Eine Einteilung nach Umsatz, Mitarbeiter oder ähnliches ist für das Thema Strategisches Management vollkommen irrelevant. Es kommt vielmehr darauf an, wie man sich selber sieht, was man sich zutraut und welche Fähigkeiten man hat. Daher nur eine grobe Orientierung.

Klein = Die einzige Führungskraft ist der Unternehmer

Mittel = Organisches Wachstum ist möglich

Groß = Wachstum durch M&A

sh. auch SAP

Grundsätzliche Ansatzpunkte

Kunde (neue und bestehende) CRM

Mitarbeiter (Q+Q-Leistungssteigerung) HRM=Lernen

Produkt (Kosten) = Qualität, Targetcosting

Management = Belohnungssysteme

Staat = Einflussnahme Lobbyismus

Investoren = FK/EK, PR und Investorrelations





- 1972 gegründet (Claus Wellenreuther, Hans-Werner Hector, Klaus Tschira, Dietmar Hopp und Hasso Plattner)
- Bildschirmeingabe statt Lochkarte
- Mehrfach- statt Einzelanwendungen auf IBM und Siemensrechnern

Strategische Entscheidungen

- 1980 Fremdsprachigkeit
- 1988 Umwandlung zur AG
- 1991 SAP R/3 (Unix und Oraclefähig)
- 1993 Entwicklungszentrum Palo Alto
- 1998 Entwicklungszentrum Bangalore
- 2003 Entwicklungszentrum Shanghai



Strategische Entscheidungen



- Ab 2008 kein „organisches“ Wachstum mehr
- 2010 Übernahme Sybase (Mobile Enterprise)
- 2012 Übernahme Success Factors (CloudApp)
- 2012 Übernahme Ariba (Handelsplattform)
- 2014 Übernahme Concur (Reisekosten)



Umsatz und Mitarbeiter

- 1972: 640.000 DM, 9 Mitarbeiter
- 1982: 24 Mio. DM, 105 Mitarbeiter
- 1992: 850 Mio. DM, 3.157 Mitarbeiter
- 2002: 7,4 Mrd. €, 28.797 Mitarbeiter
- 2012: 16,2 Mrd €, 64.422 Mitarbeiter
- Gewinn 2015: ca. 3 Mrd. € mit ca. 84.000 MA

Ansatzpunkte aus der BWL

Chandler, Ansoff = Prozessorientierter Ansatz „Wie komme ich zu einer Strategie?“

Porter = „Welche Eigenschaften machen ein Unternehmen erfolgreich?“

„Strategie ist nicht das Ergebnis der Planung, im Gegenteil. Es ist der Anfang“. (Henry Mintzberg) = Kombination aus Planen und Reagieren.

Hamel, Prahalad = Ressourcenstrategie = Aufbau von Kernkompetenzen, Konzentration von Ressourcen

Strategiedefinition

Umfassender Charakter

Langfristig und zukunftsorientiert

Aggregierte Informationen

Geplante Handlungen

Flexibilität, Kreativität, unternehmerisches Lernen

Rationale, motivierende und emotionale Elemente

Strategiedefinition

Fundamental erfolgsorientiert

Auf externe Tätigkeitsfelder (Märkte, Produkte) gerichtet

Auf interne Fähigkeiten ausgerichtet

Schließt Ziele, Mittel und Maßnahmen ein

Institutionalisierung

Ergänzung der operativen um eine strategische Planung

Eigenständige Strategieplanung

Strategic Management by exception

Muddling-through

Zumindest die beiden letzten sind Schönwettermodelle

Henry Mintzberg
Professor für BWL und
Management
Geboren 1939
1965 Master-of-science am MIT
McGill Universität Montreal
„eingeplante Spontanität“



Kritik:

Glaube an die Formalisierung des Strategischen Managements

Mangelnde Flexibilität und rigide Grundhaltung

Illusion der Steuer- und Kontrollierbarkeit des Systems

Glaube an die Vorhersagbarkeit der Zukunft

Trennung von strategischem und operativen Management

Motivations-, Akzeptanz- und Durchsetzungsprobleme

Wir werden darauf nochmals zurück kommen.



Management is, above all, a practice
where art, science, and craft meet

— *Henry Mintzberg* —

AZ QUOTES

Möglichkeiten

Vorbereitung auf Überraschungen

Erkennung möglicher Wettbewerbsvorteile

Strategisches Denken lernen

Integrative und kulturfördernde Wirkung

Objektivierung statt Politisierung bei der
Mittelverwendung

Gefahren

- Finanzieller und zeitlicher Aufwand
- Übermacht des operativen Geschäfts
- Umgang, aber keine Beseitigung von Unsicherheiten
- Begrenzte intellektuelle Fähigkeiten der Führungskräfte
- Planung kann Kreativität und Flexibilität abwürgen
- Bürokratisierung durch Management-Informationssysteme
- Misstrauenskultur führt zu Zynismus und Widerstand

Strategische Größen

Marktanteil (Gesamtmärkte, Teilmärkte, Konkurrenz)

Kreditwürdigkeit (Rating)

Kundenstruktur (Anzahl, Größe, Zusammensetzung)

Image (Qualität, Kundenservice, Ökologiebewußtsein, Arbeitgeber)

Innovationsfähigkeit

Kostenstruktur

Personalstruktur (Anzahl, Struktur)

Übungsaufgabe 3

Beiersdorf

Beiersdorf -Geschichte-

1882 Der Apotheker Paul Carl Beiersdorf aus Hamburg entwickelt ein neuartiges medizinisches Pflaster

1909 Verkauf des ersten Lippenpflegestifts „Labello“

1911 Nivea kommt auf den Markt (nivia = Schnee)

1922 Einführung der Marke Hansaplast

1935 Entwicklung eines transparenten Klebefilms unter dem Namen tesa

1951 8x4 kommt auf den Markt

Beiersdorf -Zahlen-

Umsatz: 6,7 Mrd. €

Jahresüberschuss: 660 Mio. €

Mitarbeiter: 17.659

Mehrheitsaktionär ist die maxingvest AG. Diese wiederum gehört der Familie Herz. maxingvest ist der Haupteigentümer von Beiersdorf und Tchibo.

Unter den 500 größten Familienunternehmen in Deutschland nimmt maxingvest den 16. Platz ein.

Beiersdorf -Marken-

Nivea

tesa

Eucerin

Atrix

La Prairie

SLEK

Labello

Hidrofugal

Hansaplast

Florena

8x4

Kapitel 2

Analyse



Kapitel 2 Analyse

Umweltanalyse (Global)

Unternehmensanalyse

Strategische Analyse

Frühaufklärung

Wiederholung

„Strategisches Management hat das Ziel das Unternehmen zu befähigen, sich an künftige Wettbewerbsveränderungen anzupassen. Dies bedeutet Umweltchancen durch Stärken auszunutzen und Schwächen abzubauen oder neue Stärken zu entwickeln. Daraus ergibt sich, dass man zu erst ein Verständnis für Chancen und Risiken entwickeln muss. Dies ist nur möglich, wenn man sich mit der Unternehmensumwelt vertraut gemacht hat.“

Beispiele

Ford: Erst Massenproduktion, dann Probleme, da keine Produktdifferenzierung. „Man kann das T-Modell in jeder Farbe haben, solange es schwarz ist.“ Erst der Erfolg von GM brachte ein Umdenken.

IBM: Ablehnung des Personal Computers zur zentralen Datentechnik. „Wir sind nicht in der Spielzeugbranche.“ Erst Unternehmen wie Microsoft, Apple oder SAP zwangen zum Umdenken

Umweltanalyse Global

Orientierung am St. Galler Managementmodell, hier wird von vier Sphären gesprochen:

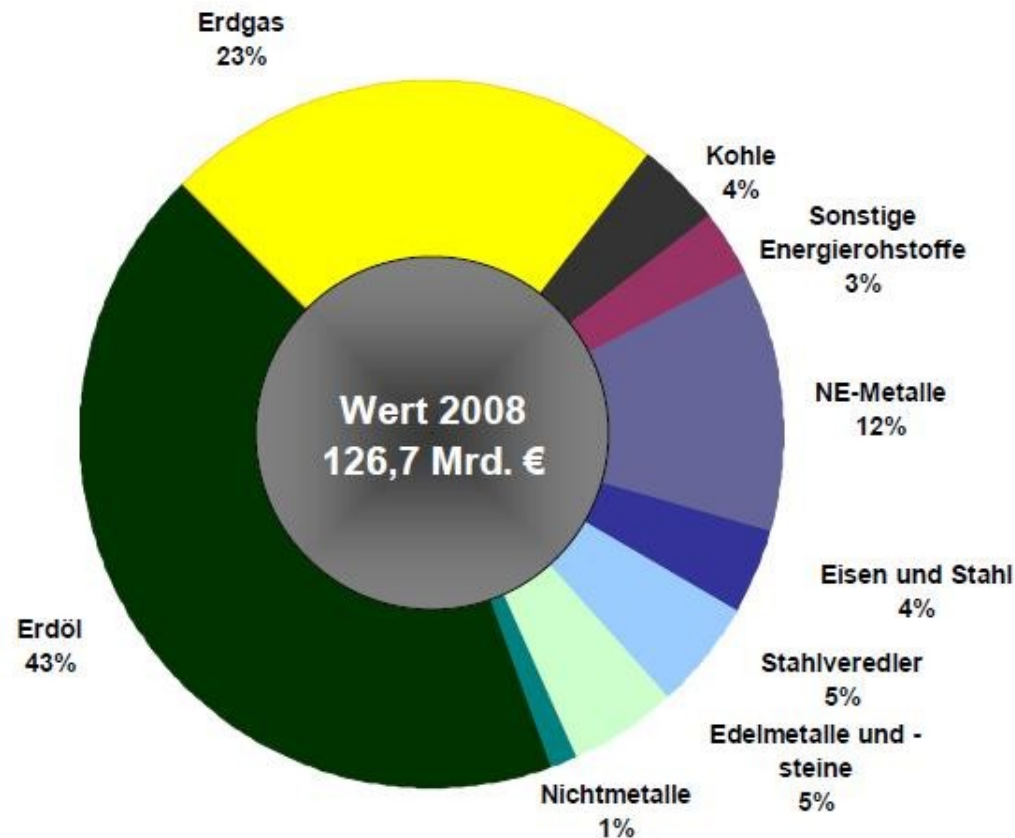
- Natur
- Technologie
- Wirtschaft
- Soziale Sphäre (Gesellschaft und Politik)

Die Umweltsphären beeinflussen nicht nur Unternehmen, sondern sich auch gegenseitig

Natur: Doppelnutzung

- Dient als Lieferant von Rohstoffen, die der Produktion und der Energieerzeugung dienen und bietet Anbaufläche für Nutzpflanzen sowie die Ausbeutung als Nahrungsquelle (Fischfang)
- Nicht mehr benötigte Abfälle der Produktion und des Konsums werden in Luft, Wasser und Meer entsorgt
- **Übungsaufgabe 4**

Wert der Rohstoffeinfuhren 2008



Technologie

- Substitutionstechnologien
- Produktinnovationen
- Kommunikationssysteme

Nur ein Thema... DAS Thema? Digitalisierung

Versuchen Sie für die folgenden Begriffe eine Definition zu finden:

- Digitalisierung
- Smart Production
- Internet der Dinge

Welche Folgen kann die Digitalisierung für die Gesellschaft und die Unternehmen haben?

Übungsaufgabe 5

Top-10 der gefährdeten Berufe¹

(In den nächsten zwei Dekaden/nach potentielltem Einfluss auf den Arbeitsmarkt)

Beruf	Beschäftigte
Büro- und Sekretariatskräfte	2,7 Mio.
Berufe im Verkauf	1,1 Mio.
Berufe im Gastronomieservice	1,0 Mio.
Berufe in der kaufmännischen und technischen Betriebswirtschaft	0,9 Mio.
Berufe für Post- und Zustelldienste	0,7 Mio.
Köche/Köchinnen	0,7 Mio.
Bankkaufleute	0,5 Mio.
Berufe in der Lagerwirtschaft	0,4 Mio.
Berufe in der Metallbearbeitung	0,4 Mio.
Berufe in der Buchhaltung	0,3 Mio.

Eine hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit haben den Forschern zufolge Berufe wie Versicherungsvertreter (99 %), Kreditanalysten (98 %), Kassierer (97 %) oder auch Köche (96 %).

¹ Mit Automatisierungswahrscheinlichkeiten von mindestens 70 %.

Top-10 der ungefährdeten Berufe²

(In den nächsten zwei Dekaden/nach potentielltem Einfluss auf den Arbeitsmarkt)

Beruf	Beschäftigte
Berufe in der Kinderbetreuung und -erziehung	0,8 Mio.
Berufe in der Gesundheits- und Krankenpflege	0,7 Mio.
Aufsichts- und Führungskräfte – Unternehmensorganisation und -strategie	0,5 Mio.
Berufe in der Maschinenbau- und Betriebstechnik	0,4 Mio.
Berufe in der Kraftfahrzeugtechnik	0,4 Mio.
Berufe im Vertrieb (Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe)	0,3 Mio.
Berufe in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik	0,3 Mio.
Berufe in der Altenpflege	0,3 Mio.
Berufe in der Hochschullehre und -forschung	0,2 Mio.
Berufe in der Bauelektrik	0,2 Mio.

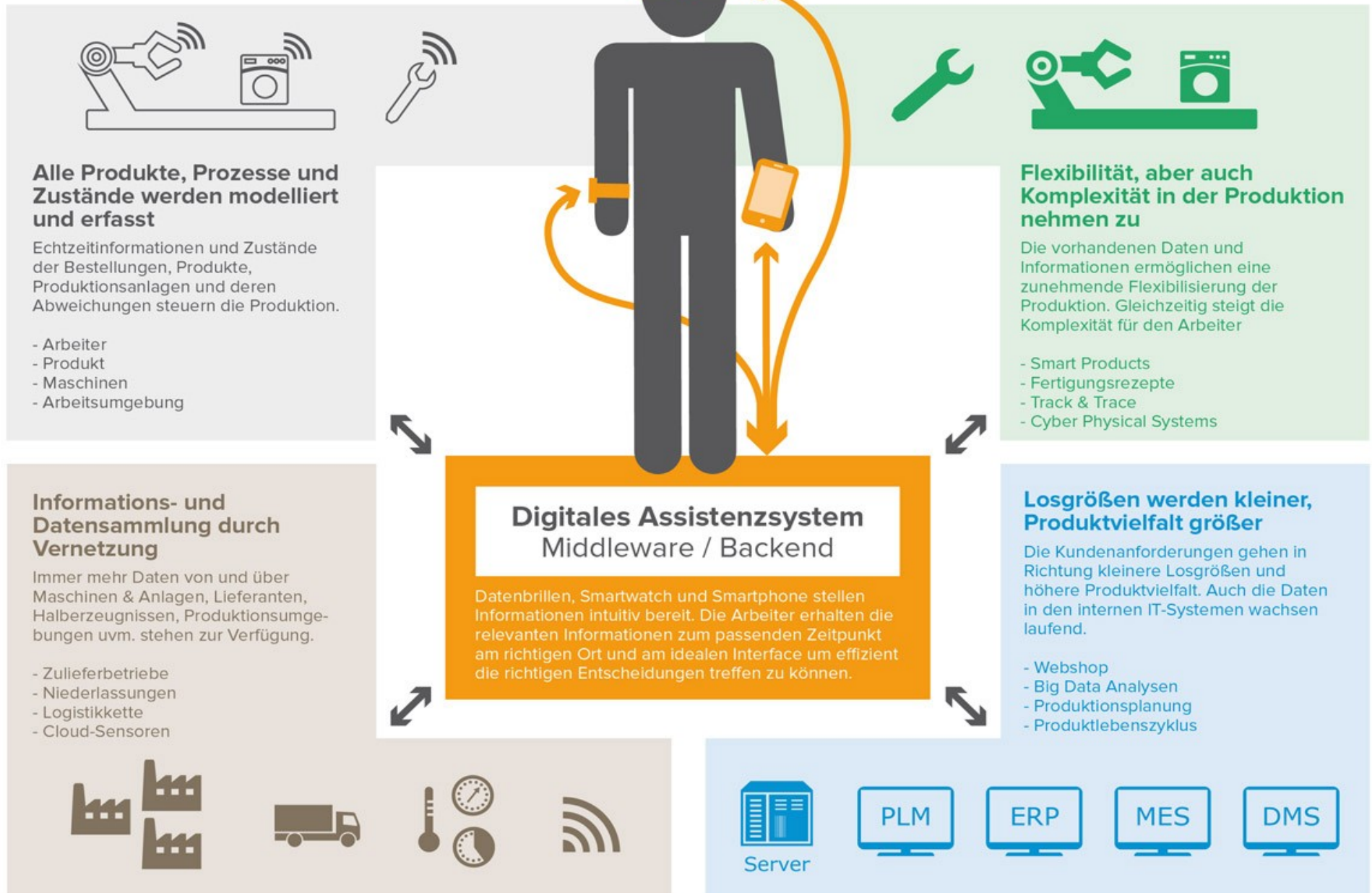
Kaum von Automatisierung gefährdet sind Berufe wie Erzieher, Anthropologen und Archäologen, HR-Manager sowie Ärzte und Chirurgen – sie alle haben eine Wahrscheinlichkeit von unter ein Prozent.

² Mit Automatisierungswahrscheinlichkeiten von unter 30 %.

Einsatzgebiete	Anwendung, Vorteile
Gebäudeautomation	Smart Home, Beleuchtung, Heizung, Klima, Energieeinsparung.
Haushaltsgeräte Unterhaltungselektronik	Kühlschrank, Mikrowelle, Waschmaschine, Fernseher, Zeit- und Kostenersparnis.
Energieversorgung	Smart Grid, Smart Metering, Energiespeicher, Optimale Energieeinspeisung und -nutzung.
Gesundheitswesen	E-Health, Ambient Intelligence, Ambient Assisted Living, Vorsorge, Überwachung, Übertragung der med. Werte.
Industrie	Prozesssteuerung, Machine to Machine Communication (M2M), Überwachung der Prozesskette.
Logistik	Überwachung von Transportwegen und -zeiten, Just-in-Time-Lieferung, Vermeidung von Fehlzeiten.
Warenwirtschaft	Warenkennzeichnung mit RFID, Kosteneinsparung in der Wertschöpfungskette.
Automotive-Technik	Kommunikation zwischen Fahrzeugen und Infrastruktur (C2C, C2I), Informationen über Verkehrssituation und an Kfz-Werkstatt.

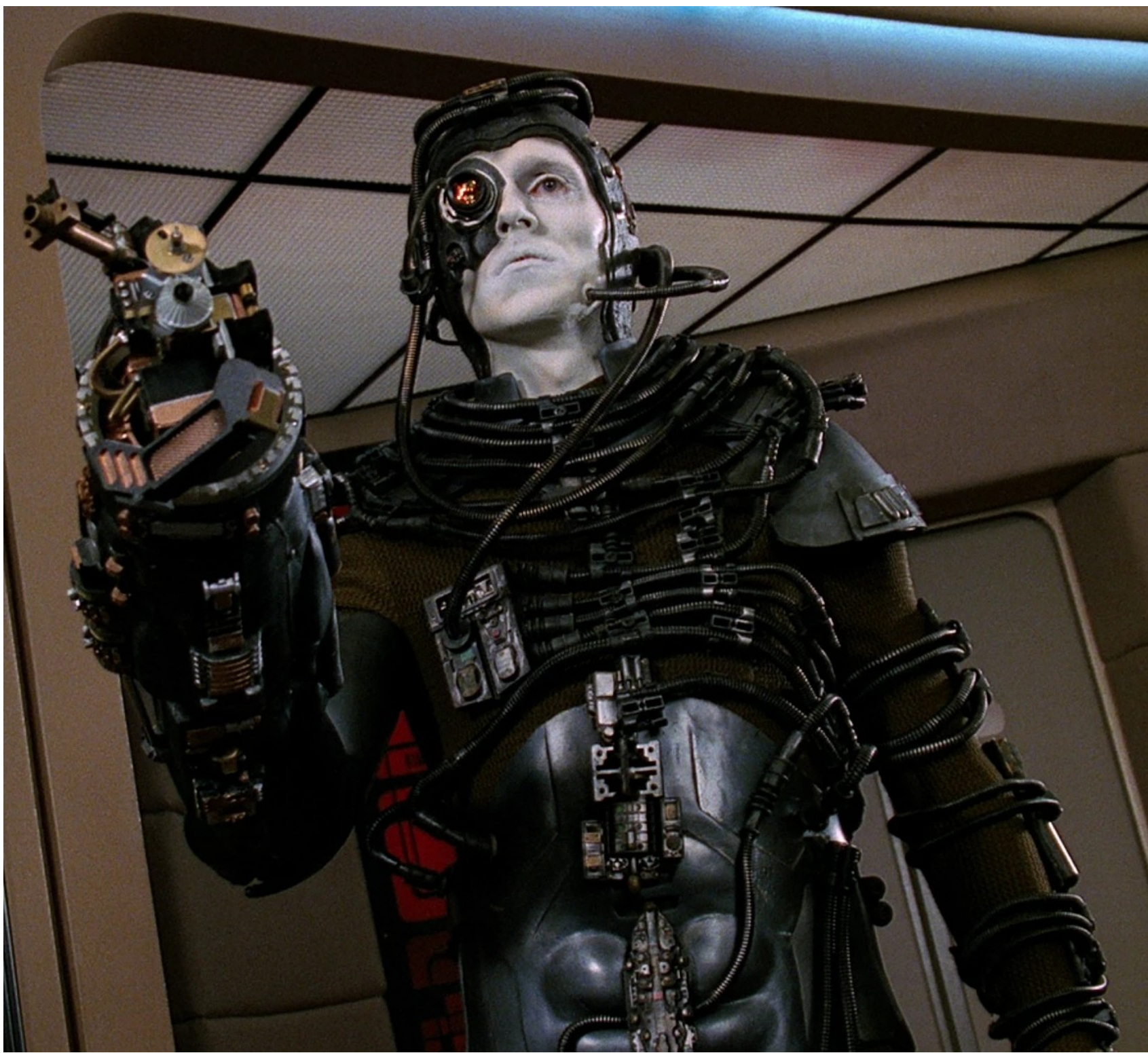
Cyber Welt

Reale Welt



Vernetzte Welt und externe Datenquellen

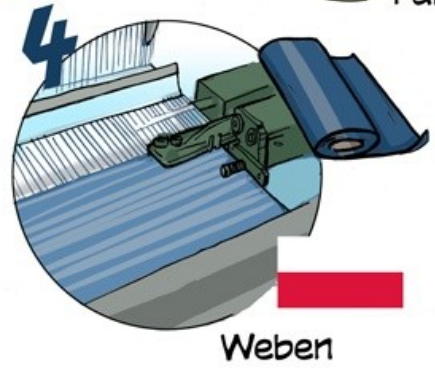
Bestehende interne IT-Systeme



Nur ein Thema... DAS Thema?

Globalisierung

- Was ist unter diesem Begriff zu verstehen?
- Welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf unseren Alltag?
- Welche Vor- und Nachteile bringt die Globalisierung?
- Wie lässt sich Globalisierung politisch gestalten?
- **Übungsaufgabe 6**



Soziale Sphäre

- Was ist Politik?
- Welche Möglichkeiten Politik umzusetzen sind denkbar?
- Wie beurteilen Sie diese Möglichkeiten?
- Wie beeinflussen sich politische Institutionen und Unternehmen gegenseitig? **Übungsaufgabe 7**
- Reaktionen auf Regulierung und Deregulierung



Gesellschaft

- Bevölkerungsentwicklung
- Wertewandel
- **Übungsaufgabe 8**

Gesellschaft

„Die heutige Wirtschaftswelt basiert auf Wachstum statt auf Ethik. Dadurch werden Menschen gefördert die funktionieren, aber nicht mehr sie selbst sind.“
(Gerald Hüther)

„Halte Dich fern von Menschen, die Dich herabwürdigen. Kleingeistige Personen tun das immer. Große Persönlichkeiten geben Dir hingegen das Gefühl, dass Du auch groß werden kannst.“
(Mark Twain)

Wirtschaft (sh. VWL)

- Bruttosozialprodukt
- Volkseinkommen
- Zinsen und Wechselkurse
- Inflation
- Beschäftigung
- Konjunkturschwankungen
- ...

Triebkräfte nach Porter

Wachstum (Bevölkerung, Bedürfnisse)

Innovation (Produkt und Verfahren)

Neue Kundengruppen

Einstieg Branchenfremder

Technologieverbreitung

Veränderung der Inputkosten

Marketinginnovationen

Politik

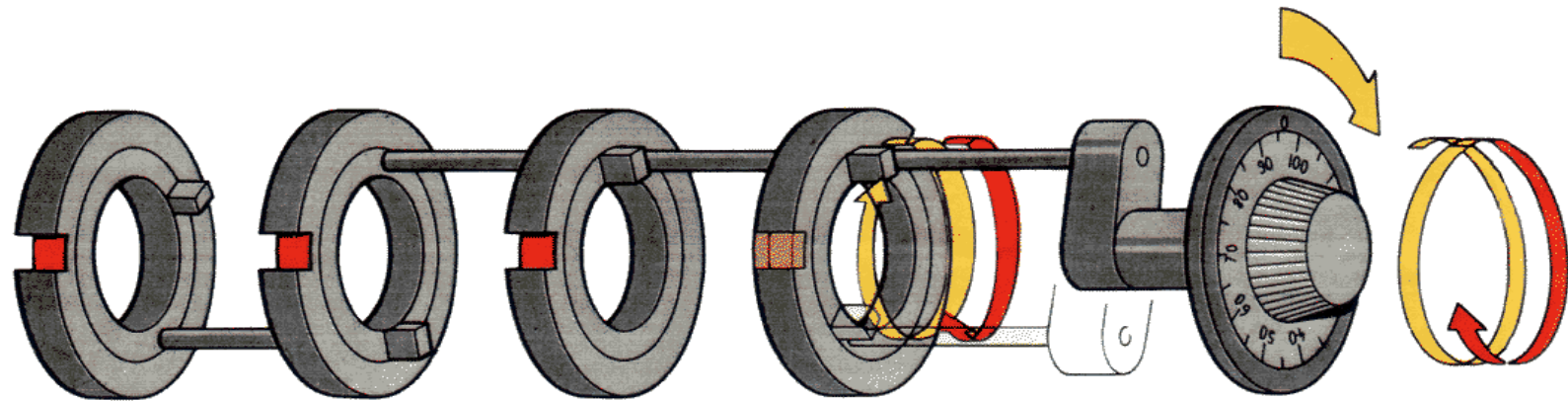
Globalisierung

Entwicklung im Unternehmensumfeld

Anspruchsgruppen nach St. Galler Managementmodell

- Kapitalgeber (Eigen- und Fremdkapital)
- Kunden
- Mitarbeiter
- Öffentlichkeit (Medien, NGO)
- Staat
- Lieferanten und Konkurrenten

Strategische Analyse



Strategische Analyse

Buchhaltung (Kennzahlen Liquidität, Rentabilität)

Absatz (Marktanteil, Umschlagshäufigkeit)

Material (Lagerdauer)

Personal (Fluktuation, Krankenquote, Altersstruktur, Vorschläge)

F&E (Patente, Lizenzen)

Produkt (Ausschuss)

Führung (Stil, Beurteilung, Kontrollspanne)

Image (Als Anbieter, als Arbeitgeber)

Strategische Analyse

- SWOT-Analyse
 - Portfoliomodell
 - PIMS
 - Gap-Analyse
 - Erfahrungskurve
 - Lebenszyklusmodell
 - Neun Felder Matrix
- u.a.

Übungsaufgabe 9



General Electric

Gegründet 1892 von Thomas Edison

Mischkonzern mit 117 Mrd. \$ Umsatz

Stromerzeugung, Flugzeugturbinen, Medizintechnik,
Beleuchtung, Finanzdienstleistungen (GE Money) u.a.

Starke Konkurrenten: u.a. ABB, Siemens, Philips,
Emerson, Hitachi

John „Jack“ Walch

*1935

1981 bis 2001 CEO von GE

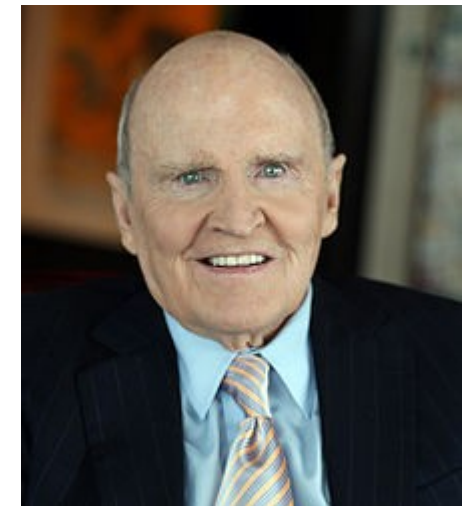
„Fix it, sell it, or close it“

Umsatzanstieg von 27 auf 130 Mrd. \$

Gewinn von 1,8 auf 13 Mrd. \$

Personal von 400.000 auf 300.000 weltweit

Spitzname „Neutronen-Jack“



John „Jack“ Walch

Gilt als Erfinder des Shareholder-Value

20-70-10-Regel (Stars and Lemons)

PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategies)

Strategische Geschäftseinheiten

9 – Felder-Matrix (mit McKinsey)

Hält Shareholder-Value mittlerweile für „Blödsinn“

PIMS

Entwickelt von GE zum Vergleich der SGE

Fortführung durch Harvard Business School

Mittlerweile 450 Unternehmen mit 3000 SGE

Aussagewahrscheinlichkeit liegt bei 60-70%, d.h.

„Günstige Faktoren in einzelnen Feldern lassen ein Unternehmen Schwächen verkraften, Schwächen können hingegen nicht durch Stärken wettgemacht werden.“

PIMS-Aufgabe

Die acht wichtigsten Faktoren sind: Investitionsintensität, Produktivität, Relativer Marktanteil, Marktwachstumsrate, Relative Qualität, Innovationsrate, Vertikale Integration und Kundenprofil.

a) Versuchen Sie diese Faktoren zu definieren

b) Machen Sie sich Überlegungen, wie diese Faktoren auf Gewinn und Cashflow wirken

Übungsaufgabe Mobilfunk 10

- Netzbetreiber und Geräteanbieter
- Einführungsphase? Wer waren die Ersten?
- Wachstumsphase? Wer kam neu hinzu?
- Reifephase? Wer hat überlebt?

Übungsaufgabe 11



SIEMENS

McKinsey-Portfolio

In welchen Geschäftsfeldern ist Siemens tätig?

Wie lässt sich die Attraktivität dieser Felder feststellen?

Wie kann die Wettbewerbsstärke von Siemens auf diesen Einzelnen Feldern beurteilt werden?

Welche Konsequenzen lassen sich daraus ableiten?

Frühaufklärung

Buchhaltung (Kennzahlen Liquidität, Rentabilität)

Absatz (Marktanteil, Umschlagshäufigkeit)

Material (Lagerdauer)

Personal (Fluktuation, Krankenquote, Altersstruktur, Vorschläge)

F&E (Patente, Lizenzen)

Produkt (Ausschuss)

Führung (Stil, Beurteilung, Kontrollspanne)

Image (Als Anbieter, als Arbeitgeber)

Frühaufklärung

Expertenbefragung

Delphi-Methode

Szenario

Trendforschung

Aufgabe 12 Szenario



Aufgabe 13

Trendforschung

K3 Kleinunternehmen = Nischenstrategie



„Wer nicht lächeln kann, sollte keinen Laden
eröffnen.“
(Chinesische Weisheit)

Grundsätzliche Ansatzpunkte

Kunde (neue und bestehende) CRM

Mitarbeiter (Q+Q-Leistungssteigerung) HRM=Lernen

Produkt (Kosten) = Qualität, Targetcosting

Management = Bei Entstehen = Mittleres Unternehmen

Staat = Einflussnahme Lobbyismus

Investoren = FK/EK PR und Investorrelations

Kunde „klassische“ Qualität

In Kleinbetrieben wird sehr viel von den persönlichen Fähigkeiten einer Führungskraft und der Mitarbeiter verlangt.

Fachwissen, Zuverlässigkeit in Zusagen, Termintreue, Reaktionsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Freundlichkeit, Ehrlichkeit, Flexibilität, Kulanz usw.

Das CRM besteht hier auch im gemeinsamen Bier auf dem Dorffest

Mitarbeiter

Da man nur wenige Mitarbeiter hat, kommt es auf diese viel mehr an als in Groß- und Mittelbetrieben, da deren gutes oder schlechtes Verhalten sich viel stärker auswirkt. (Mechaniker Autowerkstatt). Daher ist extreme Sorgfalt bei der Auswahl und Führung erforderlich. Oft allerdings sind die Möglichkeiten beschränkt.

sh. auch Thema Leadership und HRM

Staat

PR bei Kleinbetrieben besteht in der Mitgliedschaft in Vereinen (private Aufträge) und Parteien (öffentliche Aufträge). Auch schadet es nicht mit sozialem Engagement in der Zeitung zu stehen.

Es ist nicht die Aufgabe eines Unternehmens seine Kunden zu erziehen.

Investoren

Banker mögen oft zweifelhafte Gestalten sein. Dennoch sind sie als Kleinunternehmer von ihnen abhängig. Es schadet sicher nicht einen partnerschaftlichen Umgang mit der Bank zu pflegen. Auch sollten Sie im Umgang mit der Bank ehrlich sein. Zerstörtes Vertrauen bekommen sie oft nicht wieder und die Bank sitzt grundsätzlich immer am längeren Hebel.

Fazit

Schwerpunkt Vernetzung

Kunden

Vereine

Parteien

Gemeinde

Bank

(Veranstaltungen, Messen, Tage der offenen Tür,
Leistungsschauen. Wer als Unternehmer zuhause sitzt
und auf den Kunden wartet hat keine Chance)

K4 Mittlere = Kernkompetenzen



Mittlere Unternehmen

Die finanziellen Mittel für M&A-Tätigkeiten reichen nicht, daher ist ein organisches Wachstum erforderlich.

Mittlere Unternehmen

Eine einfache Fragestellungen:

Wie kann ich mich von meinen
Konkurrenten abgrenzen?

Produkt/Hidden Champions

Übungsaufgabe

Duravit

Ravensburger

Otto Bock

Mennekes

Sennheiser

Siltronic

Lapp Gruppe

Produkt/Hidden Champions

Worin liegt die Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen?

Warum sind diese Unternehmen so erfolgreich?

Welches ist das größte Problem dieser Unternehmen?

Aufgabe 14

Grundsätzliche Ansatzpunkte

Kunde (neue und bestehende) CRM, Markenbildung, USP

Mitarbeiter (Q+Q-Leistungssteigerung) HRM=Lernen

Produkt (Kostensenkung) = Qualität, Targetcosting, Innovation
neue und kodierte

Management = Belohnungssysteme, Bonussysteme

Staat = Einflussnahme Lobbyismus

Investoren = FK/EK Investorrelations, Finanzierungsmarketing

Durch PR/Image, daher auch das Leitbild

Kunde

CRM (Facebook, PRISM und Co.)

Marken

USP

Gütesiegel **Aufgabe 15**

Gütesiegel



Strategien aus der Literatur

Wettbewerbsstrategien nach Porter

Chandler „Strategy and Structures“ (1962)

Ansoff „Corporate Strategy“ (1965)

Andrews „Concept of Corporate Strategy“ (1971)

Ansoff

	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	<p>Marktdurchdringung Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Intensivierung der Marktbearbeitung ■ Relaunches ■ Imitationen («Me-too»-Produkte) ■ Kosten- und Preissenkung ■ Unbundling (Elemente separat anbieten) ■ Segmentierung 	<p>Produktentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebots für gegenwärtige Märkte. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung neuer bzw. besserer Produkteigenschaften für bestehende Produkte ■ Entwicklung von Varianten eines Produktes ■ Entwicklung von neuen Produkten ■ zusätzliche Leistungen (z. B. Beratung, Service, Systemlösungen)
Neue Märkte	<p>Marktentwicklung Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ geografische Ausweitung ■ Erschließung neuer Abnehmergruppen bzw. Käuferschichten ■ neue Vertriebskanäle ■ neue Verwendungszwecke 	<p>Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes außerhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes. Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ horizontal (Synergien mit bisherigen Tätigkeiten) ■ lateral (Aufnahme völlig neuer Geschäftstätigkeiten) ■ vertikale Integration (in vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen)

▲ Abbildung 7.19 Strategievarianten in der Produkt-/Markt-Matrix nach Ansoff (1965)

Michael E. Porter

Harvard Professor

*1947

Bekanntestes Buch

„Competitive Advantage“

Gilt als Mitbegründer des
Strategischen Managements

Begriffe: Five Forces, Value-Chain, Clusterbildung



Strategy is about setting yourself apart from the competition. It's not a matter of being better at what you do – it's a matter of being different at what you do.

Michael Porter

Umweltanalyse Wettbewerb

Porters „Five Forces“

- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Bedrohung durch neue Konkurrenten
- Verhandlungsmacht der Abnehmer
- Gefahr durch Substitutionsgüter
- Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Porter's 5 Forces

1. Threat of New Entrants

How easy is it for new businesses to enter and take my customers?

2. Threat of Substitutes

Are there other similar products or services, which my customers might switch to?

3. Power of Customers

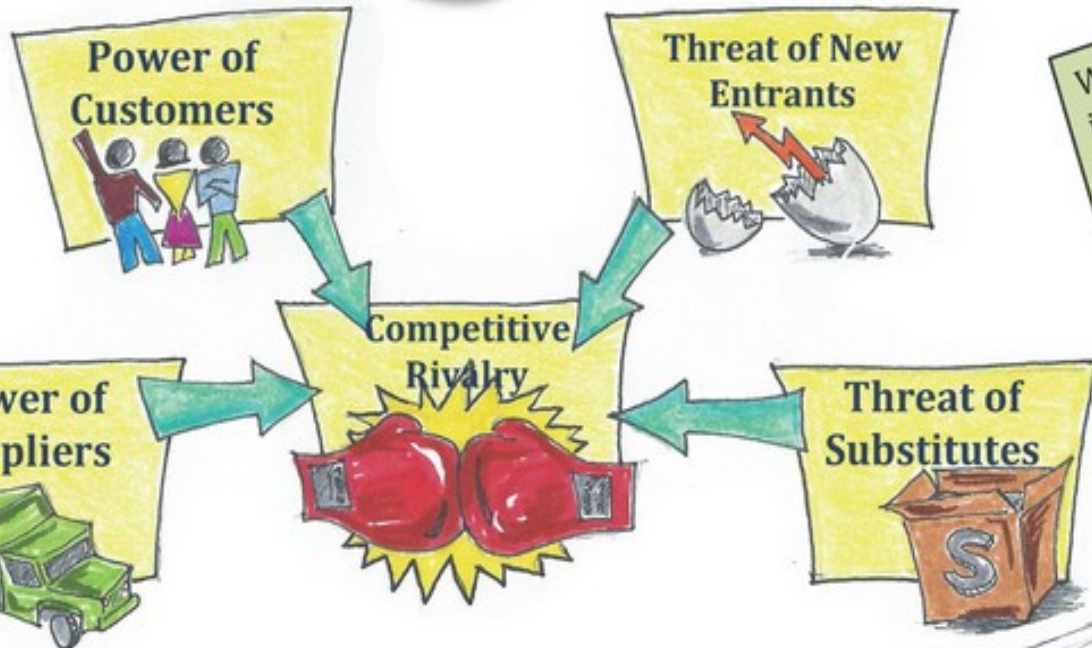
How powerful are my customers? Can they easily choose another business and force me to change my prices?

4. Power of Suppliers

How powerful are the companies that supply to me? Can they easily drive up prices?

5. Competitive Rivalry

How many competitors will I have? Can they take my customers?



Should I start a new business?

What does the industry look like?

In his classic text on competitive strategy, Michael E. Porter, from Harvard Business School outlined 5 forces, which impact the competitiveness of an industry. These 5 forces can cause a new business to succeed or fail.

An Industry Example: The Airline Industry

1. New airline companies enter every year.
2. Customers can take trains or buses instead.
3. Customers can choose from many airlines.
4. Labor unions are powerful.
5. There are many large powerful competitor airlines.

"I Provided...

A holistic way of looking at an industry and determining if it is a good place to start a business."

To learn more, check out: "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors." By, Michael E. Porter.

© Doyle Galvin
baseleadership.com



Übungsaufgabe 16



Verhandlungsmacht Lieferanten

- Wenige Anbieter
- Unwichtige Branche
- Keine Substitutionsgüter
- Abhängigkeiten
- Starke Differenzierung
- Hohe Umstellungskosten
- Möglichkeit der Vorwärtsintegration

Bedrohung durch neue Konkurrenten

- Skaleneffekte
- Differenzierung
- Kapitalbedarf
- Umstellungskosten der Kunden
- Vertriebskanäle
- Staatliche Barrieren
- Vergeltungsmaßnahmen

Verhandlungsmacht der Abnehmer

- Großkunden
- Unternehmenskunden
- Einfache Produkte
- Niedrige Umstellungskosten und Gewinne
- Rückwärtsintegration
- Qualität und Leistung nebensächlich
- Gute Information der Abnehmer

Substitutionsgüter

- Gleiche Funktionen
- Technologiewandel
- Preis/Leistungsverhältnis
- Einstellung der Kunden
- Umstellungskosten
- Gewinnerwartungen

Rivalitäten

- Viele Mitbewerber
- Geringes Wachstum
- Hohe Fixkosten
- Geringe Differenzierung
- Kapazitätserweiterungen
- Hohe Austrittsbarrieren

Wertschöpfungskette nach Porter



Eingangslogistik

- Empfang
- Lagerung
- Verteilung im Unternehmen

==> „Just-in-time“, Bestandsüberwachung durch Lieferanten

Produktion

- Maschinelle Bearbeitung
- Montage
- Verpackung
- Instandhaltung der Maschinen
- Betrieb der Anlagen

Marketing und Vertrieb

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Außendienst
- Organisation Distribution
- Preisgestaltung

Ausgangslogistik

- Lagerung der Fertigprodukte
- Auslieferung

Kundendienst

- Installation
- Reparatur
- Ausbildung
- Ersatzteile
- Anpassungen
- Entsorgung

Unternehmensinfrastruktur

- Geschäftsführung
- Planung
- Finanzen
- Lobbyismus
- Qualitätsmanagement

Personalwesen

- Rekrutierung
- Bewertung
- Honorierung
- Entwicklung
- Outsourcing

F&E

- Produkte
- Verfahren
- Mitarbeiterwissen
- Prozesse
- Kommunikation
- Digitalisierung

Beschaffung

- Einkauf von Rohstoffen
- Einkauf von Maschinen
- Externe Mitarbeiter (Outsourcing)

Ansatzpunkte

Skaleneffekt

Kapazitätsauslastung

Synergien

Standort

Moral und Motivation

Organisationstalent

Aufgabe 17 Alternativen

Lernen

Verknüpfungen

V-Integration

Gesetze

Ausbildung

Analyse

- Kosten der einzelnen Aktivitäten?
- Aktivität branchentypisch?
- Bringt Sie Wettbewerbsvorteile?
- Merkt das der Kunde überhaupt?
- Interessen der Kunden berücksichtigt?
- Verknüpfungen innerhalb der Kette?
- Verknüpfung mit Lieferanten und Kunden?

Fähigkeits-Analyse

- Starke oder schwache Konkurrenz-Barrieren
 - Fähigkeit zur Schaffung von Verhandlungsspielräumen*)
 - Stärken oder Schwächen gegenüber Konkurrenz
 - Unternehmensgröße ein Vorteil oder Nachteil?
 - Wo treffen wir auf Barrieren?
 - Innovations/Imitations-Fähigkeit
 - Beeinflussung/Reaktion auf evolutionäre Änderungen
- *) Alternativlosigkeit ist ein Zeichen schlechten Managements

Kernkompetenzen

- = eine Kombination aus Fähigkeiten und Wissen sowie Werten und Denkmodellen, die es dem Unternehmen ermöglichen, die Führung in einem bestimmten Produkte- oder Dienstleistungsbereich zu erlangen.

Kernkompetenzen

- Zugang zu Geschäften und Multiplikatoreneffekt
- Wichtig in der Kundenwahrnehmung
- Schwierig zu Imitieren
- Einkauf nicht möglich
- Kollektive Lernprozesse

Kernkompetenzen

- Schlüsselpersonen im Unternehmen
- Besonders erfolgreiche Produkte
- Lieferanten und Kunden befragen
- Benchmarking

3.2.1 Porter



Ansätze Kostenführerschaft

Massenproduktion

Arbeitsteilung (z.B. Zeitungsmarkt)

Lerneffekte

Produktionsrationalisierung

Produktgestaltung (Target-Costing)

Arbeitsabläufe

Outsourcing

Ressourcen-Einkauf

Sonstige residuale Effekte (Monopole, Standortvorteile)

Risiken Kostenführerschaft

Substitutionstechnologien

Geringere Forschungskosten für Nachahmer

Kostenüberlegungen dominieren Produktpolitik

Keine weiteren Wettbewerbsvorteile

Ansätze Differenzierung

Preisführerschaft

Image

Support/Unterstützung

Design

Qualitätsführerschaft

„Der wahrgenommene Unterschied ist wichtiger als der tatsächliche.“

Risiken Differenzierung

Gründe für den Preisunterschied sind für den Kunden nicht mehr erkennbar.

Kunde sieht grundsätzlich den Produktunterschied nicht mehr oder braucht ihn nicht mehr.

Bei einem nur wahrgenommenen Unterschied haben es Imitationen einfach.

Risiken Nischenpolitik

Verlust eines Kostenvorteils

Unterscheidbarkeit der Produkte nimmt ab.

Nischen in der Nische

Ziele der Wettbewerbsstrategien

Weitergabe von Preisvorteilen hält Konkurrenz fern.

Loyalere Kunden wechseln den Anbieter seltener.

Nischen kombinieren beides.

Dem Kunden fehlen Alternativen. (Druckerpatronen)

Geringe Preisunterschiede werden nicht wahrgenommen

Märkte werden uninteressant (Bankenmarkt in D)

„Stuck-in-the-middle, zu klein zum herrschen, zu groß für Nischen

Übungsaufgabe VOLVO 18

Aufgabe 18



Volvo

Die Personenwagensparte von Volvo wurde mittlerweile an einen chinesische Automobilhersteller verkauft.

Versuchen Sie anhand der Wettbewerbsstrategien von Porter zu erklären, warum Volvo als eigenständiger Fahrzeughersteller gescheitert ist.

Eigenständig existiert Volvo nur noch als Hersteller von Bussen und Lastwagen.

Im Bereich Lastwagen wurde die Nutzfahrzeugsparte von Renault übernommen.

1. Dongfeng (China)
2. Daimler
3. FAW (China)
4. TATA (Indien)
5. China National
6. Volvo-Renault
7. Beiqi Foton (China)
8. Paccar (USA)
9. Shaanxi Automobile Group (China)
10. MAN Group (VW)

Ungefähre Zusammensetzung des Inhalts:



Zucker

Zitronen-/Limettensaft*

Orangensaft*

natürliches
Orangenaroma

zugewetztes Vitamin C

Wasser

*aus Fruchtsaftkonzentrat

Fitness Joghurt: Ungefähre Zusammensetzung



Luftanteil nach Abfüllung

Luftanteil rezepturbedingt

Süßende Zutaten:
Zucker, brauner Invertzuckersirup, Glukosesirup, Gerstenmalzextrakt

Magermilchjoghurtpulver,
Molkenerzeugnis, Milcheiweiß

Zusatzstoffe: Säureregulator Natriumphosphate, Antioxidationsmittel E306, Emulgator Sojalecithine, Überzugsmittel Gummi Arabicum, Verdickungsmittel Polydextrose

Zusätzlicher Geschmack: Salz, Aroma

Fette: Kokosfett, Palmöl

Reismehl

Vollkornweizenmehl

zugesezte Vitamine und Mineralstoffe

Ungefähre Zusammensetzung des Inhalts

verbraucherzentrale

Hamburg



Vollmilch

Zucker

Honig

Weizenmehl,
Magermilchpulver,
Volleipulver,
fettarmer Kakao,
Weizenkleie



Luftanteil

Palmöl,
Butterreinfett

Zusatzstoffe
Backtriebmittel:
E450, E500, E503
Emulgator: E471

Zusätzlicher Geschmack
Natürliche Aromen,
Vanillin, Salz

Ungefähre Zusammensetzung des Inhalts:



Palmöl

Magermilchpulver

fettarmer Kakao

Haselnüsse

Aroma Vanillin

Zucker

Emulgator Lecithine (Soja)

Unternehmensziel

Geschaffener
Shareholder Value

Auswirkung
auf Dividenden und
Kurswertsteigerungen

**Bewertungs-
Komponente**

Betrieblicher
Cash-flow

Diskontierungs-
satz

Fremd-
kapital

**Wert-
Generatoren**

Prognose-
Horizont

Umsatz-
wachstum,
Umsatz-
Überschuss-
rate,
Steuersatz

Erweiterungs-
Investitionen
ins Anlage-
und Umlauf-
vermögen

Kapital-
kosten

**Management-
Entscheidungen**

Laufender
Geschäfts-
betrieb

Investition

Finanzierung

Stakeholder

Kunde

Mitarbeiter

Lieferanten

Management

FK-Geber

Shareholder

Staat

**Robuste
Schritte
(Beispiele)**

Kunden-
beziehungs-
Pfleger

Aus- und
Weiterbildung

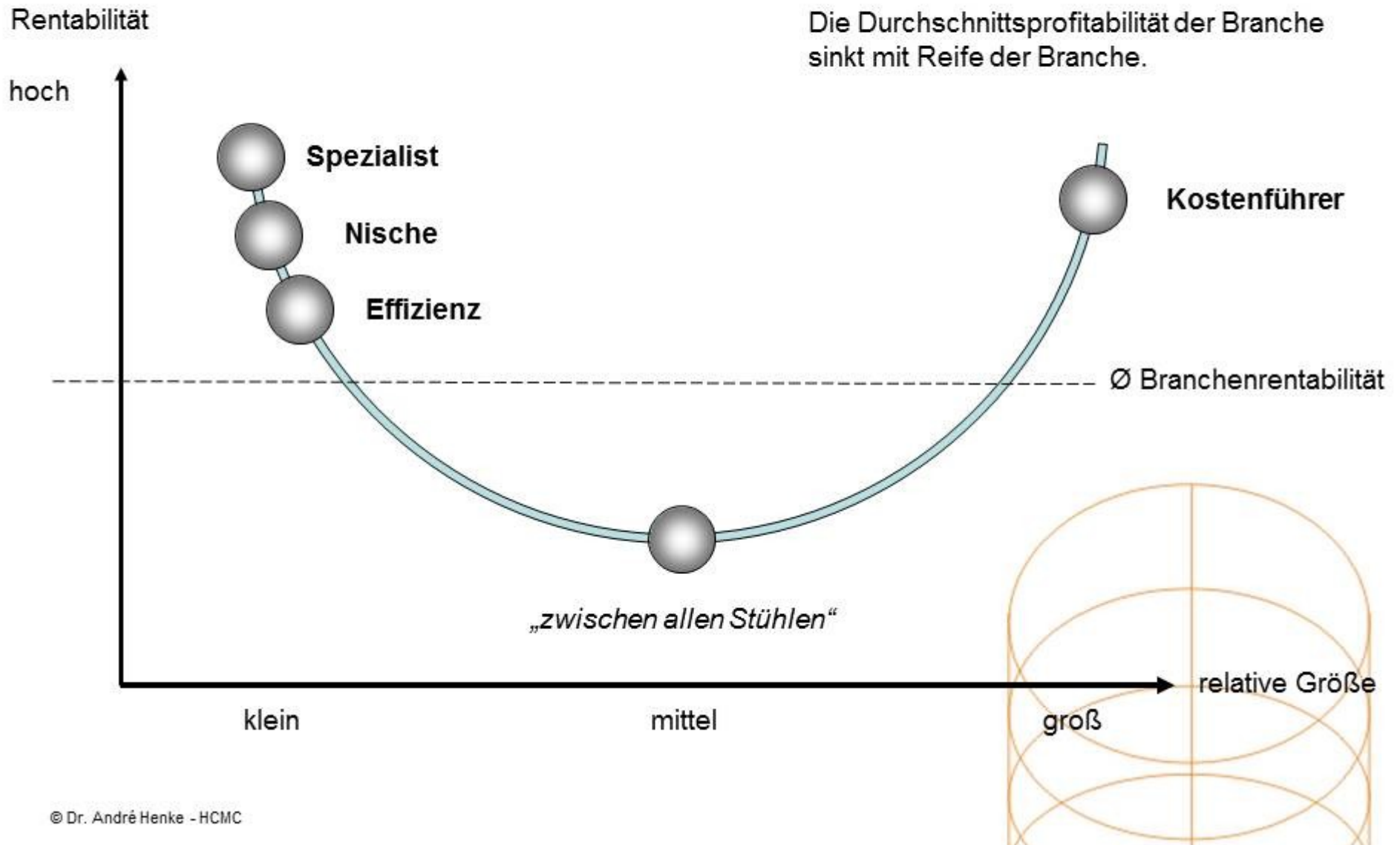
Qualitäts-
massnahmen

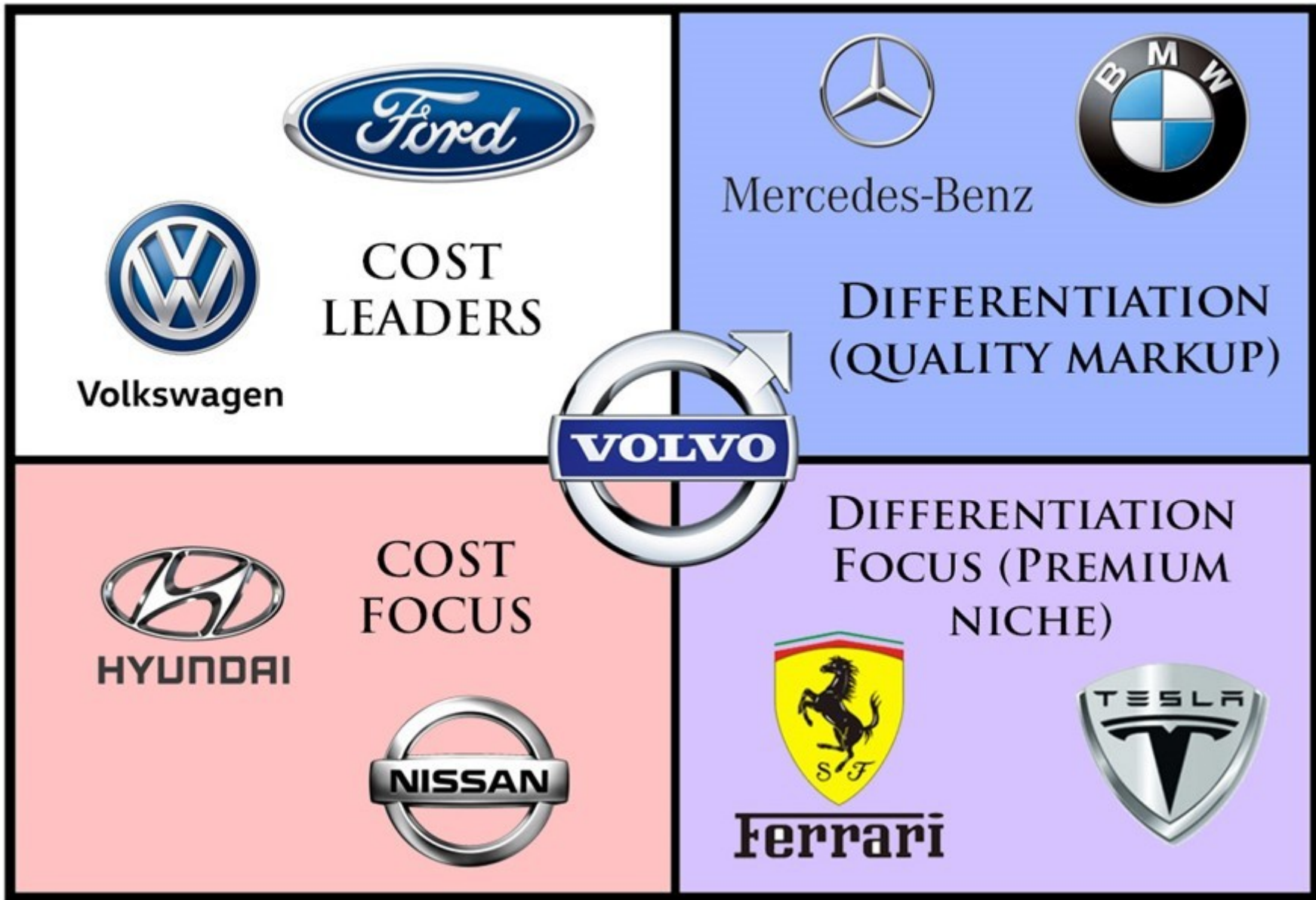
Entlöhnung,
Führungs-
systeme

Politische
Einflussnahme
(Lobbying)

Investor
Relations

Marktposition – Porter U-Kurve





Volkswagen

COST LEADERS



Mercedes-Benz



DIFFERENTIATION (QUALITY MARKUP)



HYUNDAI

COST FOCUS



Ferrari

DIFFERENTIATION FOCUS (PREMIUM NICHE)



Ursachen laut Porter

Unterentwickelte Unternehmenskultur

Mangelhafte Organisation

Ungenügende Motivationssysteme

Kritik an Porter

Starke Vereinfachung

Entwickelt aus dem Industriesektor

Fehlende Kommunikationsmöglichkeiten zwischen
Kostenführerschaft und Differenzierung

Wenig Aussagen zu Nischenstrategien

Folgen

Kostenführerschaft führt zu Konzentration und Oligopolen

Kostenführer wie Aldi oder IKEA

Markenstrategien wie Coca-Cola, Hugo Boss

Premiummarken wie Porsche oder Louis Vuitton

Wettbewerbs- oder Marketingstrategien?

Wachstum (Expansion, Konsolidierung, Schrumpfung)

Wettbewerb (Angriff, Verteidigung, Ausweichen, überholen)

Portfolio (Abschöpfen, Investieren, Segmentieren, Differenzieren)

Integration (vorwärts, rückwärts, beides)

Synergie (Rohstoffe, Technologie, Vertrieb, Personal)

Kernkompetenzen oder Differenzierung

Ansoff-Matrix

Ein Unternehmen ist mehr als die Summe seiner SGE

Vision

Portfolio (Ressourcenverteilung, Zielvorgaben)

Synergien (zwischen SGE)

Kernkompetenzen (Aufbau und Erhalt, Welche?)

Grundsätze (M&E, Diversifikation)

Diversifikation = Eintritt in ein Geschäft, das bisher außerhalb unserer bisherigen liegt. (Coca-Cola, Philip Morris)

K5 Große = Integration



Große Unternehmen

Natürlich können große Unternehmen auch alle Strategien fahren, die kleine und mittlere auch durchführen. Dazu kommt nun aber auch, dass fast unbegrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

Integrationsstrategien

„Man kann Wachstum selber gestalten oder andere Unternehmen übernehmen. Der Vorteil in der Übernahme liegt aber alleine schon darin, dass es einen Konkurrenten weniger gibt.“

Wachstum

„ Fressen und gefressen werden.“

Wenn Wachstumsmärkte zu gesättigten Märkten werden,
wandelt sich in vielen Unternehmen das organische
Wachstum in ein Wachstum durch M & A.

Übungsaufgabe aktuelle Fusionen 19

VI&A ZU 10

Microsoft übernimmt LinkedIn

Verizon übernimmt Yahoo!

Tesla übernimmt SolarCity und Grohmann Engineering

Flexibus übernimmt Postbus

Bayer übernimmt Monsanto

Die Deutsche Post übernimmt UK Mail

AT&T übernimmt Time Warner

BAT übernimmt Reynolds American

M&A 2016

Art der Integration?

Mögliche Gründe?

Warum Wachstum?

- Zwang durch Shareholder
- Ausgeschöpfte Kosteneinsparpotentiale
- Nutzung Skaleneffekte
- Wettbewerb über den Preis
- Attraktiver für Mitarbeiter
- Ressourcen für Innovationen
- Ressourcen zur Erschließung neuer Märkte

Warum Wachstum?

- Wer generiert Wachstum?
- Welche Chancen ergeben sich?
- Was benötige ich für ein Unternehmenswachstum?
- Wie wird das Management tätig?
- Wofür werden Ressourcen verwendet?

Formen Unternehmenswachstum

- Internes Wachstum
- Externes Wachstum

Wer generiert Wachstum?

- Strukturen (Entscheidungsrechten, Dispositionssysteme, Kernprozessen, Anreizsysteme)
- Unternehmenszweck (Inspiration und Fokussierung)
„Sehnsucht nach dem Meer wecken.“
- Unternehmenskultur (Entscheidungsfindung, Förderung Wagnisdenken = **Fehlerkultur!**) „Feiglinge sind nie innovativ.“
- Unternehmenswerte (Vorbildfunktion Management)

Welche Chancen ergeben sich?

- Marktänderungen (BRICS, Technologie, Gesetze, Fehler der Konkurrenz, Privatisierung)
- Neue Kunden und Kundengruppen
- Kopieren der Mitbewerber

Was benötige ich?

- Finanzielle Mittel (F & E, Produktion, Marketing)
- Externe Partner (Kapitalgebern, Zulieferern, Vertrieb, After-Sales-Partner)
- Mitarbeiter (Produktions- und Absatzkapazitäten)
- Management (Leitungen, Anreizsysteme, Führungsleitlinien)

Wie wird Management tätig? (PDCA)

- Ermittlung der benötigten Ressourcen
- Effiziente Beschaffung der notwendigen Ressourcen.
- Optimale Faktorallokation und Risikomanagement.
- Effizienzkontrolle anhand Soll-Istvergleich

Wofür Ressourcen verwenden?

- Kontaktaufbau, Kontaktpflege zu Kernzielgruppen
- Sicherstellung der notwendigen Skalierung von Produktion und Distribution
- Markenbildung, Werbung und Platzierung im Handel.
- Kundenbindung
- Wachstum unter Verzicht des Aufbaus eines eigenständigen Vertriebsweges (Franchising, Lizenzen)

Wachstumsrisiken

- Raum-Zeit-Grenze (Außenhandel)
- Humankapital-Differenzen (geeignetes Personal)
- Leadership-Differenzen (mangelhafte Führung)
- Schaffung externer Effekte
- Grenzen des Wachstums
- Widerspruch Ökologie – Ökonomie

Ökologie - Ökonomie

- Können Kosten überhaupt gespart werden oder findet nur eine Verlagerung in externe Effekte um?
- Wachstum lebt vom Egoismus. Egoismus steht aber im Widerspruch zu Kollektivbedürfnissen
- Umgesetzte Kollektivbedürfnisse haben in der Vergangenheit immer zum Totalitarismus geführt (Kommunismus, Nationalsozialismus)
- Also gibt es eine Alternative?

Ökologie - Ökonomie

- Menschen befriedigen lieber Individualbedürfnisse statt Kollektivbedürfnisse
- Unternehmen befriedigen lieber Individualbedürfnisse statt Kollektivbedürfnisse
- Politiker befriedigen lieber Individualbedürfnisse statt Kollektivbedürfnisse
- Letzten Endes entsteht jede gesellschaftliche Weiterentwicklung aus Egoismus. Allerdings auch die Gefahr der Selbstzerstörung

Dilemma Ökologie - Ökonomie

- Die Vernachlässigung ökonomischer Ziele kann die Existenz des Unternehmens gefährden und damit Arbeitsplätze gefährden.
- Die alleinige Priorisierung ökonomischer Ziele kann als Ungerecht empfunden werden.

Beides birgt Gesellschaftliche und politische Risiken

Vielleicht ist der Ansatz der Tauschgesellschaft falsch?

Allokationsmechanismen

- Auktionen, Ausschreibungen, Märkte, Verhandlungen (Tauschvorgänge!) ==> Digitalisierung
- Abstimmungen, Wahlen
- Befehle, Bürokratie, Zwang
- Gewalt, Plünderung, Raub(-mord)
- Ethik, Fürsorge, Sitte, Ehre, Moral
- Clans, Cliques, Kartelle, Vererbung, Religionen
- Geschlecht, Nationalität, Soziale Klasse (Ränge)
- Los, Würfel, Lotterie

Integration

Horizontal (Gleiche Unternehmen)

Vertikal (Wertschöpfungskette)

Lateral (Mischkonzern)

Alle haben Vor- und Nachteile

Internationalisierung

- Kauf- und Lieferverträge
- Sub-Contracting
- Lizenzverträge
- Kapitalbeteiligung

Kauf- und Lieferverträge

- Vereinbarungen über Preis- und Mengen
- Meist kurzfristig
- Geringer Kapital- und Managementbedarf
- Flexibilität erhalten (Instabile Märkte)

Sub-Contracting

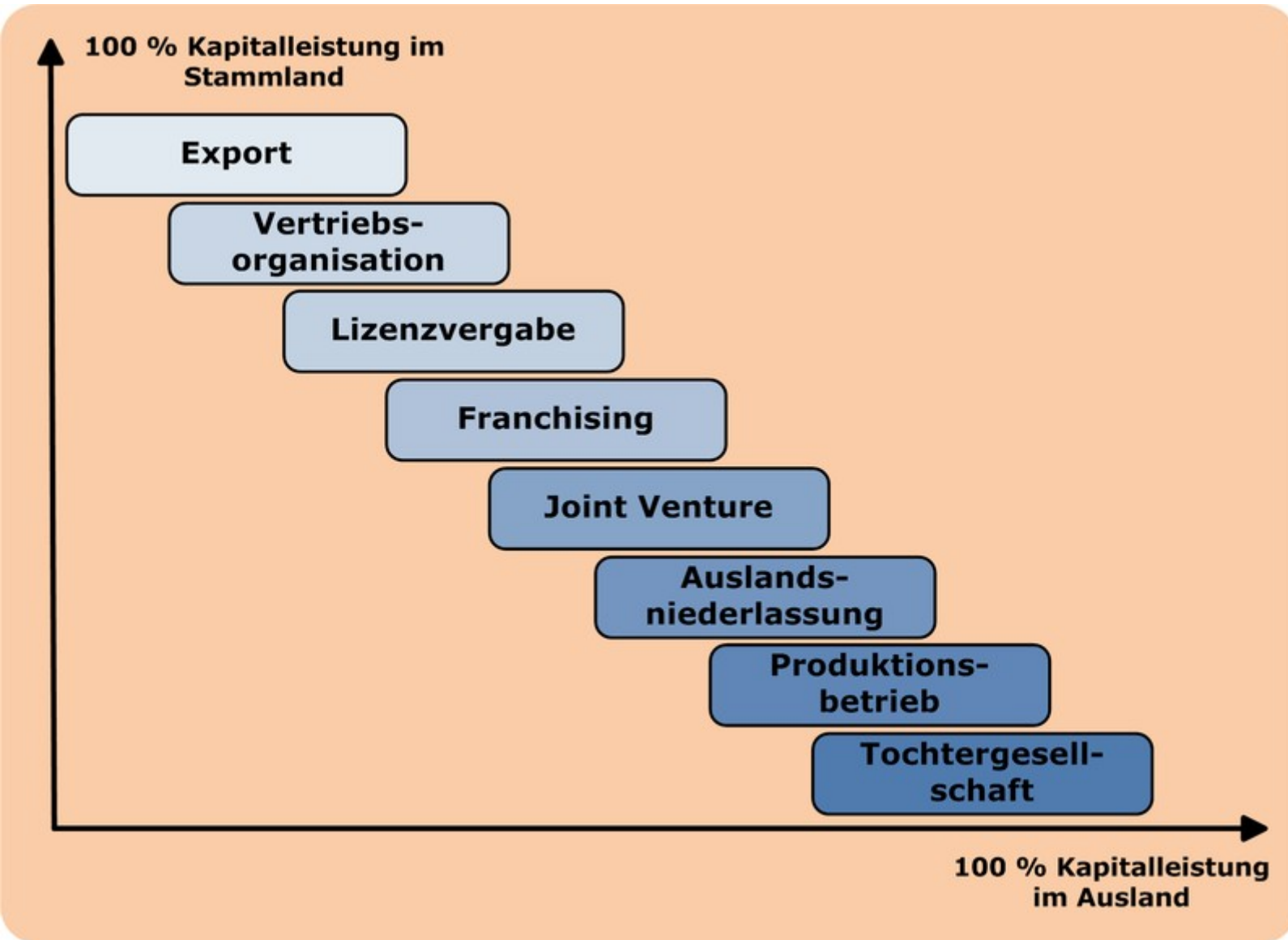
- Outsourcing von Vor- und Zwischenprodukten
- Nutzung ausländischer Produktionskapazitäten

Lizenzverträge

- Vertriebsrechte (Coca-Cola)
- Marketingrechte (Franchising)
- Technologien
- Gefahr eines Know-How-Verlustes

Kapitalbeteiligung

- Minderheit, Parität oder Mehrheit
- Hoher Kapitaleinsatz = Hoher Entscheidungsspielraum
- Hoher Kapitaleinsatz = Hoher Managementaufwand
- Größere Marktnähe
- Geringere Lohn- und Transportkosten
- Schutz vor Währungsrisiken (Zöllen etc.)



100 % Kapitaleistung im Stammland

Export

Vertriebsorganisation

Lizenzvergabe

Franchising

Joint Venture

Auslandsniederlassung

Produktionsbetrieb

Tochtergesellschaft

100 % Kapitaleistung im Ausland

Globalisierung, Ursachen, Vorteile

Liberalisierung (Handelsschranken, Wirtschaftsräume)

Politik (Zusammenbruch der Sowjetunion)

Vernetzung (Internet)

Vereinheitlichung Konsumverhalten

Globalisierung, Ursachen, Vorteile

- Kostengünstige Standorte
- Neue Absatzmärkte
- Günstige Beschaffungsmärkte
- Geringe Lohnkosten
- Qualifiziertes Personal
- Economies of scale
- Economies of scope (Synergien)

Vertikale Integration

Verringerung Abhängigkeiten

Schutz Know-how

Unsicherheiten bei zu erwartenden qualitativen, quantitativen
Änderungen der Produkte (Eigenfertigung von Vorteil)

Economies of scale

Ausstrittsgrenzen

Vorteile Integration

Economies of scale

Übernahme Know-How

Großtechnologie nur durch Großunternehmen

Geringere Konjunkturanfälligkeit?

Schaffung von Synergien

Höhere Kreditwürdigkeit

To-big-to-fail

Ausschaltung Konkurrenz

Nachteile Konzernbildung

Nötigung Lieferanten (Zahlungsmoral, Just-in-Time-Risiko, Kostendruck, integrierte Organisation)

Alternativlosigkeit für den Kunden

Zerstörung Marktwirtschaftlicher Systeme
(Konzernsozialismus, to-big-to-fail, Energiewirtschaft)

Vernichtung Konkurrenz

Zerstörung Arbeitsplätze (Rationalisierung, Digitalisierung, Globalisierung, Soziale Frage)

Abhängigkeit ganzer Staaten (Nigeria, Shell und Ken Saro-Wiwa, Militärisch-Industrieller Komplex und PNAC)

Nachteile Integration

Überschätzung Synergien

Überschuldung durch Übernahme (Karstadt-Quelle)

Unternehmen sind nicht kompatibel (Daimler-Chrysler)

Staatliche Auflagen (Microsoft, Antitrustklage, G. Bush)



Wer ist der größte Feind einer freien Marktwirtschaft?

Formen

Konsortium (Befristete Zusammenarbeit, Banken)

Kartell (Wettbewerbsbeschränkungen)

Syndikat (Wettbewerbsausschaltung)

Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen)

Strategische Allianz (gemeinsame Ziele)

Trust (Fusion, Holding) Merger

Interessengemeinschaft (ähnlich Konsortium)

Konzern (ähnlich Trust) Acquisition

Konsortium

- Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibender Unternehmen
- Zeitlich begrenzte Durchführung eines vereinbarten Geschäftszwecks

Konsortium

- Geschäftsvolumen für Einzelunternehmen zu groß
- Instrument der Risikostreuung
- Abstimmung nur mit Konsortialführer
- Zeitlich befristet
- Weitere Ziele: Synergieeffekte, Wettbewerbsverzerrungen
- Wertpapierkonsortium

Kartell

Freiwilliger Zusammenschluss zwischen Konkurrenten

Unabhängigkeit bleibt erhalten

Ziel ist die Einschränkung des Wettbewerbs

Grundsätzlich verboten

Staatlich genehmigte Ausnahmen

Vom Kartellverbot zum Konzern (seit 1950er Jahre)

Syndikate = hoch entwickelte Kartelle

Joint-Venture

Gemeinschaftsunternehmen

„Boom“ nach Ende des Ostblocks

Einfacherer Marktzugang

Nutzung vorhandener Fähigkeiten

Schnellere Reaktionsmöglichkeiten

Strategische Allianz

Keine klare Begriffsabgrenzung

Alternative zur Fusion

Strategische Allianz



Flugzeuge der fünf Gründungsgesellschaften der "Star Alliance".

Photo: Walter Orten / Lufthansa D 26-82-11
Nur für redaktionelle Zwecke / For editorial purposes only

Strategische Allianz

Welche strategischen Ziele verfolgt die Star Alliance?

Welche Konkurrenten existieren am Markt?

Warum suchen gerade Fluggesellschaften strategische Allianzen? (Statt M&A)

Aufgabe 20

Vorteile

Economies of scale

Technologie-, Produkt- oder Marktzugang

Stärken ergänzen

Bessere Kapazitätsauslastung

Aufteilung F&E-Kosten, Verkürzung Time-to-market

Grössere Marktmacht

Risikostreuung, Grossprojekte

Überwindung Markteintrittsbarrieren

Nachteile

Konfliktpotential bei kulturellen Unterschieden

Unterschiedliche Ziele

Know-How-Verlust an Partner

Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen

Unklare Verantwortlichkeiten

Gewinner-Verlierer-Situation

Fusion (Merger)

- Verschmelzung zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit.
- Verlust der rechtlichen Eigenständigkeit.
- Bezahlung in der Regel durch Aktien.

Konzern (Group)

- Zusammenschluss mehrerer Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Einheit.
- Leitung eines herrschenden Unternehmens.
- Aufgabe der wirtschaftlichen und finanziellen Unabhängigkeit.
- Rechtliche Selbständigkeit bleibt erhalten.
- Holding = Mutterunternehmen ohne operative Tätigkeit

K 6

Leadership



Leadership

„Führung ist sehr einfach. Es gibt nur zwei Möglichkeiten:
Sie können Ihren Mitarbeitern vertrauen oder es bleiben
lassen.“

(Siegfried Moritz)

Carl von Clausewitz

Militärphilosoph

1780 – 1831

Bekanntestes Buch „Vom Kriege“.

Gerade in den USA wesentlich
bekannter als in Deutschland.

Im Lehrplan der Harvard University

Inhalt von Seminaren der Boston-Consulting-Group



Carl von Clausewitz

Clausewitz wandte sich gegen die Systemmacher.

Kriegstheorie ungeeignet als konkrete Handlungsanweisung

Stattdessen generelle Prinzipien

Feldzüge können nur zu einem sehr geringen Grade geplant werden, da unkalkulierbare Einflüsse oder Ereignisse, jede zu detaillierte Vorausplanung gegenstandslos machen würden.

Militärische Führer müssen befähigt sein, Entscheidungen unter Zeitdruck mit unvollständigen Informationen zu treffen, da „drei Viertel derjenigen Dinge, worauf das Handeln im Kriege gebaut wird“, durch einen „Nebel des Krieges“ verhüllt oder verfälscht werden.

Carl von Clausewitz

Daher meint Clausewitz, Planung durch generelle Prinzipien zu ersetzen. Die Folge sind Leitbilder.

Allerdings müssen diese dann konsequent angewandt werden, was in der Praxis wieder am Egoismus scheitert.

Unternehmenspolitik

Definition des Verhaltens nach Außen (Stakeholder) und nach Innen (Mitarbeiter)

Unternehmensverfassung (Unternehmenszweck, Unternehmensorgane, Kompetenzsystem = Rechte und Pflichten)

Ist nicht Corporate Governance, da nach innen gerichtet.

Unternehmenskultur = Geschriebene und ungeschriebene Regeln im Unternehmen

Unternehmensphilosophie (Leitbild)

Kann ein Unternehmen überhaupt eine Philosophie haben?

Führung = Menschenführung

Management = Anwendung von „Werkzeugen“

Vision = „Sterne dienten Schiffen früher zur Orientierung. Sie sind aber nicht das Ziel der Reise.“

Warum?

- Hoffnungen wecken, Kräfte mobilisieren
- Energien erzeugen
- Sinn geben
- Ausrichtung, Sicherheit und Stabilität
- Konsensfindung
- Vermeidung von Opportunismus

„Das Ziel ist nicht ein Schiff zu bauen, sondern die Sehnsucht nach dem Meer zu wecken.“



„I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth”

John F. Kennedy 1961



„Who we are, what we'll do an what we won't.“

Unternehmenskultur

Wichtiger als der Inhalt ist die Art und Weise der Entwicklung und Einführung eines Leitbilds.

„Ein nicht gelebtes Leitbild ist reine Propaganda.“
(Siegfried Moritz)

Nicht vergessen: Das Leitbild soll eine Orientierungshilfe bei der Problemlösung sein, kein Marketinginstrument!
(Wozu es in der Praxis häufig missbraucht wird)

Das missbrauchte Leitbild

Der Grund dafür, dass Leitbilder sehr häufig als Marketinginstrument benutzt wird, liegt in der leichten Manipulierbarkeit der meisten Menschen.

Moralische Aspekte spielen dabei eine große Rolle. Und da Moral als etwas Gutes angesehen wird, muss ja zwangsläufig auch mein Unternehmen „gut“ sein.

Leitbilder sollen eine motivierende Funktion ausüben. Häufig wird daraus aber eine manipulierende Funktion.

Nochmal: Ansatzpunkte

Kunde, Mitarbeiter, Lieferanten, Führungskräfte, Staat und Investoren.

Diesen Anspruchsgruppen soll das Gefühl vermittelt werden, es mit einem ganz besonderen Unternehmen zu tun zu haben.

„Die Menschen sollen das Gefühl bekommen, dass wir
Ihre Sorgen ernst nehmen.“

„Es gelingt wohl, alle Menschen einige Zeit und einige
Menschen allezeit, aber niemals alle Menschen alle Zeit
zum Narren zu halten.“

(Abraham Lincoln)

Der Weg zum Glauben ist kurz und bequem, der Weg zum Wissen lang und steinig.“

(Ernst Stuhlinger)

„Schurken, die einen Schnurrbart tragen sind leicht zu erkennen. Schurken, die sich mit guten Absichten tarnen sind perfekt getarnt.“

(J.L. Picard)

Inhalt Leitbild

- Strategische Mission
- Grundwerte
- Strategische Intention
- Grundstrategie
- Kernkompetenzen
- Rahmenbedingungen **Aufgabe 21 „Kommunikation“**

Erstellung Leitbild

- Ausgangsanalyse
- Entwurf
- Strategische Mission
- Grundwerte
- Strategische Intention
- Grundstrategie
- Kernkompetenzen
- Rahmenbedingungen

Unternehmenskultur

„Was ist das Gegenteil von Vertrauen?“

Konfliktlösung

(Flucht, Unterwerfung, Angriff) **Aufgabe 22**

- Konfliktvermeidung
- Selbststärkung
- Auseinandersetzung
 - win-win-Lösung
 - win-lose-Lösung
 - lose-lose-Lösung

Harvard-Konzept

- Sachfragen von Person trennen
- Interessen von Positionen trennen
- Auswahlmöglichkeiten erarbeiten
- Objektive Beurteilungskriterien
- Trennung Sachverhalt von Meta-Ebene

„Es gibt keine schlechten Mannschaften, nur schlechte Offiziere.“

(Napoleon)

„Weise Führungskräfte umgeben sich mit intelligenten Mitarbeitern.“

(Siegfried Moritz)

Vision

= Richtungsweisender Gedanke für ein zukünftige Unternehmensentwicklung. Sie hat orientierenden, motivierenden und sinngebenden Charakter

Verankerung Vision im Leitbild

Klarheit und Orientierung

Problembewusstsein und Veränderungsbasis

Verbindlich und beständig

Förderung Kommunikation

Identitätsverschaffung

„Leitstern des Handelns“

Inhalt Leitbild

Strategische Mission

Grundwerte

Strategisches Ziel

Grundstrategien

Kernkompetenzen

Rahmenbedingungen

Visionäres Führungsbild

Sensibel gegenüber neuen Bedürfnissen

Suche nach Chance und Veränderung

Wecken Ideale und Hoffnungen bei Mitarbeitern

Formulieren inspirierende Visionen

Persönliche Risiko- und Opferbereitschaft

Empowerment (Übertragung von Verantwortung)

Leadership

Übersicht bewahren, Entwicklung einschätzen

Kultur fördern, die Energien freisetzt

Sensibilisierung für Veränderungen und Innovationen

Konsen suchen, Machtkämpfe dämpfen

Ethische Grundwerte verstärken

Notwendige Korrekturmaßnahmen ergreifen

Leadership

Leadership ist nicht Management

Management = Planen, organisieren und Kontrolle

Leadership erläutert strategische Vorhaben, bildet Konsens, nutzt Konflikte produktiv, setzt zentrale Wertvorstellungen durch und motiviert im Hinblick auf die vorgegebenen Ziele.

Leadership

Richtung vorgeben

Kooperation der Gruppe sichern

Motivation durch anknüpfen an grundlegende menschliche Bedürfnisse, Werte und Emotionen

Aufgabe „Motivation“

Leitbild-Workshop

Gemeinsame Analyse der Ausgangslage

Entwurf des Unternehmensleitbilds

Ableitung von Funktions- und Bereichsbildern

Umsetzung Leitbild

Kommunikation Vision und Leitbild

Definition von Sofortmaßnahmen und
Aktionsprogrammen

Nutzung des Leitbilds zur Strategieentwicklung

Periodische Überprüfung der Leitbildumsetzung

Umsetzung Leitbild

Ständiger Bezug auf das Leitbild

Konkretisierung anhand von Beispielen

„Verstöße“ gegen das Leitbild besprechen

Leitbildgerechtes Verhalten belohnen

Umsetzung Leitbild

Schulungen und Seminare

Zielvereinbarungen und Beurteilungsgespräche

Interne Veröffentlichungen

Medienauftritte und PR-Maßnahmen

Unternehmenskultur

Jede Organisation bildet eine Kultur heraus

Sie bestimmt das Verhalten des Einzelnen

Sie ist ein Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen

Grundsätzlich von allen Mitgliedern anerkannt

Prägt das Zusammenleben in der Organisation und das Auftreten nach außen

Aber: Kultur ist nicht statisch, sondern dynamisch

Unternehmenskultur

Nach Edgar H. Schein:

„Organisationskultur ist ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

Unternehmenskultur

Nach McLean und Marshall

„Organisationskultur ist die Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken.“

Unternehmenskultur

Aber:

Problematisch wird der Kulturbegriff, wenn er mit bewertenden Begriffen wie: „stark, schwach, gut und schlecht“ interpretiert wird. Gefährlich wird es wenn scheinbar absolute Begriffe wie „wahr“ oder „falsch“ ins Spiel kommen.

Dadurch besteht die Gefahr von Fehltrteilen

Oder es bestehen von Anfang an Vorurteile

Unternehmenskultur

Organisationskultur ist veränderbar

Es gibt aber dafür keine abschließende und allgemeingültige Ansatzpunkte

Es sind geteilte Erfahrungen (Kollektives Gedächtnis)

Nur langsam gezielt zu verändern (Change-Management). Aber: Kultur kann niemals befohlen, sondern nur vorgelebt werden.

Kultur wird auch sehr stark von außen beeinflusst (neue Mitarbeiter, Politik und Gesellschaft)

Unternehmenskultur

Kultur entsteht aus Erfahrungen.

Leitbild: Wir fördern Kreativität

Praxis: Vorschläge werden nicht ernst genommen, oder -
schlimmer noch – als eigene verkauft.

Erfahrung: Sag besser nichts.

Wenn viele Mitarbeiter diese Erfahrung machen, so wird
sich niemals Kreativität im Unternehmen entwickeln.

Wenn Job-Interviews ehrlich wären



Changemanagement

1. Festlegung eines Verhaltenskodex mit Regelungen und Richtlinien zur organisationsexternen und -internen Kommunikation mit der Festlegung des gewünschten Verhalten der Mitarbeiter festgelegt anhand der Werte, zu denen sich die Organisation bekennt.
2. Gewünschtes Gesamtbild (Image) einer Organisation, welches auch im Rahmen der Marktkommunikation vermittelt wird und auch in die Arbeitsgrundlage externer Dienstleister, wie z. B. das Briefing von Werbeagenturen oder Investor-Relations-Beratern Eingang findet.

Changemanagement

3. Damit das Selbstverständnis der Organisation gezeigt, gelebt und kommuniziert werden kann, wird es durch Schulungsmaßnahmen und Führungsanweisungen eingeübt und vermittelt.
4. Der Führer beabsichtigt damit die interne Kommunikation zu fördern, Entscheidungen zu beschleunigen und – sollte dies das Ziel der Organisation sein – die Rentabilität zu erhöhen.

Diversity Management (Paradoxon)

Einerseits werben Unternehmen mit der Anerkennung von Verschiedenartigkeit.

Kulturbonus?

Andererseits verlangen ökonomische Aspekte die Egalisierung. Zwang zur Vereinheitlichung

Individualität gegen Generalisierung

Heterogenität gegen Homogenität

Aber: Gibt es das wirklich, oder ist es nur ein Marketingag um neue Kunden zu gewinnen?

Beispiele

Kulturtypologie nach Deal und Kennedy		Risiko	
		niedrig	hoch
Feedback und Belohnung	schnell	<i>Work hard - Play hard</i> Brot-und-Spiele- Kultur	<i>Tough-Guy, Macho Culture</i> Alles-oder-nichts-Kultur
	langsam	<i>Process-Culture</i> Prozess-Kultur (oder Bürokratie)	<i>Bet-your-company</i> Analytische-Projekt- Kultur

Deal & Kennedy

Bürokratie = wenig Fehler, kein großer Schaden, Qualität nicht messbar, strenge Einhaltung von Vorschriften

Analytische Projekte = Kein Zusatznutzen bei Erfolg, Hohes Risiko bei Misserfolg (Flugzeugbau), Mehrfachkontrolle

Brot-und-Spiele = Einfache Kultur, Massengüter, kaum änderbar

Alles oder Nichts = (Film, Musik, Sport)

Ebene 1

Sichtbare Verhaltensweise
Artefakte, Erzeugnisse,
Rituale, Mythen etc.

Ebene 2

Gefühle für das Richtige,
kollektive Werte

Ebene 3

Grundannahmen: Wesen, Beziehungen zur
Natur & anderen, Zeit- & Aktivitätsorientierung

Drei Ebenen (Edgar Schein)

1. Ebene = Sichtbare, Rituale, Bräuche, Leitbild, „Duzie“
2. Ebene = Unsichtbar (Kollektive Werte), Fairness, Ehrlichkeit, Konservativ etc.
3. Ebene = Grundannahmen = nicht hinterfragbar, Klingonen, Vulkanier oder Ferengi quasi religiös („Alternativlos“, „Wir schaffen das“)

In Star Trek stehen fremde Völker für überspitzte menschliche Eigenschaften

Kulturnetz (Gerry Johnson)

- Mythen (Apple und die Garage)
- Symbole (Logo, Dresscode, Dienstwagen, Fenster)
- Machtstrukturen
- Informelle Strukturen
- Kontrolle
- Rituale und Routinen

Machtstrukturen

- Wer darf was?
- Wer darf es sagen und wer nicht?
- Wo wird Meinung gemacht?
- Freundschaften
- Feindschaften
- Rang- und Hackordnungen

Kontrolle

- Offen: Buchhaltung, Revision
- Verdeckt: Tratsch, Angst, Mobbing

Rituale und Routinen

- Wie wird Erfolg belohnt?
- Wie wird Misserfolg verarbeitet?
- Wie finden Betriebsversammlungen statt?
- Vor- oder Nachname?
- Du oder Sie?
- Milestones im Projekt

Fazit:

- Nur Außenstehende (Neue Mitarbeiter, Berater) nehmen das Ungewohnte wahr. (Daher Betriebsblindheit)
- Insider nicht, da sie es als „normal“ betrachten. (Netz bleibt unsichtbar)
- Es ist daher fast unmöglich ein realistisches Kulturnetz ohne Hilfe von außen zu erstellen.

Starke und schwache Kulturen (Steinmann, Schreyögg)

- Nach dieser Konsequenz sind totalitäre Systeme pluralistischen überlegen

Faktor	Beschreibung	Starke Kultur	Schwache Kultur
Prägnanz	Wie klar sind Orientierungsmuster und Werthaltung? Sind die Grundannahmen homogen in der 1. und 2. Ebene abgebildet?	eindeutige Anleitung zum Handeln, klare Trennung zwischen erwünscht und unerwünscht	differenzierte Verhaltensregeln, variable Orientierungsmuster
Verbreitungsgrad	Ausmaß, in dem die Gruppenmitglieder die Kultur teilen	sehr viele Mitarbeiter, idealerweise alle	wenige Mitarbeiter
Verankerungstiefe	Wie tief stellt die Kultur einen selbstverständlichen Bestandteil der Handlungsregelung dar? (wobei Konformität – kalkuliertes Anpassen – zu unterscheiden ist von gedankenloser Internalisierung)	Werte werden bedenkenlos- und gedankenlos verwendet	Werte werden entweder kalkuliert verwendet oder spielen bei der Entscheidungsfindung keine große Rolle
Persistenz	Stabilität der Kulturelemente im Zeitverlauf	lange unveränderlich	variabel, anpassend und flexibel

Kulturdimensionen(Geert Hofstede)

- Individualismus gegen Kollektivismus
- Bedeutung von Status-Unterschieden
- Angst vor Veränderungen
- Maskulinität gegen Femininität
- Lang- oder kurzfristige Ausrichtung
- Nachgiebigkeit oder Beherrschung
- Respekt vor Macht

Kulturdimensionen Beispiele

- Extrem Starker Individualismus z.B. USA
- Hoher Status-Unterschied z.B. Frankreich
- Kritik an Führungskräften z. B. Schweden
- Machtdistanz und Individualität führt zur Scheu vor Verantwortung z.B. Frankreich
- **Und wie sieht das bei uns aus?**

Mechanistische Strukturen (Tom Burns)

Unfähigkeit zur Anpassung an Veränderung

- Entscheidungsschwäche = unklare Rollen
- Neue Problemlöserjobs = Existenzerhalt
- Komitees = Zerstörung Hierarchien

Systemverständnis (Tom Burns)

Unfähigkeit zur Anpassung an Veränderung

- Formale Autoritätsstrukturen
- Lebenswelten (Interessen!)
- Politik (Konkurrenz und Kooperation)

Organisation hat eine Kultur oder Organisation ist Kultur

„Wenn Organisationskultur durch das Unbewusste entsteht und somit nicht immer ‚ordentlich‘ ist, dann ist es unwahrscheinlich, dass Anstrengungen eine solche Kultur zu managen, präzise vorhersehbar oder kontrollierbar sind.“

Krefting und Frost

Geschlechterkulturen

- Herrenclub (Höflich aber starre Rollen)
- Kasernenhof (Macht und Härte)
- Umkleidekabine (Strikte Trennung, klare Rollen)
- Geschlechtsblind (gleich ist nicht gerecht)
- Heuchler (Vorgespielte Aktionen)
- Machos (Der Mensch ist nur Produktionsfaktor)

In Gesellschaften herrscht ein starker Zwang zur Anpassung.

„Wer mit 20 kein Kommunist ist, der hat kein Herz. Wer mit 30 immer noch Kommunist ist, der hat keinen Verstand.“

„Mit 40 wird der Schwabe klug.“

Führungsmythen

- Fachwissen wird überschätzt
- Führungskräfte ist nicht gleich Führungspersönlichkeit
- Motivation wird überschätzt
- Sympathie wird überschätzt
- Organisation wird unterschätzt
- Die Mitarbeiter sind nicht Mittelpunkt, sondern Mittel.
(Punkt)
- Die Personalabteilung dient dem Unternehmen nicht dem
Mitarbeiter

Problematik

Die Schwierigkeit im Verständnis des Strategischen Managements liegt darin, dass Planung als „richtig“ angesehen wird.

Tatsächlich beruht die Planung aber nur auf Annahmen, die so nie eintreffen werden.

Daher gehört zum Strategischen Management auch der Gegenpol, dass flexibel reagiert werden muss und die Planung ggf. in den Papierkorb gehört. In diesem Fall war die Planung aber nicht falsch, sondern basierte auf falschen Annahmen. Dies einzugestehen fällt gerade Führungskräften sehr schwer.

Problematik

Weiterhin spielen Leitbilder eine große Rolle. Sie sollen als Orientierung dienen und sich daher „eigentlich“ ein internes Instrument.

Tatsächlich werden diese sehr häufig als Marketinginstrument missbraucht.

Nochmals Lincoln

Ihr werdet die Schwachen nicht stärken, wenn ihr die Starken schwächt.

Ihr werdet denen, die ihren Lebensunterhalt verdienen müssen, nicht helfen,
indem ihr die ruiniert, die ihn bezahlen.

Ihr werdet keine Brüderlichkeit schaffen, indem ihr den Klassenhass schürt.

Ihr werdet den Armen nicht helfen, indem ihr die Reichen ausmerzt.

Ihr werdet mit Sicherheit in Schwierigkeiten kommen, wenn ihr mehr ausgeben,
als ihr verdient.

Ihr werdet kein Interesse an den öffentlichen Angelegenheiten und keinen
Enthusiasmus wecken, wenn ihr dem einzelnen seine Initiative und seine
Freiheit nehmt.

Ihr könnt Menschen nie auf Dauer helfen, wenn ihr für sie tut, was sie selber für
sich tun sollten und könnten.