Strategische Fürung

16.12.2000 - v14

Definition Strategie

- langfristig (5-10 Jahre)
- Marschrichtung
- Leitplanken
- Antwort auf Grundfragen
  - was
  - wie
  - für wen soll produziert werden
- Gleichschaltung aller Entscheidungen
- Zweck
  - langfristige Gestaltung der Unternehmung
  - Existenzsicherung
    - Akzeptanz schaffen
    - Bemühung nach Glaubwürdigkeit
- Definition durch alle Führungsstufen (Dezentralisation)
  - Ziel = erhöte Flexibilität
  - Gründe
    - globalisierung der Märkte
    - Verkürzung Lebenszyklen
    - Erreichung Wettbewerbsvorteil (Kundenwünsche miteinbeziehen)
  - Massnahmen
    - Delegation Befugnisse (Know-How an der Front, z.B. Kundenbedürfnisse)
    - Spartenorganisation
      - Profit Center
      - Cost Center
      - Investment Center
    - Abbau Wasserkopf (lean production)

strategische Optionen

- Expansion (Wachstum anstreben)
  - Marktanteile gewinnen
- Konzentration (Straffung Aktivitäten)
  - Sortiment
  - Märkte
  - Kundengruppen
  - Vertriebskanäle
  - Technologien
  - Verfahren
  - etc.
- Spezialisierung (Abhebung von Konkurrenz)
  - einzigartige Produkte
  - spezieller Marktauftritt
  - etc.
- Halten (Postitionsabsicherung)
  - mit heutiger Position zufrieden
  - Massnahmen nur zur Haltung der Position
- Kooperation (Zusammenarbeit)
- Rückzug

Erstellung Strategie

- SWOT-Analyse (Strategie-Planungs-Mix)
  - Strengths (Stärken)
  - Weakness (Schwächen)
  - Opportunities (Chancen)
  - Threats (Gefahren)
  - Stärken und Schwächen (Unternehmen, interne Sicht)
  - Chancen und Gefahren (Umwelt)
    - Trends
    - Umweltbereiche (Sphären)
      - ökonomische Sphäre
        - Nachfrage
        - Preispolitik
        - Konkurrenz
        - Staat
          - Gesetze
          - Quoten
          - Protektionismus
      - ökologische Sphäre
        - Klima
        - Umweltbelastung
      - technologische Sphäre
        - Produktionstechnik
        - Einsatz Informatik
        - integrierte Produktion
      - soziale Sphäre
        - Einfluss Gesellschaft
    - Anspruchsgruppen (Stakeholder)
- SOLL-Analyse (Wertvorstellung)
  - zukünftige Bedürfnisse
    - Abnehmergruppen
    - Produkte
    - Dienstleistungen
  - Ressourcen
    - verwendete Technologien
    - nötige Fähigkeiten
    - Ressourcenplanung
  - Ergebnisse aus Strategie
    - Kriterien
    - Messbarkeit
- Inhalt Strategie
  - Welche Bedürfnisse sollen befriedigt werden?
  - Welche Produkte befriedigen diese Bedürfnisse?
  - Auf welchen Märkten werden diese Produkte verkauft?
  - Wie soll die Finanzierung vorgenommen werden?
  - Welche Fähigkeiten müssen erworben werden, um zu überleben?
  - Welche Teile der Unternehmung erhalten welche Ressourcen?
  - Verhaltenskodex gegenüber:
    - Marktpartnern
    - Staat
    - Gesellschaft
    - Mitarbeitern?
  - Mit welchen Kriterien kann die Strategie beurteilt/gemessen werden?

Strategie gegenüber Konkurrenz (strategische Interaktionen)

- Preiskrieg
  - totaler Preiskrieg (Preissenkung)
  - versteckter Preiskrieg (mehr Leistung für gleichen Preis)
  - Preiskriege sind ruinös!
- Qualitäts- und Preispositionierung (Differenzierung über Qualität)
  - Kostenführerstrategie (niedrigster Preis, aber auch schwaches Produkt)
  - Differenzierungsstrategie (gutes Produkt, entsprechend hoher Preis)
  - Mittelweg Kostenführung/Differenzierung
- Vollsoritment-Strategie (z.B. GM: Kleinwagen - Luxuslimousine)
- Quantensprung
  - Investitionen in F&E
  - technologische Verbesserung
  - TQM

Beurteilung der Strategie

- Informationen gesichert? (auch für die nächsten 5-10 Jahre) --> begrenzte Wahrscheinlichkeit
- Wie berechenbar ist Konkurrent?
  - logisches Verhalten
  - spontanes Verhalten
- Langfristige Planung (Strategie) darf kurzfristiges Handeln nicht beeinträchtigen!
- Strategie darf nicht zu langfristig sein!
- Strategie muss flexibel sein!