



STUDIENBRIEF

STRATEGISCHES MANAGEMENT

Weiterbildender Masterstudiengang „Innovations- und Wissenschaftsmanagement“
der Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften
mit dem Abschluss „Master of Science (M. Sc.)“
an der Universität Ulm

Kürzel / Nummer:	sME
Englischer Titel:	Strategic Management
Leistungspunkte:	6 ECTS
Semesterwochenstunden:	
Sprache:	Deutsch
Turnus / Dauer:	jedes Sommersemester / 1 Semester
Modulverantwortlicher:	Prof. Dr. Mischa Seiter
Dozenten:	Prof. Dr. Mischa Seiter
Einordnung des Moduls in Studiengänge:	Innovations- und Wissenschaftsmanagement, M.Sc., Pflichtmodul
Voraussetzungen (inhaltlich):	Da es sich hierbei um ein Grundlagenmodul (Management Essentials) handelt, sind keine Vorkenntnisse erforderlich.
Lernziele:	<p>Im Modul „Strategisches Management“ werden den Teilnehmern die Funktion, die Prozesse und die Instrumente des strategischen Managements vermittelt. Das strategische Management bildet den Rahmen für das operative Management. Während im Rahmen des strategischen Managements Erfolgspotenziale aufgebaut werden, soll das operative Management die Erfolgspotenziale nutzen.</p> <p>Das Modul ist unterteilt in die drei Teilprozesse des strategischen Managements: Strategieentwicklung, Strategieimplementierung und Strategiereview. Nach Abschluss des Teilprozesses „Strategieentwicklung“ können die Teilnehmer die Situation des Unternehmens/der Wissenschaftseinrichtung analysieren, Strategieoptionen erarbeiten, bewerten und aus den Optionen eine geeignete Strategie auswählen.</p> <p>Im Rahmen des Teils „Strategieimplementierung“ lernen die Teilnehmer strategische Ziele abzuleiten, diese Ziele zu operationalisieren, für die Umsetzung notwendige Maßnahmen und Budgets zu bestimmen sowie die verfolgte Strategie an die Organisationsmitglieder zu kommunizieren.</p> <p>Schließlich analysieren die Teilnehmer im Teil „Strategiereview“ die Prämissen der gewählten Strategie, bestimmen den Implementierungsgrad und lernen eine Strategie weiterzuentwickeln. Im Modul werden die Inhalte anhand zahlreicher Beispiele erörtert. Die erworbenen Kenntnisse werden im Rahmen der Präsenzphasen anhand von Fallstudien aus dem Unternehmenskontext und dem Wissenschaftskontext vertieft und eingeübt.</p>

- Inhalt:
- **Strategieentwicklung:** Analyse der Situation des Unternehmens/der Wissenschaftseinrichtung, Erarbeitung von Strategieoptionen, Auswahl der geeigneten Strategie aus den erarbeiteten Optionen. Behandelte Instrumente: Instrumente zur internen Analyse, Instrumente zur externen Analyse, SWOT-Analyse, Instrumente zur Erarbeitung von Strategieoptionen, qualitative und quantitative Bewertungsverfahren.
 - **Strategieimplementierung:** Ableitung strategischer Ziele, Operationalisierung strategischer Ziele, Ableitung von Maßnahmen/Budgets, Kommunikation der Strategie. Behandelte Instrumente: Wertschöpfungsmodelle, Kennzahlen und deren Qualitätskriterien, Balanced Scorecard, Kommunikationsinstrumente.
 - **Strategiereview:** Prüfung der Prämissen, Prüfung des Implementierungsgrads, Weiterentwicklung der Strategie. Behandelte Instrumente: Prämissenanalyse, Typologie von Implementierungsbarrieren.

- Literatur:
- Baum, H.-G.; Coenenberg, A. G.; Günther, T. (2013), Strategisches Controlling, 5. Auflage, Stuttgart
 - Bea, F. X.; Haas, J. (2012), Strategisches Management, 6. Auflage, Stuttgart
 - Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard, Boston (Mass.)
 - Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004), Strategy Maps, Boston (Mass.)
 - Mintzberg, H. (2012), Strategy Safari, 2. Auflage, Frankfurt und Wien
 - Porter, M. E. (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy, in: Harvard Business Review, Januar 2008
 - Seiter, M. (2013), Industrielle Dienstleistungen – Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern, Wiesbaden
 - Simon, H.; von der Gathen, A. (2010), Das große Handbuch der Strategieinstrumente, 2. Auflage, Frankfurt/Main und New York
 - Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2012), Strategisches Management, 6. Auflage, Wiesbaden

Lehrveranstaltungen und Lehrformen:

Präsenzveranstaltungen:

- Vertiefende Übungen/Fallstudien: 32 h
- Modulprüfung: 2 h

E-Learning:

- Online-Prüfungsvorbereitungs-Sprechstunde: 4 h
- Selbststudium auf Basis der Lernvideos: 12 h
- Selbststudium auf Basis des Skripts: 40 h
- Selbststudium auf Basis der Literatur: 20 h
- Selbststudium zur Prüfungsvorbereitung: 70 h

Abschätzung des Arbeitsaufwands:

Vermittlung des Unterrichtsstoffs: 142 h
 Vertiefende Übungen/Fallstudien: 32 h
 Online-Prüfungsvorbereitungs-Sprechstunde: 4 h
 Modulprüfung: 2 h
 Summe: 180 h

Leistungsnachweis und Prüfungen:

- Für die Zulassung zur Modulprüfung (Klausur/mündl. Prüfung) sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:
- Teilnahme an mindestens 2 Präsenztagen
 - Bearbeitung von als verpflichtend angegebenen Onlineinhalten
- In Härtefällen kann ein formloser Antrag auf Zulassung zur Prüfung beim Modulverantwortlichen gestellt werden. Bei Krankheit ist dem Modulverantwortlichen ein ärztliches Attest vorzulegen.

Voraussetzungen (formal):

Keine

Notenbildung:

Die Modulnote ergibt sich aus dem Ergebnis der schriftlichen Prüfung.

Inhalt

Aufbau des Skripts

Definitionen und Einführung

Schulen der Strategieforschung

1. Strategieentwicklung

1.1 Analyse der Situation

Interne Analyse

Adressierte Märkte

Angebotene Produkte und Dienstleistungen

Leistungsfähigkeit der Unternehmensfunktionen

Geschäftsfelder

Zielerreichung

Externe Analyse

Analyse der Branche

Konkurrenzanalyse

Kundenanforderungen

Zukunftsentwicklungen

Zusammenführung: SWOT-Analyse

1.2 Erarbeitung von Optionen

Modelle zur grundlegenden strategischen Stoßrichtung

Vier Themenfelder

1.3 Auswahl der Strategie

Quantitative Strategiebewertung

Qualitative Strategiebewertung

1.4 Fazit

2. Strategieimplementierung

2.1 Ableiten strategischer Ziele

Strategy Maps

Anforderungen an strategische Ziele

2.2 Operationalisierung der strategischen Ziele

Operationalisierte Ziele

Messgrößen

Bestimmung von Zielausprägungen

2.3 Ableiten von Maßnahmen und Budgets

2.4 Kommunikation der Strategie

3. Strategiereview

3.1 Prüfung der Prämissen

3.2 Prüfung der Umsetzung

Konzept der Implementierung

Implementierungsbarrieren

Ansätze zur Überwindung von Implementierungsbarrieren

Individuelle Barrieren

Überindividuelle Barrieren

3.3 Weiterentwicklung der Strategie

Literatur



Aufbau des Skripts

In dem Modul „Strategisches Management“ werden den Teilnehmern die Funktion, die Prozesse und die Instrumente des strategischen Managements vermittelt. Das strategische Management bildet den Rahmen für das operative Management. Während im Rahmen des strategischen Managements Erfolgspotenziale aufgebaut werden, soll das operative Management die Erfolgspotenziale nutzen. Das Modul ist unterteilt in die drei Teilprozesse des strategischen Managements: Strategieentwicklung, Strategieimplementierung und Strategiereview. Nach Abschluss des Teilprozesses „Strategieentwicklung“ können die Teilnehmer die Situation des Unternehmens/der Wissenschaftseinrichtung analysieren, Strategieoptionen erarbeiten und aus den Optionen eine geeignete Strategie auswählen. Im Rahmen des Teils „Strategieimplementierung“ können die Teilnehmer strategische Ziele ableiten, diese Ziele operationalisieren, für die Umsetzung notwendige Maßnahmen und Budgets bestimmen sowie die verfolgte Strategie an die Organisationsmitglieder kommunizieren. Schließlich analysieren die Teilnehmer im Teil „Strategiereview“ die Prämissen der gewählten Strategie, bestimmen den Implementierungsgrad und entwickeln die Strategie weiter. Im Modul werden die Inhalte anhand zahlreicher Beispiele beleuchtet. Die erworbenen Kenntnisse werden im Rahmen der Präsenzphasen anhand eines Fallbeispiels vertieft und eingeübt.

Dieses Skript folgt einer klaren Struktur. Das strategische Management wird unterteilt in die Hauptthemenfelder „Strategieentwicklung“, „Strategieimplementierung“ sowie „Strategiereview“. Abbildung 1 stellt den Aufbau dieses Skripts schematisch dar und zeigt, auf welche Schritte der drei Hauptprozesse im Verlauf dieses Moduls eingegangen wird.



Abb. 1: Inhaltsübersicht

1. Strategieentwicklung

1.1 Analyse der Situation

Die Analyse der Situation ist die Basis der Strategieentwicklung. In diesem Kapitel werden Ihnen Analysewerkzeuge und -konzepte vorgestellt, mit denen systematisch die relevanten Analysefelder abgedeckt werden. Die Analyse wird dazu in die interne und die externe Analyse unterteilt, wobei sich die externe Analyse auf das Branchenumfeld und Zukunftsszenarien konzentriert. Die interne und externe Analyse werden dann mit der SWOT-Analyse (strengths, weaks, opportunities, threats) zu einem Gesamtbild zusammengeführt, auf dessen Basis im darauffolgenden Kapitel strategische Optionen erarbeitet werden können.

1.1.1 Interne Analyse

Im Rahmen der internen Analyse werden fünf Analysefelder abgedeckt:

- Adressierte Märkte
- Angebotene Produkte und Dienstleistungen
- Leistungsfähigkeit der Unternehmensfunktionen
- Geschäftsfelder
- Zielerreichung

Bevor die adressierten Märkte analysiert werden können, müssen wir zunächst den Begriff „Markt“ definieren und Kriterien festlegen, anhand derer Märkte segmentiert werden können.

Definition 1 – Markt: (Bea/Haas (2012), S. 98)

„Ein Markt ist die Gesamtheit der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern eines bestimmten Gutes oder einer bestimmten Gütergruppe.“

Ein Markt besteht aus einer Vielzahl unterschiedlicher potenzieller und bestehender Kunden. Um den Markt für weitergehende Analysen und Entscheidungen zu segmentieren, können die verschiedenen Kundengruppen abgegrenzt werden. Diese geschieht anhand von Kriterien aus folgenden Bereichen:

- Sozio-ökonomisch: Einkommen, Beruf, Ausbildung
- Demografisch: Alter, Geschlecht, Haushaltgröße, Religion
- Verhaltensorientiert: Erstkäufer, Wiederholungskäufer, Intensivnutzer
- Psychografisch: Lebensstil, Gewohnheiten, Sicherheitsstreben, Innovationsfreude
- Medienorientiert: Internetnutzer, Zeitungsleser, Radiohörer

[...]

1.1.2 Externe Analyse

Im Rahmen der Umfeldanalyse werden die folgenden vier Analysefelder abgedeckt:

- Branche
- Konkurrenten
- Kundenanforderungen
- Zukunftsentwicklungen

[...]

1.1.2.1 Analyse der Branche

Das grundlegende Konzept zur Analyse des Branchenumfelds sind **Porter's five forces**. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Strukturmerkmale einer Branche die Intensität des Wettbewerbs innerhalb dieser Branche und somit die Profitabilität bestimmen (Bea/ Haas 2012, S. 105).

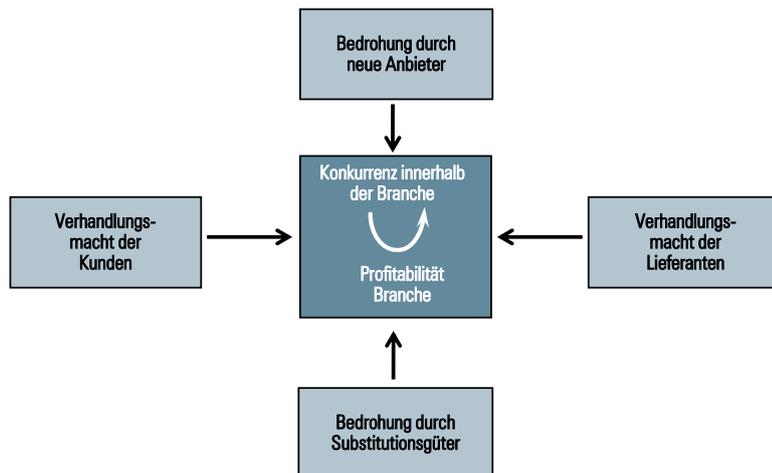


Abb. 2: Porter's five forces

1. Bedrohung durch neue Anbieter

Allein die Bedrohung durch neue Anbieter senkt die Profitabilität – unabhängig davon, ob tatsächlich ein Markteintritt erfolgt oder nicht (Porter 2008, S. 26). Durch die Bedrohung werden die im Markt agierenden Unternehmen veranlasst, den Preis niedrig zu halten und so hohe, attraktive Gewinne zu vermeiden. Des Weiteren können hohe Investitionen vorgenommen werden, um neue Anbieter abzuschrecken. Die Stärke der Bedrohung wird determiniert durch die Höhe der Eintrittsbarrieren sowie das erwartete Abwehrverhalten der etablierten Unternehmen.

Abschreckende Eintrittsbarrieren sind laut Porter (2008, S. 26 ff.):

- Economies of scale: etablierte Unternehmen haben einen Kostenvorteil
- Hohe Wechselkosten für Kunden: technische Schranken können den Wechsel zu einem neuen Anbieter verteuern und so unattraktiv machen
- Hoher Kapitalbedarf

- „Amtsbonus“: etablierte Unternehmen haben beispielsweise einen Vorsprung im Hinblick auf das Markenimage und können durch langjährige Geschäftsbeziehungen exklusiven Zugang zu Rohstoffen oder bessere Konditionen im Einkauf haben
- Zugang zu Distributionskanälen
- Staatliche Regulierungen: ausländische Direktinvestitionen können beschränkt sein oder in bestimmten Industrien Lizenzen nötig sein

Das erwartete Abwehrverhalten der etablierten Unternehmen fließt ebenfalls in das Kalkül eines potenziellen neuen Anbieters ein. Heftige erwartete Abwehrmaßnahmen können den erwarteten Profit des Markteintritts soweit senken, dass sie die notwendigen Kapitalkosten nicht mehr übersteigen und ein Markteintritt so unwirtschaftlich wird. Die Wahrscheinlichkeit heftiger Abwehrmaßnahmen nimmt zu, wenn:

- Etablierte Unternehmen in der Vergangenheit so reagiert haben
- Etablierte Unternehmen die Ressourcen dazu besitzen (z.B. finanziell)
- Ein Preiskampf zum Erhalt des Marktanteils wahrscheinlich ist, beispielsweise in einer durch hohe Fixkosten geprägten Branche
- Das Branchenwachstum gering ist, sodass der neue Wettbewerber seinen Marktanteil nur gewinnen kann, indem er ihn etablierten Unternehmen abringt

2. Verhandlungsmacht der Lieferanten

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten bestimmt ebenfalls die Profitabilität einer Branche, da sie einen Teil des Verkaufswerts des Endprodukts abschöpfen können. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist dabei umso größer, wenn:

- die Zulieferbranche konzentrierter ist als die ihrer Kunden (so kann bspw. ein Monopolist auf Zulieferseite mit einer großen Anzahl an Kunden deren Zahlungsbereitschaft voll abschöpfen)
- die Zulieferbranche an mehrere Branchen verkauft und daher von einer einzelnen Kundengruppe nicht abhängig ist
- hohe Wechselkosten für Unternehmen entstehen, wenn sie ihren Zulieferer wechseln
- ein Zulieferer differenzierte Produkte anbietet (denn für perfekte Substitute kann kein Aufschlag auf die Grenzkosten am Markt durchgesetzt werden)
- sie ein einzigartiges Produkt anbieten, das nicht substituierbar ist
- die Zulieferer drohen können, ihr Geschäft entlang der Wertschöpfungskette weiter zu entwickeln und so in den Markt einzusteigen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Beteiligung des Zulieferers den mit dem Endprodukt erzielten Erlösen nicht fair ist.

3. Verhandlungsmacht der Kunden

Auch Kunden können die Profitabilität einer Branche senken, indem sie beispielsweise Anbieter gegeneinander ausspielen oder Qualitätsverbesserungen und Dienstleistungen erwarten, die die Kosten für die Anbieter erhöhen. Die Verhandlungsmacht der Kunden ist dabei umso höher, wenn:

- einige Käufer auf dem Markt agieren, diese jedoch in hohem Volumen einkaufen
 - die Produkte der Branche standardisiert oder nicht differenziert sind, da so Kunden leicht auf ein Konkurrenzprodukt umsteigen können
 - die Kunden geringe Wechselkosten haben
- die Kunden drohen können, ihr Geschäftsfeld rückwärts entlang der Wertkette zu entwickeln und so das zugelieferte Gut selbst zu produzieren.

4. Bedrohung durch Substitutionsgüter

Ein Substitut kann das eigene Produkt gefährden, da es den Kunden den gleichen oder gar einen höheren Nutzen stiftet. Beispielsweise hat die E-Mail den Brief in vielen Bereichen verdrängt. Durch das potenzielle Substitutionsgut steigt der Preisdruck in der Branche und die Profitabilität sinkt. Dabei ist die Bedrohung besonders hoch, wenn:

- das Substitut einen Preisvorteil bietet (bspw. ersetzt Skype teure Ferngespräche)
- die Kunden geringe oder keine Wechselkosten haben (bspw. bei Aspirin vs. Ratiopharm ASS)

5. Konkurrenz innerhalb der Branche

Werbeaktionen, neue Produkte, verbesserter Service oder Rabatte sind Formen von Konkurrenz innerhalb einer Branche, welche die Profitabilität mindert. Die Konkurrenz ist umso höher, wenn:

- es zahlreiche Wettbewerber gibt, die ungefähr gleich groß und mächtig sind
- das Branchenwachstum gering ist, sodass um Marktanteile gekämpft wird
- die Ausstiegskosten aus der Branche hoch sind und einzelne Wettbewerber trotz temporärer Verluste im Markt bleiben
- einzelne Wettbewerber hohes Engagement zeigen

Die Branchenanalyse nach Porter (2008, S. 38) erfolgt in sechs Schritten.

1. Definition der relevanten Branche

Die Branche sollte nicht zu eng und auch nicht zu weit definiert werden. Durch eine zu weit gefasste Definition werden Unterschiede zwischen den Produkten oder Kunden außer Acht gelassen. Bei einer zu engen Definition werden möglicherweise wichtige Gemeinsamkeiten übersehen, aus denen Synergien bzw. ein direkter Wettbewerbsvorteil hervorgehen können. Die Grenzen einer Branche können anhand von zwei Dimensionen abgesteckt werden:

1. Umfang der Produkte und Dienstleistungen
Konkret stellen sich Fragen wie beispielsweise „sind Motoröle für PKWs und Motoröle für LKWs derselben Branche zuzuordnen?“
2. Geographischer Rahmen
Wird die Branche auf regionaler, nationaler oder globaler Ebene definiert?

Die five forces sind hierbei eine wichtige Orientierung. Wenn die Einflussfaktoren für zwei Produkte sehr ähnlich sind, können sie derselben Branche zugeordnet werden.

2. Identifikation der Konkurrenten und Einteilung in Segmente

Dazu sind folgende Leitfragen zu beantworten:

- Wer sind die Käufer bzw. Käufergruppen?
- Wer sind die Zulieferer?
- Wer sind die Wettbewerber?
- Was sind potenzielle Substitute?
- Wer sind potenzielle neue Marktteilnehmer?

3. Bewertung der einzelnen Treiber jeder der fünf driving forces, um schwache und starke Einflussfaktoren zu identifizieren
4. Bestimmung der Branchenstruktur
5. Analyse von Veränderungen
6. Identifikation derjenigen Aspekte der Branchenstruktur, die von Wettbewerbern, neuen Marktteilnehmern oder dem eigenen Unternehmen beeinflusst werden können.

Eine häufige Fehlerquelle bei einer Branchenanalyse nach Porter ist die zu eng oder zu weit gefasste Definition der Branche. Des Weiteren sollten die verschiedenen driving forces in ihrer Relevanz bewertet werden und auf die wichtigen Einflussfaktoren besonders hohes Augenmerk gelegt werden. Bei der Analyse der Veränderungen sollten strukturelle von zyklischen, kurzfristigen Veränderungen unterschieden werden, um vor allem die strukturellen Änderungen zu identifizieren.

Quellen für die Branchenanalyse finden sich auf zahlreichen Ebenen:

- im eigenen Unternehmen (Marktforschungsabteilung, Service, Ingenieure, Einkauf)
- bei Informationsdienstleistern (Verbände, Banken, Werbeagenturen, Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfer)
- bei Gewerkschaften, Handelskammern, Behörden, Normsetzern (z.B. DIN)

- Wie lauten die five forces nach Porter?
- Wovon hängen die einzelnen Einflussfaktoren besonders ab?
- Wie können Branchengrenzen definiert werden?

[...]

Ansprechpartner

Dr. Gabriele Gröger
Albert-Einstein-Allee 45
89081 Ulm

Tel 0049 731 – 5 03 24 00
Fax 0049 731 – 5 03 24 09

gabriele.groeger@uni-ulm.de
www.uni-ulm.de/saps

Wiss. Leiter der SAPS: Prof. Dr.-Ing. Hermann Schumacher

Postanschrift

Universität Ulm
School of Advanced Professional Studies
Albert-Einstein-Allee 45
89081 Ulm

Mod:Master

Innovations- und Wissenschaftsmanagement

Das Studienangebot „Innovations- und Wissenschaftsmanagement“ wurde entwickelt im Projekt Mod:Master, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union kofinanziert wird (Förderkennzeichen: 16OH11027, Projektnummer WOH11012). Dabei handelt es sich um ein Vorhaben im Programm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung