

„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

5. Wie funktioniert ein Unternehmen im Innenverhältnis?

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

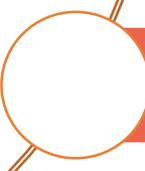
5.6.2 Strategie – Strategieinhalt und Strategieprozess

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



Lernziele

-  Ergänzung des Strategiewissens aus Abschnitt 4.1.3 (S413)
-  Erkennen, auf welchen Ebenen Strategieentscheidungen erforderlich sind
-  Verständnis der (notwendigen) Trennlinie zwischen Strategieinhalt und Strategieprozess
-  Erkennen, wie sich Strategien in der Realität formen



Blick zurück: Strategie



Strategieinhalt: Was ist eine Strategie?

Vollständiges Handlungsprogramm

Allgemeiner Orientierungs- und Motivierungsrahmen

Fokussierungsprogramm: Wettbewerbsvorteil – Abgrenzung nach außen

Integrationsprogramm: Stimmigkeit nach innen



“Defining the Business” (und die grundsätzliche Ausrichtung)

Quelle: in Anlehnung an Corsten & Reiß (2008).

Strategierelevante Festlegungen



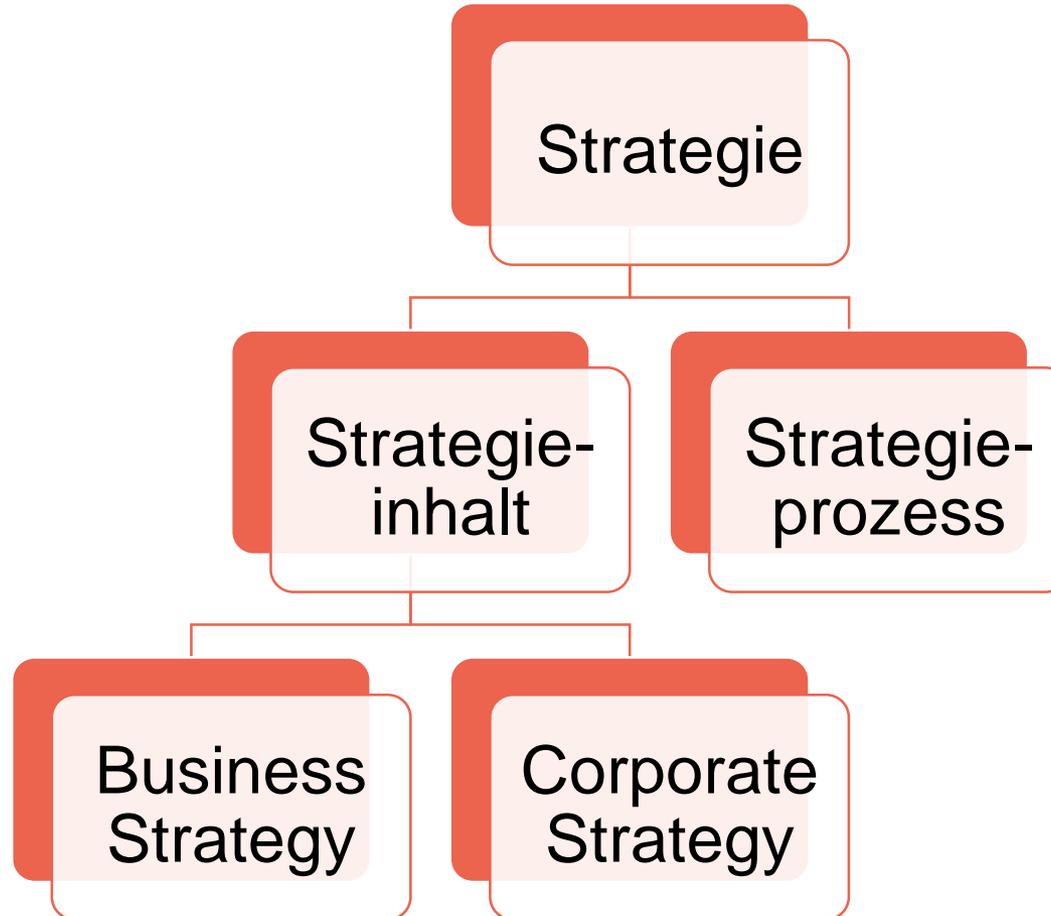
Quelle: in Anlehnung an Corsten & Reiß (2008).



Strategie und Management



Bezugsebenen der Strategie



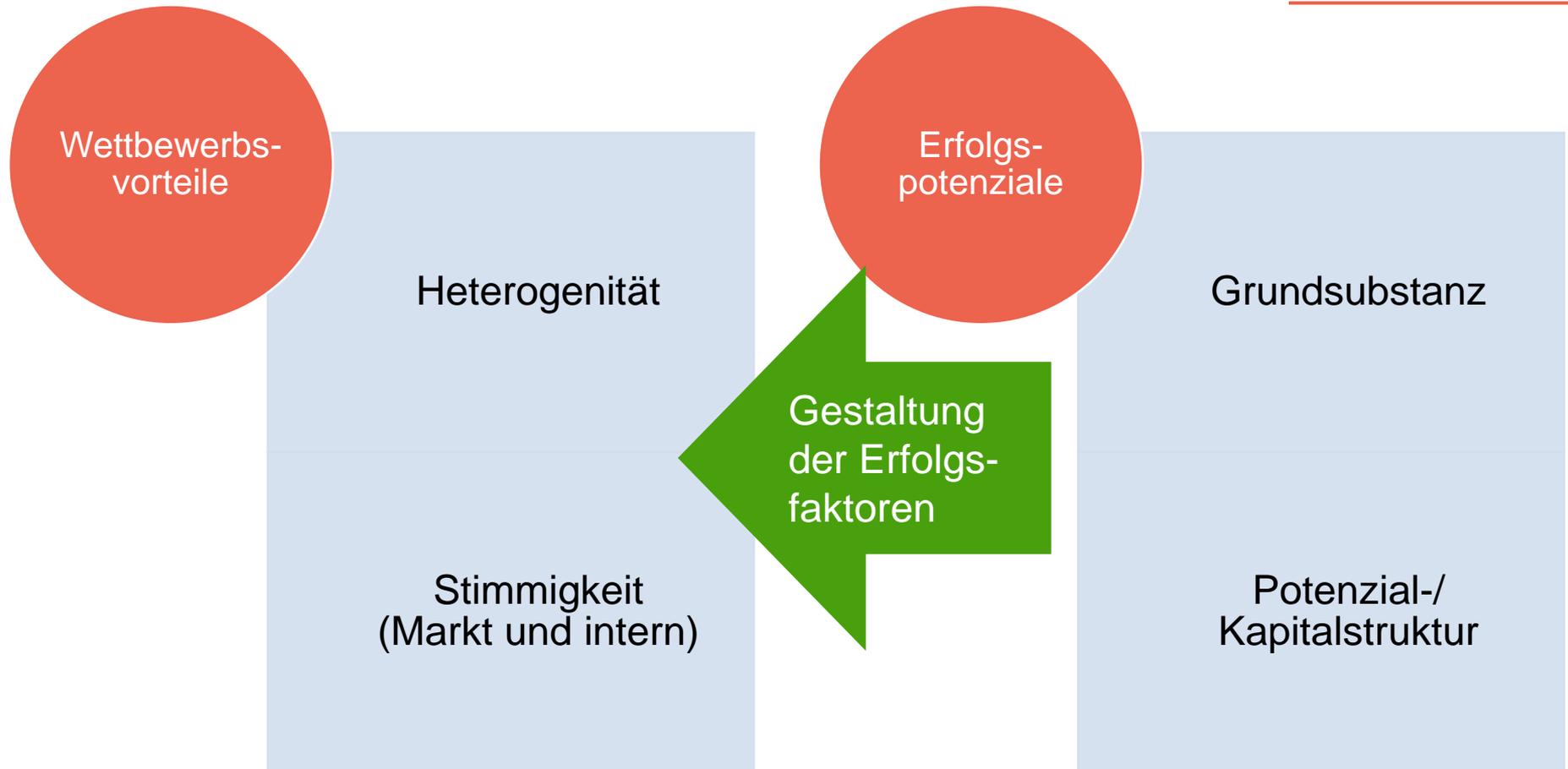
Quelle: in Anlehnung an Corsten & Reiß (2008).



Strategieinhalt

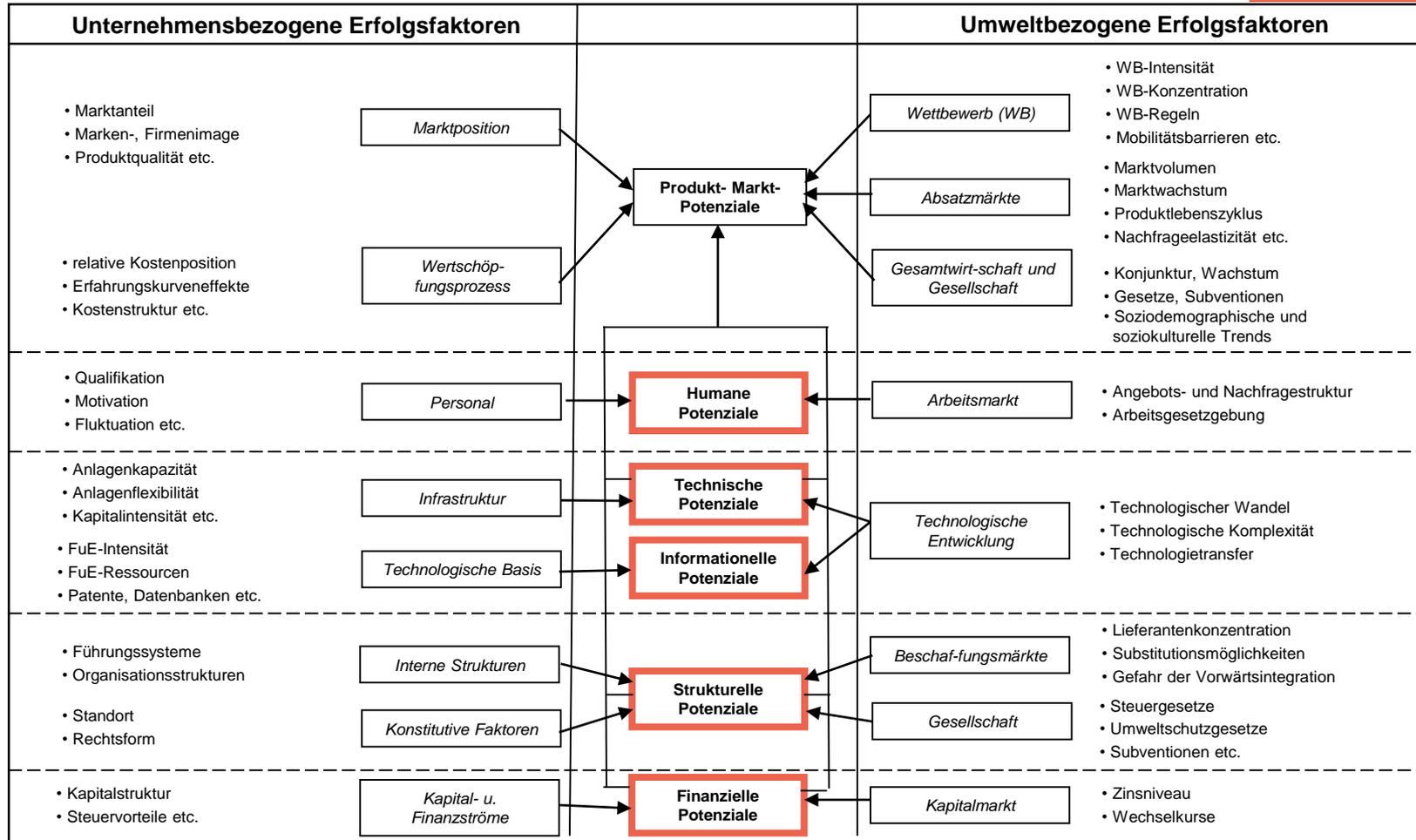


Strategieinhalt (Strategy Content)



Quelle: in Anlehnung an Corsten & Reiß (2008).

Erfolgspotenziale als Wettb.-Vorteilsquellen

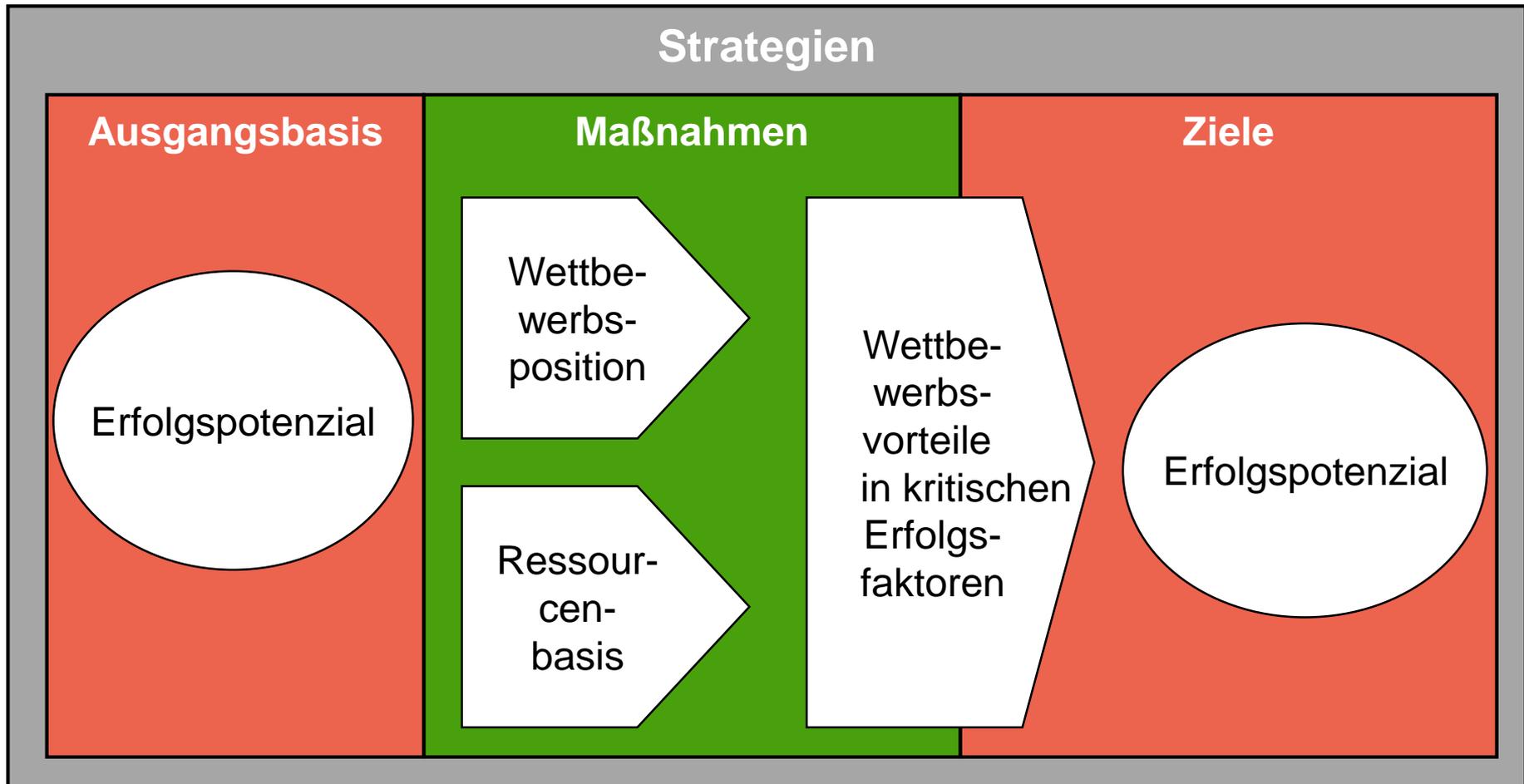


□ externe Erfolgspotenziale

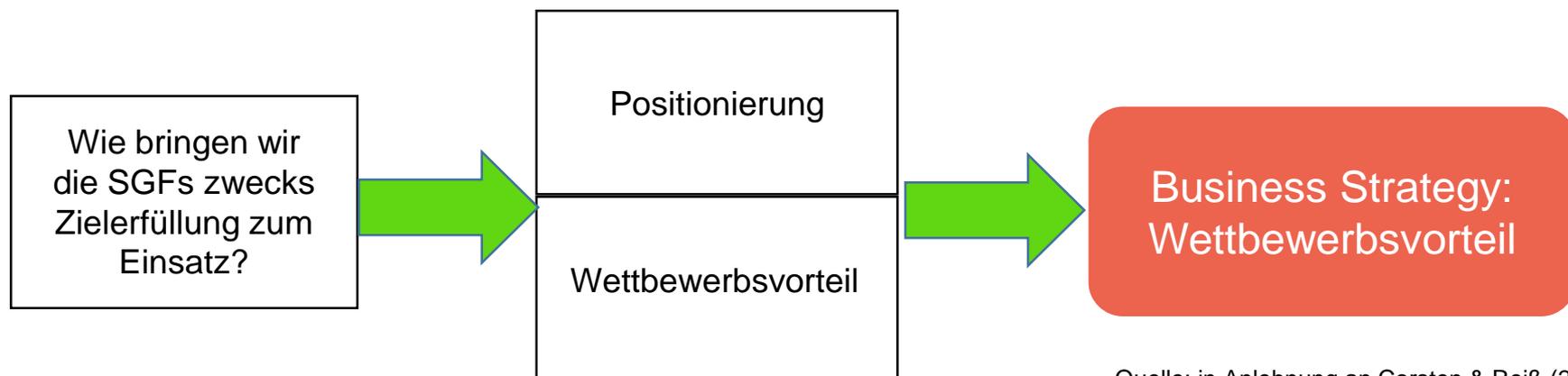
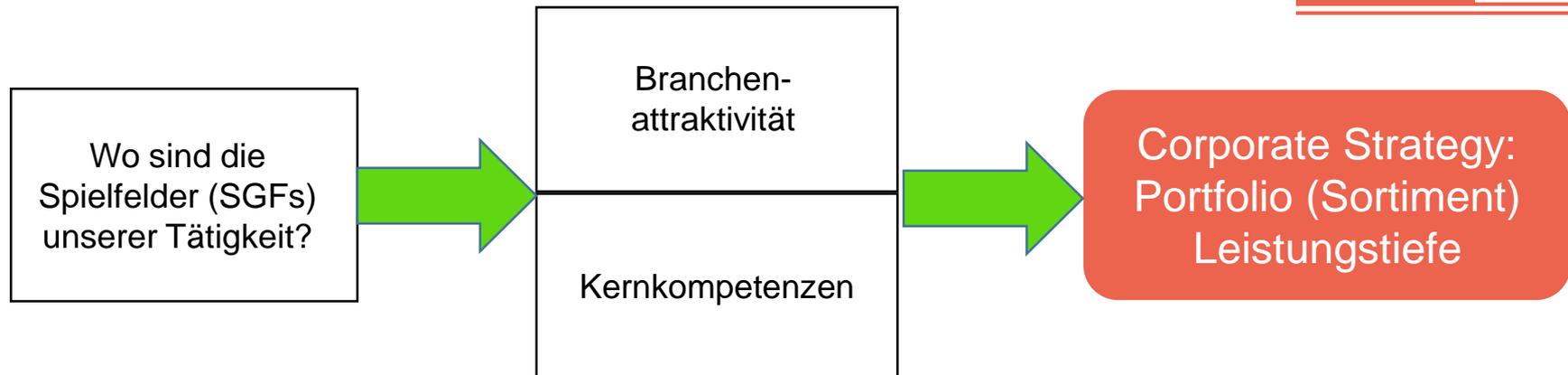
▭ interne Erfolgspotenziale

Quelle: Volker (1994).

Erfolgspotenziale und Wettbewerb



Die Arenen: Business & Corporate Strategy



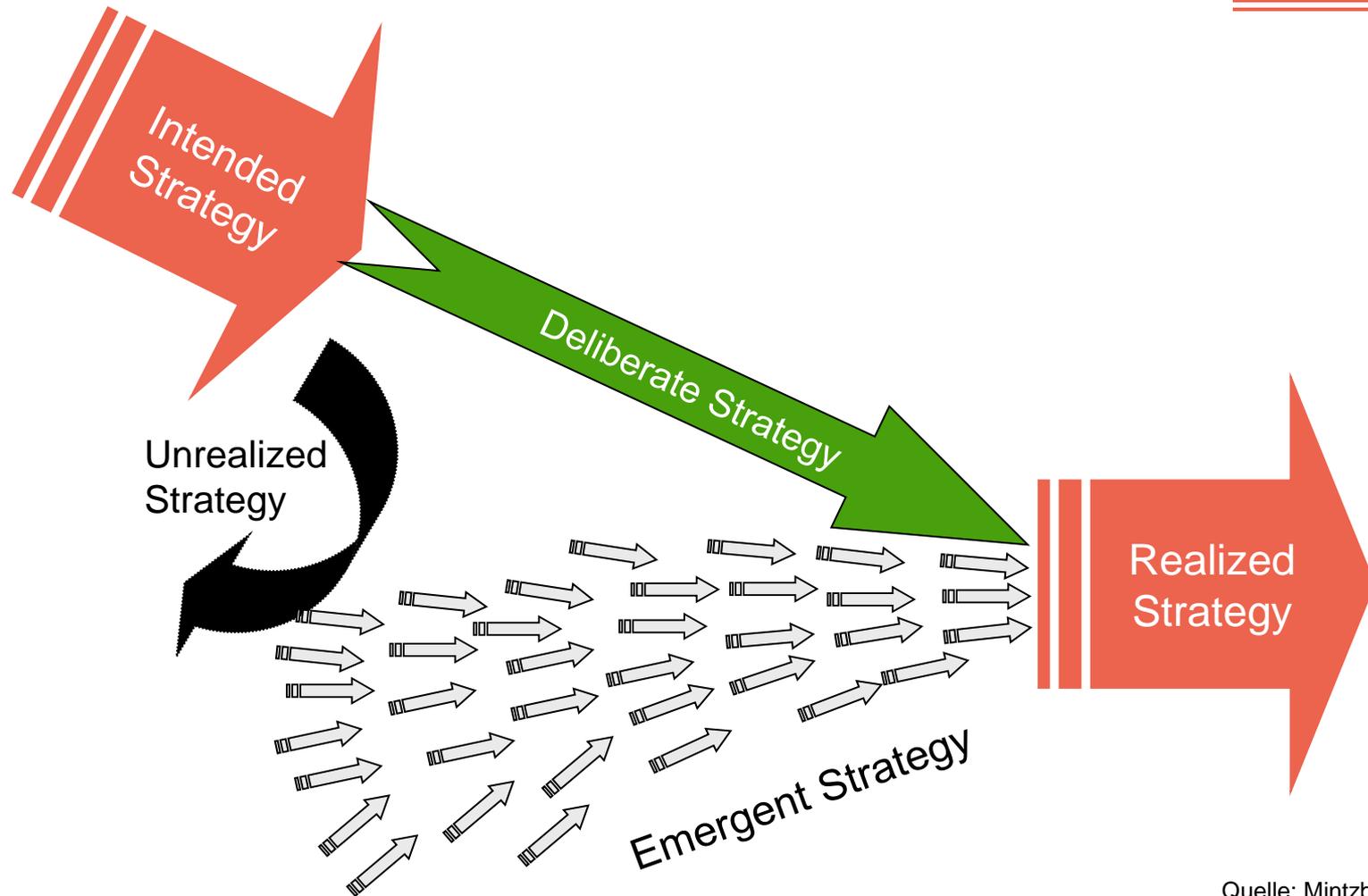
Quelle: in Anlehnung an Corsten & Reiß (2008).



Strategieprozess



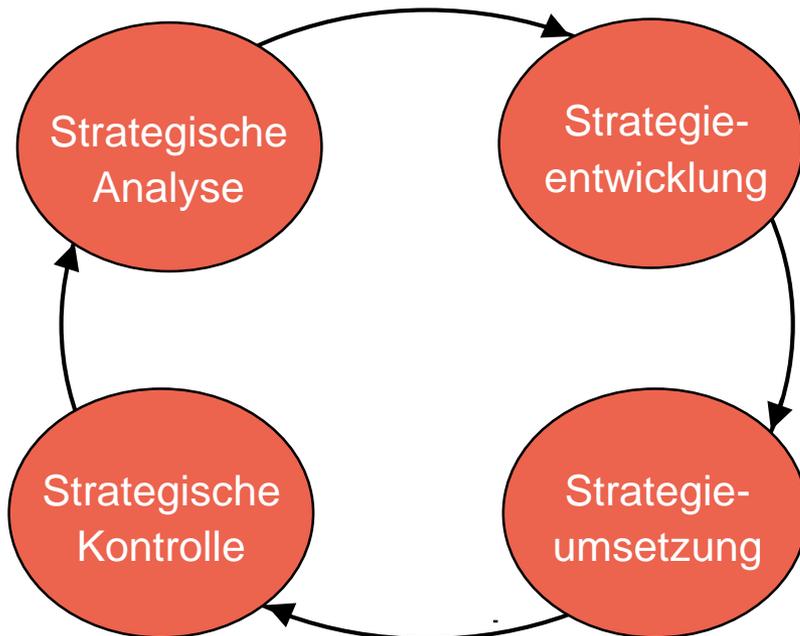
Strategie und Strategieprozess



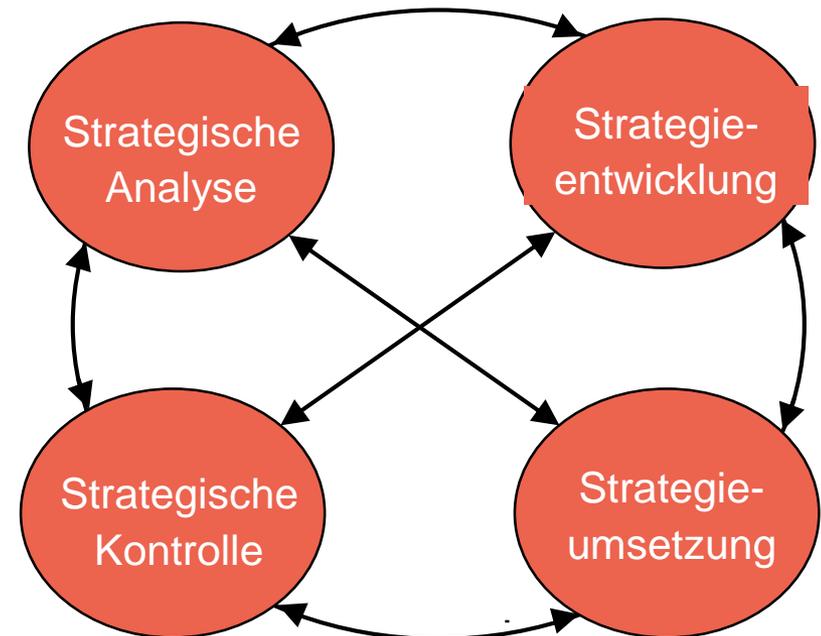
Quelle: Mintzberg (1987): S.14

Welche Grundmuster liegen der Entstehung von Strategien zugrunde?

Planungsorientierter Ansatz



Improvisationsorientierter Ansatz



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

Akzentunterschiede im Strategieprozess

Planungsbas. Entsch.-Prozess



Intended & Deliberate Strategy



'PLANNING'

VUCA-getriebene Orientierung



Emergent Strategy



'CRAFTING'

Grundprobleme der Strategieumsetzung

Mintzbergs Botschaften zur Strategieumsetzung

- *'fallacy of prediction'* → die Zukunft ist unsicher und nur in Grenzen planbar.
- *'fallacy of detachment'* → Strategieformulierung und Strategieumsetzung erweisen sich als nicht trennbar.
- *'fallacy of formalization'* → Die Formalisierung des Strategieprozesses ver-/behindert Flexibilität, Spontanität, Intuition und Lernen.

Anschlussfrage: Ist es heute unausweichlich, Strategien im laufenden Strategieprozess zu entwickeln?

Quelle: in Anlehnung an Mintzberg (1991).

“Strategizing”

- Handlungen werden vorgenommen, Erfahrungen gesammelt – auf dieser Basis nimmt eine Strategie Konturen an und wird zugleich umgesetzt sowie in der Umsetzung konkret.
- Viele Handlungen werden erst im Nachhinein strategisch geordnet – auch wenn Strategieprozesse in der Regel nicht völlig “uninformiert” (ohne Vorgaben) starten.
- Der Strategieprozess wird zur einstudierten Vorgehensweise (Praktik) und durch die dabei entstehende Erfahrung immer versierter.

