

Erfolg durch Anwendung strategischen Managements – eine Bestandsaufnahme

1. Definition und Inhalte des strategischen Managements
2. Neuere Management-Ansätze
3. Einordnung des Risikomanagements
4. Vergleich der verschiedenen Ansätze
5. Anwendungsbeispiele

1. Definition des Begriffs „Strategisches Management“

„Klassisch“

- Strategie = langfristige Ausrichtung des Unternehmens, Zeithorizont > 3 - 5 Jahre
 - Management = Unternehmensführung, d.h. Planung, Organisation und Controlling
- ⇒ Planung, Organisation und Controlling zur langfristigen Ausrichtung des Unternehmens

Weiterentwickelte Konzepte

- Einbeziehung von soziologischem und sozialem Umfeld sowie von Umweltaspekten (Nachhaltigkeit)
- Abwägen von Chancen und Risiken durch veränderte Unternehmensumfeld

1. Inhalte des „Strategischen Managements“

- Planung
 - Strategische Ziele
 - Umfeld- und Unternehmensanalyse
 - Strategiewahl und –umsetzung
 - Chancen und Risiken
- Organisation
 - Organisationsmodell
 - Organisationsgestaltung
 - Aufbauorganisation
 - Ablauforganisation
- Controlling
 - Messgrößen, Kennzahlen
- Weitere
 - Information, Kommunikation, Unternehmenskultur, Leistungspotentiale

2. Neuere Management Ansätze

2.1 Balanced Scorecard (BSC)

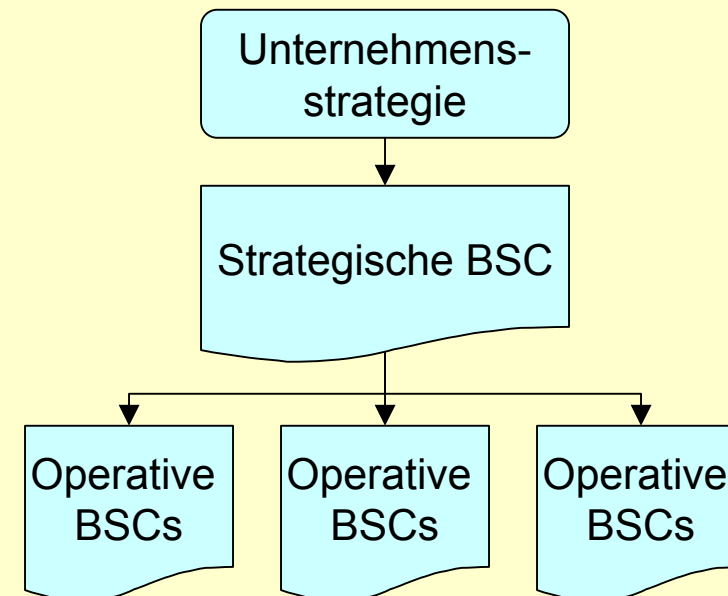


2. Neuere Management Ansätze

2.1 Balanced Scorecard (BSC)

➤ Eckpfeiler der Vorgehensweise

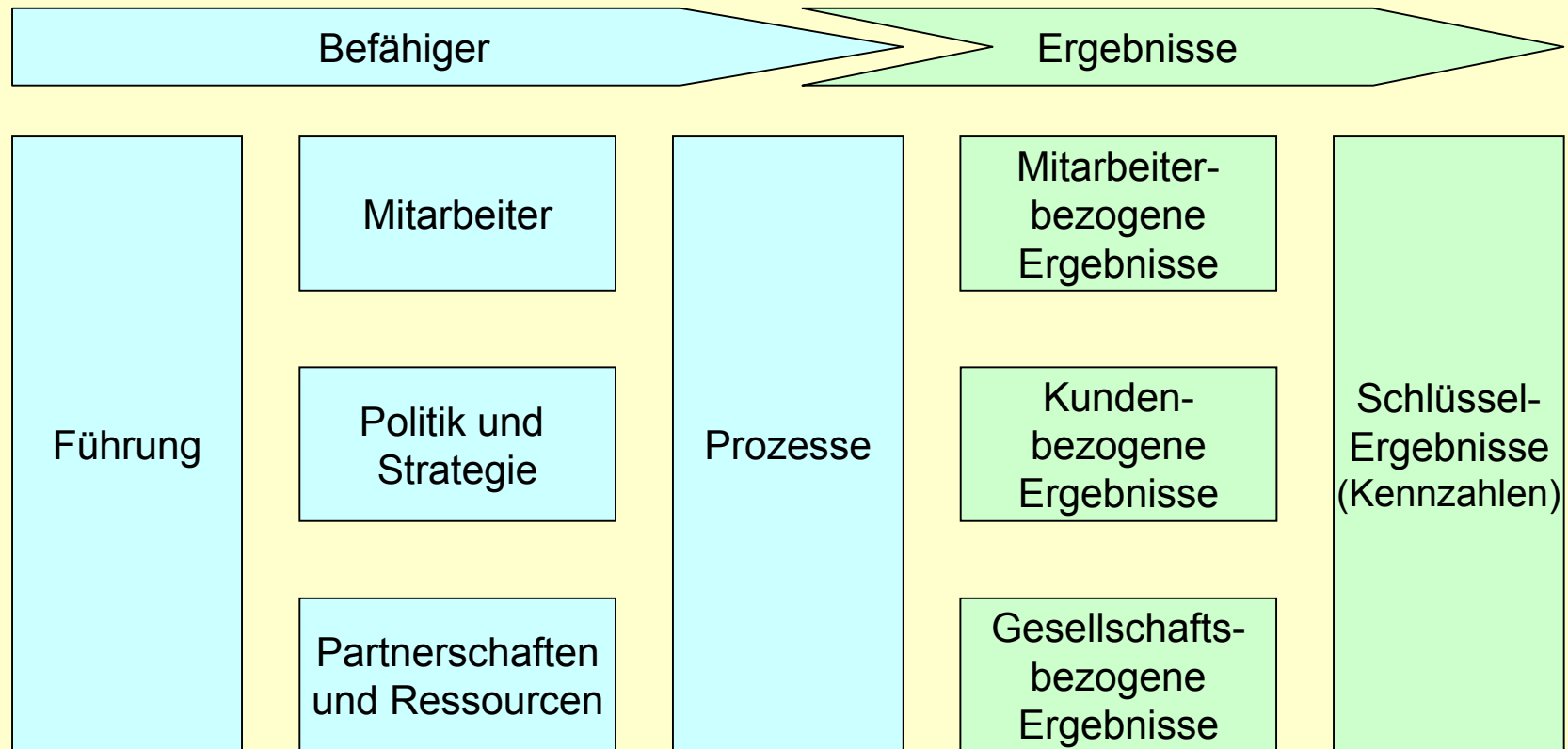
- Abbildung von Ursachen und Wirkungen der strategischen Unternehmensziele
- Entwickeln von Messgrößen für die strategischen Ziele
- Operative Ziele festlegen
- Maßnahmen erarbeiten
- Controlling und Bewertung



2. Neuere Management Ansätze

2.2 Total Quality Management (EFQM-Modell, LE-Preis)

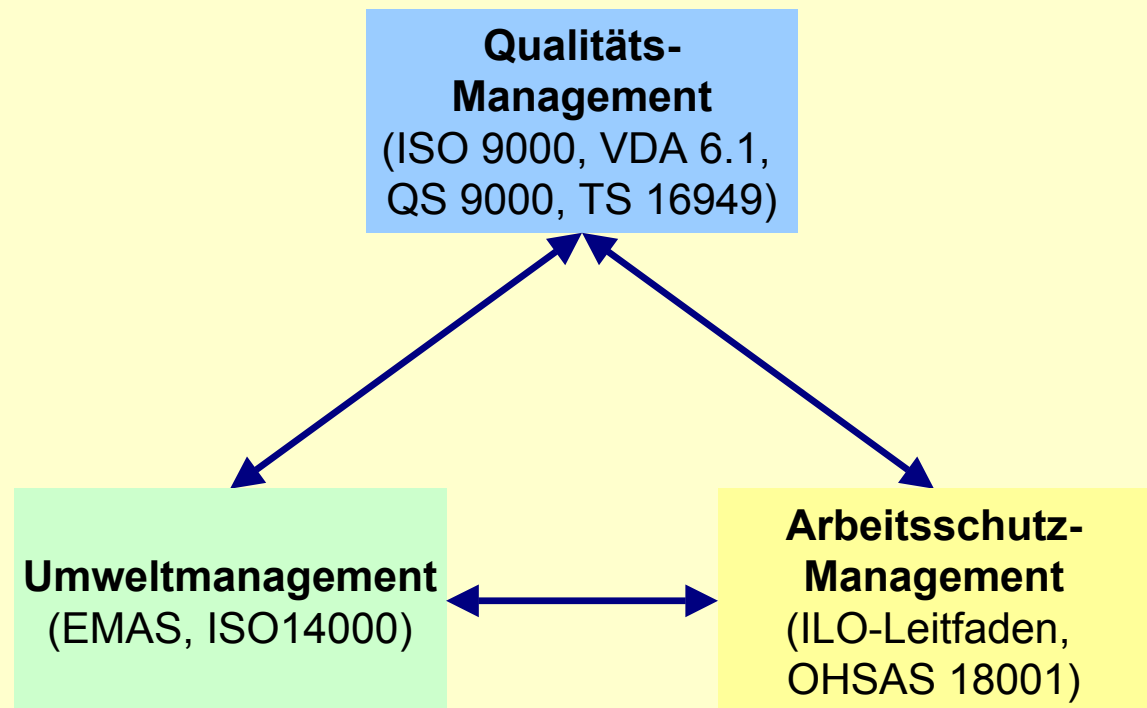
- Sehr umfassender, detaillierter Ansatz
- Für kleinere und mittlere Unternehmen schwer implementierbar



2. Neuere Management Ansätze

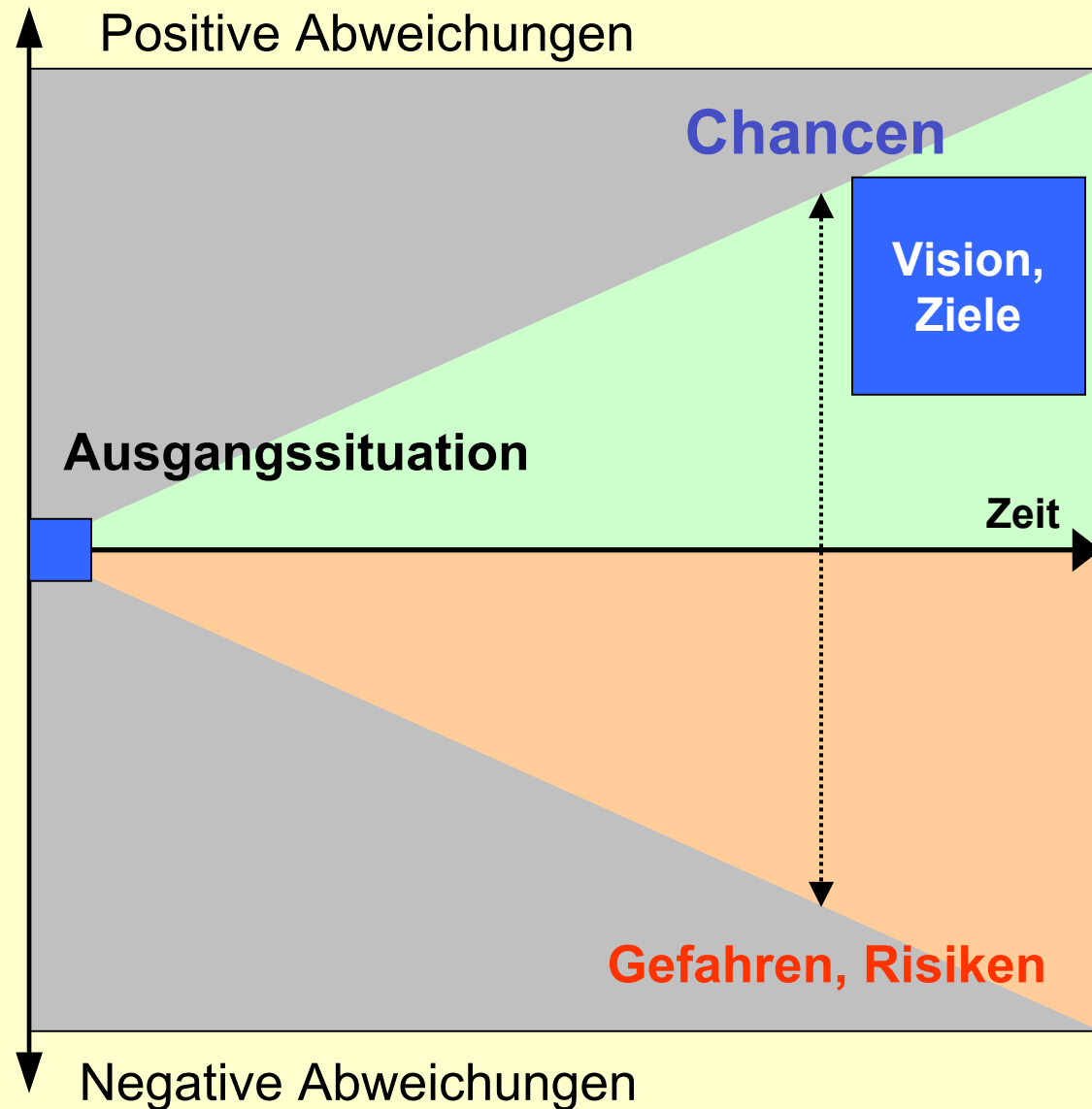
2.3 Integrierte Managementsysteme

- Haben ihren Ursprung/Fokus eher im Leistungsbereich
- Durchdringen in vielen Fällen nicht alle Unternehmensebenen
- Betriebswirtschaftliche Aspekte bis dato schwach ausgeprägt



3. Einordnung des Risikomanagements

- Häufig werden bei der strategischen Zielplanung nur die Chancen gesehen, (Beispiel UMTS ?!)
- Risikomanagement an sich ist kein „fester Bestandteil“ der zuvor genannten Managementansätze
- Alle unternehmerischen Aktivitäten können negative Abweichungen hervorrufen



3. Einordnung des Risikomanagements



4. Vergleich der verschiedenen Management-Ansätze

	BSC	TQM	IMS
Schwerpunkt strategisch	+	+	o
Schwerpunkt operativ	o	o	+
Umfassender Ansatz	o	+	-
Produktorientierter Ansatz	o	o	+
Strategische Risiken	o	o	-
Marktrisiken	o	o	o
Finanzrisiken	o	o	o
Pol. U. rechtl. Risiken	-	o	+
Corporate Governance	-	o	o
Leistungsrisiken	-	o	+

⇒ Für ein umfassendes Risikomanagement muss dieses abgestimmt auf das jeweilige Managementsystem, aber separat bzw. zusätzlich betrieben werden

5. Anwendungsbeispiele

- TQM am Beispiel eines Automobilzulieferers
 - 1996: 90% des Umsatzes mit einem Kunden
 - 2002: 4 Strategische Kunden, das Unternehmen beliefert alle marktführenden Systemlieferanten
- IMS am Beispiel eines Unternehmens aus dem Bereich Anlagenbau und Montage
 - Vermeidung von Umweltstörfällen
 - Senkung der Unfallzahlen
 - Verringerung der Qualitätskosten
- Strategische Planung in Verbindung mit Risikomanagement bei einem Softwarehersteller
 - Frühe Reaktion auf verändertes Marktumfeld (Kunden und Kapital)
 - Einleitung von Maßnahmen zur Umstrukturierung, Vermeidung der drohenden Zahlungsunfähigkeit
- Pilotprojekt zur Einführung einer Sustainable Balanced Scorecard, RKW Hessen
 - Ziel der Förderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung
 - Konkrete Ergebnisse werden noch veröffentlicht, Zwischenbericht verfügbar
 - Kontakt: www.rkw-hessen.de