

• Strategieformation als narrativer Prozess

- Geschichten über Unternehmen, Unternehmer, Entwicklung

① • Verständnis, Gefühl, Identität, Sinn
der Zugehörigkeit

- hilft MMU, bisherige Entwicklung zu verstehen ②

- aus Fehlschlägen lernen ③

- Organisationen müssen die Vergangenheit begreifen, wenn sie darauf hoffen, die Zukunft zu bewältigen. ③

• Wege der narrativen Strategieformation - vertrauen schaffende Geschichte

- Heldeneros ④

- Romance

• Wie entsteht eine Strategieerzählung

- aktuelle Themen ⑤

- Personalisierung, emotional ⑥

- begrenzte Lebensdauer ⑦: zu familiär → zu langweilig

- entstehen im Team: einer erzählt, andere interpretieren ⑧

- glaubwürdig ⑨

- wieder erzählbar, ritualisierbar ⑧



• Einsatzmöglichkeiten

- oberste Kronenebene

- Vision als Traum des Unternehmers

- Unternehmensleitbild als ausformulierte Idealvorstellung

- Erzählung fördert Kommunikation

① • Vision → längerfristig

• Einsatzmöglichkeiten narrativer Strategien ②

- Ziel- und Richtungcharakter
- Vorleben durch Führung
- Personalifikation
- Kommunikation als Voraussetzung für Umsetzung
- zwischen Utopie und Realität

② • Unternehmensleitbild → ist konkret

- beinhaltet einheitliche Hauptzielsetzung des Unternehmens auf oberster Ebene
- soll zukunftsorientiertes, unternehmerisches Denken gewährleisten.

③ • Dimensionen der Unternehmenskultur

- etwas gelebtes
- 7 von oben herab vermittelbar
- entwickelt sich in einem längeren Zeitraum
- Elemente ...

• Determinanten der Unternehmenskultur

- Vorleben
- Bereitschaft zur permanenten Veränderung
- Mischung aus harten und weichen Faktoren
- hoher Freiraum und Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- Rituale

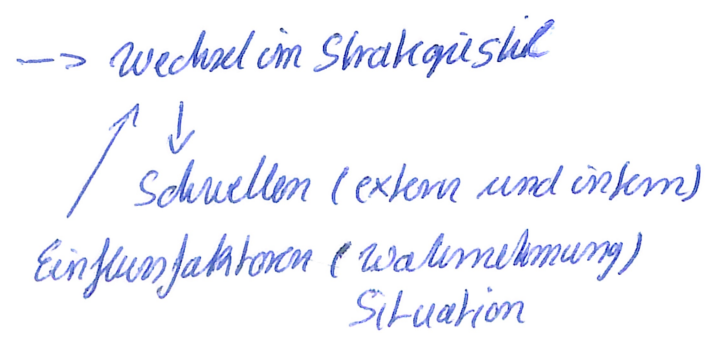
- Eine gute Unternehmenskultur
 - Subkulturen inkorporiert, Konflikte zulässt
 - Mitarbeiterorientiert
 - nicht nur harte Faktoren inkorporiert
 - offene Fehlerdiskussion u. Kommunikation

• Strategiestile in KMU

- konservativer Stil -> Ziel: Erhaltung des KMU
 - begrenzte Ressourcen
 - Kleinstunternehmen / Mikrounternehmen
 - Neuartigkeit: neue Unternehmen, neue Unternehmer, neue Geschäftsfelder
 - Ungünstige und feindliche Umwelt

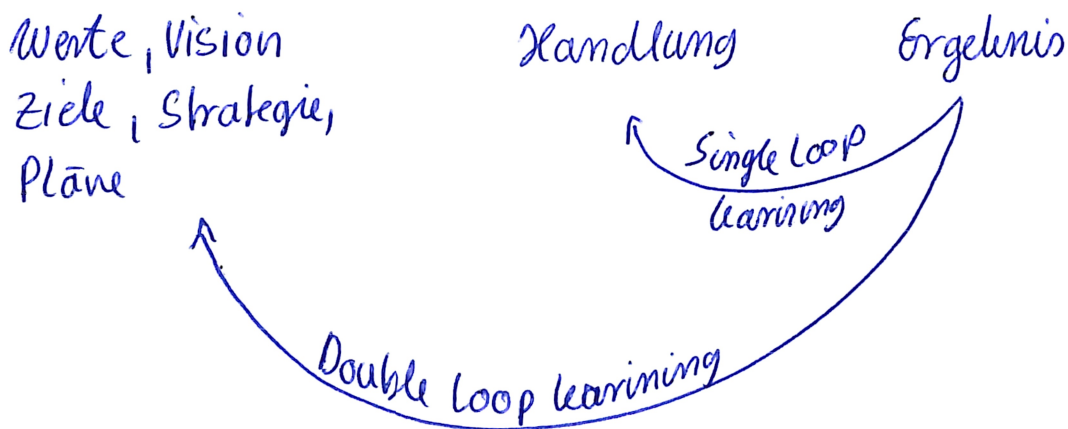
- gestaltender Stil -> Ziel: Wachstum
 - etablierte KMU, wachstumsorientierte KMU, größere KMU
 - Kennnisse im Management
 - reife Sektoren

-> Idealvorstellung: Reagierend, Improvisierend, Gestaltend
wechseln sich ab je nach Situation.



• Strategisches Lernen

- geplante Strategie schließt Lernen aus
- spontane Strategie fördert Lernen, da sie ein schrittweises Vorgehen erlaubt



• Stakeholdermanagement -> strategisches Netzwerkmanagement

- Balance zwischen Interessenansprüchen
- Machtposition entscheidend
- Interpersonelle Kontakte entscheidend

• Arten von Vertrauen

- persönliches Vertrauen -> langjährige Geschäftsbee.
- kollektives Vertrauen -> Empfehlungen, Geschichten
- institutionelles Vertrauen -> länderabhängig

Strategien:

- Personen sollen sich mit Strategie verbunden fühlen
- niedrige Entwicklung verstehen → aus Fehlern lernen
- Identität
- Verständnis

→ Legendes

- Strategieerzählung → muss personalisiert sein
- offen und interpretierbar
- glaubwürdig / überzeugend

→ Vision

- Unternehmensleitbild → ist konkret
- eigentliche Hauptzielsetzung des Unternehmens
- soll widerspruchsfrei, konkretes Vorhaben gewährleisten
- Unternehmensleitbild und strategische Ziele gehen ineinander über

→ Unternehmenskultur

- etwas gelebtes
- langwieriger
- starke U-Persönlichkeit
- permanente Veränderung
- harte und weiche Faktoren
- mitarbeiterorientiert
- offene Fehlerdiskussion zulässt
- nicht nur auf „harte“ betriebswirtschaftliche Faktoren schaut

Strategiestile MWU : → reaktiven Stil
→ gestaltendem Stil

Reagierer → lernen fehlt, im Tagesgeschäft gefangen

Verteidiger → will angestammte Marktposition behalten

Improvisierend → sucht nach neuen Wegen

→ Periodische Wechsel im Strategiestil

Verhaltenswechsel brauchen Schwellen

Interne- und Externe Auslöser

Single Loop Learning vs. Double Loop Learning

→ reaktiven Stil

→ gestaltendem Stil

→ Interessensgruppen und strategische Ziele

→ Stakeholdermanagement in der Strategieformation

→ Stakeholdermanagement = strategisches Netzwerkmanagement

→ Vertrauen

- persönlich - langjährige Geschäftsbeziehungen
- Anlektiv - Empfehlungen von Dritten
- Institutionell -

Strategie als Handworts - Mühlberg

- Strategien können ebenso gut von selbst entstehen, wie bewusst geplant sein.
- vielleicht sind viele Strategien zu schlecht überlegt
- geplante Strategie schließt Lernen aus
- Spontane Strategie fördert Lernen
- Strategien haben 2 Quellen: Planen und Spontanes Reagieren
- Fehler können zu Chancen werden
- Fehlen von Stabilität bedeutet Fehlen von Strategie
- Erfolgreiche Unternehmen ändern ihre Strategie selten:
Nicht, etwas Neues zu machen sondern das Alte besser zu tun.
- Planung und purem Zufall
- > Stabilität als Hauptaufgabe des strategischen Managements
- flexible Strukturen einführen, lineare Leute einstellen, lokale Strategien festlegen

- Strategie und Strategisches Management von AMBA

52% haben keine Strategie

25% 1 Jahres Strategie

-> Strategie -> Plan / Muster / Position / Manöver / Perspektive

Unterschied zwischen großen und kleinen Unternehmen:

- besteht darin, dass die Ziele des Kleinbetriebes nicht unbedingt die Wertmaximierung der Firma zum Inhalt haben.

Werte von KMU (wirtschaftliche Faktoren)

- Ressourcen sparen
- Risiken vermeiden
- Ausgaben begrenzen

Wettbewerbsbezogene Faktoren

- auf persönlicher Erfahrung basierende Kenntnisse
- Kenntnisse der Branche und der örtlichen Gegebenheiten

psychosoziale Faktoren

religiöse Werte

soziale Werte

ethische Werte

Strategie als Handwerk

- unbewußter Lernprozeß
- kein langer, rationaler Planungsprozeß
- Strategie ist Ton
- Strategie ist offenbar ein Begriff, den die Leute anders definieren als benutzen, ohne den Unterschied zu bemerken.
- Ein Unternehmen kann ein Aktionsmuster haben, ohne das zu wissen oder klar zum Ausdruck zu bringen.
- Wir täuschen uns oft selbst - und erst recht andere - durch das Verleugern unserer unbewußten Motive
- Kann ein einzelner überhaupt eine formale Strategie für eine komplexe Organisation ausarbeiten?
- Kann es verwundern, wenn formale Strategieplanung häufig zu einem gewaltigen Fehlschlag wird?
- Eine Idee führt zur nächsten, bis sich ein neues Muster bildet. Handeln hat das Denken angehoben: Eine Strategie ist daraus entstanden.
- Strategien können ebensogut von selbst entstehen, wie bewußt geplant sein.
- Kein Handwerker denkt an dem einen Tag und arbeitet am dem anderen, Kopf und Hand wirken ständig zusammen. Nur Großunternehmern versuchen, Denken und Handeln zu trennen.
- Geplante Strategie schließt Lernen aus, spontane Strategie fördert Lernen.

- Fehler können zu Chancen werden und Einschränkungen
minimieren zu Kreativität

- Umbrella Strategie:

Das Topmanagement setzt die allgemeinen Richtlinien auf
und überläßt die Einzelheiten nachgeordneten Führungsebenen

- Ein grundlegendes Dilemma der Strategiefindung besteht darin,
die richtige Mischung zwischen Stabilität und Flexibilität
zu finden.

- Die Hauptaufgabe von strategischem Management besteht darin,
Stabilität zu schaffen, nicht Wandel.