

Strategisches Management konkret

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Strategisches Management konkret

Praxis der strategischen Zielbildung

Praxis der strategischen Unternehmensanalyse

Praxis der Strategiewahl und -implementierung

Praxis des strategischen Informationsmanagements

Praxis der strategischen Informationssysteme

Praxis der strategischen Bedeutung der Organisation

Praxis der strategischen Bedeutung der Unternehmens-
kultur

Praxis der strategischen Leistungspotenziale

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Praxis der strategischen Leistungspotenziale

Strategisches Management konkret

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86496-051-2

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2013

Covergestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Covermotiv: iStockphoto.com, Empato

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Inhaltsverzeichnis

1	Strategische Bedeutung der Potenziale	10
2	Strategisches Beschaffungsmanagement	14
2.1	Aufgaben	14
2.2	Beschaffungsstrategien.....	16
3	Strategisches Produktionsmanagement	22
3.1	Aufgaben	22
3.2	Produktionsstrategien.....	22
4	Strategisches Marketing	25
4.1	Aufgaben	25
4.2	Marketingstrategien	27
5	Strategisches Finanzmanagement	31
5.1	Aufgaben	31
5.2	Finanzierungsstrategien.....	32
6	Strategisches Personalmanagement	36
6.1	Aufgaben	36
6.2	Personalstrategien	39
7	Strategisches Technologiemanagement	44
7.1	Aufgaben	44
7.2	Technologiestrategien	47
8	Zusammenfassung	52
	Literaturverzeichnis	53
	Stichwortverzeichnis	71

Strategische Leistungspotenziale



Strategische Bedeutung der Potenziale

Strategisches Beschaffungsmanagement

Strategisches Produktionsmanagement

Strategisches Marketing

Strategisches Finanzmanagement

Strategisches Personalmanagement

Strategisches Technologiemanagement

Zusammenfassung

Vorbemerkung

- Potenziale als Speicher spezifischer Stärken sind die Basis des Unternehmenserfolgs. Beschaffung, Produktion und Absatz sowie Kapital, Personal und Technologie sind als strategische Leistungspotenziale die Grundlage für die Wertschöpfung der Unternehmung.
- Entwicklung, Koordination und Integration dieser strategischen Leistungspotenziale bedürfen geeigneter Führungspotenziale, nämlich der Planung, Kontrolle, Information, Organisation und Unternehmenskultur.
- Strategische Leistungspotenziale stellen somit Gestaltungsobjekte des Strategischen Managements und Rahmenbedingungen strategischer Handlungsfähigkeit zugleich dar.

Beispiele aus der Unternehmenspraxis

Am Beispiel der **Siemens AG** lassen sich exemplarisch wichtige strategische Fragestellungen zum Management der Leistungspotenziale aufzeigen (Quelle: Geschäftsbericht 2010):

[1] Supply Chain Management

„Im Geschäftsjahr 2009 hatten wir eine Supply-Chain-Management-Initiative mit dem Ziel gestartet, gemeinsam mit unseren Lieferanten ein führendes globales Beschaffungsnetzwerk aufzubauen, technologische Entwicklungen voranzutreiben und Innovationszyklen zu verkürzen. ... Diese Initiative wurde 2010 in eine dauerhafte Supply-Chain-Management-Organisation ... verlagert. Ein Eckpfeiler unserer neuen Organisationsprinzipien für das Supply Chain Management ist die globale und zentralisierte Verantwortung für alle indirekten Materialien sowie für alle unternehmensweit gesteuerten direkten Materialien. ...

Der zweite wesentliche Baustein ... war das Global Value Sourcing ... Hier geht es um die Entwicklung eines wettbewerbsfähigen, weltweiten Lieferantennetzwerks sowie um gemeinsame Produktentwicklungen und Innovationen mit unseren Schlüssellieferanten ...

Im Geschäftsjahr 2009 hatten wir uns ... klare und ehrgeizige Ziele gesetzt. Unser erstes Ziel – den Anteil des unternehmensweit gesteuerten Einkaufsvolumens gegenüber ... 2008 um 60% zu erhöhen – haben wir ... Ende 2010 erreicht. Unser zweites Ziel war es, die Zahl unserer Lieferanten mittelfristig um 20% zu reduzieren. Dieses Ziel haben wir ... Ende 2010 ebenfalls erreicht. Und schließlich hatten wir uns noch das Ziel gesetzt, mittelfristig unseren Einkaufsanteil aus Global-Value-Sourcing-Ländern auf 25% des gesamten Einkaufsvolumens ... zu erhöhen. Im Geschäftsjahr 2010 konnten wir unsere internen Ziele in Bezug auf das Global Value Sourcing übertreffen und sind auf dem Weg, unser entsprechendes mittelfristiges Ziel zu erreichen.“

[2] Produktion und Qualitätsmanagement

„Siemens hat weltweit mehr als 300 Produktions- und Fertigungsstätten (Werke) in mehr als 40 Ländern. ... Im Mittelpunkt der Fertigungsstandort-Strategie ...

stehen die nachhaltige Verbesserung der Kostenposition für unsere Produkte und Lösungen sowie die Erschließung neuer Märkte. ... Es ist unser Anspruch, unsere Fertigungsprozesse auf Grundlage der „Lean-Prinzipien“ kontinuierlich zu verbessern und schlanker zu gestalten. ... Mit der Implementierung von Lean-Prinzipien im Rahmen von *Siemens Production Systems* (SPS) erreichen wir kürzere Durchlaufzeiten und dadurch eine höhere Qualität unserer Prozesse, Produkte und Lösungen. Dies ermöglicht uns eine Erhöhung der Flexibilität und Liefertreue gegenüber unseren Kunden. ... Langfristiges Ziel ist es, dass alle unsere Produktions- und Fertigungsstätten von der Lean-Production-Philosophie profitieren.“

[3] Management von Finanzmitteln

„Unsere wichtigste Quelle der Finanzierung sind die Mittelzuflüsse aus laufender Geschäftstätigkeit ... *Siemens* folgt einer bedachten Finanzierungspolitik, die auf ein ausgewogenes Finanzierungsportfolio, ein diversifiziertes Finanzierungsprofil und ein komfortables Liquiditätspolster ausgerichtet ist. ... Um ein effizientes Management der Finanzmittel von *Siemens* zu gewährleisten, verfolgt die Konzern-Treasury einen zentralen Zahlungsmittelmanagementansatz: im Rahmen der gesetzlichen und wirtschaftlichen Möglichkeiten werden Finanzmittel zusammengeführt und zentral von der Konzern-Treasury gesteuert. Umgekehrt wird der Finanzmittelbedarf innerhalb des Konzerns zentral durch die Konzern-Treasury über konzerninterne Verrechnungskonten und/oder Darlehen bedient.“

[4] Mitarbeitervielfalt (Diversity)

„Als weltweit agierender Technologiekonzern ist *Siemens* darauf angewiesen, überall auf der Welt talentierte Mitarbeiter zu gewinnen und für sie ein Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre Fähigkeiten entwickeln und in das Unternehmen einbringen können. Unsere Diversity-Initiativen ... orientieren sich an drei grundsätzlichen Prinzipien: Wir möchten

- jede Position mit dem am besten geeigneten Mitarbeiter besetzen
- Möglichkeiten für vielfältige Erfahrungen und Interaktionen schaffen
- die Vielfalt von Denkweisen unseres Unternehmens fördern

Wir sind dabei, Praktiken zu implementieren, die die Vielfalt im gesamten Unternehmen fördern. Dafür ... haben wir eine Scorecard entwickelt, anhand derer wir unsere Fortschritte in fünf strategischen Bereichen messen können: Fachwissen, Mitarbeitervielfalt auf allen Ebenen, Zusammensetzung unseres Nachwuchsführungskräftekreises (Top Talent Pool), Unternehmenskultur und Branding sowie Erfahrungsmix.“

[5] Forschung und Entwicklung / Technologie

„Im Geschäftsjahr 2010 haben wir folgende FuE-Schwerpunkte beibehalten:

- (1) Das Bewahren der langfristigen Zukunftssicherheit,
- (2) die Steigerung der technologischen Wettbewerbsfähigkeit und