



Transformationsstrategien

MODUL-GUIDE

TRANSFORMATIONSNETZWERK NORDSCHWARZWALD X AKADEMIE DER
HOCHSCHULE PFORZHEIM

Modul – Transformationsstrategien

<p>Ablaufplan</p>	<p>Das Modul besteht aus zwei Präsenzveranstaltungen, einem Online-Meeting und sechs Online-Einheiten. Gestartet wird mit einer Präsenzveranstaltung, gefolgt von vier Online-Einheiten. Anschließend findet die Mid-Term (Online-Meeting) statt. Nach der Mid-Term folgen nochmals zwei Online-Einheiten. Das Modul schließt mit einer weiteren Präsenzveranstaltung ab.</p> 
<p>Kurzbeschreibung:</p>	<p>Das Modul „Transformationsstrategien - Zukunft gestalten: Erfolgreiche Strategien für Unternehmensveränderungen“ vermittelt den Studierenden fundierte Kenntnisse über die Entwicklung und Umsetzung von Transformationsstrategien in dynamischen Unternehmensumfeldern. Es bietet einen umfassenden Überblick über verschiedene Arten von Geschäfts transformationen, wie digitale, nachhaltige, kulturelle, operative und führungsbezogene Transformationen. Der Fokus liegt auf der strategischen Analyse, der Formulierung von Transformationszielen, der Entwicklung strategischer Optionen und deren Umsetzung. Durch die Anwendung von theoretischen Modellen und Fallstudien lernen die Studierenden, praxisnahe Transformationsstrategien zu entwickeln, die den langfristigen Erfolg von Unternehmen sichern.</p>
<p>Fachgebiet:</p>	<p>Transformationsstrategie</p>
<p>Modulverantwortlicher:</p>	<p>Prof. Dr. Patrick Planing</p>
<p>Lehrsprache:</p>	<p>Deutsch</p>
<p>ECTS-Punkte:</p>	<p>6</p>
<p>Niveaustufe:</p>	<p>Masterniveau</p>

Workload:	<p>150 Stunden</p> <p>20 Stunden Präsenz/Contact Hours 4 Stunden Videokonferenz (verpflichtend) 72 Stunden Bearbeitung Onlineeinheiten 30 Stunden Vorbereitung / Bearbeitung der Fallstudie und Tests 24 Stunden Klausurvorbereitung / Vorbereitung Abschlusspräsentation</p>
Dauer:	Ein Semester
Teilnahmevoraussetzung:	keine
Lehrform/ Lehr- und Lernkonzept:	<p>Präsenz-Einheiten und Online-Einheiten</p> <p>Das Modul verfolgt den Ansatz des Blended Learning. Hierfür werden Präsenz- mit Onlinephasen kombiniert, um die Vorteile beider Methoden zu verknüpfen und die Flexibilität für die Teilnehmenden zu erhöhen. Die Lernenden können die Online-Inhalte zeitlich flexibel und in ihrem eigenen Tempo bearbeiten, während in den Präsenzveranstaltungen sowie in der Mid-Term mehr Zeit für die Anwendung des Wissens und die persönliche Interaktion zwischen den Teilnehmenden bleibt.</p>
Prüfungsart/Dauer/ Leistungsnachweis:	<p>Semesterprojekt mit Präsentation und schriftlicher Abgabe, Einzelleistung</p> <p>Der Leistungsnachweis wird durch unterschiedliche Prüfungsformen, während und am Ende des Semesters erbracht, die gewichtet in die Gesamtnote eingehen.</p> <p>Der Leistungsnachweis des Moduls ist festgelegt als:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung und Ausarbeitung der Semesterprojekte (Projektarbeit), mit Dokumentation der Projektergebnisse sowie Präsentation der Studienergebnisse • Schriftliche Abgabe der Projektarbeit <p>Die Bewertung basiert auf der Entwicklung einer Fallstudie während des Semesters mit Abschlusspräsentation und Diskussion im Kurs, sowie einer schriftlichen Abgabe.</p>
Voraussetzung für die Vergabe von Credits:	Bestehen der Prüfungsleistung
Lernziele:	<p>Die Teilnehmenden ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verstehen verschiedene Arten von Unternehmenstransformationen und deren strategische Auswirkungen. (Auftakt, OE1) • Setzen strategische Managementtools ein, um die Transformationsbereitschaft von Organisationen zu analysieren und zu erhöhen. (OE1, OE2) • Entwickeln umfassende Transformationsstrategien, die auf die Unternehmensziele abgestimmt sind. (OE1, OE4) • Wenden Change-Management-Techniken an, um Transformationsinitiativen effektiv umzusetzen. (OE3, OE2) • Evaluieren den Erfolg von Transformationen und empfehlen Anpassungen zur Sicherstellung nachhaltiger Wirkung. (OE1, OE2)

		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Weitere Lernziele der Veranstaltung</td> <td>Projektarbeit</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Nach Abschluss der Veranstaltung sind die Teilnehmenden in der Lage, ...</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.1</td> <td>...ihre fundierten Kenntnisse der Theorien und Konzepte des Strategischen Innovationsmanagements und ihre fundierten Kenntnisse der Theorien und Konzepte der Transformation und Veränderungsstrategien unter Beweis zu stellen.</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>1.2</td> <td>...Theorien und Konzepte des Strategischen Innovationsmanagements kompetent auf organisatorische Zusammenhänge anzuwenden und Theorien und Konzepte der Transformation kompetent auf organisatorische Veränderungsprozesse anzuwenden.</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>1.3</td> <td>...Theorien und Konzepte des Innovationsmanagements kritisch zu reflektieren. Sie sind in der Lage, Theorien und Konzepte der Transformation kritisch zu reflektieren und ihre Eignung in verschiedenen Kontexten zu bewerten.</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.1</td> <td>...Herausforderungen für das Strategischen Innovationsmanagement und Herausforderungen für Transformationsprozesse in Unternehmen zu erkennen.</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2.2</td> <td>...Problemstellungen des Strategischen Innovationsmanagements und Problemstellungen in Transformationsvorhaben systematisch zu analysieren.</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2.3</td> <td>...kreative Lösungen für komplexe Probleme des Strategischen Innovationsmanagements sowie kreative Lösungen für komplexe Probleme im Kontext der Transformation zu entwickeln.</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2.4</td> <td>...Lösungsansätze im Bereich des Strategischen Innovationsmanagements zu kommunizieren und umzusetzen Die Teilnehmenden sind in der Lage, Lösungsansätze im Bereich der Transformation klar zu kommunizieren und erfolgreich umzusetzen.</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.1</td> <td>...Maßnahmen des Strategischen Innovationsmanagements sowie Maßnahmen und Strategien der Transformation zu erklären und effektiv zu kommunizieren.</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>3.2</td> <td>...erfolgreich im Team zusammenzuarbeiten, um Transformationsprozesse gemeinsam zu gestalten und umzusetzen.</td> <td>X</td> </tr> </table>		Weitere Lernziele der Veranstaltung	Projektarbeit			100%		Nach Abschluss der Veranstaltung sind die Teilnehmenden in der Lage, ...		1.			1.1	...ihre fundierten Kenntnisse der Theorien und Konzepte des Strategischen Innovationsmanagements und ihre fundierten Kenntnisse der Theorien und Konzepte der Transformation und Veränderungsstrategien unter Beweis zu stellen.	X	1.2	...Theorien und Konzepte des Strategischen Innovationsmanagements kompetent auf organisatorische Zusammenhänge anzuwenden und Theorien und Konzepte der Transformation kompetent auf organisatorische Veränderungsprozesse anzuwenden.	X	1.3	...Theorien und Konzepte des Innovationsmanagements kritisch zu reflektieren. Sie sind in der Lage, Theorien und Konzepte der Transformation kritisch zu reflektieren und ihre Eignung in verschiedenen Kontexten zu bewerten.	X	2.			2.1	...Herausforderungen für das Strategischen Innovationsmanagement und Herausforderungen für Transformationsprozesse in Unternehmen zu erkennen.	X	2.2	...Problemstellungen des Strategischen Innovationsmanagements und Problemstellungen in Transformationsvorhaben systematisch zu analysieren.	X	2.3	...kreative Lösungen für komplexe Probleme des Strategischen Innovationsmanagements sowie kreative Lösungen für komplexe Probleme im Kontext der Transformation zu entwickeln.	X	2.4	...Lösungsansätze im Bereich des Strategischen Innovationsmanagements zu kommunizieren und umzusetzen Die Teilnehmenden sind in der Lage, Lösungsansätze im Bereich der Transformation klar zu kommunizieren und erfolgreich umzusetzen.	X	3.			3.1	...Maßnahmen des Strategischen Innovationsmanagements sowie Maßnahmen und Strategien der Transformation zu erklären und effektiv zu kommunizieren.	X	3.2	...erfolgreich im Team zusammenzuarbeiten, um Transformationsprozesse gemeinsam zu gestalten und umzusetzen.	X
	Weitere Lernziele der Veranstaltung	Projektarbeit																																													
		100%																																													
	Nach Abschluss der Veranstaltung sind die Teilnehmenden in der Lage, ...																																														
1.																																															
1.1	...ihre fundierten Kenntnisse der Theorien und Konzepte des Strategischen Innovationsmanagements und ihre fundierten Kenntnisse der Theorien und Konzepte der Transformation und Veränderungsstrategien unter Beweis zu stellen.	X																																													
1.2	...Theorien und Konzepte des Strategischen Innovationsmanagements kompetent auf organisatorische Zusammenhänge anzuwenden und Theorien und Konzepte der Transformation kompetent auf organisatorische Veränderungsprozesse anzuwenden.	X																																													
1.3	...Theorien und Konzepte des Innovationsmanagements kritisch zu reflektieren. Sie sind in der Lage, Theorien und Konzepte der Transformation kritisch zu reflektieren und ihre Eignung in verschiedenen Kontexten zu bewerten.	X																																													
2.																																															
2.1	...Herausforderungen für das Strategischen Innovationsmanagement und Herausforderungen für Transformationsprozesse in Unternehmen zu erkennen.	X																																													
2.2	...Problemstellungen des Strategischen Innovationsmanagements und Problemstellungen in Transformationsvorhaben systematisch zu analysieren.	X																																													
2.3	...kreative Lösungen für komplexe Probleme des Strategischen Innovationsmanagements sowie kreative Lösungen für komplexe Probleme im Kontext der Transformation zu entwickeln.	X																																													
2.4	...Lösungsansätze im Bereich des Strategischen Innovationsmanagements zu kommunizieren und umzusetzen Die Teilnehmenden sind in der Lage, Lösungsansätze im Bereich der Transformation klar zu kommunizieren und erfolgreich umzusetzen.	X																																													
3.																																															
3.1	...Maßnahmen des Strategischen Innovationsmanagements sowie Maßnahmen und Strategien der Transformation zu erklären und effektiv zu kommunizieren.	X																																													
3.2	...erfolgreich im Team zusammenzuarbeiten, um Transformationsprozesse gemeinsam zu gestalten und umzusetzen.	X																																													
Gliederung (Übersicht):	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Lerneinheit</th> <th>Thema</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auftaktveranstaltung:</td> <td>Kick-Off</td> </tr> <tr> <td>Online-Einheit 1:</td> <td>Einführung in die Unternehmenstransformation und Entwicklung von Vision, Mission und Zielen für die Transformation</td> </tr> <tr> <td>Online-Einheit 2:</td> <td>Externe Analyse für Transformationen</td> </tr> <tr> <td>Online-Einheit 3:</td> <td>Interne Analyse für Transformationen</td> </tr> <tr> <td>Online-Einheit 4:</td> <td>Entwicklung und Formulierung von Transformationsstrategien</td> </tr> <tr> <td>Mid-Term:</td> <td>Zwischenstand Semesterprojekt & Diskussion</td> </tr> <tr> <td>Online-Einheit 5:</td> <td>Bewertung von Strategischen Optionen für die Transformation</td> </tr> <tr> <td>Online-Einheit 6:</td> <td>Umsetzung und Changemanagement bei Transformationen</td> </tr> </tbody> </table>	Lerneinheit	Thema	Auftaktveranstaltung:	Kick-Off	Online-Einheit 1:	Einführung in die Unternehmenstransformation und Entwicklung von Vision, Mission und Zielen für die Transformation	Online-Einheit 2:	Externe Analyse für Transformationen	Online-Einheit 3:	Interne Analyse für Transformationen	Online-Einheit 4:	Entwicklung und Formulierung von Transformationsstrategien	Mid-Term:	Zwischenstand Semesterprojekt & Diskussion	Online-Einheit 5:	Bewertung von Strategischen Optionen für die Transformation	Online-Einheit 6:	Umsetzung und Changemanagement bei Transformationen																												
Lerneinheit	Thema																																														
Auftaktveranstaltung:	Kick-Off																																														
Online-Einheit 1:	Einführung in die Unternehmenstransformation und Entwicklung von Vision, Mission und Zielen für die Transformation																																														
Online-Einheit 2:	Externe Analyse für Transformationen																																														
Online-Einheit 3:	Interne Analyse für Transformationen																																														
Online-Einheit 4:	Entwicklung und Formulierung von Transformationsstrategien																																														
Mid-Term:	Zwischenstand Semesterprojekt & Diskussion																																														
Online-Einheit 5:	Bewertung von Strategischen Optionen für die Transformation																																														
Online-Einheit 6:	Umsetzung und Changemanagement bei Transformationen																																														

	Abschlussveranstaltung:	Abschlusspräsentation der Semesterprojekte
--	-------------------------	--

Inhalt (detaillierter Ablaufplan):	
Lerneinheit	Inhalt & Literaturempfehlungen
Auftaktveranstaltung: Kick-Off	<p>Das Kick-off-Event vor Ort dient als interaktive Einführung in das Modul „Transformationsstrategien“. Es soll den Studierenden ein erstes Verständnis für die Inhalte und den Ablauf des Kurses vermitteln und die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit legen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorstellung des Dozenten, Kursziele und Erwartungen an die Teilnehmenden, Erläuterung der Prüfung - Überblick über die Kursinhalte, Einführung in das Thema Strategie, Überblick über Transformationsarten etc. Fallstudie. Einführung in den Strategiebildungsprozess - Gemeinsame Erarbeitung der zentralen Begriffe und Konzepte, die im Modul behandelt werden, z.B. Transformationsstrategien, Change Management und strategische Analyse - Vorab-Aufgabe: Unterscheidung zwischen Zielen und Strategie Artikel „Viele Strategien scheitern, weil sie eigentlich keine Strategien sind“; eigene Beispiele finden - Vorab-Aufgabe: Ist Business Transformation noch relevant? Artikel „Has Business Transformation Become Obsolete?“; Entwicklung Definition von Business Transformation - Fallstudie Ferrari: Shifting to Carbon Neutrality - https://hbr.org/2024/01/has-business-transformation-become-obsolete - https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategies - Sadun, R., Corsi, E., & Doumi, L. (2023, May; rev. July 2023). Ferrari: Shifting to Carbon Neutrality (HBS Case No. 723-418). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=63980
Online-Einheit 1: Einführung in die Unternehmenstransformation und Entwicklung von Vision, Mission und Zielen für die Transformation	<p>In dieser ersten Online-Unit werden die Grundlagen für dieses Modul geschaffen. Auf der Grundlage einer ersten Lektüre ausgewählter Artikel und Reflexionsübungen wird ein tieferes Verständnis für den Begriff Strategie der Transformation gewonnen. Anschließend erfolgt eine Einführung in den Prozess der strategischen Planung, und es wird dargestellt, wie Ziele für eine Transformation formuliert werden können.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definition und Bedeutung von Unternehmens- und Geschäftstransformationen. <ul style="list-style-type: none"> - Management-Ebenen - Unternehmen & Umfeld - Definitionen von Transformation - Definitionen von Strategie - Strategischer Transformationsprozess (Überblick) - Aufgabe: Was ist eine gute Strategie? Artikel: „5 Mythen über Strategie“; 2 Beispiele finden - Aufgabe: Artikel „Was ist eine persönliche Strategie?“; Nutzung dieser Instrumente, um eigene persönliche Strategie zu entwickeln

- Aufgabe: Rolle der Strategie für den Unternehmenserfolg
- 2. Überblick über verschiedene Transformationstypen
 - digitale, kulturelle, nachhaltige, operative, und führungsbezogene und Gesellschaftsmodelltransformationen
- 3. Festlegung der langfristigen Vision und Definition der Mission als Orientierung für die Transformation.
 - Die Beziehungen zwischen den Werten, dem Auftrag, der Vision und den Zielen eines Unternehmens
 - Werte
 - Vision & Arten von Visionen
 - Mission / Leitbild & Beispiele
- 4. Ableitung strategischer Ziele und SMARTer Zielsetzungen für die Transformationsstrategie.
 - Das SMART-Konzept der Zielsetzung
 - Beispiel Zielformulierung
 - Aufgabe: Werte, Visionen und Ziele; Beispiel H&M; Wie überzeugend und kohärent ist die Kombination aus Werten, Vision und Zielen? Entsprechen die Ziele den SMART-Merkmalen?
- 5. Projektarbeit
 - Auswahl eines Beispielunternehmens
 - Beschreibung des Unternehmens inkl. Branche, Mission & 1-3 möglichst SMART formulierte Ziele
- <https://hbr.org/2019/04/5-myths-about-strategy>
- <https://waitbutwhy.com/2015/11/the-cook-and-the-chef-musks-secret-sauce.html>
- https://www.youtube.com/watch?time_continue=151&v=PpgaQnc8WQo
- <https://hmgroupp.com/about-us/our-values/>
- <https://hmgroupp.com/sustainability/leading-the-change/vision-and-strategy/>
- <https://hmgroupp.com/sustainability/leading-the-change/goals-and-ambitions/>
- Mercedes-Benz Strategie-Update 2020 Mercedes-Benz AG
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2010). "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers."
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann , H. (2008). "Reinventing Your Business Model." Harvard Business Review, Dec
- Collins , J. (2001). "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't." Harper Business.
- Goleman, D. (2000). "Leadership That Gets Results." Harvard Business Review, Mar/Apr 2000.
- Nidumolu , R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation." Harvard Business Review, Sep 2009.
- Kotter, J. P. (1996). "Leading Change." Harvard Business Review Press.
- Schein, E. H. (2010). "Organizational Culture and Leadership." Wiley.
- Planing, P.,
- Pfoertsch , W., & AG, D. (2016). The digital business transformation paths from manufacturer to digital ecosystem provider analyzing the strategic options of large corporations towards digitalization . In Allied Academies Summer Internet Conference (Vol. 18, No . 2, pp. 66 70).
- Westerman
- , G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation." Harvard Business Review Press.
- Schallmo, D. R. A., & Williams, C. A. (2018). "Digital Transformation Now !"

	<ul style="list-style-type: none"> - Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. <p>Lernziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Notwendigkeit von Transformationen in dynamischen Umfeldern. • Fähigkeit, klare und inspirierende Visionen und Missionen für Transformationsprojekte zu entwickeln. • Strategische Zielsetzung und deren Verankerung im Unternehmenskontext.
<p>Online-Einheit 2: Externe Analyse für Transformationen</p>	<p>In dieser Online-Einheit wird der Prozess der Strategieentwicklung zu begonnen. Zunächst wird ein besseres Verständnis für das aktuelle Umfeld erarbeitet. Diese sogenannte Branchenanalyse liefert den notwendigen Ausgangspunkt für das Strategiekonzept, da sie die grundlegende Situation der Branche, die Wettbewerbssituation, die Verbraucher sowie den Einfluss von Lieferanten und anderen Interessengruppen skizziert, die bei der Planung des weiteren Vorgehens berücksichtigt werden müssen. Damit ist der Prozess jedoch nicht abgeschlossen. Anschließend wird ein Prognosemodell für die Branche entwickelt, um auf neue Entwicklungen und Trends vorbereitet zu sein, die in absehbarer Zeit auftreten könnten.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Markt-, Wettbewerbs- und Umweltanalysen mithilfe von PESTEL, Szenario-Analyse und Porter's Five Forces. <ul style="list-style-type: none"> - Das PESTEL-Rahmenwerk - Ziele der Industrieanalyse - Ebenen der strategischen Analyse - Porters Five-Forces - Bewertung der Attraktivität der Branche - Ermittlung der wichtigsten Erfolgsfaktoren (Chancen für Wettbewerbsvorteile) 2. Analyse von Megatrends, zukünftigen Szenarien und deren Auswirkungen auf das Unternehmen, Identifikation externer Treiber für die Notwendigkeit von Transformationen. <ul style="list-style-type: none"> - Überblick Prognosetechniken & Methoden zur Vorhersage von Branchen und Markttrends - Analyse der Auswirkungen von Trends - Gartner-Hype Zyklus - Einführung Szenarioanalyse - Aufgabe: Recherche Prognosemethoden; Kernkompetenzen und Anwendbarkeit 3. Identifikation externer Treiber für die Notwendigkeit von Transformationen. 4. Projektarbeit <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabe: Branchenanalyse; entweder PESTEL- oder 5-Faktoren-Analysetechnik - Auswahl zweier wichtiger externer Einflussfaktoren & Entwicklung Future-Cone; Kombination von 2-3 Future-Cones und Entwicklung von drei Szenarien <ul style="list-style-type: none"> - https://www.youtube.com/watch?time_continue=52&v=mYF2_FBCvXw - Gausemeier et. al 1996 - Mark Earls (2018) Memories of the Future verfügbar unter: https://www.trinitymcqueen.com/tmqblog/2017/4/20/five-take-outs-from-the-mrs-conference - https://hbr.org/2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist

	<ul style="list-style-type: none"> - https://www.crm-tech.world/weekly-news/der-beruehmt-beruechtigte-gartner-hype-cycle-erklaert-von-mike-mcguire/ - https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle - 2013 Robert M. Grant www.contemporarystrategyanalysis.com - Porter, M. E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy." Harvard Business Review, March/April 1979, pp. 137 145. <p>Lernziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anwendung externer Analysewerkzeuge zur Identifikation von Chancen und Risiken für Transformationen. • Entwicklung eines strategischen Verständnisses für die externe Ausgangslage des Unternehmens.
<p>Online-Einheit 3: Interne Analyse für Transformationen</p>	<p>Nachdem wir die Teilnehmenden ein solides Verständnis des externen Umfelds entwickelt haben, ist es an der Zeit, den Blick auf uns selbst zu richten - d. h. auf unser eigenes Unternehmen und unseren operativen Schwerpunkt. Um einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, ist es von entscheidender Bedeutung zu verstehen, über welche Ressourcen ein Unternehmen verfügt und wie relevant und einzigartig diese Ressourcen für das Umfeld sind, in dem es tätig ist. In diesem Kapitel werden wir uns auf Techniken zur Analyse der Stärken und potenziellen Schwächen eines Unternehmens konzentrieren. Bewertung der internen Ressourcen, Fähigkeiten und organisatorischen Kultur (z.B. 7S-Modell, Wertschöpfungskettenanalyse).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung in das Thema <ul style="list-style-type: none"> - Untermauerung der ressourcenbasierten Sicht auf die Strategie und die Bereiche materielle, immaterielle und menschliche Ressourcen. - Arten von Ressourcen - Verbindungen zwischen Ressourcen, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen - Identifizierung organisatorischer Fähigkeiten 2. Bewertung der internen Ressourcen, Fähigkeiten und organisatorischen Kultur <ul style="list-style-type: none"> - klassischen Instrumente zur Strukturierung von Unternehmensprozessen und -ressourcen - Porter-Wertschöpfungskettenanalyse - 7S-Analyse von McKinsey - 7-S-Rahmen von McKinsey - Fallstudie Amazon: Conquering Grocery's Last Mile - Aufgabe: Fallstudie Amazon Teil 1: Diskussion materielle, immaterielle und menschliche Ressourcen von Amazon - Bewertung interner Ressourcen - Bewertung der strategischen Bedeutung von Ressourcen und Fähigkeiten - Techniken zur Bewertung der Relevanz und Einzigartigkeit von Firmen-Ressourcen - Bewertungsmatrix - Aufgabe Amazon Fallstudie Teil 2: Bewertung der Kernressourcen von Amazon in Bezug auf ihre Relevanz und Einzigartigkeit für den Lebensmittelmarkt - Aufgabe Core Competencies: The Burberry story: Welche Kernkompetenzen hat Burberry, die für Wettbewerber nicht leicht zu imitieren sind? 3. Projektarbeit <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabe: Kernressourcen - Kernressourcen (materiell, immateriell und menschlich) des Unternehmens, die im Hinblick auf strategisches Ziel relevant sind - Bewertung der Ressourcen in Bezug auf Relevanz und Einzigartigkeit im Hinblick auf strategisches Ziel <ul style="list-style-type: none"> - https://store.hbr.org/product/amazon-com-conquering-grocery-s-last-mile/W18254 - https://www.youtube.com/watch?time_continue=232&v=MePzW82AgbQ - Robert M. Grant (2013), www.contemporarystrategyanalysis.com

	<ul style="list-style-type: none"> - Rehak, D., & Grasseova, M. (2012). The ways of assessing the security of organization information systems through SWOT analysis. In Cases on E-Readiness and Information Systems Management in Organizations: Tools for Maximizing Strategic Alignment (pp. 162-184). IGI Global <p>Lernziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse der internen Stärken und Schwächen in Bezug auf Transformationsziele. • Entwicklung eines umfassenden Bildes der internen Ausgangslage für strategische Entscheidungen
<p>Online-Einheit 4: Entwicklung und Formulierung von Transformationsstrategien</p>	<p>Nachdem nun die Analyse des Branchenumfelds und des Unternehmens abgeschlossen ist, widmen wir uns dem Herzstück des Strategie-Prozesses: Der Entwicklung von Strategischen Optionen. Dies ist ein kreativer Prozess, der jedoch von einem sehr hilfreichen Werkzeug – dem TOWS-Framework unterstützt wird. Das Ziel ist es hierbei möglichst viele unterschiedliche strategische Handlungsoptionen zu entwickeln, die dann im nächsten Schritt bewertet werden können. Die Entwicklung dieser strategischen Optionen basiert auf der gesamten Vorarbeit: Der festgelegten Ziele und den Ergebnissen der externen Analyse, also der größten Chancen und Risiken des Umfelds, sowie der größten Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmensentwicklung einer Zusammenfassung der internen und externen Analyse im Rahmen einer SWOT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erarbeitung von Strategischen Optionen im Rahmen den TOWS Framework <ul style="list-style-type: none"> - Einführung in das Thema; SWOT-Rahmen - Überblick und Einführung in das TOWS-Framework - Verwendung einer SWOT-Matrix zur Strategiebildung - Aufgaben Projektarbeit (siehe unten) 2. Erarbeitung von Strategischen Optionen auf Unternehmens-, Geschäftsmodell- und Produkt-Ebene <ul style="list-style-type: none"> - Einführung in die BCG-Matrix - Unternehmens- versus Geschäftsstrategie - Portfolio-Analyse - Aufgabe Microsoft: Einordnung Produkte in BCG-Matrix - Differenzierung als strategische Entscheidung - Der strategische Rahmen für den blauen Ozean und die Schlüsselfragen - Arten von Wettbewerbsvorteilen - Beispiel US-Erfrischungsgetränke - Wettbewerbsvorteil durch intern herbeigeführten Wandel: Strategische Innovation - Rahmen für die Blue Ocean Strategie und Beispiel - Aufgabe Anwendung der Schlüsselfragen: Beispiel Lufthansa, Entwicklung strategischer Option für Lufthansa, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen anhand der 7 Schlüsselfragen; Alternativ: Ausweitung des Kerngeschäfts von Amazon - Business Model Canvas Framework 3. Projektarbeit <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabe Anwendung des TOWS-Framework & Strategieentwicklung: Anwendung des TOWS-Framework auf Übungsunternehmen (die daraus resultierende Matrix sollte auf Erkenntnissen aus internen/externen Analyse basieren); Beschränkung auf je Fünf Stärken und Schwächen, sowie je fünf Chancen und Risiken - Aufgabe Entwicklung strategische Optionen für Unternehmen: basierend auf Kombination von Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken;

	<p>Entwicklung eines möglichst selbsterklärenden Namens für jede strategische Option</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabe Weiterentwicklung Strategien: Beschreibung, wie Unternehmen für strategische Optionen einen Wettbewerbsvorteil erlangen wird; weitere strategische Optionen, auf der Grundlage der vorgestellten Methoden - https://www.youtube.com/playlist?list=PLBh9h0LWoawphbpUvC1DofjagNgG1Qdf3 - Rehak, D., & Grasseova, M. (2012). The ways of assessing the security of organization information systems through SWOT analysis. In Cases on E-Readiness and Information Systems Management in Organizations: Tools for Maximizing Strategic Alignment (pp. 162-184). IGI Global. - Robert M. Grant (2013): www.contemporarystrategyanalysis.com - Hollensen, S. (2014): Global Marketing, 6th edition, Pearson Education <p>Lernziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verständnis für die verschiedenen Dimensionen strategischer Optionen • Kompetenz in der Formulierung einer klaren und umsetzbaren Transformationsstrategien.
<p>Mid-Term: Zwischenstand Semesterprojekt & Diskussion</p>	<p>Mid-Term Präsentation: Die Studierenden präsentieren die bisher entwickelten Visionen, Missionen und SMARTen Ziele ihrer Transformationsstrategie.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse der externen und internen Analysen, einschließlich PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT-Analyse und Bewertung der internen Ressourcen und Fähigkeiten. <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabe: Präsentation Zwischenstand (Ziele der Transformation, Verständnis des Umfelds, Bewertung der Ressourcen, Strategische Optionen) 2. Feedback-Runde mit Kommilitonen und Dozenten zur kritischen Reflexion der Analyseergebnisse und der abgeleiteten Ziele. 3. Identifizierung von Lücken und Schwachstellen in der bisherigen Arbeit, sowie Diskussion über potenzielle Anpassungen und Verbesserungen
<p>Online-Einheit 5: Bewertung von Strategischen Optionen für die Transformation</p>	<p>In diesem vorletzten Kapitel wird nun das Strategiekonzept abgeschlossen, indem die abgeleiteten strategischen Optionen bewertet und einen Rahmen für die Umsetzung der beschlossenen Strategie entwickelt wird. Abschließend werden wir erörtern, wie strategische Optionen erfolgreich umgesetzt werden können, und uns kurz mit der Bildung strategischer Allianzen sowie mit Fusionen und Übernahmen befassen, die bei der Strategieumsetzung häufig eine Rolle spielen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bewertung strategischer Optionen mit Methoden wie SAF <ul style="list-style-type: none"> - Einführung SAF-Rahmen (Suitability, Acceptability, Feasibility) 2. Erarbeitung einer nachvollziehbarer Bewertungslogik <ul style="list-style-type: none"> - Bewertung der strategischen Optionen (Erstellung einer Rangliste) - Aufgabe SFA Matrix of Johnsons & Scholes: Bewertung des Fallbeispiels 3. Auswahl und Formulierung der bestgeeigneten Transformationsstrategie 4. Projektarbeit <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabe Bewertung: Bewertung der entwickelten strategischen Optionen anhand SAF-Kernaspekte, Entwicklung eines transparente Bewertungsschemas, Beschreibung der Ergebnisse. <ul style="list-style-type: none"> - https://www.youtube.com/watch?v=dXt-KhSpw9Y - Johnson et al. (2017), Wunder (2016) <p>Lernziele:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz in der Formulierung einer klaren und umsetzbaren Transformationsstrategie. • Kritische Bewertung strategischer Optionen in Bezug auf Unternehmensziele.
<p>Online-Einheit 6: Umsetzung und Changemanagement bei Transformationen</p>	<p>In der letzten Kurseinheit Transformation widmen wir uns der entscheidenden Phase der Strategieumsetzung. Im Mittelpunkt stehen dabei die Herausforderungen des Change Managements und die Frage, wie strategische Pläne wirksam in der Organisation verankert werden können und so einen Transformationsprozess auslösen können. Ziel ist es, eine konkrete Roadmap für die nächsten Schritte des persönlichen Transformationsvorhaben zu entwickeln.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung <ul style="list-style-type: none"> - Prozess der erfolgreichen Strategieumsetzung - Schaffung eines Gefühls der Dringlichkeit - Bildung einer starken Koalition zur Umsetzung der Strategie - Beispiel Toyota - Reflektionsfragen für den Implementierungsprozess der Transformation 2. Changemanagement: Techniken zur Führung von Veränderungsprozessen und Überwindung von Widerständen. <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabe Fallbeispiel McKinsey Partner Harry Robinson: Häufigste Gründe für eine gescheiterte Transformation 3. Projektarbeit <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabe Erfolgsfaktoren: welche der Faktoren werden für die erfolgreiche Umsetzung der Transformation des Unternehmens am entscheidendsten sein und wie wird sichergestellt, dass diese Faktoren im Kontext des Unternehmens gegeben sind <ul style="list-style-type: none"> - https://www.youtube.com/watch?v=F0idgdkMgfy - Kotter, J. P. (1996). "Leading Change." Harvard Business Review Press. - https://www.wallstreet-online.de/nachricht/16576124-luxus-strategie-auf-mercedes-benz-enorme-gewinnsteigerung-aktienrueckkauf-geplant-aktie - https://www.mercedes-fans.de/magazin/news/mercedes-benz-luxustrategie-gescheitert-ceo-kaellenius-die-goldenen-zeiten-sind-noch-nicht-vorbei.20475 <p>Lernziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Fähigkeiten zur Implementierung und Steuerung von Transformationsstrategien. • Verständnis der Bedeutung von Changemanagement für den Erfolg von Transformationen.
<p>Abschlussveranstaltung: Abschlusspräsentation der Semesterprojekte</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. In der Abschlusspräsentation stellen die Studierenden ihre vollständige Transformationsstrategie vor, beginnend mit der Bewertung der strategischen Optionen und der Auswahl der finalen Strategie. 2. Präsentation der gesamten Transformationsstrategie, die Vision, Mission, strategische Ziele, und die gewählte Transformationsrichtung umfasst. 3. Detaillierte Darstellung des Umsetzungsplans, einschließlich Ressourcenplanung, Zeitrahmen, Changemanagement-Maßnahmen und Erfolgsmessung mit KPIs. 4. Diskussion der Risiken und Herausforderungen, sowie geplanter Maßnahmen zur Überwindung potenzieller Widerstände und zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Transformation.

<p>Allgemeine Literaturempfehlungen</p>	<p>Empfohlene Literatur (in den jeweils aktuellsten Auflagen):</p> <p>Hauptliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Müller-Stewens, G./Lechner, C.(2024): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel. - Rusnjak, A./ Schallmo, D./ Anzengruber J (2019): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen - Grundlagen, Instrumente und Best Practices - Johnson, G./ Whittington, R./Regner, P./Scholes, K./ Angwin, D.(2019): Exploring Corporate Strategy, Pearson. - Grant, R. (2021): Contemporary Strategy Analysis, Blackwell. <p>Weitere Literatur</p> <p>(a) Empfohlene Bücher:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patrick D., Constantine A. (2021): Managing Change, Creativity and Innovation, SAGE Publications - Whittington, D. (2018): Digital innovation and entrepreneurship. Cambridge University Press - Harvard Business Review (2009) HBR's 10 Must Reads on Strategy <p>(b) Artikel zu den Grundlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porter, M. (1979): "How Competitive Forces Shape Strategy," Harvard Business Review, Mar/Apr 1979, pp. 21-38. - Johnson, M., Christensen, C., Kagermann, H. (2008): "Reinventing Your Business Model," Harvard Business Review, Dec 2008, pp. 52-60 - Collins, J., Porras, J. (1996): "Building Your Company's Vision," Harvard Business Review, Sep/Oct 1996, pp. 65-77. - Kaplan, R., Norton, D. (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review, Jul/Aug 1996, pp. 75-85. - Mankins, M., Steele, R. (2005): "Turning Great Strategy into Great Performance," Harvard Business Review, Jul/Aug 2005, pp. 64-72. - Neilson, G., Martin, K., Powers, E. (2008): "The Secrets to Successful Strategy Execution," Harvard Business Review, Jun 2008, pp. 60-70. - Porter, M. (1996): "What is Strategy," Harvard Business Review, Nov/Dec 1996, pp. 61-78. - Porter, M. (2008): "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," Harvard Business Review, Jan 2008, pp. 79-93. - Rappaport, A. (2006): "Ten Ways to Create Shareholder Value," Harvard Business Review, Sep 2006, pp. 66-77.
---	---