

Programm CAS in Strategischem Management

Wintersemester 2023/24

Certificate of Advanced Studies
Kalaidos Fachhochschule

INHALT

1	EINFÜHRUNG	3
2	WINTERSEMESTER 2023	5
3	MODULPLAN	6
4	MODULE UND ABGANGSKOMPETENZEN	7
5	LEISTUNGSNACHWEISE	15
6	ORGANISATION UND VERZEICHNIS DER DOZIERENDEN	16

1. Einführung

Ich begrüße Sie herzlich in unserem CAS im Strategischen Management. Sie finden hier ein paar allgemeine Hinweise und einige Gedanken zur Vorbereitung.

Strategisches Management erfreut sich grossen Interesses. Ich meine, das hat viel damit zu tun, dass wir in Zeiten leben, in denen es anspruchsvoll ist, sich zu orientieren und längerfristige Ziele zu bestimmen und sich daran zu ausrichten. Strategisches Management leistet einen Beitrag dazu, diesen Anspruch einzulösen. Um ein „Wundermittel“ handelt es sich nicht. Es geht mehrheitlich um solide, erprobte Konzepte und Methoden, die bei der Reduktion der Komplexität gute Dienste leisten können.

Das Semester ist in 4 Module gegliedert. Damit sind die Schwerpunkte gesetzt. Zuerst geht es um die Bestimmung der strategischen Ausgangslage und der eigenen Position (1). Anschliessend werden die strategischen Wahlmöglichkeiten und Entscheidungen diskutiert und auf den Prüfstand gestellt (2). Und dann geht es darum, die Umsetzung erfolgreich gestalten zu können (3). Das vierte Modul umfasst die Leistungsnachweise, die in diesem CAS zu erbringen sind (4).

Das strategische Handwerkszeug, das wir Ihnen vermitteln, ist ein Mix aus klassischen und aktuellen Methoden, deren Brauchbarkeit erprobt ist.

Der Praxisbezug in diesem CAS ist dreifach: Sie lösen in Teams einen praktischen Fall (1); Sie erarbeiten für sich die Lösung einer relevanten strategischen Fragestellung in Ihrem Berufs- und Arbeitsfeld (2), und Sie präsentieren Lösungsweg und Lösung vor Ihren Mitstudierenden am Praxistransfertag (3). Team- und Einzelarbeit erhalten so je ihr eigenes Gewicht. Die Seminararbeit – Ihr Praxisfall – ist auch eine Art Probegalopp für die Masterarbeit, die dann für viele von Ihnen den Studienabschluss krönen wird.

Wir verwenden verschiedene Unterlagen. Als eine Art „Rückgrat“ kommt das Lehrbuch „Strategisches Management“ von Johnson, Scholes, Whittington und weiteren Autoren in deutscher Übersetzung als zum Einsatz, ein solides, weit verbreitetes, an der angelsächsischen Tradition orientiertes Werk. Darüber hinaus setzen wir die Unterlagen unserer Dozierenden ein und stützen uns auf deren Empfehlungen ab.

Wie bereiten Sie sich optimal auf dieses CAS vor? Zweierlei empfehle ich Ihnen: Lesen Sie zum einen in einem ruhigen Moment Kapitel 1 unseres Lehrbuchs, sobald Sie erhalten haben, und machen Sie aus dem Gedächtnis eine kurze Zusammenfassung. Das kann auch ein Mindmap sein. Fragen Sie sich zum zweiten, welche strategischen Fragestellungen in Ihrem beruflichen Arbeitsfeld (und von mir aus auch in Ihrem Privatleben) vorhanden sind und welche davon aus Ihrer Sicht weshalb relevant und deshalb von Ihnen angegangen und bearbeitet werden sollten. Machen Sie auch dazu ein paar Notizen, so dass Sie im Laufe des Semesters darauf zurückgreifen können, zum Beispiel als Fundus für Ihre Seminararbeit und als Prüfstein für die Qualität Ihrer Auseinandersetzung mit den Inhalten des CAS im Strategischen Management.

Ich wünsche Ihnen Freude, spannende Momente, Einsichten und Erfolg in diesem Semester und darüber hinaus!

Prof. Dr. Ugo Merkli
Studiengangsleiter

2. Wintersemester 2023/24

Unterrichtszeit: 08:30-16:30 (Mittagspause 1 Std.)
(Stand: 12.04.2023)

Tag	Wochentag	Thema	Dozierende
¹	Fr 27.10.2023	Strategische Ausgangslage	Merkli, Ugo, Prof. Dr.
²	Sa 28.10.2023	Wertschöpfung	Aberer, Daniel, lic.rer.publ.
³	Fr 10.11.2023	Positionierung	Elices, Ester, M.A.
⁴	Sa 11.11.2023	Geschäftsstrategie	Merkli, Ugo, Prof. Dr.
⁶	Fr 24.11.2023	Performance Management	Berger, Frank, dipl. Ing. ETH
⁷	Sa 25.11.2023	Unternehmenskultur	Stadelwieser, Jürg, Prof. Dr.
⁸	Fr 08.12.2023	Case Study 1	Merkli, Ugo, Prof. Dr.
⁹	Sa 09.12.2023	Unternehmensstrategie	Stadelwieser, Jürg, Prof. Dr.
¹⁰	Fr 15.12.2023	Wachstumsmanagement	Merkli, Ugo, Prof. Dr.
¹¹	Sa 16.12.2023	Innovation	Stadelwieser, Jürg, Prof. Dr.
Weihnachtsferien bis 07.01.2024			
¹²	Fr 26.01.2024	Change Management	Douw, Arnoud, Masch. Ing. ETH
¹³	Sa 27.01.2024	Internationalisierungsstrategien	Märki, Patric, Dr.
Sportferien bis 25.02.2024			
¹⁴	Fr 01.03.2024	Case Study 2	Merkli, Ugo, Prof. Dr.
¹⁵	Sa 02.03.2024	Entrepreneurship	Stadelwieser, Jürg, Prof. Dr.
¹⁶	Sa 23.03.2024	Praxistransfertag / Abschluss	Merkli, Ugo, Prof. Dr.

Anmeldung Seminararbeit bis voraussichtlich spätestens: **Montag, 08.01.2024**

Einreichen Seminararbeit bis voraussichtlich spätestens: **Montag, 04.03.2024**

Case Study Tage: **Freitag, 08.12.2023 und Freitag, 01.03.2024**

Praxistransfertag: **Samstag, 23.03.2024**

3. Modulplan

Nr.	Modul/Kurs	Studienleistung	ECTS	Präsenzunterricht	Begleitetes Selbststudium	Freies Selbststudium	Total
1	Strategische Positionierung		3	32	16	27	75
1.1	Strategische Ausgangslage			8	4		
1.2	Positionierung			8	4		
1.3	Wertschöpfung			8	4		
1.4	Unternehmenskultur			8	4		
2	Strategische Optionen		4	40	20	40	100
2.1	Geschäftsstrategie			8	4		
2.2	Unternehmensstrategie			8	4		
2.3	Internationalisierungsstrategien			8	4		
2.4	Innovation			8	4		
2.5	Entrepreneurship			8	4		
3	Strategieumsetzung		4	24	16	60	100
3.1	Performance Management			8	8		
3.2	Change Management			8	4		
3.3	Wachstumsmanagement			8	4		
4	Praxis		4	24	68	8	100
4.1	Case Study	Präsentation	1	16	9		
4.2	Praxistransfer	Präsentation	1	8	9		
4.3	Seminararbeit	Seminararbeit	2	0	50		
			15	120	120	135	375

4. Module und Abgangskompetenzen

Modul 1: Strategische Positionierung

SM 1.1 Strategische Ausgangslage

Am Anfang jeder Auseinandersetzung mit strategischen Fragen ist die Ausgangslage des Unternehmens bzw. der zu analysierenden unternehmerischen Einheit zu bestimmen. Führungskräfte müssen herausfinden, welchen Einfluss die relevanten Entwicklungen in der Umwelt in Zukunft auf ihren Verantwortungsbereich haben werden und warum das so sein wird. Zudem müssen sie abklären, wie die verschiedenen Stakeholder ihre Ansprüche in Zukunft geltend machen werden, wie sich dabei Kräfteverhältnisse verändern und welche Handlungsspielräume sich daraus ergeben.

Gelegenheiten und Gefahren eines Geschäftsfelds systematisch eruieren, gehaltvoll interpretieren und auf die strategische Bedeutung abklopfen.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 1, Kapitel 2]

SM 1.2 Positionierung

Strategisch positionieren bedeutet, die gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgspotenziale eines Geschäftsfelds bzw. eines Unternehmens zu erkennen und sich so zu positionieren, dass eine erfolgreiche und möglichst dauerhaft verteidigungsfähige Position eingenommen werden kann. Diese Position definiert sich zuerst durch die längerfristige Ausrichtung auf Kunden und Wettbewerb. Konkret geht es darum, das ausgewählte Leistungsangebot auf die Kundenbedürfnisse auszurichten und den dafür am besten geeigneten Marktzugang zu wählen. Alle Aktivitäten sind so auf die Entwicklung und Pflege der eigenen Position auszurichten, dass damit die einzigartige und gleichzeitig wirtschaftlich bestmögliche Erfüllung der Kundenanforderungen realisiert werden kann. Ganz bewusst ist dabei auch zu entscheiden, was längerfristig nicht gemacht werden soll.

Eine strategische Geschäftseinheit im Geschäftsfeld so positionieren, dass die vorhandenen und künftig erkennbaren Erfolgspotenziale bestmöglich realisiert werden können.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 3]

SM 1.3 Wertschöpfung

Führungskräfte erkennen Stärken und Schwächen der unternehmerischen Einheiten dann besonders gut, wenn sie die eigene Wertschöpfung unter die Lupe nehmen. Spar- und Differenzierungspotenziale werden so deutlich und können ausgeschöpft werden. Die Wertschöpfungsarchitektur bildet für das Management eine wichtige Grundlage für das Verständnis des eigenen Geschäftsmodells. Ins Blickfeld geraten dabei auch Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner, welche die eigene Kostenstruktur massgeblich beeinflussen und den unternehmerischen Spielraum mitbestimmen. Kompetenzen rund um die Wertschöpfung sind wichtig, denn auch heute noch wird der «Blick nach innen» von vielen Führungskräften zu stark vernachlässigt.

Die in Branche und Unternehmen entscheidenden Schlüsselressourcen und –aktivitäten bestimmen und so einsetzen, dass Ressourcen, Wertschöpfungsarchitektur und Wertschöpfungsvorgänge zusammen mit den Schlüsselpartnern zur Optimierung der eigenen Wertschöpfung führen.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 4]

SM 1.4 Unternehmenskultur

Führungskräfte lassen sich häufig von der Vorstellung leiten, dass sie auch die Kultur in ihrem Verantwortungsbereich aktiv und pointiert gestalten können. Das ist nur teilweise realistisch. Die kurzfristig wirksamen normativ orientierten Einflussmöglichkeiten durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente wie Mission, Vision und Leitbild sind begrenzt. Einfluss auf die Unternehmenskultur zu nehmen, fordert Führungskräfte deshalb besonders stark heraus, weil die indirekten Einflussmöglichkeiten über das Setzen von Rahmenbedingungen, die Ausrichtung der Strategie auf die langfristigen Ziele, die Gestaltung der Prozessarchitektur und der wichtigen Prozesse oft viel grösser sind als die direkten. Für das Verständnis der Unternehmenskultur wichtig ist auch zu begreifen, dass normative Kräfte im Unternehmen sowohl von oben nach unten («top-down») wie von unten nach oben («bottom-up») wirken.

Die für die langfristig erfolgreiche Entwicklung des Geschäfts oder Unternehmens massgebenden Normen und Werte erkennen und begreifen und deren Einfluss stärken.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 5, Kapitel 6]

Modul 2: Strategische Optionen

SM 2.1 Geschäftsstrategie

Eine Geschäftsstrategie braucht es für jedes einzelne Strategische Geschäftsfeld (SGF). In den Geschäftsstrategien wird festgelegt, worauf ein bestimmtes Geschäft am Markt und im Wettbewerb längerfristig ausgerichtet werden soll, damit es überdurchschnittlich und möglichst dauerhaft erfolgreich sein kann. In der Regel geht es dabei um Grundfragen wie: Kostenführerschaft oder Differenzierung? - Ganze Branchenbreite oder fokussiert auf einen Engpass? - Wie soll die Preispolitik gestaltet werden: Tiefpreise oder Premium-Preise? - Wo sind welche Wachstumsmöglichkeiten vorhanden und wie können sie am besten ausgeschöpft werden? - Wie kann das Marketing die geschäftliche Ausrichtung längerfristig nachhaltig unterstützen? Die Geschäftsstrategien erfordern strategische Entscheidungen. Diese stützen sich ab auf die fundierten strategischen Analysen des Geschäfts.

Die mit der Geschäftsstrategieentwicklung verbundenen Schritte durchlaufen und dabei die geeigneten Konzepte und Instrumente so einsetzen, dass sich die Geschäftsstrategie überzeugend daraus ableiten lässt.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 7]

SM 2.2 Unternehmensstrategie

Unternehmen bestehen in der Regel aus mehreren SGF. Aus Sicht des Gesamtunternehmens braucht es deshalb eine sog. «Corporate Strategy». Die dafür Verantwortlichen müssen die wesentlichen Unterschiede verstehen, die zwischen der Entwicklung von Unternehmensstrategien und Geschäftsstrategien vorhanden sind, d.h. sie müssen die wesentlichen Wahlmöglichkeiten, die sich strategisch auf der Stufe des Gesamtunternehmens eröffnen, kennen und beurteilen können. In der Unternehmensstrategie legen die Verantwortlichen fest, wie das Portfolio der SGF insgesamt zu führen ist. Welche SGF sollen weshalb gefördert werden, welche gehalten, welche abgestossen, wie kann das Portfoliomanagement aus strategischer Sicht möglichst erfolgreich gestaltet werden? – Welche Synergien lassen sich über mehrere SGF hinweg realisieren? – Welche Aufgaben im Stakeholder-Management gehören in die Verantwortung der Gesamtunternehmensleitung? - Welche Rolle spielen Diversifikationen und die damit verbundenen Integrationsmöglichkeiten ins bestehende Gesamtunternehmen?

Die mit der Unternehmensstrategieentwicklung verbundenen Schritte durchlaufen und dabei die geeigneten Ansätze und Methoden so einsetzen, dass sich die Unternehmensstrategie überzeugend daraus ableiten lässt.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 8]

**SM 2.3 Internationalisie-
rungsstrategien**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie ein Unternehmen die Internationalisierung erfolgreich vorantreiben kann. Die Wahl der Möglichkeiten ist von einer Reihe von Schlüssel-Einflussfaktoren abhängig, deren Bedeutung im Rahmen der Beurteilung von Internationalisierungsschritten richtig interpretiert werden muss. Ferner gehören zur Entwicklung von Internationalisierungsstrategien immer auch die Kenntnis und Einschätzung der Bedeutung interkulturell wirksamer Normen und Werte.

Internationalisierungsmöglichkeiten verstehen und internationale Expansionspfade unter Berücksichtigung interkultureller und situativer Einflussfaktoren bestimmen.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 9]

SM 2.4 Innovation

Das erfolgreiche Management von Innovationen ist die Voraussetzung dafür, künftige Erfolgspotenziale zu erkennen und die Schritte zu unternehmen, um diese realisieren zu können. Ein grundlegendes Verständnis dafür, wie Innovationen auftauchen - Stichwort: «disruptive Innovation» - ist ebenso nötig wie die Fähigkeit, Innovationsmanagement im eigenen Unternehmen einzurichten und erfolgreich am Laufen zu halten. Innovation setzt einen bewussten Umgang mit Ressourcen voraus und die stakeholderorientierte Beurteilung von Innovationspotenzialen.

Künftige Erfolgspotenziale erkennen, beurteilen und die für die Realisierung nötigen Ressourcen bewusst aufbauen und pflegen.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 10]

SM 2.5 Entrepreneurship

Entrepreneurship befasst sich mit der besonderen Herausforderung, als Führungskraft unternehmerisch zu handeln. In der Regel konzentrieren sich angestellte Führungskräfte auf die Optimierung des Bestehenden: Sie sind effizienzorientierte Manager. Etwas Neues schaffen, in eine neue Richtung zielen, ist mit Risiken verbunden und erfordert unternehmerisches Engagement, entweder als Entrepreneur oder als Intrapreneur. Stellenwert und Bedeutung von Entrepreneurship lassen sich besonders gut im Umfeld von Unternehmensgründungen zeigen. Hier wird die strategische Bedeutung unternehmerischen Handelns – zum Beispiel mit Blick auf das Management von Innovationen oder den Umgang mit Risiken - besonders augenfällig.

Ein Unternehmen in der Startup Phase führen und die Erfolgsfaktoren dafür kennen und berücksichtigen.

Modul 3: Strategieumsetzung

SM 3.1 Performance Management

Strategieumsetzung hat viel mit Performance Measurement und Performance Management zu tun. «What gets measured gets done!» - Was soll in Unternehmen weshalb, wie, wann, wie häufig gemessen werden? - Was ist aus strategischer Sicht besonders relevant, was aus operativer? – Können Performance Management-Konzepte Geschäfts- und Unternehmensstrategien ersetzen? – Wie kann die strategische Leistungsmessung in einem Unternehmen erfolgreich eingeführt werden? Performance Management ist für Führungskräfte ein «Must» und gleichzeitig eine grosse Herausforderung, gerade weil Ergebnisse einer zunehmend kurzfristiger werden- den Beurteilung unterzogen werden.

Strategische (und operative) unternehmerische Leistungen mit geeigneten Instrumenten messen und differenziert beurteilen.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 12]

SM 3.2 Change Management

Das strategische Management ist besonders in der Umsetzung schwierig, weil die damit verbundenen Unsicherheiten, Gefühle und Haltungen für Führungskräfte besondere Herausforderungen darstellen. Change Management ist die Kunst, Wandelarbeit bewusst zu gestalten und dabei betriebswirtschaftliche und psychologische Erkenntnisse zu einem Ganzen zusammenfliessen zu lassen.

Grundlegende Veränderungsprozesse gestalten und sie dann einleiten, durchlaufen und wirtschaftlich und sozial erfolgreich abschliessen.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 13 - 16]

SM 3.3 Wachstumsmanagement

Die Unternehmensentwicklung langfristig erfolgreicher Unternehmen ist geprägt durch nachhaltig profitables Wachstum. Doch wie lässt sich dieses am besten erzielen? Und wie stark kann und soll ein Unternehmen überhaupt wachsen? – Ist Wachstum durch den Zukauf anderer Unternehmen und Unternehmensteile, akquisitorisches Wachstum also, besonders empfehlenswert? – Oder ist organisches Wachstum «gesünder»? – Soll sich das Wachstum am bestehenden Geschäft orientieren oder ist es besser, neue Geschäfte auszuwählen, die zu den bestehenden einen beträchtlichen oder gar grossen Abstand haben? – Zu den grundlegenden Fragen rund um

Wachstum gibt es erstaunlich klare Antworten, die für das erfolgreiche strategische Management relevant sind.

Wachstumsinitiativen bewusst ergreifen und erfolgreich realisieren und evaluieren.

[Johnson/Scholes/Whittington, 2018, Kapitel 11]

Modul 4: Praxis

SM 4.1 Case Study

An insgesamt zwei Tagen im Semester werden eine oder mehrere Möglichkeiten geboten, praxisorientierte, aktuelle strategische Fragestellungen zu bearbeiten. Während zu Beginn der Schwerpunkt in der Regel darin besteht, die Ist-Beschreibung und –Analyse voranzutreiben und sich ein möglichst klares Bild der Situation zu verschaffen, geht es dann darum, mit der nötigen kreativen Energie Lösungsentwürfe zu entwickeln und aus diesen entscheidungsreife Vorschläge abzuleiten. Ein Hauptereignis am zweiten Tag ist die Präsentation der erarbeiteten Vorschläge durch die Teams. Die Ergebnisse werden auf den Prüfstand gestellt und mit Blick auf strategische Stimmigkeit und Umsetzbarkeit bewertet.

Der Live Case im Strategic Management ist eine Teamarbeit. Gefordert ist eine dokumentierte, vom Team präsentierte gehaltvolle Lösung für die Problemstellung des Live Cases. Zeitrahmen: 30 Minuten.

Die Beurteilung erfolgt qualitativ durch eine Rückmeldung des die Veranstaltung leitenden Dozierenden («Coach») und durch die anwesenden Studierenden. Ungenügende Leistungen werden zusätzlich schriftlich dokumentiert und führen zu einer qualifizierten Nacharbeit durch das Team mit Blick auf die kritisierten Aspekte.

Betriebswirtschaftliche Problemstellung mit strategischem Zuschnitt als Fallstudie im Team inhaltlich und methodisch erfolgreich bearbeiten und präsentierend überzeugend auftreten.

SM 4.2 Praxistransfer

Im Unterschied zu den Fallstudientagen präsentiert hier jeder Studierende seinen eigenen Fall, den er selbst auswählt und bearbeitet. Das Thema kann der begleitenden Seminararbeit oder einem Teil daraus entsprechen. Das kann – typischerweise – eine transferorientierte Fragestellung aus dem eigenen Berufs- und Arbeitsfeld sein. Es kann sich aber auch um einen Fall handeln, den Studierende auswählen, weil er ihnen besonders aufschlussreich erscheint. Die Fragestellungen, die bearbeitet werden, haben alle einen klaren Bezug zum strategischen Management. Die teilnehmenden Studierenden geben unmittelbares Feedback auf die Präsentationen und ermöglichen so eine ergänzende konstruktive Diskussion des Gehörten.

Der Praxistransfer im Strategic Management ist eine Einzelarbeit und besteht im Wesentlichen aus einer gut dokumentierten Präsentation mit ca. 20 Minuten Dauer und 10 Minuten Diskussion. In der Präsentation geht es darum, den Transfer aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive des Strategischen Managements ins praktische Arbeits- und Berufsfeld zu leisten.

Die Bewertung durch den die Veranstaltung leitenden Dozierenden erfolgt mündlich und schriftlich. Die schriftliche Bewertung orientiert sich an einem zu diesem Zweck eingesetzten Beurteilungsformular, das sowohl die Präsentation wie auch die inhaltliche Qualität der Problemlösung bewertet.

Konzepte und Methoden aus dem strategischen Management auf eine arbeits- und berufsfeldorientierte Fragestellung anwenden und die Ergebnisse als Referent/in überzeugend vertreten.

SM 4.3 Seminararbeit

Die Seminararbeit hat den Zweck, anhand einer kleineren, selbständig zu erstellenden und wissenschaftlichen Anforderungen genügenden schriftlichen Arbeit eine Art Probegalopp für die in der Regel im Abschluss-Semester zu erstellende Masterarbeit zu machen.

Die Seminararbeit kann mit dem Praxistransfer verknüpft werden. Es gibt dazu eine Einführung und die Vorgaben der RESA.

Eine schriftliche Arbeit zu einer möglichst scharf definierten Forschungsfrage aus dem Strategischen Management ausarbeiten und dabei die Anforderungen gemäss Richtlinien zur Erstellung schriftlicher Arbeiten am Departement Wirtschaft der Kalaidos Fachhochschule erfüllen.

5. Leistungsnachweise

Besuch der Seminartage

An den Case Study- und den Praxistransfertagen gilt Anwesenheitspflicht.

Einzelpräsentation

Praxistransfer:

Der Praxistransfer findet in der Form einer Einzelpräsentation statt. Diese wird durch den Referenten und die Mitstudierenden differenziert beurteilt.

Der Praxistransfer gilt als erfüllt, wenn die Präsentation erfolgreich durchgeführt und vom Dozenten angenommen ist («pass or fail»).

Kann die Präsentation zum geplanten Zeitpunkt nicht erfolgen oder ist sie ungenügend, vereinbaren Dozent und Studierende/r eine angemessene Ersatzleistung.

Gruppenpräsentation

Case Study:

Der Live Case wird in Teams erarbeitet und präsentiert. Die Präsentation wird durch den Referenten und durch den Auftraggeber bewertet.

Die Case Study gilt als erfüllt, wenn die Präsentation durch das Team erfolgreich durchgeführt und vom «Case Coach» angenommen ist («pass or fail»).

Kann die Präsentation zum geplanten Zeitpunkt nicht erfolgen oder ist sie ungenügend, vereinbaren Dozent und betroffene/r Studierende/r eine angemessene Ersatzleistung.

Seminararbeit

Seminararbeit:

Die Seminararbeit wird gemäss den Vorgaben der Richtlinien zur Erstellung schriftlicher Arbeiten am Departement Wirtschaft der Kalaidos Fachhochschule durchgeführt und bewertet.

Die Note der Seminararbeit wird im Leistungsausweis zum CAS Strategic Management explizit ausgewiesen.

Wird die Note 4.0 nicht erreicht, so ist die Seminararbeit zu überarbeiten, sofern mindestens eine Note 3.5 erzielt wurde.

Fällt die Überarbeitung ungenügend aus oder liegt die Note der Seminararbeit unter 3.5, kann die Seminararbeit gemäss gültiger Prüfungsordnung wiederholt werden.

6. Organisation und Verzeichnis der Dozierenden

Lehrgangsleitung

Prof. Dr. Ugo **Merkli**
044 200 19 57 (wird umgeleitet)
ugo.merkli@kalaidos-fh.ch

Lehrgangskoordination

Simona Girola
044 307 38 48
simona.girola2@kalaidos-fh.ch

Lehrmittel

begleitend zu den Präsenzveranstaltungen wird eingesetzt:

Whittington, Richard / **Regnér**, Patrick / **Angwin**, Duncan /
Johnson, Gerry / **Scholes**, Kevan
Strategisches Management – eine Einführung
Analyse, Entscheidung und Umsetzung
12., aktualisierte Auflage, 2018, Pearson Studium, München

Dokumente

Dokumente zum CAS Strategic Management können über die
Lehrgangskoordination oder direkt von den zuständigen Do-
zierenden angefordert werden.

Alle für das Studium relevanten Dokumente werden im Lern-
raum zugänglich gemacht.

Verzeichnis der Dozierenden

Daniel Aberer
lic. rer. publ. HSG

Studium der Agronomie an TTL in Basel, Studium der Staatswissenschaften an der Universität St. Gallen. Tätigkeitsschwerpunkte sind Strategieentwicklung und -umsetzung, Prozessmanagement und Projektmanagement. Mitbegründer der Marketingschule MBSZ. Geschäftsführender Gesellschafter der aberer management GmbH, Dozent an verschiedenen Bildungsinstituten.

Frank Berger
Dipl. Ing. ETH

Seine Schwerpunkte sind Lean Service, Service Analysen, kundenorientierte Serviceprozesse und Dienstleistungs-Management. Vor der Gründung seines eigenen Unternehmens «Exploras» arbeitete er mehrere Jahre in der Telekommunikationsbranche, unter anderem in den Bereichen Process Engineering und Service Management. Zuvor war er einige Jahre als Strategieberater tätig. Er studierte Betriebs- und Produktionswissenschaften an der ETH Zürich sowie Advanced Manufacturing Systems an der Brunel University in London. Referent im Mastersemester.

Arnoud Douw
Dipl. Ing. ETH

Ausbildung als Maschineningenieur an der ETH Zürich. Dann Diplom in Advanced Management und CAS in Business Transformation. Seit 2018 Experte und Berater, Mitgründer und Partner der i opener AG (Beratung in Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur). Dozierender an der Kalaidos FH für Unternehmenskultur, Organisationsentwicklung, Change Management, HR, Transformation, Referent im Mastersemester.

Ester Elices
Master of Arts

Ester Elices Einstieg in die Kommunikationsbranche erfolgte im Jahr 2000 als Pressesprecherin des Schauspielhauses Zürich. Sie wechselte dann in die strategische Planung bei Young & Rubicam Zürich als Head of Brand Asset Valuator und Senior Strategist. Ab 2011 war Ester Elices Head of Strategic Planning bei Publicis in Zürich. Seit Herbst 2019 ist sie Communication Manager Nachwuchsförderung an der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften SATW. Ester Elices hat an der Universität Zürich Publizistikwissenschaften, Betriebswirtschaft und Sozialpsychologie studiert. Referentin im Mastersemester

Dr. Patric Märki

Dr. Patric Märki ist Managing Director bei SAS Schweiz. Zuvor war er als Manager Enterprise Sales und Software Sales für die Schweiz und Österreich bei IBM tätig. Neben einem Abschluss in Informationstechnik an der FH Nordwestschweiz hat er an der Universität St. Gallen (HSG) einen MBA erworben und an der Charles Sturt University in Sydney/Australien den Doctor of Business Administration erlangt.

Prof. Dr. Ugo Merkli

Prof. Dr. Ugo Merkli ist verantwortlich für das CAS Strategisches Management. Er hatte verschiedene Geschäftsleitungsfunktionen inne und war danach zehn Jahre lang für die Informatik-Berufsbildung in der Schweiz zuständig. Daneben führt er seine eigene Unternehmensberatung und zusammen mit seiner Frau engagiert er sich in Kamerun. Er studierte an der Universität Zürich Betriebswirtschaftslehre und schrieb parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit eine Dissertation zum Thema Erdölwirtschaft. Referent im Mastersemester.

Prof. Dr. Jürg Stadelwieser

Prof. Dr. iur. HSG, selbständiger Unternehmensberater mit Kernbereich Sanierung, Verhandlungsführung, Verkaufsverhandlungen, Leadership, Konfliktmanagement; Entrepreneurship: Gründer mehrerer Unternehmen, Training und Schulung in Unternehmen; Dozent an der ETH Zürich, Uni Basel; Dozent an der Hochschule Rapperswil HSR und Prof. an der Kalaidos Fachhochschule. Referent im Mastersemester.