

Strategisches Management: Was bringt der Integrierte Ansatz?

Prof. Dr. Hans-Erich Müller
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin



Das Programm

PLÄDOYER FÜR INTEGRIERTES MANAGEMENT



Praxisbeispiele Apple



Fünf Argumente für den integrierten Ansatz



Strategien formulieren und umsetzen



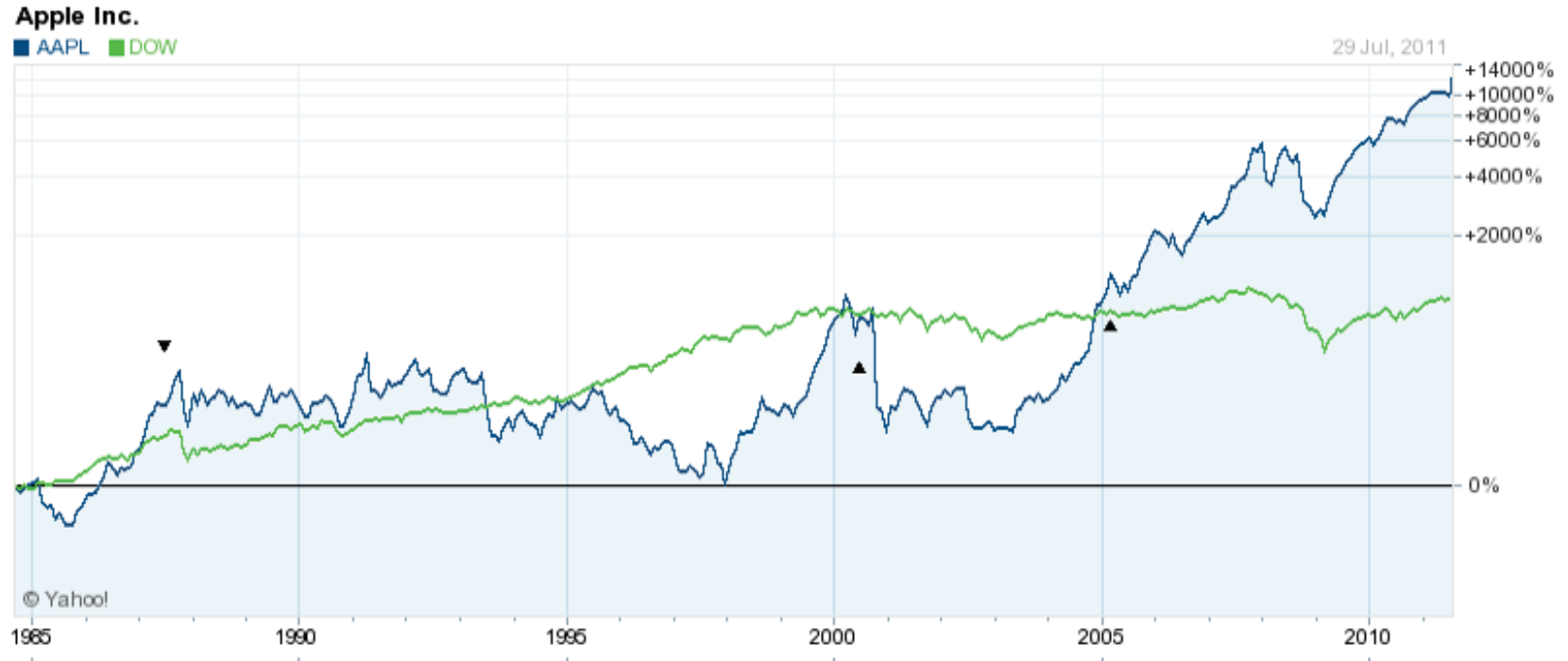
An der Praxis orientieren

PRAXISBEISPIEL APPLE



Praxisbeispiel Apple: Die Ausgangsfrage

- Performance: Von der Garage zur Nr. 1!
- Achterbahn: Wie den Wandel erklären?





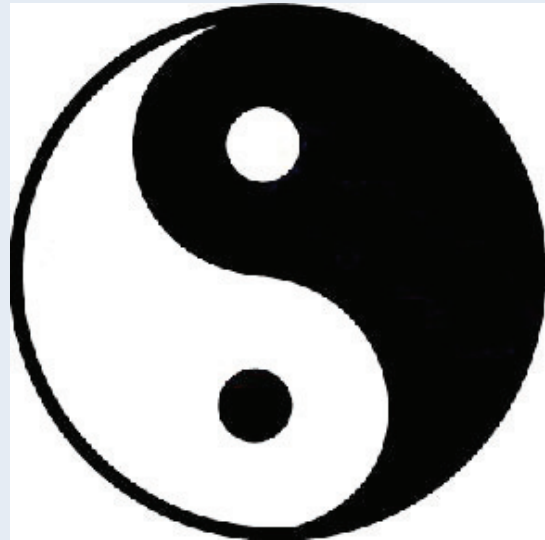
Einstiegsfall Apple: Versuch einer ersten Antwort

Schwarz:

Große Unternehmen sind
effizient und mächtig*

Weiß:

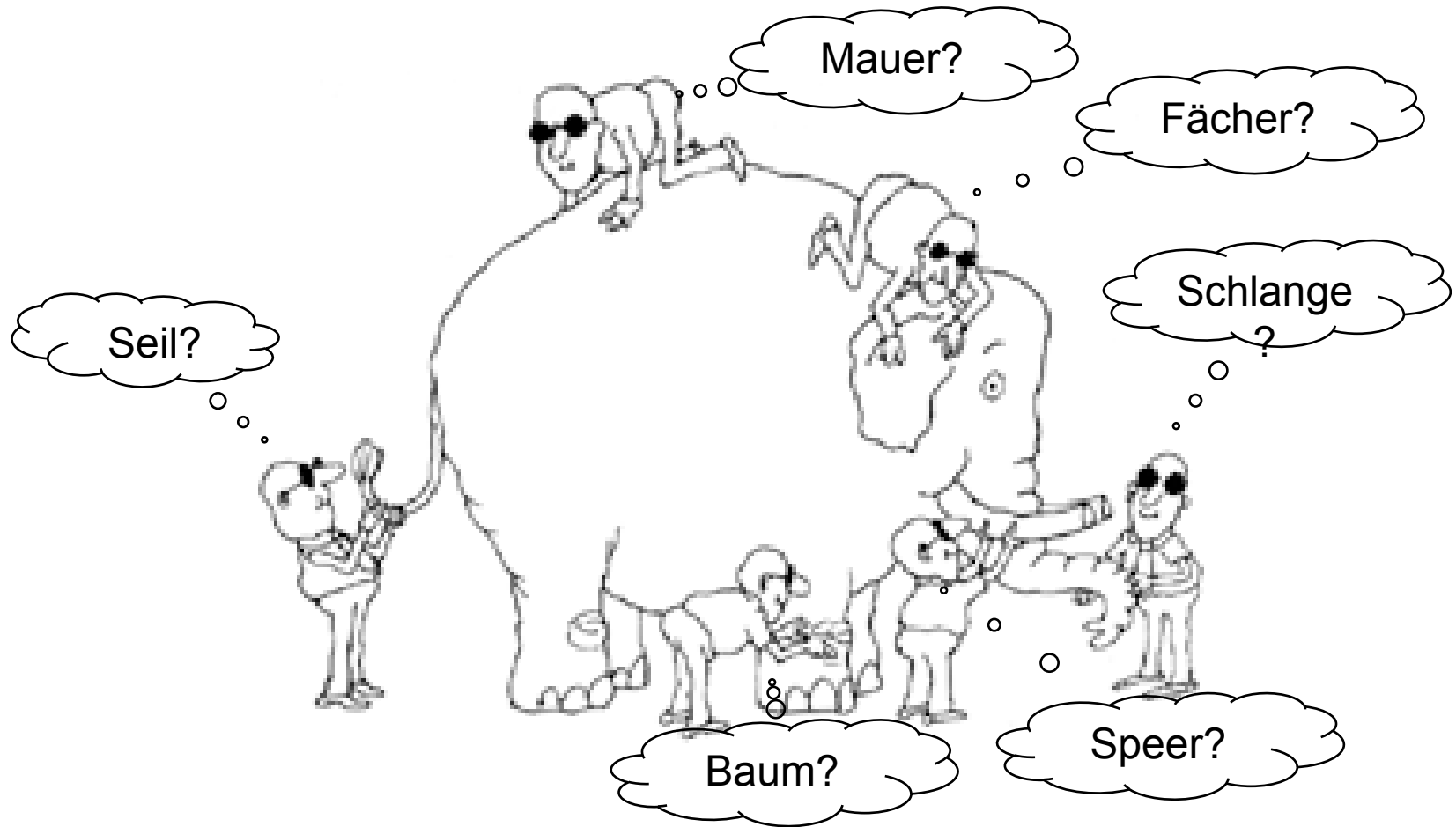
Kleine Unternehmen sind
flexibel und innovativ*



Erfolgreiche Unternehmen sind groß und klein zugleich



Schlußfolgerung: Strategieperspektiven sind gegensätzlich. Eine integrierte Sicht ist erforderlich



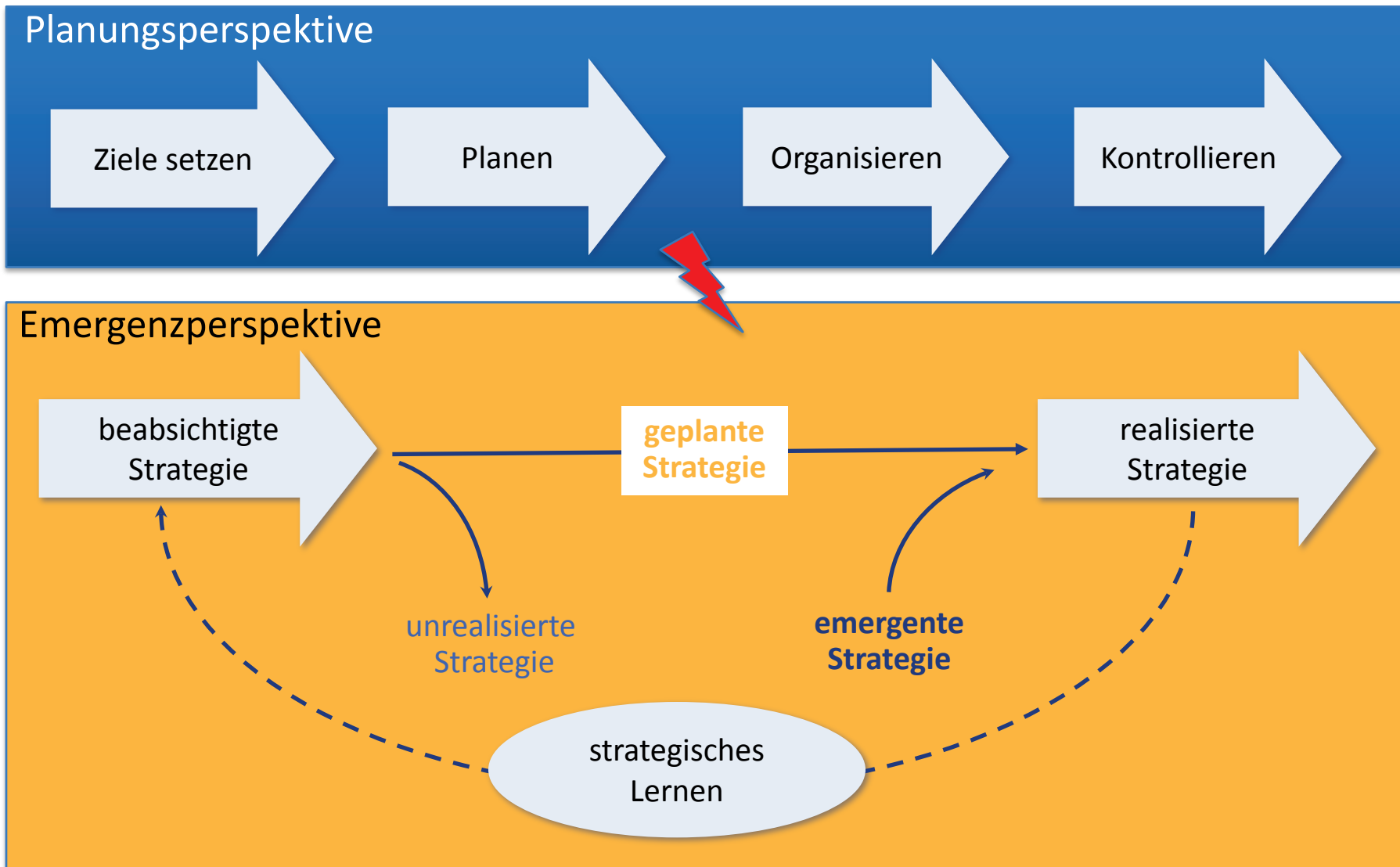
„Die blinden Männer und der Elefant“ von John Godfrey Saxe (1816-1887)



Analysen betreiben

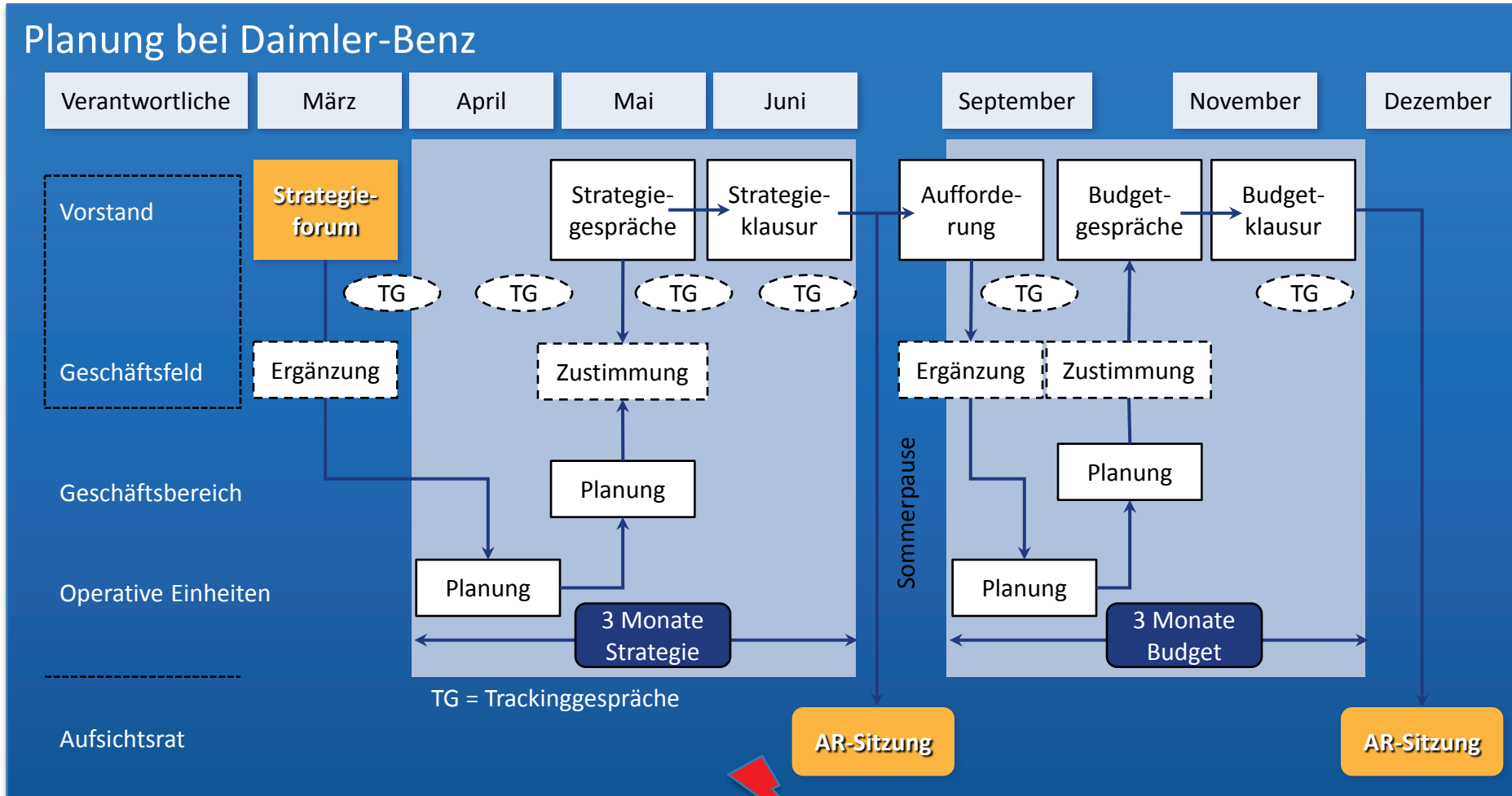
FÜNF ARGUMENTE FÜR DEN INTEGRIERTEN ANSATZ

Erstens: Strategien entstehen nicht nur durch Planung



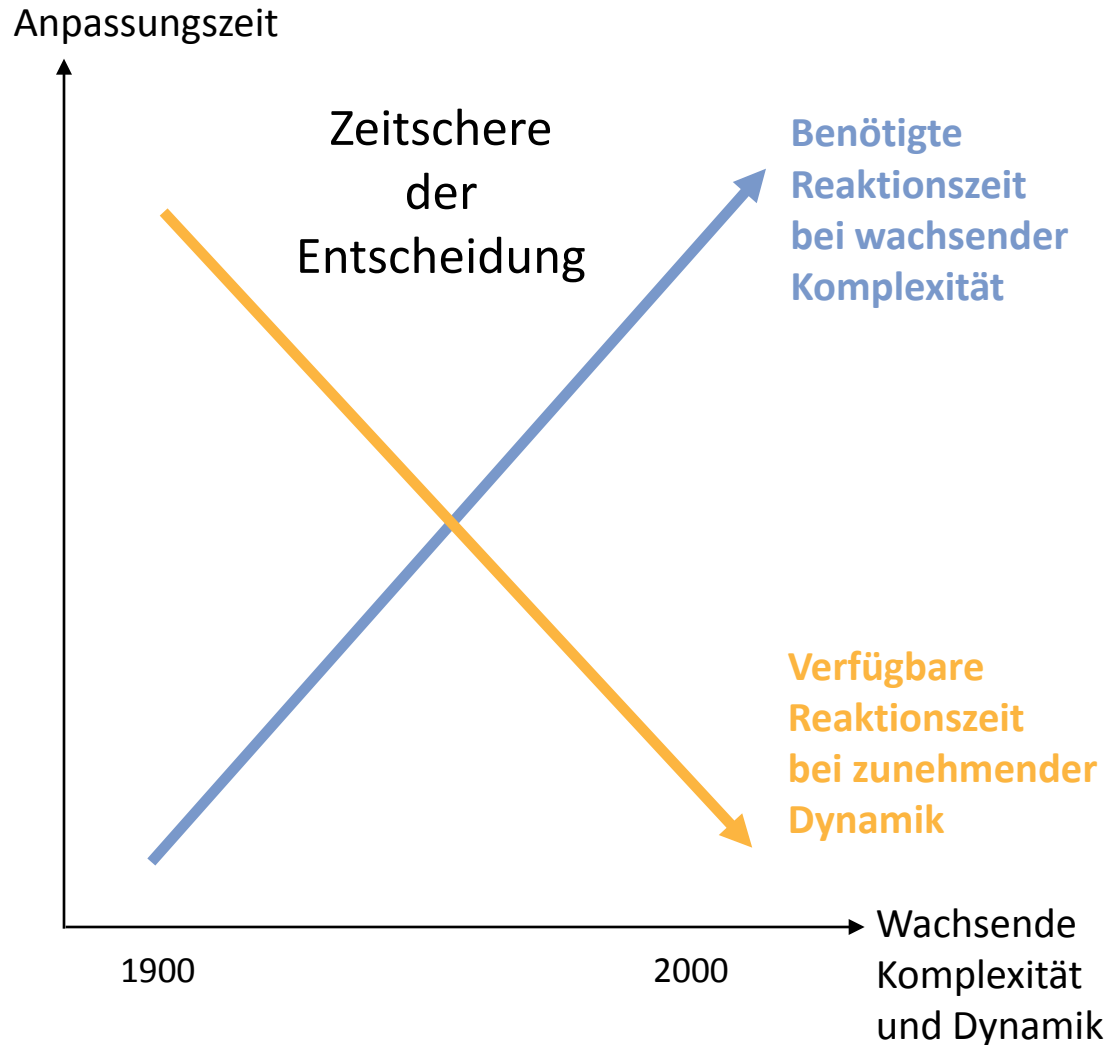
Strategien werden geplant und emergieren

Planung bei Daimler-Benz

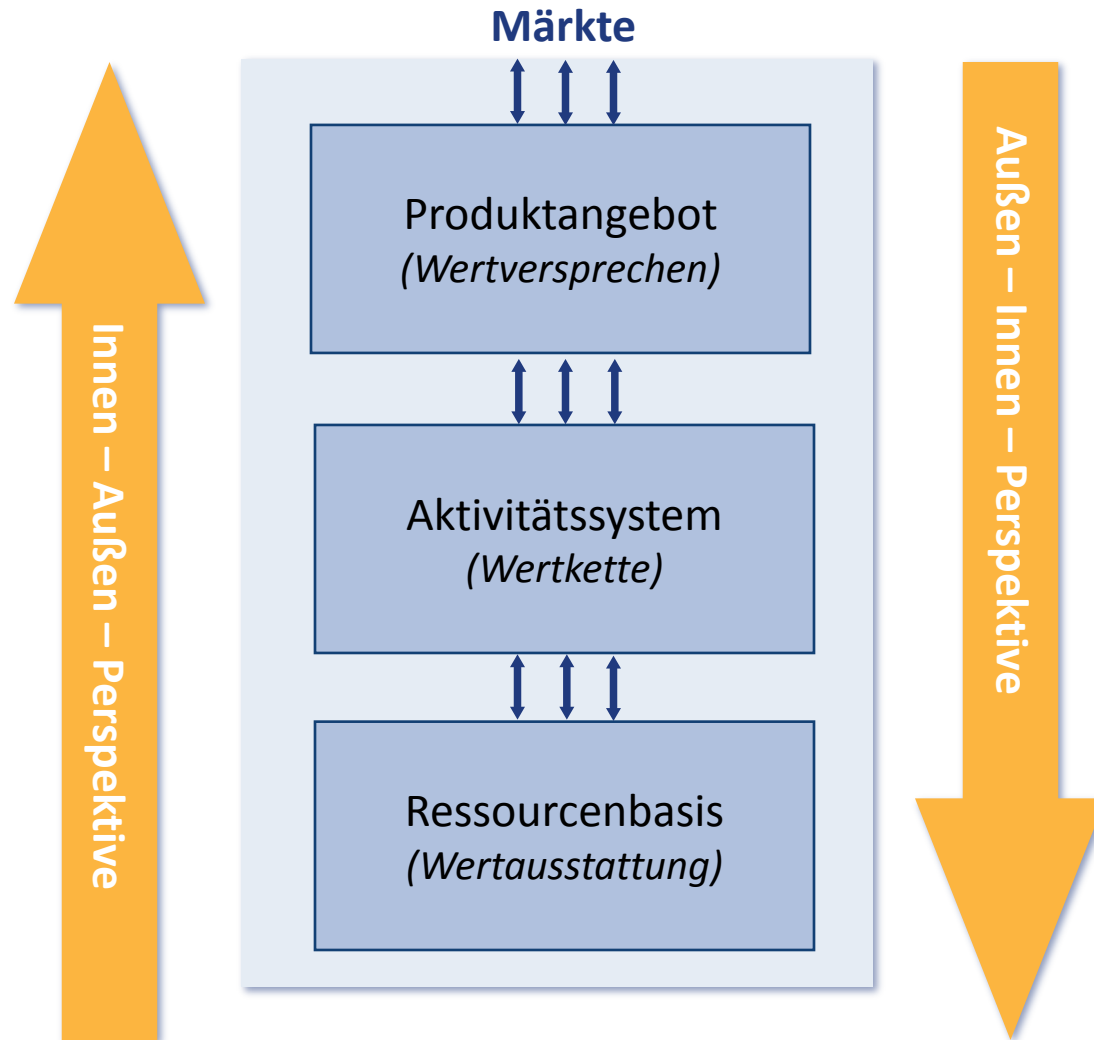


Emergenz: Apple, aber auch McDonald's, Reuters,, Coca-Cola, Nestlé u.a. entstanden durch Intuition, Glück und Risikobereitschaft

Führungsaufgabe: Planungs- und Emergenzperspektive ausbalancieren



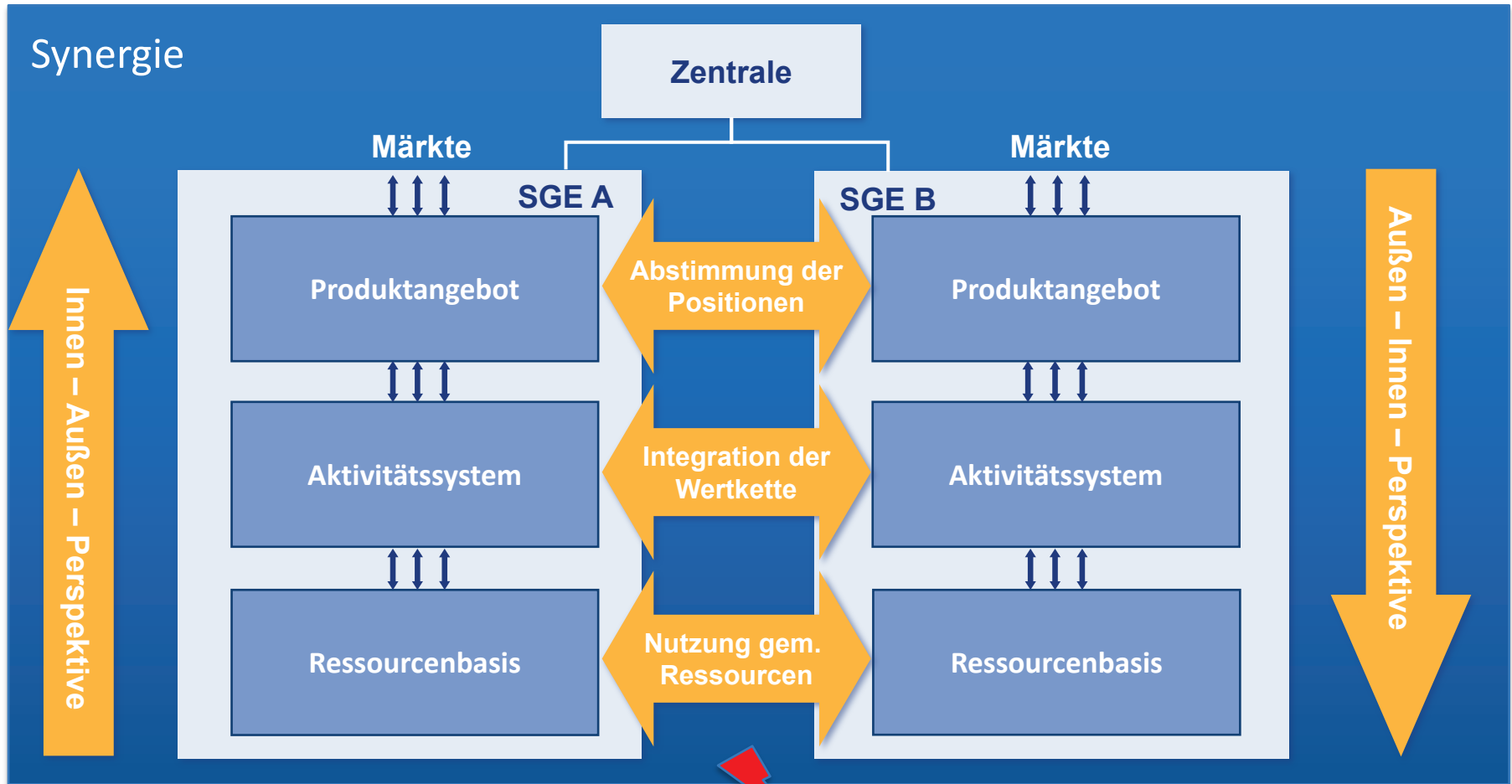
Zweitens: Das Geschäftsmodell ist aus Markt- und Ressourcensicht entwickeln



Praxisbeispiel Hilti: Neue Nutzenversprechen und Schlüsselressourcen sichern die Zukunft

Traditioneller Hersteller von Elektrowerkzeugen		Hilti-Flottenmanagement
Verkauf von Industrie- und Profielektrowerkzeugen und Zubehör	Nutzenversprechen für den Kunden	Vermietung eines umfassenden Werkzeugarsenals, um die Produktivität des Bauunternehmens vor Ort zu erhöhen
Niedrige Margen, hoher Lagerumschlag	Gewinnformel	Höhere Margen, ressourcenintensiv, monatliche Zahlung für Werkzeugwartung, -reparatur und -ersatz
Vertriebskanal, kostengünstige Produktion in Entwicklungsländern, Forschung & Entwicklung	Schlüsselressourcen und -prozesse	Stark ausgeprägter Direktverkauf, Vertragsverwaltung, IT-Systeme für die Bestandsverwaltung und Reparatur, Lagerhaltung

Drittens: Synergie versus Autonomie der Geschäftsbereiche ausbalancieren

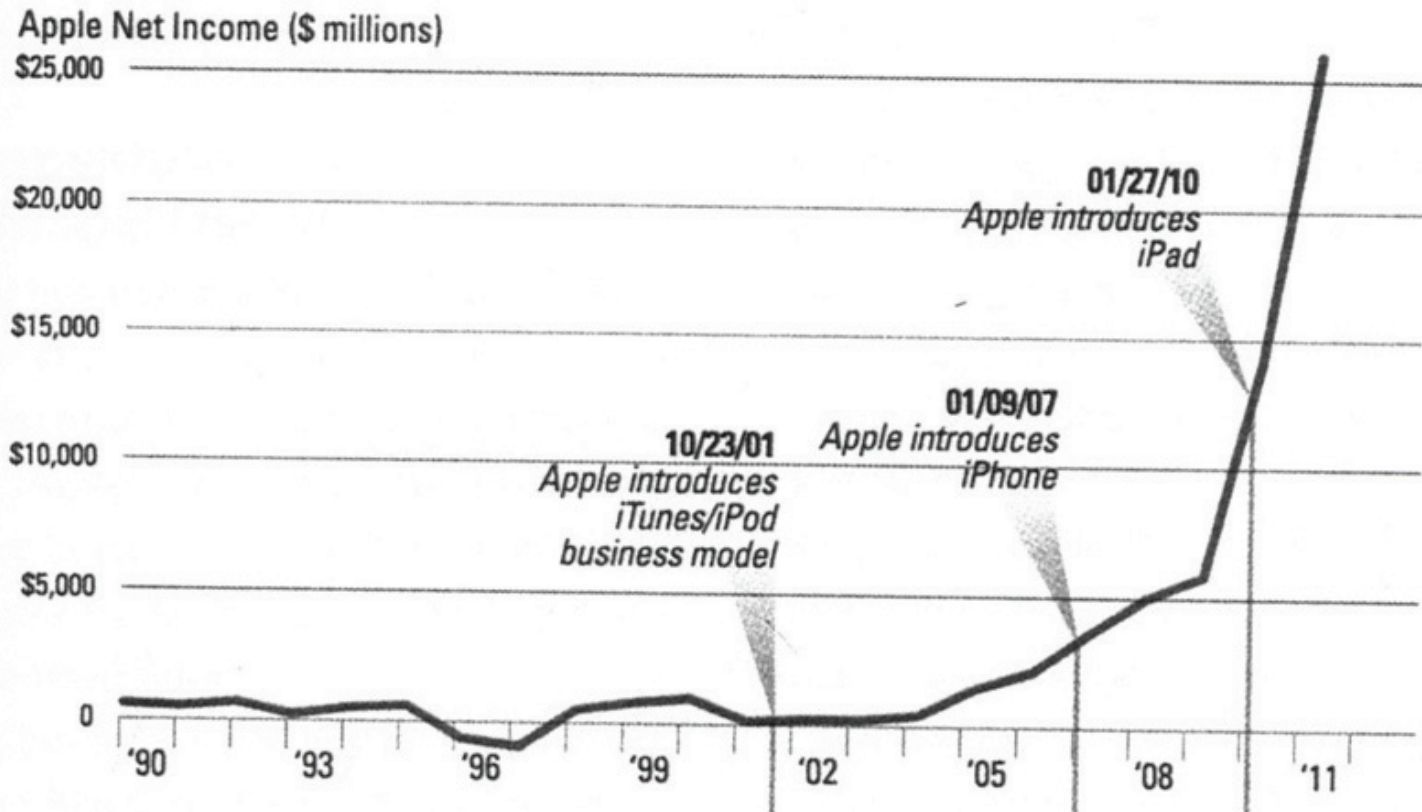


Autonomie: Geringere Reaktions- und Anpassungsfähigkeit durch Abstimmungsaufwand, Zielkompromiss, Fehlsteuerung und Entmutigung

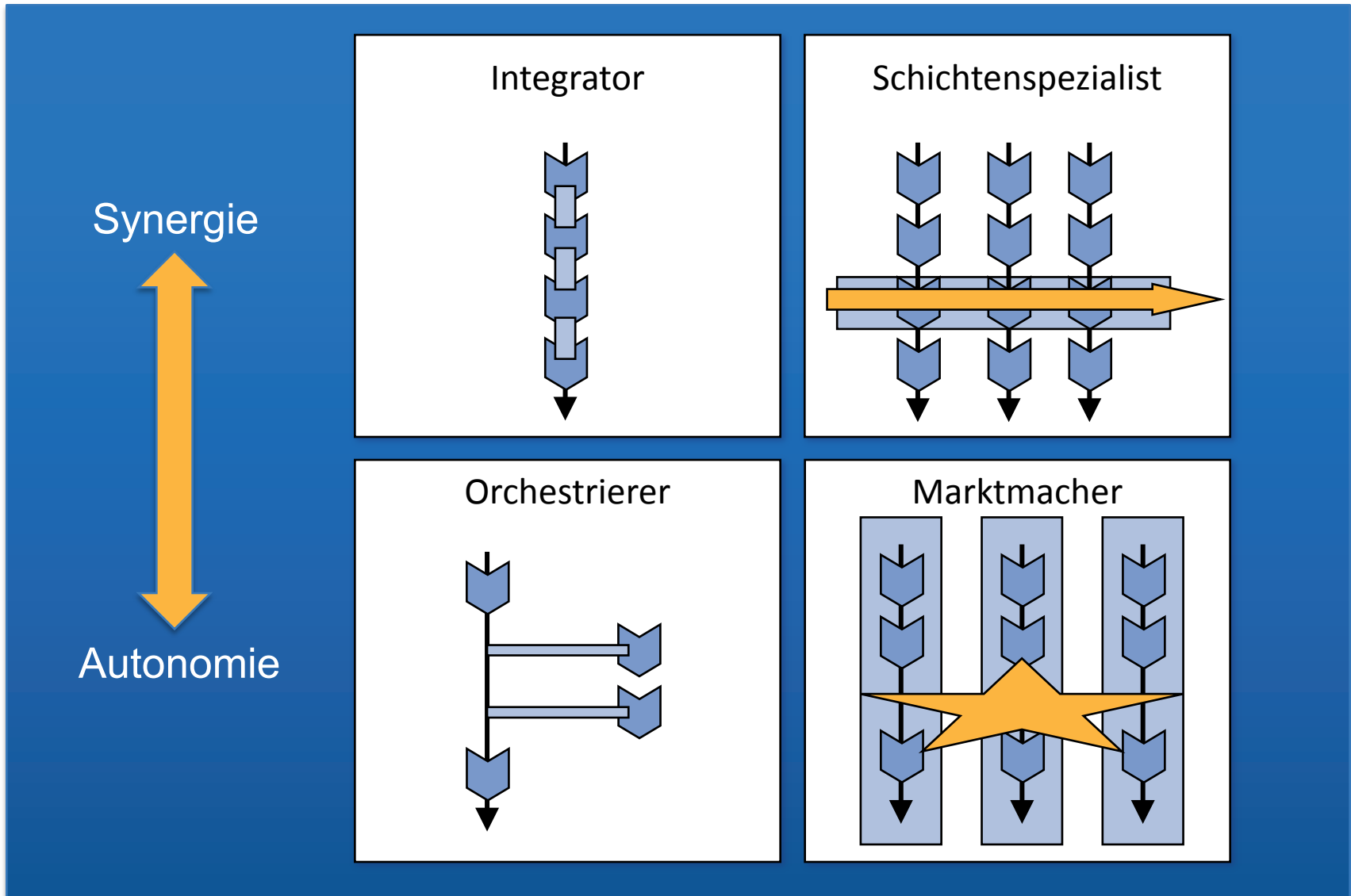
Praxisbeispiel Apple: Innovative Geschäftsmodelle, Synergie und Autonomie

APPLE'S PERFORMANCE, BEFORE AND AFTER BUSINESS MODEL CHANGES

In recent years, Apple's revenues, profit and stock price change have reflected its successful business model innovations.



In der Praxis sind unterschiedliche Wertarchitekturen erfolgreich



Viertens: Die globale und lokale Perspektive in einer transnationalen Strategie verbinden



Praxisbeispiel: McDonald's, früher global standardisiert, heute auch lokal angepasst

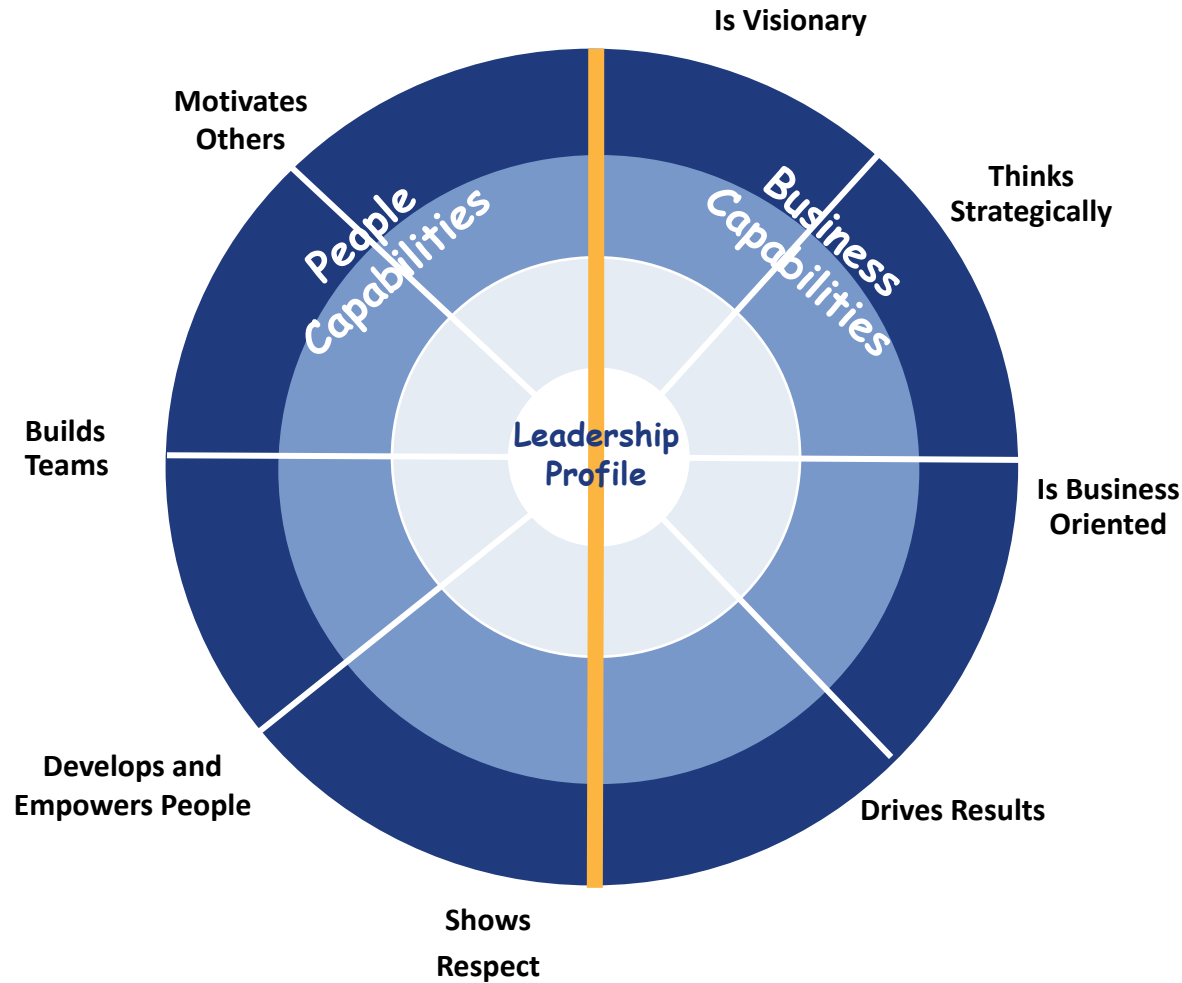


Fünftens: Beidhändig angemessen führen

Kategorie	MANAGEMENT	LEADERSHIP
<i>Denkhaltung</i>	Initiiert etwas Sachorientierung	Schafft etwas Menschenorientierung
<i>Richtungsfestlegung</i>	Operationale Pläne Verbessert Bestehendes	Vision Schafft die Zukunft
<i>Mitarbeiterbeziehungen</i>	Straffe Kontrolle Koordiniert und leitet	Gibt Verantwortung Vertraut und entwickelt
<i>Arbeitsweise</i>	Macht die Dinge richtig Dient den Top-Managern	Macht die richtigen Dinge Dient den Kunden

„Menschen müssen durch Ideen überzeugt werden,
nicht durch Hierarchien.“ [Steve Jobs](#)

Praxisbeispiel: Kompetenzanforderungen für Führungskräfte bei SCA

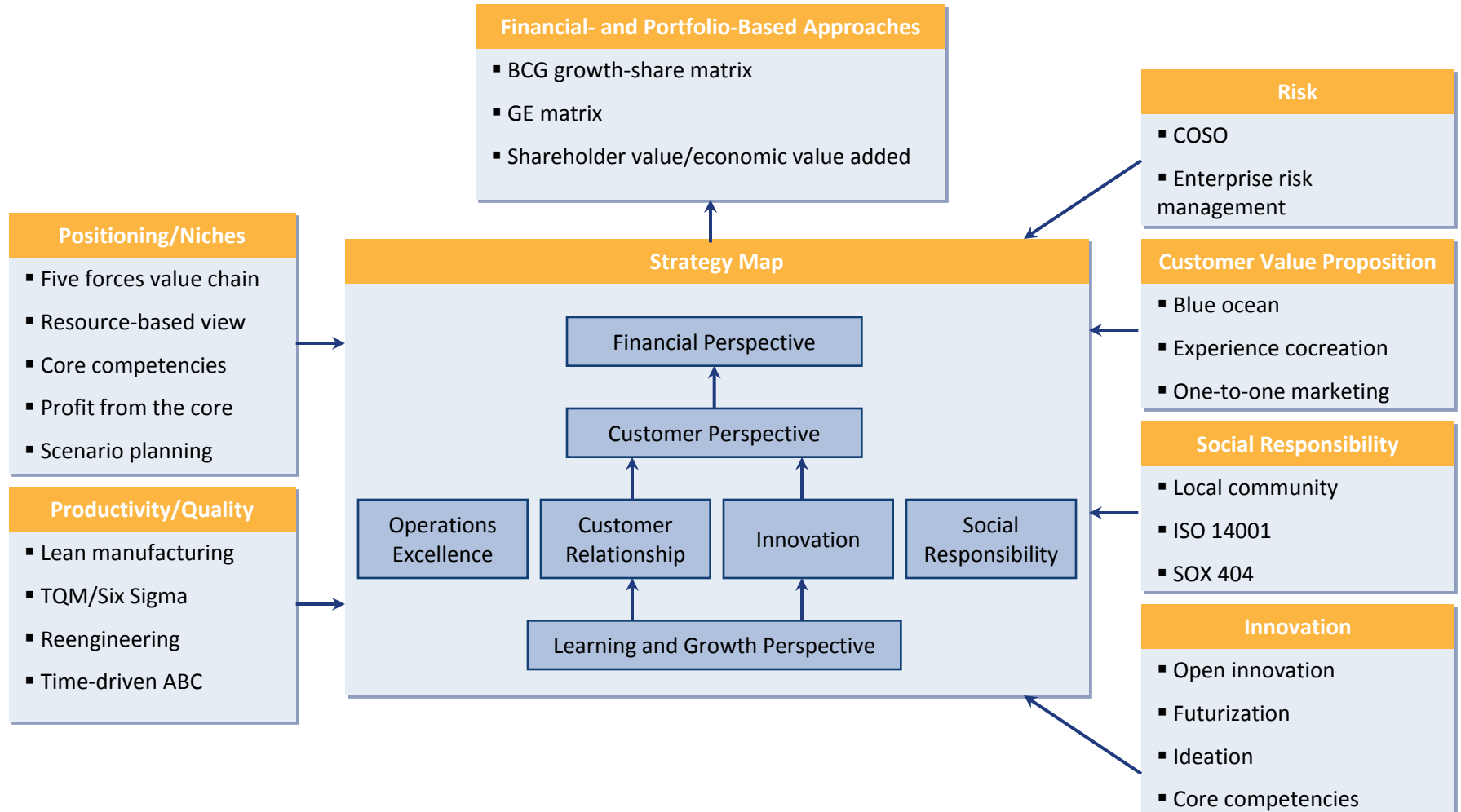




Konzepte entwickeln

STRATEGIEN FORMULIEREN UND UMSETZEN

Performance Management: Mehrdimensionale Systeme wie die Strategy Map verwenden



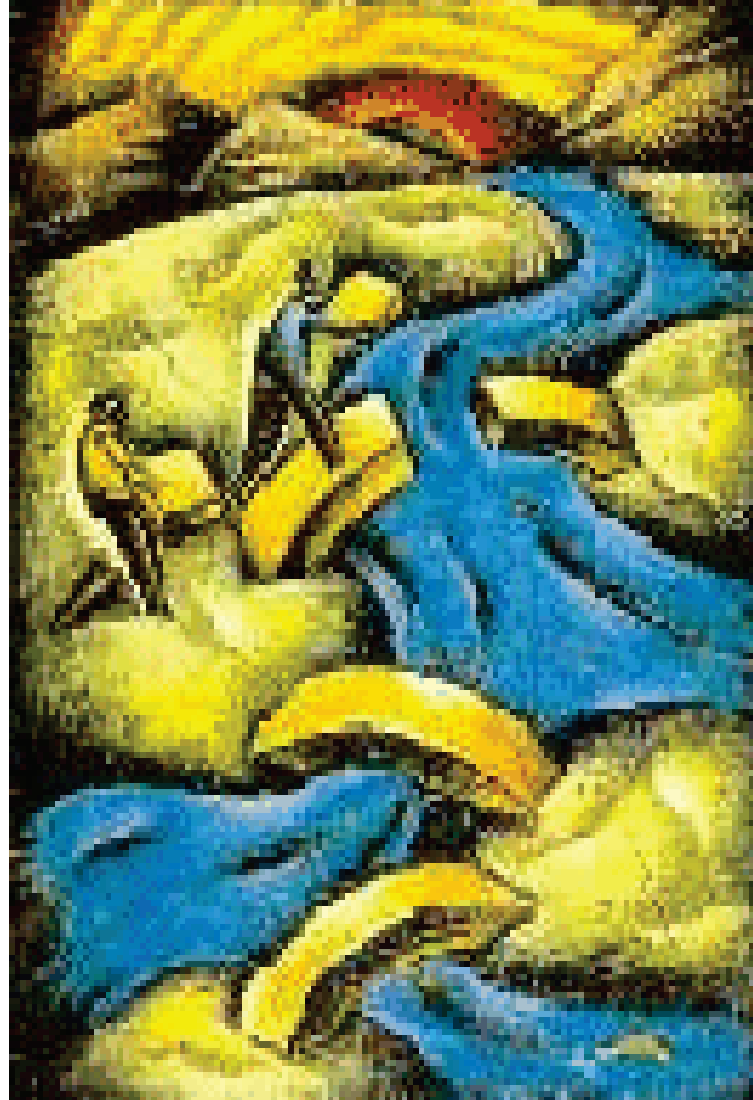
Die Herausforderungen des Change Managements erkennen



- Mehrdeutige Entscheidungen sind eine besondere Herausforderung des Change Managements.
- Nicht nur „sowohl als auch“- Analysen, sondern die Entscheidungsorientierung stärken.
- Die Betroffenen an den Entscheidungen beteiligen.

Kritische, intuitive und perspektivische Intelligenz
sind Grundlagen für gute Strategien

Der integrierte Ansatz schärft die Reflektion, trägt dazu bei, Barrieren zu überwinden



Resümee



Für jedes komplexe Problem, gibt es eine Lösung die einfach, eingängig und falsch ist.

H. L. Mencken, 1880-1956,
amerikanischer Schriftsteller

Zum Weiterlesen:



Mit Videos:

[Selected Management Videos](#)