

Vorlesung WS 2004 - 2005

Strategisches Management

Einführung
18.10.04

Prof. Dr. Michael Dowling
 Lehrstuhl für Innovations- und
 Technologiemanagement

Schwerpunkt Innovations- und Technologiemanagement ab dem WS 04-05

Modul	Vorlesung		Übung		Semester	Summe
	SWS	KP	SWS	KP		
Strategisches Management	2	4	2	2	WS	6
Technologiemanagement	4	8	-	-	SS	8
Planspiel	2	4	-	-	WS	4
Int. Strategisches Man. oder	2	4	2	2	SS	6
Man. des Org. Wandel	3	6	-	-	SS	6
						24 KPs
Nicht im Schwerpunkt						
ABWL - Gründungsmanagement	2	4	2	2	WS	6
Strategien für E-Business (WI)	3	6	0	0	WS	6

Studenten, die das Modul "Strategisches Management" belegen wollen, müssen bei der ersten Übung nachweisen, dass sie bereits die ABWL-Module Entscheidungstheorie und Planung oder mindestens 20 KP im Hauptstudium erfolgreich abgeschlossen haben. Der Nachweis erfolgt dabei durch die Vorlage eines aktuellen Flexnow-Ausdrucks des Studenten.

Semesterbegleitende Leistungen (SBL)

- Leistungen bezüglich Par. 30, Abs. 3 der neuen DPO, die vor der Abschlussprüfung berücksichtigt werden, sind: (verschiedene Bestandteile pro Modul/unterschiedliche Gewichtung)
 - Mündliche Mitarbeit (x Gewichtung)
 - 3 Schriftliche Fallstudienanalysen (x Gewichtung)
 - Mindestens 2 Gruppenpräsentationen (x Gewichtung)⇒ **Ergibt zusammen 25% der Modulnote**
- Für die erfolgreiche Bearbeitung dieser Teilleistungen werden Punkte vergeben. Zum Einbringen der SBL muss mindestens 50% der Gesamtpunktzahl erreicht worden sein.

- Die SBL verfallen, wenn der Student nicht im selben Semester zum Examen antritt - mit folgende Ausnahmen:
 - Die SBL verfallen nicht, wenn der Student zum Examen antritt aber von seiner Freischussmöglichkeit gebrauch macht. Diese Option ermöglicht die Rettung der SBL bis zum nächsten regulären Examenstermin in diesem Modul.
 - Die SBL verfallen nicht, wenn der Student zum Examen antritt aber durchfällt. In diesem Fall werden die SBL bei der nächsten Nachholklausur in diesem Modul wieder dazugerechnet.
- Die SBL können nicht zur Notenoptimierung wiederholt werden.
- **Empfehlung: Examen & SBL möglichst im selben Semester absolvieren!**

Wie wird berechnet ?

- o **Modulnote** =
Klausur(75%) + Semester begleitende Leistungen (25%)
- o Beispiele:
 - SBL 2,5 / Klausur 1,0 = Modulnote: 1,3
 - SBL 1,6 / Klausur 2,7 = Modulnote: 2,3

Dilbert

BY SCOTT ADAMS

1. HIER SIED USCH UND GE-SCHAFTSPLAN DER FIZIK.

2. WENN ALLE PASSE, STRUKTUR ABSTIMMEN UND TIPPEN NAU EINER SECHSSTÄNDIGEN PROJEKT.

3. PASSE DIE, GESCHÄFTS-PLAN ENT-HALT AUS, LEIBER SEITEN.

4. NE, NE GENEHM.

5. WIE VIEL, ICH DENN WISSEN, WIE DU TUN ISTE.

6. ICH BRILLER DIE MIT, WENN SIE ERNEU PROJEKT, FÜR CAROL.

Dilbert

BY SCOTT ADAMS

7. ICH DACHTE, WIE WÄRTEN DAS KINDESEL, TRAIT KASSE-PUNKT.

8. WENN SIE DAS NICHT SO WÄRE.

9. ICH FRAGE ALSO ERNEU WIE SIE SÜND.

10. DENKE SIE TROTZTULL.

Die zehn beliebtesten Management-Tools weltweit

(Quelle: Wiwo 43/99, Bain&Co.)



Aus der FTD vom 1.2.2002

Absolventen favorisieren Fünf-Kräfte-Modell

- Die Befragten von 1998 wurden gebeten, das nützlichste Modell oder die sinnvollste Theorie zu nennen, die sie während der MBA-Ausbildung kennen gelernt haben. Hier gibt es drei Favoriten.
 - **An erster Stelle** steht das Fünf-Kräfte-Modell von Michael Porter. Es dient zum Verständnis der Wettbewerbskräfte innerhalb einer Branche und bietet einen Rahmen zur Entwicklung von Geschäftsstrategien. Ein ehemaliger Student der Universität von Michigan brachte die Meinung vieler auf den Punkt: "Mit Porters fünf Kräften kann man fast alle Situationen analysieren, insbesondere im Marketing und in der Produktentwicklung. Außerdem verdeutlicht es, welche Faktoren man stets im Auge behalten muss, um den Wettbewerbsvorsprung zu erhalten."
 - **Die zweitbeliebteste Theorie** ist die Kapitalwertanalyse.
 - **Ähnlich populär** ist die SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)-Theorie, mit der man Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Geschäfts erkennen und eine angemessene Strategie nutzen kann. Ein Absolvent der Anderson School an der Universität Kalifornien (UCLA), Los Angeles, glaubt, dies sei die "beste und schnellste Faustregel, um fast jede Situation einzuschätzen und erste Handlungspläne zu entwickeln".

The Art of War -
by Chinese Military Strategist
Sunzi in 500 BC

“If you know yourself and know your enemy, in a hundred battles you will never fear the result. When you know yourself but not your enemy, your chances of winning or losing are equal. If you know neither yourself, nor your enemy, you are certain that in every battle, you will be in danger.”

Der Strategie-Begriff

Strategie ist ein Aktionsplan, der sich mit gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen im Umfeld eines Unternehmens befasst und Entscheidungen über finanzielle und menschliche Ressourcen darstellt, um Leistung zu steigern und langfristige Ziele zu erreichen.

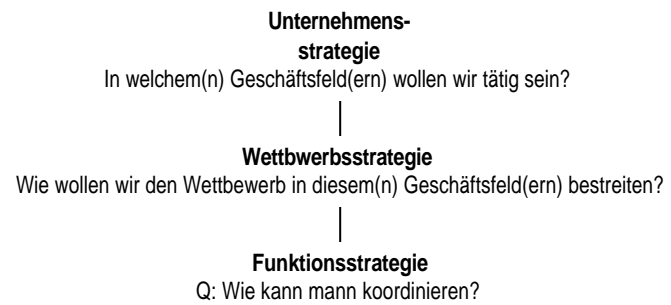
Strategische Problemfelder:

- Ressourcenanalyse (um auf Stärken zu bauen und Schwächen zu minimieren)
- Innovation in den verschiedensten Unternehmensbereichen
- Implementierung von Strategien, um die Ertragskraft einer Unternehmung zu verbessern
- Branchenanalyse (um Chancen und Risiken zu erkennen)
- Diversifikation, Akquisitionen, Verkauf von Unternehmungsteilen und Kooperationen
- Entwicklung von Produktmarkt Technologie-Konzepten
- Internationalisierung und "Globalisierung" der Unternehmungstätigkeit

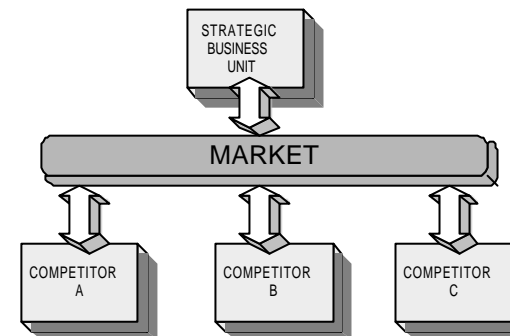
Drei Hauptfragen

- Wo sind wir jetzt?
- Wo gehen wir hin?
 - strategische Ziele
- Wie kommen wir dahin?

Drei Ebenen der Organisationsstrategie



Wettbewerbsstrategie



Identifikation strategischer Geschäftseinheiten (SGE)

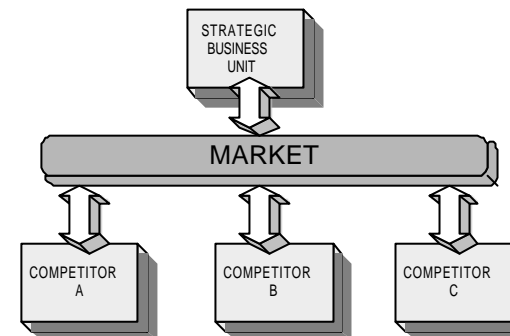
Eine SGE ist ein Produkt/Markt-Segment

- mit klar identifizierbaren Kunden
- mit klar identifizierbaren Konkurrenten
- die in ähnlicher Weise von Preis-, Mengen- und Qualitätsänderungen betroffen sind

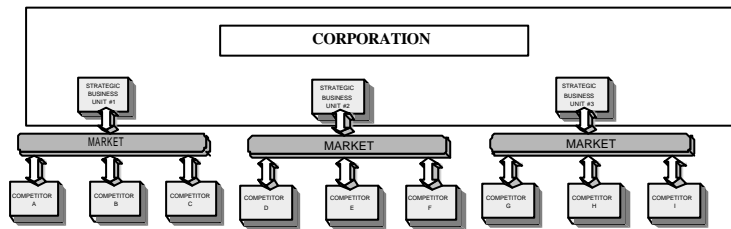
Eine SGE sollte:

- ihre Ressourcen und ihre Geschäftspolitik kontrollieren können
- voll gewinn- und verlustverantwortlich sein

Wettbewerbsstrategie

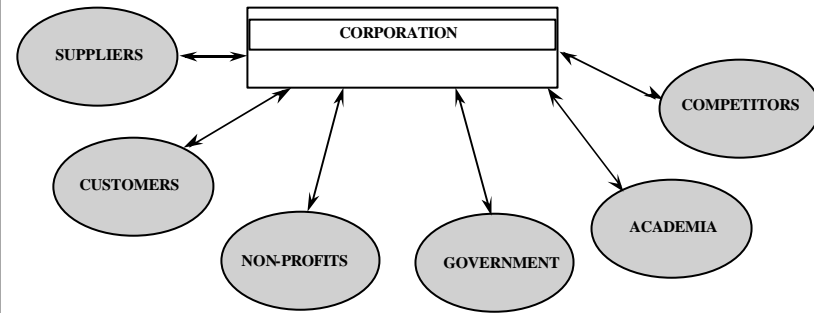


Unternehmensstrategie

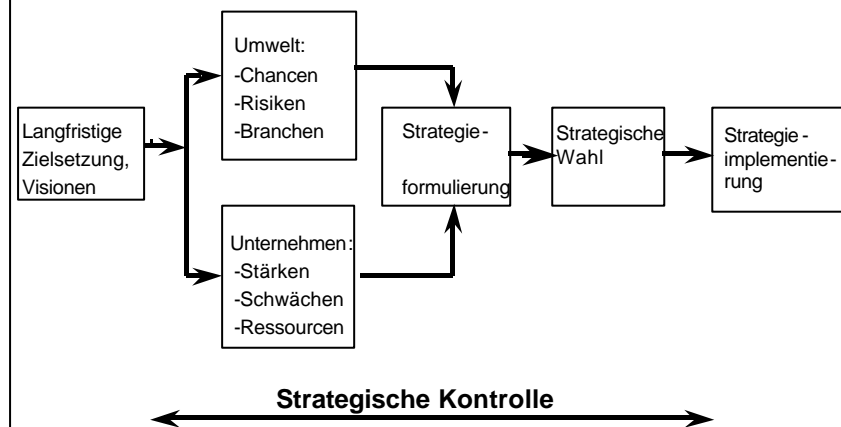


KOOPERATIVE STRATEGIE

Q: MIT WEM MACHEN WIR ALLIANZEN?



Der strategische Managementprozess



Leitbilder

- Unternehmenskonzept
 - Was? Wen? Wie?
- langfristige Identität
- Richtlinien für Mitarbeiter
- Vision
- öffentliches Image
- Unternehmensphilosophie

CHARTER

- To be a quality communication company, serving the needs of the information marketplace while pursuing selective diversification opportunities that capitalize on the strengths of our resources.
- Increase the value of shareholders investment while maintaining fair treatment of employees and fulfilling corporate citizenship responsibilities.

MCI Communications, Inc.

MCI's mission is leadership in the global telecommunications services industry. Profitable growth is fundamental to that mission, so that we may serve the interests of our stockholders and our customers.

To maintain profitable growth, MCI will: Provide a full range of high-value services for customers who must communicate or move information electronically throughout the United States and the world; manage our business so as to be the low-cost provider of services; make quality synonymous with MCI to our growing customer base; set the pace in identifying and implementing cost-effective technologies and services as we expand our state-of-the-art communications network; continue to be an entrepreneurial company, built of people who can make things happen in a competitive marketplace.

Was soll eine Vision beinhalten?

(Collins und Porras: Built to Last:
Successful Habits of Visionary Companies
Visionary Companies: Visionen in Management
J.Collin/J. Porras – Artemis, 1995)

- **Kernideologie**
 - **Schlüsselwerte**
 - **Existenzgrund**
 - ✓ Warum sind wir hier?
 - ✓ Was wird ein Artikel in der Wirtschaftswoche in 20 Jahren über unsere Firma schreiben?
- **Geplante Zukunft**
 - “Big Hairy Audacious Goals”

Existenzgrund?

- Ein Käufer ist bereit, einen “fairen” Preis für Ihr Unternehmen zu zahlen.
- Alle Mitarbeiter behalten ihre Arbeitsplätze auf dem gleichen Lohnniveau.
- Nach dem Kauf wird das Unternehmen gekillt und alle Produkte, Dienstleistungen, bzw. Markennamen verschwinden.
- Verkaufen Sie? Warum nicht?

Eine Kernideologie und ein Existenzgrund...

- werden entdeckt.
- sind Sache der Führung und Inspiration.
 - Leute außerhalb des Unternehmens begeistern
 - Mitarbeiter inspirieren
- sind nicht ein geschriebenes “Statement”!

Merck

- Gesellschaftliche Sozialverantwortlichkeit
- Vortrefflichkeit in allen Bereichen des Unternehmens
- Wissenschaftlich-basierte Innovation
- Ehrlichkeit und Integrität
- Gewinn, der aus einer Tätigkeit resultiert, welche der Menschheit nutzt

Philip Morris

- Recht der Entscheidungsfreiheit
- Siegreich sein - die anderen in einem guten Kampf schlagen
- Förderung von individueller Initiative
- Aufstiegsmöglichkeiten basierend auf dem geleisteten Verdienst; niemandem wird etwas geschenkt
- Harte Arbeit und kontinuierliche Eigenverbesserung

Sony

- Erhabenheit gegenüber der japanischen Kultur sowie dem nationalen Status
- Ein Pionier sein - keinem anderen folgen; das Unmögliche tun
- Förderung von individuellen Fähigkeiten und Kreativität

Nordstrom

- Kundenservice an erster Stelle
- Harte Arbeit sowie individuelle Produktivität
- Nie zufrieden sein
- Exzellenter Ruf; Teil von etwas Besonderem sein

WELCOME TO NORDSTRÖM

- We're glad to have you with our company. Our number one goal is to provide outstanding customer service. Set both your personal and professional goals high. We have great confidence in your ability to achieve them.
- Nordstrom Rules:
 - Rule # 1: Use your good judgement in all situations.
 - There will be no additional rules.
- Please feel free to ask your department manager, store manager, or division general manager any question at any time.

Existenzgründe

- **3M:** Die innovative Lösung von ungelösten Problemen
- **Cargill:** Die Verbesserung des weltweiten Lebensstandards
- **Fannie Mae:** Die Stärkung des sozialen Gefüges mittels einer Demokratisierung des Hauseigentums
- **Hewlett-Packard:** Einen technischen Beitrag zum Fortschritt und zum Wohl der Menschheit leisten

- **Nike:** die Emotionen beim Wettkampf, beim Sieg und beim Niederschlagen des Gegners erfahren
- **Sony:** Die Freude, die aus der Weiterentwicklung und Anwendung von Technologien zum Wohl der Gesellschaft resultiert, erfahren
- **Wal-Mart:** Gewöhnlichen Menschen die Möglichkeit bieten, dieselben Dinge zu erwerben wie reiche Menschen

Envisioned Future

- Ziele für die nächsten 10-30 Jahre
- “Big Hairy Audacious Goals”
 - vereinheitlichter Schwerpunkt aller Bemühungen
 - “Achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to Earth.” John F. Kennedy, 1962
 - Ziele
 - Feinde
 - Vorbild
 - interne Transformation

Beispiele von „Big Hairy Goals“

- Ziele
 - Bis zum Jahr 2000 ein Unternehmen mit \$ 125 Mrd. Umsatz werden (Wal-Mart, 1990)
 - Die Demokratisierung des Automobils (Ford zu Beginn des 20. Jahrhunderts)
 - Sich zu dem bekanntesten Unternehmen entwickeln, das das weltweit vorherrschende Image einer niederen japanischen Produkt-Qualität verändert hat (Sony in den frühen 50er Jahren)

- Feinde

- RJR als die Nummer 1 in der Tabak-Branche ablösen (Philip Morris, 50er Jahre)
- Adidas niederschlagen (Nike, 60er Jahre)
- *Yamaha wo tsubusu!* Wir werden Yamaha zerstören (Honda, 70er Jahre)

- Vorbild

- Das Nike der Fahrradindustrie werden (Giro Sport Design, 1986)
- In 20 Jahren den Respekt einnehmen wie heute Hewlett-Packard (Watkins-Johnson, 1996)
- das Harvard des Westens werden (Stanford Universität, 40er Jahre)

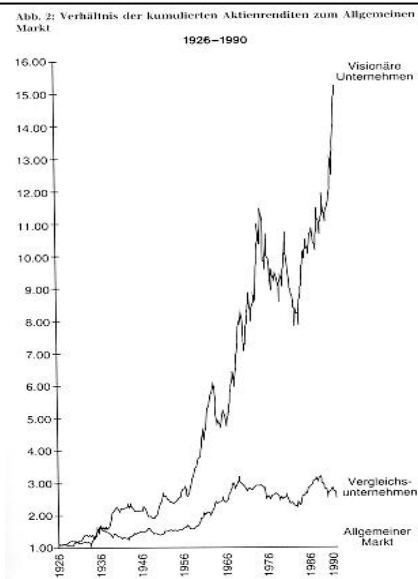
Merkmale einer effektiven Vision

- *Vorstellbar*: vermittelt ein Bild der Zukunft
- *Erwünscht*: vereinbar mit langfristigen Vorstellungen der Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber, u.a.
- *Durchführbar*: Entschlüsse realistisch, Ziele erreichbar aber mit „stretch“
- *Fokussiert*: klar genug formuliert, um als Leitfaden für Entscheidungen zu dienen

- *Flexibel*: allgemein genug, um individuelle Initiativen und alternative Lösungen vor dem Lichte veränderlicher Bedingungen zuzulassen
- *Vermittelbar*: leicht zu vermitteln; kann in fünf Minuten erfolgreich umschrieben werden

Ergebnisse

- Laut Collins und Porras
 - “Visionary” Companies” haben die 12-fache Aktienrendite wie eine Kontrollgruppe.



Strategische Ziele

- Kriterien
 - spezifisch
 - messbar
 - zeitabhängig

SMART Goals

- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**chievable
- **R**ealistic
- **T**ime frame

Goals of SBC

- Gain freedom to compete in markets of our choosing.
- Achieve financial leadership by expansion into high-growth markets.
- Pursue a policy of selective diversification.
- Build upon the tradition of quality and service in all subsidiary endeavors.

General Electric

To become the most competitive enterprise in the world by being #1 or #2 in market share in every business the company is in.

Ziele von Coca Cola

- 1984 Annual Report
 - 1985 unit case volume in North America to grow 8-10 % p.a.
 - Outgrow rest of industry
 - EPS goal: 17-20 % growth
- 1997 Annual Report
 - Actual rate 8.2 %
 - CC at 4.2%, industry 2.7%
 - 18.4% EPS growth since 1991

Der strategische Managementprozess

