

Management im Überblick



Editorial

Liebe Geschäftspartner, Kollegen und Freunde,

diese Ausgabe möchte ich dem Thema Strategieentwicklung widmen. Je mehr ich mich mit dem Thema auseinandersetze, desto klarer wird mir, wie

sehr wir oft im operativen Geschäft gefesselt sind und wie wenig wir uns systematisch mit der mittel- bis langfristigen Ausrichtung des Unternehmens beschäftigen. Ich hoffe, dass dieses Thema den einen oder anderen

anregt, nochmals über seine Strategie nachzudenken und - was eigentlich noch wichtiger ist - auch konsequent umzusetzen.

Viel Spaß beim Lesen!
Dr. Georg Kraus

Thema des Monats

Strategieentwicklung

Jeder redet darüber. Je genauer man jedoch hinsieht, umso häufiger kann man feststellen, dass es bei vielen Führungskräften an Konzepten und konsequenter Umsetzung fehlt. Welche Schritte sind zu beachten?

Zuallererst sollte die Unternehmensleitung ein „Zielfoto“ des Unternehmens haben. Dies wird meistens als Vision kommuniziert. Auch wenn unser Altbundeskanzler Helmut Schmidt einmal gesagt hat, dass „jemand, der Visionen hat, ärztlich untersucht werden sollte“, ist es für jede Organisation eminent wichtig, eine langfristige Perspektive zu entwickeln. Diese ist Antrieb und somit Energiequelle für die Mitarbeiter.

Neben der Vision ist es auch sinnvoll sich über die „Mission“ des Unternehmens Gedanken zu machen. Diese wird in der Regel in ein Leitbild eingebettet. Fragen wie „Wer will ich sein“ oder „Was ist mein Selbstverständnis“ sind wichtig, um als Organisation oder Individuum ein Selbst- und Rollenverständnis zu erhalten. Dies ist das Fundament für zukünftiges Handeln und schafft Identität.

Für das Grundverständnis der Strategie sind die Empfehlungen des Harvard Professors Michael Porter ganz hilfreich. Er postuliert, dass jeder Unternehmensleiter sich folgende Fragen

stellen sollte und auch entsprechende Antworten darauf finden muss:

- > Welches sind die Antriebskräfte des Wettbewerbs in meiner Branche oder in Branchen, in die ich einsteigen möchte?
- > Wie werden die Konkurrenten wahrscheinlich vorgehen und wie reagiere ich am besten auf ihre Maßnahmen?
- > Wie wird sich meine Branche entwickeln?
- > Wie kann ich mein Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig erhalten?

Nach Porter bestimmen 5 Einflussfaktoren den Wettbewerb in einer Branche:

1. Die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer.
2. Der Druck durch Substitutionsprodukte oder -dienstleistungen.
3. Die Verhandlungsstärke der Abnehmer.
4. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten.
5. Der Grad der Rivalität zwischen den bestehenden Konkurrenten.

Folgende Themenstellungen sollten dabei im Rahmen einer Strategieentwicklung behandelt werden:

1. Was ist mein Geschäftsmodell?
2. Was differenziert mich vom Wettbewerb und macht mich erfolgreich?
3. Was sind meine Märkte in der Zukunft?
4. Welche Produkte will ich in Zukunft anbieten?
5. Wie kann ich in Zukunft Wachstum organisieren?
6. Wer sind in Zukunft Kooperationspartner (Lieferanten, Kunden, Wettbewerber)?
7. Wie setze ich meine Ressourcen in Zukunft gewinnbringend ein?
8. Welche Organisation benötige ich in Zukunft?
9. Welche Fähigkeiten benötige ich in meiner Organisation?

Um die richtigen strategischen Schlüsse zu ziehen, empfiehlt es sich eine gründliche Analysephase vorzuschalten. Strategische Entscheidungen, die auf falschen Annahmen basieren, sind für das Unternehmen „lebensgefährlich“.

Hier einige Beispiele von falschen Annahmen aus der Vergangenheit:

«Das Telefon hat zu viele ernsthaft zu bedenkende Mängel für ein Kommunikationmittel. Das Gerät ist von Natur aus von keinem Wert für uns.»
Western Union, Interne Meldung, 1876

«Schwerer als Luft? Flugmaschinen sind unmöglich.»
Lord Kelvin, Präsident der Royal Society, 1895

«Die drahtlose Musikbox hat keinen denkbaren kommerziellen Wert.»
Ein potentieller Investor
zur Erfindung des Radio in den 1920ern

«Wer zur Hölle will Schauspieler reden hören?»
Warner Brothers über Tonfilme, 1927

«Ich denke, es gibt weltweit einen Markt für vielleicht fünf Computer.»
Thomas Watson, Vorsitzender von IBM, 1943

«Wir mögen den Sound nicht und ausserdem ist Gitarrenmusik sowieso am aussterben.»
Decca Recording Co., begründet die Zurückweisung der Beatles, 1962

«Es gibt keinen Grund, warum irgendjemand einen Computer in seinem Haus wollen würde.»
Ken Olson, Präsident der Digital Equipment Corp., 1977

«640 Kilobyte sind genug für jeden.»
Bill Gates, 1981

Die Liste von falschen Annahmen, die dazu führten, dass neue Märkte verschlafen wurden, könnte man endlos fortsetzen.

Zwingen Sie sich selbst immer wieder, die aktuelle Situation gründlich zu analysieren. Was sind die Trends am Markt? Wie verhalten sich die Wettbewerber? Wie entwickelt sich unsere Organisation? Wo haben wir unsere Stärken und Schwächen?

Mit diesen Informationen können Sie dann in die Ausformulierung Ihrer Strategie gehen.

Was macht eine gute Strategie aus?

1. Die Strategie muss eine attraktive & motivierende Zukunftsperspektive beinhalten.
2. Es muss klar sein, was nicht mehr gemacht wird.
3. Sie muss Innovationscharakter haben.
4. Die Strategie basiert auf einer fundierten Analyse.
5. Sie muss in der Organisation umsetzbar sein.
6. Das Risiko muss abschätzbar sein.

Denken Sie daran die Strategie auch zu kommunizieren. Viele gute Strategien werden leider nicht umgesetzt, weil nicht genügend Mitarbeiter und Führungskräfte in der Organisation darüber informiert sind und somit die Aktivitäten in der gewünschten Richtung ausbleiben. Es ist sinnvoll, Ziele mit den Mitarbeitern zu vereinbaren, die sich an der definierten Strategie ausrichten.

Jede Strategie überholt sich im Laufe der Zeit. Sie muss in regelmäßigen Abständen überprüft und nachjustiert werden.

Checkliste für die Strategieentwicklung:

1. Vision
2. Mission
3. Analyse der Organisation, des Umfelds und der Trends
4. Entwicklung der Strategie
5. Integration der Mitarbeiter in die Strategie
6. Ausrichtung der Zielvereinbarung auf die Strategie
7. Regelmäßige Nachjustierung der Strategie

Aber: Bei aller Analyse der Situation und dem Entwickeln einer Strategie – das Handeln nicht vergessen!

Zitat

„In der Strategie, wo alles viel langsamer abläuft [als in der Taktik], ist den eigenen und fremden Bedenklichkeiten, Einwendungen und Vorstellungen und also auch der unzeitigen Reue viel mehr Raum gegönnt, und da man die Dinge in der Strategie nicht wie in der Taktik wenigstens zur Hälfte mit eigenen leiblichen Augen sieht, sondern alles erraten und vermuten muß, so ist auch die Überzeugung weniger kräftig. Die Folge ist, daß die meisten Generale, wo sie handeln sollten, in falschen Bedenklichkeiten steckenbleiben...“

Carl von Clausewitz, „Vom Krieg“, 1832,

Pyramide von Kaplan/Norton

Als Anregung zum Thema Strategie, kann die Pyramide von Kaplan/Norton herangezogen werden. Diese zeigt auch sehr schön, in welcher Reihenfolge das Thema Unternehmensentwicklung angegangen werden sollte.



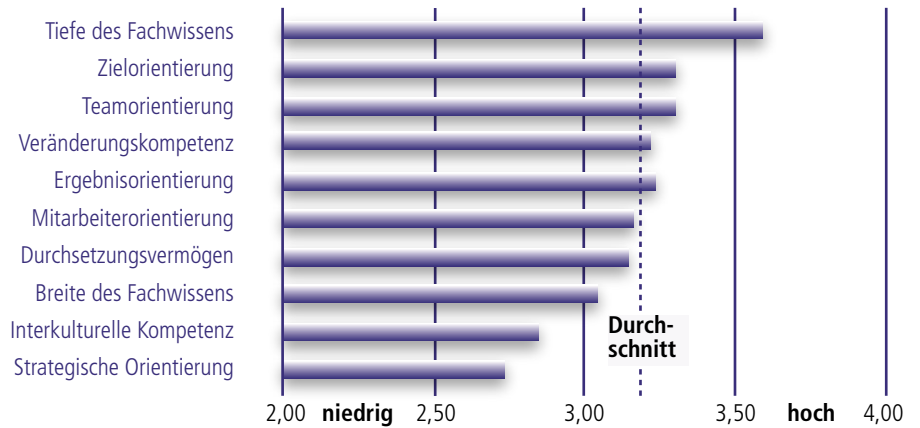
Trends und Fakten

Manager Kompetenz

Wie kompetent sind deutsche Manager? Diese Frage hat sich die Beratungsfirma Egon Zehnder International gestellt. Bei einer Kompetenzanalyse unter 3600 Topmanagern kam folgendes Ergebnis zutage:

Ergebnis der Kompetenzanalyse von 3600 Topmanagern. Werte unter 3,0 gelten als verbesserungsbedürftig.

Quelle: Egon Zehnder International / WirtschaftsWoche



Trends und Fakten

Führen besteht u.a. aus Delegieren, Coachen/Entwickeln und Kontrollieren. Folgendes Zitat zeigt, wie man es nicht machen sollte:

Die 10 A's der modernen Delegation

Alle
anfallenden
Aufgaben
an
andere
abgeben
anschließend
anschießen
aber
anständig!

Trends und Fakten

Eine interessante Statistik für Personalentwickler. Die Seminarplattform Seminus erhebt regelmäßig eine Statistik über angefragte und durchgeführte Seminare. Daraus ist zu entnehmen, dass Seminare zum Thema Führung immer noch an erster Stelle stehen.

Quelle: seminus



Gefragte Seminarthemenbereiche der letzten 12 Monate

Buchempfehlung



Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft.

Sun Tsu (Sunzi)
ISBN: 3-492-23330-9

„Wenn du die anderen und dich selbst kennst, wirst du auch in hundert Schlachten nicht in Gefahr schweben; wenn du die anderen nicht kennst und dich selbst nicht kennst, dann wirst du in jeder einzelnen Schlacht in Gefahr sein.“ Ein Klassiker, den jeder Manager gelesen haben sollte.



Vom Kriege

von Carl von Clausewitz
ISBN: 3-499-45138-7

Carl von Clausewitz hat sich zwar in seinen Aussagen auf die Zielgruppe der Generäle und Kriegsführer konzentriert, die Grundaussagen sind aber ohne weiteres auf Situationen in Unternehmen übertragbar.

Impressum

DR. KRAUS UND PARTNER
Consulting . Training
Zeisigweg 2
D-76646 Bruchsal
Tel: +49 (0) 7251-98 90 34
Fax: +49 (0) 7251-98 90 35
e-mail: info@kraus-und-partner.de
http://www.kraus-und-partner.de
Herausgeber, V.i.S.d.P.: Dr. Georg Kraus
Gestaltung: Konradi.com Agentur für Gestaltung

Ausgabe IX, Oktober 2005

Herzlichen Dank an die SVP Deutschland AG für die beigefügten Analysen!
www.svp.de