

Newsletter 1 / 2004

Was ist Strategie und das Geheimnis des Erfolges – Teil 1:

Strategie = DIE Geschäftsidee

Strategie ist der Handlungsrahmen, den sich ein Unternehmer gibt, innerhalb dessen er seine Geschäfte betreibt.

Jeder, der ein Unternehmen beginnt, hat eine grundsätzliche **Geschäftsidee**.

Diese IDEE ist der Handlungsrahmen. Meist liegen ja mehrere Geschäftsideen in einem Unternehmen gebündelt vor.

Diese Ideen unterliegen einer bestimmten Lebenserwartung. Ideen können sich überholen, Ideen können nicht mehr in den Markt passen, Ideen können ausgeschöpft sein, etc..

Obwohl Ideen teilweise verloren gehen, hat jedes Unternehmen zu jeder Zeit einen gewissen Handlungsrahmen und daraus kann man ableiten, dass jedes Unternehmen auch eine Strategie hat bzw. eine Strategie verfolgt.

Die Frage stellt sich somit nur nach der EFFEKTIVITÄT der Strategien.

Effektive Strategien ?!

Effektiv sind Strategien nur dann, wenn diese eine erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens zulassen, d.h. wenn die Strategien am Markt auch gewinnbringend umsetzbar sind.

Ob eine Strategie richtig oder falsch ist, entscheidet ausschließlich der Markt.

Im nachhinein sind in der Regel aber alle klüger.

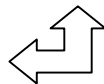
Es gibt „zahlreiche Patentrezepte“, wie man eine effektive Strategie von einer fehlschlagenden Strategie im Vorfeld unterscheiden kann.

In der Managementliteratur zerbrechen sich die Fachleute seit Jahren den Kopf darüber und kreieren damit einen Managementstil nach dem anderen.

Wer kennt nicht die Begriffe wie Lean Management, Management by Objectives, KAIZEN, KVP etc.. Die einen halten diese Stile für erfolgreich, während andere sie dagegen für einen Flop halten.

In der Regel liegt ja das Geheimnis für Erfolg ganz woanders – nämlich nicht im Managementstil, sondern in der Haltung der Unternehmensführung (= Geschäftsführer, Eigentümer, Unternehmer).

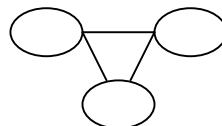
Das Geheimnis des Erfolges



Wir haben in unserer Arbeit festgestellt, dass die meisten Geschäftsführer, Unternehmer und Führungskräfte situativ unterschiedlich handeln, verschiedene Führungsstile verfolgen, andere Persönlichkeitsmerkmale aufweisen – und selten eine Gemeinsamkeit im Vorgehen festzustellen war, hinsichtlich dem wer erfolgreich ist und wer nicht.

Vielmehr hat sich aber eine **gemeinsame innere Haltung**, die erfolgsversprechender ist, herauskristallisiert.

- a) Die energiegeladene Idee
- b) Die Zielorientierung
- c) Der Kundenproblemfokus



1) Die energiegeladene Idee

Hat ein Unternehmer eine Idee, von der er überzeugt ist, dass diese am Markt umsetzbar ist, d.h. dass diese am Markt erfolgreich ist, dann steckt er so viel Energie in die Realisierung der Idee, dass diese eine höhere Erfolgchance hat als eine Idee, die ihn nicht entzündet.

Wenn Sie zwei Unternehmern dieselbe Idee vorschlagen, so wird der eine möglicherweise erfolgreich damit sein und der andere nicht.

Vieles liegt somit am Energieaufwand, an der Motivation, die aufgebracht wird.

Wir stellen in unserer Arbeit fest, dass der Energieaufwand bei erfolgreichen Strategien und Ideen höher ist, aber die Energie sich nicht verbraucht, sondern durch den Erfolg immer größer wird. Hier gilt der Weniger-Ist-Mehr-Grundsatz – der sogenannte 95 %-Faktor. Um die richtigen Dinge zur richtigen Zeit zu tun, bedarf es im allgemeinen nur der Motivation und daraus abgeleitet der Konsequenz in der Verfolgung der Ziele. Die Freude am Umsetzen der Idee bleibt bei effektiven (d.h. erfolgreichen) Strategien meist erhalten.

2) Die Zielorientierung

Eine Idee und somit eine Strategie ist immer auf ein Ziel hin gerichtet. Aus diesem Grund sind Führungskräfte, die den Fokus auf die Problemlandschaft (d.h. auf das was nicht geht) statt auf die Ziellandschaft (d.h. was es an Möglichkeiten gibt) lenken, in der Regel nicht effektiv in der Entwicklung von Strategien.

Das bedeutet nicht, dass man die Probleme nicht sehen und erkennen sollte. Vielmehr ist es wichtig, dass man zu den Problemen sofort Lösungsmöglichkeiten sieht und feststellt.

Manche Menschen denken automatisch zielorientiert.

Sollten Sie zur Kategorie gehören, die mehr auf die Probleme fokussiert, so fragen Sie sich einfach immer nach dem Erkennen eines Problems, was Sie stattdessen haben wollen. Sie werden feststellen, dass die Ziel-Hinzu-Formulierung die Lösung oft bereits in sich trägt.

Tipp zur Erhöhung der Ziel-Erreichungswahrscheinlichkeit: Definieren Sie Ihre Ziele schriftlich und operationalisieren Sie diese (d.h. machen Sie diese messbar durch Festsetzung von Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug).



Folgendes Beispiel soll dies anhand eines Dialoges verdeutlichen:

Problemsteller: „In unserer Abteilung herrscht kein Teamgeist.“

Moderator: „Was wollen Sie stattdessen haben?“

Problemsteller wird zum Zielformulierer: „Ich möchte, dass alle an einem Strang ziehen.“

Moderator: „Was bedeutet für Sie die Aussage, dass alle an einem Strang ziehen?“

Zielformulierer wird zum Präziserer: „Jeder soll bei der Softwareeinführung des Produktes xx seine ganz individuellen Erfahrungen in konstruktiver Weise einbringen.“

Moderator: „Welche Ideen gibt es, die dies gewährleisten.“

Präziserer wird zum Lösungsfinder – übrigens, wie würden Sie nun diese Konversation weiterführen ?

Ziel- und lösungsorientierte Unternehmer lassen diese Dialogmuster oft intern ablaufen.

Ein weiteres Beispiel:

Problemfokus = z.B. „eine Innovation wird uns in diesem Segment nie oder nur schwer gelingen“

Zielfokus = „was möchte ich stattdessen“ = z.B. „ist eine Innovation für den Erfolg des Segmentes nötig, wie können bisherige Innovationen in anderen Segmenten auf dieses umgelegt werden, wer oder was kann uns bei der Innovation helfen, was soll eine Innovation bewirken“

Lösungsidee = z.B. „die Innovation hätte die Anwenderfreundlichkeit erhöhen sollen; anstatt diese zu erhöhen wird ein Schulungspackage mit angeboten, das es ermöglicht die Bedienbarkeit zu verbessern und weiterhin die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen etc., etc.“

Wer derartige Zielfokusfragen sich und den anderen stellt, ist in der Regel erfolgreicher in der Lösung von Problemen.

Viele Ideen sind trotz obiger Kriterien am Markt nicht monetär umsetzbar.

Denn mit Enthusiasmus, Motivation, Konsequenz und Zielorientiertheit eine Idee zu verfolgen, trifft ja häufig(er) auch bei Hobbys zu.

Schreiben Sie uns Ihre Probleme – newsletter@delta-em.com
Wir stellen Ihnen dann lösungs-fördernde Fragen.

3) Der Kundenproblemfokus

Somit ist eine weitere Haltung des Unternehmers nötig – und zwar der Fokus auf das Lösen eines Kundenproblems, auf das Kundenbedürfnis, auf die Kundenwünsche, etc.

Erst wenn ich mit meiner Tätigkeit ein Kundenbedürfnis abdecke bzw. ein Kundenproblem löse, werde ich einen Nutzen stiften, der monetär vergütet wird.

Grundvoraussetzung ist also, dass der Unternehmer das Kundenproblem erkennt.

Das Erkennen der echten Wünsche und Bedürfnisse der potenziellen Kunden wird oft konkret erarbeitet (z.B. mittels Befragungen) oder intuitiv durchgeführt.

Jeder kennt die folgenden Beispiele:

Dem Kunden von Kopiergeräteherstellern ist es wichtig, dass er völlig reibungslos in der nötigen Geschwindigkeit in der erforderlichen Anzahl in einer bestimmten Qualität (z.B. Farbkopie auf 140 Gramm Papier) die KOPIEN auf seinem Tisch hat.

Das Gerät mit seinen Eigenschaften ist dem Kunden völlig egal.

Aus diesem Grund sind Kopiergerätehersteller auf die Verrechnung von Seiten gekommen. Die Wartung etc. ist im Seitenpreis inkludiert.

Anregung zum Nachdenken: Der Käufer von Bohrmaschinen kauft nicht das Gerät sondern die Löcher in der Wand.

Was kauft Ihr Kunde?

Wer in der Lage ist, für Ideen Energien zu mobilisieren, zielorientiert zu denken und das Kundenproblem zu erkennen und zu lösen, wird in der Ableitung von Strategien höchst effektiv sein.

Zusammenfassend sind die drei Prinzipien hinsichtlich der Haltung und Einstellung der Führungskraft:

- ENERGIE (Motivation x Konsequenz)
- ZIELORIENTIERUNG
- FOKUS AUF KUNDENPROBLEMLÖSUNG

Folgende Formel kann hier aufgestellt werden:

**ENERGIE mal ZIELORIENTIERUNG mal KUNDENPROBLEMLÖSUNG =
ERZEUGT KREATIVITÄT, LÖSUNGEN, ENTSCHEIDUNGEN UND GESCHÄFTLICHEN ERFOLG**

Fällt ein Wert auf Null, so ist auch das Formelergebnis 0,00

Schon wieder so allgemein gehaltene Grundsätze – werden Sie sich vielleicht denken.

Es stellt sich ja die Frage, was kann ich als Führungskraft machen, um mehr Effektivität und Kreativität in der Entwicklung von Strategien und mehr Entscheidungsqualität durch strategische Weitsicht zu erlangen?

Diese Punkte werden wir in den nächsten Newslettern ausführen.

Vorschau:

In den nächsten Ausgaben des Newsletters lesen Sie über den Ablauf des Strategieprozesses.

Wir stellen Ihnen dar, **wie Sie Schritt für Schritt den Weg zu Ihren effektiven Unternehmensstrategien gehen können.**

Wir stellen Ihnen das Prinzip ERKENNEN-AUSSCHÖPFEN-VERBLÜFFEN vor.

Wir stellen Ihnen vor, wie man Innovationen erzeugt und in der Folge werden wir uns dann mit der Umsetzung der Strategien beschäftigen.

Im Zuge dessen stellen wir das Modell des „fraktalen Managements“ vor.

Für Informationen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Viele Grüße und Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Ziele wünschen



Harald Schützinger

und



Andreas Gumpetsberger