

Planen Führen Wachsen

Mit Methode zum Erfolg

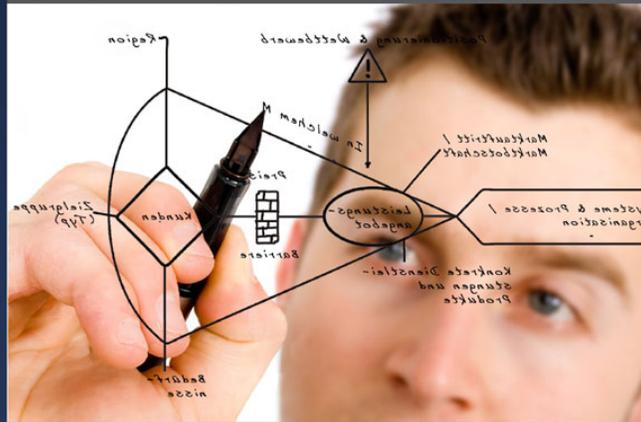


Guido Quelle

Susanne Fiss-Quelle
Martin Gierse
Holger Kampshoff

Planen Führen Wachsen

Mit Methode zum Erfolg



Guido Quelle

Susanne Fiss-Quelle
Martin Gierse
Holger Kampshoff

PLANEN FÜHREN WACHSEN

MIT METHODE ZUM ERFOLG

Guido Quelle

mit Beiträgen von

Susanne Fiss-Quelle

Martin Gierse

Holger Kampshoff

Books on Demand

Die Autoren



Dr. Guido Quelle

hat als Unternehmer, Berater, Autor und Redner mit der Mandat Managementberatung GmbH mehr als 250 Projekte bei über 100 namhaften privaten und börsennotierten Unternehmen zum Erfolg geführt. In den von ihm persönlich betreuten Projekten waren bislang mehr als 5.000 Menschen beteiligt. Quelle wird immer dann gefragt, wenn Personen, Unternehmen und Organisationen Unterstützung dabei suchen, nachhaltig profitabel zu wachsen. Quelles Klienten sind insbesondere erfolgreiche, aktive Voraussenker. Quelle ist Autor und Co-Autor von mehr als 60 Fachartikeln, fünf teilweise europäischen Studien, zwei Hochschul-Studienbriefen und drei Büchern. An der SRH Fachhochschule Hamm nimmt Quelle einen Lehrauftrag für die Bereiche Selbstmanagement und Personalführung wahr. Seine Beratungsarbeit, Studien und Vorträge führten Quelle bisher in neun weitere Länder. Quelle lebt zusammen mit seiner Frau Susanne sowie den Leonberger-Hunden „Emma“ und „Fienja“ in Dortmund.



Holger Kampshoff

ist seit 1994 bei der Mandat Managementberatung GmbH und einer der wenigen deutschen Berater, die eine Karriere vom studentischen Mitarbeiter bis zum Geschäftsführer einer mittelständischen Beratungsgesellschaft vorweisen können. Seit seinem Eintritt bei Mandat hat er in fast 100 Projekten bei mehr als 30 Unternehmen für effiziente Prozesse, belastbare Organisationsstrukturen und nachhaltiges Wachstum gesorgt. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Reorganisation von Geschäftsprozessen und die entsprechend erforderliche Anpassung der Aufbauorganisation. Seine Aktivitäten fokussieren sich auf Unternehmen, die bereit sind, ihre traditionellen Prozess-Strukturen in Frage zu stellen und zugunsten einer zukunftsfähigen und wachstumsfähigen Struktur zu verändern.



Susanne Fiss-Quelle

ist seit dem Jahr 2000 als Moderatorin und Coach selbstständig. Als freiberufliche Beraterin hat sie sich eine hohe Reputation erworben, wenn es darum geht, Personen, Gruppen und echte Teams erfolgreicher zu machen. Ihre Arbeit konzentriert sich stets auf die Stärkung vorhandener Stärken, sei es von einzelnen Personen oder von

Arbeitsgruppen und Teams. Immer dann, wenn es darum geht, Projektteams zu schmieden, vorhandene Kompetenzen zu identifizieren und auszuprägen, ist Fiss-Quelle gefragte Ratgeberin, sowohl in erfolgreichen Unternehmen als auch in Non-Profit-Organisationen.



Martin Gierse

kam 2005 als Junior-Berater zu Mandat und ist heute Mandat-Berater. In dieser Funktion hat er mehr als 30 Projekte begleitet und zahlreiche Teams bei ihren Wachstumsaufgaben unterstützt. Gierses vornehmlicher Arbeitsschwerpunkt konzentriert sich auf die Funktionsbereiche Vertrieb und Marketing, wo er konsequent mit den Klienten dafür sorgt, dass Reibungsverluste an Schnittstellen reduziert und Marktpotenziale gehoben werden.

Inhalt

Die Autoren

Vorwort

Teil I STRATEGIE-ENTWICKLUNG & -REALISIERUNG

Strategie ist keine Einbahnstraße - Denkfehler und Erfordernisse

Das 3-Ebenen-Modell - Eine effektive Strategiemethodik

Visionäres Management - Muss jeder Visionär gleich zum Arzt?

Kernkompetenzen suchen? - Wir wissen doch, was wir können!

Ich habe ein Projekt, also bin ich - 50% Ihrer Projekte sind überflüssig

Die Präferenzmatrix - eine effektive Priorisierungshilfe

Grundsätze als Strategiebasis - Starbucks und der Kaffeegeruch

Teil II FÜHRUNG UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Die Führungskraft als Vorbild - Neun Faktoren erfolgreichen Führens

Change-Management - Die Unternehmensführung als Motor

Irrtum „Motivation“ - Müssen Führungskräfte wirklich motivieren?

Die Führungspersönlichkeit - Verhaltensmuster und Anforderungen

Situatives Führen - Auf das Timing kommt es an

Führungskatalysator „Coaching“ - aber: Was ist das überhaupt?

Teams in Veränderungsprozessen - Vorsicht vor Pseudo-Teams

Her mit den Konflikten - Die 10 Goldenen Regeln

Teil III ORGANISATION UND PROZESSE

Die Organisation folgt den Abläufen - und die Erde ist eine Scheibe

Ihr Unternehmen soll wachsen - Weiß es das schon?

One face to the customer - Einer für alles oder alle für jeden?

The winner is ... - Sinn und Unsinn von Benchmarking

Teil IV INNOVATION

Eine stabile Basis - Die fünf Säulen der Innovationskultur

Innovation als Führungsaufgabe - Aufspüren und umsetzen

Innovationssequenzen - Das Fundament sichern

Neues muss man planen - Das durchdachte Innovationskonzept

Innovation als Prozess - Drei Schritte zur Nachhaltigkeit

Innovationen im Kühlregal - Was bedeutet „Neu“?

Innovationen im Lebensmittelhandel - Think global,
act local

Teil V PROFITABLES WACHSTUM

Profitabel wachsen - Eine Einführung

Wachsen oder verwalten? - Die 7 Haupttreiber einer
wachstumsfördernden Arbeitsweise

Reorganisieren Sie noch oder wachsen Sie schon? - 5
Fragen vor dem Aufbruch

Business as usual - Ist ein Wachstumsprojekt ein
normales Projekt?

Räumen Sie Ihre Preise auf - Pricing als
Wachstumskatalysator

Markenführung - Was haben Baumaschinen mit
Trekkingchuhen zu tun?

20% auf alles - Funktioniert profitables Wachstum im
Baumarkt?

Abbildungsverzeichnis

Index

Für all diejenigen, die sich nicht scheuen,
täglich für den Erfolg zu arbeiten.

Vorwort

Ursprünglich sollte dieses Buch eine reine Zusammenstellung der wesentlichen Artikel des Mandat-Newsletters der Jahrgänge 2003 bis 2008 werden, vor allem aus der Rubrik „Wissen und Methodik“. Wie immer, auch bei einem vermeintlich einfachen Vorhaben, ist das Bessere der Feind des Guten. Nach Sichtung und Sortierung der Beiträge lag auf der Hand, dass es einer erheblichen redaktionellen Arbeit bedurfte, um den Anspruch zu erfüllen, ein Buch vorzulegen, das nicht nur diejenigen begeistert, die dazu beigetragen haben oder diejenigen, die als treue Leser des Mandat-Newsletters schon immer über ein Kompendium, sozusagen ein „Best-Of“ verfügen wollten, sondern auch diejenigen Leser anspricht, die sich erstmals mit Lesestoff von Mandat beschäftigen.

So nahmen die Dinge ihren Lauf und entstanden ist das, was Ihnen nun vorliegt: Eine grundlegende redaktionelle Überarbeitung der wertvollsten Artikel aus dem Mandat-Newsletter, neu strukturiert und mit einer Vielzahl von Tipps und Hinweisen angereichert, die den Leser ermuntern sollen, in seinem Unternehmen kritisch nachzufassen und auch dazu anregen sollen, sich selbst und die eigene methodische Vorgehensweise kritisch zu hinterfragen und auf Erneuerungsbedarf zu überprüfen. Dabei kann das Buch sowohl sequentiell gelesen als auch selektiv, als Nachschlagewerk zur Hand genommen werden, um einen bestimmten Sachverhalt zu vertiefen, denn jedes Kapitel ist auch nach der Überarbeitung ein in sich abgeschlossener Artikel.

Mit diesem Buch können Sie aus methodischen und inhaltlichen Erkenntnissen schöpfen, die aus 20 Jahren Mandat-Beratungspraxis stammen. Ein solches Buch entsteht nicht ohne viele helfende Hände. Ich danke insbesondere meinem Geschäftsführungskollegen Holger Kampshoff und meinem Beraterkollegen Martin Gierse, die mit wertvollen Beiträgen zum Gelingen beigetragen haben. Meiner Frau Susanne danke ich gleich in zweifacher Hinsicht, nämlich einerseits als Autorin zu dem wichtigen Führungsthema „Konfliktmanagement“ und andererseits für die Geduld, die sie mitbrachte, wenn es mich wieder an den Schreibtisch zog, um das Werk einen Schritt weiter zu bringen.

Vielen Dank an Silke Budde, Nadine Kunze, Nadine Müller und Nadine Pütter, die als Mandat-Assistentinnen illustrative, instrumentelle, technische, administrative und kommunikative Unterstützung leisteten.

Den Lesern des Mandat-Newsletters danke ich für ihr umfangreiches Feedback und die Begeisterung für die Themen. Ein besonderer Dank gilt unseren Klienten, die uns mit jedem Mandat einen Vertrauensvorschuss auf den Erfolg des gemeinsamen Handelns geben und mit denen wir ständig neue, herausfordernde Wege gehen können. Eine spannende Reise ...

Planen, führen, wachsen – möge Ihnen dieses Buch in allen drei Phasen auf dem Weg zum Erfolg dienlich sein. Wenn Sie auf Ihrem Weg zu profitablen Wachstum mit diesem Buch einen Schritt weiter kommen, ist ein wesentlicher Anspruch erfüllt.

Dr. Guido Quelle
Dortmund, im Februar 2009

Teil I

STRATEGIE-ENTWICKLUNG & - REALISIERUNG

Strategie ist keine Einbahnstraße - Denkfehler und Erfordernisse

Die Strategie-Entwicklung und -Realisierung zählt zu den vornehmlichsten Aufgabenfeldern der Unternehmensführung. Zu häufig bleiben dabei die Resultate hinter den Erwartungen zurück. Wir haben uns bei Mandat schon lange mit der Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit von Unternehmensstrategien beschäftigt und sowohl praktisch als auch wissenschaftlich daran gearbeitet (vgl. Quelle, Guido, „Instrumentelle Unterstützung der Entwicklung und Realisierung von Marktsegment-Strategien in Handelsunternehmen“, Verlag Praxiswissen, Dortmund, 2004). Entscheidend dabei: Die wenigsten Strategien scheitern in der Definition – sie scheitern in der Umsetzung. Hier ist ein wesentlicher Erfolgshebel versteckt.

Handlungsfeld Handel

Insbesondere Handelsunternehmen stehen mit ihrer Produkt- und oftmals auch Dienstleistungsäquivalenz im Vergleich zum jeweiligen Wettbewerb verstärkt vor der Aufgabe, sich strategisch, klar erkennbar mit einer eindeutigen Marktaussage bei ihren Abnehmern zu positionieren. Auch auf Grund der zunehmenden Komplexität der internen Abläufe und des spezifischen Umfeldes sowie der sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen besteht in Handelsunternehmen ein erheblicher Bedarf nach einer Systematisierung der Strategieentwicklung und deren anschließender Realisierung.

Es mangelt an geeigneten Methoden, die es zum einen erlauben diesen gesamten Prozess konsistent zu

unterstützen und die zum anderen einen überschaubaren Aufwand darstellen.

Eine neue Strategie zu erarbeiten setzt systemisches Veränderungsmanagement voraus. Wie aber stellt sich Change Management in der Praxis dar? Nach Ansicht von Beratern scheitern immer noch drei von vier strategischen Veränderungsprojekten.

Denkfehler

Probst und Gomez unterstellen sieben Denkfehler beim Umgang mit organisatorischen Veränderungen (Quelle: Eschenbach, Rolf; Kunesch, Hermann: Strategische Konzepte - Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, Stuttgart 1996, S. 254 ff.)

- „Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar definiert werden.
- Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer einzigen Ursache.
- Um eine Situation zu verstehen, genügt eine Photographie des Ist-Zustands.
- Verhalten ist prognostizierbar, notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis.
- Problemsituationen lassen sich beherrschen, es ist lediglich eine Frage des Aufwands.
- Ein Macher kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen.
- Mit der Einführung einer Lösung kann jedes Problem endgültig ad acta gelegt werden“.

Die Persönlichkeit des Change Managers

Es sind überdies nicht nur technische, methodische oder inhaltliche Ansprüche, die den Ausschlag darüber geben, ob eine Veränderung in einem Unternehmen gelingt oder nicht.

Vielmehr bedarf es eines Change Managers, der persönlich integer ist und – sozusagen als „Wunderknabe“ – die drei Komponenten der strategischen Kompetenz, der Prozesskompetenz und einer offenen, ehrlichen, vertrauenden Persönlichkeit in sich vereint. Schließlich ist es seine Aufgabe, die angestrebte Veränderung in einem meist komplexen, sich dynamisch verändernden Umfeld zu katalysieren – und das nicht allein, sondern unter nachhaltiger Aktivierung von Mitstreitern.

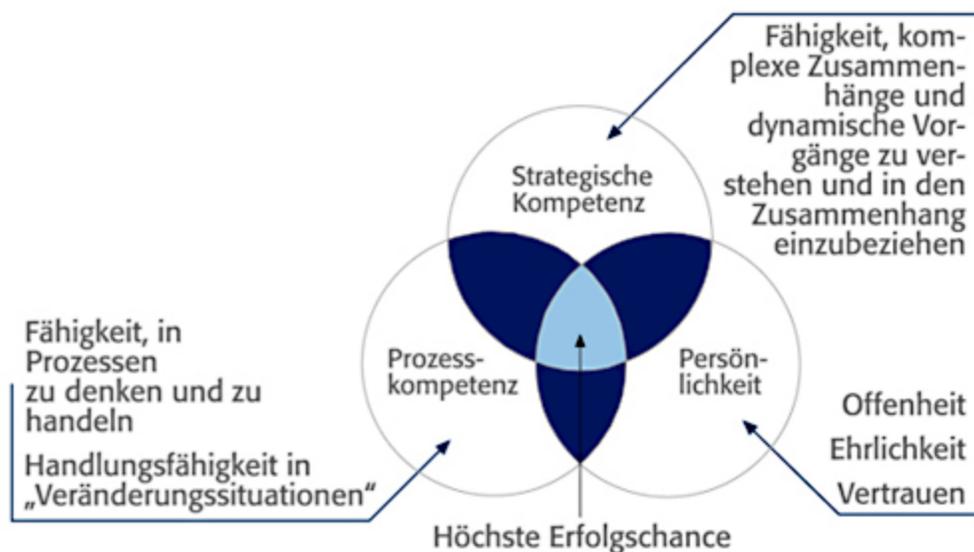


Abbildung 1: Erforderliche Voraussetzungen für erfolgreiches Veränderungsmanagement [nach Doppler / Lauterburg]

Erfordernisse

Selbst wenn alle Voraussetzungen für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement gewährleistet sind, ist dies erst die notwendige Bedingung, um tiefgreifende Veränderungen auch tatsächlich umsetzen zu können. Für ein nachhaltiges Change Management stellen sich zusätzlich die folgenden Erfordernisse dar:

- Eine formulierte und gelebte Vision,

- eine klare, gemeinsam getragene und kommunizierte Strategie mit eindeutigen Zielen,
- gemeinsame verbindende und verbindliche Werthaltungen und Arbeitsweisen,
- eine ausgeprägte, unverfälschte Kommunikationskultur,
- eine vorbehaltlose Unterstützung durch die Unternehmensführung,
- abgeglichene Ansprüche der Beteiligten sowie
- geeignete Instrumente und Hilfsmittel.

Die Entwicklung und Realisierung einer (neuen) strategischen Ausrichtung ist für ein Unternehmen eine wesentliche Herausforderung, die erhebliche Veränderungen, sei es auf Seiten des Leistungsangebotes, der Leistungsprozesse oder der Organisation bedingen kann und eines professionellen Veränderungsmanagements bedarf. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einerseits die Veränderung des eigenen Unternehmens anstoßen zu müssen und andererseits einen Prozess sicherzustellen, der die kontrollierte Verselbstständigung des Veränderungsprozesses im Unternehmen ermöglicht, um möglichst viele Veränderungsträger zu gewinnen. Dabei werden die Erfordernisse an den kompetenten Umgang mit komplexen Entscheidungsprozessen umso stärker, je komplexer sich die Unternehmensorganisation darstellt. Eine verlässliche Methodik ist unerlässlich, um diesen Erfordernissen gerecht zu werden.

Lässt sich der Erfolg der Persönlichkeit des Veränderungsmanagers nur begrenzt greifen, können die zuvor dargestellten Erfolgsbestandteile einer Strategie doch mittels eines geeigneten Rahmenwerkes systematisch und systemisch unterstützt werden. Im nachfolgenden Kapitel wird daher ein Modell vorgestellt, welches es ermöglicht, die greifbaren Aspekte der Entwicklung einer Marktsegment-Strategie zu systematisieren und die Realisierung dieser Strategie methodisch zu unterstützen. Berücksichtigt wird

darin die Anforderung, dass der gesamte Prozess der Strategieentwicklung parallel zum operativen Geschäft initiiert und betrieben werden muss, will er den unternehmerischen Anforderungen gerecht werden.

Das 3-Ebenen-Modell - Eine effektive Strategiemethodik

Grundlegender Gedanke der nachfolgend dargestellten Methodik ist folgender: Es besteht der Spagat zwischen Top-Down und Bottom-Up. Einerseits ist der Prozess der Entwicklung einer Marktsegment-Strategie eine Führungsaufgabe, so dass die Bedarfe der Unternehmensführung aus planerischer, strategischer Sicht berücksichtigt werden müssen, andererseits bedarf es der Partizipation der Mitarbeiter, damit die erarbeitete Strategie fachlich fundiert mit innovativen Ideen operativ realisiert (und nicht mehr oder weniger offensiv boykottiert) wird. Den Anspruch der Verbindung der strategischen und operativen Belange visualisiert die folgende Abbildung:

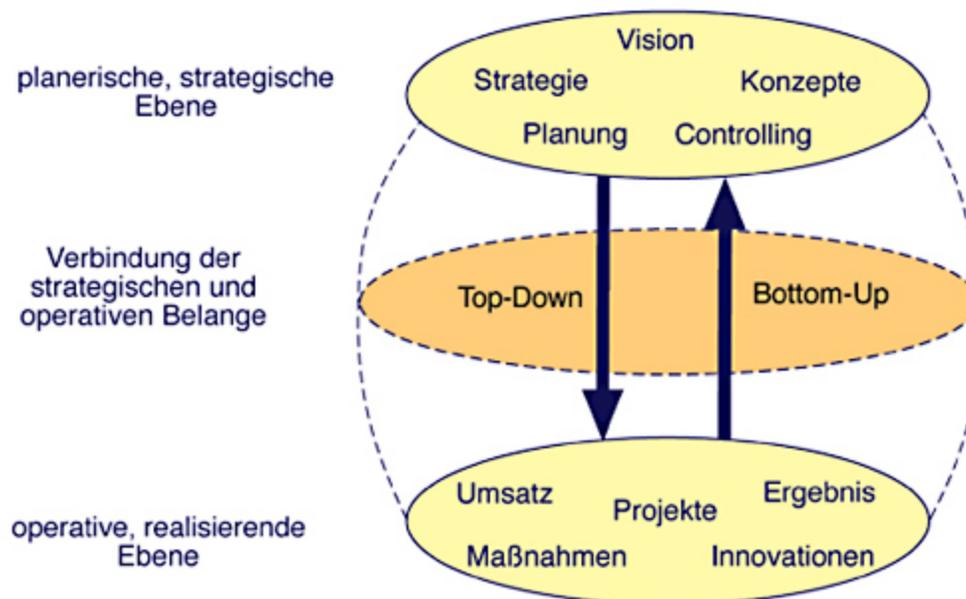


Abbildung 2: Anforderungen an einen integrierenden Ansatz zur Gestaltung von Marktsegment-Strategien [Quelle, Guido, Instrumentelle Unterstützung der Entwicklung und Realisierung von Marktsegment-Strategien in Handelsunternehmen, Dortmund, 2004, S. 97]

Wir können berechtigt davon ausgehen, dass wir bei der Erarbeitung und der späteren Realisierung von Marktsegment-Strategien grundsätzlich drei Ebenen zu betrachten haben.

Ebene 1: Wurzeln & Vision

Auf Ebene 1, die wir „Wurzeln und Vision“ nennen, werden Aspekte beleuchtet, die Aufschluss darüber geben, woher ein Unternehmen kommt, warum es heute so agiert, wie es agiert und wohin ein Unternehmen sich unternehmerisch und in seiner Rolle in der Gesellschaft entwickeln will. Vielfach wird diese Ebene übergangen, was häufig dazu führt, dass wertvolle Chancen vergeben werden, etwas über das „Warum“ eines bestehenden Handelns zu erfahren. Wird das „Warum“ nicht offensichtlich, kommen möglicherweise immerwährende Boykottierungsgründe nicht zu Tage. Umgekehrt: Versteht ein Strategieteam die Gründe des Handelns eines Unternehmens, die oft in dessen Vergangenheit begründet sind, kann es Vorgehensweisen entwickeln, das Vergangene zu würdigen und trotzdem eine erfolgversprechende Zukunft zu definieren.

Ebene 2: Entwicklung

In Ebene 2, die wir „Entwicklung einer Marktsegment-Strategie“ nennen, werden harte Fakten bemüht, Optionen erarbeitet, Entscheidungen getroffen. Begonnen bei der Frage nach der Grundstrategie („Sind wir Kostenführer, Leistungsführer oder Innovationsführer?“), die oft schon schwer genug zu beantworten ist, werden wirtschaftliche Ziele erarbeitet, die das Strategieteam auf einer begründeten Basis erarbeitet, in der Organisation verprobt und die das Unternehmen erreichen kann und sollte. Der wesentliche Hebel aber liegt in der Definition und konzeptionellen Konfiguration des Marktsegmentes. Dazu