

Das Ganze im Blick

Für eine zielgerichtete Entwicklung des Unternehmens ist es wichtig, das Ganze im Blick zu haben, sowohl die Entwicklung des Geschäfts als auch die Entwicklung von Führung und Zusammenarbeit. Oft wird bei beiden Themen unabhän-

gig voneinander vorgegangen, was zu viel Aufwand ohne dauerhaften Fortschritt führt. Durch den gemeinsamen Blick auf beides entsteht koordiniertes und effektives Vorgehen.

Definieren Sie Ihre einzigartige Strategie Geschäft aufzubauen

Strategien, mit denen man nicht nur Geschäft erhalten, sondern darüber hinaus Geschäft aufbauen will, werden oft zu schnell und zu oberflächlich definiert. Dadurch verpasst man die Chance, ein Produkt- oder Dienstleistungsangebot zu finden, bei dem es den Kunden besonders leichtfällt, sich für dieses zu entscheiden. Ein derartiges Angebot zu definieren, gelingt nur, wenn man versucht, das Verhalten, sowie die Wünsche und Werte der Kunden sehr genau zu analysieren und zu verstehen. Durch den Abgleich mit den eigenen Wünschen und Werten werden übereinstimmende Interessen des Unternehmens und der Kunden erkennbar. Diese Übereinstimmungen helfen dabei, eine klare Vorstellung zu entwickeln, wie ein „unwiderstehliches“ Produkt- und Dienstleistungsangebot für die Kunden aussieht, mit dem man Geschäft aufbauen kann. Die Realisierung dieses Angebots und die Umsetzung im Markt werden dann zu den wichtigsten Zielen für alle im Unternehmen.

Achten Sie auf die Einschränkungen durch das Mainstream-Denkens

Wer sich die Mühe des Ringens um die beste Lösung für ein außerordentliches Kundenangebot nicht machen will, der wird den schnelleren und einfacheren Weg zur Geschäftsstrategie suchen und sich den Überzeugungen des Mainstream-Denkens anschließen, ohne zu merken, wie dadurch das eigene Denken eingeengt wird. Eine der häufigsten Überzeugungen des Mainstream-Denkens ist es, Ziele und Geschäftsstrategien

aus einer Chancen- und Risikobetrachtung des Marktes abzuleiten. Das führt jedoch zu opportunistischen Strategien, die geändert werden müssen, sobald sich die Rahmenbedingungen am Markt ändern. Eine weitere, sehr häufig zu findende Überzeugung ist es, Ziele und Strategien aus einer Problemanalyse des Status Quo abzuleiten, mit dem Ergebnis, noch mehr Probleme und eine schnell nachlassende Umsetzungsmotivation zu erzeugen. Genauso häufig werden Vergleiche mit Wettbewerbern oder ähnlichen Unternehmen genutzt, um daraus eine „wir sind besser als Strategie“ abzuleiten. Wer jedoch Ziele aus Vergleichen mit anderen Unternehmen ableitet, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nie am Ziel ankommen.

Unschlagbar einfach und meistens von Aufsichtsgremien gefordert sind Strategien, bei denen ein Rendite-Ziel ganz oben steht. Die Konsequenz davon ist ein Hin- und Herpendeln zwischen Kosteneinsparungs- und Ertragssteigerungs-Strategien. Nach jedem Wendepunkt des Pendels geht alles wieder verloren, was davor mühsam aufgebaut wurde.

Bei jeder, der hier beschrieben Vorgehensweisen zur Entwicklung einer Geschäftsstrategie bleibt unklar, was man selbst will. Dadurch ist die Motivationsgrundlage und die Wechselwirkung von Geschäftsstrategie und Führung nicht klar genug, um Schwierigkeiten in der Umsetzung erfolgreich zu meistern.

Achten Sie auf die Grundlagen der Entwicklung von Führung und Zusammenarbeit

Nur aus einer sinnvollen Geschäftsstrategie entsteht auch eine sinnvolle Entwicklung

von Führung und Zusammenarbeit, die sich an der Erreichung der entsprechenden geschäftlichen Ziele orientiert. Um die Herausforderungen auf dem Weg zur Realisierung eines „unwiderstehlichen“ Angebots zu bestehen, ist zunächst ein vorwurfsfreier Umgang mit Fehlern wichtig, um daraus zu lernen und Verbesserungen zu finden. Daraus entsteht ein klares Denken im Umgang mit Zielen und Ehrlichkeit im Umgang mit der Realität. Je klarer die Diskrepanz zwischen Zielen und Realität wird, umso mehr entsteht mentale Spannung, die man dazu nutzen kann, den effektivsten Weg zur Erreichung der Ziele zu finden. Das kann so weit gehen, dass man neue Wege (er-)findet.

Führen Sie mit Struktur

Damit das Niveau von Führung und Zusammenarbeit und das Anspruchsniveau der Ziele gleichermaßen wachsen können, ist eine Verbindung der Geschäftsentwicklungsstrategie mit der Entwicklung von Führung und Zusammenarbeit erforderlich. Diese entsteht durch die Kaskadierung der übergeordneten Unternehmensziele über sämtliche Hierarchieebenen hinweg. Jede Führungsebene und die Mitarbeiter werden in die Kaskadierung dieser Ziele involviert, bis jeder Klarheit hat, was sein Beitrag zu den übergeordneten Zielen ist und jeder einen Plan hat, wie er seinen Beitrag erreicht. Erst wenn diese Pläne auf jeder Ebene zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt sind, ist die Struktur für ein koordiniertes und effektives Vorgehen geschaffen. Das Ergebnis davon ist, dass alle an einem Strang ziehen, sich als ein Team erleben und die gewünschten Ergebnisse schneller erreicht werden als geplant.