



Klaus Deckert

Management Champions

Die 100 besten Erfolgsstrategien
für Manager



Springer Gabler



Klaus Deckert

Management Champions

Die 100 besten Erfolgsstrategien
für Manager

 Springer Gabler

Management Champions

Klaus Deckert

Management Champions

Die 100 besten Erfolgsstrategien
für Manager

Prof. Dr. Klaus Deckert
Stolberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-06871-4
DOI 10.1007/978-3-658-06872-1

ISBN 978-3-658-06872-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort	7
1. Immer einen Schritt voraus	9
2. Vitalitätsmanagement mit KOPF	11
2.1 Das Geheimnis der Vitalität	
2.2 Die Dimensionen von KOPF	
2.3 Globalisierung zwingt zur Wertsteigerung	
2.4 Die besten Erfolgsstrategien	
3. Die richtigen Geschäfte machen	17
Die besten Erfolgsstrategien 01 bis 25	
4. Die Geschäfte richtig machen	69
Die besten Erfolgsstrategien 26 bis 50	
5. Die Geschäfte mit den richtigen Mitarbeitern machen	121
Die besten Erfolgsstrategien 51 bis 75	
6. Die Geschäfte mit den richtigen Investments machen	173
Die besten Erfolgsstrategien 76 bis 100	
7. Kernbotschaften der Erfolgsstrategien	225
8. Quo vadis Management	231
8.1 Die Erfolgsmerkmale der besten Unternehmen	
8.2 Die aktuellen Managementherausforderungen	
8.3 Die Organisation der Zukunft	
8.4 Die neue Rolle der Manager	
Literaturverzeichnis	241
Stichwortverzeichnis	253
Autor	263

Vorwort

Kaum etwas kann so verheerende Folgen für ein Unternehmen haben wie bessere Erfolgsstrategien der Konkurrenz. Daher ist es für jeden Manager besonders wichtig, im Wettlauf mit den Wettbewerbern immer einen Schritt voraus zu sein. Dieses Buch soll den Managern dabei als Wegweiser im Innovationsdschungel und als Katalysator für bahnbrechende Verbesserungen dienen.

Wir haben dazu aus unserem breiten Erfahrungsschatz die 100 besten Erfolgsstrategien ausgewählt, die in einem umfassenden Praxistest aus über 1.000 Beratungsprojekten herauskristallisiert worden sind und mit denen viele Unternehmen Erfolg gehabt haben. Diese Erfolgsstrategien sind quasi die Benchmark, um sich an den Besten zu orientieren und die eigenen Stärken und Schwächen mit ihren Chancen und Risiken auszuloten.

Die Erfolgsstrategien fokussieren sich auf Wertsteigerung durch Innovation, indem sie

- die richtigen Geschäfte machen
- die Geschäfte richtig machen
- die Geschäfte mit den richtigen Mitarbeitern machen
- die Geschäfte mit den richtigen Investitionen machen

Die Erfolgsstrategien, die durch Cartoons illustriert sind, bieten einen unternehmensübergreifenden Fächer von Handlungsempfehlungen an. Es sind jedoch nicht alle Erfolgsstrategien gleichzeitig zu realisieren. Vielmehr verhält es sich mit diesen Strategien wie mit dem riesigen Angebot eines Kaufhauses. Wer in ein Kaufhaus geht, wird nicht alle sondern nur die benötigten Artikel erwerben. Ebenso sind nur die Erfolgsstrategien umzusetzen, die aufgrund von Wirksamkeit, Rahmenbedingungen und Timing Sinn machen. Diese herauszufinden, ist Aufgabe der Manager.

Wer die Erfolgsstrategien dieses Buches richtig und konsequent nutzt, wird Management Champion.

Last not least danke ich all denjenigen, die entscheidend zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben. Insbesondere gilt mein Dank den Führungskräften der von uns beratenen Unternehmen für die gemeinsame Realisierung vieler Erfolgsstrategien sowie Herrn Helmut Rottke, mit dem wir über Jahrzehnte viele schöne Cartoons entwickelt haben. Und schließlich bin ich meiner Frau Johanna zu Dank verpflichtet, ohne deren Verzicht auf gemeinsame Zeit die Arbeit für dieses Buch nicht möglich gewesen wäre.

Der Fortschritt lebt vom
Austausch des Wissens.

Albert Einstein

1. Immer einen Schritt voraus

Wir leben in einer Welt, in der Veränderungen das einzig Dauerhafte sind: Alles fließt – heute schneller als früher.

Dabei gilt die Gesetzmäßigkeit der Lebenszykluskurve (siehe Abbildung 1), die nach der Entstehung die Phasen des Wachstums, der Reife und der Alterung durchläuft, – auch für Unternehmen.

Durch die Dynamik der weltweit zunehmenden Vernetzung werden völlig neue Anwendungsfelder erschlossen. Die besten Unternehmen profitieren von diesem Wandel durch permanente Wertsteigerung in globalen Netzen mit einer optimalen Supply Chain.

Die erfolgreichen Manager fokussieren sich dabei auf die Wertsteigerung durch Innovation, indem sie

- die richtigen Geschäfte machen
- die Geschäfte richtig machen
- die Geschäfte mit den richtigen Mitarbeitern machen
- die Geschäfte mit den richtigen Investments machen

Die Erfolgsstrategien dieses Buches sollen die Manager dazu inspirieren, im Wettlauf mit dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus zu sein.

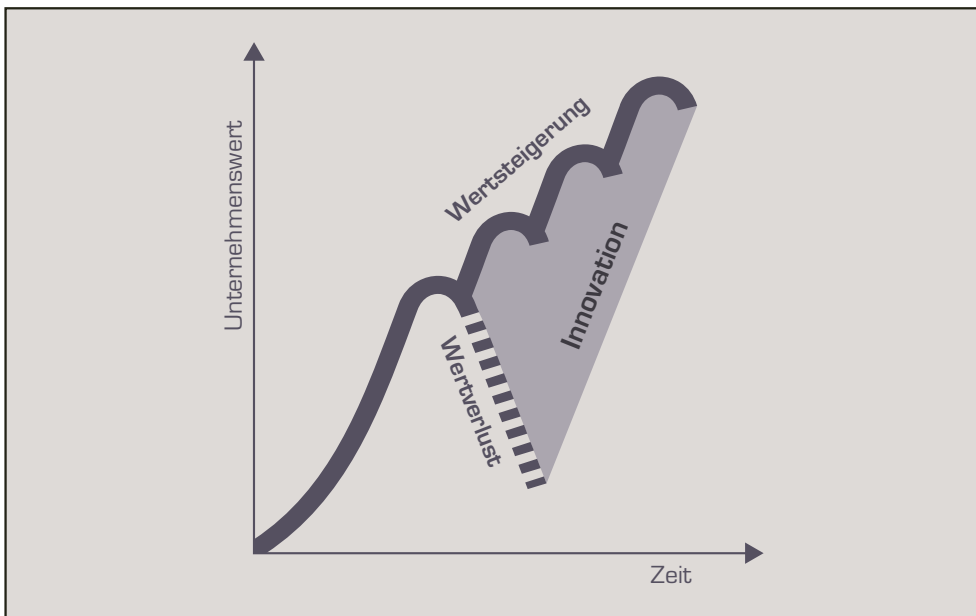


Abbildung 1: Wertsteigerung durch Innovation

Überlegen macht überlegen.

Antoine de Saint-Exupéry

2. Vitalitätsmanagement mit KOPF

Einige Unternehmen haben wenig Vitalität und sterben jung, andere haben viel Vitalität und werden hundert Jahre und älter.

In Verbindung mit der Leistung eines Unternehmens wirkt der Begriff Vitalität dem ersten Eindruck nach untypisch. Doch er bietet sich für diesen Zweck geradezu an: Vitalität ist eine der wichtigsten Erscheinungen in der Natur und begegnet uns als elementarste Ausdrucksform des Lebens überhaupt. Unternehmen als komplexe Organisationsformen weisen ebenfalls Phänomene der Vitalität oder ihres Mangels auf.

Was macht die Langlebigen aber so resistent gegen Verfall und Gefahr? Die früher sterbenden Unternehmen verstehen sich lediglich als Geldmaschinen für ihre Kapitaleigner. Die langlebigen Unternehmen zeigen dagegen ein hohes Maß an Lern- und Anpassungsbereitschaft und nutzen ihre Gewinne und ihr Kapital für die Zukunftsvorsorge [75].

2.1 Das Geheimnis der Vitalität

Vitalitätsmanagement – schnelle Anpassung an die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen – ist angesagt. Die Natur macht es uns vor: Charles Darwin erkannte früh die Bedeutung der Anpassung mit „survival of the fittest“ (fit = (an)passen). Die erfolgreichen Unternehmen kennen das Geheimnis der Vitalität und handeln danach.

Die Vitalität eines Unternehmens zeigt sich in seinem Lebenszyklus. Er besteht aus den Phasen Entstehung, Wachstum, Reife und Alter.

Vitalitätsmanagement beschäftigt sich mit beiden Seiten des Lebenszyklus:

- Vitalisieren umfasst alle Maßnahmen und Strategien, um ein Unternehmen im Aufschwung noch schneller zu mehr Dynamik und Wertsteigerung zu verhelfen.
- Revitalisieren konzentriert sich dagegen zunächst auf Abwehrmaßnahmen, um den Alterungsprozess abzustoppen, und leitet später zum Vitalisieren über.

Die besten Unternehmen beherrschen außerdem die Kunst des Timings, so dass sie durch frühzeitige Vitalisierungsmaßnahmen permanent auf der Sonnenseite der Lebenszykluskurve bleiben. Mit überzeugenden innovativen Managementideen und -konzepten verschaffen sie sich einzigartige Wettbewerbsvorteile und steigern so nachhaltig ihren Unternehmenswert.

2.2 Die Dimensionen von KOPF

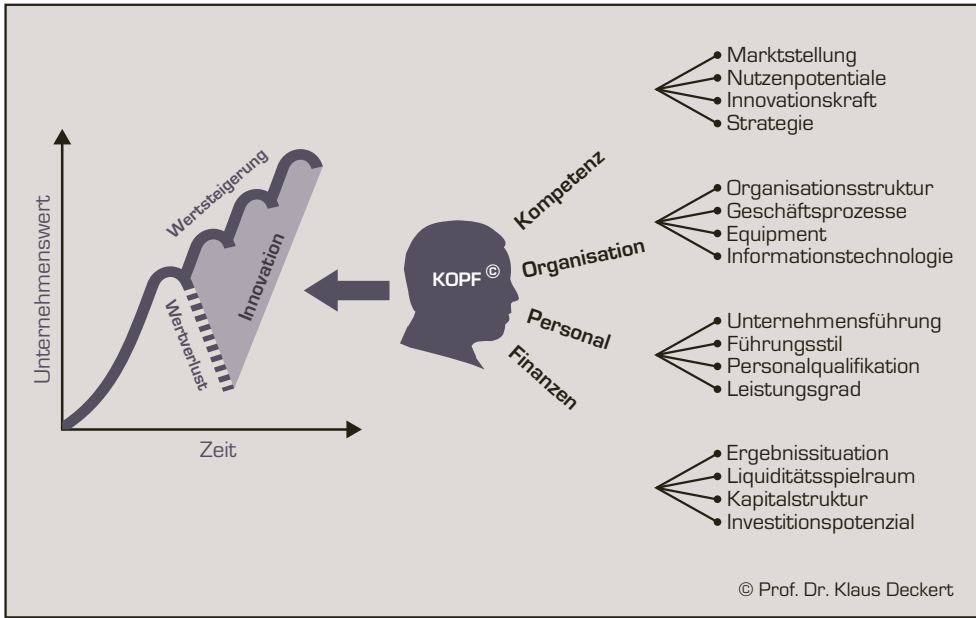


Abbildung 2: Wertsteigerung mit KOPF

Es sind immer die gleichen Faktoren, die ein Unternehmen erfolgreich machen: Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen, Bewusstsein der eigenen Identität, Sensibilität gegenüber dem Umfeld und seriöses Finanzmanagement. Das Patentrezept des Erfolges ist damit einfach: Die besten Unternehmen managen ihre Entwicklung mit KOPF® [34].

Die KOPF®-Formel beschreibt und analysiert ein Unternehmen in den Dimensionen Kompetenz, Organisation, Personal und Finanzen.

Die einzelnen Kriterien der KOPF®-Formel (siehe Abbildung 2) bilden die Brücke von der strategischen Betrachtung zur operativen Umsetzung.

Kompetenz

Die Kompetenz eines Unternehmens ist Grundvoraussetzung für dessen Existenz. Sie drückt die spezifischen und wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten aus und befasst sich eingehend mit der Entwicklung dieser Erfolgspositionen. Vorrangig ist zunächst die Unternehmensstrategie, die die Prinzipien, Normen und Spielregeln des eigenen Marktauftritts definiert.

Organisation

Ein vom Markt honoriertes Unternehmertum kann auf Dauer nur funktionieren, wenn dieses durch eine geeignete Organisation getragen wird. Die

Organisation ist eine Verknüpfung von der Struktur und den in diesem Rahmen ablaufenden Geschäftsprozessen. Struktur und Geschäftsprozesse sind wirtschaftlich, wenn sie flexibel und kurz sind. Dies können sie nur sein bei einer modernen und funktionierenden Arbeitsausstattung sowie einer schnellen und sicheren Informationstechnik.

Personal

Gute Leistung wird außerdem getragen von leistungsfähigen und leistungsbereiten Mitarbeitern. Personalqualifikation erhöht die Fähigkeit der Mitarbeiter, Motivation und Führungsstil steigern die Leistungsbereitschaft der Angestellten. Häufiger Grund für eine Unternehmenskrise ist die begrenzte Managementkapazität. Nur wenn diese ausreichend bemessen ist, ist erfolgreiche Führung erst möglich.

Finanzen

Ein *Conditio sine qua non* ist besonders in Krisenzeiten der Finanzbereich. Mangelnde Liquidität bringt jedes – auch ein gutes – Unternehmen zum Erliegen. Es fehlt an notwendigen Investitionen; ein optimales Arbeiten kann nicht garantiert werden. Nicht ohne Begründung zählt die unzureichende Kapitalausstattung mit zu den am häufigsten genannten Insolvenzgründen.

Fazit

Die KOPF®-Formel ermöglicht mit Hilfe der dargestellten Kriterien eine schnelle Diagnose des Unternehmens, die zur Beseitigung der Vitalitätsdefizite in die konsequente Therapie münden muss.

2.3 Globalisierung zwingt zur Wertsteigerung

Viele Anteilseigner und Führungskräfte sind nicht daran interessiert, den Fortbestand eines Unternehmens durch Wertmanagement sicherzustellen. Sie ziehen den Typus Unternehmen vor, der nur als Geldmaschine arbeitet. Geldmaschinen leben indes außerordentlich gefährlich. Sie laufen Gefahr, zur bedrohten Art zu degenerieren, die nur noch in geschützten Nationalparks überleben kann. Denn im globalen Dorf wird es immer schwieriger, Nischen aufzufinden oder sich hinter Barrieren zu verschanzen.

Lebendige, lernende Unternehmen haben in einer Welt, die für sie zunehmend unkontrollierbarer wird, bessere Überlebens- und Entwicklungschancen. Sie schaffen die Voraussetzungen, die bestehenden Arbeitsplätze zu sichern und in zukunftsorientierte Geschäfte zu investieren. So können und werden alle von hohen Renditen profitieren. Damit ist Wertsteigerung Chefsache.

2.4 Die besten Erfolgsstrategien

Die Globalisierung der Geschäfte führt immer mehr zu einem Kopf-an-Kopf-Wettbewerb der Unternehmen. Dabei gibt es Gewinner und Verlierer.

Wie kann ein Unternehmen diesen Wettbewerb erfolgreich bestehen? Wie kann das Unternehmen immer einen Schritt voraus sein, um sich nachhaltig vor den Wettbewerbern zu positionieren? Diese Fragen sind so alt wie die Existenz von Unternehmen und gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Manager müssen diese Fragen täglich für ihr Unternehmen beantworten und sich gleichzeitig mit den zukünftigen und aktuellen Geschäften sowie deren Problemen und deren Wettbewerbern auseinandersetzen.

Da die meisten Unternehmen weltweit mit denselben Managementkonzepten arbeiten, die sich im Laufe der Jahre bewährt haben, sind es insbesondere die Manager, die mit ihren Innovationsstrategien und ihren Führungsprinzipien den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens sicherstellen.

Die Innovationsstrategien beziehen sich dabei sowohl auf neue Produkte und Dienstleistungen wie z.B. in jüngster Zeit die Mobiltelefone von Apple als auch auf innovative Managementansätze wie z.B. das Produktionsmanagement von Toyota.

Wie kann man nun die Ideenfindung für Produkt- und Managementinnovationen forcieren? Mit welchen Methoden können die Innovationschancen für Unternehmen systematisch ausgelotet sowie die Effektivität der Innovationsprozesse erhöht werden? Wir haben dazu aus unserer umfangreichen Datensammlung von über 1.000 Beratungsprojekten in diesem Buch 100 Erfolgsstrategien zusammengestellt, die den Managern als Wegweiser im Innovationsdschungel und als Katalysator für bahnbrechende Neuerungen dienen sollen (siehe Abbildung 3).

Auf den ersten Blick mögen einige Erfolgsstrategien als Binsenweisheiten oder Besserwisserei angesehen werden. So lange darüber geredet wird, mag das auch teilweise stimmen. Es zählt jedoch das Ergebnis, mit dem die erfolgreichen Manager diese Strategien in die Tat umgesetzt haben. Denn Reden ist Silber und Machen bringt Gold!

Da nichts erfolgreicher als der Erfolg ist, können die erprobten Erfolgsstrategien den Managern, die dieses Buch verinnerlichen werden, als Benchmark für eigenes Handeln dienen. Diese Manager müssen nicht in dieselben Fallen tappen wie viele andere vor Ihnen und erst aus Schaden klug werden. Viel schöner ist es doch, aus den Fehlern anderer zu lernen.

2. Vitalitätsmanagement mit KOPF

Die richtigen Geschäfte machen	Die Geschäfte richtig machen	Die Geschäfte mit den richtigen Mitarbeitern machen	Die Geschäfte mit den richtigen Investments machen
01. Vision 02. Das Ziel 03. Innovationskultur 04. Wissen 05. Macht 06. Strategische Marktenwicklung 07. Kundenbedürfnis 08. Preismanagement 09. Markterschließung 10. Kundenservice 11. Lebenszyklus 12. Portfoliomanagement 13. Das vitale Unternehmen 14. Informationstechnik 15. Wettbewerbsvorteile 16. Innovation 17. Disruptive Technologien 18. Innovation Scouting 19. Open Innovation 20. Markteinführung 21. Strategiemangement 22. Kernkompetenz 23. Kommunikationsmanagement 24. Change Management 25. Projektmanagement	26. Leitbild 27. Organisationskultur 28. Parkinsons Gesetz 29. Business Reengineering 30. Organisation im Wandel 31. Aufbauorganisation 32. Organisationsformen 33. Holding-Organisation 34. Optimale Organisation 35. Lernende Organisation 36. Geschäftsprozesse 37. Prozessoptimierung 38. Aufgabekritik 39. Optimaler Geschäftsprozess 40. Shared Services 41. Make or buy 42. Fabrikplanung 43. Lean Production 44. Automatisierung 45. Supply Chain Management 46. Informationssystem 47. Dokumentenmanagement 48. Informationssicherheit 49. E-Collaboration 50. Cloud Computing	51. Personalpolitik 52. Globaler Manager 53. Erfahrung 54. Selbstmanagement 55. Networking 56. Personalplanung 57. Der beste Chef 58. Spitzenkräfte 59. Talente 60. Ein starkes Team 61. Führungsstil 62. Coactive Führung 63. Führungstechniken 64. Betriebsklima 65. Motivation 66. Kompetenzmanagement 67. Mitarbeiterbeurteilung 68. Lebenslanges Lernen 69. Wissensmanagement 70. Personalentwicklung 71. Coaching 72. Zeitmanagement 73. Stressmanagement 74. Anpassungsfähigkeit 75. HR-Trendmanagement	76. Finanzielle Unabhängigkeit 77. Anlagevermögen 78. Working Capital 79. Private Equity 80. Unternehmensanleihe 81. Börsengang 82. Liquiditätssicherung 83. Risikomanagement 84. Wechselkursrisiken 85. Hedging 86. Wertmanagement 87. Benchmarking 88. Erfolgsplanung 89. Hidden Champion 90. Controlling 91. Investition 92. Leasing 93. Mergers & Acquisitions 94. Joint Venture 95. Investitionsentscheidung 96. Globalisierung 97. Big Data 98. Compliance 99. Frauen im Management 100. Work-Life-Balance

Abbildung 3: Die besten Erfolgsstrategien

Es müssen jedoch nicht gleich alle Strategien realisiert werden. Dieses Buch versteht sich vielmehr als umfassendes Angebot eines exzellenten Warenhauses. Wer ein Warenhaus betritt, wird auch nicht gleich alle Artikel kaufen sondern sich entsprechend seinen Bedürfnissen und Möglichkeiten gezielt eindecken. Dabei wird sich dann sicherlich auch noch Appetit auf die Umsetzung weiterer Erfolgsstrategien einstellen.

Die Strategien sind nach der KOPF®-Formel in vier Bereiche unterteilt und fokussieren sich darauf,

- die richtigen Geschäfte zu machen**
Mit welchen Geschäften sind Wettbewerbsvorteile zu erzielen?
- die Geschäfte richtig zu machen**
Wie können wir unsere Organisation fit machen?
- die Geschäfte mit den richtigen Mitarbeitern zu machen**
Wie sollen wir unsere Mitarbeiter fördern und fordern?
- die Geschäfte mit den richtigen Investments zu machen**
Welche Wertsteigerung wird geschaffen?

Die Erfolgsstrategien sind nachfolgend auf einer Textseite prägnant beschrieben und werden durch einen Cartoon visualisiert, so dass die Manager die einzelnen Anregungen unmittelbar in die Tat umsetzen können.