



Der Strategie-Faktor

- Gerade in einer Zeit des stetigen Wandels ist die richtige Strategie überlebensnotwendig -

Ist Strategie heute noch sinnvoll?

Nach Ansicht einiger Manager entwickeln sich Märkte und Technologien heute zu schnell, als dass eine Strategie gefunden werden kann, mit der diese Herausforderungen zu meistern wären. So waren die Initiativen der letzten Jahre nur selten strategischer Natur. Es gibt kaum ein Unternehmen ohne "Business Process Re-engineering", "Total Quality Management" oder Kostensenkungs-programm. Bei all diesen Initiativen geht es allerdings nur um das "WIE" (Kosten, Zeit und Qualität). Immer mehr Manager erkennen, dass diese Massnahmen letztendlich nur Makulatur sind, wenn das "WAS", d.h. die Strategie, nicht stimmig ist. Letztlich muss erst das richtige "System" stehen, bevor es in seiner Effizienz optimiert werden kann. Wenn darüber hinaus die Strategie eines Unternehmens mit den Entwicklungen seines Marktes Schritt halten soll, so muss der Strategieprozess in den Ablauf der täglichen Organisation eingebunden sein.

"Letztlich muss erst das richtige ,System' stehen, bevor man seine Effizienz optimieren kann."

Strategie vs. operative Umsetzung

Viele Massnahmen und Projekte werden heute als "strategisch" bezeichnet. Tatsächlich ist Strategie - unabhängig davon, ob es sich um ein Gesamtunternehmen, eine Geschäftseinheit oder eine Abteilung handelt - die Summe von Entscheidungen, die Art und Richtung eines Unternehmens bestimmt. Eine Strategie bildet den Rahmen (das "WAS") für die täglichen operativen Entscheidungen und gibt somit vor, "WIE" die Umsetzung erfolgen muss. So ist es auch nur logisch, dass selbst das weltbeste Kostenmanagement auf Dauer keine grösseren strategischen Defizite kompensieren kann. Dies wurde nicht zuletzt durch den Zusammenbruch vieler Unternehmen der "New Economy", denen eine klare strategische Ausrichtung fehlte, deutlich.

Strategie als Prozess

Wenn die Strategie den Marktanforderungen und -veränderungen gerecht werden soll, so muss sie als Prozess verstanden werden. Nur dann erhält sie ihre Gültigkeit. Das strategische Controlling muss hierzu fünf wesentliche Fragen beleuchten:

1. Bietet die Strategie den Rahmen für operative Entscheidungen?
2. Wird die Strategie erfolgreich kommuniziert und umgesetzt?
3. Sind die zugrunde liegenden strategischen Annahmen noch aktuell?
4. Sind die im Rahmen der Strategieformulierung getroffenen Entscheidungen noch gültig?
5. Inwieweit müssen wir unsere Strategie aktualisieren, um sie den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen?

Strategie ist somit als Prozess zu verstehen und nicht als einmaliges Ereignis. Ihr Erfolg ist an der Umsetzung zu messen.

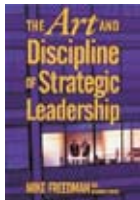
Autor: Christoph Goldenstern

9 fundamentale Fragen zu ihrer Strategie

- Auf welchen Grundwerten basiert das Handeln unseres Unternehmens?
- Welche Annahmen haben wir bezüglich der Zukunft getroffen?
- Welche Produkte/Dienstleistungen werden wir anbieten und welche nicht?
- Welche Kundengruppen wollen wir bedienen und welche nicht?
- Welche Produkt/Markt-Kombinationen repräsentieren unser grösstes Potential und erfordern somit die bedeutendsten Investitionen?
- Welcher Wettbewerbsvorteil liegt unserer Strategie zugrunde?
- Welche finanziellen und nicht-finanziellen Ziele verfolgen wir mit unserer Strategie?
- Welche Fähigkeiten benötigen wir, um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen?
- Wie "übersetzen" wir unsere Strategie in Projekte und Massnahmen und sichern deren Umsetzung?

“The Art and Discipline of Strategic Leadership“

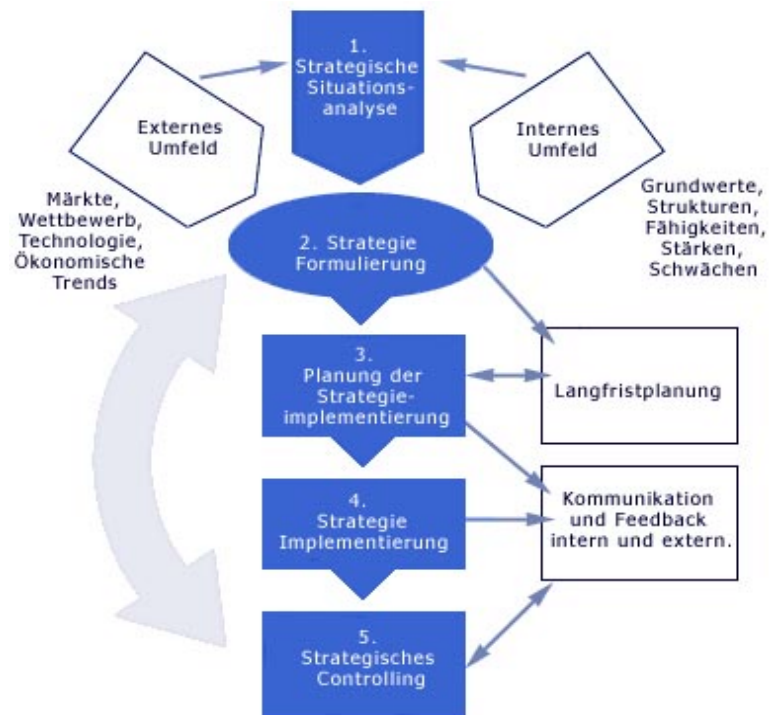
- neues Buch von Mike Freedman und Benjamin Tregoe -



Der Begriff “strategisch” ist heute einer der meistgenutzten und v.a. missbrauchten überhaupt. *The Art and Discipline of Strategic Leadership* (Verlag McGraw-Hill, 2003)

geht über das weitläufige Verständnis dieses Begriffs hinaus und beschreibt die eigentlichen Elemente eines strategischen Führungssystems. In diesem anschaulichen und mit praktischen Beispielen gespickten Buch verarbeiten Mike Freedman und Benjamin Tregoe ihre Erfahrung aus mehreren Jahrzehnten strategischer Beratung bei Kepner-Tregoe. Hierbei zeigen sie einen praxiserprobten, ergebnisorientierten Ansatz zur Strategieformulierung und -umsetzung auf, der Schluss macht mit den regelmässig zu kurz greifenden Management-Moden der letzten zwei Jahrzehnte.

Kepner-Tregoes Strategie-Modell



The Art and Discipline of Strategic Leadership ist erhältlich über unser Wiesbadener Büro, online und in guten Buchläden. Es erscheint in deutscher Übersetzung in der zweiten Jahreshälfte 2003.

Für mehr information besuchen Sie uns bitte unter www.kepner-tregoe.com/de oder schreiben Sie eine E-Mail an european.enquiries@kepner-tregoe.com



© Kepner-Tregoe Deutschland, Llc
Aarstrasse 1
65195 Wiesbaden
Deutschland
Telefon: +49 (0)611-41149-15
Fax: +49 (0)611-41149-28