
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

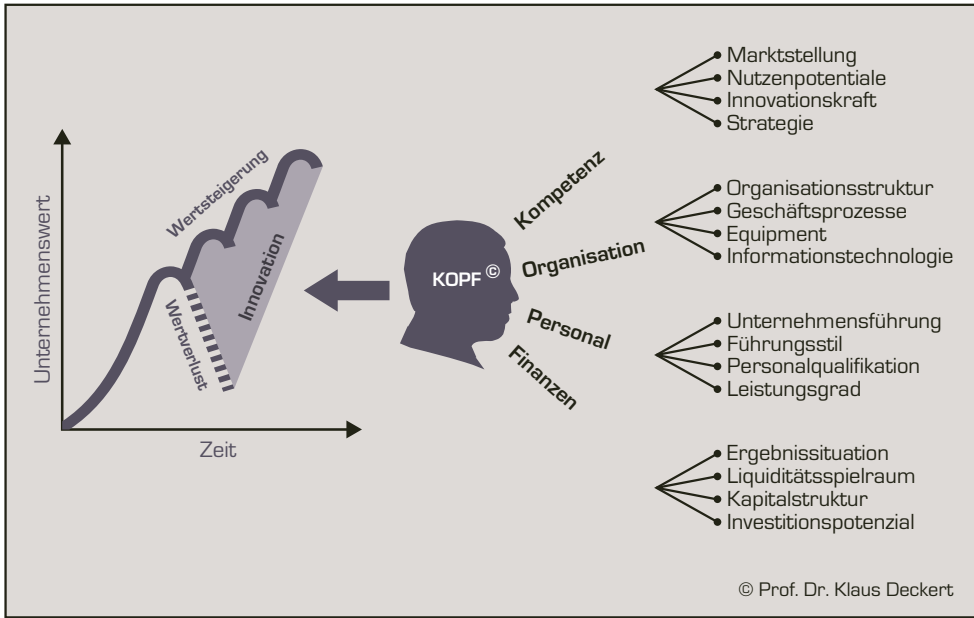


Abbildung 2: Wertsteigerung mit KOPF

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. Strategiemanagement 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. Aufgabenkritik 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.

Management Champions

Die 100 besten Erfolgsstrategien für Manager

Deckert, K.

2015, VII, 256 S. 100 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-06871-4