

Andy Bruce, Ken Langdon

Strategisch denken

Wie Sie
Ihre Zukunft
planen

work|life



GABAL



Strategisch denken



ANDY BRUCE
KEN LANGDON

Strategisch denken

Wie Sie Ihre
Zukunft planen

Übersetzt von
Nikolas Bertheau



GABAL



A Dorling Kindersley Book
www.dk.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Titel der englischen Originalausgabe:
Think Strategically. Plan the future and make it happen

© Copyright Dorling Kindersley Limited, 2007

© Text Copyright Andy Bruce und Ken Langdon, 2007

© Copyright 2009 der deutschen Ausgabe
by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung,
auch auszugsweise, nur mit schriftlicher
Genehmigung des Verlags.

ISBN 978-3-86200-154-5

Lektorat: Anke Schild, Hamburg
Satz: Das Herstellungsbüro, Hamburg,
www.buch-herstellungsbuero.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech,
www.martinzech.de

www.gabal-verlag.de

Inhalt

1 Denken Sie strategisch

- 14 Warum Strategie?
- 16 Die Hintergründe
- 20 Die Strategie fest im Blick

2 Analysieren Sie Ihre Situation

- 26 Äußere Einflussfaktoren
- 28 Die Bedürfnisse der Stakeholder
- 30 Die Bedürfnisse der Kunden
- 34 Das Wettbewerbsumfeld
- 36 Das Team und seine Fähigkeiten
- 38 Kernkompetenzen
- 40 Innovative Strategien
- 44 SWOT-Analyse

3 Entwerfen Sie eine Strategie

- 50 Die Phasen der Strategieplanung

- 52 Ziele definieren
- 54 Stärken bestimmen
- 56 Grenzen ziehen
- 58 Schwerpunkte setzen
- 62 Die Strategie integrieren
- 66 Finanzplanung
- 68 Die Strategie testen
- 70 Markenmanagement
- 72 Klar kommunizieren

4 Implementieren Sie Ihre Strategie

- 76 Prioritäten setzen
- 78 Strategische Partnerschaften
- 82 Veränderungen planen
- 88 Die ersten 100 Tage
- 90 Risiken bestimmen
- 94 Ziele überprüfen
- 96 Kontrollinstrumente festlegen
- 98 Führungsstil
- 100 Mitarbeiter motivieren

- 102 Besprechungen abhalten
- 104 Flexibilität

5 Entwerfen Sie eine Lebensstrategie

- 108 Lebensstrategie
- 116 Karrierestrategie
- 118 Register
- 120 Bildnachweis



Einführung

Strategisches Denken ist die Voraussetzung für jeden unternehmerischen Erfolg; jeder von uns muss sich, wenn er im Leben Erfolg haben will, Gedanken über seine eigene Zukunft sowie die Zukunft seines Teams, seines Unternehmens, seiner Familie und seiner Freunde machen. Strategisches Denken ist somit eine Kernfähigkeit, die jeder Mensch, der in irgendeiner Form arbeitet, mitbringen muss.

Wer strategisch denkt, verfügt über einen Zukunftsplan. Er versteht es, seine Vision in eine konkrete Strategie zu übersetzen, die sich realisieren und an die sich ständig verändernden Bedingungen anpassen lässt. Er versteht den Planungsprozess und weiß, wie man Stakeholder motiviert, sich an ihm zu betei-

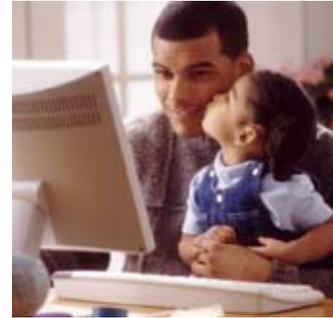
**Hinter jedem
erfolgreichen Plan
steht eine gute
Strategie.**

ligen und Verantwortung für die Umsetzung der Strategie zu übernehmen. Ob Sie Chef eines Unternehmens oder Mitglied eines Teams sind, das bestrebt ist, das Beste aus sich herauszuholen – wenn Sie Ihre Performance verbessern wollen, kommen Sie ohne diese Fähigkeit nicht aus.

Dieses Büchlein hilft Ihnen, Ihre derzeitigen strategischen Fähigkeiten zu beurteilen, Ihre Ziele zu bestimmen, Ihre Stärken zu

erkennen und für die Gegenwart und die Zukunft strategische Schwerpunkte zu setzen. Sie erfahren, wie Sie einfache und komplexe Veränderungen planen und implementieren können, um sicherzustellen, dass sich Ihr Team laufend an die veränderten Um-

feldbedingungen anpasst. Sie nehmen Ihre Work-Life-Balance und andere Aspekte Ihrer persönlichen Strategie unter die Lupe und lernen, wie Sie entscheidend zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen und gleichzeitig Ihre persönlichen Ziele verwirklichen können. Wenn Sie vor lauter drängenden Tagespflichten nicht dazu kommen, sich mit den eigentlichen Problemen auseinanderzusetzen, weil Sie mit der Symptombekämpfung kaum hinterherkommen, finden Sie hier eine Anleitung, wie Sie diesem Teufelskreis entrinnen können. Wenn der Beruf Sie nahezu auffrisst und Sie eher für die Arbeit leben als für das Leben zu arbeiten, erfahren Sie, was Sie tun müssen, damit Ihre berufliche Performance neue Höhen erklimmt, Ihre Karriere steil nach oben führt und Ihnen dennoch Zeit bleibt für die wichtigen Menschen in Ihrem Leben – und für ein wenig Freude und Spaß!





Bestandsaufnahme

Dieser Selbsttest soll Sie anspornen, sich über Ihre strategischen Fähigkeiten Gedanken zu machen und Verbesserungsmöglichkeiten auszuloten. Machen Sie ihn, bevor Sie das Büchlein lesen, indem Sie den entsprechenden Buchstaben in das mit »Vorher« überschriebene Kästchen eintragen. Beantworten Sie im Anschluss an die Lektüre den Fragebogen noch einmal, um Ihren Fortschritt zu messen.

- | | Vorher | Nachher |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <p>1 Ist Ihr Teamplan mit der Strategie Ihres Unternehmens vereinbar?</p> <p>A Ich weiß nicht, wie die Unternehmensstrategie aussieht.
 B Ich muss aufgrund meiner besonderen Aufgaben in bestimmten Situationen eine andere Linie verfolgen.
 C Ich kann meinen Plan mit der Vision und den Zielen meines Unternehmens nahtlos in Einklang bringen.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>2 Wie gut kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden?</p> <p>A Unsere Kunden sagen uns, was sie brauchen, und wir versuchen, ihren Wünschen gerecht zu werden.
 B Wir besprechen uns mit ihnen zweimal jährlich.
 C Zu meiner Strategie gehört ein System, um Veränderungen in den Kundenbedürfnissen zeitnah zu erkennen.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>3 Wie gut kennen Sie Ihr Wettbewerbsumfeld?</p> <p>A Ich habe nur interne Kunden und muss folglich nicht gegen Wettbewerber antreten.
 B Ich behalte die Konkurrenz im Auge und informiere mich von Zeit zu Zeit über neue Entwicklungen.
 C Ich weiß, wo die Konkurrenz heute steht, habe aber ebenso die Zukunft im Blick.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>4 Wie innovativ ist Ihr Team?</p> <p>A Wir können gut auf neue Situationen reagieren.
 B Wir haben einen Briefkasten für neue Ideen und Vorschläge.
 C Ich habe ein System zur Bewertung neuer Arbeitsweisen.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | Vorher | Nachher |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <p>5 Unter welchen Bedingungen ändern Sie Ihre Arbeitsweise?</p> <p>A Wenn die Umstände es erzwingen.
 B Wir halten zweimal jährlich eine Besprechung zur Überprüfung unserer Methoden ab.
 C Wir überprüfen unsere Methoden fortlaufend auf Veränderungsbedarf, um Problemen zuvorzukommen.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>6 Ist Ihr Plan langfristig ausgerichtet?</p> <p>A Man kann die Zukunft nicht vorhersagen.
 B Davon gehe ich aus, aber wir sind notfalls flexibel.
 C Es gehört zu unserem Planungsprozess, nach Chancen in der Zukunft zu suchen.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>7 Wissen Sie, welche Produkte und Marktsegmente am besten für Sie sind?</p> <p>A Ich bin nicht sicher, was mit »Produkt« und »Markt« gemeint ist.
 B Wir lassen uns von den Chancen leiten, die sich uns bieten.
 C Ja, und wir sind darauf vorbereitet, bei Bedarf die Schwerpunkte zu verlagern.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>8 Kennen Ihr Vorgesetzter und die übrigen Stakeholder Ihre Strategie?</p> <p>A Die interessiert sie gar nicht.
 B Ich stelle sie ihnen einmal im Jahr vor.
 C Wir haben einen Kommunikationsplan, der alle Beteiligten auf dem Laufenden hält.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>9 Lagern Sie Arbeitsprozesse aus, falls dies effektiver und preiswerter ist?</p> <p>A Gebe ich damit nicht meinen Job in fremde Hände?
 B Wir tun dies ausschließlich in der Form, dass wir größere Abteilungen komplett auslagern.
 C Bei der Planung sind wir für alles offen, auch für Outsourcing.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>10 Wie gut sind Ihre Change-Projekte aufeinander abgestimmt?</p> <p>A Wir haben keine Veränderungen geplant.
 B Wir bemühen uns, Ressourcenkonflikte rechtzeitig zu erkennen, um Probleme zu vermeiden.
 C Wir haben ein Diagramm, das zeigt, wie die einzelnen Projekte ineinandergreifen, sodass wir Redundanzen vermeiden und voneinander lernen.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11 Erweist sich Ihre Risikobewertung als zutreffend?

A Wir haben kein System zur Risikobewertung.

B Von Zeit zu Zeit thematisieren wir potenzielle Probleme.

C Wir haben ein System zur Bewertung der Wirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit potenzieller Probleme.

Vorher Nachher

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

12 Überprüfen Sie im Zuge strategischer Veränderungen auch Ihre operativen Ziele?

A Unsere Ziele werden einmal jährlich festgeschrieben.

B Wir können die operativen Ziele im Bedarfsfall jederzeit anpassen.

C Wir prüfen bei jedem Strategiewechsel, ob Vorgaben davon betroffen sind und angepasst werden müssen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

13 Wie gut gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeiter zu motivieren, Veränderungen mitzutragen?

A Was sein muss, muss sein.

B Früher oder später fügen sich die Mitarbeiter in der Regel in ihr Schicksal.

C Wir beziehen alle Betroffenen frühzeitig in unsere Planungen mit ein, sodass niemand von einer neuen Strategie überrascht wird; wir verfügen über ein effektives Belohnungssystem und lassen unsere Mitarbeiter unsere Wertschätzung spüren.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

14 Haben Sie einen Plan, um Ihre Work-Life-Balance zu sichern?

A Ich habe darauf keinen Einfluss.

B Ich versuche, möglichst viel Zeit mit meiner Familie zu verbringen.

C Ich habe eine feste Grenze zwischen Arbeit und Freizeit gezogen und versuche sie einzuhalten.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Gesamt

	A	B	C
Vorher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auswertung
Überwiegend A-Antworten

Ihre Antworten lassen darauf schließen, dass Sie mit dem strategischen Denken noch wenig vertraut sind und sich bei aller Begeisterung vorerst auf die Grundtechniken der Strategiebildung und der Planung konzentrieren sollten. Machen Sie sich klar, worin der Zweck Ihres Teams besteht und wo seine Stärken liegen. Beschäftigen Sie sich anschließend mit den einzelnen Stufen des Planungsprozesses und überprüfen Sie regelmäßig Ihre Fortschritte. Machen Sie sich mehr Gedanken über Ihre Kunden und deren Bedürfnisse und Wünsche.

Überwiegend B-Antworten

Sie verfügen über Grundkenntnisse im strategischen Denken und sind recht sicher im Umgang mit Kunden und anderen Stakeholdern. Sie beginnen, Ihre Strategie aus der Perspektive des Unternehmens zu sehen, sollten diese Fähigkeit aber noch weiter ausbauen. Beginnen Sie mit einer Planungssitzung und mindestens einem Change-Projekt und legen Sie die Schritte zu seiner Umsetzung fest. Überprüfen Sie Ihr strategisches Denken immer wieder selbstkritisch.

Überwiegend C-Antworten

Sie haben eine professionelle Vorstellung von Ihrer Rolle als Teamleiter und strategischer Planer. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie zu Ihren Kunden und anderen Stakeholdern gute Beziehungen unterhalten. Konzentrieren Sie sich auf die langfristige Strategie und verbessern Sie mittels der hier vorgestellten Techniken Ihr Arbeitsumfeld und Ihre betriebliche Performance. Helfen Sie auch den Mitgliedern Ihres Teams bei der Verbesserung ihrer Fähigkeiten. Zeigen Sie ihnen, wie wichtig eine ausgewogene Work-Life-Balance ist und wie sie diese durch eine Anpassung ihrer Strategie erreichen.

Noch ein Wort zu Ihrem Ergebnis ...

Wenn Sie diesen Selbsttest zum ersten Mal durchführen, sollten Sie diese Hinweise bei der anschließenden Lektüre im Auge behalten. Achten Sie besonders auf jene Bereiche, in denen es Ihnen noch an Professionalität mangelt, und machen Sie sich mit den Tipps und Techniken des Buches vertraut. Sobald Sie erste Erfahrungen mit den vorgestellten Techniken gemacht haben, füllen Sie den Fragebogen erneut aus. Wenn Sie beim ersten Mal nicht geschummelt haben, werden Sie jetzt deutliche Fortschritte feststellen!