

## Business Tipp 15

Der Business-Tipp ist ein Projekt, das Publizistik Projekte gemeinsam mit den regionalen Tageszeitungen Aachener Zeitungen und Aachener Nachrichten realisiert. Er richtet sich als Management- und Marketing-Ratgeber an kleine und mittelständische Unternehmen.

Der Business-Tipp besteht aus einem kompakten Text für die Printausgabe, den Sie in der Regel als zweiten Text im Dokument abgedruckt finden, und einer ausführlichen Online-Ausgabe, die Sie im Original unter dem folgenden Link finden:

[http://www.aachener-zeitung.de/sixcms/list.php?page=seite\\_lokales\\_azan&sv\[article\\_id\]=140702,249803&sv\[connect\]=1&wo=Geld:Ratgeber&wobild=menue\\_geld.gif](http://www.aachener-zeitung.de/sixcms/list.php?page=seite_lokales_azan&sv[article_id]=140702,249803&sv[connect]=1&wo=Geld:Ratgeber&wobild=menue_geld.gif)

Als PDF-Download finden Sie alle Business-Tipps mit ergänzenden Informationen und Werkzeuge unter:

<http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>. Dort können Sie den Business-Tipp auch abonnieren.

Weitere Informationen über Publizistik Projekte finden Sie auf der letzten Seite.

### Gewinnerformel vier mal vier **Erfolgsmatrix für Ihr Unternehmen**

von Hartmut Giesen

Erfolgsrezepte für das Management gibt es viele, zu viele. Und ihre Halbwertszeiten erinnern zuweilen eher an Moden als an ernsthafte Methoden. Studien zeigen regelmäßig, dass es nur wenige, sehr grundlegende Managementkonzepte gibt, die wirklich funktionieren und Unternehmen erfolgreich machen.

Vier primäre Managementdisziplinen haben Wirtschaftswissenschaftler der Harvard Business School und der Tuck School of Business identifiziert, auf die sich erfolgreiche Unternehmen konzentrieren: Strategie, Ausführung, Kultur und Struktur. Heraus kristallisiert haben sich diese Disziplinen in einer Analyse von 200 Managementmethoden, die 160 Unternehmen über einen Zeitraum von 10 Jahren angewandt haben.

Eine weitere Studie zeigt, auf welchen Managementfeldern erfolgreiche Unternehmen besonders stark sind. Das vom Marktforschungsunternehmen Forum GmbH, Mainz, publizierte

Publizistik Projekte Hartmut Giesen, Faulenbruchstr. 83, 52159 Roetgen  
Tel. 02471-921301, Fax 02471-921303, Email [info@publizistik-projekte.de](mailto:info@publizistik-projekte.de), <http://www.publizistik-projekte.de>

„Excellence Barometer“ misst bei erfolgreichen mittelständischen Unternehmen Höchstwerte auf den Gebieten Führung, Marketing und Qualität.

Diese Erkenntnisse sind eigentlich wenig überraschend. Überraschend ist eher, dass diese Erfolgsfaktoren so häufig aus dem Blick geraten. Eine sehr einfache Methode, um dies zu verhindern, ist die Konstruktion einer unternehmensindividuellen Erfolgsmatrix. Sie entsteht, wenn sie die vier Kerndisziplinen Strategie, Ausführung, Kultur und Struktur auf Ihr Unternehmen als Ganzes und die drei Kernfelder Führung, Marketing und Qualität anwenden. Sie erhalten auf diese Weisen keine bis ins Letzte ausformulierte Handlungsanweisung, aber einen groben Rahmen, innerhalb dem sich Ihr Management bewegt. Die Matrixform bietet eine kompakte Darstellung über alle Felder und Disziplinen hinweg und macht Sie sofort auf Unstimmigkeiten aufmerksam.

Beispiel Marketing: Die Ausgangsfrage, um die Marketingspalte der Matrix zu konstruieren lautet, was können die Managementdisziplinen dazu beitragen, um im Marketing top zu werden (oder zu bleiben). Um die einzelnen Felder auszufüllen, haben Sie dann folgende Fragen zu beantworten: Welche Marketingstrategie wähle ich? Welcher Ablauforganisation benötige ich für ein effektives Marketing? Welche Kultur ist dieser Marketingstrategie förderlich? Welche Struktur gebe ich der (virtuellen) Marketingabteilung?

Die amerikanische Studie gibt auch einige Hinweise, welche Faktoren bei der Ausübung der Managementdisziplinen erfolgsversprechend sind:

## Strategie

In jedem Markt gibt eine Reihe von erfolgreichen Strategieansätzen. Welchen Sie davon wählen, spielt kaum eine Rolle. Wichtig dagegen ist, dass die Strategie ein klares Wertversprechen für Ihre Kunden beinhaltet und Sie sie klar, konsequent und kontinuierlich gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Partnern kommunizieren. Bei aller strategischen Konsequenz müssen Strategien jedoch flexibel bleiben, um auf neue Entwicklungen reagieren zu können.

Hier einige Beispiele, mit welchen Fragestellungen Sie sich innerhalb der Managementdisziplin Strategie zu befassen haben (siehe dazu auch Business Tipp 6).

#### **Unternehmen:**

Welche strategischen Ziele hat das Unternehmen?

Themen:

- Mission (hier gehört z. B. das Wertversprechen hin)
- Vision
- Fokussiert vs. diversifiziert
- Renditeziele
- National vs. international
- ....

#### **Führung:**

Welche Führungsstrategien erfordern die strategischen Ziele?

- Themen:
- Führungsstil
- Rekrutierung
- Führungsqualifikationen
- ...

#### **Marketing:**

Welche Marketingstrategien dienen den allgemeinen strategischen Zielen?

Themen:

- Produkt-/Dienstleistungsportfolio
- Märkte
- Positionierung
- Markenkongzepte
- ...

#### **Qualität:**

Welche Qualitätsziele stützen die strategischen Ziele und mit welcher Qualitätstrategie setzt das Unternehmen sie um?

Themen:

- TQM
- SixSigma
- ISO 9000ff
- ....

### Ausführung

Bei der Ausführung kommt es darauf an, reibungslose betriebliche Abläufe zu etablieren und diese ständig zu optimieren (Gewinnerunternehmen steigern ihre Produktivität doppelt so schnell wie der Branchendurchschnitt). Ziel dieser Managementdisziplin ist es, Kunden die Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die sie erwarten.

Auf den einzelnen Managementfeldern sind dabei z. B. folgende Punkte zu bedenken:

**Unternehmen:**

Wie muss das Unternehmen arbeiten, um die strategischen Ziele zu erreichen und seine Kunden zufrieden zu stellen?

Themen:

- Gestaltung von Wertschöpfungsketten
- Formung von Geschäftsprozessen
- Gestaltung von Workflows
- Rationalisierung
- Finanzmanagement/Controlling
- Allgemeine Administration
- ...

## **Führung:**

Wie muss Führung organisiert sein, um optimale Betriebsabläufe zu garantieren?

Themen:

- Führungspersonal
- Berichtswesen und -wege
- Entlohnungssysteme
- Meetingstruktur
- Verantwortung von Mitarbeitern und Managern
- ...

## **Marketing:**

Wie muss Marketing organisiert sein, um Kundenwünsche zu registrieren und zu erfüllen?

Themen:

- Marketingmannschaft
- Koordination externe u. interne Dienstleister
- Marketinginformationssystem
- Marketingmix
- ...

## **Qualität:**

Wie muss das Qualitätswesen organisiert und implementiert sein, um eine hinreichende (nicht perfekte) Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten?

Themen:

- Qualitätsworkshops
- Dokumentationen
- Zertifizierungsprozess
- House of Quality
- Qualitätskontrolle
- Poka-yoke
- ...

## Kultur

Erfolgreiche Firmen stellen die Leistung (nicht den Spaß) in den Mittelpunkt ihrer Unternehmenskultur. Hohe Anforderungen an die Mitarbeiter zu stellen, ist wichtiger als alle anderen kulturellen Aspekte. Damit diese hohen Anforderungen jedoch auch erfüllt werden können, gehört zur Unternehmenskultur auch ständige Motivation, Entscheidungsfreiheiten für die Mitarbeiter sowie die emotionale und finanzielle Anerkennung von Leistung.

### Unternehmen

Welche Unternehmenskultur fördert die Leitungsfähigkeit und -willigkeit der Mitarbeiter und gleichzeitig das Unternehmensimage?

Themen:

- Leistungsorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Unternehmenswerte
- Inszenierung
- Corporate Branding
- Corporate Behaviour
- ...

### Führung

Welche Führungskultur motiviert die Mitarbeiter zu Bestleistungen?

Themen:

- Distanz vs. Nähe
- Mitarbeiterfeedback
- Arbeitsumgebung
- Führungspersönlichkeiten
- Unternehmerpersönlichkeit
- ...

## Marketing

### Welche Unternehmenskultur passt zu unserem Marketing?

Themen:

- Kundenorientierung
- Marketingorientierung als Firmenphilosophie
- Corporate Identity
- Kohärenz von Unternehmenskultur und Positionierung
- ...

## Qualität

### Wie kann Qualitätsbewusstsein in der Unternehmenskultur verankert werden?

Themen:

- Qualitätsbewusstsein
- Qualitätswahrnehmung
- Wertschätzung von Qualität auf allen Gebieten (z. B. auch bei der Ausstattung von Arbeitsplätzen)
- Perfektion vs. Praktikabel
- ...

## Struktur

Bei Überlegungen zur optimalen Struktur Ihres Unternehmens gibt es nur zwei Kriterien, die Sie zu beachten haben: Erleichtert sie die Arbeit? Vermeidet oder reduziert sie Bürokratie?

Entscheidend dafür sind flache Hierarchien sowie die reibungslose Zusammenarbeit und der freie Informationsaustausch zwischen den Unternehmenseinheiten.

## Unternehmen

### Welche Strukturen ermöglichen perfekte Abläufe und vermeiden Bürokratie?

Themen:

- Abteilungs- vs. Projektorganisation
- Zentralistisch vs. dezentral
- Informationswege und -austausch
- Wissensmanagement
- ...

## **Führung**

Welche Führungsstrukturen lassen schnelle und flexible Entscheidungen zu?

Themen:

- Führungsorgane
- Führungsspanne
- Hierarchie
- Berichtswege
- Funktionen
- Positionen
- ...

## **Marketing**

Wie ist das Marketing in die Unternehmensstruktur integriert?

Themen:

- Marketingabteilung und Aufgaben (PR, Werbung, Internet.....)
- Marketing und Vertrieb
- Produktmanagement
- Key Account Management
- ...

## **Qualität**

Wie muss das Qualitätswesen in die Unternehmensstruktur integriert sein, um die Qualitätsziele zu erreichen?

Themen:

- Qualität als Topmanagementthema

■ Qualitätsbeauftragter/Qualitätsabteilung

■ ...

Natürlich ist keine der hier aufgestellten Liste komplett. Auch könnten Themenbereiche (z. B. Führungsstil) unter verschiedenen Punkten behandelt werden. Aber für einen ersten Ansatz sollten sie ganz hilfreich sein.

Weiterführende Informationen über Managementdisziplinen und Managementfelder sowie eine Beispielerfolgsmatrix, in der die hier vorgestellten Fragestellungen konzentriert dargestellt sind, finden Sie wie immer unter: <http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>.

---

Kompakte Printversion

### **Gewinnerformel vier mal vier Erfolgsmatrix für Ihr Unternehmen**

von Hartmut Giesen

Erfolgsrezepte für das Management gibt es viele, zu viele. Und ihre Halbwertszeiten erinnern eher an Moden als an langfristig wirksame Methoden. Studien zeigen regelmäßig, dass es nur wenige, sehr grundlegende Managementkonzepte gibt, die wirklich funktionieren und Unternehmen erfolgreich machen.

Vier primäre Managementdisziplinen haben Wirtschaftswissenschaftler der Harvard Business School und der Tuck School of Business identifiziert, auf die sich erfolgreiche Unternehmen konzentrieren: Strategie, Ausführung, Kultur und Struktur. Heraus kristallisiert haben sich diese Disziplinen in einer Analyse von 200 Managementmethoden, die 160 Unternehmen über einen Zeitraum von 10 Jahren angewandt haben.

Eine weitere Studie zeigt, auf welchen Managementfeldern erfolgreiche Unternehmen besonders stark sind. Das vom Marktforschungsunternehmen Forum GmbH, Mainz, publizierte

„Excellence Barometer“ misst bei erfolgreichen mittelständischen Unternehmen Höchstwerte auf den Gebieten Qualität, Marketing und Führung.

Diese Erkenntnisse sind eigentlich wenig überraschend. Überraschend ist eher, dass diese Erfolgsfaktoren so häufig aus dem Blick geraten. Eine sehr einfache Methode, um dies zu verhindern, ist die Konstruktion einer unternehmensindividuellen Erfolgsmatrix. Sie entsteht, wenn sie die vier Kerndisziplinen auf Ihr Unternehmen als Ganzes und die drei Kernfelder anwenden. Sie erhalten auf diese Weisen keine bis ins Letzte ausformulierte Handlungsanweisung, aber einen groben Rahmen, innerhalb dem sich Ihr Management bewegt. Die Matrixform bietet eine kompakte Darstellung über alle Felder und Disziplinen hinweg und macht Sie sofort auf Unstimmigkeiten aufmerksam.

Beispiel Marketing: Die Ausgangsfrage, um die Marketingspalte der Matrix zu konstruieren lautet, was können die Managementdisziplinen dazu beitragen, um im Marketing top zu werden (oder zu bleiben). Um die einzelnen Felder auszufüllen, haben Sie dann folgende Fragen zu beantworten: Welche Marketingstrategie wähle ich? Welcher Ablauforganisation benötige ich für ein effektives Marketing? Welche Kultur ist dieser Marketingstrategie förderlich? Welche Struktur gebe ich der (virtuellen) Marketingabteilung?

Die amerikanische Studie gibt auch einige Hinweise, welche Faktoren bei der Ausübung der Managementdisziplinen erfolgsversprechend sind:

In jedem Markt gibt eine Reihe von erfolgreichen Strategieansätzen. Welchen Sie davon wählen, spielt kaum eine Rolle. Wichtig dagegen ist, dass die Strategie ein klares Wertversprechen für Ihre Kunden beinhaltet und Sie sie klar, konsequent und kontinuierlich gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Partnern kommunizieren.

Bei der Ausführung kommt es darauf an, reibungslose betriebliche Abläufe zu etablieren und diese ständig zu optimieren. Gewinnerunternehmen steigern ihre Produktivität doppelt so schnell wie der Branchendurchschnitt.

Erfolgreiche Firmen stellen die Leistung (nicht den Spaß) in den Mittelpunkt ihrer Unternehmenskultur. Dazu gehören zum Beispiel ständige Motivation, Entscheidungsfreiheiten für die Mitarbeiter, emotionale und finanzielle Anerkennung von Leistung.

Bei Überlegungen zur optimalen Struktur Ihres Unternehmens gibt es nur zwei Kriterien, die Sie zu beachten haben: Sie soll die Arbeit erleichtern und Bürokratie vermeiden oder verringern. Entscheidend dafür sind flache Hierarchien sowie die reibungslose Zusammenarbeit und der freie Informationsaustausch zwischen den Unternehmenseinheiten.

Weitere Informationen über Managementdisziplinen, Managementfelder und darüber, wie Sie die Erfolgsmatrix anwenden, finden Sie wie immer unter: <http://www.az-web.de>

## **Publizistik Projekte – Ihr Allround-Partner für Marketing und Kommunikation**

Publizistik Projekte ist Ihr Allround-Partner für die Entwicklung und Umsetzung von regionalen, nationalen und internationalen Marketing- und Kommunikationsstrategien. Theoretisches Know-how in den Bereichen Marketing, PR, Kommunikation und Technik, neun Jahre Erfahrung in der Umsetzung von funktionierenden Marketing- und PR-Programmen und ebenso lange unternehmerische und journalistische Praxis sind die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

### **Rollen**

Typischerweise übernimmt Publizistik Projekte für Unternehmen die Funktion einer externen Marketingabteilung, die sämtliche Marketingaktivitäten koordiniert, die Aufgaben einer PR-Agentur oder die Rolle eines Projektdienstleisters. Zum Tätigkeitsspektrum gehören:

### **Dienstleistungsspektrum**

- Beratung: Marketing-, Kommunikations- und PR-Consulting
- Kommunikation: PR, klassische Pressearbeit, Werbung, Web, Direktmarketing, Online-Marketing, Marketingmedien, integrierte Kommunikation, interne Kommunikation, Workshops
- Text: Pressetexte, Broschüren, Mailings, Newsletter, Firmen- u. Kundenzeitschriften

## Branchen

Publizistik Projekte hat in folgenden Branchen und Bereichen Kunden betreut:

- Informationstechnologie: Entwicklungswerkzeuge, Software-Entwicklung, EAI, CMS, ERP, CRM, Business Intelligence, Embedded Systeme/Embedded PC, iSeries bzw. AS/400, Netzwerke, verschiedene betriebswirtschaftliche Applikationen
- Technologie: Hochtemperaturkeramik, Laser, Kunststoffverarbeitung
- Gebäude- und Industrieautomation: Bussysteme, Leittechnik, Steuerungen
- Verkehr: Eisenbahninfrastruktur
- Jugend: Jugendverband

Publizistik Projekte publiziert regelmäßig praxisorientierte Ratgeberartikel zu den Themen Strategie, Marketing, Management und Wissenschaft/Technik. Den kostenlosen Business-Tipp können Sie hier abonnieren: <http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>.