

Philos® GmbH

Holzbauer Straße 10
86911 Dießen am Ammersee bei München

E-Mail: office@philos-portal.de

Tel.: 0049-(0)89-15 89 20 77

Fax: 0049-(0)89-15 89 20 78

www.philos-portal.de



Erfolgsfaktoren der Strategiearbeit nach Jack Welch

**Kurzzusammenfassung und fachliche
Kommentierung des Bestsellers von Jack Welch
„Mein Know-How für Ihre Wettbewerbsstrategie“**

Quelle: CD 1 aus Jack Welch and Suzy Welch: Winning 3, Mein Know-How für Ihre Wettbewerbsstrategie,
3 CDs, CampusHörbuch, 2006, www.campus.de

1. Strategie – „Die Soße macht`s“	Seite	3
2. Also was ist Strategie nun?	Seite	6
3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden	Seite	8
1. Fragenfolie 1: Wie sieht das Spielfeld gerade aus?		
2. Fragenfolie 2: Was macht die Konkurrenz?		
3. Fragenfolie 3: Was haben Sie getrieben?		
4. Fragenfolie 4: Was bringt die Zukunft?		
5. Fragenfolie 5: Wie setzen Sie Ihre Konkurrenten schachmatt?		
4. Auf die richtigen Leute kommt es an	Seite	14
5. Kontinuierlich besser werden	Seite	16

1. Was ist Strategie?

„Die Soße macht´s“ – Beschreibung in Stichworten

„Weniger grübeln, mehr handeln“

„Lebendiges, atmendes, 100%ig dynamisches schnelles Spiel“

„Wissenschaftlicher Ansatz ist häufig zu unproduktiv; nicht unnötig verkomplizieren“

„Geradlinig, ungefähre Richtung muss klar sein, man strengt sich an, sie umzusetzen“



Jack Welch

CEO General Electric von 1981 bis 2001 und Managementlegende

„Lebendiges, atmendes, 100%ig dynamisches schnelles Spiel“

„Definition der Vorgehensweise, die man regelmäßig überdenkt und den sich ändernden Marktbedingungen anpasst“

„Strategie beschreibt einen sich wiederholenden Prozess, ist weniger theoretisch als uns manche glauben lassen“

1. Wie geht man das Thema Strategie an? Drei Schritten zum Erfolg



1. Sie brauchen eine **zündende Idee für Ihr Geschäft und eine clevere, realistische und relativ schnelle Methode**, sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.
 - ▶ Dazu haben wir fünf Fragenfolien entwickelt, um auf diese Methode zu kommen (Seite 8ff)
2. Betrauen Sie **die richtigen Leute mit den richtigen Aufgaben**, um die zündende Idee umzusetzen
 - ▶ Strategie und persönliche Fähigkeiten müssen zusammenpassen
3. Suchen Sie im Unternehmen oder anderswo geeignete Beispiele für Best Practice zur Umsetzung einer Geschäftsidee. Passen Sie das Muster an und **verbessern Sie sich kontinuierlich**.
 - ▶ Strategie kann sich am Besten in einer Lernenden Organisation entfalten

1. Strategie – „Die Soße macht's“	Seite	3
2. Also was ist Strategie nun?	Seite	6
3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden	Seite	8
1. Fragenfolie 1: Wie sieht das Spielfeld gerade aus?		
2. Fragenfolie 2: Was macht die Konkurrenz?		
3. Fragenfolie 3: Was haben Sie getrieben?		
4. Fragenfolie 4: Was bringt die Zukunft?		
5. Fragenfolie 5: Wie setzen Sie Ihre Konkurrenten schachmatt?		
4. Auf die richtigen Leute kommt es an	Seite	14
5. Kontinuierlich besser werden	Seite	16

2. Also was ist Strategie nun?



- ▶ Strategie ist die Konzentration auf das, was man richtig gut macht.
- ▶ Dazu muss ein Unternehmen oder ein Unternehmensbereich klare Entscheidungen treffen, wodurch es sich vom Wettbewerb unterscheiden will.
- ▶ Beispiel für einen Unternehmensgrundsatz: „Sei in deiner Branche immer die Nummer 1 oder 2 oder lass es bleiben“.
- ▶ Strategien müssen, sofern sie in die richtige Richtung weisen und allgemein genug sind, nicht allzu oft geändert werden, insbesondere wenn sie von frischen Initiativen begleitet werden.
- ▶ Strategieentwicklung ist der Job des CEO oder des Bereichsleiters, warum?
 - ▶ Diese sehen alle Bereiche / Abteilungen klar vor sich
 - ▶ Sie kennen Mitarbeiter und Innovationen
 - ▶ Sie können am Besten erkennen, wo spannende Möglichkeiten liegen
 - ▶ Sie verteilen die Ressourcen
 - ▶ Sie erhalten den Applaus bei Erfolg bzw. halten den Kopf hin, wenn die Strategie fehlschlägt.
- ▶ **Eine erfolgreiche Strategie beinhaltet:**
 - ▶ Eine Idee
 - ▶ Die Vorgehensweise
 - ▶ Das Losmarschieren
 - ▶ Die kontinuierliche Verbesserung
 - ▶ Die richtigen Leute an der richtigen Stelle: Geeignete Mitarbeiter in den Führungspositionen

Inhalt



1. Strategie – „Die Soße macht's“	Seite	3
2. Also was ist Strategie nun?	Seite	6
3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden	Seite	8
1. Fragenfolie 1: Wie sieht das Spielfeld gerade aus?		
2. Fragenfolie 2: Was macht die Konkurrenz?		
3. Fragenfolie 3: Was haben Sie getrieben?		
4. Fragenfolie 4: Was bringt die Zukunft?		
5. Fragenfolie 5: Wie setzen Sie Ihre Konkurrenten schachmatt?		
4. Auf die richtigen Leute kommt es an	Seite	14
5. Kontinuierlich besser werden	Seite	16

3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden

Fragenfolie 1: Wie sieht das Spielfeld gerade aus?

- ▶ Wie lässt sich das Geschäftsfeld, in dem Sie tätig sind, charakterisieren? Was zeichnet es besonders aus:
 - ▶ Handelt es sich um Massenware oder hochwertige Produkte? Oder ist es etwas dazwischen?
 - ▶ Wie lang oder kurz sind die Produktlebenszyklen?
 - ▶ Wer sind die Hauptkunden in diesem Geschäftsfeld und wie ist ihr Kaufverhalten?
 - ▶ Wovon hängt die Rentabilität ab?
- ▶ Wer sind Ihre alten und neuen Konkurrenten?
 - ▶ Worin liegen Stärken und Schwächen jedes Konkurrenten?
 - ▶ Wie stark ist der Vertrieb jedes einzelnen Konkurrenten und wie leistungsorientiert ist seine Unternehmenskultur?
- ▶ Wer hat weltweit welchen Marktanteil in welchem Markt?
- ▶ Wo stehen Sie selbst in diesem Spiel?
 - ▶ Wie gut sind Ihre Produkte?
 - ▶ Wie viel geben Sie für Forschung und Entwicklung aus?



Die Diskussion dieser Fragen ist so lange erforderlich, bis alle wichtigen Player in Ihrem Verantwortungsbereich auf dem selben Stand sind. Dies ist die Voraussetzung, um in den weiteren Strategieprozess gehen zu können und die entscheidende, zündende Idee zu finden.

3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden



Fragenfolie 2: Was macht die Konkurrenz?

- ▶ Was haben die einzelnen Konkurrenten im letzten Jahr unternommen, um das Spielfeld zu verändern?
- ▶ Hat jemand neue Produkte, neue Technologie, einen neuen Vertriebskanal eingeführt und damit das Spiel verändert?
- ▶ Gibt es neue Mitspieler und was haben sie im letzten Jahr getrieben?



Diese Fragen bringen Leben in die Figuren auf dem Spielfeld.

Sie beschäftigen sich ausführlich mit den Konkurrenten und lernen dabei viel über die Situation des eigenen Unternehmens.

3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden



Fragenfolie 3: Was haben Sie getrieben?

- ▶ Was haben Sie im letzten Jahr getan, um das Spielfeld zu verändern?
- ▶ Haben Sie eine Firma gekauft, ein neues Produkt eingeführt, Innovationen auf den Markt gebracht, Ihren Konkurrenten wichtige Mitarbeiter abgeworben oder eine neue Technologie von einem Start-up Unternehmen übernommen?
- ▶ Haben Sie Vorteile gegenüber der Konkurrenz verloren, die Sie früher hatten: z.B. gute Mitarbeiter, ein besonderes Produkt, eine geschützte Technologie?



Mithilfe dieser Fragen kann beantwortet werden, wo Sie gerade stehen: Sind Sie marktführend oder hinken Sie der Konkurrenz hinterher?

Die Dynamik und die aktuelle Situation des eigenen Geschäfts wird durch den Vergleich der Fragen 2 und 3 aufgezeigt. Diese beiden Folien gehören zusammen.

3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden



Fragenfolie 4: Was bringt die Zukunft?

- ▶ Welche Entwicklung würde Ihnen im nächsten Jahr die meisten Sorgen bereiten?
- ▶ Welche 1 bis 2 Aktionen könnte ein Konkurrent unternehmen, um Ihnen das Wasser abzugraben?
- ▶ Welche neuen Produkte oder Technologien könnten Ihre Konkurrenz auf den Markt bringen, die das Spiel grundlegend verändern würden?
- ▶ Welche Fusionen und Firmenzukäufe würden Sie umwerfen?
- ▶ Wie verändert sich die Branche im Allgemeinen: z.B. ökologische Anforderungen der Kunden usw.



Diese Fragen werden häufig nicht ausführlich genug diskutiert. Die Konkurrenz wird zu oft als statische Größe betrachtet, die Branchendynamik wird unterschätzt.

Wenn man in die Zukunft schaut, kann man gar nicht paranoid genug sein.

3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden

Fragenfolie 5: Wie setzen Sie Ihre Konkurrenten schachmatt?

- ▶ Was können Sie tun, um das Spielfeld zu verändern?
 - ▶ Die Einführung eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung?
 - ▶ Eine Kooperation oder Fusion?
 - ▶ Geographische Erweiterung Ihrer Leistungen: Internationalisierung?
 - ▶ Die Optimierung Ihrer Vertriebswege?
 - ▶ ???
- ▶ Was können Sie tun, damit die Kunden Ihnen treu sind, treuer als bisher und treuer als gegenüber Ihren Konkurrenten?
 - ▶ Produkt- und Leistungsverbesserung?
 - ▶ +1 Service als unabdingbares Muss?
 - ▶ ???



Dies ist der richtige Zeitpunkt von der Analyse zur Tat zu schreiten:

Nach der Beantwortung der Fragen aller fünf Folien sollte die Wirkung Ihrer Strategie ziemlich klar sein: „Ihre Geschäftsidee verspricht Erfolg oder muss geändert werden.“

Inhalt



1. Strategie – „Die Soße macht's“	Seite	3
2. Also was ist Strategie nun?	Seite	6
3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden	Seite	8
1. Fragenfolie 1: Wie sieht das Spielfeld gerade aus?		
2. Fragenfolie 2: Was macht die Konkurrenz?		
3. Fragenfolie 3: Was haben Sie getrieben?		
4. Fragenfolie 4: Was bringt die Zukunft?		
5. Fragenfolie 5: Wie setzen Sie Ihre Konkurrenten schachmatt?		
4. Auf die richtigen Leute kommt es an	Seite	14
5. Kontinuierlich besser werden	Seite	16

4. Die richtigen Leute entscheiden über Erfolg und Misserfolg der Strategieumsetzung



- ▶ Um eine Strategie umzusetzen, kommt es vorrangig darauf an, die richtigen Leute mit den richtigen Aufgaben zu betrauen.
- ▶ Sehen Sie sich ganz genau an, in welchem Geschäft Sie gerade sind und welche Eigenschaften Ihre Leute dementsprechend haben sollten. Vergleich wir exemplarisch Massenware mit High Tech Produkten.

Beispiel Massenprodukt (Motorengeschäft):

Die richtigen Leute sind tendenziell:

- ▶ Hart, fordernd, exakt, detailverliebt
- ▶ Keine Visionäre, sondern Kämpfer, die einem Gegner furchtlos entgegen treten
- ▶ Umsetzer, nicht besonders reflektiert links und rechts schauen

Beispiel High Tech Produkt (Flugzeugtriebwerke):

Die richtigen Leute sind tendenziell:

- ▶ Menschen, die den Traum vom Fliegen träumen und Flugzeuge für Wunder halten
- ▶ Voller Visionen, haben Nerven für große finanzielle Einsätze
- ▶ Sind nicht detailverliebt, sondern begeistert für das Produkt und können andere davon begeistern

Inhalt



1. Strategie – „Die Soße macht's“	Seite	3
2. Also was ist Strategie nun?	Seite	6
3. Fragen, um die richtige Strategie zu finden	Seite	8
1. Fragenfolie 1: Wie sieht das Spielfeld gerade aus?		
2. Fragenfolie 2: Was macht die Konkurrenz?		
3. Fragenfolie 3: Was haben Sie getrieben?		
4. Fragenfolie 4: Was bringt die Zukunft?		
5. Fragenfolie 5: Wie setzen Sie Ihre Konkurrenten schachmatt?		
4. Auf die richtigen Leute kommt es an	Seite	14
5. Kontinuierlich besser werden	Seite	16

5. Kontinuierlich besser werden: Mit Best Practices zum Lernenden Unternehmen



- ▶ Gute Unternehmen suchen ständig nach Best Practices, passen diese an das eigene Unternehmen an und verbessern sie stetig.
- ▶ Diese Form des kontinuierlichen Lernens und besser Werdens ist neben geeigneten Mitarbeitern der Kernpunkt für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie.
- ▶ Unternehmen, die nach diesem Prinzip handeln, sind voller Energie, Neugierde, Optimismus, Begeisterung, ... → dies ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil.

Früherer Grundsatz:

Der frühere Abgrenzungsgrundsatz „**Not invented here**“; d.h. Methoden, Ideen, Vorgehensweisen usw. wurden abgelehnt, wenn sie nicht aus dem eigenen Unternehmen stammen, hat immer weniger Gültigkeit.

Heute:

Abgrenzung wird im „**Unternehmen ohne Grenzen**“ durch die Suche nach besseren Methode, klügeren Ideen, pragmatischen Vorgehensweisen usw. innerhalb und außerhalb des Unternehmens abgelöst. Ein „grenzenloses Denken“ lässt Unternehmensgrenzen verschwinden. Virtuelle Problemlösungsnetzwerke ersetzen starre Unternehmensstrukturen.