

[Subscribe](#)[Share ▼](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

HIRT&amp;FRIENDS EXECUTIVE BRIEFING No. 14

[View this email in your browser](#)

# HIRT&FRIENDS EXECUTIVE BRIEFING



## Artikel des Monats

88 Wege mit Trainings  
die Zeit zu  
verschwenden

[hier](#)

**Executive Coaching**  
mit Dr. Michael Hirt.

[hier](#)

Lesen Sie in meiner Management-Kolumne in der Tageszeitung "Die Presse": "Grow or Go. Ohne Wachstum gehen wir unter." [Hier](#)

**Neues Buch von Dr. Michael Hirt**  
Competitive  
Advantage Diversity

A study of best practices of leaders in diversity management with comprehensive recommendations for companies willing to leverage the full potential of diversity management in their organizations.

[mehr Info](#)

## Was Manager von Guerillas lernen können: Heimatgarden

Ein interessanter Aspekt der Guerilla-Strategie ist die Schaffung von „Heimatgarden“ bzw. Milizen. Hierbei handelt es sich um Einheiten, die nicht primär für den Kampfeinsatz vorgesehen sind, sondern die die kämpfenden Einheiten in den Stützpunktregionen der Guerilla entlasten. Die Milizen sind einerseits Nachwuchsschmieden und Reserven für die mobilen kämpfenden Einheiten, andererseits stellen sie sicher, dass sich die Herrschaft der revolutionären Kräfte in den gewonnenen Stützpunktregionen stabilisiert.

### Die Management-Lektion

Ein entsprechendes Prinzip für die Unternehmensführung beschreibt Jack Welch in seinem Buch Winning: "Die Hauptleistung in einer Organisation wird von der breiten Masse - den mittleren 70% der Belegschaft - erbracht, jenen soliden Mitarbeitern also, die zwar nicht glänzen, aber gute Arbeit leisten und bei denen

**Workshops mit Dr. Michael Hirt**

**Strategieentwicklung für die Praxis**

4.-5. Oktober 2016  
30.-31. Mai 2017

vielleicht noch mehr drin wäre, wenn sie hinreichend gefördert würden. Sie können es sich nicht erlauben, diese 70% unbeachtet zu lassen, wie ein braves, stilles Kind, das in einer Familie mit einem Wunder- oder Sorgenkind praktisch nicht wahrgenommen wird.

## Was taugt Ihr Handlungsplan? Überprüfen Sie Ihre Strategie, bevor es Ihr Wettbewerb tut - Teil 3/3

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens ist das konsequent durchdachte und realitätsrobuste Modell, wie das Unternehmen Geld verdient.

Nachdem wir die Frage der Umsetzungsfähigkeiten des Unternehmens sowie die Fragen zum Markt und zum Wettbewerb bereits in den vorherigen Executive Briefings behandelt haben, geht es an dieser Stelle bei der Überprüfung des Geschäftsmodells im Wesentlichen um Ihren Handlungsplan für den Erfolg.

Die folgenden Fragen zum Handlungsplan sollte ein Vorstand/Geschäftsführung dazu in seiner Strategie klar und fundiert beantworten:

- Beruht der Handlungsplan auf einem klaren Verständnis für den Kernauftrag (Mission) des Unternehmens und einer klaren Vorstellung darüber, wo das Unternehmen mittel- und langfristige Ziele haben soll (Vision)?
- Orientieren sich die Strategie und der Handlungsplan an gesellschaftlich wertvollen, positiven, ehrgeizigen und inspirierenden Zielen?
- Ermöglicht der Handlungsplan die Erreichung der Marktführerschaft? In welchen Segmenten?
- Beruhen die Strategie und der Handlungsplan auf der sorgfältigen Abwägung und breiten Diskussion verschiedener strategischer Optionen?
- Können die Strategie und der Handlungsplan durch ihre Unterstützung durch renommierte Kunden und/oder Geschäftspartner (z. B. Lieferanten oder Vertriebspartner) validiert werden?
- Beruhen die Strategie und der Handlungsplan auf einem klaren Verständnis, wie sich Markt und Wettbewerb in den nächsten Jahren verändern werden? Was ist zu tun, um unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein?
- Geht aus der Strategie und dem Handlungsplan hervor, wie das Geschäft in den jeweiligen

**Das CEO-Seminar**  
28. Februar - 1. März  
und 19. April 2017

[mehr Info](#)

**7 Todsünden des Managements** in der Tageszeitung "Die Presse"

[hier](#)

**Dr. Hirts Management-Blog** mit 2 neuen Einträgen pro Woche

[hier](#)

 Forward

 Share

 +1

 Share

 Tweet

**Sehen Sie Dr. Hirt live** [hier](#)

© 2016 HIRT&FRIENDS GmbH. Wir erteilen die Erlaubnis zur Weiterleitung und zur Verwendung der Inhalte unter Angabe der Quelle.

Geschäftsfeldern/Marktsegmenten funktioniert (Geschäftsmodell) und was man ausrichten muss, um dort ein Gewinner zu sein (Erfolgsfaktoren)?

- Umfasst der Handlungsplan alle Elemente der Wertschöpfungskette (der Branche, und nicht nur der Wertschöpfungskette des Unternehmens) und beschreibt er deren strategische Bedeutung und die sich daraus ergebenden Maßnahmen?
- Ist der Handlungsplan ausreichend klar, transparent und konkret?
- Verfügt der Handlungsplan über klare und realistische Ziele, Zwischenziele, Meilensteine und Messgrößen, um sowohl den Erfolg, als auch den Fortschritt auf dem Weg zum Erfolg zu messen?
- Durch welche Aufbauorganisation, Leistungsmanagement- und Belohnungssysteme, sowie Ablauf- und Prozessorganisation wird die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sichergestellt?
- Wie wird in der Strategie und dem Handlungsplan aktiv und konsequent Raum für die Zukunft und Innovation geschaffen?
- Wie wird im Handlungsplan sichergestellt, dass Bürokratie auf das absolut notwendige Minimum reduziert wird und Freiräume für die Mitarbeiter geschaffen werden, um ergebnisorientiert, flexibel und selbstorganisiert im Sinne der Strategie zu handeln?
- Berücksichtigt der Handlungsplan mögliche Veränderungen und Abweichungen auf dem Weg zum Erfolg und den angemessenen Umgang mit diesen („Plan B und C“)?
- Berücksichtigt der Handlungsplan, welche Ziele aus eigener Kraft und welche Ziele in der Form von Kooperationen, strategischen Partnerschaften oder Joint Ventures erreicht werden müssen?
- Berücksichtigt der Handlungsplan angemessen die derzeitigen und zukünftigen Interessen und Auswirkungen auf alle Interessensgruppen (Stakeholder) des Unternehmens, wie zum Beispiel Anteilseigner, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner sowie die Gesellschaft?
- Inwieweit waren die Managementebenen, die für die konkrete Umsetzung des Handlungsplans verantwortlich sein werden, und die marktnahen Bereiche in die Entwicklung der Strategie und des Handlungsplans eingebunden?
- Inwieweit waren andere Interessensgruppen, wie zum Beispiel Lieferanten, Vertriebspartner und Kunden in den Strategieentwicklungsprozess eingebunden?
- Steht hinter dem Handlungsplan eine umfassende Analyse

der notwendigen und verfügbaren Mitarbeiterkapazitäten, so dass sichergestellt ist, dass tatsächlich ausreichend Mitarbeiterkapazitäten für das Tagesgeschäft und die hochqualitative Umsetzung der strategischen Projekte vorhanden sind?

- Welche Cashflow-, G&V- und Bilanzauswirkungen und Wertschaffungspotenziale hat der Handlungsplan? Wie stellen sich diese Zahlen im Vergleich zu Wettbewerbern und anderen Benchmarks dar?
- Ist eine klare Beziehung zwischen den strategischen Projekten und Investitionen, dem Handlungsplan, den wesentliche Faktoren, die den Cashflow beeinflussen, und der Planungsrechnung zu erkennen?
- Sind die Wachstumsannahmen in der Planungsrechnung plausibel (kein Hockeystick)?
- Sind die Planungsrechnungen robust und auf Sensitivität und Risiken geprüft?
- Welche Kapitalrendite ist aufgrund der Planungsrechnungen zu erwarten und wie robust ist diese bei Abweichungen?
- Beruhen die Strategie und der Handlungsplan ausschließlich auf frei verfügbaren Daten und Erkenntnissen, oder auf besonderen Kenntnissen und Einschätzungen, die Wettbewerber nicht haben?
- Sind der Handlungsplan und die Planungsrechnung, sowohl was die Entwicklung der Zahlen, als auch die Umsetzungsgeschwindigkeit betrifft, durch externe Benchmarks und Erfahrungswerte unterlegt?
- Welche bisherigen Leistungen und Ergebnisse des Unternehmens sowie des derzeitigen Managements geben dem Handlungsplan Glaubwürdigkeit?

Quelle: Dr. Michael Hirt, "Die Überprüfung einer Strategie durch den Aufsichtsrat", Der Aufsichtsrat, 10/2013

---

Ein **kostenloser, monatlicher Newsletter, der Managern praxisnahe und schnell umsetzbare Maßnahmen** zur Leistungs- und Ergebnissteigerung, auf der Grundlage der Beratungsansätze, Bücher und Seminare von Dr. Michael Hirt, bringt. Unter [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at) haben Sie Zugriff auf das Newsletterarchiv und zahlreiche weitere kostenlose Ressourcen. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Umsetzung!

**Dr. Michael Hirt**



Weitere Ausgaben des HFEB werden folgende Themen behandeln:

- Widerstand überwinden. Erfolgreiche Veränderungsprozesse in Unternehmen
- Life in a Fast Company. Aus der Führung schnell wachsender Unternehmen lernen
- Hire and Fire. Auswahl und Trennung von MitarbeiterInnen

*Copyright © 2015 HIRT&FRIENDS GMBH, All rights reserved.*

[unsubscribe from this list](#) [update subscription preferences](#)