



Im Voraus aktiv werden

Monster-Eisberg voraus?

Lebenszyklus: Vor dem Aussterben oder Revitalisierung?

Der Phasenanzeiger vermittelt, in welcher Lebenszyklusphase sich Ihr Unternehmen befindet und welche Herausforderungen damit verbunden sind. Beantworten Sie die Fragen durch Ankreuzen.

Typische Merkmale Phase 1:

- Junges Unternehmen, Start-up
- Umsatzorientiertes Verkaufen steht im Vordergrund
- Das Management als Allrounder
- Persönliche Beziehungen des Managements zu vielen Kunden
- Eher ein autoritär-patriarchalischer Führungsstil, dominante Chefs
- Wenig formale organisatorische Hilfsmittel, wenig standardisierte Abläufe
- Keine Stabsabteilungen, z. B. Kundenmanagement
- Geringer Spezialisierungsgrad der Mitarbeitenden
- Verkäufer als Treiber des Geschäfts
- Aktivitäten des Unternehmens eher »partisanenhaft«
- Gründer oder Führungskräfte der ersten Stunde als Treiber

trifft zu

trifft nicht zu

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Typische Merkmale Phase 2:

- Umsatz sowie Anzahl der Mitarbeitenden steigen rasant an
- Unternehmen weist Funktionalstruktur auf
- Standardisierung der Produktpalette, viele neue Produkte, dennoch steigt Variantenvielfalt
- Delegativer Führungsstil
- Einführung von Stäben (IT, Planung, Kundenmanagement)
- Zunehmende Formalisierung der Kommunikationsstrukturen
- Weniger Innovation, vielmehr Multiplikation erfolgreicher Konzepte
- Ausgeprägtes Expansionsdenken auf allen Unternehmensebenen
- Zunehmender Spezialisierungsgrad der Mitarbeitenden
- Weiteres Umsatzwachstum dank Divisionalisierung bzw. Regionalisierung

trifft zu

trifft nicht zu

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

BLITZ-CHECKUP



KONFIGURATION IST



KONFIGURATION SOLL



IMPLEMENTIERUNG



OPTIMIERUNG



Typische Merkmale Phase 3:

- Zunehmende Umsatzstagnation
- Marginale Produktionsinnovationen
- Das obere Management weist wenig Basiskontakt auf
- Zunehmende Machtkämpfe des Managements
- Einführung vieler Standardisierungs- und Kontrollinstrumente
- Abwanderung guter Mitarbeitenden
- Starke Kostenorientierung
- Segmentierung von Kunden und Verkäufern
- Orientierung an Finanzgrößen und Produktivität überdecken nicht-quantifizierbare Zielgrößen wie Qualität, Know-how, Verkäuferkompetenz

trifft zu

trifft nicht zu

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

Typische Merkmale Phase 4:

- Überkapazitäten, Preiskämpfe, Verdrängungswettbewerb auf den Absatzmärkten
- Intoleranz gegenüber abweichendem Verhalten
- Politisierung betrieblicher Entscheidungen
- Umsatzrückgang
- Unklare Anweisungen an die Mitarbeitenden, Hineinregieren durch den Vorgesetzten/Top-Management, wechselnde Prioritäten
- Reagieren auf Aktionen der Konkurrenz
- Geringe Anerkennung für Erfolge und Leistungen
- Überalterung des oberen Managements
- Kurzfristorientierung der Unternehmensziele
- Selbstisolation des Unternehmens

trifft zu

trifft nicht zu

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

» Wer braucht Strukturen und Prozesse, wenn der Gründer mit einem kurzen ›Okay‹ im Vorbeigehen scheinbar alle Probleme löst?«

Anne Weitzdörfer,
Managementexpertin
und Kolumnistin

Übertragen Sie auf Seite 170 die Anzahl der »trifft-zu«-Bewertungen auf die entsprechende Achse des Phasenanzeigers. Verbinden Sie dann die einzelnen Punkte aller vier Achsen.

57 Phasenanzeiger | 170 Auswertung

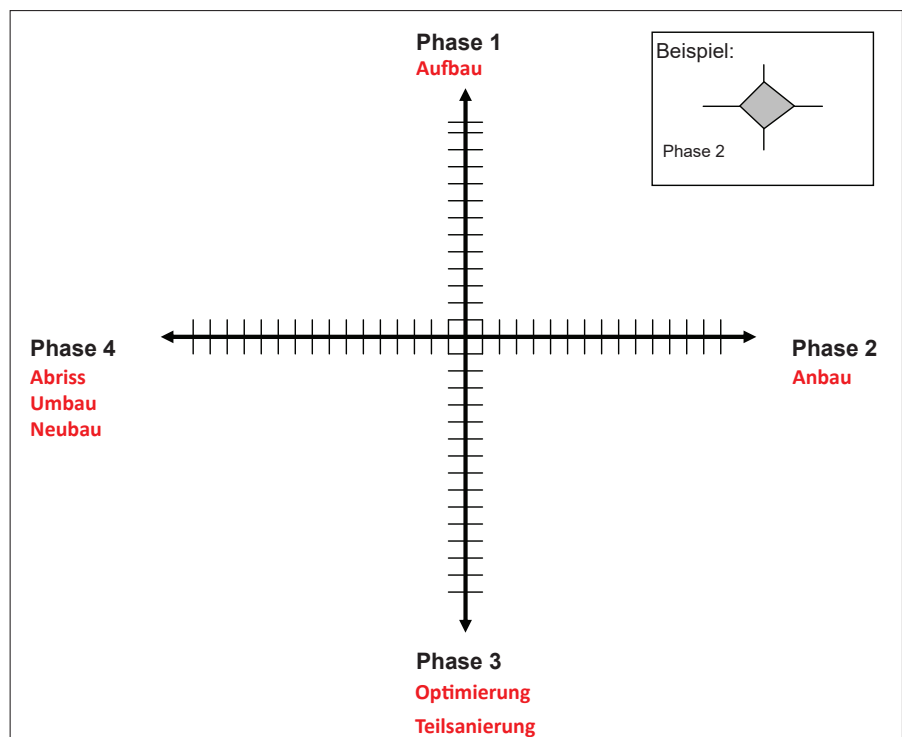
Auswertung Blitz-Checkup Instrument: St. Galler Phasenanzeiger

Ihr Unternehmen im Bild eines Hauses: Was ist zu erneuern, was anzubauen, was neu zu erfinden? Arbeiten Sie permanent an der Weiterentwicklung – dieser Prozess hört nie auf!



Übertragen Sie von den Seiten 116 - 117 die Anzahl der »Trifft-zu«-Bewertungen auf die entsprechende Achse des Phasenanzeigers. Verbinden Sie dann die einzelnen Punkte aller vier Achsen.

In dieser Phase befindet sich Ihr Unternehmen:



WICHTIG:

Es gibt keine eindeutige Zuordnung zu einer einzelnen Phase. Die Grafik zeigt in der Regel aber eine klare Tendenz an.

WO STEHEN WIR?



Phase 1:

Aufbau

Pionier

Partisanenhaft,
direkte Führung,
Management
als Allrounder

Direkte Führung
(Befehl auf Mann),
umsatz-/wachstumsorien-
tiert (quantitativ), keine
formalen organisatorischen
Hilfsmittel, keine Stabsab-
teilungen, Produkt und
Kunde als Treiber

Phase 2:

Anbau

Wachstum

Wachsende Märkte,
Expansionsdenken,
steigende
Spezialisierung

Stark wachsende Märkte,
Expansionsdenken,
steigender Spezialisierungs-
grad, guter Cashflow,
Vorstoß aus dem Kernge-
schäft zusätzlich in erste
neue Märkte

Phase 3:

Optimierung/Teilsanierung

Reife

Mehr qualitatives
Wachstum, stagnierende
Märkte, hoher
Spezialisierungsgrad

Marginale Produkt-
innovationen, starke
Kostenorientierung,
zunehmende formale
Kommunikationsstrukturen,
Konzentration nach INNEN,
relative Stagnation,
Produktivitätsverluste,
zunehmende Stagnation
der Märkte

Phase 4:

Abriss/Umbau/Neubau

Untergangsgefahr
Revitalisierung

Starke Stagnation,
extreme Innen- und
Kostenorientierung,
komplexe Strukturen

Kurzfristige Maßnahmen,
Vielzahl an Standardi-
sierungs- und Kontroll-
instrumenten (Hand-
bücher etc.), Politisierung
betrieblicher Entscheidun-
gen, Abwanderung guter
Mitarbeiter, Selbstisolation
des Unternehmens