



Quarterly

II 2010

Vorwort	3
Wer wir sind	4
Interne & externe Projekte	5
Marktstudie – Investorensituation im Raum München	
Businessplan Reiseveranstalter	
Lehrmaterialien für Studenten	
Veranstaltungen	8
BDSU Kongress Bayreuth 2010	
Vereinsthemen	9
Mitgliederentwicklungsprogramm erfolgreich gestartet	
Academy Consult nimmt gesellschaftliche Verantwortung wahr	
Managementtools	12
Unternehmensziele und deren Operationalisierung	
Impressum	14



Sehr geehrte Damen und Herren,

nach einem fulminanten Start ins Jahr 2010 freut es mich, Ihnen auch über das zweite Quartal dieses Jahres einen positiven Bericht über die Fortentwicklung von Academy Consult präsentieren zu dürfen.

Auch im zweiten Quartal 2010 ist es uns gelungen, wesentliche Ziele und Leitmotive unserer studentischen Unternehmensberatung zu verwirklichen. Insbesondere freut es mich daher, Ihnen über den sehr positiven Verlauf unseres Mitgliederentwicklungsprogramms zu berichten, der einmal mehr den hohen Wert unseres Kuratoriums und der Partner beweist, die Academy Consult unterstützen. Die Mitglieder von Academy Consult erhalten dabei die Möglichkeit, im Rahmen einer vierteiligen Workshopserie Zusatzqualifikationen in den Bereichen Strategieberatung und Business Planning zu erhalten.

Eine studentische Unternehmensberatung wie Academy Consult darf sich nicht davor scheuen, neben Projektverantwortung auch Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Allgemeinheit zu übernehmen. Mit einem neuen Arbeitskreis, der sich ausschließlich mit dem Thema Corporate Social Responsibility befasst, sind wir aktiv dabei, dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Nachdem sowohl der Geschäftsklimaindex für den Raum München als auch die erste Marktstudie unseres Competence Centers Entrepreneurship & Business Planning (CCEBP) über die Gründungssituation in Deutschland auf positive Resonanz und ein sehr interessiertes Publikum gestoßen sind, schließt sich nun die zweite Marktstudie des CCEBPs an. Als Pendant zur vorangegangenen Studie beschäftigt sie sich mit der Investorensituation im Raum München.

Als nachhaltig erwies sich die positive Projektlage, die sich bereits Anfang des Jahres abzeichnete – wir sehen uns darin bestätigt, gestärkt aus der Krise hervorgegangen zu sein. Es konnten zahlreiche Projekte gemeinsam mit verschiedensten Kunden akquiriert und realisiert werden. Als Beispiel möchte ich nur den Business Plan für einen Reiseveranstalter erwähnen oder die Durchführung einer deutschlandweiten Marktanalyse für einen Anbieter von Lehrmaterialien für Studenten.

Ein weiteres Highlight war die Teilnahme einiger unserer Mitglieder am Plattformtreffen des Bundesverbands Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen (BDSU) vom 13. – 16. Mai in Bayreuth. Academy Consult nutzt dieses Netzwerk für den Austausch mit studentischen Beratern aus Deutschland zu aktuellen Themen, Fragestellungen und Problemen sowie zur eigenen Weiterbildung in den angebotenen Firmen-Workshops.

Zudem freut es mich, Ihnen in unserer neuen Rubrik „Managementtools“ in dieser Ausgabe das Thema Unternehmensziele und deren Operationalisierung näherzubringen.

Ihr

Maximilian Matschke

| Vorstand für Externes & Organisation |



Als Studentische Unternehmensberatung in München vermittelt Academy Consult Beratungsprojekte an seine Mitglieder mit dem Ziel, Engagement neben der universitären Ausbildung zu fördern. Unsere Mitglieder setzen sich aus Studenten aller Münchener Hochschulen zusammen, die bei uns die Möglichkeit wahrnehmen, ihr in der Universität erworbenes Wissen in der Praxis anzuwenden. Bis Heute wurden bereits mehr als 120 Projekte zur vollsten Zufriedenheit unserer Kunden abgeschlossen.

Weitere Informationen finden Sie auch unter www.academyconsult.de

„Noch schöner als Visionen
zu haben ist, sie zu
verwirklichen.“

Lisz Hirn



Marktstudie – Investorensituation im Raum München

Als wichtiger Bestandteil der Beratungsdienstleistung von Academy Consult hat sich das Competence Center Entrepreneurship & Business Planning (CCEBP) auf das Themenfeld rund um die Unternehmensgründung spezialisiert. Es ist daher das Ziel des CCEBPs, als Bindeglied zwischen vielversprechenden Gründungsvorhaben und Venture Capitalists oder Business Angels zu fungieren. Nach erfolgreichem Erscheinen unserer ersten Marktstudie mit dem Thema „Studentische Gründungen“ folgt nun das entsprechende Pendant, mit dem das CCEBP die Thematik der Unternehmensgründung nicht aus Sicht des Entrepreneurs, sondern aus Sicht des Investors unter die Lupe nimmt: Die „Marktstudie zur Investorensituation in München“.

Im ersten Teil der Studie geben wir Einblick in die Entwicklung auf den Venture Capital-Märkten seit Ausbruch der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise. Das deutsche Gründungsgeschehen zeigt sich getroffen, aber chancenreich in gleichem Zug: Immer mehr hoch innovative Start Ups besetzen die offenen technologischen Flanken von Großunternehmen, die in Krisenzeiten an Forschung und Entwicklung einsparen. Dem hohen Finanzmittelbedarf junger Unternehmen Rechnung tragend - es kommen nur noch knapp 30% der Gründer ohne Fremdmittel aus - kann die Beteiligungsfinanzierung zunehmend als Chance begriffen werden und lässt das Venture Capital schneller aus der Krise wachsen als andere Finanzbranchen. Gut die Hälfte der VC-Gesellschaften geht schon 2010 wieder von einem Anstieg des Investitionsvolumens aus.

Um den Standort München als Sitz vieler Beteiligungsgesellschaften zu verstehen und darzustellen, wurden Interviews mit zahlreichen lokalen Experten geführt. Der Freistaat nimmt in Sachen Beteiligungsfinanzierung eine traditionell gestärkte Position innerhalb Deutschlands ein: Mit 120 Gründungen im ersten Halbjahr 2009 war die Anzahl der finanzierten

Start Ups bundesweit die höchste, noch vor Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. Allein in München haben 40% aller in Bayern ansässigen Venture Capital- und Private Equity-Gesellschaften ihren Sitz. Die große Anzahl der VC-Gesellschaften vor Ort, langfristig angelegte standortpolitische Programme wie die „Cluster Offensive Bayern“ und die hohe Dichte an qualifiziertem Personal und Forschungseinrichtungen beschreiben die Merkmale, warum sich München als eines der Gründungs- und Kapitalcluster in Deutschland behaupten kann. Interviews mit Branchenkennern findet der Leser je nach Interesse vom „klassischen“, fonds-basierten Venture Capital-Unternehmen über Corporate Venture-Modellen und Business-Angels bis hin zu staatsnahen Beteiligungen. Unsere Gespräche haben dabei ergeben, dass sich an VC-Beteiligungen verschiedenste Anforderungen und Kriterien knüpfen – dennoch kristallisiert sich heraus, dass das potenzielle Marktvolumen einer Produktinnovation, das Wertzuwachspotenzial eines Geschäftsmodells im Zeitraum der Beteiligung, die Höhe des Kapitalbedarfs und nicht zuletzt die Branchenzugehörigkeit eines Start Ups von vielen Münchner VCs als wichtige Merkmale eingeschätzt werden. Das CCEBP hat im Rahmen der Erhebung seiner aktuellen Studie Kontakt zu allen institutionellen Venture Capital-Geber aufgenommen. Es ist gelungen, alle Institute mit Kurzprofil und Branchenfokus als auch die Größenordnung eines typischen Transaktionsvolumens in der Studie vorzustellen.

Die Studie soll insbesondere unserem Anspruch als universitätsnahe Unternehmensberatung Rechnung tragen, den Kontakt zwischen studentischen Gründern und Investoren zu verbessern. Als Projektteam können wir schon jetzt zufrieden auf eine fachlich interessante Arbeit zurückblicken und danken unseren Ansprechpartnern für ihr engagiertes Mitwirken, das die Studie maßgeblich bereichert hat.

Von Moritz Fischer



Businessplan Reiseveranstalter

Die MP Travel GmbH ist ein in München ansässiger Reisedienstleister. Diese Unternehmung wurde primär gegründet, um für das Mutterunternehmen MP Sports S.L., einen führenden Sportdienstleister, die Koordination der An- und Abreise der Gäste zu übernehmen. MP Travel übernimmt die komplette Planung der Reise, bucht die Flüge und die Hotels und organisiert Transfers und darüber hinausgehende Angebote wie beispielsweise Sportangebote, Sprachkurse oder Events. Somit wird dem Kunden ein Komplettpaket angeboten, welches von der Buchung über die Reiseabwicklung bis hin zur Durchführung der Sportveranstaltungen alles umfasst.

Damit die Kunden im Falle einer Zahlungsunfähigkeit des Veranstalters abgesichert sind, sind alle Reiseveranstalter - so auch MP Travel - dazu verpflichtet, eine Insolvenzversicherung (Kundengeldabsicherung) abzuschließen. Durch den Abschluss einer Insolvenzversicherung werden dem Reiseveranstalter Sicherungsscheine zur Verfügung gestellt, welche den Kunden bei einer Buchung ausgehändigt werden und im Falle der Insolvenz des Reiseveranstalters den Kunden absichern.

Für die Beantragung einer solchen Versicherung benötigte MP Travel Informationen über

das Angebot und Konditionen derartiger Versicherungen sowie Unterstützung bei der Ausarbeitung der zur Beantragung nötigen Unterlagen und eines Business Plans.

Vor diesem Hintergrund erstellte das Projektteam nach Sichtung und Aufbereitung bestehender Unterlagen zunächst einen Anforderungskatalog basierend auf Desk Research, Gesprächen mit verschiedenen Versicherungsunternehmen und Dachverbänden.

Darauf aufbauend wurde eine Road Map mit entsprechender Aufgabenverteilung zwischen Projektteam und Auftraggeber für die Beantragung einer Insolvenzversicherung erarbeitet. Nach einem analytischen Vergleich verschiedener Angebote und Antragsmodalitäten war es möglich, eine ideale und kosteneffiziente Versicherung ausfindig zu machen. Des Weiteren stellte sich auch ein Business Plan als nicht notwendig heraus.

Der Kunde war mit dem Ergebnis über alle Maße zufrieden, sodass er weitere Folgeprojekte in Aussicht stellte.

Von Matthias Völcker, Alissa Bentele und Max Matschke

Lehrmaterialien für Studenten

Auftraggeber der Marktanalyse war die ASTARK Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, ein mittelständisches Unternehmen mit Hauptsitz in Halbergmoos und Zolling bei München. Bisher vertreibt das Unternehmen zahlreiche Klausuren- und Abiturvorbereitungsmaterialien für Schüler und bietet Unterrichtsmaterialien und -konzepte für Lehrer an.

In der Marktstudie sollte die Relevanz und Notwendigkeit der aus dem Schulbereich bekannten Lehrmaterialien für den studentischen Gebrauch erfragt werden. Hierzu wurden drei Universitätsstandorte (Berlin, Hamburg, München) in Deutschland ausgewählt und jeweils vier bis fünf Studenten der Fächer Biologie, Chemie, Mathematik, Physik, Maschinenbau und BWL nach der Verwendung von Lehrbüchern befragt. Außerdem sollte herausgefunden werden, ob zusätzlich Lehrmaterialien und gezielte Vorbereitungshilfen gewünscht werden.

Der Kunde ermittelte zunächst aufgrund statistischer Studentendaten die drei für die Marktanalyse relevanten Universitäten und gab einige Fragen zur Einarbeitung in die Interviews

vor. Anhand dieser wurde ein Gesprächsleitfaden erstellt und in einem Testdurchlauf an drei geeigneten Interviewpartnern getestet. In Zusammenarbeit mit dem Kunden wurden die Leitfäden fertiggestellt und potenzielle Interviewpartner identifiziert. Anschließend wurden 77 persönliche oder telefonische Interviews durchgeführt und die Ergebnisse zusammengefasst.

Als Ergebnis wurden dem Kunden die aufbereiteten Umfrageergebnisse, sowie die ausgefüllten Interviewbögen ausgehändigt. Mit den Ergebnissen der Befragung war der Kunde zufrieden. Eventuell wird später ein weiterer Universitätsstandort in die Marktanalyse mit einbezogen.

Die besondere Herausforderung in diesem Projekt stellte die Suche geeigneter Interviewpartner dar, welche aber, nicht zuletzt durch Mithilfe der anderen Studentischen Unternehmensberatungen unseres Dachverbandes vor Ort, gut gemeistert werden konnte.

Von Konstantin Kretschun, Frank Stegert und Alissa Bentele



BDSU Kongress Bayreuth 2010

Der zweimal jährlich stattfindende Kongress des Bundesverbands Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen (BDSU) ist die wichtigste Veranstaltung unseres nationalen Dachverbands, dem neben Academy Consult München noch 29 andere der größten Studentischen Unternehmensberatungen Deutschlands angehören. Der diesjährige Frühjahrskongress wurde vom 13. bis 16. Mai 2010 von der Junior Beratung Bayreuth e.V. in ihrer Heimatstadt ausgerichtet. Für die 350 teilnehmenden Studenten aus ganz Deutschland bot sich über die vier Tage hinweg ein volles und abwechslungsreiches Programm, dessen Schwerpunkt auf den Firmenworkshops am Samstag lag.



Dreizehn Unternehmen boten Workshops an, die sich thematisch von Fallstudien über Persönlichkeitsanalysen bis hin zu Schlüsselkompetenztrainings erstreckten. In der Fallstudie der Deutschen Telekom beispielsweise bereitete man den Merger zweier Geschäftsbe-

reiche vor, und erlebte die Rolle der Inhouse Consultants bei der Planung und Umsetzung eines solchen strategischen Projekts. Da die Workshopteilnehmer verschiedene Abteilungen eines Konzerns repräsentierten und jeweils unterschiedliche Zielvorgaben hatten, ließ sich die Dynamik hinter solch einem Projekt nachfühlen und es bestätigte sich, dass gute Planung und Kommunikation zwei wesentliche Bestandteile für den Erfolg sind.

Aber auch interne Themen standen auf der Agenda des BDSU Kongresses. So präsentierte der letzte Vorstand die Ergebnisse seiner Arbeit und die Erreichung seiner Ziele und es fand die Wahl eines neuen Vorstandteams statt. In Arbeitskreisen und in Plenarsitzungen wurde die strategische Ausrichtung für die Zukunft des Dachverbandes festgelegt.

Für das leibliche Wohl aller Teilnehmer war ebenfalls bestens gesorgt, ganz besonders mit dem Galadinner am Freitagabend. So war jedem die Möglichkeit gegeben, sich in lockerer Atmosphäre mit anderen Studentischen Beratern und Firmenvertretern auszutauschen und Kontakte zu knüpfen.

Alles in allem muss man den Ausrichtern dieses Kongresses für ein perfekt organisiertes und äußerst gelungenes Wochenende danken und kann mit Vorfreude auf den nächsten BDSU Kongress vom 11. - 14. November 2010 in Berlin blicken.

von Maximilian Balbach

Mitgliederentwicklungsprogramm erfolgreich gestartet (Teil 1)

Seit diesem Semester bietet Academy Consult (AC) engagierten Mitgliedern die Möglichkeit, sich in ausgewählten Kernkompetenzen der Beratung durch die Teilnahme an entsprechenden Workshopreihen weiterzubilden. Ziel ist es einerseits, das bereits im Verein vorhandene Wissen an Neumitglieder weiterzugeben und im intensiven Austausch zu mehr. Andererseits soll durch die Kooperation mit externen Partnern der hohe Standard der studentischen Unternehmensberatung auch langfristig sichergestellt werden.

Eine Workshopreihe besteht dabei aus jeweils vier Sitzungen, von welchen drei durch externe Partner und eine durch ein internes Projektteam gestaltet werden. Die im Sommersemester 2010 angebotenen Workshopreihen „Strategieberatung“ und „Business Planning“ stoßen bei den Mitgliedern auf großes Interesse.

Strategieberatung

Zum Auftakt am 15.06.2010 konnte der für die Organisation zuständige Ressortleiter für Human Resources, Lars Stäbe, zwei Berater unseres Kurators Mücke Sturm & Company im AC-Seminarraum begrüßen. Im ersten Teil erörterten die 15 ausgewählten Teilnehmer grundlegende Eigenschaften und Fähigkeiten, die ein Berater zur erfolgreichen Abwicklung eines Projekts mitbringen muss. Im Anschluss daran folgte ein Wechselspiel von Theorieeinheiten und der Anwendung des Gelernten in einer Fallstudie zu „Digitalstrategien für Verlage“. Den Schwerpunkt bildete dabei das „Pyramidale System“ im Beratungsprozess. Dieses ist ein Instrument zur Problemstrukturierung und Ableitung logisch konsistenter Handlungsempfehlungen. Die Aussagen einer pyramidalen Ebene stützen dabei jeweils die darüber liegende, speziellere Ebene und unterliegen als zentralem Gütekriterium dem MECE-Prinzip. MECE steht für „mutually exclusive & collectively exhaustive“, inhaltlich übersetzt als

„gleichartig, überschneidungsfrei, treffend & erschöpfend“.

Manuel Lachmann und Simon Schmid gingen im Rahmen der von ihnen konzeptionierten Managementtool-Schulung auf ein breites Spektrum an Analyseinstrumenten mit hoher Relevanz für AC-Beratungsprojekte ein. Dabei legten die Referenten insbesondere auf das konsistente, faktenbasierte Ableiten von Handlungsalternativen aus einer gegebenen Herausforderung Wert. Neben klassischen Konzepten wie der SWOT-Analyse wurden in dem sechstündigen Workshop beispielsweise auch verschiedene Portfoliomodelle vertieft diskutiert und in entsprechenden Fallstudien angewandt.

>> Teil 2 auf der nächsten Seite



Mitgliederentwicklungsprogramm erfolgreich gestartet (Teil 2)

Business Planning

Zu Beginn dieser Workshopreihe machten die Leiter des AC-Competence Centers für Business Planning und Entrepreneurship, Jonas Lehmann und Konstantin Kretschun, die Teilnehmer mit den Grundlagen des Business Plannings vertraut. Fragen wie „Wozu schreibt man einen Business Plan?“, „Aus welchen Elementen ist ein Business Plan aufgebaut?“, „Worauf liegt in welcher Phase der Fokus?“ oder „Worauf achtet ein Investor?“ standen dabei im Zentrum. Abschließend wurde der Ablauf eines Business Plan Projekts bei AC exemplarisch diskutiert.

Der zweite Workshop, welchen Stefan Knobel (MLP) sowie Tobias Engelmann von unserem Kurator Susat leiteten, behandelte Gründungen aus rechtlicher Perspektive. Im Fokus standen hierbei grundlegende Unternehmerentscheidungen wie beispielsweise die Wahl der Gesellschaftsform und die jeweils damit verbundenen Vor- und Nachteile. Ein weiteres Hauptaugenmerk galt der Einschätzung und dem Umgang mit finanziellen Risiken, die eine Gründung mit sich bringt.

Ausblick

Der AC- Kooperationspartner Arthur D. Little veranstaltet in Kürze für beide Zweige des Mitgliederentwicklungsprogramms einen Workshop mit dem Titel „Innovationsmanagement“. Die Workshopreihe „Strategieberatung“ schließt Mitte Juli mit einem Fachvortrag unseres Kurators Booz & Co zum Thema „Hypothesengetriebener Beratungsansatz“. Die Mitglieder der „Business Planning“-Workshopreihe nehmen abschließend an einem Gründerabend teil.

von Thimo Pascal Stoll

Academy Consult nimmt gesellschaftliche Verantwortung wahr

Corporate Social Responsibility (CSR) – ein Begriff, der die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen bezeichnet und gerade in den letzten Jahren eine zentrale Rolle im Diskurs um eine funktionierende Wirtschaft eingenommen hat. Dabei ist der Begriff durchaus breiter gefasst zu verstehen: Er umfasst verantwortliches Handeln in allen Unternehmensfunktionen und reicht somit von transparenten Produkten über ein wertorientiertes Wirtschaften bis hin zu humanen und sicheren Arbeitsplätzen.

CSR bei und by Academy Consult

Für Academy Consult als gemeinnütziger Verein hat gesellschaftlich verantwortliches Handeln eine ganz besondere Bedeutung. Dabei verfolgt Academy Consult das Ziel, Studierenden aus allen Fachbereichen durch eine Vielfalt an Weiterbildungsmaßnahmen und die Vermittlung anspruchsvoller Beratungsprojekte, Praxiswissen und -erfahrung zu vermitteln. Neben dieser Verantwortung, die bereits in der Vereinszielsetzung definiert ist, kann Academy Consult auch weitere Aktivitäten in diesem Bereich vorweisen: So beraten wir als Studentische Unternehmensberatung unsere Auftraggeber im Themenbereich CSR und helfen ihnen, je nach den individuellen Bedürfnissen, gesellschaftliche Verantwortung langfristig und strukturiert wahrzunehmen und dies auch an die Öffentlichkeit weiterzutragen. Dazu kann Academy Consult auch die Erfahrung aus dem eigenen CSR-Programm nutzen, das langfristige und punktuelle Aktionen umfasst.

Pro-Bono-Projekt für Studieren Ohne Grenzen e.V.

Etudes Sans Frontières - Studieren Ohne Grenzen e.V. ist ein gemeinnütziger und mildtätiger Verein, der junge Menschen aus Krisengebieten dafür qualifizieren möchte, selbstständig mit eigenen Projekten zum Wiederaufbau ihrer Region beizutragen. Dabei wird nicht nur eine finanzielle Nothilfe geleistet, sondern vielmehr die langfristige Förderung von Einrichtungen und Personen sichergestellt. Dazu werden beispielsweise einzelne Studierende mit Stipendien unterstützt oder regelmäßig Sachmittel für Schulen in Krisenregionen zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen einer Projektkooperation wurde nun ein Pro-Bono-Beratungsprojekt von Academy Consult für Studieren Ohne Grenzen begonnen, in dem drei Berater von Academy Consult ihre Erfahrungen und Kenntnisse für den Aufbau eines Alumni-Netzwerks für Studieren Ohne Grenzen einsetzen. Die Herausforderung bei diesem konzeptionellen Projekt liegt darin, die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen an eine Alumni-Betreuung zu analysieren und so ein optimal strukturiertes Alumni-Konzept zu liefern. Das Projekt wurde Ende Mai begonnen und ist auf den Zeitraum bis September angelegt.

Von Florian Brand und Osman Agirbas



Unternehmensziele und deren Operationalisierung (Teil 1)

Als Vorstand und Geschäftsführer, aber auch als Abteilungs- oder Gruppenleiter, ist man zwangsläufig damit konfrontiert, Ziele für sich und sein Umfeld zu gestalten. Dabei ist auf die Gesamtheit der Zielsetzung, aber auch auf die Feinjustierung von Aufgaben zu achten. Mithilfe der von Academy Consult entwickelten und umgesetzten Zielphilosophie ist der Prozess von der Vision bis zur Spezifizierung einzelner Arbeitspakete dargestellt.

Vision und Mission: Das langfristige Unternehmensziel für nachhaltigen Erfolg

Unternehmen verfolgen ganzheitliche Ziele. Diese werden meist als Vision formuliert. Sie lässt die Daseinslegitimation einer Unternehmung erkennen. Als studentische Unternehmensberatung formuliert Academy Consult seine Vision: „Wir, Academy Consult, bieten Unternehmen das beste Preis-Leistungs-Verhältnis in der Beraterbranche und Studenten finden bei uns die lehrreichste Ergänzung zu ihrem Studium.“ Die Mission beschreibt den Weg, der zur Erreichung der Vision führen soll. Bei Academy Consult wird die Mission wie folgt beschrieben: „Im Zentrum unseres Engagements stehen anspruchsvolle Projekte. Durch neue Herausforderungen entwickeln wir uns ständig weiter. Wir begeistern unsere Partner. Wir prägen unsere Netzwerke. Wir entwickeln uns durch neue Herausforderungen ständig weiter.“ Vision und Mission sollten im Bewusstsein aller Interessensgruppen stehen. So sollten Investoren wissen, welche Ziele neben einer hohen Rendite verfolgt werden. Arbeitgeber haben die langfristige Strategie ständig vor Augen

und Arbeitnehmer wissen, welchem übergeordneten Zweck ihre Arbeit dient. Letzteres ist für die Motivation ausschlaggebend, da Arbeitspakete oft sehr operativ gehalten sind und dem Ausführenden nicht unbedingt bewusst ist, in welchem Gesamtkontext seine Aufgabe steht. Weiß der Ausführende aber, welchen Beitrag er zum Unternehmensziel beisteuert, kann dessen intrinsische Motivation deutlich gesteigert werden. Der Mitarbeiter sollte dabei auch dazu angehalten werden, zu hinterfragen, welches gesamtunternehmerische Ziel er verfolgt, um Ineffektivität zu vermeiden. Zudem ist die eigenständige Formulierung operativer Ziele hilfreich und spornt zur ganzheitlichen Zielerreichung bei.

Die Vision und Mission werden bei Gründung einer Unternehmung festgelegt und sollten, unabhängig von Führungspersonen bestehen. Eine Änderung sollte nur bei grundlegend neuen Umfeldbedingungen vorgenommen werden, da sie weitreichende Implikationen mit sich führen kann. So können bisher erreichte Etappenziele wertlos oder Mitarbeiter demotiviert werden.

Die Präsenz von Vision und Mission fördert das nachhaltige Wirtschaften. Unternehmensziele sollten daher nicht nur auf kapitalmarkttypischen Kennzahlen wie beispielsweise Return on Investment beruhen, sondern auch auf einer Vision aufbauen, um sowohl kurz- als auch langfristiges Denken anzuregen und so nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen.

>>Teil 2 auf der nächsten Seite

Unternehmensziele und deren Operationalisierung (Teil 2)

Strategische Ziele: Mittelfristige Ziele für wechselndes Unternehmensumfeld

Menschen möchten aber mit ihrer Arbeit nicht nur dem Unternehmensziel zuarbeiten, vielmehr spielt Selbstverwirklichung eine große Rolle. Jede Führungskraft sollte diesen Faktor bei der Umsetzung der Ziele berücksichtigen. Außerdem muss auf wechselnde Umweltbedingungen eingegangen werden. So kann es sinnvoll und nötig sein, mittelfristig strategische Ziele zu definieren. Die Führungskraft hat dabei die Möglichkeit, Akzente zu setzen und eigene Ideen voranzutreiben. Dabei ist das Clustern von Zielen hilfreich. Diese Zielcluster gehen auf aktuelle Bedürfnisse ein und stellen damit eine strategische Stoßrichtung dar. So kann ein Zielcluster beispielsweise der Fokus auf „externe Ausrichtung“ sein. Ein anderer Fokus kann „Wissensmanagement“ darstellen, wieder ein anderes „Motivation der Mitarbeiter“. Jedes Zielcluster muss dabei dem Unternehmensziel zuträglich sein. Die Zahl der strategischen Ziele sollte je nach Verantwortungsbereich eine Zahl von fünf nicht überschreiten, um eine klare Fokussierung und ein hohes Abstraktionsniveau zu behalten.

Strategische Ziele müssen dabei immer die Vision oder Mission unterstützen. Weder Vision und Mission noch strategische Ziele definieren konkrete Handlungsschritte. Sie sind weitgehend abstrakt gehalten.

Meilensteine: Operationalisierung von strategischen Zielen zur Konkretisierung der Aufgaben

Die strategische Stoßrichtung bildet den Weg ab, den ein Unternehmen mittelfristig einschlägt, um letztendlich zu dem hochgesteckten Unternehmensziel zu gelangen. Um nicht von diesem Weg abzukommen, werden Meilensteine definiert. Diese Meilensteine stellen einzelne Unterziele der Zielcluster dar und bilden damit Aufgaben, die zur Erreichung des Zieles dienen, ab. Die Definition von Meilensteinen ist zwingend notwendig, um nicht vom rechten Weg abzukommen, und somit effektives, ziel führendes Arbeiten zu gewährleisten.

Den strategischen Zielen „Wissensmanagement“ und „externe Ausrichtung“ wird beispielsweise der Meilenstein „Gründung eines Competence Centers im Bereich Business Technology“ zugeordnet. Mithilfe des Meilensteines „Erstellung eines Mitgliederentwicklungsprogramms“ wird dem Ziel „Mitarbeitermotivation“ eine konkretere Handlungsanweisung zugeordnet.

Diese Meilensteine müssen weiter kanalisiert und gegeneinander abgewogen werden.

Von Maximilian Matschke

Lesen Sie im nächsten Quarterly die Fortsetzung zur konkreten Umsetzung der Ziele mit Hilfe der AC-Matrix, SMARTer Ziele und Kennzahlen.



Impressum

Academy Consult München e.V. Studentische Unternehmensberatung

Türkenstraße 70
80799 München

fon: +49 (89) 30649601
fax: +49 (89) 381686589
e-mail: info@academyconsult.de
web: <http://www.academyconsult.de>

Vereinsregister: VR 16628
Sitz und Gerichtsstand: München

Vertretungsberechtigter Vorstand:
Maximilian Matschke, Christoph Lotz, Max Ehrl

Redaktion:

Eva Bauerschmidt

| Ressortleiterin für Public Relations & Marketing |

Lukas Krauter

| Ressort für Public Relations & Marketing |

