

Prowiso Unternehmensberatung und Management Johannes Baier

Themen in dieser Ausgabe:

- Stimmt Ihr Leitbild?
- Strategie — (k)ein Buch mit sieben Siegeln?
- Strategieentwicklung und nicht neuer Businessplan!
- Die Prüfsteine für Ihre Strategie — Antworten Sie!

Aus dem Marketing

In der Zeitschrift Absatzwirtschaft 3/2006 empfehlen wir den Artikel:

50plus — missunderstood?

Einige Unternehmen experimentieren bereits mit speziellen Konzepten für die Zielgruppe der Generation 50 plus.

Beobachtet man all diese Aktivitäten, so liegt die Vermutung nahe, dass es im Umgang mit dieser Zielgruppe einige Missverständnisse und Irrtümer geben dürfte, die Unternehmen unter Umständen teuer zu stehen kommen können.

Unsere Meinung:

Lesens— und beachtenswert!! Kurz und knapp!

Stimmt Ihr Leitbild?

Wie wenig Aufwand eine gute Strategie erfordert — bei konsequenter Herangehensweise

Die besten Strategien scheitern heute immer noch daran, dass in Unternehmen wenig bzw. zu wenig intensiv über Leitbild und Werte nachgedacht und gesprochen wird. Wobei hier nicht eine endlose breite Diskussion in allen Unternehmens — Bereichen gemeint ist, sondern eine konsequente Fokussierung auf das Wesentliche. Wir können in diesem Beitrag nicht auf das Thema erschöpfend eingehen. Nur soviel sei dazu gesagt: Die Effektivität des Leitbildes eines Unternehmens muss sich darauf konzentrieren, das Unmögliche mit dem möglichen in Einklang zu bringen. Das heißt nichts weiter, als das die Anforderungen und Chancen, die der Markt insgesamt bietet — die im Übrigen die Messlatte darstellen sollten —, die Fähigkeiten des Unternehmens nicht überfordern dürfen. Andererseits sollte durch ein Leitbild jedoch klar werden, welche Herausforderungen an das Unternehmen in punkto Investitio-

Die Qualität Deiner Gedanken bestimmt die Qualität Deines Lebens

(Verfasser unbekannt)

nen, Mitarbeiterqualifikation und andere Ressourcen zu stellen sind.

Somit wird klar, dass eine endgültige Formulierung eines Leitbildes — nach angemessener Beteiligung der Abteilungen und Bereiche — vom Topmanagement erfolgen muss. Diese Aufgabe ist denen anzuvertrauen, die letztlich auch dafür verantwortlich gemacht werden können, dass die Umsetzung dieser essentiellen Unternehmens — Leitlinien auch gelebt wird.

Wir können häufig feststellen, dass ein Leitbild — einmal gefunden und formuliert — gerade in mittelständischen Unternehmen

im Laufe der Zeit in den Schubladen verschwindet und nach und nach an Aktualität verliert. Somit verliert auch die Strategie und die daraus abzuleitenden Maßnahmen an Durchsetzungskraft. Das kann bei sich ständig ändernden Märkten die Existenz kosten!

Aus dem Mittelstand für den Mittelstand. Überzeugen Sie sich von unserem Angebot unter:

www.prowiso.de



Die Strategie — (K)ein Buch mit sieben Siegeln ?

Wir wollen hier nicht den Eindruck vermitteln, als wäre die Erstellung eines Leitbilds und einer Strategie eine nahezu unlösbare Aufgabe, zu der Sie unbedingt teure externe Hilfe herbeiholen müssen. Andererseits wissen wir jedoch, dass in den meisten KMU oftmals die Ressourcen fehlen, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Entweder weil die Auftragslage zu gut oder zu schlecht ist, oder weil gerade die Mitarbeiter, die zu den 20% Top — Leuten zählen, in viel zu viele Vorgänge eingebunden sind. Und nur diese Top — Leute sind es, die über den Tellerrand hinaus schauend nötige Impulse für die strategische Wei-

Drei Grundregeln bei der Erstellung einer Strategie — mehr nicht!

1. **Finden Sie die Erfolg versprechende „einzigartige“ Idee für Ihr Geschäft, mit der Sie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erreichen.**
2. **Wählen Sie die richtigen Leute zur Umsetzung dieser Idee.**
3. **Suchen Sie geeignete andere Beispiele für die Umsetzung Ihrer Idee. Setzen Sie diese sog. „Best Practice“ Beispiele konsequent auf Ihr Muster um und verbessern Sie ständig.**

terentwicklung geben werden. Da KMU nicht wie Großunternehmen über eigene Planungs - Stabsabteilungen unterhalb des Top - Management verfügen, fehlt es häufig an der nötigen Konsequenz in Planung und Umsetzung der Maßnahmen.

Eine Strategie sollte einfach, klar und Ziel gerichtet sein. Dabei sind wir, im Gegensatz zu manchen anderen, der Auffassung,

dass hierzu keine (über-)langen, Zeit- und Nerven raubenden Sitzungen stattfinden müssen.

Vielmehr sollte die Strategie in kurzer und prägnanter Form den Weg zum Ziel beschreiben. Hierzu bedarf es klarer Strukturen im Unternehmen, sowohl in der Organisation, wie auch in der Personalstruktur und Finanzierung . Eines darf nie vergessen werden: Strategie heißt, **klare** Entscheidungen zu treffen, **wie** Sie sich im Wettbewerb behaupten wollen!

Strategieentwicklung und nicht neuer Businessplan!

Wie oben erwähnt, ist für eine Strategie eine „Funken überspringende“ Idee nötig, die sicherstellt, dass wir im Wettbewerb vorne liegen werden. Als Grundvoraussetzung dafür, auf dem Feld des Marktes überhaupt mitspielen zu dürfen, zählen wir die folgenden Bereiche:

- Das Produkt, die Dienstleistung sind definiert.
- Der „Maschinenpark“, sprich die Assets des Anlage- und Umlaufvermögens genügen den Ansprüchen
- Es ist eine ausreichende Finanzierung gesichert
- Die Auswahl der Mitarbeiter im Top — Management und den Bereichen sichert Ihnen die Produkt- und Dienstleistungsqualität.
- Sie kennen Ihre Märkte, sowohl auf der Beschaffungs- wie auf der Absatzseite.

Wenn Sie bereits eine Strategie haben, heißt dies noch nicht, dass sie auch funktioniert. Dass heißt, es ist ein Prüfmechanismus nötig, um festzustellen, ob sie Sie dahin bringt, wo Sie hinwollen.

Hierzu sind lediglich 5 wesentliche Fragenkomplexe nötig, deren Beantwortung Aufgabe mindestens aller Ihrer Top — Kräfte ist. Besser noch, alle Mitarbeiter sind mehr oder weniger in diesen Prozess eingebunden. Wenn wir weiter oben von den 20% Top — Leuten gesprochen haben, die Sie haben, dann sind damit die 20% Mitarbeiter gemeint, die sich voller Leidenschaft und Motivation ohne wenn und aber für das Unternehmen einsetzen (es ist inzwischen erwiesen, dass die 20-70-10 Regel, oder, wie Andere proklamieren, die 15-70-15 Regel für alle Unternehmen anwendbar ist). Doch dies ist ein Extra — Thema, dessen Behandlung ein eigenes Kapitel erforderlich macht. Entscheidend ist, dass diese Leistungsträger in den Prozess der Prüfung der Strategie eingebunden sein müssen.

Wie bereits erwähnt, soll die Erarbeitung einer Strategie keine Bücherwände füllen oder zu einem endlosen Prozess ausarten. Vielmehr sollen kurz und prägnant die wesentlichen Fragen eine Antwort erfahren. Dieser Prozess kann und sollte nicht länger als einige Tage bis zu einem Monat - je nach Größe des Unternehmens dauern — Dabei kann es interessant sein, diesen Prozess aus neutralen Gesichtspunkten von einem Externen begleiten zu lassen. Entscheidend ist jedoch, dass Sie und Ihre „Top - Leute“ die Verantwortung annehmen!

Auf den folgenden Seiten gehen wir auf die erwähnten 5 Fragenkomplexe näher ein.

Die 5 Prüfsteine für Ihre Strategie — Können Sie antworten?

1. Wie sieht Ihr Markt gerade aus?

- Wer sind die neuen und alten, wer die großen und kleinen Konkurrenten?
- Wo stehen Sie? Wer hat im Markt welchen Anteil?
- Wie ist der Charakter Ihres Geschäftsfeldes bezogen auf Massenware oder hochwertige Nischenprodukte, Produktzyklus, in welchem Wachstumsstadium befinden Sie sich, was beeinflusst die Rentabilität?
- Kennen Sie Ihre Hauptkunden in jedem Geschäftsfeld, ihre Stärken und Schwächen in ihrem Teilmarkt und das Kaufverhalten?
- Was sind die Stärken und Schwächen jedes Ihrer Wettbewerber, bezogen auf Produkte, F&E, und Vertrieb? Wie leistungsbezogen und Markt orientiert ist die Strategie von Jedem?

2. Was tut der Wettbewerb?

- Welche neuen Wettbewerber sind im letzten Jahr hinzu gekommen? Was machen sie anders?
- Hat ein Wettbewerber mit Innovationen den Markt verändert bzw. ist dabei, dies zu tun?
- Was hat der Wettbewerb getan, um den Markt bzw. die Spielregeln und Gesetze des Marktes zu verändern?

3. Was haben Sie getan?

- Haben Sie Wettbewerbsvorteile eingebüßt, die Sie früher hatten, z.B. eine besondere Technologie, Produkt, Patent, Mitarbeiter, etc.?
- Was haben Sie unternommen, um den Markt zu verändern?
- Haben Sie ein neues Produkt / Dienstleistung eingeführt, gute Mitarbeiter eingestellt / abgeworben, neue Verfahren und Technologien entwickelt?

4. Was ist in der Zukunft?

- Welche Veränderungen beim Wettbewerb würden Sie in enorme Schwierigkeiten bringen (Fusionen, Übernahmen, Zukäufe)?
- Welche neuen Verfahren und Produkte des Wettbewerbs würden die Spielregeln auf dem Feld des Marktes grundhaft ändern?
- Was würde Ihnen in Zukunft die meisten Sorgen bereiten, was kann der Wettbewerb tun, um Sie richtig in die Knie zu zwingen?

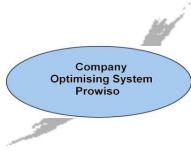
5. Wie bezwingen Sie den Wettbewerber?

- Was können Sie tun, dass der Kunde Ihnen treu bleibt—und das mehr, als all Ihren Konkurrenten?
- Was können Sie tun, um die Situation des Marktes zu verändern — neue Produkte / Dienstleistungen?

Dies sind die wichtigsten Fragen der Strategie — bei richtiger Beantwortung muss Sie nicht ständig geändert werden!

Einige ausgesuchte Referenzen von Prowiso und Partnern in der Beratung

- ⇒ Erarbeitung einer Unternehmensstrategie (Change – Management) und teilweise Begleitung der Umsetzung in der Möbelindustrie in Südafrika.
- ⇒ Analyse Unternehmensstruktur und Erarbeitung eines Veränderungskonzeptes für ein Unternehmen der Bergbau— Industrie in der Ukraine.
- ⇒ Entwicklung einer Liquiditäts– und Kostenplanung für ein weltweit tätiges Unternehmen der Pro— Audio Branche in Spanien.
- ⇒ Konzepterarbeitung zum Markteintritt in Vietnam für Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie.
- ⇒ Partnersuche in Vietnam für Unternehmen zum Beispiel aus der Bekleidungsindustrie, dem Bauwesen, der Licht– und Brandschutztechnik.
- ⇒ Marktanalysen und Erarbeitung von Vermarktungskonzepten für Unternehmen der Gesundheitsbranche und der Möbelindustrie in Australien und Südafrika.



Prowiso Unternehmensberatung und Management Johannes Baier

Max – Ernst – Weg 7
38642 Goslar

Telefon: +495321-39 49 312
Fax: +495321-39 49 399
E-Mail: johannes.baier@prowiso.de

Sie finden uns auch im Internet:

www.Prowiso.de

In dieser Ausgabe verwendete Quellen:

Jack Welch — Winning — Das ist Management

Eigene Veröffentlichungen und Ausarbeitungen

Kompetenz durch Networking

In unserem Berater – Netzwerk verfügen wir über eine Vielzahl von kompetenten Kollegen, die in Ihrer beruflichen Laufbahn in vielen Unternehmen zum überwiegenden Teil bereits in verantwortlichen Positionen tätig waren. Fast alle sind ehemalige Manager in Top – Führungspositionen gewesen und verfügen über einen breiten Erfahrungshorizont. Wir erarbeiten für Unternehmen nicht nur die Konzeptionen, sondern bieten an, diese als Manager auf Zeit auch mit umzusetzen. Unter anderem in Bereichen wie

- Strategieentwicklung
- Kosten– und Ergebnisrechnung
- Liquiditätsanalyse und –planung
- Personalentwicklung
- Internationalisierung des Geschäftes
- Analyse der Produktionsabläufe (Technik und Fertigungsplanung, Flächenanalyse und –planung)
- Vertriebsstrukturierung

verfügen wir über breite Erfahrungen. Und....

wir bringen die praktischen Erfahrungen der über 50 jährigen mit, die Sie ohne Abfindungs – Risiken erwerben können.

Warum Strategie? - Einige abschließende Bemerkungen

Die Welt ist heute einem ständigen Wandel unterzogen. Die Lebenszyklen von Verfahren, Technologien und Produkten werden immer kürzer. Häufig ist ein Produkt / Verfahren schon veraltet, bevor seine Wirkungsweise richtig verstanden und angewandt wird. Das Risiko, mit einer Innovation auf den Markt zu gehen, die in dem gleichen Moment schon veraltet ist , wächst für den Unternehmer - mit nicht absehbaren Folgen für die wirtschaftliche Existenz. Gleichzeitig nimmt der globalisierte Wettbewerb zu. Das erfordert eine weltweite Sicht der Dinge mit der Konsequenz, bei Produkten und Dienstleistungen global zu denken und zu handeln.

Erfahrene Manager und Berater stellen unter anderem die These auf, dass eine Innovation, die sich nicht von vornherein an dem weltweit besten Standard orientiert, die (Weiter-) Entwicklung blockiert (z.B. Peter F Drucker - Management im 21. Jahrhundert).

Eine sorgfältig erarbeitete Strategie kann hier hilfreich sein, unnötige Verluste zu verhindern und erfolgreich in die Zukunft zu starten. Wir sind Ihnen hierbei gern mit unserer Erfahrung behilflich. Sprechen Sie mit uns!

Einige ausgesuchte Referenzen von Prowiso

- ⇒ Aufbau einer Kostenrechnung in einem Maschinen- und Anlagenbau.
- ⇒ Konzeptentwicklung Restrukturierung eines Senioren Wohn– und Pflegeheimes mit Begleitung bei der Umsetzung.
- ⇒ Entwicklung eines Company – Optimizing – System (COS) zur technischen, organisatorischen und kaufmännischen Restrukturierung von Möbel – Fabriken mit einem Konzept zur Markterschließung. Erfolgreiche Einführung in Südafrika.
- ⇒ Entwicklung und Ausarbeitung einer Standortanalyse mit Businessplan zur Errichtung eines Demenz – Zentrum.