

Prowiso Beratung und Management Johannes Baier

Themen in dieser Ausgabe:

- **Irgendetwas stimmt nicht mehr!?**
- **Controlling — Alarm! Die Ergebnisse werden schlechter!**
- **Customer Relation Management oder Wege zu einem guten Kunden — Lieferanten - Verhältnis**

Referenzen von Prowiso

⇒ 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 – Zentrums.



Company
Optimising System
Prowiso

Irgendetwas stimmt nicht mehr!?

Über die schleichenden Krisensymptome und den Umgang mit ihnen.

Diese Ausgabe der Prowiso — News hat die oftmals typische Unternehmenssituation zum Inhalt, in der sich innerhalb der Organisation das ungute Gefühl ausbreitet: „Irgend etwas läuft nicht mehr wie früher, wir haben an einigen Stellen Sand im Getriebe. Wir hatten doch eine sehr gute Geschäftsidee, die wir in der Vergangenheit mit Erfolg im Markt positionieren konnten, unsere Mitarbeiter sind hoch motiviert und unsere Kunden waren mit uns zufrieden. Wir haben irgendein Problem, wir können es jedoch nicht erkennen“ Mit anderen Worten, es kann auch nicht gelöst werden.

Diese Erkenntnis hat der Unternehmer aus seiner langjährigen Kenntnis und Erfahrung in seinem Unternehmen. Er spürt gleichsam, dass eine Veränderung eingetreten ist.

Die beschriebene Erkenntnis wird im Zeitablauf genährt durch zunehmende Brüche in den organisatorischen Abläufen, einer zunächst unmerklich zunehmenden Zahl von Fehlermeldungen von innen und außen (sprich: Reklamationen, unzufriedene Mitarbeiter), zunehmenden Kosten pro Einheit im verarbeitenden Bereich wie in der

Man kann Probleme nicht mit den gleichen Denkstrukturen lösen, die zu Ihrer Entstehung geführt haben!

Albert Einstein

kaufmännischen Abwicklung und letztlich mit einer zunächst schwachen, dann jedoch zunehmenden negativen Auswirkung auf die Roherträge.

Folge davon sind schlechtere Unternehmensergebnisse, wachsender Liquiditätsbedarf sowie in der weiteren Folge die Verringerung des Eigenkapitals.

Es muss nicht immer sofort die ganz große Krise sein, die Unbehagen erzeugt. Mitunter lösen bereits schlechter werdende Ergebnisse in einigen Bereichen des Unternehmens „Schleifspuren“ in der gesamten Organisation aus.

Referenzen von Prowiso

⇒ Erarbeitung einer Unternehmensstrategie (Change – Management) und teilweise Begleitung der Umsetzung in der Möbelindustrie in Südafrika.

⇒ Entwicklung einer Liquiditäts– und Kostenplanung für ein weltweit tätiges Unternehmen der Pro— Audio Branche in Spanien.

Aus dem Mittelstand für den Mittelstand. Überzeugen Sie sich von unserem Angebot auf unseren neu gestalteten Internetseiten:

www.prowiso.de

Die Erkenntnis — Eine schwierige Phase?

In solchen Situationen wächst in Unternehmen die Meinung, dass nun aufgrund des zunehmenden Drucks irgend etwas geschehen müsse. Aber was?

Es ist immer wieder festzustellen, dass Unternehmer und Führungskräfte in solchen Unternehmenssituationen selbst „auf die Suche nach den Problemstellen gehen“ und punktuell Veränderungen bewirken, in der Gewissheit, dass diese Veränderungen eine Besserung der Situation herbeiführen. Schließlich gehört es ja zu den Hauptaufgaben eines Managers, dass die Organisation reibungslos funktioniert. Der Druck des Tagesgeschäftes zwingt in solchen Situationen jedoch zu schnellem und entschlossenem Handeln. Wenn dann zu diesen einzelnen Problemfällen weitere hinzukommen, weil der falsch entgegengenommene Auftrag sich wie ein roter Faden durch die gesamte Organisation zieht, kann es schnell geschehen, dass dieser Manager sehr bald zu „Trouble – Shooter“ wird, der sich nur noch darum bemüht, die „Löcher“ in seiner Organisation zu stopfen. Dabei verliert er den Blick für den Markt – Kunden, Lieferanten, Wettbewerb – und für die äußeren Einflüsse auf das Unternehmen. Dies sind regionalpolitische und staatliche sowie europäische Entwicklungen ebenso wie die globalen Tendenzen des Weltmarktes, die sich heute deutlich mehr als in der Vergangenheit auch auf die Unternehmen des Mittelstandes auswirken.

Es gilt inzwischen in Fachkreisen als unbestritten, dass ein Unternehmen im Verlauf seines Bestehens zwangsläufig in Krisen geraten wird.

Am Beispiel Mitarbeiter – Effizienz ist dies gut zu erläutern. Ein Unternehmen hat eine Personalkosten – Quote von 60% an den Gesamtkosten bei einem

Verhindern Sie den Verlust von rd. 30% Ihrer Ertragskraft!

➤ **Ein Rückgang von 10% der Mitarbeiter Pro — Kopf — Leistung führt zu einer Verschlechterung des Unternehmensergebnisses um 12%.**

➤ **Eine Reduzierung des Rohertrags um 1% führt zur weiteren Verschlechterung des Unternehmensergebnisses um 20% .**

Rohertrag von 25% und erwirtschaftet einen Gewinn von 5%. Verschlechtert sich die Pro – Kopf – Leistung um 10%, nimmt das Ergebnis dieses Unternehmens um 12% ab.

Ist die Abnahme der Pro – Kopf – Leistung auf Minderleistung zurückzuführen, muss damit gerechnet werden, dass die Kundenzufriedenheit abnimmt und zukünftige Umsätze mit Preiszugeständnissen erkaufte werden müssen. Dies wiederum führt zu einem Rückgang der Roherträge. Bei gleich bleibenden Beschaffungspreisen und sonstigen gegebenen Kosten führt eine Preisreduzierung von 1% zu einem weiteren Ergebnissrückgang von 20%. Das Unternehmen verliert somit 32% seiner Ertragskraft durch vermeintlich „relativ geringe“ Veränderungen innerhalb seiner Kosten- und Ergebnisrechnung.

Der Unternehmer und die Manager werden nun selbst viel Kraft und Zeit aufwenden müssen, die Situation wieder zu verbessern. Dadurch geht wertvolle Zeit und Aufmerksamkeit für andere Hauptaufgaben – zum Beispiel Strategie, Marktforschung, Mitarbeiterführung und –schulung, Kundenpflege, Preise- und Konditionen, Lieferantenpflege, Banken und Gläubiger - verloren, mit der Folge, dass auf diesen Feldern Probleme entstehen können, die dann wieder zu zusätzlichem Aktivismus führen

In Großunternehmen und Konzernen wurden – auch aus den Lehren schwerer Unternehmenskrisen der Vergangenheit – vielfach Stabsabteilungen geschaffen. Die Mitarbeiter dieser Einheiten sind überwiegend hoch qualifizierte Spezialkräfte und haben keine andere Aufgabe, als in den Abteilungen, Niederlassungen oder Tochterunternehmen des Konzerns ein effizientes Controlling zu entwickeln oder ein Krisenmanagement

durchzuführen.

Hierbei ist die Erkenntnis von Bedeutung, dass ein Unternehmen, gleich welcher Größe, einen Prozentsatz von 1 – 3% vom Umsatz – in einigen Fällen auch mehr – für Krisenmanagement – Vermeidung und Beseitigung von „Schieflagen“ – aufwenden sollte.

Hierbei ist jedoch von einem ganzheitlichen Ansatz auszugehen. Eine punktuelle Behebung von Schwachstellen führt zu einer Behandlung der Auswirkungen, nicht aber der Symptome.

In unserer Praxis stellen wir immer wieder fest, dass eine komplette Analyse und daraus abzuleitende Maßnahmen zur Neu – Ausrichtung unterbleiben, weil der Druck des Tagesgeschäftes dies nicht zulässt. Auf diese Weise verliert ein Unternehmen je nach Größe schnell Beträge, die eine hohe sechsstellige Summe ausmachen können.

Dabei liegt die Lösung häufig sehr nahe.

Die Entstehung der beschriebenen Ursachen liegt sehr oft in Veränderungen des Marktes (Abnehmer- oder Wettbewerberstrukturen), in personellen Veränderungen im Unternehmen (neue Organisation, neue Führungskräfte) oder in Einflüssen seitens der Gläubiger (Liquidität, Kapital) begründet. Das heißt, die Ursachen haben keinen dauerhaften Charakter.

Es macht daher Sinn, die Antworten auf diese Fragen nicht dadurch zu finden, dass man „mit Kanonen auf Spatzen schießt“, hier ist kurzfristige intensive Analyse und Maßnahmenfindung im Team angesagt, möglichst gesteuert durch neutrale, nicht involvierte Moderatoren.

Fortsetzung von Seite 2

Die Erkenntnis — Eine schwierige Phase?

Es gibt mehrere Gründe dafür, das Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU) in den beschriebenen oder ähnlichen Situationen auf externen Sachverstand zurückgreifen sollten.

- Die Schwachstellen können aus eigener Kraft nicht lokalisiert werden.
- Die Führung ist uneins und möchte einen neutralen Berater – Standpunkt einholen.
- Es fehlen die fachlichen und personellen Ressourcen.
- Eine Einrichtung einer eigenen Controlling – Abteilung ist aus finanzieller Sicht nicht möglich oder effizient.

Berater sind neutrale Dritte, die auf Erfahrung aus anderen Unternehmen der gleichen oder fremden Branchen verfügen, diese in ihre Konzepte einbringen können.

Der externe Berater und Manager ist frei vom dem Druck der aktuellen Situation, er hat eine „Draufsicht“.

Und..., er ist in aller Regel wieder weg, wenn die Aufgabe erledigt ist

und das Unternehmen in besserem Fahrwasser fährt.

Dadurch wird das Kostenbudget nicht unwesentlich erleichtert!

CRM - Wind of change

Change Management – Vom CRM - Wunsch zum sicheren Ergebnis

"Alles Leben steht unter dem Paradox, dass wenn es beim alten bleiben soll, es nicht beim alten bleiben darf." (Franz von Baader (1765-1841), katholischer Theologe und Philosoph)

Was bedeutet Veränderung allgemein und speziell für den CRM-Einsatz? Mit welchen Schwierigkeiten ist zu rechnen? Welche Strategien passen dazu? Welches sind die vier Schritte für ein ergebnissicheres Veränderungsmanagement?

Situation

Die Entwicklung in der Informationstechnologie ist ein sehr gutes Beispiel: Fahren Sie einmal eine moderne CRM - Software auf einem Rechner von vor 5 Jahren! Ohne entsprechende upgrades (Hardware) und updates (Software) ist die Teilnahme an der Weiterentwicklung und damit auch die individuelle und qualifizierte Kommunikationsmöglichkeit mit anderen (Kunden, Interessenten, Partnern) völlig hoffnungslos.

Elemente der Veränderung sind z.B. Organisationsstruktur, Prozesse, Werkzeuge, Eingliederung (kulturelle) von Firmenakquisitionen. Beim Einsatz von z.B. Software-/CRM - Systemen werden neue Werkzeuge mit neuen Prozessen und ggf. auch neuen Organisationsstrukturen verbunden.

Gerade Veränderungen hinsichtlich der CRM - Denke und der CRM - Technik (Hardware/Software) werden immer wichtiger. CRM wird auf Sicht die zentrale Rolle des ERP ablösen. Die Gründe liegen auf der Hand: Auftragseingang wird nicht generiert in dem man sich nach innen, sondern in dem man sich auf den Markt konzentriert. Auf Zielgruppen, auf Interessenten, auf Kunden. Ein Vorgang der professionell zu managen

und zu führen ist. Unglücklicherweise ist in der Vergangenheit die Technologiekompetenz entschieden schneller gewachsen ist, als die Fähigkeit von Organisationen, sich weiterzuentwickeln.

Hürden bei Veränderungen

Rechtzeitig verändern heißt überleben. Veränderungen aber gelingen nicht nach dem Selbstlaufprinzip:

Hürde 1

Widerstand: Jeder Körper besitzt eine Trägheit, setzt also der Veränderung seiner Lage oder Bewegung einen Widerstand entgegen. Nachgewiesen hat das der Mathematiker und Philosoph Galileo Galilei (1564 –

Hier finden Sie Alles über Wellness und Sauna! Hohe Qualität, Beste Beratung!



Eine Aktivität für Partner im Netzwerk: www.tylo.de



Prowiso Beratung 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

1642). Auch Menschen und Systeme besitzen einen Widerstand gegenüber Veränderungen. I.d.R wird dabei selbst das schlechteste Bekannte immer noch als besser empfunden als das gute Unbekannte. Die Folge: Veränderungen werden auf die lange Bank geschoben bis es zu spät oder der Aufwand dann ungleich größer ist als wenn ein kontinuierlicher Veränderungsprozess eingeführt worden wäre. **Die Einführung eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses ist die elementare Aufgabe der Führung.**

Hürde 2

Andrerseits bringen *Veränderungen häufig nicht das, was sie sollen*: z.B. Geschwindigkeit im Prozess, mehr Auftragseingang durch Neukunden oder Cross - Selling, zufriedener Servicekunden etc. Warum? Die Mitarbeiter leben die Veränderung nicht oder ungenügend. Kein Wunder: Mitarbeiter, die mit den Prozessen und Hintergründen am besten vertraut sind, werden mehr oder weniger vor vollendete Tatsachen gestellt. Im günstigsten Falle erfolgt durch das Management eine Pseudoeinbeziehung. Das merkt man – und ist verstimmt. Da fehlt jede Motivation zum Mitmachen und damit jedes Engagement.

Zwei Lösungsansätze

Die Vertreter der Shareholder-Theorie (wonach nur die Ergebniszahlen eines Unternehmens im Fokus stehen) plädieren im Veränderungsmanagement für Informations- und Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter.

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.

Vertreter nachhaltig gemeinter Veränderungsprozesse sehen dies weitaus differenzierter. Sie plädieren eindeutig für die frühest mögliche Einbeziehung der Stakeholder. Damit erhalten die Mitarbeiter die nötige Sicherheit und erkennen eigene Ziele. Je stärker die Sicherheit und je mehr eigene Ideen eingebracht werden können, umso größer die Resistenz gegenüber Anfangsschwierigkeiten, die Risikobereitschaft und das Engagement bei der Veränderung.

Vier Schritte für Veränderungen mit CRM

Unter Veränderungen mit CRM verstehen wir...

..... das geplante, aktive und zielgerichtete Steuern von Veränderungsprozessen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service. Mit Menschen die von Anfang an einbezogen sind und deshalb motiviert den Veränderungsprozess unterstützen, die durchgeführten Veränderungen auch leben und den Algorithmus des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses pro aktiv vorantreiben. Dies erreichen wir mit vier Schritten:

1. Veränderungen *rechtzeitig angehen* (institutionalisiert) und nicht erst wenn die Schmerzen nicht mehr auszuhalten sind;

2. Beim Veränderungsmanagement daran denken, dass nicht nur Prozesse und z.B. Software konzipiert, geplant und organisiert werden müssen, sondern dass es vor allen Dingen *um und mit Menschen* geht. Das bedeutet, das Know-how und die Erfahrungen der Mitarbeiter bereits beim Start mit einzubeziehen (Feedback-/ Feedforward – Strategie). Denn - gutes Change Management erschöpft sich nicht in einer technischen Abfolge von Maßnahmen. Die Kraft für Veränderungen entsteht aus dem Willen aller Beteiligten. Nur wem es gelingt, die eigene Mannschaft auf dem Weg mitzunehmen, wird das gewünschte Ergebnis erreichen. Die so eingebundenen Mitarbeiter

⇒ stehen hinter (ihrer) Veränderung
⇒ werden auch mit Anfangsschwierigkeiten fertig
⇒ sorgen durch kontinuierliche Verbesserung für bessere Ergebnisse
⇒ bringen Ideen für weitere Veränderungen.

3. Die *Veränderung (psychologisch) begleiten* und danach das TUN in der Praxis sicherstellen; hierbei hilft die Veränderungsformel $U \times V \times ES > W$ nach Dannemiller & Tayson (Details unter engel@netmark.de anfordern)

4. Einen *kontinuierlichen Veränderungsalgorithmus im Unternehmen installieren*, der durch institutionalisiertes Feedback und proaktives Feedforward motivierter Mitarbeiter Wirklichkeit wird.

Epiktet

Eine wichtige „Denke“ für Veränderungsprozesse gibt uns z.B. der Stoizismus, wie der griechische Philosoph Epiktet ihn vertritt, mit auf den Weg:

„Es gibt zwei Dinge im Leben: Dinge, die man ändern kann und Dinge, die man nicht ändern kann“. Das was nicht in unserer Macht steht anzunehmen, ist die Voraussetzung dafür, dass man sich mit ganzer Kraft auf das konzentrieren kann, was im eigenen Gestaltungsbereich (und dem eines jeden Mitarbeiters!!) liegt. Mit Begeisterung und Leidenschaft Veränderungen praktisch leben!

Ein Beitrag von Rüdiger F. Engel, Geschäftsführer Netmark GmbH

mit Büros in Augsburg, Köln, Münster, Hamburg und Goslar — Gestaltung und Realisierung von Veränderungsprozessen mit Hilfe von CRM - Konzepten. Netmark GmbH ist Netzwerk — Partner von Prowiso.

Gern führen wir ein unverbindliches Gespräch mit Ihnen und erstellen ein bedarfsgerechtes Angebot für Sie.