

ERFOLGREICHE UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG

Mit der passenden, konsequenten Strategie zum Ziel

Wie aktuell und umfassend ist Ihre Planung? Sind die richtigen Ziele so konkretisiert, fass- und messbar, dass sie mit einer alltagstauglichen Strategie auch erreicht werden können? Mit den wenigen eigenen Ressourcen das Unternehmen kontinuierlich zum Erfolg zu lenken – das ist die Herausforderung.

AUTOR: HEINZ OFTINGER

Fragt man kantonale Wirtschaftsförderer, Wirtschaftsstrategen der Banken, Leiter von Unternehmensverbänden und Wirtschaftsprognostiker, welche Schweizer Unternehmen mittel- und langfristig erfolgreich sein werden und was dafür getan werden muss, erfährt man fast einstimmig die folgenden drei Punkte:

1. Starke Innovationsfähigkeit: Schnelle, zeitgerechte Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen im aktuellen, sich schnell verändernden Markt.
2. Besitz und Pflege eines starken „Brand“ (Marke, Image).
3. Zugang zu und aktiv sein in den Wachstumsmärkten (lokal, regional, national, international).

Das Erstaunliche daran ist, dass diese Aussagen nicht nur für grössere Unternehmungen mit Erfolgsgeschichten in der Art von „Stadler Rail“ gelten, sondern in angepasster Form auch für Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen.

Ein Beispiel: Ein florierendes Gartenbauunternehmen, das unter anderem einen beachtlichen Teil einer Produktesparte mit gesunder Marge in andere Regionen und ins benachbarte Ausland verkauft.

Wo setzen wir an?

Machen wir unser Unternehmen fit und lenken es in die erfolgsträchtige Richtung. Dazu bietet es sich an, die Unternehmensstrategie zu überprüfen und die gewünschten Akzente zu setzen. Die nachfolgenden Stossrichtungen haben sich bewährt und führen in die gewünschte Richtung:

Die Cash-Strategie

Als krönender Abschluss einer Tischmesse wurde ein Referat der Sponsorenbank durch einen dynamischen Jungbanker vor etwa 50 Kleinst- bis KMU vorgetragen. Das Thema „Die hohe Liquidität in den KMU: Wir zeigen Ihnen interessante Anlagemöglichkeiten“

faszinierte nur einen kleinen Teil der Anwesenden. Warum? Nach Beobachtungen in der Praxis fehlt mindestens der Hälfte der Unternehmungen das nötige Kapital für Innovationen. Deshalb sind alle Massnahmen zur „Cash-Flow“ Steigerung ein fundamentaler Beitrag zur Unternehmensentwicklung.

Strategie für mehr Flexibilität

Die Organisation kann mit Mandaten für einzelne Teile der Leistungserbringung und mit ergänzenden, neuen Arbeitszeitmodellen flexibler gestaltet werden. Es lohnt sich, Abläufe unter die Lupe zu nehmen und nach den Zielsetzungen „schlank“ zu gestalten.

Image- und Bekanntheitsstrategie

Je höher der Bekanntheitsgrad Ihres Unternehmens und Ihres Produktes liegt, desto grösser ist die Chance, dass Sie sich gegen Mitbewerber durchsetzen können. Gerade bei der Belieferung von grossen Unternehmen, den Staatsbetrieben, bei Ausschreibungen und bei eher schwachen und unsicheren Entscheidern spielt das eine oft unterschätzte Rolle. Gerade im Gewerbe herrscht die Meinung, dass ausschliesslich gute, saubere Arbeit und die Fachkompetenz zum Erfolg führen. Das ist aber nur die Hälfte der Wahrheit: Gezielte, kontinuierliche Marken- und Imagepflege braucht es auch („Tue Gutes und sprich davon“).

Innovationsstrategie

Die Positionierung mit aktuellen und zu den Marktbegleitern abgegrenzten Angeboten ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Kennen Sie die wirklichen Bedürfnisse Ihrer Kunden, die Trends und Ihre Wettbewerber mit deren Stärken und Schwächen? In der täglichen Hektik bleibt zu wenig Zeit für die Informationsbeschaffung und Abklärungen. Wenn es gelingt, mit Innovation zu zusätzlichen USPs (Unique Selling Propositions; Freistellungsmerkmale) zu gelangen, ist auch die Voraussetzung für „gute“ Preise entstanden.

Strategie für mehr Sicherheit

Es ist wohl jeder Unternehmer schon der Versuchung immer grösser werdender Aufträge eines Kunden und zunehmend besserer Auslastung erlegen. Damit es kein allzu böses Erwachen beim Wegbrechen eines solchen Auftrages oder Auftraggebers gibt, analysieren wir die Aufteilung von Produkten, Kunden, Branchen und Geschäftsgebieten. Dann optimieren wir die Verhältnisse, damit kein Klumpenrisiko entsteht. Zum Thema Know-how-Sicherung: Ist das Wissen und Können

innerhalb Ihres Unternehmens komplett innerhalb des Betriebes und nicht auf Einzelne und Lieferanten konzentriert?

Die Methode

Das „Re-engineering“, das situationsgerechte Überarbeiten der Unternehmenskonzeption hilft dabei, schon längst erkannte Verbesserungen und Ideen mit den neuen Erkenntnissen zur Realisierung zusammen zu bringen. Das Vorgehen entspricht weitgehend einer Neugründung: Was ist unsere Vision? Was wollen wir erreichen? Welche Märkte und Trends können wir erfolgreich nutzen? Wie positionieren wir uns? Welches sind unsere Einmaligkeiten (USPs)? Wo verdienen wir Geld, wie erbringen wir unsere Leistungen? Im Vergleich mit der heutigen Situation kristallisieren sich Möglichkeiten und Handlungsbedarf heraus.

„Sobald der Geist auf ein Ziel gerichtet ist, kommt ihm vieles entgegen.“

(Goethe)

Tipps zur Umsetzung

- Nehmen Sie sich gleich nach dem Lesen dieses Artikels zehn Minuten Zeit, um sich in Stichworten zu notieren, welchen Handlungsbedarf Sie haben; maximal drei bis vier Punkte.
- Verwenden Sie das MS Word Dokument auf www.coach24.ch/jahresziele.doc um Ihre Zielsetzungen fürs Jahr zu definieren und zu kommunizieren.
- Leiten Sie daraus die notwendigen Aktivitäten und Massnahmen ab.
- Konzentrieren Sie sich auf einige wenige wichtige Stossrichtungen unter Verwendung der Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen.
- Lieber Aufwand für klare, durchdachte Ziele investieren, als für „geniale“, komplizierte Strategien.
- Berücksichtigen Sie die 20/80er Regel: lieber jetzt nur 80% der Ziele mit wenig Aufwand erreichen als perfekte 100% nie.
- Setzen Sie wenige, aber wirkungsvolle Meilensteine, auf welche Sie zuarbeiten.

- Informieren und aktivieren Sie Ihr Team, damit die „Energien“ gebündelt werden.
- Planen Sie für eine eher ruhige Geschäftsphase ein konsequentes Aktualisieren Ihres Businessplanes. Ziehen Sie dazu bei Bedarf vertrauensvoll einen Unternehmerkollegen hinzu und profitieren Sie von der Meinung eines Aussenstehenden.

Die Kraft des Zieldenkens

Auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmen gibt es eine fast immer völlig unterschätzte „Gratis – Hilfe“: Stellt man sich das oder die Ziele bildlich und vor allem ganz konkret und detailliert vor, wird man davon angezogen. Entscheidungen fallen fast von selbst und Sicherheit und Motivation steigen. Bekannt ist dieser Effekt auch in der Autolenkerausbildung. Im Schleuderkurs lernt man: „Wohin ich schau, geht's auch hin!“. Es lohnt sich, genügend Zeit in die Zieldefinition zu investieren. Die Strategie als Weg zum Ziel kann nur so gut sein wie das Ziel selbst. Klar messbare Ziele (z.B. fünf neue Kunden in der Baubranche bis zum 30.6.2007) sind die Basis der Führung und des Controllings.

Wenn die Zeit und die Kosten nicht wären...

Eigentlich ein fast unlösbares Problem: Um mehr Geld für Investitionen und Innovationen zu erwirtschaften, braucht es Geld und/oder Zeit für interne und externe Aufwände. Bewährt hat sich das Vorgehen der kleinen, immer grösser werdenden Schritte. Starten Sie mit der Vorgabe des Zeit- und Geldbudgets, welches Sie JETZT investieren können oder zur Verfügung haben. Dadurch entstehen die Voraussetzungen für eine schrittweise, skalierende Realisierung Ihres Vorhabens. Durch den Erfolg (zusätzlicher Ertrag, gesparten Kosten, gesparte Zeit) der jeweiligen Massnahme wird der nächste Schritt finanziert. So lässt sich auch das Risiko minimieren.

Der Erfolg hängt selten nur vom zur Verfügung stehenden Budget ab. Die Kompetenz und Verantwortung des Unternehmers kann auch mit viel Geld nicht delegiert oder zugekauft werden. Trotzdem wird es immer wieder (in Verwaltungen, Grösstfirmen) versucht. Als Resultat entstehen exorbitante Kosten, frustrierte Mitarbeiter, Zeitverlust, Wirkungslosigkeit.

ARBEITSBLATT

Ein praktisches Arbeitsblatt für die Entwicklung und die Erfolgskontrolle der Jahresziele kann kostenlos heruntergeladen werden unter:

www.coach24.ch/jahresziele.doc

Beispiel eines Unternehmens mit fünf Mitarbeitern: Mit fünf mal vier Stunden Aufwand des Inhabers und einer externen Vertrauensperson konnte der alte Businessplan mit Schwerpunkt Vision, Mission, Markt, Trends, Stärken/USPs, Ziele und Strategie aktualisiert werden. Die daraus abgeleiteten Massnahmen und Aktivitäten können weitgehend innerhalb des üblichen Betriebes umgesetzt werden.

Grössere Projekte werden inklusive Kosten und Ressourcen separat geplant und realisiert.

Begriffe / Definitionen

Vision	Eine Vorstellung oder Imagination eines Zustandes in der weit entfernten Zukunft.
Mission	Die Unternehmensmission: der Auftrag und der Zweck einer Organisation.
Leitbild	Als strategische Zielvorstellung einer Organisation hat das Leitbild eine Orientierungsfunktion.
Ziel	Ein in der Zukunft liegender, veränderter, definierter und angestrebter Zustand. Endpunkt eines Prozesses oder Projektes.
Ziele messbar machen	Haupt- und Nebenziele werden detailliert, konkretisiert und messbar gemacht: z.B. Einsparungen in Franken, Stunden, %
Strategie	Die meist langfristig geplanten Verhaltensweisen zur Erreichung der gesetzten Ziele.
Taktik	Das geschickte, mittelfristige Nutzen einer gegebenen Lage mit den zur Verfügung stehenden Mitteln.

Vorsicht Fallen

Vision, Mission, Ziele und Strategien mit Massnahmen sind formuliert und entschieden, die Umsetzung hat begonnen. Störungen, Widerstände oder ungeplante Ereignisse könnten Ihren Elan und vor



Beispiel einer Unternehmensstrategie

allem den konsequenten Transfer in die Praxis behindern oder sogar verhindern.

Daily business: der stressige Alltag

Sobald der raue Wind des Alltages hereinbricht, kann es schon mal passieren, dass die geplanten Umsetzungsmassnahmen zugunsten des „Überlebens“ auf der Strecke bleiben. Abhilfe schaffen regelmässige, fixe „Planungsfenster“ in der Agenda und eher kleinere, einfacher erreichbare Ziele und Aktivitäten.

Unsicherheit und Ablenkung

Treten unvorhergesehene Ereignisse oder problematische Situationen auf, beginnt man sich und seine Strategie zu hinterfragen. Auch Ablenkungen haben eine bremsende Wirkung. Allerdings: je besser und „cleverer“ die Planung mit messbaren Zielen und den passenden Meilensteinen gemacht wurde, desto geringer wird der Einfluss von Unsicherheit und Ablenkung sein.

Störungen von Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten

Veränderungen lösen immer Ängste aus mit den entsprechenden Reaktionen wie Aggression, Abwehr oder Erstarrung. Wenn Ihre Informations- und Führungstätigkeit gut funktioniert, werden die Einflüsse gering sein. Stellen Sie aber Symptome fest, ist eine sofortige Intervention wichtig, damit eine Eskalation verhindert werden kann.

Stressoren, Stressbelastung

Anhaltender Stress ohne entsprechende Ruhephasen führt unter anderem zu Wahrnehmungs- und Handlungsstörungen. In der Ressourcenplanung ist unbedingt dem

Effekt der erhöhten Belastung (mindestens zu Beginn der Aktivitäten) aller Beteiligten Rechnung zu tragen. Eine gute Gelegenheit, Stressoren zu erkennen und Massnahmen zur Stressreduktion bei sich selbst und im Team einzuleiten.

Zusammenfassung

Es braucht viel weniger als man denkt, um mit seinem Unternehmen in eine strategische Erfolgsposition zu kommen. Das geht nicht von einem Tag auf den anderen. Wenn der Anfang einmal gemacht und die entstehende Bewegung spürbar ist, steigt die Motivation.

Starten Sie JETZT mit den Aktivitäten zur aktuellen und vor allem erfolgsversprechenden Optimierung und Entwicklung der Unternehmensstrategie Ihres Unternehmens. ◆

ZUM AUTOR

Heinz Oftinger (E-Mail: heinz.oftinger@p-gruppe.ch), Organisator und Ausbilder, verfügt über eine naturwissenschaftliche Grundausbildung sowie breite Erfahrung im Verkauf, in der Führung und als selbständiger Unternehmer. 2004 erhielt er den Umsetzungsaward der IDEE_SUISSE, Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement. Zu seinen Spezialthemen gehören: Organisationsentwicklung, Transfer und Umsetzung, Kommunikation, Coaching und Veränderungsprozesse. Sein Motto: Gemeinsam verändern... aber menschlich.

