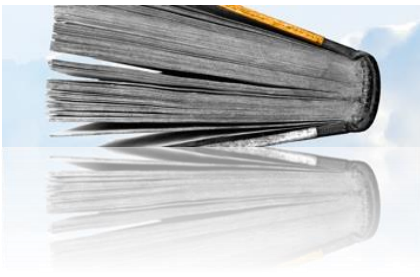


ANLASSFÄLLE ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG

Was ist Ihr Grund zur Suche und Entwicklung von Strategien?

»Le hasard ne favorise que les esprits préparés
 Der Zufall begünstigt nur den vorbereiteten Geist«
Louis Pasteur

ÜBERSICHT:



Anlassfälle zur Strategieentwicklung	Seite 2
Beispiel 1 – „Nachfolge in der Familie“	Seite 3
Beispiel 2 – „Nachfolge – Management“	Seite 4
Beispiel 3 – „Eine „negative“ Sparte“	Seite 5
Beispiel 4 – „Das gesamte U. schwächelt“	Seite 6
Beispiel 5 – „Überproportionales Wachstum“	Seite 7
Beispiel 6 – „Persönliche & Firmenentwicklung im Einklang“	Seite 8
Beispiel 7 – „Sicherheit durch gleichmäßigen Umsatz“	Seite 9
Beispiel 8 – „Relaunch Traditionsprodukt“	Seite 10
Ausblick auf orangetimes 09/2004	Seite 11
Veranstaltungshinweise	Seite 12

ABSTRACT / INHALT:

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns verschiedenen **ANLASSFÄLLEN** zur **STRATEGIEENTWICKLUNG**.

Anhand von kurz beschriebenen Beispielen stellen wir dar, warum diese Beispiel-Unternehmen einen Strategieentwicklungsprozess eingeleitet haben und welche Ergebnisse sie erzielt bzw. welche Nutzen daraus entstanden sind.

Hierbei wird die jeweils mit der Strategie verfolgte Grundphilosophie dargestellt.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/ downloaden.
 OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

Anlassfälle zur Strategieentwicklung

Beantworten Sie sich bitte folgende Frage:

Warum soll ich für mich bzw. warum sollen wir für unser Unternehmen Strategien entwickeln?

Schreiben Sie Ihre Brainstormgedanken auf ein Blatt Papier oder in den folgenden Kasten:

Wie viele der oben aufgeschriebenen Gedanken haben mit Ihrem Wertesystem bzw. mit Ihrer Denkphilosophie zu tun? Denken Sie kurz darüber nach.

Unser Credo ist: „Je weitsichtiger ich denke, desto schneller ich lenke!“

Langfristiges Denken ist somit kein Widerspruch zu kurzfristigem Agieren, sondern vielmehr in gegenseitiger positiver Wechselwirkung.

Langfristige und weitsichtige Strategien ermöglichen mir erst, dass ich kurzfristig und rasch die richtigen Entscheidungen treffe.

D.h. eine starke Strategie reduziert vielleicht den Handlungsspielraum und **erhöht** dadurch die Handlungsgeschwindigkeit.

In den folgenden Beispielen wollen wir Ihnen aus unserer Beratungspraxis berichten.

Vielleicht deckt sich die eine oder andere Ausgangssituation mit Ihrer, vielleicht bringt Sie die in den Strategien verfolgte Philosophie auf eigene Gedanken, vielleicht ergänzen sich Ihre Denkphilosophien mit den Strategieprinzipien in den Beispielen ?!

Sie werden erkennen, dass in den Beispielen zwar immer alle Elemente des „Strategieentwicklungsablaufes“ (beschrieben in **OrangeTimes** Ausgaben 06 und 07) enthalten sind, bestimmte Elemente aber für den Erfolg der Strategieentwicklung besonders im Vordergrund stehen. Genau hierauf wollen wir hinweisen.

Die Beispiele geben vereinfachte Musterstrukturen aus der Praxis wieder. Reale Fälle sind noch facettenreicher und in der Praxis nicht zwingend eins zu eins übertragbar, denn jedes Unternehmen ist einzigartig. In den einzelnen Fällen geht es um die Darstellung von übertragbaren Geschichten und Entwicklungen, damit sich der Leser in den Fall hineinendenken kann.

Anlassfälle / Beispiele

Beispiel 1 – eine „Nachfolgesituation in der Familie“:

Ausgangssituation:

Es liegt ein 150 Mann Produktionsunternehmen mit zwei Sparten vor. Eigentümer und Geschäftsführer ist der Pionierunternehmer (in der Folge Chef genannt). Sein Sohn (in der Folge Juniorchef genannt) ist bereits seit 5 Jahren im Betrieb und soll innerhalb der nächsten 2 Jahre die Geschäfte ganz übernehmen. Es ist viel betriebliche Substanz vorhanden. Positive Betriebsergebnisse sind zwar noch gegeben (ca. 1 % U-Rendite), jedoch ist die Blütezeit des Unternehmens (> 10 % U-Rendite) schon lange vorbei. Der Juniorchef ist aufgrund seiner vielen Ideen, aber mangels Umsetzungskraft nicht besonders akzeptiert bei den Mitarbeitern.

Folgende Problemstellungen können hierbei auftreten:

Der Chef hat die Angst, dass der Juniorchef die Geschäfte nicht führen kann. Der Juniorchef hat zwar viele Ideen (viele davon auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet), findet aber keine Mitstreiter im Unternehmen und scheitert in der Regel an der Umsetzung. Das Geschäft befindet sich in einem Abwärtstrend. Der Chef möchte dem Abwärtstrend mit alt bewährten Rezepten begegnen wie z.B. Rationalisierung, Apelle an MA, Verstärkung der Kräfte auf allen Ebenen (z.B. mehr Marketing, besser verhandelte Preise, Schaffung von moderneren und effizienteren Anlagen, etc.). Der Juniorchef setzt aufgrund seines Ideenreichtums auf den Aufbau von neuen Produkten als Ergänzung zu den bestehenden.

Strategieprozess

Es wurde in der ersten Phase **keine** breite Strategieentwicklungsgruppe (mit z.B. allen Führungskräften) etabliert. Vielmehr wurden die persönlichen Ziele der beiden (Chef und Juniorchef) getrennt voneinander mittels persönlich gecoachten „Zielfindungsprozess“ (durch 2 Coaches) erarbeitet.

Beide verpflichteten sich hierbei zur „Weitsicht“. Durch Bewusstwerden der für beide übergeordneten Ziele (= es geht um die Sicherung des Erfolges des Unternehmens) wurde klar, dass es viele Wege hierzu gibt und dass beide Ansätze nicht weitsichtig genug waren. Der Druck zum „quick-win“ wurde somit vom Juniorchef genommen.

Es hat sich klar gezeigt, dass die „Stärken“ des Unternehmens durch den bevorstehenden Führungswechsel ebenso in Bewegung kommen. Die Lücke zwischen vergangener Kernkompetenzen, sich aktuell entwickelnder Kompetenzen und demgegenüber vom Markt geforderter (Soll)Kompetenzen wurde mit beiden gemeinsam herausgearbeitet.

Der Ideenreichtum des Juniorchefs wurde hierbei konstruktiv genutzt und auf die Kernleistungen der beiden Sparten gelenkt, sodass insbesondere nur mehr Ideen zur „Verbesserung des Nutzens für die bestehenden Produkte“ generiert wurden und die 2 Sparten auf jeweils 2 bis 3 Spezialisierungsprodukte (anstatt Diversifikationsprodukte wie vorher) aufgeteilt wurden.

Als Grundlage zur Entscheidung im Rahmen der Ideenbewertung wurde eine Kundenbefragung hinsichtlich der „offenen Probleme“ aus Kundensicht durchgeführt.

Die Umsetzungsfähigkeit des Konzeptes war in der Folge kein Problem mehr, da sich die Mitarbeiter mit den Spezialisierungen automatisch identifizierten – schließlich waren diese Spezialisierungen aus den „Stärken“ des Unternehmens heraus geboren. Das Konzept wurde in einer Veranstaltung durch den Juniorchef gemeinsam mit dem Seniorchef kommuniziert.

Es wurde das klare Ziel der „Marktführerschaft“ in diesen Spezialisierungsgebieten definiert und dass das Unternehmen selbst Vorbild sein will und keine anderen Vorbilder nachahmt.

Erst in einer zweiten Phase (ca. ¾ Jahr später) wurde der Strategieprozess mit der Führungskräfte-Gruppe fortgesetzt, sodass sich in der gesamten Organisation die Neuorientierung entwickeln konnte.

Das Unternehmen hat heute wieder > 7 % Umsatzrendite.

Die Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- Eine Art Mediationsprozess zwischen Chef und Juniorchef
- Zwang zur Weitsicht / Druckabbau hinsichtlich „quick wins“
- Beachtung des Wandels der Stärken
- Spezialisierung unter Einbezug der Stärken / Ideen / Kundenbedürfnisse

Anlassfälle / Beispiele

Beispiel 2 – eine „Nachfolgesituation im Management“:

Ausgangssituation:

Es liegt ein 300 Mann Produktionsunternehmen mit drei Sparten vor. Die beiden Eigentümer sitzen im Aufsichtsrat und haben bis vor kurzem die Strategie klar vorgegeben. Die Strategien sollen nun ausschließlich vom Management entwickelt und vom Aufsichtsrat freigegeben werden. Es gibt einen Gesamtgeschäftsführer und 3 Spartenleiter mit Prokura.

Jede Sparte steht unter starkem Preisdruck. In 2 Sparten ist man Marktführer.

Das Unternehmen wurde durch die beiden Eigentümer aufgebaut. Die Pionierideen, aus denen sich die 3 Sparten entwickelten, haben bis dato am Markt „funktioniert“. Beide Eigentümer haben sich sehr gut ergänzt und ein riesiges Gespür für Marktveränderung gehabt.

Folgende Problemstellungen können hierbei auftreten:

Die Manager wollen sich profilieren und sind daher in ihren Aktionen nicht weitsichtig genug. Die Manager sind untereinander nicht abgestimmt (es liegt vielmehr ein Konkurrenzverhältnis vor), sodass die drei Sparten auseinanderdriften. (Es ziehen nicht alle an einem Strang!)

Die Manager haben das Unternehmen nicht mit aufgebaut und somit auch das Gespür für den Markt nicht entwickelt.

Bei Entscheidungen steht der „innerbetriebliche Blickwinkel“ (d.h. wie kann ich mich besser positionieren?) gegenüber dem „ausserbetrieblichen Blickwinkel“ (d.h. was müssen wir tun, um die veränderten Kundenbedürfnisse zu befriedigen?) im Vordergrund.

Somit geht dem Unternehmen sukzessive die Innovationskraft verloren.

Strategieprozess:

In gemeinsamen Work-Shops wurden insbesondere kreative Ideen gefördert und keine Kritik an kreativen Ideen zugelassen. Die Erkenntnisse aus dem Kreativitätsprozess hat jeder Manager (jeder auf seine Art) in seiner täglichen Arbeit sofort mitberücksichtigt.

Daraufhin wurde Struktur in die Ideen gebracht, indem diese den 4 Wachstumsbereichen zugeordnet wurden. Die 4 Wachstumsbereiche sind:

- Kunden besser erreichen (z.B. Marketingideen)
- Neue Kunden erreichen (z.B. durch Internationalisierung, neue Märkte, Diversifikation)
- Nutzen erhöhen (z.B. aufgrund Spezialisierung, Kooperation, Problemlösung, ...)
- Neuen Nutzen schaffen (z.B. aufgrund von Innovation)

Es wurde einstimmig der strategische Fokus auf Nutzenerhöhung und Innovationsschaffung gelegt, damit die Marktführungsstellung aufrecht erhalten bleibt.

Es wurde ein eigenes Team zur Nutzenerhöhung in der Produktion eingerichtet, das aus Produktionspersonal und Verkaufspersonal zusammengesetzt war, um neu erkannte Kundenbedürfnisse in die „permanente Produktverbesserung durch Nutzenanpassung“ integrieren zu können. Darüber hinaus wurde ein eigenes Team (= Querdenkerinnovationsteam) für die Entwicklung völlig neuer Produkt- und Verfahrensideen eingerichtet.

Der „Zwang zur Weitsicht“ wurde durch „Störungsanalysen“ erreicht, d.h. es wurden die langfristigen Auswirkungen durch den Aufsichtsrat und durch das Moderatorenteam genau hinterfragt. D.h. hinsichtlich jeglicher Entscheidungsidee wurden die Entscheidungsregeln (siehe orangetimes 02 bis 05/2004) konsequent angewendet.

Ein besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, dass „operationalisierte Ziele“ für alle strategischen Maßnahmen abgeleitet wurden.

Zur Strategieprogrammumsetzung wurden „fraktale Arbeitsteams“ aus den zugeordneten Sparten eingerichtet, wobei die Steuerungsteams jeweils aus der anderen Sparte kamen. Die Leiter des Steuerungsteams wurden in „Coachingtechniken“ geschult. Somit gab es ausreichend Informationstransfer unter Beibehaltung der Eigenständigkeit zwischen den Sparten. Die Steuerungsgruppe auf oberster Ebene übernahm der Aufsichtsrat.

Die Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- Zulassen von „verrückten“ / kreativen Ideen
- Zwang zur Weitsicht mittels „Störungsanalyse“
- Permanente Innovation durch Verbesserung des Nutzens – gesteuert durch ein Team
- Suche von neuen Innovationen durch eine losgelöste Querdenkergruppe
- Ableitung von Zielen und Operationalisierung dieser
 - Umsetzungsabsicherung u. Kommunikation mittels verschränkter u. fraktaler Teamorganisation.

Anlassfälle / Beispiele

Beispiel 3 – eine "Sparte wird negativ":

Ausgangssituation:

Es liegt ein 70 Mann Dienstleistungsunternehmen mit drei Sparten vor. Der Eigentümer ist auch der Geschäftsführer und kümmert sich insbesondere um den Vertrieb und die Sicherstellung der Leistungserbringung. Die Frau des Eigentümers führt die Verwaltung. Es ist bereits ersichtlich, dass sich eine Sparte in den nächsten Jahren völlig ins Minus drehen wird. Die beiden positiven Sparten werden ohne Maßnahmen auch an Attraktivität einbüßen.

Folgende Problemstellungen können hierbei auftreten:

Es besteht der Glaube, dass alle drei Sparten nur in gegenseitiger Synergie funktionieren, sodass die „negativ werdende“ Sparte mit aller Kraft aufrecht erhalten bleibt. Dies bindet die Energien, sodass die beiden relativ positiven Sparten nicht ausreichend entwickelt werden. Es besteht Ratlosigkeit hinsichtlich der Maßnahmen, wie die Sparte wieder fit gemacht werden kann. Aus diesem Grund wird auch ein Strategieprozess angestoßen.

Strategieprozess:

Die Ist- und prognostizierte Situation wurde sehr genau analysiert.

Zahlreiche Unternehmensdaten wurden zu Entscheidungsgrundlagen verdichtet (z.B. mittels Excel-Pivot-Auswertung). Es wurde z.B. erhoben - welche Kunden bringen derzeit welchen Deckungsbeitrag; wie entwickeln sich diese Kunden und Zielgruppen; welche Synergieeffekte liegen wirklich vor; wie verändern sich die Auftragsvorlaufzeiten (Angebot zu Auftrag); etc..

In einem Workshop unter Beteiligung des Geschäftsführers, seiner Frau, 4 Führungskräften und 2 strategischen Kunden wurden tief segmentiert die Kundenanforderungen herausgearbeitet. Ebenso wurde bei den Stärken verfahren.

Es wurde aus diesem Prozess heraus sichtbar, dass in den beiden „relativ positiven“ Sparten ein hohes Potenzial zum Wachstum steckt, wenn mehr mit dem Kunden hinsichtlich dem Nutzen der Dienstleistung kommuniziert wird und wenn die Dienstleistung in manchen Bereichen speziell auf die Zielgruppenbedürfnisse ausgerichtet wird. Das entsprechende Zielgruppen-Know-How lag im Unternehmen vor.

Aus diesem Grund wurde ein „Nutzenverbesserungsprozess“ mit genauer Zielgruppendefinition und ein Prozess zur Verbesserung der „Marktbearbeitung“, um Kunden besser zu erreichen und neue Kunden zu erreichen, gestartet.

Hinsichtlich der Potenzialausschöpfung wurden klare Ziele definiert, die durch den Strategiemoderator im Rahmen einer Steuerungsgruppe „controlled“ wurden.

Es wurde die mutige Entscheidung getroffen, den „negativ werdenden Bereich“ zu schließen, obwohl derzeit das Ergebnis erst bei +/- 0 gelegen ist und die Aufgabe des Bereiches zu einer Kostenbelastung und einem prognostizierten Jahresminus führte.

Als Entscheidungsgrundlage wurden zahlreiche Varianten durchgespielt und durchgerechnet, damit die finanziellen Auswirkungen in der Folge steuerbar werden.

Diese richtige Entscheidung konnte vom Geschäftsführer / Eigentümer nur deshalb getroffen werden, da er aufgrund des vorherigen Prozesses das Potenzial in den anderen beiden Sparten erkannte und sich hinsichtlich der Auswirkungen bei Nichtschließung ziemlich sicher sein konnte.

Durch Konzentration der zur Verfügung stehenden Energien und Mittel auf die beiden positiven Sparten und Spezialisierung auf die Zielgruppenbedürfnisse samt verbesserter Marktbearbeitung konnte der eingetretene Umstellungsverlust sehr schnell wieder wett gemacht werden.

Das Unternehmen ist heute 3mal so groß wie damals und erwirtschaftet den 7-fachen Gewinn.

Die Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- Daten und Fakten eingehend analysieren – d.h. zu Entscheidungsgrundlagen verdichten
- Stärken – stärken / Schwächen nicht vermindern sondern abschneiden, sofern möglich
- Einbindung von vielen Sichten in den Strategieprozess (z.B. Kunden direkt beteiligen)
- Zahlreiche Alternativenrechnungen (Szenariorechnungen) wurden aufgestellt
- Mut zur Entscheidung und volle Energie auf die Potenziale („alles auf zwei Karten setzen“)
- Zielvorgabe für den Changeprozess und strategisches Controlling

Anlassfälle / Beispiele

Beispiel 4 – das gesamte Unternehmen „schwächelt“:

Ausgangssituation:

Es liegt ein Unternehmen mit ca. 80 Mitarbeitern im Maschinenbau vor. Das Unternehmen arbeitet seit Jahren betriebswirtschaftlich nicht wirklich positiv. Sukzessive wurde das Unternehmen von ca. 140 Mitarbeitern auf 80 MA verkleinert. Es gibt zahlreiche Ideen, wie man das Unternehmen leistungswirtschaftlich sanieren kann. Das Unternehmen möchte eine weitere Sparte ergänzen.

Folgende Problemstellungen können hierbei auftreten:

Durch die Verkleinerung stimmt der Verwaltungsanteil nicht mit dem Produktivpersonal überein. Die Strukturen können aber (um Chaos zu vermeiden) immer nur nachhinkend angepasst werden, was permanent das Ergebnis belastet. Darüber hinaus besteht noch ein extremer Preiswettbewerb. Aus diesen Gründen gibt es keine finanziellen Mittel für die Umsetzung von Ideen zur leistungswirtschaftlichen Sanierung. Für die Ergänzung der neuen Sparte liegt zwar ein Business Plan mit realistischen Chancen vor, verschiedene finanzierende Institutionen (wie Banken, Förderungsstellen, private equity – Geber, etc.) lehnen jedoch ein Engagement ab, da das Grundgeschäft nicht funktioniert.

Strategieprozess:

Das Unternehmen hat im Stammgeschäft keine ausreichende Positionierung und muss völlig „redesigned“ werden.

Die zwei schlagenden Engpässe sind die fehlenden finanziellen Mittel und die fehlende Ertragskraft in den Produkten und Leistungen.

Auf diese beiden Engpässe wurde der Fokus gelegt. Alles andere ist zu diesem Zeitpunkt nebensächlich gewesen.

Aus diesem Grund wurde unter Beachtung der vorliegenden Ressourcen (wie Anlagen, Mitarbeiteranzahl, Know-How, finanzielle Mittel) eine SWOT-Analyse durchgeführt.

Die Stärken des Unternehmens lagen in der Flexibilität und der Kooperationsfähigkeit.

Die Chancen ergaben sich in dem Bedürfnis der Kunden hinsichtlich „ständig ändernder Bauteilanforderungen“ und in dem Bedürfnis des Know-How-Transfers, sowie der Versorgungssicherstellung.

Aus diesem Grund wurde ein Kooperationskonzept entwickelt, in dem die gesamte Lieferkette (d.h. Lieferant und Kunde) einbezogen wurde. Somit wurde es für das Unternehmen kalkulierbar (z.B. aufgrund verschränkter Planung zwischen den Betrieben), wann welche Aufträge hereinkommen werden, sodass die Auslastungsplanung erheblich verbessert wurde. Engpässe werden durch die vorliegende Flexibilität abgefedert, sodass dem Kunden eine entsprechende Versorgung sichergestellt wurde.

Die Kooperation wurde im Rahmen von 6 Work-Shops formiert. Es wurden die Ziele, Spielregeln und die Organisation der Zusammenarbeit festgelegt, sodass für alle eine WIN-WIN-Situation entsteht.

Zentrale Erfolgsfaktoren für das Funktionieren der Kooperation sind aktuell:

- >> Vertrauen (Spielregeln - aber im richtigen Ausmaß)
- >> Kommunikation (IT-Netzwerk, Kommunikationsbewusstsein formell und informell)
- >> Strategie (gemeinsame Ziele)
- >> Führung (ein klarer Treiber der ganzen Sache)

Der Unternehmer übernahm als Initiator auch die Führung in der Kooperation und hält somit eine wichtige strategische Position inne.

Der zweite Engpass hat sich mit diesem Konzept automatisch erledigt. Da die Kooperation nur wenig finanzielle Mittel verschlang. Förderungen konnten für die Kooperation lukriert werden.

Die WIN-WIN-Situation funktioniert!

Nun kann das Unternehmen daran gehen, die nächst wichtigsten Engpässe zu lösen ...

Die Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- Fokus auf die Engpässe
- Beachtung der Ressourceneinschränkung in der Arbeit
- Mut zu einer alles ändernden Entscheidung
- Kooperation - erfolgreich umgesetzt →
- Vertrauen / Kommunikation / Strategie / Führung

Anlassfälle / Beispiele

Beispiel 5 – das Unternehmen wächst überproportional:

Ausgangssituation:

Es liegt ein 40 Mann Handelsbetrieb vor. Das Unternehmen wurde vor 5 Jahren von einem Jungunternehmer gegründet. Im ersten Jahr waren es nur 3 Mitarbeiter, im zweiten bereits 15, im dritten 25, im vierten 40. Alle sind überlastet. Das Unternehmen erwirtschaftet satte Gewinne. Der Unternehmer hält noch immer alle Fäden in seiner Hand.

Folgende Problemstellungen können hierbei auftreten:

Der Unternehmer verliert den Überblick. Es entstehen kleine Gruppen, die ihre „eigenen Sachen“ machen. Der Unternehmer ist derart überlastet, dass er fehleranfällig wird. Ebenso geht es den weiteren Mitarbeitern. Die Organisation kann keine Marktveränderungen und somit die Wachstumsgrenzen nicht erkennen.

Strategieprozess:

Der Engpass liegt eindeutig in der Struktur der Firma.

Im Rahmen von Strategieworkshops mit dem Unternehmer wurden seine persönlichen Ziele erarbeitet. Hier lag der Fokus auf Entlastung in allen Bereichen und dass er trotzdem die Steuerungsfähigkeit beibehält. Die maximale Wachstumsgröße des Unternehmens wurde ca. mit 200 Mitarbeitern eingeschätzt, sodass ein weiteres Wachstum aufgrund der vorliegenden Strategie sehr wahrscheinlich ist.

Es wurde die große Chance erkannt, dass sofort eine prozessorientierte und „fraktale“ Struktur mit flacher Hierarchie erstellt werden kann.

Es wurden die Prozesse herausgefiltert, die immer gleich bleiben und dann Prozesse, die sich entwickeln. Danach wurden in einem Organisationshandbuch die stabilen Prozesse dokumentiert und somit kommunizierbar und abarbeitbar gemacht.

Aus den 7 sich am meisten entwickelnden Prozesse wurden hingegen Projekte geformt. Es wurde zu jedem Prozess-Projekt ein Team samt Leiter formiert. 2 Steuerungsgruppen (in jeder sitzt der Unternehmer) wurden gegründet, um die 7 Arbeitsgruppen zu steuern.

Aufgrund sich überschneidender Thematiken zwischen den Gruppen wurden bewusst Redundanzen in der Projektentwicklung zugelassen.

Jedes Projektteam bekam im ersten Schritt die Aufgabe, die Ziele und weiteren Projektparameter (wie Ressourcenbedarf, Laufzeit, Entscheidungsregeln, ...) selbst zu definieren. Die Ergebnisse wurden im Rahmen von Großgruppenveranstaltungen durch die Teamleiter präsentiert, wobei die Steuerungsgruppen die Hinterfragung der Ergebnisse übernahmen. Somit entstand auch die nötige Informationsvernetzung zwischen den Gruppen.

Die Teamleiter und die Mitglieder der Steuerungsgruppen wurden zur Unterstützung der Effektivität des Prozesses parallel in „Coachingtechniken“ geschult.

Die Erstmaßnahmen wurden gemeinschaftlich und gegenseitig verbindlich verabschiedet.

Alle 2 Monate gab es entsprechende Großgruppenveranstaltungen zur Vernetzung der Gruppen. Wöchentlich wurde die Steuerungsgruppe informiert.

Das Unternehmen ist nun weiter bis auf 80 Mitarbeiter gewachsen und die Informationsvernetzung und die effektive Umsetzung und Steuerbarkeit des Unternehmens ist noch immer bestens gewährleistet. Der Unternehmer ist entsprechend entlastet und trotzdem über das Funktionieren seines Betriebes informiert. Er hält noch immer alle Fäden in seiner Hand – und dies mittels „fraktalem Management“.

Die Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- Fokus auf den Engpass (in diesem Fall: Struktur)
- Stabile Prozesse organisieren; sich entwickelnde Prozesse in Projekte umwandeln
- Projekte durch „fraktales Management“ wirklich steuern

Anlassfälle / Beispiele

Beispiel 6 – Persönliche und Firmenentwicklung im Einklang

Ausgangssituation:

Es liegt ein kombiniertes Produktions- und Dienstleistungsunternehmen mit 60 Mitarbeitern und einem zentralen Hauptprodukt vor. Der alleinige Gesellschaftergeschäftsführer und Gründer führt das schlank organisierte Unternehmen seit Jahren erfolgreich.

Durch zahlreiche Mitbewerber existiert ein Preisdruck, mit dem man aber aufgrund der schlanken Organisationsstruktur „leben kann“. Die Mitbewerber bieten im Großen und Ganzen das gleiche Hauptprodukt in ähnlicher Qualität an. Durch die vielen Mitbewerber und einen stagnierenden Markt ist ein Wachstum nicht ohne weiteres möglich. Zudem wird mit der EU-Erweiterung eine verstärkte Konkurrenz aus dem Osten erwartet.

Der Unternehmer steht an einem Scheideweg. Er ist sehr stark in das operative Tagesgeschäft eingebunden und mit seiner eigenen Arbeitssituation unzufrieden gemäß Georg C. Lichtenberg:

Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird.

Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.

Die Fragestellung lautete entweder a.) alles anders und besser machen oder b.) ganz aufhören und das Unternehmen verkaufen.

Folgende Problemstellungen können hierbei auftreten:

Strategieentwicklung ohne Einbezug der persönlichen Zielvorstellungen und Visionen des Unternehmers ist auch mit den besten Instrumenten & Prozessen zum Scheitern verurteilt. Für die eigene Zielfindung braucht man „Qualitätszeit“ – Zeit, in der man sich rein mit der persönlichen Strategie und den eigenen Zielen beschäftigt. Ein operativ engagierter Unternehmer in dieser Lage, welcher sich diese Zeit nicht nimmt, läuft u. U. Gefahr, dass er unzufrieden mit sich und dem Unternehmen wird. Dies könnte dazu führen, dass „schleichend“ das Ergebnis negativer, die Mitarbeiter unzufriedener und die eigene Gesundheit schlechter wird.

Strategieprozess:

An den persönlichen Zielen und Visionen wurde mittels Ziel-Coaching mit speziellen Fragetechniken und Problemumwandlungen intensiv gearbeitet. Die Mitarbeiter wurden im ersten Schritt noch nicht eingebunden.

Aus dem Ziel-Radar des Unternehmers (welches im Hinterkopf /Bauch meist vorhanden ist) war bald klar, dass der Unternehmer die Unabhängigkeit des Unternehmens von seiner Person erreichen wollte. Daraus ergaben sich verschiedene Strategie- & Wachstumsoptionen, die zusammen mit der Ausgangssituation in Schriftform gebracht wurden. Die drei daraus abgeleiteten, zentralen strategischen Ziele waren:

1. Neue Kunden erreichen durch neue Märkte
2. Neue Kunden erreichen und Nutzen erhöhen durch Empfehlungsmarketingstrategie
3. Nutzen erhöhen durch neue Produkt- & Dienstleistungskombinationen

Die CEE-Märkte wurden als der entscheidende Wachstumsmotor für die nächsten Jahre definiert. Aufgrund der Stärken des Unternehmens in der Organisation und in der Auftragsabwicklung konnten relativ rasch neue, selbständige Märkte dazu genommen werden.

Empfehlungsmarketing (EM) heißt mehr als einen schönen Prospekt und viele Visitenkarten zu drucken. Es bedeutet das Unternehmen und den Kunden(nutzen) ganzheitlich zu betrachten. Viele Maßnahmen wurden zur Nutzenerhöhung gesetzt. Vor allem durch Konzentration auf die Beratungs- & Dienstleistungsqualität! Bei der Produktqualität gab es zu geringe Möglichkeiten für zentrale Wettbewerbsvorteile. Durch EM wurde verstärkt Zeit für den Unternehmer frei, welche bis dato durch Akquisition gebunden war.

Die Zeit des Unternehmers wurde dort investiert, wo sie den höchsten Nutzen und Spaß brachte. In Weiterentwicklung der neuen Produkte, welche nicht so ohne weiteres von der Konkurrenz angeboten werden konnten.

Das Unternehmen ist langfristig profitabel, die CEE-Niederlassungen erreichten nach 18 Mon. den Break-even und der Umsatzes aus neuen Produkten/Dienstleistungen ist >25% .

Die Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- Zulassen kreativen Ideen außerhalb des bestehenden Marktes
- Zwang zur Weitsicht mittels persönlichen Lebenszielen
- Fokus auf die Stärken = die Dinge die einem Spaß machen
- Wachstum durch neue Kunden / Märkte

Anlassfälle / Beispiele

Beispiel 7 – Sicherheit durch gleichmäßigen Umsatz

Ausgangssituation:

Es handelt sich um ein reines Dienstleistungsunternehmen mit 25 Mitarbeitern. Zwei Partner führen das Unternehmen. Beide sind auch operativ im Verkauf und der Auftragsabwicklung tätig. Das Unternehmen schreibt Gewinne, jedoch je nach Auftragseingang und Auslastung in sehr unterschiedlicher Höhe je Periode.

Am wachsenden Markt gibt es zahlreiche kleine und große Mitbewerber. Potentielle Interessenten können Qualitätsunterschiede in der Dienstleistung schwer erkennen. Diese entscheiden nach dem Preis und greifen zu „billigeren“ Mitbewerbern.

Bei den Stammkunden, welche die Arbeitsweise des Unternehmens kennen gelernt haben, hat das Unternehmen ein qualitativ gutes Image mit einem fairen Preis-/Leistungsverhältnis.

Folgende Problemstellungen können hierbei auftreten:

Das Unternehmen ist zu einer bestimmten Umsatzhöhe gezwungen um seine Struktur- / Fixkosten abzudecken.

Wenn genügend Aufträge vorhanden sind, fehlt die Zeit & Energie um weiter in der Akquisition tätig zu sein, weil operativ an den Aufträgen gearbeitet werden muss. Die Zeit für die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Erweiterung bestehender Angebote ist in noch geringerem Ausmaß vorhanden.

Strategieprozess:

Gemeinsam mit den führenden Mitarbeitern wurden die Stärken vergemeinschaftet („Wo sind wir nachweislich besser als der Mitbewerb?“). Aus diesen Stärken und den in der Folge mittels Zielgruppen-Befragung (SERVQUAL-Ansatz) erhobenen Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden wurden die wesentlichen Kernkompetenzen herausgeschält.

Die weitere Vorgehensweise zielte darauf ab, genau diese Stärken/Kompetenzen noch weiter auszubauen, um sich stärker vom Mitbewerb abheben zu können. Diese Stärken/Kernkompetenzen wurden gezielt für bestimmte Zielgruppen und Branchen erweitert und verfestigt. Für die Bedienung von Zielgruppen, welche nicht dem Stärkenprofil entsprechen arbeitet man ausschließlich mit Kooperationspartnern zusammen.

Für die gleichmäßigere Auslastung und zur Erleichterung der Akquisition wurde ein neuartiger Dienstleistungs-Mix kreiert. Neue, kleinere „Dienstleistungsprodukte“ wurden in mehreren Workshops geformt und ins Sortiment aufgenommen. Diese Neuprodukte sollen es den potentiellen Kunden zu geringen Kosten ermöglichen, das Unternehmen und dessen Leistungsfähigkeit kennen zu lernen. Zusätzlich wurden die Kunden-Bedürfnisse, welche bis dato noch nicht abgedeckt wurden durch diese „kleinen Produkte“ befriedigt. Auch die Neuprodukte sind ein Mittel, sich vom Mitbewerb abzuheben.

„Selbst Vorbild sein“ bedeutet für das Unternehmen heute, sich in einem laufenden Prozess („Innovationszirkel“) regelmäßig mit andersartigen Kundenbedürfnissen, Trends und neuen Produktchancen zu beschäftigen und somit den Innovations- und Nutzensvorsprung halten zu können. Diese Innovationszirkel werden bewusst außerhalb des Unternehmens abgehalten, um eine klare Trennung vom operativen Tagesgeschäft zu erreichen.

Damit operatives Geschäft neben strategischen Maßnahmen möglich wird (und nicht umgekehrt!) wurden 8 Zeitmanagementregeln definiert (Termineinhaltung ohne wenn und aber, strategische Termine haben höhere Bedeutung als operative Termine, etc.). Mehr dazu in der Beilage zu den OrangeTimes 07/2004.

Das Unternehmen hat die Kundenbasis um das 3fache erhöht und ist auf stabilem Wachstumskurs (pro Jahr zw. 15-20%) und ist für die nächsten 18 Monate zu 85% ausgelastet.

Die Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- Fokus auf den Ausbau der Stärken, anstatt auf den Schwächen herumzureiten
- Dienstleistungen für den Kunden leicht erlebbar zu machen.
- Selbst Vorbild sein und Dienstleistungen mit hohem Nutzen anbieten
- Spezialisierung
- Konsequentes Zeitmanagement

Anlassfälle / Beispiele

Beispiel 8 – Relaunch eines Traditionsproduktes

Ausgangssituation:

Das zugrundeliegende Produktions- und Handelsunternehmen mit 170 Mitarbeitern und 10 Verkaufsniederlassungen (in zwei Bundesländern) verfügt über eine traditionelle Produktpalette. Der Eigentümer führt das Unternehmen seit 25 Jahren; mit einer starken Vorliebe für die Produktion und einer sparsam geführten Verwaltung. Die Ergebnissituation ist leicht negativ, dies jedoch schon mehrere Jahre, verursacht durch die sehr geringen Produkt-Margen. Die Mitbewerber sind sowohl große Konzerne als auch kleine Handelsunternehmen. Die Verkaufsniederlassungen, welche durch die Niederlassungsleiter bzw. -leiterinnen geführt werden, erbringen ganz unterschiedliche Ergebnisse, obwohl die gleichen Produkte verkauft werden. Die Kundenstruktur ist überaltert, junge Käufer/Konsumenten sind in der Minderheit.

Folgende Problemstellungen können hierbei auftreten:

Der Unternehmer ist hin und hergerissen zwischen der Produktion (in der es Qualitätsprobleme gab), der Logistik und der Führung seiner Filialen. Daneben kümmert er sich noch federführend um den kaufmännischen Bereich.

Die Mitarbeiter harren der Dinge die kommen mögen und haben sich mit der Situation abgefunden. Die Niederlassungsleiter fühlen sich zwar für den Verkauf, aber nicht für das Ergebnis Ihrer Niederlassung verantwortlich.

Strategieprozess:

Im Zuge der strategischen Analyse (auf Basis der unternehmensintern vorhandenen Daten) wurde erkannt, dass die Ausgaben pro Kunde seit Jahren gleich bleiben oder rückläufig sind. In einer ersten Workshop-Runde wurde darauf fokussiert was die tatsächlichen Ursachen und Kriterien für diese Entwicklung ist. Anschließend wurden Lösungsideen für die einzelnen Problemfelder entwickelt. Die zentralen Ergebnisse waren:

A. Die Verkaufsniederlassungen sind zu stärken – dazu wurde das Modell der invertierten Organisation herangezogen. Nicht mehr der Chef steht über allen Dingen, sondern die Verkaufsniederlassungen und deren Verkäufer sind die Hauptpersonen – andere Unternehmensbereiche haben diese bestmöglich zu unterstützen. Die Aufgabe des Chefs ist die einzelnen Niederlassungsleiter und Mitarbeiter an der Verkaufsfront zu coachen. Hierzu wurde der Unternehmer geschult und auch selbst gecoacht.

Jede Verkaufsniederlassung und jeder Verkäufer ist für seine Kunden verantwortlich und kann selbständig entscheiden, wie diesen am besten gedient werden kann. Dies geht soweit, dass sich die Niederlassungsmitarbeiter selbst ihre Arbeitszeit entsprechend dem Kundenandrang einteilen müssen bzw. dürfen. Die Motivation der Verkäufer ist seitdem sprunghaft angestiegen, ebenso die Umsätze je Niederlassung. Diese Organisationsentwicklung wurde durch eine Steuergruppe überwacht und gesteuert.

B. Investitionen in ein behagliches Einkaufserlebnis / Ambiente dienen dazu, die Kauflust der Konsumenten zu wecken. Finanziert wurden diese Investitionen durch die Schließung von drei unrentablen Standorten. Zusätzlich wurde ein neuer Flagship-Store an einem Standort mit hoher Frequenz und guter Erreichbarkeit eröffnet. Das Traditionsprodukt wurde sozusagen „relauncht“ durch Betonung der emotionalen Komponenten Einkaufserlebnis & persönliche Betreuung.

C. Ein Co-Geschäftsführer mit den Aufgaben Marketing, Kaufmännische Organisation und Verkaufsförderung wurde installiert, um den nun erreichten Wachstumspfad zu bewältigen. Dieser kümmert sich seit dem auch um die individuelle Betreuung von Großabnehmern.

Das Betriebsergebnis hat innerhalb eines halben Jahres ins Plus gedreht.

Die Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- Erkennen des zentralen Engpasses
- Invertierte Organisation
- Neue Kunden erreichen durch Flagship-Store
- Kunden besser betreuen durch Einkaufserlebnis
- Wachstumspfad ermöglichen durch „Gesundschrumphen“ / Erneuerung
- Führen mittels Coaching

Finden Sie sich in dem einen oder anderen Szenario oder in einer Mischform wieder?

Bedenken Sie: **Sie sind einzigartig → Ihre Mitarbeiter sind einzigartig
→ daher ist Ihr Unternehmen einzigartig.**

Integrieren Sie Ihre aufgrund dieser **OrangeTimes** getroffenen Ideen auf genau Ihre einzigartige Art und Weise. Verblüffen Sie Ihre Kunden durch Ihre Einzigartigkeit.

Beachten Sie jedoch:

Erzeugt Ihre Einzigartigkeit einen einzigartigen Kundennutzen, der konkrete Bedürfnisse deckt, dann verblüffen Sie Ihre Kunden wirklich.

Verblüffen Sie aber niemals nur durch Einzigartigkeit, ohne damit ein Bedürfnis zu decken – der Markt wird Sie dann nur „lustig“ finden.



TIPP:

Nehmen Sie hinsichtlich Ihrer persönlichen und Unternehmens-Strategien Kontakt mit uns auf. Schreiben Sie ein Mail an office@orange-cosmos.com - wir rufen Sie retour.

Vorschau:

In den nächsten Ausgaben greifen wir uns nacheinander Themen aus dem in den Ausgaben 06 und 07 beschriebenen Strategieablauf heraus und bearbeiten als erstes in der folgenden Ausgabe das Thema:

„Persönliche Zielfindung“

Zur Information & Diskussion stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Viele Grüße & Erfolg bei Ihrem ganz persönlichen Anlass zur Strategieentwicklung wünschen



Harald Schützinger und



Andreas Gumpetsberger

orangecosmos ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**forschung
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- **Positionierung**

orangecosmos „Strategieentwicklung zum Wohlfühlen“

OrangeTimes liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre STRATEGIE-Entwicklung.

Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?

OrangeTimes ist ein Medium, das Ihnen alle Facetten des „Strategischen Managements“ im Laufe der Zeit umfassend darstellen wird. Es ist kein „oberflächliches Streifen“ von verschiedenen Themen, sondern prägnante, geballte und wirklich durchzuarbeitende Information. Aus diesem Grund sind unsere Artikel auch länger und informativer als in vielen anderen Newslettern üblich.

OrangeTimes ist ARBEIT,
aber sie WIRKT!

Beachten Sie, dass die Informationen aufeinander aufbauend sind und in Summe einen Lehrgang zu „mehr Effektivität im Management“ ergeben.

**TIPP:**

Nehmen Sie an einer unserer Veranstaltungen teil.

Siehe www.orange-cosmos.com/direktveranstaltung.htm oder wie folgt:

P.S.: Wir wollen Sie auch gleich zu unserem **OrangeForum am 11. November in Steyr** einladen:

Wachstum & Technologie

Welche Wachstumsstrategien gibt es?

Wie erzeugen Sie Wachstum durch Technologie und Innovation?

Technologieentwicklung anhand des Praxis-Beispiels:

Thermoholz als neuer Werkstoff

In Kooperation mit der PROFACTOR und FBI

11. November 2004, 16:30 bis 20:30 (kostenfrei) - Ort: PROFACTOR, Steyr-Gleink

Referenten: DI Dr. Werner Ahrer von Profactor, Ing. Hubert Mitteramskogler von Thermoholz Austria, Mag. Harald Schützinger von orangecosmos, Mag. Andreas Gumpetsberger von orangecosmos

(siehe hierzu den beiliegenden **OrangeForum** Hinweis im Hauptmail oder auf unserer Homepage unter Veranstaltungen)

P.P.S.: Alle Strategie- und Wachstumsinteressierten laden wir sehr herzlich zu einem Business-Breakfast gemeinsam mit Eblinger & Partner ein. Das **Business Breakfast** mit dem Titel „**Wachstum mit und durch Mitarbeiter**“ wird am **20 Oktober 2004**, ab 08.00 Uhr in Wien stattfinden (hierzu erhalten Sie eine getrennte Einladung bzw. finden diese auf unserer Homepage unter Veranstaltungen)

P.P.P.S.: Gleich einen Tag darauf – am 21. Oktober 2004 – möchten wir Sie auf eine interessante Innovationsveranstaltung hinweisen:

Weltbewerbsfaktor Innovation

Innovationsmanagement in der produzierenden Wirtschaft

Eine Veranstaltung der RWB Steyr und PROFACTOR

21. Oktober 2004, 13:00 bis 16:30,

im TIC Steyr, Im Stadtgut A1, 4407 Steyr-Gleink,

Referenten: DI Friedrich Mader, GF von Profactor, Mag. Harald Schützinger, GF von orangecosmos, DI Dr. Josef Hackl, GF von Teufelberger Seil GmbH, Mag. Martin Pattera von iip/innovation in progress, DI Dr. Peter Prenninger von AVL List, Ing. Alfred Glatzmeier von Rosenbauer International AG, Ing. Mag. Harald Huemer von Profactor

(Die Details zur Einladung finden Sie auf unserer Homepage)

P.P.P.P.S.: Am 24. November 2004 veranstalten wir wieder (und letztmalig im heurigen Jahr) auf mehrfache Anfrage einen Ganztageskompaktworkshop in Linz:

Erfolgreiche Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen

An diesem Tag wird gemeinsam mit den Teilnehmern eine

>> Marktbearbeitungsstrategie oder

>> Kooperationsstrategie oder

>> Innovationsstrategie

erarbeitet. Wir freuen uns bereits auf diesen spannenden Prozess.

(Die Details zur Einladung finden Sie auf unserer Homepage)