

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 3

Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

Die Hölle ist gepflastert
mit guten Vorsätzen . . .

G. B. Shaw

Im Teil 2 dieser Serie, die dem Unternehmer im Kälteanlagenbau Hilfestellungen für eine moderne Unternehmensführung gibt, ging es in der letzten KK-Ausgabe 12/2001 ausführlich um das Thema der Kundenorientierung*. Als nächster Schritt befaßt sich dieser Teil mit dem Unternehmen selbst. Das Ziel dabei ist, einer kritischen Analyse klare Zielsetzungen und Strategien folgen zu lassen.

Teil 5 Wir entwickeln eine Unternehmenszielsetzung

Warum strategische Zielausrichtung?

Wie schon an anderer Stelle in dieser Artikelserie gesagt, muß jedes Unternehmen, gleich ob es sich um ein kleines, mittleres oder großes handelt, periodisch seine Richtung und prinzipiellen Aktivitäten im Lichte der sich verändernden Bedingungen seiner Unternehmens-

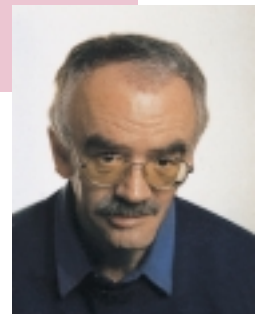
umwelt und Wettbewerbsfähigkeiten analysieren. Wenn eine solche kritische Überprüfung seiner Ziele, Fähigkeiten und Schwächen nicht stattfindet, besteht die Gefahr, daß das Unternehmen seine in der Vergangenheit erfolgreiche Strategie so lange fortsetzt, bis es möglicherweise zu spät ist, diese noch zu ändern (s. auch Teil 4 dieses Kapitels). Heute, mit zunehmender Ungewißheit für die Führung des Betriebes, bedingt durch Einflüsse neu entstehender Wettbewerbssituationen, beschleunigtem technologischen Wandel, rechtlicher, wirtschaftlicher und politischer Veränderungen, ist eine systematische strategische Zielausrichtung absolut notwendig für das Überleben des Betriebes.

Diese Strategieanalyse (Zielfindungsprozeß, wie wir ihn im Folgenden beschreiben) soll dem Kälteanlagenbauer als Unternehmensleiter helfen, aus den sich verändernden Bedingungen seiner Geschäftsumwelt zu lernen und sich ihnen anzupassen. Insbesondere soll die Strategieanalyse die Wahrscheinlichkeit verbessern, daß Ihr Betrieb

- **erfolgreiche Richtungen und Prioritäten** für die Unternehmensentwicklung einschlägt,
- sich **konzentriert** auf solche Felder im Markt, in denen Ihre besonderen Fähigkeiten liegen,
- seine Energie auf das **gemeinsame** Unternehmensziel ausrichtet,
- solche Tag-zu-Tag-Aktivitäten ausführt, die **innerhalb** dieser Zielsetzungen liegen,
- in der Lage ist, Pläne und Ziele den Anforderungen anzupassen, da nicht ein Mann, sondern seine **Mannschaft** die Unternehmensentwicklung und deren zugrunde liegenden Annahmen kritisch überprüft,
- und Sie als Betriebsleiter ein zunehmendes persönliches Vertrauen gewinnen, mit dieser Strategie zu arbeiten und **richtig zu liegen**.

zum Autor

Carsten
Ockelmann,
Hamburg



Mit dem folgenden Teilabschnitt dieser Serie wollen wir uns mit einer Reihe von Empfehlungen, was unter Unternehmensstrategie zu verstehen ist und was diese zur erfolgreichen Entwicklung des Betriebes beitragen kann, befassen. Strategie ist hier vor allem anderen, eine Serie praktischer Antworten auf Fragen, die im Konzept die Funktion des Unternehmens ausmacht; wie z. B.:

- Was ist unser Geschäft, in welchem Markt bewegen wir uns?
- Wie wird sich unser Geschäft entwickeln (wenn wir nicht eingreifen)?
- Wie sollte sich unser Geschäft entwickeln?
- Wer sind unsere Kunden? Wer sollten sie sein?
- Was wünschen sie, benötigen sie, erwarten sie von uns?
- Wie und welche Wettbewerbsvorteile können wir erreichen?

Wer sein Unternehmensziel realistisch konzipieren will, muß mit seinem Denken an mehreren Punkten ansetzen, ständig abwägen zwischen **Wollen** und **Können**.

* Die beiden ersten Teile dieser Serie sind in den KK-Ausgaben 11 und 12/2001 erschienen.

Der Prozeß der strategischen Zielsetzung als Vierstufen-Modell

Ausgehend von einer ungefähren Zielvorstellung sollte für einen Handwerksbetrieb der Zielsetzungsprozeß in vier Arbeitsschritten durchgeführt werden:

1. Arbeitsschritt: die Interne Analyse

- Erkennen und ermitteln, über welche **Kernfähigkeiten und -vorteile** das Unternehmen verfügt = vermittelt Erkenntnisse über Leistungen, die das Unternehmen erbringen kann
- Erkennen und ermitteln, wo die **Kernschwächen** des Unternehmens liegen, wie und ob sie beseitigt werden können = vermittelt Erkenntnisse darüber, warum Fähigkeiten und Vorteile nicht voll genutzt werden können und was dagegen zu tun ist

2. Arbeitsschritt: die Externe Analyse

- Erkennen und formulieren der Antwort auf die Frage: **In welchem Markt bewegen wir uns?** = vermittelt Erkenntnisse über den **wirklichen Markt, die Konkurrenz** und Substitutionskonkurrenz
- Erkennen, welche Chancen und Gefahren im Markt lauern; erkennen, von welchen Branchenkonjunkturen der Betrieb abhängig ist = vermittelt Erkenntnisse darüber, welche Erwartungen an die Vermarktung der eigenen Leistungen verknüpft werden dürfen

3. Arbeitsschritt: die Zukunftsanalyse

- Ermitteln und erkennen, welche wichtigen, für das Unternehmen **relevanten** Daten (personell, technologisch, rechtlich, politisch u. a.) sich in den nächsten 5 oder 10 Jahren ändern werden = vermittelt Erkenntnisse darüber, wie **innovationsbedürftig** die betrieblichen Leistungen sind, **wie lange** Kernfähigkeiten und -vorteile bestehen können, wie sich der Markt verändern wird

4. Arbeitsschritt: Bestimmen und beschreiben der Unternehmensphilosophie

Wollen oder sollen wir **produktorientiert, problemorientiert, wissensorientiert** oder „**universeller Gewinnmacher**“ sein?

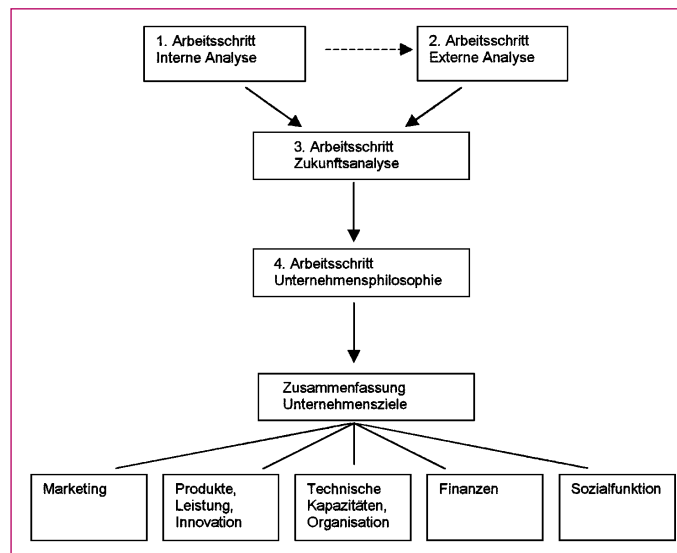
Aus diesen vier Arbeitsschritten leiten wir dann unsere konkreten **Unternehmensziele** für die verschiedenen betrieblichen Funktionen ab:

- Marketing
- Produkte, Leistungen
- Technische Kapazitäten
- Personal
- Innovation
- Finanzen
- Sozialfunktion

spitze haben, die ebenso wie Sie für den Erfolg und den Bestand des Unternehmens verantwortlich sind, bitten Sie sie, (innerhalb einer halben Stunde) das mutmaßliche Unternehmensziel niederzuschreiben – **jetzt gleich!**

Stimmen die Ergebnisse einigermaßen überein? Dann brauchen Sie die nachfolgende Checkliste nicht durchzuarbeiten.

Erfahrungsgemäß tut sich der Einzelunternehmer schwer: Er hat die Zielsetzung natürlich im Kopf – aber er muß sie auch an seine Mitarbeiter weitergeben ... oder halten Sie nichts davon? ... oder ist die Zielsetzung Ihres Unternehmens „streng geheim“?



Strategieanalyse

Interne Analyse

Jeder Unternehmer hat einmal klein angefangen. Der Gründer des Unternehmens kennt sein Ziel und glaubt zu wissen, was er kann.

- Wenn Sie der **Gründer** Ihres Kälteanlagenbaubetriebes sind, können **Sie** das Ziel Ihres Unternehmens niederschreiben?

Dann versuchen Sie es einmal – **jetzt gleich!**

- Wenn Sie **nicht der Gründer** des Unternehmens sind, sondern Erbe, angestellter Unternehmer oder Geschäftsführer, kennen Sie noch die **ursprüngliche Zielsetzung** Ihres Unternehmens?

Schreiben Sie sie einmal in wenigen Sätzen auf – **jetzt gleich!**

- Schreiben Sie auch die heutige **Zielsetzung** auf – selbst wenn Sie wieder durchstreichen müssen, neu formulieren, es holperig klingt – **jetzt gleich!**
- Wenn Sie Kollegen in der Führungs-

Dann sollten Sie sich auch nicht beklagen, daß Sie jeden „Dreck“ selbst machen müssen, denn die **anderen** wissen ja gar nicht, wo es lang geht.

Wenn Sie **kein kleiner** Unternehmensleiter sind, sondern Führungsverantwortung und Aufgaben des Betriebes mit anderen Schlüsselkräften teilen, müssen **alle** Verantwortlichen das Unternehmensziel kennen, und zwar alle **dasselbe**.

Ihr Kälteanlagenbau-Unternehmen wurde anfangs auf der Basis besonderer Fähigkeiten gegründet, die kein anderer oder wenige andere mit ihm teilen. Diese Fähigkeiten, über die ein Unternehmen in höherem Maße verfügt als andere, und zwar in dem Ausmaß, daß hierauf das Unternehmen gegründet oder weitergeführt wurde, bezeichnen wir als **Kernfähigkeiten**.

Es gibt darüber hinaus Unternehmen, die auf der Basis von Vorteilen gegründet oder weitergeführt wurden, und die unternehmerische Leistung besteht darin, diese Vorteile zu erkennen und zu nutzen. Diese bezeichnen wir als **Kernvorteile**.

Wurde Ihr Unternehmen auf der Basis von Kernfähigkeiten und Kernvorteilen gegründet und heute noch weitergeführt? Welche besonderen **Kernfähigkeiten** waren es bei Ihnen bei der Gründung und sind es heute noch?

Testen Sie einmal Ihr Unternehmen:

(links ankreuzen, wenn ausschlaggebend bei der Gründung, rechts ankreuzen, wenn auch heute noch zutreffend)

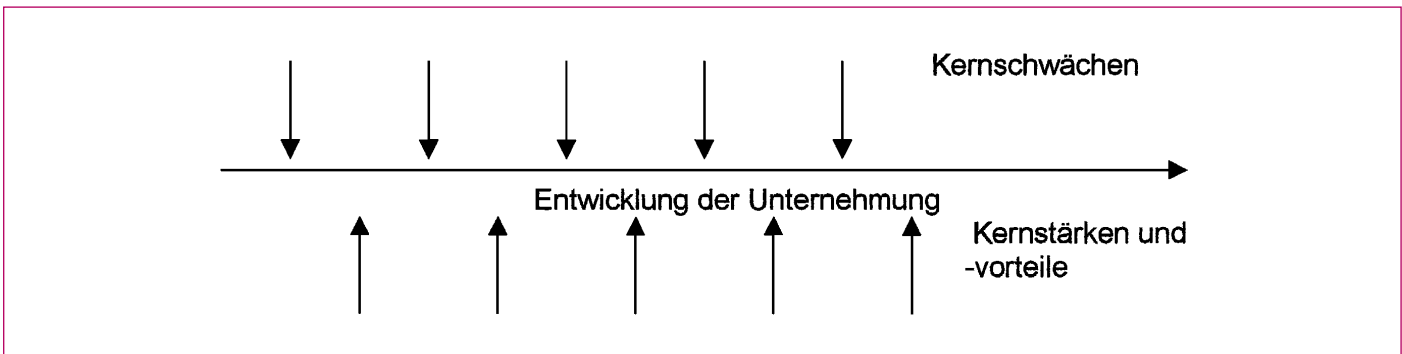
Kernfähigkeiten des Unternehmens		
Ursprünglich zutreffend	Heute noch zutreffend	
<input type="checkbox"/>	Besonderes Wissen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Besondere Verfahren	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kreativität (wessen?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Organisationstalent (wessen?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Pioniergeist (wessen?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Handwerkskunst (wessen?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Marketingfähigkeiten (wessen?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Verkaufstalent (wessen?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Begeisterungsvermögen für neue Produkte, Verfahren, Dienstleistungen (wessen?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Durchsetzungsvermögen für neue Produkte, Verfahren, Dienstleistungen (wessen?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Schnelle Kundenbedarfs-Erkennung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Schnelle Wahrnehmung guter Gewinnchancen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Schnelle Informationsauswertung über latente Kundenbedürfnisse	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Schnelle Informationsauswertung über Produkte und Leistungen in anderen Branchen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>

Kernvorteile des Unternehmens		
Ursprünglich zutreffend	Heute noch zutreffend	
<input type="checkbox"/>	Grundbesitz	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kapitalbesitz	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ortsbedingtes Monopol (der Erste und Einzige am Markt?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Zeitbedingtes Monopol (der Erste und Einzige am Markt?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Privilegien/Beziehungen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Erbe	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Glücklicher Zufall	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Günstige Marktlage	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Günstige Transportwege	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kein ernsthafter Wettbewerb	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Lizenzen, Ausschließlichkeitsrechte	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Goodwill/Tradition/Name steht für Qualität und Erzeugnis	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>

Kernstärken und -vorteile des Unternehmens bleiben in der Regel kein „Monopol“: Andere lernen dazu, holen auf, verschaffen sich die gleichen oder gar wirksamere Vorteile.

Wenn Sie Ihre Kreuze anschauen: hat sich etwas Entscheidendes geändert? Bestehen einige der Kernstärken und/oder -vorteile eigentlich mehr in der **Schwäche der Konkurrenz** als in der eigenen Stärke?

Wenn ja, welche? _____



Worin besteht das Ziel der Unternehmung jetzt?

(Können Sie diese Frage ehrlich und rüchhaltslos beantworten?)

- Um das Erbe zu erhalten?
- Um Existenz und Vermögen der Familie, der Eigentümer, der Kapitalgeber zu erhalten?
- Um den Namen vor der Schmach einer Liquidation zu bewahren?
- Um die Arbeitsplätze zu sichern?
- Um das Beste daraus zu machen?
- Um die Kernfähigkeiten und -vorteile gewinnbringend zu nutzen?
- Um neue Ziele mit Fähigkeiten zu erreichen, die Sie gerade entwickeln?
- Um Wachstum und Erfolg des Betriebes weiter zu steigern?
- Um das Unternehmen zum Marktführer zu machen?
- Um neue Märkte zu erschließen?
- Um so lange wie es geht einen einigermaßen vernünftigen Gewinn herauszuziehen?
- Um den Betrieb zu einem begehrten Fusions-(Kooperations-)Partner zu machen?
- Um ihn in seiner Substanz für die Erben zu erhalten?
- Um ihn in seinem Wert als Verkaufsobjekt zu erhalten und steigern?
- Um den Mitarbeitern ein Betätigungsfeld zu geben, das sie herausfordert und bestätigt?
- Warum sonst? _____

Bei der Realisierung der angekreuzten Zielsetzungen und der Nutzung der Kernfähigkeiten und -vorteile stehen häufig Schwächen Ihres Unternehmens im Wege, die wie Gegengewichte wirken und die wir als Kernschwächen bezeichnen.

Nach diesem Arbeitsschritt stellen Sie einen **Aktionsplan** auf, der

- Maßnahmen und deren gewünschte Ergebnisse,
 - den Verantwortlichen und
 - den Zeitplan
- enthält, mit denen die Schwächen **gemindert** oder **beseitigt** werden sollen.

Anmerkung:

Es ist keine Katastrophe, wenn bei all diesen Überlegungen herauskommen sollte, daß es besser wäre, den Betrieb mit Bedacht und ruhigem Kalkül zu liquidieren, zu verkaufen, mit einem starken Partner zu fusionieren oder einen geeigneten Kooperationspartner zu suchen.

Eine Katastrophe wäre es, wenn Sie als Unternehmer sich selbst über die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens hinwegtäuschen würden. Wenn aber bei allen Überlegungen klar erkennbar ist, daß die Kernfähigkeiten und -vorteile die

Kernschwächen wettmachen, die Kernschwächen überdies in den Griff zu bekommen sind, dann sollte jetzt die **Externe Analyse**, die wir in Teil 2 bereits begonnen haben, fortgesetzt werden. Hierzu mehr im nächsten Teil 4 dieser Artikelreihe. **(Wird fortgesetzt)**

Kennen Sie Ihre Kernschwächen?

- Die Interessen der beteiligten Familiengruppen und Angehörigen?
- Eine Minderausstattung mit Kapital
- Hohe Schuldenlasten
- Uneinigkeit mit dem Partner, Zwistigkeiten innerhalb der Führungsmannschaft
- Organisatorische Schwächen
- Veraltete Betriebsausstattung
- Führungsschwächen (bei wem?)
- Marktferne
- Nicht dem Stand der Technik entsprechende Produkte, Anlagenkonzepte, Methoden
- Keine den Anlagenbau unterstützende und ergänzende Servicekonzepte
- Neuling am etablierten Markt
- Wettbewerbsnachteile (welche?) _____
- Schlechtes Image
- Alter von Schlüsselpersonen
- Konjunkturelle Durststrecke
- Ausbildungsmängel (bei wem?) _____
- Was noch? _____

Wenn Sie Ihre Kernschwächen kritisch betrachten:

- Sind die Schwächen möglicherweise stärker als Ihre Fähigkeiten und Vorteile (s. o.)?
- Verfügen Sie über Möglichkeiten und die entsprechende Macht, wenigstens die am meisten hemmenden Schwächen zu beseitigen?

Welche Schwächen beeinträchtigen den Unternehmenserfolg **am nachhaltigsten**?

Lassen Sie diese Fragen (in einer gewichteten Rangfolge) unbedingt auch von Ihrer Führungsmannschaft, wichtigen Mitarbeitern, externen Beratern(?) beantworten; erst jeder für sich, dann in gemeinsamen offenen Gesprächen. Wenn nur ein solches Gespräch bei Ihrer Arbeit an der Unternehmenszielsetzung herauskommen sollte, so hat sich die Arbeit bereits gelohnt.

Was haben Sie schon unternommen, um Schwächen, die Sie notiert haben, gezielt zu beseitigen? Was werden Sie in der nächsten Zeit unternehmen?
