

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 5

Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

„Ein guter Plan, jetzt mit aller Kraft ausgeführt, ist besser als ein perfekter Plan in der nächsten Woche“
General Patton

Im ersten Kapitel dieser Serie (Teile 1–4) ging es uns um die Frage, ob wir als Kälteanlagenbauer unsere Märkte und Kunden wirklich kennen. Nach der Herausforderung an uns selbst, ob wir als Unternehmer die notwendige Stärke und Fähigkeiten besitzen, die eigene Unternehmenssituation zu hinterfragen, haben uns die Aspekte der Kundenorientierung und daraus abgeleitet die Entwicklung einer Unternehmenszielsetzung beschäftigt. Im folgenden 2. Kapitel geht es nun darum, die entwickelten Strategien in die Tat umzusetzen, d. h. sie im Markt und im eigenen Hause einzuführen.

Dabei geht es um folgende Aspekte:

- Wie entwickeln wir eine kundenorientierte Kultur im eigenen Unternehmen?
- Erfolgreiche Vorbereitung für den Vertrieb eines neuen Produktes
- Wie machen wir aus unserer Mannschaft ein erfolgreiches Team

(Antworten auf solche Fragen können uns auch dann von Nutzen sein, wenn die bisherigen Strategien und Produkte im Unternehmen nicht erneuert werden müssen, da die Analysen gezeigt haben, daß sie auch morgen noch erfolgreich sein können).

Kapitel 2

Entwickeln Sie Ihre Vertriebsstrategie!

Die strategische Führung eines kleinen und mittleren Unternehmens ist eine 3-Phasen-Aufgabe.

In der **ersten Phase** (Kapitel 1) haben wir uns der Formulierung der Strategie gewidmet und eine Antwort auf die Frage „In welchem Markt (Märkten) bewegen wir uns“ versucht zu finden. Wir haben in einem Rückblick auf die Unternehmensentwicklung aufgezeigt, inwieweit die Unternehmensstrategien in der Vergangenheit erfolgreich waren und in der Gegenwart erfolgreich sind. Danach haben wir im Rahmen der Möglichkeiten eben eines kleinen und mittleren Unternehmens einen Blick in die Zukunft geworfen, um voraussagen zu können, ob die gegenwärtigen Strategien und Vorgehensweisen auch für die Zukunft des Unternehmens erfolgreich sein werden (können wir als Kälteanlagenbauer trotz Wettbewerbes das Unternehmen sichern?), oder ob Trends und veränderte Umstände in der Kältetechnik eine Anpassung der Pläne oder Entwicklung einer neuen Strategie mit entsprechenden Einflüssen auf Aufgabe und Organisation erforderlich machen.

In der **zweiten Phase** der strategischen Unternehmensführung (Kapitel 2) müssen wir uns mit Fragen der Einführung neuer, veränderter Strategien befassen:

zum Autor

Carsten Ockelmann,
Hamburg



- „Übersetzung“ der Strategien in handfeste Ausführungspläne
- „Information“ aller beteiligten Mitarbeiter im Hause
- „Überwachung“ aller definierten Maßnahmen auf Übereinstimmung mit den Zielen
- Konkrete Durchführung der Pläne

Die **dritte Phase** im Strategieprozeß umfaßt alle notwendigen Maßnahmen zur Überprüfung der Strategien auf ihre Wirksamkeit und eventuelle Anpassungen und Änderungen an neue (andere) Gegebenheiten (Kapitel 4 dieser Serie).

Teil 1 Ausführungsplanung und -führung

Ein klärendes Wort zum Unterschied von Strategie und Ausführungsplanung:

Strategieformulierung und Unternehmenszielsetzung ist als Führungsaufgabe der Unternehmensleitung eine fundamentale Frage nach dem Wesen der Unternehmung, seiner Position im Markt und seiner Vorgehensweise gestern, heute und morgen.

Ausführungsplanung und -führung be-
fassen sich dagegen mit der Erfüllung und
den Aktivitäten, um die formulierte
Strategie auch erfolgreich in die Tat um-
zusetzen.

Ausführungsplanung beschreibt, wie
die strategischen Zielsetzungen erreicht
werden sollen; **Führung** ist verantwort-
lich für die Ausführung bestimmter kon-
kreter Aufgaben in einem vorgegebenen
Zeitraumen.

Ausführungsplanung im Sinne von
setzen von Zielen und Terminen ist eine
relativ einfache Technik, vielfältig be-
schrieben und gelehrt und muß hier sicher
nicht im Einzelnen behandelt werden.
Sie umfaßt die Zielvorgaben für Umsatz,
Gewinn (Rendite), Deckungsbeiträge,
Kosten, Finanzmittel, Liquidität usw.
Danach sind bei der Durchführung von
Planungen eine Reihe von Kriterien zu
beachten:

1. Ziele müssen spezifisch sein

Die Ziele müssen so detailliert sein, daß
die beteiligten Mitarbeiter sie verstehen
und eine Chance sehen, sie zu erreichen.
Es genügt nicht zu sagen: der Umsatz soll
im Jahr 2002 um 10 % gesteigert werden.
Es muß schon beschrieben werden, mit
welchen **Produkten** in welchen **Markt-
segmenten** mit welchen **Verkaufsakti-
vitäten** bei welchen **Kunden** in welchem
Zeitraum von welchen verantwortlichen
Mitarbeitern dieses Umsatzziel von 10 %
erreicht werden soll.

2. Ziele müssen schwierig, aber nicht unmöglich erreichbar sein

Hier ist Ihre Urteilskraft als Unter-
nehmensführer gefragt. Sie müssen die
Fähigkeiten und Grenzen Ihrer Mitarbeiter
kennen und ob sie die Ziele erreichen kön-
nen. Sind die Ziele zu niedrig angesetzt,
tragen sie nichts zur Unternehmensent-
wicklung bei. Sind sie zu hoch und kön-
nen nicht realisiert werden, demotiviert
das die Mitarbeiter. Sie müssen außerdem
sicherstellen, daß den Mitarbeitern auch
die notwendigen Mittel zur Verfügung
gestellt werden.

3. Ziele müssen akzeptiert werden

Der individuelle Mitarbeiter muß sie als
seine eigenen akzeptieren und verpflichtet
sein, sie auch zu erreichen. Akzeptanz und
Verpflichtung und wie dieses erreicht
wird, wird im nachfolgenden Teil 2 dieses
Artikels beschrieben.

4. Ziele müssen mit der Strategie übereinstimmen

Sie müssen den fundamentalen Unterneh-
menszielsetzungen entsprechen, dürfen
aber nicht im Widerspruch zu anderen
Teilzielen sein. Wenn z. B. für den Ser-
vicebereich eine Lieferbereitschaft für
Ersatzteile von 24 Stunden dem Kunden
versprochen wird, gleichzeitig aber zur Ver-
besserung der Liquidität eine Senkung der
Lagerbestände um 25 % angestrebt wird,
liegt hier ein eklatanter Widerspruch vor.

Ein gewisser Zielkonflikt innerhalb der
Bereiche eines Betriebes existiert immer.
Aber gute Führung arbeitet daran, solche
Konflikte zu minimieren, sodaß die Ziel-
setzungen möglichst ohne großes Hick-
hack erreicht werden.

5. Ziele müssen periodisch überprüft werden

Vierteljährliche Überprüfungen erlauben
dem Unternehmensleiter, wenn notwen-
dig, die Vorgehensweise der Mitarbeiter
zu hinterfragen, zu korrigieren bzw. bei
erfolgreichem Verlauf auch zu loben und
zu belohnen.

Aber die beste Ausführungsplanung,
wenn nicht richtig im Betrieb eingeführt,
wird wenig Einfluß haben auf den Fort-
schritt der Unternehmung. Erfolgreiche
Einführung erfordert, daß die ausführenden
Kräfte des Hauses diszipliniert und
kooperativ am gemeinsamen Ziel arbeiten.

Teil 2 Wie entwickeln wir eine ziel- und kunden- orientierte Kultur im eigenen Unternehmen?

Die Einführung einer innovativen Strate-
gie im Betrieb ist eine herausfordernde
Aufgabe für den Unternehmensleiter:

- Wie lernen wir unseren Markt und die
für uns wichtigen Segmente wirklich
kennen?
- Wie schaffen wir den notwendigen Ar-
beitsrahmen, um Kunden zu „ent-
decken“ und zu gewinnen?
- Wie wecken wir das Verständnis aller
Mitarbeiter für die neue strategische
Position des Unternehmens?
- Wie definieren wir und wecken das Be-
wußtsein für neue Führungsmethoden
im Betrieb?

Diese Aufgaben werden nicht leichter
durch die natürlichen menschlichen
Schwierigkeiten im Umgang mit Verände-
rungen. Es mag sein (und ist zu wünschen),
daß die Führungs- und Schlüsselkräfte wis-
sen, daß Veränderungen in Organisation
und Arbeitsweise notwendig sind, um das
Unternehmen zu sichern – das bedeutet
aber keineswegs, daß sie professionell und
emotionell auch in der Lage sind, einen
solchen Übergang vom gegenwärtigen in
den Sollzustand durchzuführen.

Der **Unternehmensleiter** ist gefor-
dert, die Mitarbeiter durch die notwendi-
gen Veränderungen mit Überzeugung und
Enthusiasmus zu führen. Dazu muß er sich
selbst mit den nachfolgenden Fragen kon-
frontieren:

- Stimmen die Führungskräfte und wich-
tigen Mitarbeiter zu, daß eine neue Vor-
gehensweise benötigt wird?
- Verstehen die Leute den Sinn der
spezifischen Veränderungen, die Sie
einführen möchten?
- Teilen Sie in der Regel Information und
Orientierung über die Veränderungen
mit Ihren Mitarbeitern und suchen
deren Rat?
- Gibt es eine führungsorientierte Menta-
lität bei den Schlüsselkräften oder eine
„laß ihn mal machen“-Haltung?
- Haben Sie in der Vergangenheit Fort-
schritte in geplanten Veränderungen
belohnt, und wie haben Sie diese über-
wacht?

Ursachen für Misserfolg	Ursachen für Erfolg
Führer treffen Entscheidungen in einem Vakuum	Führer konsultieren Schlüsselkräfte und Mitarbeiter
Unfähigkeit und Desinteresse, die vorge- schlagenen Veränderungen an Markt- und Kundenereignisse zu binden	Markt und Kunden werden als Grundlage und Anpassungspunkt für die vorgeschla- genen Veränderungen definiert
Keine Kommunikation mit den Mitarbeitern	Führer vertritt und wiederholt häufig über- zeugende und „visionäre“ Informationen
Minimales, inkonsequentes oder überhaupt kein Training für die Mitarbeiter	Einführendes und regelmäßiges Training mit Schwerpunkt auf Steigerung der Fach- kenntnisse
Leistungsanreize und –messungen beziehen sich nicht auf Veränderungen im gewünschten Verhalten der Mitarbeiter	Leistungsanreize und –messungen unter- stützen unmittelbar die gewünschten Verhaltensänderungen

*Häufige Ursachen,
warum angestrebte
Veränderungen im Be-
trieb Erfolg haben
oder scheitern*

Der Erfolg der strategischen Veränderungen, die Sie im Betrieb einführen wollen, hängt weitgehend davon ab, wie gut es Ihnen gelingt, die kleinen, aber wichtigen, häufig menschlichen Aspekte, aus denen sich solche Veränderungen zusammensetzen, zu meistern. **Ihr Führungsauftrag:** Die Unterstützung der Mitarbeiter gewinnen, ihre aktive Beteiligung bei allen Maßnahmen erreichen, auf sie zu hören und dabei flexibel bei Unerwartetem bleiben. **Ihre Pflicht:** die Bedeutung, die die Veränderungen für Sie persönlich haben, immer wieder auszudrücken und zu demonstrieren, daß auch Sie neue Dinge zu lernen haben.

Im Folgenden organisieren wir den Übergang vom bestehenden Unternehmenszustand mit einer grundsätzlich effizienten Betriebsführung zu einem strategisch effektiven, vorwärts denkenden und handelnden und am Markt und seinen Kunden orientierten Unternehmenszustand in **sieben** Stufen:

Stufe 1: Schaffen und fördern Sie eine klare, mächtige Vision über die Zukunft Ihres Unternehmens.

a) **Beschreiben** Sie (beschreiben im wörtlichen Sinne) den bestehenden Zustand Ihres Betriebes (Marktentwicklung, Kundenbedürfnisse, betriebsinterne Beziehungen und Verhältnisse einschließlich der bestehenden Probleme in Vertrieb, Produkten, Methoden).

b) **Beschreiben** Sie den gewünschten Zustand, als großes Vorbild, nicht im Detail, sondern Alternativen andeutend (Kundenbedürfnisse und -präferenzen und Wege, wie die Beziehungen zu ihnen gefestigt werden können; die Aufgaben von Vertrieb, Montage, Service, Außendienst zur Erfüllung der Strategien, Leistungscharakteristiken, wie Produkte, neue Serviceleistungen, Kundenbetreuung, Kostenreduzierungsprogramme etc.).

Vergessen Sie hier auch nicht den **unvermeidlichen Streß**, den alle irgendwann empfinden während eines solchen Übergangsprozesses: Geduld und das Ziel immer im Auge behalten ist gefragt!

c) **Beschreiben** Sie Ihre Vorgehensweise, wie Sie glauben, Kundenperspektiven und Marktrealitäten in Vertriebs- und Servicemethoden und -aktivitäten umwandeln zu können, um Ihren Betrieb vom Wettbewerb zu unterscheiden; wie Sie die kundenorientierte Unternehmensstruktur schaffen wollen; wie Sie realistische, durchführbare Voraussagen, Änderungen in den Arbeitsmethoden, Belohnungssystemen und Organisationsabläufen schaffen wollen.

Stufe 2: Ebenen Sie die Wege für die gewünschten Veränderungen

Ihre Entscheidung, die Effektivität Ihres Betriebes zu steigern, bedeutet mehr als neue Abläufe, neue Leute, neue Technologien, neue Bezahlungssysteme und neue Strukturen – das ganze Unternehmen ändert sich, einschließlich persönlicher Veränderungen für alle im Betrieb Beschäftigten.

Ihre Leute werden eine Reihe von Fragen stellen – und **nicht** notwendigerweise direkt an Sie:

- Was erwartet die Firma von **mir** zukünftig?
- Wie passe **ich** in die zukünftigen Abläufe?
- Wie wird **mein** Einkommen, meine berufliche Karriere berührt?
- Was ist für **mich** „drin“?

Sie müssen verstehen (verstehen lernen), warum Menschen sich gegen Ver-

änderungen wehren: ist es ein „die da oben sagen das jedes Jahr neu, geschehen tut niemals etwas“ oder ist es ein „Nicht wollen“, Nicht können“, Nicht wissen“?

In den meisten Fällen von Widerständen gegen Veränderungen handelt es sich um „Nicht wissen“, weil adäquate Informationen über was, wie, wann, wer, womit etc. fehlen.

„Nicht können“ erfordert Training, klare Verantwortlichkeiten (Stellenbeschreibungen?).

„Nicht wollen“ ist häufig verbunden mit ungeklärten Sorgen über die Zukunft der eigenen Person.

Merke: Widerstand gegen Veränderungen wird von den Führungskräften des Betriebes zu häufig als Entschuldigung für das Scheitern, statt als Motivationsfaktor für den Erfolg benutzt.

Machen Sie als Führer deutlich, daß Sie vergangene Erfahrungen mit den damit verbundenen Erfolgen und Fehlern sehr wohl hoch einschätzen, aber ebenso klar, daß jetzt die Zeit für neue Wege und Methoden gekommen ist. Dabei ist für Sie wichtig zu wissen:

Gibt es ein brennendes Problem für Veränderungen, und jedermann im Betrieb sieht das Problem, oder sehen Sie die Notwendigkeit für Veränderungen als Vision für die Zukunft? Wie auch immer: Machen Sie klar, daß Sie hinter den Veränderungen stehen und daß jedermann die Notwendigkeit für neue Methoden und Praktiken erkennt.

Aktivität	Verantwortung	Wochen											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.0 <u>Entwicklung der Strategie</u>													
1.1. Dokumentieren des bestehenden Zustandes	Team	■	■	■	■								
1.2. Entwickeln der Zukunftsstrategie	Team			■	■	■	■						
1.3. Entwickeln der Maßnahmen für die Veränderungen	Team					■	■	■	■				
2.0 <u>Bewerten der Bereitschaft für die neuen Strategien</u>													
2.1. Kritik der Geschichte von Veränderungen im Betrieb	(bestimmte Person)	■	■	■	■								
2.2. Personalübersicht: Stärken/Schwächen, Kenntnisse etc.	dito			■	■	■	■						
3.0 <u>Entwickeln des Einführungsplanes</u>													
3.1. Bestimmen der Schlüsselpersonen	Chef				■	■	■	■					
3.2. Bilden der Arbeitsgruppe(n)	Chef					■	■	■	■				
3.3. Bestimmen der Hauptaufgaben und -termine	Team							■	■	■	■		
4.0 <u>Entwickeln des Kommunikations- und Informationsplanes</u>													
4.1. Wer ist zu informieren?	Team					■	■						
4.2. Bestimmen der Informationsmethoden und -formen	Team					■	■	■	■				
4.3. Zeit und Häufigkeit der Info.	Team							■	■	■	■		
4.4. Einführung und Überwachung des Informationsplanes	Team									■	■	■	■

Beispiel für einen Übergangsplan

Stufe 3: Organisieren Sie den Übergang zum gewünschten Zustand Ihres Betriebes

Es geht nicht darum, eine gewaltige Bürokratie aufzubauen, aber ein Arbeitsplan für die Hauptaufgaben mit Verantwortlichen und Terminen ist angebracht, um organisiert vorzugehen und den Überblick zu behalten.

Stufe 4: Entwickeln Sie eine Informationsstrategie und setzen Sie sie durch

Offene und häufige Kommunikation ist kritisch für das Gelingen der Veränderungsstrategie. Es ist das sicherste Instrument im Kampf gegen das größte Hindernis auf dem Weg zum Erfolg: Widerstand der Mitarbeiter. Seien Sie vorbereitet für eine „Breitseite“ von Reaktionen aus diesem Kreis: Von vorwurfsvollen, emotionalen Argumenten bis zur verdeckten, scheinheiligen Halsstarrigkeit. Sie müssen lernen, Leute mit ihren eigenen Argumenten und Reaktionen zu führen und zu trainieren, weil sie zu ignorieren zum Rückschlag im Veränderungsprozess führen kann.

Sie setzen Ihre Informationsziele und -methoden, indem Sie

- häufige, glaubwürdige Informationen geben,
- in wiederkehrender Form offen und beharrlich über Zweck der Initiative für die Veränderungen berichten,
- Reaktionen und Vorschläge Ihres „Publikums“ (s. u.) sich geduldig anhören,
- den Übergang zum gewünschten Zustand nicht nur als Gewinn für Ihr Unternehmen,
- sondern auch und ganz besonders für Ihre Kunden und Mitarbeiter darstellen.

Wer ist Ihr Informationsempfänger – Publikum:

- Führungskräfte des Betriebes
- Mitarbeiter des Vertriebes – innen und außen

- Mitarbeiter des Montage- und Kundendienstbereiches
- Mitarbeiter aus Buchhaltung und Verwaltung
- KUNDEN
- evtl. Berater (Wirtschaftsprüfer, Steuerberater)

Stufe 5: Richten Sie Ihre Leistungsbemessung auf die neuen Strategien aus

Einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen ist die Belohnung für neues, erfolgreiches Verhalten der Mitarbeiter.

Erfahrungen bei solchen Organisationsmaßnahmen zeigen immer wieder, daß Mitarbeiter ihre eigenen Widerstände gegen Veränderungen überwinden, wenn sie merken, daß sie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Vorteile erzielen können.

Stufe 6: Verbessern Sie die Führungsfähigkeiten im Betrieb

Solide Führung bestimmt Ton und Richtung der Veränderungsstrategien. Gute Führer besitzen eine Kombination von Fachkenntnis und zwischenmenschlichen Fähigkeiten – **technisches Wissen**, um die Mitarbeiter durch die Veränderungen zu führen und **Kommunikationsfähigkeiten**, um ihnen die „menschliche“ Seite zu erleichtern.

Zu diesen Fähigkeiten, die man als Führungsmentalität bezeichnet, zählen:

- Härte: Durchhaltevermögen für hartes und zielorientiertes Arbeiten.
- Enthusiasmus: „Sichtbarer“ Glaube an das, was Sie tun.
- Professionalität: Höfliches, unerschütterliches Verhalten und langfristige Perspektiven.
- Offenheit: Interessiert an Meinungen und Perspektiven anderer.

- Gesunder Egoismus: Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, aber verbunden mit Respekt für die Meinungen und Erfahrungen anderer.
- Bescheidenheit: Bereitschaft zuzugeben, auch nicht alle Antworten zu kennen.
- Risikotoleranz: In der Lage zu sein, die Pros und Kontra einer Sache gegeneinander abzuwägen und eine sich bietende Chance zu ergreifen.
- Flexibilität: Fähig zu sein, als Trainer, Ausbilder, Psychologe, Organisator und Mentor zu handeln.

Kann man Führungseigenschaften erlernen oder sind sie als Anlage mit auf den Weg gegeben?

Weiteres dazu in Teil 3 dieses Kapitels.

Stufe 7: Erweitern Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter durch Ausbildung und Training

Das Trainingsprogramm, das Sie für Ihre wichtigen Mitarbeiter einrichten, sollte begleitet sein durch spezifisch auf die Veränderungsmaßnahmen ausgerichtete Aspekte, die dazu beitragen, daß Veränderungen begrüßt werden, nicht nur „hingenommen“ werden. Dazu zählen natürlich neu erforderliches Fachwissen (Produkte und Leistungen, neue Technologien, Argumentations- und Verkaufstechniken, neue Arbeitsmethoden und -abläufe, Kommunikationstechniken u.v.a.), aber auch Techniken der Zusammenarbeit und Teamarbeit, Führungsverhalten, Problemlösungstechniken etc.

Einige Aspekte zur Führung und Teamarbeit finden wir in nachfolgenden Kapiteln. **(Wird fortgesetzt) □**