

Harry Donau

Anregungen zur erfolgreichen Unternehmensführung

Betrachtungen und Erfahrungen aus der Praxis eines mittelständischen
Unternehmers



■ Vorwort

Diese Ausarbeitung bietet einen pragmatischen Ansatz zur Unternehmensführung. Basis sind meine Erfahrungen als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, sowie die Erfahrungen aus der Beratung unterschiedlicher Unternehmen.

Natürlich sollten die Schwerpunkte der einzelnen Faktoren, abhängig von Größe und Branche, gewichtet werden.

Diese Ausarbeitung stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, durch individuelle Gegebenheiten können weitere Faktoren stärker zu gewichten sein.

■ Ist-Situation für Unternehmen

- Veränderungen der wirtschaftlichen Bedingungen (Globalisierung/ EU- Erweiterung)
- Neue Wettbewerber
- Steigende Markttransparenz
- Technologischer Wandel
- Veränderte Rahmenbedingungen (Gesetze/Verordnungen)
- Gestiegene Kundenansprüche
- Preisdruck

■ Unternehmen müssen dies akzeptieren und handeln

- Unternehmensplanung erstellen, Ziele definieren, Strategien entwickeln, Maßnahmen festlegen, Leitbild definieren, Umgang mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Produkte, Umwelt etc. (Wer sind wir? Wofür stehen wir? Wo wollen wir hin?)
- Bereitschaft neue Wege zu gehen, von den Besten lernen
- Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken managen
- Immaterielles Vermögen transparent machen, verbessern und nutzen; wissen wir, was wir wissen?
- Aussagefähiges Controlling installieren sowohl für die operativen als auch für die strategischen Daten
- Finanzen aktiv gestalten
- Geschäftsfelder kritisch hinterfragen, optimieren, neue Geschäftsfelder aufbauen
- Wettbewerbsfähigkeit erreichen und mindestens erhalten, Wettbewerbsvorteile generieren
- Leistungserstellung und Materialwirtschaft optimieren

- Themen

- Unternehmensführung
- Unternehmensplanung
- Stärken und Schwächen
- Chancen und Risiken
- Immaterielles Vermögen
- Operative Informationen
- Fehlentwicklungen/Krise
- Strategische Informationen
- Finanzmanagement
- Leistungserstellung
- Materialwirtschaft
- Wettbewerb
- Service
- Strategische Unternehmensführung
- Fazit

■ Unternehmensführung

ist gefordert

- Unternehmensplanung definieren und transparent machen
- Bereitschaft, um Veränderungen durchzusetzen
- Identifizierte Risiken eingehen
- Flexibilität für Korrekturen
- Aus Fehlern lernen
- Von den Besten lernen
- Glaubwürdigkeit nach innen und außen
- Mitarbeiter ins Boot holen
- benötigt
- Intuition für die richtigen Entscheidungen

■ Unternehmensplanung entwickeln

ist ein System, in dem wichtige Entwicklungen und Vorhaben, (Ziele, Werte, Strategien, Maßnahmen etc.) sowie Eckdaten (Umsatz, Kosten, Ergebnis, Personal, Investitionen, Finanzierung, Liquidität, Cashflow etc.) aufgeführt sind

wichtiges Controlling-Instrument

bietet Verfolgbarkeit und Überprüfbarkeit der Entscheidungen

Kommunikationsinstrument (intern und extern)

ganzheitliche Betrachtung aller Unternehmensbereiche
ist wichtig

- Stärken – Schwächen, Chancen – Risiken
sind

zu analysieren und zu managen
erkennen – bewerten – handeln - beobachten

Chancen nutzen, Risiken vermeiden oder beherrschen,
auf Stärken konzentrieren, Schwächen beheben

- Früherkennung ist wichtig
Späterkennung ist fatal

Stärken/Schwächen – Profil

	gut	mittel	schlecht
Führungskompetenz	x		
Produktpalette			x
Vertrieb	x		
Techn. Ausstattung		x	
Informationen/Wissen			x
Finanzen	x		

■ Risikoinventur/Management

Vorgehensweise

- Risiken identifizieren
- Ursachen definieren
- Frühwarnindikatoren festlegen
- Risikovolumen ermitteln
- Auswirkungen bewerten
- Eintrittswahrscheinlichkeit abschätzen
- Maßnahmen festlegen
- Verantwortliche und Termine vereinbaren

■ Immaterielles Vermögen

- Beziehungen zu Kunden, interne Prozesse und die Mitarbeiter sind zu analysieren, zu bewerten, zu fördern und zu nutzen. Diese Erfolgsfaktoren sind entscheidend für die Entwicklung des Unternehmens. Insbesondere die Mitarbeiter spielen dabei eine wesentliche Rolle.
- Ausbildung und Weiterbildung
- die Berufserfahrung
- die Führungskompetenz des Managements
- und die daraus entstehende Motivation für das Unternehmen zu arbeiten
- Verlässlichkeit, Offenheit, Vertrauen, Verantwortung sind nur einige zu nennende Parameter
- Systematik ist notwendig

■ Operative Informationen

- sind zeitnah und aussagefähig aufzubereiten (Umsatz, Rendite, Kostenentwicklung, Verschuldungsdauer, Cashflow, EK Quote, Liquiditätsstatus, Lagerbestände, Forderungen etc.)
- Eine aussagefähige Kostenrechnung mit Vor- und Nachkalkulation, Deckungsbeitragsrechnung und Profit-Center sollte installiert werden, Gewinnschwelle ist zu ermitteln
- Allerdings sind dies die Ergebnisse der strategischen Maßnahmen, Fehlentwicklungen müssen bereits vorher erkannt werden

■ Fehlentwicklungen/Krisen

beginnen in der Regel als

- strategische Krise

Nachfrage/Umsatzrückgang

mit der darauf folgenden

- Ertragskrise

sinkende Rendite

und der sich dann anschließenden

- Liquiditätskrise/Überschuldung

negativer EK, Zahlungsprobleme

daraus folgt letztlich die

- Existenzkrise

Insolvenz

- Fehlentwicklungen und erste Krisensymptome

sollten bereits erkannt werden, bevor sich diese in den operativen Zahlen bemerkbar machen. Wenn Probleme erst durch die operativen Informationen erkannt werden, ist es meist zu spät, um noch reagieren zu können.

Strategische Maßnahmen



G u V und Bilanz

■ Strategische Informationen

sind deshalb, um rechtzeitig reagieren zu können, für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmen sehr wichtig

- Kundenzufriedenheit, Termintreue, Kundenbindung, Neukundengewinnung, Reklamationen, Marktentwicklung, Marktanteile, Nachfrage- und Auftragsentwicklung, Produktlebenszyklus, Preissituation, Innovationen, Wettbewerber, Beschaffungsmarkt, Veränderungen der Planungsparameter
- Mitarbeiterzufriedenheit, Fehlzeiten, Verbesserungsvorschläge
- Verordnungen, Gesetze

■ Ein Unternehmen benötigt ein Cockpit zur Steuerung

■ Finanzmanagement

das sowohl zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen als auch zur Renditesteigerung beitragen kann, wird zunehmend zum unternehmerischen Erfolgsfaktor

- Die neue Eigenkapitalrichtlinie Basel II hat Veränderungen für die Banken gebracht, dies bedeutet auch für Veränderungen für die Unternehmen (Rating)
- Die Berechnung der Eigenkapitalhinterlegung der Banken für ausgegebene Kredite wurde differenziert und richtet sich nach dem Ergebnis der Bewertung/Rating des Unternehmens

■ Finanzmanagement

- Das Rating - Ergebnis zeigt die Wahrscheinlichkeit des Ausfallrisikos der Bank für den Kredit, es beantwortet die Frage, wie wahrscheinlich das Unternehmen in der Lage sein wird, seinen Kapitaleinsatz nachhaltig zu leisten
- Dies kann zu Zinsvorteilen für gute Unternehmen oder aber zu Zinsnachteilen für weniger gute Unternehmen führen
- Positive Einflussfaktoren durch das Unternehmen

Angemessene Eigenkapitalquote

Verbesserung Rendite

Unternehmensplanung

Kontoführung

zeitnahe und aussagefähige Informationen/Berichtswesen

Nachfolgeregelung

etc.

■ Finanzmanagement

- Finanzierungsfehler sollten vermieden werden
 - Eigenkapital zu niedrig
 - Beantragte Kreditsumme zu niedrig
 - Keine fristenkongruente Finanzierung (langfristige Mittelbindung, langfristig finanzieren)
 - Zu geringe Liquiditätsreserven
- Kapitalbedarf minimieren, nachhaltige Liquidität sicherstellen (ausreichende Liquidität ist Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit)
 - Aktives Forderungsmanagement
 - Optimierung Zahlungsbedingungen
 - Reduzierung Forderungsausfälle
 - Optimierung Lagerbestand und Investitionen
 - Verkürzung der Durchlaufzeiten (Order to Cash)
 - Finanzierungs-/Liquiditätsorientierte Investitions- und Ausgabenpolitik
- Alternative Finanzierungsquellen prüfen
 - Leasing, Factoring etc.

■ Leistungserstellung

permanent und systematisch kontrollieren und verbessern

- flexible Personalkostengestaltung
- Leistungsvereinbarungen treffen
- Anreizsysteme schaffen
- transparente Strukturen und Abläufe schaffen
- Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen an einen Tisch holen (Fertigung, AV, Einkauf, Qualitätssicherung, Konstruktion, Projektierung)
- Verantwortung übertragen
- Überprüfung der Fertigungstiefe
- Standardisierung, Module

■ Materialwirtschaft

wichtiger Faktor für Liquidität und Rendite

- scheinbar konkurrierende Ziele - hohe Verfügbarkeit und Minimierung der Kapitalbindung- sollten ausgeglichen werden
- gemeinsame Maßnahmen durch Konstruktion, Einkauf, Vertrieb, Service, Controlling
- Standardisierung der Teile
- Abrufe
- Einbindung Lieferanten

- Im Einkauf liegt der Gewinn (immer noch aktuell)
 - Preisvergleiche
 - ABC-Analyse
 - Bezugskosten optimieren
 - Abrufaufträge

■ Wettbewerb

Wettbewerbsfähigkeit ist Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit

- diese muss erreicht und gehalten werden
- ist Voraussetzung, um am Markt bestehen zu können
- Wettbewerb ist ein Prozess, der vom Vorteilsstreben der Marktteilnehmer lebt
- Wettbewerb kann nur bestreiten, wer die Fähigkeit dazu hat und kann nur mit mindestens durchschnittlichen Fähigkeiten ausgehalten werden
- Wettbewerb kann nur gewinnen, wer überdurchschnittliche Fähigkeiten hat und dadurch Wettbewerbsvorteile generiert
- Wettbewerb lebt von neuen Marktteilnehmern und ist ein Verdrängungsprozess
- wer sich nicht weiterentwickelt, wird verlieren
- in einem funktionierenden Markt können nie alle Unternehmen wettbewerbsfähig sein
- es gehört auch dazu, dass Unternehmen vom Markt verschwinden

■ Wettbewerb

Wettbewerbsvorteile sind anzustreben

- diese basieren auf deutlich überlegenen Fähigkeiten
- diese sind Merkmale der Unternehmung oder ihrer Produkte und Leistungen, in denen sie aus Kundensicht ihre Konkurrenten übertrifft

■ Wettbewerbsvorteile müssen

- vom Kunden wahrgenommen werden
- vom Kunden als Nutzen geschätzt werden
- dauerhaft sein

■ Wettbewerb

Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile

können nur dauerhaft bestehen, wenn das Unternehmen intern in Balance ist

- dazu gehört die Unternehmenskultur
- die Führungskompetenz
- die Motivation der Mitarbeiter
- ein offener und verlässlicher Umgang der Menschen im Unternehmen
- Transparenz und Kommunikation

■ Wettbewerb

zeigt sich in verschiedenen Formen

Kosten- und Preiswettbewerb (Discounter)

Qualitätswettbewerb (Premiumanbieter)

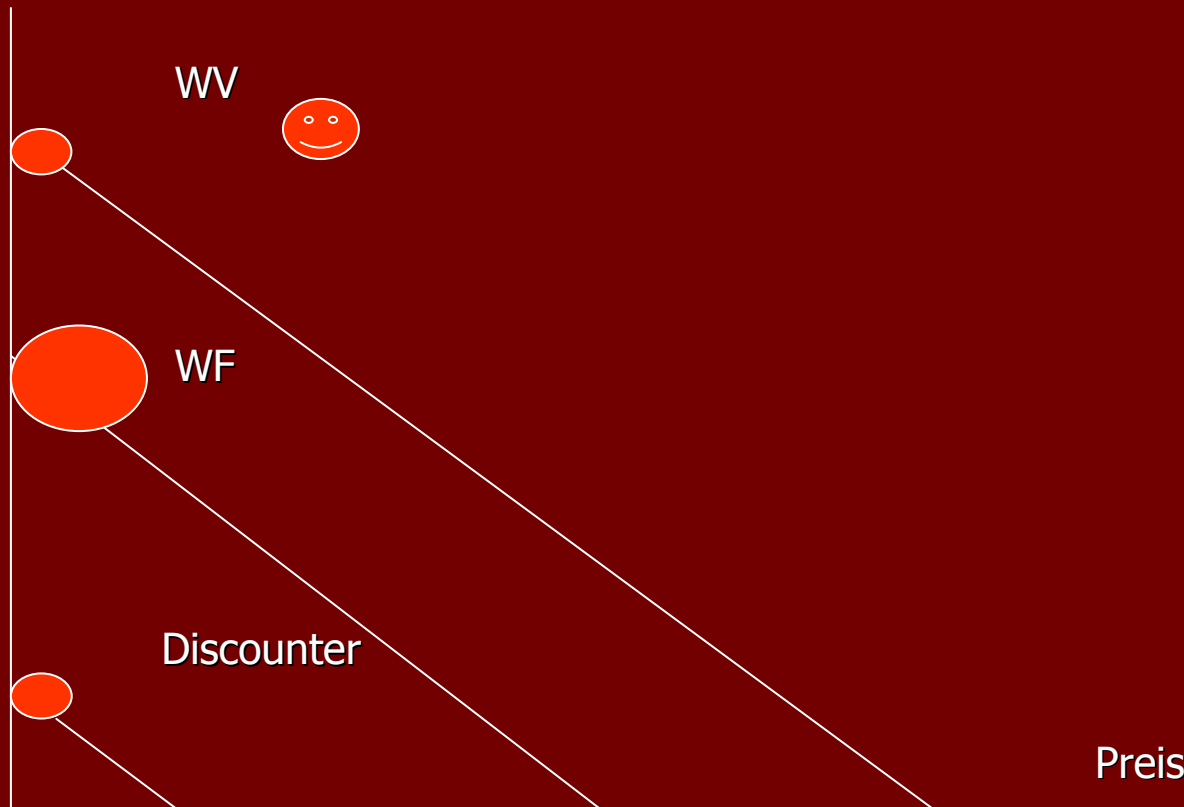
Technologiewettbewerb (Biotec)

Zeitwettbewerb (Chiphersteller)

Daraus ergeben sich Unterschiede im Hinblick auf die notwendigen Fähigkeiten und notwendigen Maßnahmen des Unternehmens, wobei eine scharfe Trennung selten zu treffen ist

■ Wettbewerbskonzentration

Leistung



■ Wettbewerb

Kundenorientierung bedeutet

- Kunden sind der Mittelpunkt des Unternehmens
- Kundenwünsche die Leitlinie des Handelns

aber

- Kundenorientierung sollte nicht Maximierungsziel, sondern Optimierungsziel sein
- es sollten Zahlungsbereitschaften der Kunden vorhanden sein
(wenn Leistung nicht wahrgenommen wird, nicht beherrschbar ist, oder nicht als Nutzen betrachtet wird, steht keine ausreichende Zahlungsbereitschaft der Kunden gegenüber)

- Ziel: Kundenbedürfnisse befriedigen, soweit Zahlungsbereitschaften vorhanden sind

■ Wettbewerb

- Welche Fragen aus den Bereichen Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik, Absatzwege und Vertriebssystem, sollten zur Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gestellt werden?
 - Wer sind unsere Kunden?
 - Wo sind unsere Kunden?
 - Wie erreichen wir die Kunden?
 - Welchen Nutzen bieten wir den Kunden?
 - Wie kommunizieren wir mit den Kunden?
 - Entwickeln wir Beziehungen zu und Emotionen mit unseren Kunden, nachhaltig und systematisch, nicht nur vor dem Kauf, sondern auch nach dem Kauf?
 - Was erwarten die Kunden von uns bzw. vom Produkt?
 - Wie stellen wir Qualität auf höchstem Niveau sicher?
 - Wie gut ist unser Service aus Sicht der Kunden?
 - Wie dynamisch reagieren wir auf Veränderungen der Märkte?
 - Was werden die Kunden von uns in Zukunft erwarten?
 - Wie können wir uns vom Wettbewerb differenzieren?
 - Wie gut kennen wir unsere Mitbewerber?
 - Welche Preispolitik wollen wir betreiben?
 - Betreiben wir ausreichend und systematisch Innovationen?
 - Warum sollen die Kunden bei uns kaufen?

■ Service

ist

- Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit
- wichtiges Instrument um Wettbewerbsvorteile zu generieren

bedeutet nicht

- Reklamationsbearbeitung

sondern

- Kundenbindung, Verbesserung Rendite etc.

sollte

schnell, zuverlässig, kulant sein und hohe Qualität bieten

ist

- Chefsache

■ Strategische Unternehmensführung

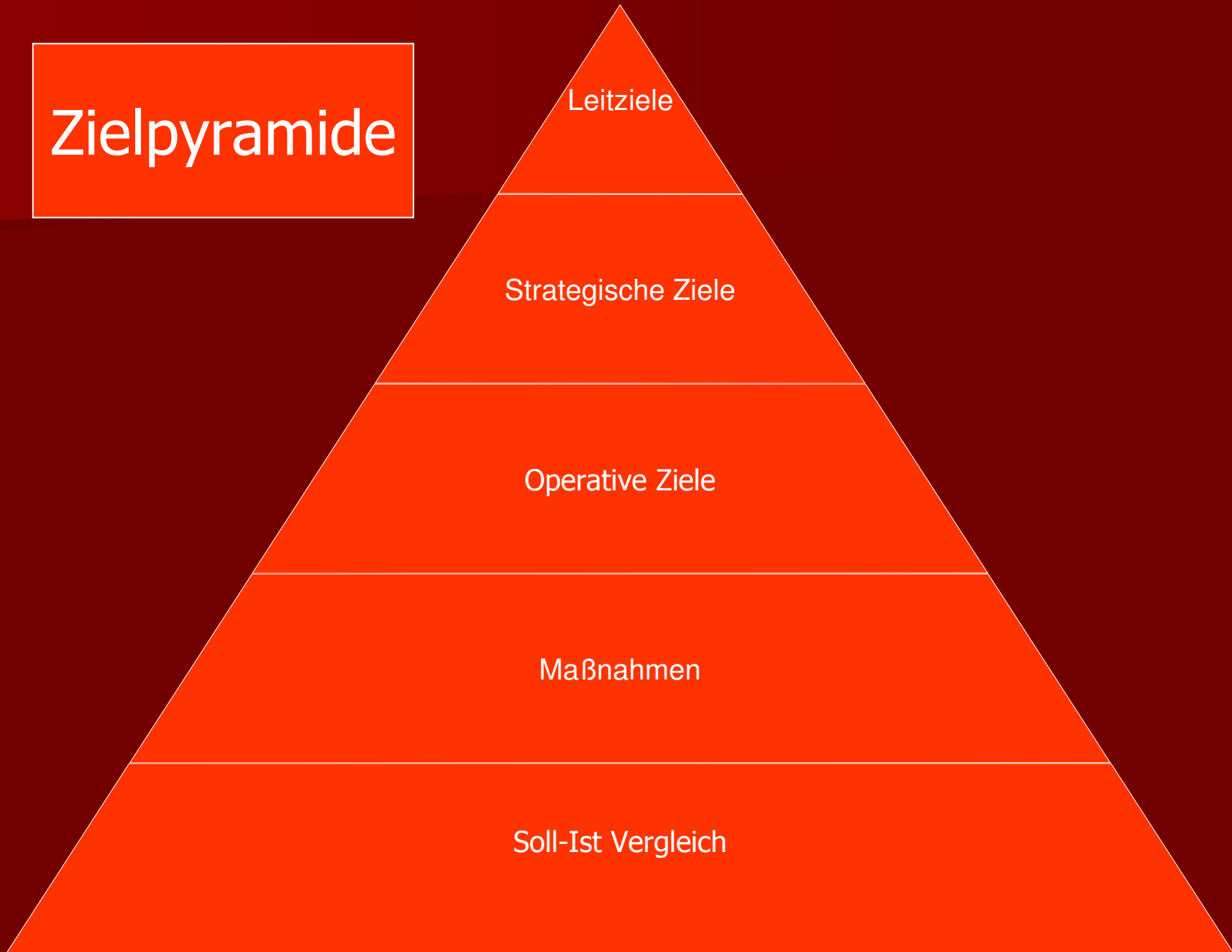
erfordert Ziele, Strategien, Maßnahmen,
Zielwerte, Soll - Ist Vergleich

■ Aufbau

- Leitziele definieren
- Perspektive festlegen
- Strategische Ziele erarbeiten
- Operative Ziele vorgeben
- Maßnahmen einleiten
- Kennzahlen und Zielwerte erarbeiten

→ dies ergibt eine so genannte Zielpyramide

Zielpyramide



- Strategische Unternehmensführung

- Zielperspektiven

- Finanzen

- Märkte/Produkte/Kunden

- Strukturen und Prozesse

- Mitarbeiter

■ Strategische Unternehmensführung

■ Beispiel

- Vom Leitziel zur Maßnahme, Perspektive: Produkte und Märkte

- Leitziel: innovativster Anbieter bundesweit
- Strategisches Ziel: ständige Weiterentwicklung
- Operatives Ziel: Stärkung Zusammenarbeit FH
produktrelevante Kundenerwartungen stärker erfragen
- Zielwert: 100 Kunden befragen
Zusammenarbeit mit 3 FH ausbauen
- Maßnahmen: Kundenbefragung durch Vertrieb, Termin XXXX
Kontaktaufnahme F u E mit FH, Termin XXXX
- Verantwortlich: Vertrieb
F u E

■ Strategische Unternehmensführung

■ Beispiel

- Vom Leitziel zur Maßnahme, Perspektive: Finanzen

- Leitziel: innovativster Anbieter bundesweit
- Strategisches Ziel: Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität um unabhängig zu bleiben
- Operatives Ziel: Verbesserung Ford.management
- Zielwert: max. Debitorenlaufzeit 50 Tage
- Maßnahmen: Installation einer EDV-gestützten Debitorenüberwachung, Termin XXXX
- Verantwortlich: Leiter Finanzbuchhaltung

■ Strategische Unternehmensführung

– Beispiele für weitere Ziele

■ Bereich Finanzen

- Betriebsergebnis
- Cashflow

■ Bereich Mitarbeiter

- Sicherstellung Qualifikation auf hohem Niveau
- Mitarbeiterzufriedenheit

■ Strategische Unternehmensführung

■ Wirkungskette

- Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen
- Motivation Mitarbeiter verbessert
- Durchlaufzeiten verkürzt
- Effektivere Kapazitätsausnutzung
- Termintreue erhöht
- Kundenbindung verstärkt
- Umsatzvolumen erhöht
- Steigerung Rendite



- Fazit
- Erfolgreiche Unternehmensführung erfordert eine ganzheitliche Betrachtung aller Unternehmensbereiche
- Es gibt kein Patentrezept, jedes Unternehmen muss individuell betrachtet werden
- Es gibt aber Möglichkeiten durch Erfahrungen und durch den Einsatz bewährter Vorgehensweisen die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich zu erhöhen
- Glück oder Pech reichen für Erklärungen alleine selten aus

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Harry Donau
Unternehmensberatung
55595 Weinsheim
Telefon: 06758/6645
Email: Donau.Weinsheim@t-online.de
www.unternehmensberatung-donau.de