

Hidden Champions

Strategie bringt Erfolg

In Zeiten starker Veränderungen, in denen das einzig Beständige der Wandel zu sein scheint, wird bei manchen Unternehmen die Sinnhaftigkeit von langfristig angelegten Strategien in Frage gestellt. Die Argumentation gegen eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens ist ja auch bestechend einfach. Wie soll man denn in Zeiten, in denen man kaum hervorsagen kann, was im nächsten Monat passiert, Konzepte für fünf, sieben oder noch mehr Jahre entwickeln und auch umsetzen? Auf diese und andere Fragen geben Ihnen hier Arnold Weissman und Alexander Artmann einige wertvolle Antworten.

Tatsache ist, dass wir heute wie zu allen Zeiten Entscheidungen von hoher strategischer Dimension treffen. Wir übernehmen Firmen, bauen Häuser (mit langfristigen Abschreibungsdauern), verändern unser Produkt-/Marktkonzept, verlagern Produktionsstandorte etc. Die Wirklichkeit lautet also ganz anders: Wir treffen wie zu allen Zeiten Entscheidungen von langfristiger, weitreichender Bedeutung, doch die Unsicherheit dieser Entscheidungen ist stark angestiegen. Und so werden wir als Führungskräfte einfach lernen müssen, wie professionelle „Chaspiloten“ in Zeiten hoher Turbulenzen unser Flugzeug zu navigieren. Um Ihnen diesen Weg ein bisschen zu erleichtern, haben wir für Sie 10 Erfolgsgeheimnisse für die Entwicklung und Überprüfung Ihrer Strategie zusammengestellt. Sie sind aus der Zusammenarbeit mit über 600 Unternehmen entstanden und bieten damit ein solides Fundament für Praktika.



Prof. Dr. Arnold Weissman und Dr. Alexander Artmann: „Wichtig ist es eine mentale Einstellung aufzubauen, die die Veränderungen in der Umwelt Ihres Unternehmens als Chance, als Herausforderung, nicht aber als Bedrohung erlebt.“

HAT IHR UNTERNEHMEN EINE TRAGENDE IDEE?

Stellen Sie sich einfach einmal vor, Sie würden heute Ihr Unternehmen neu gründen. Hand aufs Herz: Was wäre die tragende, begeisterte Idee? Was daran wäre ungewöhnlich? Ist es eine Idee, die in Ihrem Markt für Furore sorgen wird? Oder ist es „nur normal“? Strategie ist fasst gleichzusetzen mit Differenzierung, denn für Unternehmen aller Art gilt die Kernaussage: „In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Rendite!“ Die Basis für ein gutes strategisches Konzept ist also nahezu immer eine ungewöhnliche, den Rahmen Ihres Marktes sprengende Idee.

BRECHEN SIE DIE LOGIK IHRES MARKTES!

Seit Darwin wissen wir, dass in der Evolution nur Systeme überleben können, die sich an veränderte Rahmenbedingungen besser anpassen können (survival of the fittest). Die wirklichen Champions brechen in mindestens einem Punkt mit den bestehenden Regeln ihres Marktes. Im Sinne eines „Reframing“ wird durch diese Unternehmen oft das Geschäftsmodell einer ganzen Branche verändert. Deutsche Spitzenunternehmen wie Hoffmann (Werkzeuge), Aubi (Baubeschlägerhersteller) oder Fressnapf (Heimtiernahrung) könnten ihre Unternehmenserfolge nicht erzielen,



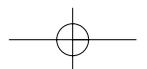
ohne in mindestens einem Punkt die Logik ihres Marktes zu brechen. Versuchen Sie es einmal, das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens, vielleicht sogar das Geschäftsmodell Ihres Marktes/Ihrer Branche in Frage zu stellen. Versuchen Sie es einmal mit einem Paradigmenwechsel, in dem Sie scheinbar gültige Regeln Ihres Marktes aus den Angeln heben. Haben Sie an dieser Stelle ein bisschen Mut und lernen Sie von IKEA, SWATCH, Fielmann, und anderen, dass in der Wirtschaft wie in der Natur gilt: „Be different - or die“

KENNEN SIE DIE RELEVANTEN TRENDS?

In aller Regel gilt, dass sich Unternehmen den Rahmenbedingungen Ihres Marktes und Ihres Umfeldes anpassen müssen. Nur wenige Unternehmen haben eine Größe, die sie in die Lage versetzt, die Rahmenbedingungen zu ihren Gunsten zu verändern. Wichtig ist es also eine mentale Einstellung aufzubauen, die die Veränderungen in der Umwelt Ihres Unternehmens als Chance, als Herausforderung, nicht aber als Bedrohung erlebt.

Mit der P.E.S.T.-Analyse (political/economical/social/technological) finden Sie einen Strukturrahmen für die Analyse Ihrer Rahmenbedingungen. Ziel jeder Strategie ist es, die relative Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens zu verbessern. Wenn es Ihnen heute gut geht, und die Rahmenbedingungen konstant bleiben, wäre es am besten, alles bliebe wie es ist. Doch die Wirklichkeit sieht ganz anders aus. Auch wenn es Ihnen heute gut geht, weil Sie sich in der Vergangenheit eine gute Wettbewerbsposition aufgebaut haben, so wird sich durch eine Veränderung in den Wettbewerbs-Bedingungen eine Veränderung Ihrer Position zwangsweise ergeben.

In Zeiten starker Veränderungen ist die Strategie „weiter wie bisher“ meist verheerend. Zu schnell verändern sich politische Rahmenbedingungen, ökonomische, soziale Rahmenbedingungen, aber auch die Auflösung der Familie und technologische Trends als dass sie von Unternehmen ignoriert werden können. Gut geführte Unternehmen schaffen sich deswegen ein Radarsystem, mit dem systematisch die Umfeldtrends erfasst und auf ihre Bedeutung für das Unternehmen überprüft werden.



ÜBERPRÜFEN SIE DIE STRATEGIE IHRES UNTERNEHMENS – MIT SYSTEM!



Weissman & Cie. ist ein auf Familienunternehmen spezialisiertes Beratungs- und Trainingsunternehmen mit Niederlassungen in Nürnberg, München, Salzburg und Zürich. Geegründet wurde das Unternehmen 1987 von Prof. Dr. Arnold Weissman, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der University of Applied Sciences, Regensburg.

Das Herzstück jeder guten Strategie ist die sogenannte Swot-Analyse. Swot steht für strengths, weaknesses, opportunities und threats und diese Analyse hat das Ziel, Ihnen einen objektiven Eindruck von der Situation Ihres Unternehmens zu verschaffen. Wichtig dabei ist, dass Sie Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken immer auf die relative Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens beziehen. Es geht nicht darum, sich in allgemeinen Ausführungen zu verlieren, sondern sich konzentriert immer und immer wieder auf die Frage auszurichten, wie die Ist-Situation ihres Unternehmen ist (aufgeteilt in die Bereiche Organisation und Planung, Finanzen, Leistungserstellung, Marktorientierung und Führung/Mitarbeiter) und dies als Grundlage für die weitere strategische Ausrichtung heranzuziehen!

KONZENTRATION AUF KERNKOMPETENZEN

Das Ziel jeder Unternehmensstrategie sind Wettbewerbsvorteile, Grundlage für Wettbewerbsvorteile sind Kernkompetenzen. Anders als Stärken sind Kernkompetenzen die wirklichen Befähiger für das was Sie in Besonderheiten im Markt leisten können. Eigentlich sind sie das Herzstück ihrer Strategie, denn in letzter Konsequenz lassen sich alle Wettbewerbsvorteile wiederum auf Kernkompetenzen zurück führen. Was sind nun diese „mysteriösen Kräfte“ die Unternehmen dauerhaft erfolgreich machen sollen? Kernkompetenzen sind in der Regel ein Bündel an Fähigkeiten und an Wissen, an Ressourcen und Know-how, das in dieser Kombination in Ihrem Markt nur Ihr Unternehmen hat. Sie sind die Grundlage für ihre Einzigartigkeit und damit in ihrer Bedeutung für die Unternehmensstrategie nicht zu überschätzen. Darum machen wir uns nichts vor: Bei den vielen Analysen, die wir in Unternehmen in verschiedensten Größenordnungen durchgeführt haben, ist uns noch nie ein Unternehmen ohne Stärken begegnet, aber schon sehr viele ohne Kernkompetenzen! Hier liegt die Latte doch wesentlich höher und es ist von allergrößter Bedeutung für Ihr Unternehmen, hier wirklich Zeit und Energie zu investieren, um das zukünftige Kompetenzprofil Ihres Unternehmens sauber heraus zu arbeiten!

Auch wenn Sie die Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens und die Attraktivität Ihres Marktes nicht

wirklich bestimmen können, eine Entscheidung bleibt Ihnen: Sie allein bestimmen, in welchen Geschäftsfeldern Sie überhaupt tätig werden wollen! Sie legen fest, in welchen Segmenten des Marktes Sie agieren wollen und welche Sie am Besten meiden. Auch hier gibt es eine klare Regel: Gehen Sie nur in Geschäftsfelder, in denen Sie (auf der Grundlage Ihrer Kernkompetenzen) eine führende bedeutende Rolle spielen können! Sind Sie – bildhaft gesprochen – lieber in Sparta der Erste als in Rom der Zweite! Alle empirischen Untersuchungen zeigen: Der Beste in der schlechtesten Branche ist erfolgreicher als der Durchschnitt in der besten Branche! Bewerten Sie also Geschäftsfelder, aber auch Kundengruppen innerhalb dieser Geschäftsfelder systematisch und konzentrieren Sie sich auf diese Segmente, in denen Ihr Unternehmen eine führende Rolle spielen kann! Überlegen Sie aber auch, in welche neuen Felder Sie gehen können, die Sie aufgrund Ihrer Fähigkeiten in die Lage versetzen, auch dort eine führende Rolle spielen zu können. Es wäre doch Jammer schade, wenn Ihr Unternehmen Ressourcen hat, die man in Ertrag verwandeln kann, die aber nicht genutzt werden!

WERTSCHÖPFUNGSKETTE GESTALTEN

Vilfredo Pareto, der berühmte italienische Nationalökonom, hat uns ein großes Geschenk hinterlassen: Die sogenannte 80/20 Regel (Pareto-Prinzip) Was sagt diese Regel: Mit 20 Prozent Ihrer Kunden werden Sie wahrscheinlich rund 80 Prozent Ihres Umsatzes machen. 20 Prozent der Teile eines Produktes verursachen 80 Prozent der Kosten und in 20 Prozent Ihrer Zeit erwirtschaften Sie 80 Prozent Ihrer Ergebnisse. Die Reihe lässt sich endlos fortsetzen. Doch drehen wir den Spieß einmal um: Dann gilt ja, dass 80 Prozent Ihrer Kunden nur 20 Prozent Ihrer Ergebnisse erbringen! Wenn Sie dieses Spiel fortsetzen und sich einmal die Frage stellen, was die schlechtesten 10 Prozent Ihrer Kunden noch an Wertschöpfung erbringen, so wird das Ergebnis mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar negativ sein.

Das gleiche gilt für Prozesse, Aktivitäten, eigentlich für alles was wir tun. Was ist die Moral von der Geschichte? Es gibt kaum eine Möglichkeit, so leicht den Wert eines Unternehmens zu erhöhen als durch das

ES GIBT KAUM EINE MÖGLICHKEIT, SO LEICHT DEN WERT EINES UNTERNEHMENS ZU ERHÖHEN ALS DURCH DAS WEGLASSEN NICHT WERTSCHÖPFENDER TÄTIGKEITEN.

Weglassen nicht wertschöpfender Tätigkeiten. Überprüfen Sie an dieser Stelle einmal mit Hilfe einer Stoppliste alle Aktivitäten Ihres Unternehmens. Liese sich durch das Weglassen von Artikeln, Kunden, Marktsegmenten oder anders gearteten Aktivitäten nicht die Wertschöpfung erhöhen? Denn bedenken Sie: Sie zahlen den Preis ja zweimal. Die Zeit und Energie, die Sie in nicht wertschöpfende Tätigkeiten stecken, fehlt Ihnen doch, um sich auf die Top 20 Ihres Unternehmens zu konzentrieren.

Eines dürfte aber klar sein: Was Sie auf keinen Fall outsourcen oder weglassen können, sind Teile Ihrer Kernkompetenz. Diese bestimmen, wie wir gesehen haben, die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens und das Aufgeben solcher Positionen wäre vergleichbar mit dem Verkauf Ihres Tafelsilbers.

KENNEN SIE IHRE STRATEGISCHEN ZIELE?

Lassen Sie uns ein bisschen von der Natur inspirieren: Das strategische Oberziel in der Natur heißt schlicht und ergreifend: Überleben! Wenn Sie Unternehmen auch einmal als organisches System betrachten, so wäre es doch nicht verkehrt, für Ihr Unternehmen (als System) das gleiche Ziel zu formulieren: Überleben! Das Schlimmste was Ihnen also in Ihrem Unternehmen passieren kann, ist das zwangsweise Ausscheiden aus dem Markt. Hierfür gibt es objektiv aber nur zwei Gründe: Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Indikatoren wie Reklamationshäufigkeit, unzufriedene Kunden, rückläufige Preise mögen negativ sein: Nur Liquiditätsmangel oder Überschuldung sorgt für das zwangsweise Ausscheiden Ihres Unternehmens aus dem Markt. Drehen wir den Spieß um, so kennen wir damit die positive Zielfunktion jedes Unternehmens. Sie heißen: Immer ausreichende Liquidität (Orientierung am Cashflow, „cash is king“) und „Der Marktwert des Eigenkapitals“.

Wenn Ihr Unternehmen immer ausreichende Liquidität hat und der Marktwert des Eigenkapitals stabil bleibt (oder steigt) ist ein zwangsweises Ausscheiden Ihres Unternehmens ausgeschlossen. Wenn Sie meinen Überlegungen folgen, dann haben Sie sich auch auf Ihre strategische Oberzielrichtung festgelegt: Die Steigerung des Unternehmenswertes.

 MAICOACADEMY

 Weissman & Cie.
Strategische Exzellenz für Familienunternehmen

Neue Impulse Neue Denkansätze Neue Wege

Forum Meran für Familienunternehmen 4.- 5. Oktober 2007

Das Forum Meran für Familienunternehmen bietet Informationen und gibt Anstöße zu den grundlegenden Themen, mit denen Familienunternehmen im harten Wettbewerb und Unternehmeralltag immer wieder und immer öfter konfrontiert sind.

Es ist ein idealer Rahmen zum Austausch von Erfahrungen und Wissen durch erstklassige Referenten und Best-Practice-Beispiele.

- Prof. Dr. Arnold Weissman:
„Wer die Regeln bricht gewinnt.“
Die 10 Erfolgsgeheimnisse der „Hidden Champions“
- Peter Thun:
„Produktionsstandort China – Innovative Prozessgestaltung“
- SAP Italia - Dott.ssa Clara Covini:
„Das wendige Unternehmen. Innovation und Wettbewerbsfähigkeit durch IT“
- Prof. Dr. Reinhard K. Sprenger:
„Gutes Management = gute Führung?“ Führung neu gedacht
- Dr. Norbert Lantschner:
„Regelbruch Klimahaus. Zukunftsfähigkeit des Bauens“
- Ing. Gian Paolo Arosio (CEO Festo s.p.a.):
„Die lagerlose Lieferkette“
- Reinhold Messner:
„Regeln brechen – Berge versetzen“ Die Berge, die es zu versetzen gilt, sind in unserem Bewusstsein.
- Dr. Walter Steinmair:
„Wirtschaftsstandort vs. Steuerstaat:
Trends in Europa“

Wann? Seminartage 4.-5.10.2007, Rahmenprogramm 6.10.2007

Wo? Kurhaus Meran

Sprache Italienisch / Deutsch mit Simultanübersetzung

Preis Ein Seminartag 500 €, beide Seminartage 1000 €

Sie möchten sich anmelden?

Dann wenden Sie sich direkt an unser Kongressbüro Tel. 0473 201253, www.forummeran.com

FORUM MERANO
für Familienunternehmen
per imprese familiari

'07

 BARTOLINI

con PAIR

Conzeptia

DEVENTER

HSBC

 Möckel

 Rödl & Partner

 SALOMON
AUTOMATION

 STEIGENBERGER
HOTEL

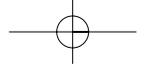
 STEIGENBERGER
HOTEL

 TREND

 UniCredit
Banca d'Impresa

 Wirtschaftszeitung

 DIE NEWS



WETTBEWERBSVORTEILE SCHAFFEN WERT – DOCH SIE SIND LEIDER VON ERSTAUNLICHER VERGÄNGLICHKEIT.



Weissman & Cie. hat es sich zur Aufgabe gemacht, Familienunternehmer insbesondere in strategischen Themen zu begleiten. Seit der Gründung, hat sich Weissman & Cie. immer konsequent auf Familienunternehmen ausgerichtet. In mehr als 900 Unternehmen wird der 10-Stufen-Ansatz (System Weissman) zur strategischen Optimierung angewandt. In D-A-CH-S, also in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Südtirol arbeitet das Unternehmen mit eigenen Büros an der Erfüllung der Unternehmensmission: den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen zu sichern und auszubauen.

Als allgemeines Oberziel für jede Strategie können wir damit formulieren: Wir wollen nachhaltig, profitabel mit vertretbarem Risiko gesund wachsen. Rendite, Wachstum und Risiko sind die „Werttreiber“ jedes Unternehmens und das ist für die Strategie von zwin- gender Notwendigkeit, die verschiedenen Optionen auf diese Zielfunktion quantitativ abzubilden!

OPERATIONALISIEREN SIE IHRE STRATEGIE

In vielen Unternehmen gibt es eine Strategie, nur wenige Mitarbeiter kennen sie wirklich, und die meisten der Strategien werden nicht konsequent umgesetzt. Dieses Dilemma ist aus Unternehmenssicht natürlich verheerend. In den neunziger Jahren haben deswegen Kaplan und Norton mit der Balanced Scorecard ein Instrument entwickelt, das die Umsetzung der Strategie eines Unternehmens verbessern soll. Nach meiner Einschätzung ist den beiden Autoren und Wissenschaftlern hier ein wirklich guter Wurf gelungen. Mit der Unterteilung der Strategie in die vier Bereiche Markt/Kunde/Vertrieb – Prozesse – Lernen – Finanz/Risiko haben Sie ein einfaches Instrument geschaffen, das gerade auch für mittelständische Unternehmen geeignet ist, die strategische Entwicklung Ihres Unternehmens zu konkretisieren. Erfolg ist Art und Grad der Zielerreichung und die Balanced Scorecard hilft, im Sinne einer Strategielandkarte die manchmal die etwas abstrakte Form einer Strategie in konkrete Handlungen umzusetzen. Ich kann Ihnen an dieser Stelle nur empfehlen, sich einmal mit diesem Instrumentarium auseinander zu setzen, es hat sich in der Praxis wirklich bewährt und der Einsatz lohnt sich.

LEGEN SIE SICH EIN MANAGEMENT-COCKPIT AN

Als Führungskraft haben Sie eine vergleichbare Position wie der Pilot in einem Flugzeug. Sie steuern Ihr Gefährt zuweilen durch Turbulenzen und Sie haben dabei eine äußerst verantwortungsvolle Aufgabe. Kein Pilot auf dieser Welt käme auf die Idee, sein Flugzeug ohne Instrumentenanzeige zu steuern. Warum versuchen dann so viele Führungskräfte dieses doch ganz offensichtlich höchst gefährliche Unterfangen? Schaffen Sie sich idealerweise ein Cockpit, das mit wenigen, aussagefähigen Kennzahlen die Logik Ihres Unternehmens abbildet. Steuern Sie mit einem Früh-

warnsystem das Ihnen rechtzeitig hilft, den Kurs zu korrigieren, wenn es notwendig ist. So wie Bildung die Fähigkeit ist, die verborgenen Zusammenhänge zwischen den Phänomenen zu erkennen, so ist eine systemische Unternehmenssteuerung nichts anders als die Fähigkeit, frühzeitig die Ursachen für die Entwicklung Ihres Unternehmens zu erkennen und rechtzeitig die richtigen Maßnahmen einzuleiten. Dies ist weder ein Hexenwerk noch Zauberei, sondern in vielen Fällen handwerkliche Arbeit, doch sie muss gemacht werden – und sie lohnt sich. ■

VERANSTALTUNGSTIPP:
Wachstumsstrategien für Familienunternehmen
7. November 2007, Salzburg 9.00 bis 17.00 Uhr

In diesem Seminar erhalten Sie einen Masterplan zur Entwicklung und Umsetzung ihrer Wachstumsstrategie.

Konkret erfahren Sie:
■ wie Sie verschiedene Möglichkeiten des Wachstums gegeneinander abwägen,
■ wie Sie Wachstumsrisiken in den Griff bekommen,
■ wie Sie Ihre Unternehmenskultur als Nährboden für Wachstum gestalten,
■ wie Sie Ihre Mitarbeiter auf Wachstumskurs bringen,
■ was Sie gerade als Familienunternehmen bei der Finanzierung beachten sollten,
■ wie Sie neue Geschäftsfelder in das Unternehmen integrieren und
■ mit welchen spezifischen Kennzahlen Sie den Wachstumsprozess unter Kontrolle halten.
Referenten sind Prof. Dr. Alexander Weissman und Dr. Alexander Artmann.

Preis: 590,- Euro zzgl. MWSt.; 295,- Euro für jeden weiteren Teilnehmer desselben Unternehmens. Enthalten sind umfangreiche Seminarunterlagen, Mittagessen, Kaffeepausen und Tagungsgetränke. Weitere Infos unter: www.weissman.de

