

# Mittelstandsorientierte Personalentwicklung

## Teil 5: Die Erfolgsformel

Von Hartmut Hennig, Didactic Network GmbH

Hinter jeder Erfolgsgeschichte steckt ein kluger Kopf mit einem durchdachten Plan. Seien Sie für Ihre Firma der kluge Kopf und bringen Sie Ihre Firma auf den rechten, erfolgreichen Weg. Mit dem fünften Teil der Serie befinden Sie sich bereits auf der Zielgeraden. In den ersten vier Teilen dieser Serie haben wir uns konkret mit dem IST-Zustand, der heutigen Einschätzung in verschiedenen Bereichen des Unternehmens, beschäftigt. In Teil vier war der Blick gezielt auf das innere System Ihres Unternehmens = die Firmenphilosophie und die unternehmerischen Prinzipien gerichtet. Das Ergebnis der bisherigen Ausarbeitungen spiegelt einen wesentlichen Teil des Unternehmens in Ihrem regionalen Umfeld wider. Bedenken Sie: Genau so werden Sie durch Ihre Kunden wahrgenommen.

### Mit den Augen des Kunden

Jeder Kunde macht sich aus seinen Beobachtungen und Eindrücken sein eigenes Bild zum Unternehmen. (Tipp N° 12: Stellen auch Sie sich einmal auf die andere Seite – sehen Sie *mit den Augen des Kunden*. Betrachten Sie Ihr gesamtes Unternehmen einmal aus Kundensicht und bitten Sie bestenfalls einen Partner, Ihren Betrieb in aller Ruhe auszuleuchten; lassen Sie sich die Eindrücke genauestens beschreiben.)

An dieser Stelle stellen Sie sich bitte eine Frage: „Wie schätze ich die anderen Marktteilnehmer/Konkurrenten ein?“ Was wissen Sie wirklich über die anderen Betriebe in Ihrem Umfeld? Welche konkreten Informationen liegen Ihnen vor und wie aktuell sind diese Informationen? Denken Sie nicht an die oft beliebten „Schweinebauchanzeigen“ mit den aktuellsten Preisangeboten, sondern berücksichtigen Sie ausschließlich qualifizierte Informationen. Erst damit wird es möglich, eine gute Stärken- und Schwächenanalyse zu erstellen, an der

Sie Teile der zukunftsorientierten Strategie für Ihr Unternehmen nachprüfbar festmachen können.

Wir werden uns ab diesem Teil der Serie den zukünftigen Zielen und darauf ausgerichteten Konzepten für Ihr Unternehmen beschäftigen. Voraussetzung ist, dass Sie über entsprechende Informationen und Kenntnisse verfügen.

### Schritt 4: Besser sein ist teuer – Anders sein ist erfolgreich!

Der Erfolg aller Unternehmen ergibt sich weniger aus Fähigkeiten und Produktangeboten. Vielmehr geht es um eine klare Grundeinstellung, die Unternehmensvision. Wenn in einem Unternehmen nicht deutlich ist, warum es überhaupt am Marktgeschehen teilnimmt und wohin es sich entwickeln will, wird es sich langfristig nicht mehr an diesem Markt beteiligen – es wird überflüssig!

Alle Maßnahmen, die nur darauf ausgerichtet sind, besser zu werden als die Wettbewerber, haben reaktive Tendenzen und wirken auf Sie als Unternehmer wie eine Fremdbestimmung. Sie werden permanent darauf achten, was andere tun und wie Sie reagieren um besser zu werden. Es nur besser zu machen als andere bedeutet: Ohne gezielte Orientie-

rung situativ Entscheidungen zu treffen, kurzfristig zu handeln und sich in vielen Bereichen an zu vielen Wettbewerbern zu orientieren. Wer nur nach links und rechts schaut, achtet zu wenig auf den Weg des eigenen Unternehmens. (Tipp N° 13: Nur immer besser zu sein als andere ist eine riskante Vorgehensweise für Sie, aber eine hilfreiche Investition für Ihre Wettbewerber!)

### 3 x A = Erfolg!

Eine deutlich erfolgreichere Unternehmensdynamik wird entstehen, wenn Sie Ihre eigene Vision entwickeln – wenn Sie Ihre Leitgedanken und Ihr Credo finden! (Tipp N° 14: *3 x A – Anders als Andere – eine Formel für individuellen Erfolg.*)

Schreiben Sie Ihre Gedanken auf, sammeln Sie Ihre Ideen. Es muss kein Roman sein, den Sie zu Papier bringen. Am Ende wird es ausreichen, Ihre Vision und Ihr Credo in griffige Sätze zu formulieren. Was macht Ihr Unternehmen wirklich anders als andere, was wird unsere Zielorientierung?

- Beschreiben Sie die aus Ihrer Sicht stimmige Formel für individuellen Erfolg
- Beschreiben Sie dabei Ihre Stärken
- Beschreiben Sie deutliche Abgrenzungen zu anderen Unternehmen

Mit dieser Beschreibung entwickeln Sie das Bild (Vision) Ihres Unternehmens für die Zukunft, daran werden sich zukünftige Entscheidungen zielgerichtet orientieren:

- Unternehmensposition
- Führungsstil
- Investitionen
- Kundenorientierung
- Personal
- Leistungsmix

### Unternehmensposition

Legen Sie die Position Ihres Unternehmens fest: Worin bestehen der zukünftige Sinn und Zweck, dass es den Betrieb überhaupt gibt? Soll es ein klassischer Fachhandelsbetrieb sein, der seine Leistungen mit einem guten technischen Know-how und Produktsortiment erfüllt? Oder wollen Sie einen stark auf Dienstleistungen orientierten Betrieb entwickeln und/oder ein

## Sieben Schritte zum planbaren Erfolg

Erfolg ist planbar! Wenn Sie die vier ersten Folgen des Leitfadens für eine mittelstandsorientierte Personalberatung in der NEUE REIFENZEITUNG bereits aufmerksam durchgearbeitet haben, sind Sie genau auf dem richtigen Weg. Gerade jetzt heißt es, am Ball zu bleiben. Auf der Suche nach den richtigen Antworten auf die entscheidenden Fragen gibt Branchenexperte Hartmut Hennig mit seiner Unternehmensberatung Didactic Network GmbH exklusiv in der NEUE REIFENZEITUNG wichtige Tipps zu einem planbaren Erfolg. Da die sieben Teile dieser Serie aufeinander abgestimmt sind, ist es sinnvoll, sich die einzelnen Teile herauszutrennen oder zu kopieren. Ein zusätzlicher praktischer Service steht Ihnen per Internet zur Verfügung: Unter [didanet@aol.com](mailto:didanet@aol.com) oder [www.didactic-network.com](http://www.didactic-network.com) können Sie neutrale Arbeitsblätter anfordern bzw. herunterladen, Fragen stellen und individuell an Ihrer Unternehmensplanung arbeiten.



Hartmut Hennig

dv

Spezialist für andere Leistungen werden? Schauen Sie sich dazu die Grafik an. Welche Aspekte definieren Ihre Position im regionalen Markt, sind es die Qualität der Beratung, des Service, der Leistungen und der Produkte? Schätzen Sie deren Wichtigkeit hoch, mit-

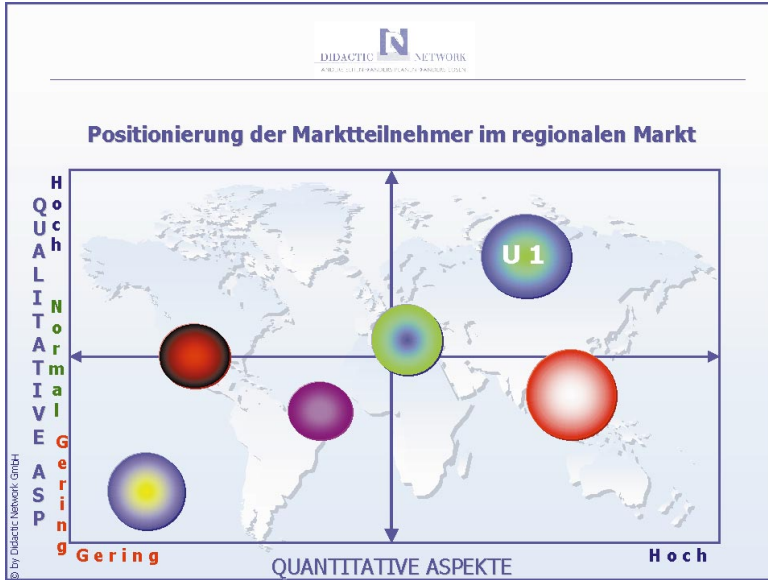
stehen jedoch nur zwanzig verkaufte Vermessungen und Achseinstellungen. Eine neue Räderwaschmaschine und dennoch fahren Kundenfahrzeuge mit schmutzigen Rädern vom Hof; oder die neue Wuchtmaschine steht zur Verfügung, aber die Gewichte kleben weiterhin gut sichtbar auf der polierten Felge.

werkskammer integrieren.

**Investitionen**

Eine eindeutige Unternehmensvision sichert jede Investition maximal ab. Sie investieren gezielt und koordiniert in die unterschiedlichen Unternehmensbereiche (z.B.: Personal, Qualifikation, Gebäude, Einrichtungen, Maschinen, Fahrzeuge, Hard- und Software, Marketing, Kommunikation, Werbung usw.).

Welche Leistungen im Service und in der Beratung sollen zukünftig erbracht werden und mit welchem Standard soll das geschehen? Welche Voraussetzungen (Datenbanken als Informations- bzw. Beratungssysteme u.a.) stehen bereits zur Verfügung? Welche Voraussetzungen müssen noch geschaffen werden und welche Investitionen sind mittelfristig nicht mehr erforderlich? Überprüfen Sie in diesem Zusammenhang auch heutige Leistungen, die in der neuen Positionierung Ihres Unternehmens entfallen können. Es ist betriebswirtschaftlich sinnvoller, in einzelne Bereiche nicht mehr in Wartung oder Neuan-schaffung zu investieren. Statt dessen kann es sich lohnen, den Geschäftszweig stillzulegen und die Technik zu verkaufen. Das dadurch frei gewordene Kapital fließt in Maßnahmen für das neue Konzept  $3 \times A = \text{Erfolg}$ . Eine kritische Einschätzung die Ihnen durch die aktuelle Positionierung des Unternehmens leichter gemacht wird. (Tipp N° 16: Man lebt bequem in den Ruinen der Gewohnheit.)



tel oder gering ein? Wie wichtig ist Ihnen Quantität im Verkauf von Dienstleistungen und/oder Produkten? In dieser Grafik hat sich das Unternehmen U1 deutlich gegenüber seinen anderen Marktteilnehmern positioniert und alle erforderlichen Aspekte dieser Position zugeordnet. Ein qualitativ minderwertiges Produkt oder eine durchschnittliche oder schlechte Beratung wird durch den Unternehmer nicht akzeptiert!

**Schaffen Sie eine klare Positionierung für Ihr Unternehmen**

Egal für welche Variante Sie sich entscheiden, definieren Sie auf jeden Fall, was Ihr Unternehmen wirklich anders macht als andere!

Wenn Sie jetzt feststellen, dass Ihnen kaum Unterscheidungsmerkmale auffallen, sind Sie besonders gefordert diesen Zustand zu verändern – schnellstens! Ihre Unternehmensleistungen sind offensichtlich austauschbar und damit gefährdet, *es sei denn, Sie werden mal wieder der Billigste am Platz!*

Beziehen Sie in Ihre Überlegungen unbedingt ein, ob Sie als Unternehmen mit hoher technischer Performance Leistungen zur Verfügung stellen, die überhaupt nicht nachgefragt werden. Ein klassisches Beispiel in der Reifenbranche sind die hohen Investitionen in der Servicetechnik: Der moderne Achsmessstand mit einem Investitionsvolumen von bis zu fünfzigtausend Mark: Am Jahresende

beitungen ein. Führen bezieht nun die (möglicherweise andere) Position des Unternehmens mit ein. Sie sind aufgefordert, die Vision des Unternehmens zu leben!

Was bedeutet die Formel  $3 \times A$  für Ihren Führungsstil? Welche andere Art und Weise der Umsetzung ist nun gefragt? Wie viel Ihrer Unternehmer-Zeit werden Sie in die Führung Ihrer Mitarbeiter investieren? Statt dessen bleibt es jedoch oft bei unangemeldeten Gesprächen mit Lieferanten. Es wird allein Ihre Aufgabe sein, alle Mitarbeiter dafür zu gewinnen! (Tipp N° 15, Zitat: Wer will, dass seine Leute Schiffe bauen, sollte in Ihnen die Sehnsucht nach fernen Ländern schüren.)

Wenn Sie Ihre Unternehmensvision beschrieben haben, ist es Zeit sich Gedanken darüber zu machen, von welchen Grundsätzen Ihr neuer Führungsstil geprägt sein wird. Wie werden Sie dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter mit Ihnen „ins Boot“ kommen? Welche Maßnahmen werden Sie einleiten, damit sinnvollerweise eine bessere Zusammenarbeit zwischen Service und Beratung stattfinden wird? In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die eigenen Fähigkeiten und die der Mitarbeiter festzuhalten. Welche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind sinnvoll, damit die veränderten Anforderungen mittel- und langfristig auch erbracht werden können. Eine gute Voraussetzung haben Sie dann, wenn Sie zum Beispiel die Bildungsangebote Ihrer Kooperation, des Verbandes oder Ihrer Hand-

**Führungsstil**

Über das Thema Führung haben Sie sich in den ersten Teilen der Serie bereits wertvolle Gedanken und Notizen gemacht – beziehen Sie diese Ausar-

**Kundenorientierung**

Beziehen Sie Ihre Kundenstruktur in die Überlegungen ein. Schaffen Sie Klarheit, welches Gewicht Kundenorientierung und vor allem die Kundenzufriedenheit in Ihrer Vision hat. (Tipp N° 17: Kundenzufriedenheit bedeutet, dass ein Kunde mehr erhalten hat, als er erwartet hatte.) Welche Zielgruppe(n) werden Sie zukünftig gezielt ansprechen und wie werden Sie das erreichen?

Beziehen Sie Ihre Kunden ein, fragen Sie persönlich nach, ob und aus welchem Grund Kunden mit Ihrem Unternehmen zufrieden sind und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter gleiches zu tun. Besprechen Sie diese Informationen regelmäßig mit allen Mitarbeitern. Ein zufriedener Kunde wird seine Zufriedenheit leider weit weniger weiter erzählen als ein unzufriedener Kunde. Kundenzufriedenheit zu erreichen und zu erhalten ist daher eine permanente und anspruchsvolle Aufgabe für alle Beteiligten.

*Personal*

Qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeiter wachsen nicht auf Bäumen. Darüber hinaus ist die Suche nach neuen Mitarbeitern schwierig, die Einarbeitung zeitaufwändig und deutlich teurer als die Förderung von leistungsbereitem Stammpersonal. Andererseits kann es nicht sein, dass eine Neu- oder Teilausrichtung des Unternehmens an der Unwilligkeit einzelner Mitarbeiter scheitert. Skizzieren Sie im Rahmen Ihrer Überlegungen zunächst die erforderlichen Funktionen für alle Unternehmensbereiche, ohne dabei auf das momentane Personal zu achten.

Schreiben Sie auf, welche Leistungen erbracht werden sollen. Beziehen Sie dabei vorhandene Arbeitsplatzbeschreibungen ein. Sollten noch nicht für alle Funktionen Arbeitsplatzbeschreibungen existieren, so ist jetzt Zeit dafür. Definieren Sie die Verantwortlichkeiten für jede Funktion und achten Sie darauf, dass die Vision – das Credo des Unternehmens – einbezogen wird. Auch qualitative Anforderungen wie Kundenorientierung, Sauberkeit oder Dienstleistungsgedanken müssen sich in den Funktionsbeschreibungen wiederfinden.

In diesem Moment sicher eine zeitaufwändige Arbeit, die Sie sich etwas erleichtern, wenn Sie leitende Mitarbeiter bereits jetzt einbeziehen.

Sie werden bereits in der nahen Zukunft den Nutzen aus dieser Arbeit ziehen, wenn Sie sich mit Ihren Mitarbeitern über Ziele und Leistungen = Zielvereinbarungen unterhalten. Möglicherweise wollen Sie in Zukunft die Entlohnung an Leistung und individuellen Erfolg koppeln. Nachdem Sie die Funktionsbeschreibungen entwickelt haben, schauen Sie sich jeden einzelnen Mitarbeiter in der Funktion genau an, ob er die Anforderungen erfüllt. Unter Umständen ist eine Umbesetzung sinnvoll. Ihre Investition in Personalauswahl und -ausbildung wird durch einen konsequent gelebten Führungsstil unterstützt, um die Mitarbeiter auch in der Zukunft für Ihr Unternehmen zu motivieren.

*Leistungsmix*

Als weitere Konsequenz Ihrer *3 x A = Erfolg*-Strategie richtet sich Ihr kritischer Blick auf das gesamte Leistungsangebot. Mit welchen Dienstleistungen und in welchem Sortiment

lässt sich Ihre Vision erreichen? Wie können Sie sich selbst in der Vergleichbarkeit der Produkte differenzieren und wie machen Sie das durch ein passendes Sortiment deutlich?

Welche Lieferanten sowie deren Leistungen und Produkte erfüllen die von Ihnen festgelegten Ansprüche? Es macht Sinn, Ihre Lieferanten nach „anderen“ Argumenten zu fragen als ewig auf den letzten 0,5% herumzuhacken! Halten Sie Ausschau nach leistungsfähigen und leistungswilligen Partnern, die Ihnen bei der Unternehmensentwicklung zur Seite stehen. Dem Partner muss deutlich sein, dass Sie eine eigene Strategie umsetzen. Prüfen Sie kritisch, wer Sie auf diesem Weg wirklich unterstützen kann – die Schlüssel zum Erfolg sind ausschließlich kluge Konzepte, die zu Ihrer Zielsetzung passen.

In der nächsten Ausgabe der NEUE REIFENZEITUNG werden wir uns mit der Umsetzung und Einführung Ihrer Unternehmensvision und Konzepten beschäftigen. Welche Chancen und Hindernisse könnten Ihnen begegnen und wie können Sie sicherstellen, dass die verschiedenen Personen und Bereiche lösungsorientiert miteinander umgehen!

*Hartmut Hennig*

## RubberNetwork.com startet

### Weltweite E-Commerce-Transaktionen ab April

**R**ubberNetwork.com LLC, ein globaler elektronischer Einkaufs- und Beschaffungsmarkt, der von sechs führenden Unternehmen der Reifen- und Gummiindustrie gegründet wurde, wird im April seine Geschäfte aufnehmen. RubberNetwork.com LLC ist ein unabhängiges Unternehmen, das sich zu 100% im Besitz der Gründungsgesellschaften befindet.

Der Online-Marktplatz hat seine Website, [www.RubberNetwork.com](http://www.RubberNetwork.com), gestartet, die allen, die am Kaufen oder Verkaufen – oder an einer Karriere bei RubberNetwork – interessiert sind, die Möglichkeit bietet, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Der Hauptsitz von RubberNetwork ist Atlanta. Der Vorstand des E-Commerce-Unternehmens hat Bob Webster zum Vice President of Operations berufen. „RubberNetwork soll der führende elektronische Marktplatz in der Reifen- und Gummiindustrie werden“, sagte Webster.

Das Unternehmen hat das Ziel, seine Kunden bei der grundlegenden Änderung ihrer Einkaufs- und Beschaffungsprozesse zu unterstützen. „Die von RubberNetwork bereitgestellten E-Business-Lösungen werden auf die

Optimierung der Prozesse in der gesamten Wertschöpfungskette zugeschnitten sein. Wir sind dabei, den Online-Marktplatz aufzubauen und weitere Mitarbeiter für Schlüsselpositionen einzustellen. Darüber hinaus ist RubberNetwork offen für weitere Mitgliedsunternehmen der Reifen- und Gummiindustrie“, so Webster.

Der elektronische Marktplatz setzt seinen Schwerpunkt zunächst auf die Einkaufsdienstleistungen für die Gründungsgesellschaften und andere Unternehmen der Branche. Das Dienstleistungsangebot wird auf die Bedürfnisse einzelner Unternehmen fokussiert, indem RubberNetwork eine breite Palette an Servicefunktionalitäten anbieten wird. Neben den Beschaffungsdienstleistungen wird RubberNetwork auch ein umfassendes Angebot von Marktplatz-Lösungen für einzelne Unternehmen – darunter elektronische Kataloge, Auktionen, Reverse-Auktionen, Möglichkeiten zu Angebotseinholungen sowie Supply Chain Management – anbieten. „All unseren Kunden sichern wir strengste Vertraulichkeit zu. Eine entsprechende Geschäftspolitik und die Installation von Firewalls gewährleisten maxi-

male Geheimhaltung und die Einhaltung geltender Gesetze“, erklärte Webster.

RubberNetwork hat vor kurzem die Genehmigung des deutschen Bundeskartellamtes zu der Transaktion, zum Aufbau eines Marktplatzes und zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit erhalten. Gründungsmitglieder von RubberNetwork sind sechs der größten Unternehmen der Reifen- und Gummiindustrie: Continental AG, Cooper Tire & Rubber Company, The Goodyear Tire & Rubber Company, Pirelli SpA, Groupe Michelin und Sumitomo Rubber Industries. Sie besitzen etwa die Hälfte der weltweiten Kapazität zur Reifenherstellung. Das gesamte Einkaufsvolumen der Branche für Rohmaterialien, Ausrüstung, Maschinen, Waren und Dienstleistungen wird auf mehr als 50 Milliarden US-Dollar im Jahr geschätzt.

Der Marktplatz von RubberNetwork wird für alle Hersteller und Zulieferer der Reifen- und Gummiindustrie zugänglich sein. RubberNetwork ist außerdem bestrebt, mit anderen bestehenden oder künftigen Marktplätzen zusammenzuarbeiten. *dv*