



Thema Wachstum: Wertsteigerung als Unternehmensziel

1. Vorwort: Welcher Kurs liegt an?

2. Ordnungsrahmen der Politik

3. Agenda für das Management

4. Buchempfehlung

5. Kalenderblatt

6. STEIDL Unternehmensberatung

1. Vorwort: Welcher Kurs liegt an?

Liebe Leser,

es ist nicht zu übersehen, dass wir uns derzeit in einem wirtschaftlichen Aufschwung befinden, wie wir ihn seit der Wende 1989 / 1990 nicht mehr erlebt haben: Deutschland ist nach vielen schwachen Jahren wieder zu einer Lokomotive in der Weltwirtschaft geworden, die Prognosen für 2007 (Wachstum weiterhin bei ca. 2,5 %) sehen keine Abschwächungen voraus, die Inflationsrate liegt mit 1,9 % immer noch unter der Schwelle von 2 %, ab der die EZB regelmäßig und im Detail analysiert, und der Ifo – Geschäftsklimaindex bewegt sich seit Monaten auf einem sehr hohen Niveau.

Aus diesen Gründen könnte ich eigentlich den aktuellen Newsletter besonders kurz halten: mit einem dreifachen „Hurra“ abschließen und uns allen empfehlen, wieder zur Tagesordnung überzugehen. Aber in die positiven Meldungen, aus denen ich oben zitiert habe, mischen sich skeptische Stimmen, die auf einige Schönheitsfehler dieses Aufschwungs hinweisen:

Die Unternehmen stoßen an ihre Kapazitätsgrenzen.

Die Rohstoffe werden knapp und folglich teurer.

In manchen Bereichen sind Fachkräfte kaum mehr zu bekommen.

Große Liquidität „auf Anlagepirsch“ erzeugt Renditedruck.

Kommen wir also, liebe Leser, nach einem kurzen Höhenflug wieder auf den Boden der Tatsachen zurück und kümmern uns nach einem schnellen Seitenblick auf den Ordnungsrahmen der Politik - und damit auf die Leistungen, die von der Politik erwartet werden müssen - um die Agenda der Unternehmen, die es abzarbeiten gilt, will man auf der Grundlage der gesamtwirtschaftlich positiven Erwartungen für das eigene Unternehmen Impulse für ein nachhaltiges Wachstum setzen.

Zahlreiche Anregungen zu diesem Newsletter habe ich durch die Lektüre eines jüngst erschienenen Buches erhalten, das ich Ihnen unter Punkt 4 sehr empfehlen möchte.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

(Anmerkung: „Leser“ in meinem Newsletter heißt immer Leserinnen und Leser!)

2. Ordnungsrahmen der Politik

Damit eine Volkswirtschaft wachsen kann, damit sich Wirtschaftszweige entwickeln, damit auf Dauer sichere Arbeitsplätze geschaffen werden können und damit der Staat seine sozialen Verpflichtungen gegenüber den Bürgern erfüllen kann, muss ein rechtlicher Rahmen existieren, der die Grenzen für alles wirtschaftliche Handeln setzt. Wir benötigen im Einzelnen (die folgende Liste ist sicher nicht vollständig!):

- eine stabile, kontinuierliche und belastbare Rechtsordnung
- eine transparente und nachvollziehbare Finanzverfassung
- eine verantwortungsvolle Steuerpolitik
- eine auf die Zukunft gerichtete Energiepolitik
- eine faire und dem Verbraucher verpflichtete Wettbewerbspolitik
- einen erkennbaren Schwerpunkt in Bildung und Ausbildung
- Solidarität, Subsidiarität und Verantwortung als Leitlinien

Je nach dem individuellen Menschenbild, dem politischen Standort oder gar der Zugehörigkeit zu einer politischen Partei wird man die obige Liste vervollständigen, kürzen oder unterschiedlich gewichten - Übereinstimmung wird sicherlich darin bestehen, dass jede Gesetzesinitiative innerhalb des Ordnungsrahmens zu Konsequenzen auf der Ebene der Unternehmen und je nach Tragweite auch auf der volkswirtschaftlichen Bühne führen wird.

Wenn ich an dieser Stelle also im politischen Sinn Partei ergreifen darf, dann für erkennbare gesetzgeberische Vernunft, die von Juristen gelegentlich auch „langfristige Rechtsfolgenabschätzung“ genannt wird. Das bedeutet: sich die Umsetzung der Gesetze, ihre praktische Durchführbarkeit vor Augen zu führen, ihre Wirkung auf Bürger, Unternehmen - kurz: auf alle davon Betroffenen - im Detail darzustellen und dann die Frage zu beantworten, ob denn alle diese Wirkungen so beabsichtigt sind.

Mein längst verstorbener Lateinlehrer pflegte in diesem Zusammenhang zu zitieren:

Quidquid agis, prudenter agas, et respice finem!
Was immer Du tust, tue es recht, und bedenke das Ende!

3. Agenda für das Management

Um die Steigerung des Unternehmenswerts als Ziel ins Auge zu fassen und um dieses Ziel sicher und nachhaltig zu erreichen, gilt es, entschlossen und unablässig an folgenden Parametern zu arbeiten:

strategische Aufstellung des Unternehmens

kontinuierliche Innovation

Nähe zu den Kunden

Optimierung der Prozessketten

Unternehmensführung

Die **strategische Aufstellung** des Unternehmens bezeichnet zunächst den Standort oder die Identität des Unternehmens, ausgehend von der Frage: Wo stehen wir, was machen wir, und wohin wollen wir?

Daraus ergibt sich - anders als bei Michael Porter die Gliederung in Differenzierer, Kostenführer und Nischenanbieter - folgende Unterscheidung:

Spezialisierer

Innovationschampion

Kostenführer

Kompetenzführer

Unternehmen, die sich bislang weder besonders auf Innovationen noch stark auf Volumen konzentriert haben, können sehr wohl diesen Weg als **Spezialisierer** weiter verfolgen. Sie werden, wenn sie auch hochkomplexe Sonderwünsche ihrer Kunden erfüllen können, langfristig und mit guten Ergebnissen in ihrer Nische existieren. Um die für ihre Nische typische Schwelle in Umsatz und Ergebnis zu überschreiten müssen sie hinsichtlich Internationalisierung, Kostenoptimierung, Finanz- und Risikomanagement sowie Unternehmensführung eine Vorgehensweise wählen, mit der sie besonders ihre Reserven schonen.

Der **Innovationschampion** zeichnet sich durch klare und vorrangige Konzentration auf Innovation aus, wobei hier nicht nur besonders fortschrittliche Produkte, sondern auch Erneuerung und Veränderung von Organisation, Systemen und Service gemeint sind. Die Investitionen in Innovation werden kontinuierlich und gezielt vorgenommen, sie richten sich an hohen Zielen aus, sie berücksichtigen begrenzte eigene Ressourcen durch fokussierte Kooperation und sie bewegen sich mit Bedacht im Spannungsfeld zwischen Freiheit und Kontrolle.

Der **Kostenführer** gestaltet seine Geschäftsprozesse – Wertschöpfungs-, Verwaltungs- und Managementprozesse - aus der Sicht der erreichten und angestrebten Volumina: Sein Ordnungsprinzip heißt Effizienz. Um auf lange Sicht Kostenführer bleiben zu können setzt er alles daran, die Komplexität in seinen Leistungen und Prozessen so gering wie möglich zu halten, Möglichkeiten zur Automatisierung auszuschöpfen sowie Globalisierungschancen in Produktion und Beschaffung auszunutzen.

Kompetenzführer sind sowohl bei den innovativen Leistungen als auch in der Effizienz Spitze. Daher ist dies auch der Strategietyp mit den höchsten Anforderungen, zumal Innovation und Effektivität selten mit den gleichen Methoden zu erreichen sind. Charakteristisch für Kompetenzführer ist auch, dass sie bei der Weiterentwicklung ihrer Strategie - deutlicher als die anderen Strategietypen - nichts dem Zufall überlassen, sondern einem Wachstumsplan folgen, der auf seine Praktikabilität hin sehr genau geprüft wurde: eine Kommunikationsoffensive, mit der man zudem die Belegschaft für die Umsetzung der Strategie motiviert.

Kontinuierliche **Innovation** bestimmt langfristig den Erfolg jedes Unternehmens. Dies gilt nicht nur für die Innovationschampions, sondern abgeschwächt auch für alle anderen Strategietypen. Das Dilemma, heute signifikante Aufwendungen zu erbringen, um daraus zukünftig - je nach Dauer des branchenüblichen Innovationszyklus - Erträge zu gewinnen, definiert für die Unternehmen die Bedeutung, die die Steuerung der Innovationstreiber (Marktverständnis, Technologiemanagement, Produktplanung und Produktentwicklung) vor dem Hintergrund knapper Ressourcen hat. Hierbei gelten Produktplanung und Produktentwicklung auch für die Planung und Entwicklung von Dienstleistungen.

Zur Vermeidung von teuren Fehlern mit entsprechenden Folgen wird daher die Einhaltung folgender Regeln empfohlen:

Keine Innovation ohne entsprechendes Budget!

Motivation durch ehrgeizige Ziele!

Flankierung durch erprobtes Projektmanagement!

Kooperation als Innovationshebel!

Obligatorischer Wissenstransfer aus fremden Wissensgebieten!

Innovationskultur schafft Freiräume für Veränderungen!

Die **Nähe zu den Kunden** ist schon bei den Bestandskunden im Inland nicht einfach zu erreichen und zu halten: Verfolgt man jedoch bei hinreichender Größe und entsprechenden Ressourcen eine Strategie der Internationalisierung und Globalisierung, so wird unweigerlich deutlich, dass hier nur ein systematisches Vorgehen zum Ziel führt.

Hier müssen im Wesentlichen folgende Fragen beantwortet werden:

Ist das Unternehmen fit für die Internationalisierung?

Personelle Ressourcen
Finanzielle Ressourcen
Nachhaltige Erfolge

Welche Märkte bieten welche Chancen?

Märkte insgesamt
Branchenfokus
Iterative Auswahl

Wie sieht das konkrete Vorgehen aus?

Strategie
Umsetzung
Messgrößen für den Erfolg

Die **Optimierung der Prozessketten** geht über ein strenges Kostenmanagement in der Produktion weit hinaus. Vielfach trifft man auf den Irrglauben, in Deutschland lohne sich nur noch die Produktion von Hightechprodukten, da alles andere wegen der überdurchschnittlich hohen Personalkosten nicht mehr rentabel gefertigt werden könne.

Zunächst geht es jedoch darum, die Prozessketten allgemein aufzuteilen in:

Wertschöpfungsprozesse

Managementprozesse

Verwaltungsprozesse

Für jeden einzelnen Prozessablauf innerhalb dieser Prozessfamilien kommt es nun darauf an, je Prozessschritt nach einer Optimierungsmöglichkeit innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu suchen. Während bei den Managementprozessen Kriterien wie Zuweisung von Führungsverantwortung oder optimale Führungs- und Kontrollspanne eine wesentliche Rolle spielen und bei den Verwaltungsprozessen die Nähe zum operativen Geschehen den Ausschlag gibt, sind für die Wertschöpfungsprozesse die folgenden Regeln zu beachten:

Kernkompetenzen bleiben im Haus!

Nur stabile Prozesse werden ausgelagert!

Die Schnittstellen müssen allen klar sein!

Die Lieferanten werden ständig kontrolliert!

Optimierung im Netzwerk geht vor Einzeloptimierung!

Die **Unternehmensführung** sieht sich in Zeiten steigender Komplexität wachsenden Anforderungen gegenüber, die in ihrer Vielzahl ein professionelles Führen häufig erschweren. Hier erscheint es notwendig, sich auf die wesentlichen Führungsaufgaben zu konzentrieren, die ich in den vergangenen Newslettern regelmäßig angesprochen habe und die uns auch in Zukunft begleiten werden:

regelmäßige Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie

Umsetzung der Strategie im Tagesgeschäft

regelmäßige Anpassung der Unternehmensorganisation

Definition von Finanz – und Risikomanagement als Führungsaufgabe

Einrichtung eines operativen und strategischen Controllings

Schaffung eines Projektmanagementsystems

Talentsuche und Mitarbeiterförderung

Einrichtung variabler Vergütungssysteme

4. Buchempfehlung

Jürgen Meffert / Holger Klein
DNS der Weltmarktführer
Redline Wirtschaft

5. Kalenderblatt

Die Zeit zum Handeln jedes Mal verpassen,
nennt Ihr, die Dinge sich entwickeln lassen.

(Emanuel Geibel)

6. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Beratungsfelder:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de