



Drei Instrumente zum Erfolg

Von Jens Pohlmann

Produzierende Unternehmen müssen sich heute verschiedensten Aufgaben stellen: Es geht nicht nur um herausragende Produktinnovationen und die schlankesten Prozesse – auch die Anlagenausbringung muß grundsätzlich als Benchmark für die ganze Branche dienen. Die Vielfalt der Herausforderungen stellt die Unternehmen häufig vor Probleme. Wer jetzt nicht den Anschluß verlieren, sondern den Unternehmenserfolg nachhaltig steigern möchte, muß handeln. Drei Instrumente helfen weiter: ein spezifisches Projektmanagement, eine ergebnisorientierte Führung sowie das passende Managementkonzept, die der Beitrag beschreibt. (noa.)

Ein Unternehmen der Automobilzulieferindustrie hat diese drei Komponenten zum Beispiel richtig eingesetzt. Das Resultat: Es konnte ein weiteres Werk errichten, welches im Gebiet der deutsch-tschechischen Grenze gebaut wurde. Das Bemerkenswerte daran ist, daß dieses Werk auf der deutschen Seite entstanden ist. Das Unternehmen konnte seine operativen Prozesse mittels der oben genannten Instrumente so weit optimieren, daß der Umzug ins nahe gelegene Ausland keinerlei Kostenvorteile gebracht hätte.

Doch wie läßt sich dieses Konzept nun in die Praxis adaptieren? Was verbindet die drei Instrumente, und was bewirkt ihr Zusammenspiel? Auf den Punkt gebracht: durchgreifende, alle Verluste aufdeckende und zielgerichtet beseitigende Prozessoptimierung. Allerdings drückt das teilweise inflationär genutzte Wort der Prozessoptimierung hier längst nicht die Komplexität aus, die bei einer professionellen Durchführung notwendig ist. Zur Entfaltung des Potentials der Prozessoptimierung ist es wichtig, eine Verbindung zwischen der Vision oder Strategie eines Unternehmens und den operativen Aktionen herzustellen. Reiner Aktionismus, das heißt Aktionen initiieren, die nicht der Zielerreichung dienen, führt ins Nirwana.

Doch bevor die externen Berater die Frage stellen, ob das Unternehmen seine Vision bereits definiert hat, verdeutlichen sie, wozu eine Vision überhaupt notwendig ist. Eine Unternehmensvision ist ein unternehmensspezifischer Leitgedanke. Sie dient als Motivation, aber auch als Orientierung für alle Mitarbeiter und bildet damit die Basis für die zu erreichenden Unternehmensziele.

Die daraus abgeleitete Strategie dient der Operationalisierung der Vision. Hieraus werden die Unternehmensziele abgeleitet. Es ist erforderlich, diese Unternehmensziele mittels Kennzahlen – Key Performance Indicator (KPI) – zu quantifizieren. So können das Ziel überprüft und Abweichungen analysiert werden.

Bei den Kennzahlen kommt es darauf an, daß die Anzahl limitiert ist. Ein Überfluß führt zur Nichtbeachtung einzelner Kennzahlen und das wiederum zur Vernachlässigung der Zielerreichung. Daher sollten es nicht mehr als fünf bis sechs Kennzahlen (auf oberster Organisationsebene) sein. Diese Kennzahlen der Managementebene sind für die Mitarbeiter des Unternehmens kaum faßbar. Aus diesem fehlenden Verständnis heraus entsteht die Notwendigkeit, ein Zielsystem aufzubauen, das über die gesamte Organisation und alle Hierarchiestufen die Unternehmensziele herunterbricht, um jedem einzelnen Mitarbeiter seinen Einfluß auf die Strategie zu verdeutlichen.

Die Identifizierung dieser operativen Kennzahlen – Operational Performance Indicator (OPI) – erlaubt die Aufdeckung der Potentiale und ermöglicht dadurch die Verlustermittlung. Mit Hilfe der Werkzeuge des richtigen Managementkonzepts werden alle Verluste exakt ermittelt. Die Analyse der Verluste geschieht nach dem Paretoprinzip: Das größte Problem muß zuerst behoben werden. Damit ist sicherzustellen, daß die Aufmerksamkeit auf die „wichtigen“ Punkte gelenkt wird. Bei dieser Analyse werden die Aktionen definiert, die dabei helfen sollen, das Potential zu heben und damit den Weg zur Realisierung der Vision zu ebnen. Allein diese Stringenz, von der Vision bis zur Aktion, ermöglicht es in der Praxis, die definierten Ziele auch zu erreichen.

Eine Symbiose für den Erfolg

Das beschriebene Prozedere basiert auf den bereits erwähnten drei Instrumenten des spezifischen Projektmanagements, der ergebnisorientierten Führung sowie des richtigen Managementkonzepts. Alle drei müssen eine Symbiose bilden, um den substantiellen Erfolg zu garantieren. Jeder hat eine Projektmanagement-Software auf seinem PC und fühlt sich damit zum „Projektleiter“ berufen. Doch sollte der Blick weiter reichen als nur bis zum Software-Paket. Projektmanagement bedeutet nicht, daß der Verantwortliche wöchentlich den Projektplan aktualisiert und auf die Erledigung von – wahrscheinlich nicht einmal abgestimmten – Aktionen dringt. Es geht vielmehr um das richtige Kommunikationskonzept und um den Abgleich der effektiven Planung (Grob- und Detailplanung) sowie der Umsetzung des Projektes. Das Kommunikationskonzept ist ein fragiles Gebilde, das über „Sieg“ oder „Niederlage“ eines Projektes entscheiden kann. Es wäre fahrlässig, keine Sorgfalt walten zu lassen.

Die Planung eines Projektes findet vor dem eigentlichen Projektstart statt. Hier wird der Grundstein gelegt, der jedoch regelmäßig auf Einhaltung und Richtigkeit kritisch hinterfragt werden muß. Nur so ist es möglich, die Weichen auf Erfolg zu stellen.

Die ergebnisorientierte Führung ist der zweite Baustein auf dem Weg zum Unternehmenserfolg. In vielen Firmen herrscht durch die große Anzahl an Projekten ein Durcheinander, aus dem nur eine klare Führung den Weg weist. So ist es sehr wichtig,

einen Projektleiter in ein Verbesserungsprojekt zu involvieren, der mit den eingebundenen Mitarbeitern zusammen die Verbesserungspotentiale aufzeigt und die Prioritäten für die nächsten Aktionen definiert. Denn nur eine klare Ausrichtung auf die Ziele und eine dementsprechende Fokussierung, nach Paretoprinzip, führen zum Erfolg. Wer schafft es schon, in allen Töpfen auf einmal zu rühren?

Spezifisches Projektmanagement und ergebnisorientierte Führung bestimmen etwa 60 bis 70 Prozent des Projektgeschäftes für einen Projektleiter. Eine Hauptfehlerquelle für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten findet sich in der korrekten Ausführung dieser beiden Instrumente.

Das dritte und damit letzte Instrument zur Steigerung des Unternehmenserfolgs ist das richtige Managementkonzept. In der bereits beschriebenen komplexen Welt mit vielen Projekten, dem Stress im Alltagsgeschäft und den zahllosen E-Mails pro Tag ist es wichtig, den Mitarbeitern ein klar strukturiertes Konzept an die Hand zu geben. Ihnen lediglich ein Ziel vorzugeben und dann zu hoffen, daß es irgendwie erreicht wird, ist längst keine adäquate Vorgehensweise mehr.

Schrittweises Vorgehen

Doch was sind die Zutaten für ein einfaches und klar strukturiertes Konzept? In erster Linie sollte es für alle Mitarbeiter verständlich sein und für die unterschiedlichen Probleme eines Unternehmens die jeweils spezifischen Methoden bereithalten. Ein umfassendes Konzept, welches diese Punkte beinhaltet, ist das Total-Productive-Management (TPM)-Konzept. Herausragendes Merkmal ist, daß die Veränderungen oder Optimierungen vom eigenen Personal vorangetrieben werden. Denn nur die Einbindung der eigenen Mitarbeiter führt zur „wirklichen“, Resultate bringenden Umsetzung im Unternehmen.

Die Frage nach der einfachen und klar strukturierten Methode ist bei TPM klar beantwortet. Bei diesem Konzept wird schrittweise vorgegangen. Jede Phase wird mit den Mitarbeitern gemeinsam umgesetzt, und erst die erfolgreiche Umsetzung eines Schrittes erlaubt den Beginn des nächsten. Dies führt zu einer klaren Ausrichtung, und niemand ist durch zu viele Aufgaben und unklare Prioritäten verwirrt.

Zum Start eines Projektes muß ein Koordinator definiert werden, der das Projekt vorantreibt. Um dies mit der richtigen Motivation und auch der zeitlichen Verfügbarkeit zu meistern, werden die Koordinatoren zu 100 Prozent für diese Aufgabe freigestellt. Dieses Vorgehen ist für ein erfolgreiches TPM-Projekt absolut notwendig. Das Management setzt damit ein klares Zeichen für den Koordinator und das Projekt selbst.

Das TPM-Konzept basiert auf mehreren Säulen. Exemplarisch sollen hier die Säulen „Schwerpunktoptimierung“ und „eigenständige Produktionsteams“ vorgestellt werden. Bei der Säule „eigenständige Produktionsteams“ handelt es sich um ein Handlungsfeld, welches die Verantwortung für das Produkt, die Produktionsanla-

gen und das Umfeld auf die Produktionsmitarbeiter überträgt. Dabei sollte beachtet werden, daß mehr Verantwortung lediglich dann gefordert werden kann, wenn die Mitarbeiter auch vorher gefördert wurden.

Die ersten Aktionen zur Einbindung der Mitarbeiter erfolgen hier durch eine „Grundreinigung“ des Unternehmens. Dies ist Schritt 1 der Säule „eigenständige Produktionsteams“. Dieser Schritt dient als „Kick-off“-Veranstaltung, an der alle Mitarbeiter des Unternehmens teilnehmen. Er verdeutlicht, daß sich im Unternehmen etwas verändert. Der psychologische Aspekt dabei ist, daß die Mitarbeiter selbst den verbesserten Zustand herstellen. So wird erreicht, daß sie später sehr motiviert sind, die von ihnen erzielte Verbesserung zu erhalten. Zu Beginn der Veranstaltung erhalten sie relevante Informationen zum Projekt, die sie durch interne Schulungen vertiefen. Diese Schulungen werden von den eigenen Mitarbeitern durchgeführt; der Projektkoordinator schult die Meister, und die wiederum geben ihr Wissen an die Mitarbeiter weiter. So werden Wissenstransfer und die Einbindung aller in das Projekt sichergestellt.

Die nächsten Schritte beziehen sich auf die Vermeidung der Verschmutzung, die Standardisierung und die Qualifikation der Operatoren zur Lösung einfacher Maschinendefekte und zur eigenständigen Durchführung von Wartungsarbeiten.

Die Säule „Schwerpunktoptimierung“ befaßt sich mit der gezielten Optimierung des Produktionsprozesses. Anhand von Daten werden die Problemschwerpunkte im Unternehmen aufgezeigt. Entsprechend dem jeweiligen Problem wird ein Team gebildet, welches durch die Anwendung eines auszuwählenden Analyse-Tools die Problematik untersucht, um Gegenmaßnahmen zu definieren und diese umzusetzen. Wichtig dabei ist die nachgelagerte Erfolgskontrolle. Haben die Aktionen nicht zum gewünschten Ergebnis geführt, so ist es notwendig, die Analyse noch einmal zu starten und nach weiteren Verbesserungswegen zu schauen.

Die erfolgreiche Umsetzung eines spezifisch definierten TPM-Konzeptes kann bis zu drei Jahre in Anspruch nehmen. Beratungsunternehmen, die ihren Kunden diesen Ansatz empfehlen, richten sich damit ganz bewußt gegen den schnellen Trend kurzfristiger Erfolgsversprechen.

Die konsequente Anwendung des TPM-Konzeptes zur kontinuierlichen Verbesserung führt zu jährlichen Produktivitätssteigerungen von über 10 Prozent. Für die nachhaltige Umsetzung müssen alle Beteiligten den starken Willen zur Veränderung mitbringen, daß eingefahrene Abläufe nicht von heute auf morgen wandelbar sind, ist gerade in Großunternehmen kein Geheimnis. Wer jedoch langfristig den Erfolg sucht, hat mit der professionellen Anwendung der drei beschriebenen Instrumente die Möglichkeit, die Produktionskosten jährlich um 20 Prozent zu reduzieren. Und dies beinhaltet nicht zwangsläufig die oftmals als Allheilmittel gesehene Personalreduzierung. Vielmehr ist gerade das Personal der Schlüssel zum Erfolg.

Der Autor ist Manager der EFESO Consulting GmbH in Berlin.

Genom der strategischen Nische

Eine Studie zeigt, wie Unternehmen in Nischen wachsen können

Frankfurt, 9. Juli. Nischenanbieter können erfolgreich wachsen, an Wert gewinnen und langfristig im Markt bestehen – selbst vor dem Hintergrund der anhaltenden Konsolidierungswelle und Verdrängung über alle Branchen hinweg. Das zeigt eine aktuelle Studie der Managementberatung A.T. Kearney, in deren Rahmen 600 internationale Nischenanbieter mit überdurchschnittlicher Entwicklung untersucht wurden. Für kleine und mittlere Unternehmen erweist sich dabei vor allem die Entwicklung sequentieller Nischenstrategien als Erfolgsfaktor.

Entgegen der Annahme, allein schon das Besetzen einer Nische sei eine Überlebensgarantie für Unternehmen, die sich dem globalen Konsolidierungsdruck entziehen wollen, zeigt die von A.T. Kearney entwickelte Endgames-Theorie, daß Nischenplayer sich in der Regel dem Konsolidierungsdruck nicht widersetzen können und letztlich ebenfalls zu Übernahmekandidaten werden oder vom Markt verschwinden können.

Das gilt allerdings keineswegs für alle Nischenunternehmen. Nach der aktuellen Studie gibt es durchaus einige Unternehmen, die sich auch längerfristig der Konsolidierungslogik entziehen und erfolgreich am Markt agieren können. Als Basis zur Ermittlung der 600 führenden Nischenanbieter diente dabei die Value Building Growth Datenbank von A.T. Kearney, die die Dokumentation von etwa 660 000 Unternehmen mit einer Historie von 15 Jahren umschließt. Aus dieser Datenbank wurden die 600 Nischenplayer herausgefiltert und analysiert: Die Studie zeigt, daß die Wahl der richtigen Nischenstrategie der wesentliche Erfolgshebel ist.

Darüber hinaus ergab sich, daß die Muster der erfolgreichen Nischenstrategie je nach vier Phasen der Endgames-Kurve – „Öffnung“, „Kumulation“, „Fokus“, „Balance / Allianzen“ – variieren. Im einzelnen sind dies Regionalnischen, Zielgruppennischen, Produktnischen, Brandingnischen, Geschwindigkeitsnischen (Blitzkonsolidierung), Innovationsnischen, Kooperationsnischen, Marktaufspaltungen sowie Konternischen, die Felder besetzen, die vom jeweiligen Marktführer explizit nicht abgedeckt werden.

„Jede dieser strategischen Nischen ist einer spezifischen Phase der Endgames-Kurve zuzuordnen. Während Regional- und Zielgruppennischen vornehmlich bei Unternehmen beziehungsweise Branchen in der Öffnungsphase verortet sind, befinden sich Marktaufspaltungen und Konternischen am anderen Ende der Skala, wobei ihr Schwerpunkt in der Fokus- und

der Balance-Phase liegt“, sagt Fritz Kröger, Vice President bei A.T. Kearney.

Das wiederum zeigt, daß die dauerhafte Besetzung einzelner strategischer Nischen keine nachhaltige, längerfristige strategische Option sein kann. Im Gegenteil durchlaufen erfolgreiche Nischenanbieter diese Optionen sukzessive und passen ihre jeweilige Nischenstrategie der entsprechenden Position ihrer Branche im Endgame an. „Unternehmen mit einer klar ausgerichteten Strategie können – auch im Umfeld großer, übermächtig scheinender Konkurrenz – wachsen und ihren Wert kontinuierlich steigern“, sagt Andrej Vizjak, Vice President bei A.T. Kearney.

Zur Ermittlung der geeigneten Strategie hat A.T. Kearney einen Vier-Stufen-Plan entwickelt, der von den Unternehmen in wenigen Monaten realisiert werden kann. Den Anfang macht die Bestimmung der aktuellen Position auf der Endgames-Kurve des jeweiligen Nischenplayers. Dies umfaßt die Differenzierung nach Markt und Segment sowie die Ableitung und Interpretation der passenden Endgame-Verortung.

Der nächste Schritt besteht in der Entwicklung alternativer Nischenoptionen – von der Segmentierung des Nischenmarkts über die Ableitung der Segmentkosten bis hin zum Herausarbeiten der Komplexitätstreiber. In Schritt drei geht es dann um das Ableiten der optimalen Alternative, das heißt das Ableiten des Nischen-Business-Cases, die Überleitung der Nischenstrategie auf die Wertschöpfungskette sowie entsprechende Plausibilitätschecks im Markt. Den vierten und letzten Punkt markiert die Umsetzung der Nischenstrategie. Sie beginnt mit dem Eintritt in einen Testmarkt und den Änderungen in der Wertschöpfungskette und schließt mit der Feinabstimmung des entsprechenden Konzepts.

Die Anwendung der Analyse führt in der Konsequenz zu einer sequentiellen Strategie, mit deren Hilfe kleinere und mittlere Unternehmen zielgenau die Nischen besetzen können, die dem aktuellen Abschnitt der Endgames-Kurve optimal entsprechen – von Regional- und Zielgruppen- bis hin zu Konternischen.

„Die richtige Strategie zum richtigen Zeitpunkt – das ist das Erfolgsgeheimnis von Nischenanbietern, die es auch inmitten weitläufiger Konkurrenz zum Werteschaffer geschafft haben und sich so der anhaltenden Konsolidierungswelle dauerhaft entziehen. Das Phänomen der Nische ist somit entschlüsselt, ihr Genom entdeckt“, meint Kröger.

Mehr Wirtschaftskriminalität

Die Zahl der Strafanzeigen stieg im Jahr 2005 um 9,9 Prozent

Frankfurt, 9. Juli. (noa./dpa) Die Wirtschaftskriminalität hat in Deutschland nach Expertenschätzung weiter zugenommen. Zu diesem Schluß kommt die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG nach der Befragung von Führungskräften in 420 Unternehmen und der Auswertung der Kriminalstatistik.

So sei jedes zweite Großunternehmen in den vergangenen drei Jahren Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen geworden. Die Zahl der zufällig entdeckten Delikte sei dabei von 44 Prozent im Jahr 2003 auf 60 Prozent gestiegen. „Das ist eine dramatische Tendenz“, sagt Dieter John, Leiter von KPMG-Forensic, bei der Vorstellung der Studie in Düsseldorf.

Die Zahl der Strafanzeigen von Wirtschaftsdelikten stieg nach Angaben des Bundeskriminalamts (BKA) im vergangenen Jahr im Vergleich zum Vorjahr um 9,9 Prozent auf fast 90 000. Diese Statistik könne aber durch einzelne Großverfahren mit Tausenden Geschädigten verzerrt werden. Obwohl der Anteil der Wirtschaftsdelikte an der Gesamtzahl der Straftaten nur 1,4 Prozent ausmacht, gehe fast die Hälfte des volkswirtschaftlichen Schadens auf das Konto der Wirtschaftskriminalität: Im vergangenen Jahr waren es laut BKA 4,2 Milliarden Euro.

Die Dunkelziffer wird von den Wirtschaftsprüfern auf rund 80 Prozent geschätzt: Auf jeden entdeckten kämen fünf unentdeckte Fälle. Die häufigsten Delikte sind der KPMG-Studie zufolge

Diebstahl und Unterschlagung (82 Prozent), Untreue (51 Prozent) und Betrug (40 Prozent). Weniger häufig, aber mit weitaus höheren Schäden verbunden seien Korruption, die Fälschung von Finanzinformationen oder Kartellrechtsverstöße. Mit der Höhe des Umsatzes steige auch die Gefahr eines Unternehmens, von Wirtschaftskriminalität betroffen zu sein.

Meist seien eigene Mitarbeiter die Täter, in 18 Prozent der Fälle hätten sich mehrere von ihnen zusammengetan, um das Unternehmen zu schädigen. In 23 Prozent der Fälle seien auch externe Geschäftspartner des Unternehmens beteiligt gewesen.

Einzelne der befragten Unternehmen bezifferten den eigenen Schaden durch Wirtschaftskriminalität in den vergangenen drei Jahren auf bis zu einer Milliarde Euro. 62 Prozent befürchten, daß das Ausmaß der Kriminalität sich in Zukunft verschärfen werde.

Nur gut jedes dritte Großunternehmen suche gezielt nach Frühindikatoren. Dazu zählten etwa Kontrollen bei der Einstellung von Mitarbeitern. John sprach sich dafür aus, kriminelle Handlungen in Unternehmen grundsätzlich auch strafrechtlich zu verfolgen. In 82 Prozent der in den Unternehmen aufgedeckten Fälle wurden laut Studie arbeitsrechtliche Schritte gegen die Täter eingeleitet. Allerdings waren nur in gut der Hälfte der Fälle auch straf- und zivilrechtliche Sanktionen angestrebt worden.

Morgen in „Technik und Motor“

Sinn und Zweck

Moderne Handys können viel – zu viel?

Chancen und Risiken

Autogas boomt – viele Fragen bleiben offen

Zwei und Zwei

Großer Fahrtbericht: VW Passat 4motion

Glanz und Würde

Die Guzzi California zitiert Motorradgeschichte

Licht und Luft

Die ersten Motorboote von Hanse Yachts

Nägel und Tauwerk

Bau einer einzigartigen Schiffsmodellsammlung

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Kostenloses Probeabo

0180 2 52 52

www.faz.net/probeabo