

Wieso Unternehmen Erfolg haben

Immer schneller und immer mehr: In einer solchen Arbeitswelt brauchen Sie eine klare Strategie, um zu bestehen.

Die beste Lage entscheidet bei Immobilien über die Höhe des Kaufpreises. Was bei Immobilien Lage, Lage, Lage bedeutet, heißt für Klein- und Mittelbetriebe im Handwerk Umsatz, Umsatz, Umsatz! Doch wie können wir immer mehr Umsätze mit den immer selben Produkten und Leistungen, mit der immer gleichbleibend guten Qualität und den immer gleich

guten Mitarbeitern generieren? In diesem Zusammenhang von „Produktionsmitteln“ zu sprechen, finde ich komisch, denn

besonders die Mitarbeiter sind nach meinem Verständnis keine Mittel.

Dass einige Unternehmen besonders erfolgreich am Markt etabliert sind und andere weniger gut oder sich sogar nur mit Hängen und Würgen halten können, ist kein Geheimnis. Gott sei Dank ist die vorhergesagte Entlassungswelle durch die Einführung des Mindestlohns ausgeblieben.

Was haben diese Unternehmen an sich, dass sie die wirklich rentablen und guten Aufträge erhalten, dass sie überhaupt zur Angebotslegung eingeladen werden? Ich denke, diese Unternehmen besitzen – an dieser Stelle sei mir ein saloppes Wort erlaubt – schlicht und einfach eine Strategie. Strategisches Handeln bestimmt immer häufiger über Er-

folg und Misserfolg. Auch in kleinen Unternehmen. Denn strategisches Denken und Handeln sind Schlüsseltechnologien, die darüber entscheiden, wie und mit welchem Erfolg Sie ihre Kräfte (Mitarbeiter) und Mittel einsetzen.

Zu diesem Thema hat sich in den 1970er-Jahren der Systemforscher Wolfgang Mewes einige Gedanken gemacht und die EKS-

Strategie, die Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie, entwickelt. Das Besondere daran ist, dass die EKS

jedem Unternehmen neue Perspektiven eröffnet, egal ob Handwerks-, Dienstleistungs- oder Einzelunternehmen – sogar Freiberuflern und Freelancern. Deshalb, und weil ich sie selbst auch häufig in der Begleitung von Unternehmen anwende, möchte ich Ihnen die EKS im Folgenden vorstellen.

Warum brauchen Sie eine Strategie?

Unsere Leistungsgesellschaft ist gerade dabei, sich selbst zu überholen. Die einzige Konstante ist die Veränderung, und die geht immer schneller voran. High Speed Technology, Just-in-time, Total Quality Management, um nur einige Schlagworte zu bemühen, machen es Unternehmen immer schwerer, sich den Anforderun-



gen am Markt anzupassen. Hier das richtige Tempo, die richtigen Mitarbeiter und die passenden Ressourcen zu finden, ist eine echte Herausforderung. Sie als Unternehmen benötigen also eine Strategie, wenn Sie zum Beispiel:

- unter starkem Konkurrenzdruck stehen,
- Ihre Marktposition verbessern oder absichern wollen,
- neue Geschäftsideen oder Vertriebswege suchen,
- von wenigen Kunden oder Lieferanten abhängig sind,
- mit geringem Risiko ein Unternehmen gründen oder übernehmen wollen,
- Ihr Unternehmen sanieren müssen,

- persönlich Karriere machen wollen oder
- der beste Problemlöser für Ihre Kunden werden wollen.

Die EKS beruht im Wesentlichen auf vier Prinzipien, die immer wieder in unterschiedlich starker Ausprägung direkten Einfluss auf unser unternehmerisches Handeln haben.

1. Prinzip: Durch Spezialisierung zu Spitzenleistungen
Wer sich klar am Markt positioniert, wird entsprechend als Spezialist wahrgenommen. Alle Kräfte werden gebündelt, um das zu tun, was Ihr Unternehmen am besten kann. So bieten Sie Ihren Kunden den größten Nutzen.



Die Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie nach Wolfgang Mewes beruht auf vier Prinzipien.

2. Prinzip: Worauf konzentrieren Sie sich strategisch am erfolgreichsten?

Denken Sie vernetzt statt linear. Märkte sind vernetzte Systeme. Veränderungen bei Ihrem Lieferanten beeinflussen Ihre Margen oder Lieferzeiten. Die Verbindungen Ihres Unternehmens sind wie ein unsichtbares Netz. Nutzen Sie dieses Netz und erkennen Sie den wirkungsvollsten Punkt. Konzentrieren Sie sich auf das Kernproblem und erreichen Sie mit dem geringsten Kräfteinsatz ein optimales Ergebnis zur Lösung.



„Die Konzentration auf das Unternehmensziel Gewinnmaximierung zahlt sich letztlich nicht aus.“ Markus Noppeney ist nicht nur Erzieher und evangelischer Diakon, sondern er studierte auch Coaching und Organisationsentwicklung. Bei der Unternehmensberatung betont er, wie wichtig Strategien für erfolgreiches Wirtschaften sind.

3. Prinzip: Wie finden Sie den wirkungsvollsten Punkt?

Justus von Liebig hat vor mehr als 150 Jahren festgestellt, dass eine Pflanze vier Elemente zum gesunden Wachsen benötigt. Wenn nur eines fehlt, wächst sie nicht weiter, auch wenn die anderen drei Elemente im Überfluss vorhanden sind. Finden Sie also das wirkungsvollste Element – den Engpass Ihrer Kunden – und bieten Sie die Lösung an.

4. Prinzip: Wie finden Sie Ihr optimales Unternehmensziel?

Das richtige Ziel entscheidet über Ihren Erfolg. In jedem Unternehmen werden täglich zig Entscheidungen getroffen. Für welche Alternative Sie sich entscheiden, hängt von Ihren Zielen ab.

An dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, dass sich die Konzentration auf das Unternehmensziel Gewinnmaximierung letztlich nicht auszahlt. In meiner Beratungspraxis hat sich herausgestellt, dass besonders die Unternehmen erfolgreich sind, die sich zum Ziel gesetzt haben, den größtmöglichen Nutzen für ihre Kunden zu generieren.

Die Umsetzung der vier Prinzipien erfolgt in sieben Phasen. Da auch hier der systemische Ansatz der Prozessorientierung Anwendung findet, können Sie davon ausgehen, dass sich die EKS nicht innerhalb kürzester Zeit umsetzen und beim Management und den Mitarbeitern implementieren lässt. In dieser Phase der Veränderung wird ein Denkprozess bei allen Stakeholdern und Beteiligten angestoßen, der das Ziel hat, die Visionen, Leitbilder und Strategien zur Umsetzung zu entwickeln. Bewährt hat sich die Erarbeitung der sieben Phasen in Workshops, die die Inhalte in Form von Fragestellung und Lösungsentwicklung bearbeiten.

Diese Fragen können für die jeweilige Phase in etwa so formuliert sein:

EKS-Phase 1: Ist-Situation und spezielle Stärken
Warum sollten Sie Ihre speziellen Stärken kennen?

EKS-Phase 2: Erfolgversprechendstes Geschäftsfeld
Warum gehören Stärken und Geschäftsfeld zusammen?

EKS-Phase 3: Erfolgversprechendste Zielgruppe
Warum auf Zielgruppen statt auf Geschäftsfelder konzentrieren?

EKS-Phase 4: Brennendstes Problem der Zielgruppe
Warum ist das brennendste Problem für Ihren Erfolg so wichtig?

EKS-Phase 5: Innovationsstrategie
Warum ist Innovation Ihre strategische Daueraufgabe?

EKS-Phase 6: Kooperationsstrategie

Warum brauchen Sie für Ihren Erfolg eine Kooperation?

EKS-Phase 7: Konstantes Grundbedürfnis

Warum ist das konstante Grundbedürfnis für Sie wichtig?

Fazit

Nach reiflicher Überlegung kann ich Ihnen nur dringend empfehlen, sich mit dem Thema Strategie für kleine und mittlere Unternehmen auseinanderzusetzen. Die Gründe für diese Überzeugung liegen nicht in der Vergangenheit und wie wir bisher als Unternehmen mit den Herausforderungen umgegangen sind, sondern vielmehr in der Zukunft. Demografischer Wandel, neue Arbeitsmethoden und -mittel, neue gesetzliche Arbeitszeitregelungen, veränderte Bildungs- und Ausbildungslandschaften werden die Arbeitswelt immens beeinflussen. Und dann sind Unternehmen gefragt, die sich in der Gegenwart mit der Zukunft beschäftigen haben.

Markus Noppeney

info@markus-noppeney.com

www.markus-noppeney.com



Markus Noppeney auf der wetec 2016

Wie bereits auf der vergangenen wetec wird Markus Noppeney, Gründer von BBO – Büro für Bildung und Organisationsentwicklung, sein Wissen auf der wetec 2016 in Workshops weitergeben. An allen drei Tagen wird es um Themen wie Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur gehen. Wie verwirklicht man die Visionen, die für den Geschäftserfolg notwendig sind? Wie werde ich effizienter, ohne zwingend auf Personal zu verzichten? Beispielhafte Fragen, auf die Markus Noppeney in Gruppen von maximal 15 Personen antworten wird. ■