

Wirtschaft
Das IHK-Magazin für München und Oberbayern

05/2006

SPEZIAL
Unternehmensberatung I



die strategische Positionierung der Marke „Eisenberger“ zu vermitteln und die Grundlage für einen erfolgreichen Vertrieb zu legen. May ist es wichtig, dass der Vertrieb des Möbelherstellers aus Eisenberg den Fach Einzelhandel für die Produkte „begeistert“.

Denn der Verkäufer soll ein „Fan von Eisenberger“ werden, auf dessen Callcenter er sich stützen und verlassen kann, das ihm bei Planungen, aber auch bei Reklamationen zeitnah hilft. Zeitnah heißt, dass Eisenberger für seine Kunden auch an Verkaufstagen präsent ist, die in Thüringen Feiertage sind, an denen aber beispielsweise in Bayern gearbeitet wird und mithin auch Möbel verkauft werden.

Der Blick für die Kernkompetenzen eines Unternehmens, ist May überzeugt, ist bei einem Consultant – möglicherweise „klarer, weil sich der Berater nicht gleichzeitig um Kostensenkung, den Fuhrpark oder das Personalentwicklungskonzept kümmern muss“.

In den „Zukunftswerkstätten“ genannten Workshops gibt die Eisenberger-Geschäftsführung den theoretischen Input, dem dann die Arbeit in fünf- bis neunköpfigen Gruppen folgt. Dort beschäftigen sich die Mitarbeiter mit den aktuellen Chancen und Risiken der Geschäftsstrategie und des Vertriebs. Teamübungen sportlicher Natur unterstützen die Teilnehmer dabei, die Erfahrungen aus dem Workshop in den Berufsalltag mitzunehmen. Für May sind diese „Werkstätten“ ein „wichtiges identifikationsstiftendes Element, das die heterogen zusammengesetzten Gruppen immer wieder auf das Wesentliche, die hohe Produktionsqualität und optimale Marktbearbeitung der Wohnmöbelsysteme, trimmt“.

„Stil ist, was bleibt“, lautet der Claim des Produzenten, der zu DDR-Zeiten mit 2000 Mitarbeitern 40000 Schrankwände und heute mit einem Zehntel der Belegschaft 20000 Systeme herstellt. Der Berater

Schlanke Sortimente

Nur wer sein Kerngeschäft stringent im Blick behält, kann erfolgreich sein. Angesichts zahlreicher Versuchungen ist das neutrale Auge eines Consultant oft Gold wert.

Berater sind keine Besserwisser. „Wir helfen unserem Kunden dabei, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen“, sagt Uwe May, Geschäftsführer der maihiro GmbH. Der Consultant aus Ismaning versteht sich als CRM (Customer-Relationship-Manager)-Spezialist, zu dessen Kunden ein Thüringer Schrankwandhersteller, die Eisenberger Wohnmöbel GmbH & Co. KG, zählt, für den maihiro bislang drei „Zukunftswerkstätten“ veranstaltet hat. Deren Ziel ist es, Mitarbeitern aller Abteilungen



Uwe May

ter aus dem Oberbayerischen hat nach Darstellung des Geschäftsführers von Eisenberger, Ralf Hentschel, vor allem bei der Markenbildung und -profilierung sowie bei der strategischen Neuausrichtung im Jahre 2005 seine Stärken unter Beweis gestellt.

„Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter, dessen Ideen und dessen Kraft wir brauchen, damit wir uns immer wieder auf unsere Stärken besinnen“, erklärt Hentschel. Für die Organisation der „Zukunftswerkstätten“ eigne sich in besonderer Weise „eine von unserem Haus unabhängige Moderation“. Hentschel weiter: „Die Bereitschaft der Leute, sich in den Workshops darauf einzulassen, auch scheinbar Bewährtes in Frage zu stellen und neue Wege anzudenken, ist einfach höher, als wenn dies eigene Führungskräfte täten, die aus ihrer Rolle als Linienverantwortliche nicht heraus können.“ Die Ziele sind hoch gesteckt: „Wir sind Marktführer im Osten Deutschlands und befinden dabei eine wichtigere Rolle in den westlichen Bundesländern zu spielen.“ Den nötigen Weitblick zu haben und keine neue Entwicklung zu verschlafen, empfiehlt auch der geschäftsführende Gesellschafter der Münchener Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner, Dr. Volkhard Emmrich: „Wir lassen uns von der Maxime leiten: Das Geschäft von heute muss nicht das Geschäft von morgen sein, das heute entscheidende Kompetenzspektrum kann schon morgen den Bedürfnissen des Marktes nicht mehr genügen.“ Emmrich, ein entschiedener Verfechter der Konzentration auf das Wesentliche („Nur wer sich konzentriert, wächst, das gilt für Individuen genauso wie für Unternehmen und andere soziale Gebilde“), warnt vor den „karrierten Maiglöckchen“, den Kundeneinzelwünschen ohne Marktvolumen, als „Komplexitäts- und Vielfaltstreiber“. Er hat die Erfahrung gemacht, dass der Vertrieb ein Unternehmen „quasi als Anwalt des Kunden häufig zu ungesteuert in die Vielfalt treibt“. Wird Kundenorientierung als Orientierung am Einzelkunden verstanden und werden Unternehmensleistung und Prozesse daran ausgerichtet, führe dies schnell in die Irre, wenn dem kein Konzept beispielsweise hinsichtlich

65
Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern – 05/2006

eines Customizing der Produkte – also der Anpassung an Kundenwünsche – zugrunde liegt. Das bestätigt der Vorsitzende des Vorstands der Creation AG in Wertingen, Alfons Hörmann. Konzentration auf das Wesentliche heißt für ihn „Dachziegel, Dachziegel und noch einmal Dachziegel, denn die haben uns groß gemacht“. Konzentration auf die Kernkompetenzen bedeutet für ihn, laufend Effizienzpotenziale zu identifizieren. Dieses Ziel immer im Auge zu behalten, sei indes leichter gesagt als getan: „Auf der Suche nach Innovationen marschiert man schon mal in die

Wegfahrlinie.“ Dass der Kunde „alles aus einer Hand“ haben möchte, hält Hörmann für einen Trugschluss und eine „beliebte Ausrede“ des Vertriebs, wenn es um Fokussierung und schlanke Sortimente geht. Der Käufer wolle im Einzelsegment Topleistungen vom Spezialisten, nämlich „das Sportcoupé von Porsche und den Schwerlastler von Magirus“. Doch die Gefahr ist groß: Die Produktion drängt von sich aus mitunter in die Breite, wenn etwa zusätzliche Technologien ins Haus geholt werden, ohne dass dies marktseitig zu zusätzlichen Wettbewerbsvorteilen führt. Aber wie gewinnt man Abstand vom operativen Geschehen? Consultant Emmrich rät: „Jeder Chef sollte sich regelmäßig die Grundsatzfrage stellen: Wo schaffe ich mit weniger Input mehr Kundennutzen als der Wettbewerber?“ Konzentration der Kräfte auf den Punkt mit der größten Wir-

kung statt Ressourcenverteilung mit der Gießkanne heißt die Devise. „Die entscheidende Frage lautet: Was kann ich? Und was kann ich nicht?“ Wo liegen die ausschlaggebenden Assets, also diejenigen Werte des Unternehmens, die es erfolgreich und unverwechselbar machen, die trotz aller Veränderungen und Transformationen Bestand haben und die Basis für den Aufbruch zu neuen Ufern sind? Dabei vermag eine Unternehmensberatung gute Ratschläge geben, obwohl sie das Unternehmen und die Märkte nicht so gut kennt wie der Unternehmer und das Management selbst.

Von einer guten Unternehmensberatung, ist sich Emmrich sicher, „tauchen Impulse und Ideen auf, die von innen nie kommen“. Der neutrale, faktenorientierte und methodensichere Blick von außen entscheidet – ohne Kenntnis der Vergangenheit und vergangener Entscheidungen. „Uns gesteht man ein freieres Denken zu. Wir dürfen auch Vorschläge machen, die die Interessen einzelner Personen und Abteilungen tangieren, weil wir keine persönlichen Interessen im Unternehmen verfolgen. Gerade heiße Eisen und Optionen, die auch ein Umdenken beim Inhaber erfordern, können intern nur selten angesprochen werden.“ Die strikte Faktenorientierung des Beraters und die zeitliche Begrenzung seiner Tätigkeit verhindern Betriebsblindheit und ermöglichen es, vorurteilsfrei die Dinge herauszuschälen, die den Betrieb wirklich weiter bringen. Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter ist oft größer, wenn der Anstoß von „Fremden“ kommt. Der externe Berater wahrt die ganzheitliche Sichtweise über Funktionsgrenzen hinweg und hat einen guten Blick für Funktionsepisoden und Schnittstellenprobleme. Er kann Zuständigkeiten und Kompetenzen neu zuordnen, ohne in den Verdacht zu kommen, dabei eigene Interessen im Blick zu haben.

Gute Erfahrungen mit Rat von außerhalb bei der Bestimmung von Kernkompetenzen hat auch Wieselhuber-Klient Nikolaus Wild gemacht, Geschäftsführer der Schöck Bauteile GmbH in Baden-Baden. Als der Baszulieferer daran ging, seine Kernkompetenzen aufzulisten, „fielen uns erst einmal mindestens 50 Positionen ein“. Gemeinsam mit den Beratern von Wieselhuber erfolgte die Konzentration auf einen Vertriebskanal und die Optimierung des Kundennutzens für jede Markt-

ebene und jede am Kaufprozess beteiligte Zielgruppe. Prozesse, Strukturen und Sortimente wurden konsequent an die neue Ausrichtung angepasst. Das generierte zusätzlichen Umsatz. Stahlprodukte allgemein? „Da waren andere viel weiter“, erinnert sich Wild. Doch verfügte der Betrieb über eine Menge Know-how im Schweißen von Edelfählen. „Also haben wir uns darauf konzentriert und stellen heute Spezialprodukte in Kleinstserien im Lohnauftrag her.“

Das zweite „starke Stück Schöck“ ist ein Pool erfahrener Bauingenieure, die zu einem Callcenter der besonderen Art zusammengefasst wurden, das hoch qualifizierte Auskünfte auf Abruf leistet. Dritte Kernleistung ist eine ausgefeilte Logistik, die es erlaubt, 80 Prozent der Produkte binnen 24 Stunden auf jede deutsche Baustelle zu liefern.

Matthias Dohmen

Wo der Consultant hilft

Unternehmensberatungen können bei der Entwicklung und Umsetzung von Fokussierungs- und Konzentrationsstrategien wirksam helfen. Dazu gehören

- faktenorientierte Analyse der Ausgangssituation, insbesondere „sauberer“ Abgleich von Marktanforderungen und Unternehmensleistung
- kritisches Hinterfragen aller Kernkompetenzen
- Benchmarking aller Wertachtlingsstufen
- Entwicklung, Bewertung und Quantifizierung von Alternativen
- Entwicklung eines unternehmensspezifischen Konzept-Mixes
- Coaching der Mitarbeiter im gesamten Prozess der Konzeptentwicklung und Umsetzung
- Begleitung der Umsetzung und Nachhalten der Zielerreichung in einem Lenkungsausschuss
- Periodisches Review gemeinsam mit dem Management

falsche Richtung.“ Dass der Kunde „alles aus einer Hand“ haben möchte, hält Hörmann für einen Trugschluss und eine „beliebte Ausrede“ des Vertriebs, wenn es um Fokussierung und schlanke Sortimente geht. Der Käufer wolle im Einzelsegment Topleistungen vom Spezialisten, nämlich „das Sportcoupé von Porsche und den Schwerlastler von Magirus“. Doch die Gefahr ist groß: Die Produktion drängt von sich aus mitunter in die Breite, wenn etwa zusätzliche Technologien ins Haus geholt werden, ohne dass dies marktseitig zu zusätzlichen Wettbewerbsvorteilen führt. Aber wie gewinnt man Abstand vom operativen Geschehen? Consultant Emmrich rät: „Jeder Chef sollte sich regelmäßig die Grundsatzfrage stellen: Wo schaffe ich mit weniger Input mehr Kundennutzen als der Wettbewerber?“ Konzentration der Kräfte auf den Punkt mit der größten Wir-

Seminartipp

„Effektive Unternehmensstrategie im Mittelstand“

Das Trainingsprogramm „Effektive Unternehmensstrategie im Mittelstand“ kombiniert eine intensive und individuelle Strategieberatung durch zwei erfahrene Praxisexperten mit einem webbasierten Strategiekonzept (WBT-Training). Mithilfe des WBT-Trainings können Unternehmen auf Basis einer Vielzahl von Strategiemustern und eines umfangreichen Intapsolls bereits während des Trainings schrittweise und systematisch ihre eigene Unternehmensstrategie entwickeln, umsetzen und überwachen. Die Strategieexperten unterstützen die Teilnehmer dabei mit dem Ziel, eine tragfähige und realistische Strategie zu entwickeln.

Kick-Off:

- 11. Oktober 2006, IHK-Akademie München 1. Intensivcoaching
 - 23. November 2006, IHK-Akademie München oder in Ihrem Unternehmen 2. Intensivcoaching
 - 13. Dezember 2006, IHK-Akademie Westerham oder in Ihrem Unternehmen
- Kostenbeitrag: 2200 Euro

Bitte fordern Sie unseren ausführlichen Prospekt an!

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Markus Weingärtner, Telefon 08063 91-270
weingartner@muemchen.ihk.de

Anmeldung:

Rita Juraschek, Telefon 08063 91-274
juraschek@muemchen.ihk.de
www.akademie.ihk-muenchen.de