



DI Dr. Herbert Kottmel
U n t e r n e h m e n s b e r a t u n g

„Fitnessprogramm“ für Mittelbetriebe Wettbewerbsfähiger durch überlegene Organisation

Fitness hat positive Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit! Ist ein „Fitness-programm“ auch für Unternehmen von Nutzen? Wie kann es aussehen? Welche Ergebnisse sind zu erwarten? Reicht ein „Fitnessprogramm“ oder ist erst ein „Wettkampftraining“ die passende Antwort auf den steigenden Konkurrenzdruck?



Gefangen im „Hohlweg der Routine“?

In den 20 Jahren als Unternehmensberater für KMU habe ich sehr viele Unternehmer und Unternehmen kennengelernt. Die Bandbreite reicht von „Vorzugsschülern“ bis zu „akuten Sanierungsfällen“.

In der Zusammenarbeit hat sich klar gezeigt: Die Bereitschaft, an der Verbesserung des Unternehmens zu arbeiten, ist bei Top-Betrieben im Schnitt deutlich größer, als beim Durchschnittsunternehmen!

Viele Unternehmer, die ich getroffen habe, sind der Meinung, dass es zwar einige „Baustellen“ bei ihnen im Betrieb gibt, dass diese aber nicht wirklich von Belang wären. Es bleibt unausgesprochen und doch denken viele: „Echte Probleme hätten wir schon längst bearbeitet und bestens erledigt!“

Kann an dieser Einstellung überhaupt etwas falsch sein? Der Unternehmer kennt doch seine Möglichkeiten, die seiner Leute, den Markt, die Branche etc. am besten? Er hat immer nach seinem besten Wissen und Gewissen gehandelt. Viele denken offenbar: „Der erreichte Zustand ist zufrieden stellend, wir wollen ihn nur halten!“

Menschlich ist das verständlich, nur trifft es leider so gut wie nie die Wahrheit, denn: Mit den vorhandenen Überzeugungen und Ressourcen befindet sich das Unternehmen genau dort wo es ist und dieses „subjektive Optimum“ ist meistens einigermaßen weit weg vom „objektiven Optimum“, welches das richtige Ziel sein sollte. Denn allein dieses gewährleistet, dass ein Unternehmen ertragreich und zukunftssicher aufgestellt ist! Nur wer aus dem „Hohlweg der Routine“ hinausblickt, hat die Chance zu erkennen was getan werden muss, um attraktive Chancen zu nutzen, Krisen zu bestehen oder rechtzeitig auf Änderungen zu reagieren!



„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist!“

Diese Worte von Henry Ford beschreiben den Mechanismus, der dafür sorgt, dass sich viele Unternehmen in einer Art von Gleichgewichtszustand befinden, aus dem sie aus eigener Kraft und den eigenen Visionen bzw. Methoden nicht herausfinden.

Wäre es nicht wünschenswert, die Chancen in allen Bereichen professionell und systematisch zu nutzen? Was diese Vorgangsweise besonders aussichtsreich macht: Wer in der Branche denkt und handelt denn bereits so?

Wäre nicht schon das ein recht einfacher Schritt hin zu wichtigen Wettbewerbsvorteilen? Würde nicht schon ein überschaubares Ausmaß an „Fitnessstraining“ zu wertvollen Vorteilen gegenüber den mehrheitlich weit gehend untrainierten Mitbewerbern führen?

Die Situation erinnert ein wenig an einen „Couch-Potato“, der gegen gut trainierte Sportler antritt und dabei chancenlos ist. Beim Sport gibt es wenigstens ehrenvolle Plätze auf dem Treppchen, ja in der Formel 1 gibt es sogar Punkte bis zum 10. Platz. Was gibt es in der Wirtschaft für einen verlorenen Auftrag? Hier beschreibt der etwas makabre Spruch: „Der zweite ist der erste der Verlierer!“ die traurige Realität.



Wie sieht ein „fittes“ Unternehmen aus?

Ähnlich wie in einem Fitnessprogramm, müssen Ziele in verschiedenen Bereichen verfolgt werden. Mit einem mächtigen Bizeps oder nur mit hervorragenden Ausdauerleistungen alleine ist man noch kein Sieger!

Ein „fittes“ Unternehmen bestreitet erfolgreich einen „Mehrkampf“:

- Laufende Arbeit an der Organisation, um immer besser zu werden
- klare strategische Ausrichtung (Markt, Kunden, Produkte, Leistungen,...)
- effiziente und qualitativ einwandfreie Abläufe – deutlich besser als die anderen
- zweckmäßige, kostenoptimierte Unternehmensausstattung
- kompetente, motivierte Mitarbeiter, die bestens geführt werden und tun, worauf es ankommt
- einwandfreies Finanzmanagement - damit sich die Arbeit auch lohnt und die Stabilität gesichert ist.

Nur wer in allen angeführten Bereichen stark und wettbewerbsfähig ist, setzt sich durch!

Das Modell des Erfolgs: Das „Unternehmensfitness-Konzept“

Geniale Dinge sind oft unspektakulär. Nur wenigen ist klar: Der Umstieg von Qualitätssicherung auf Qualitätsmanagement hat Wirtschaftsgeschichte geschrieben! Auch das jetzt vorgestellte „Unternehmensfitness-Konzept“, hat trotz des enormen Potenzials noch den Status eines „Geheimtipps“.

Das Modell wird über das, was in den 5 typischen Arbeitsfeldern getan wird, anschaulich erklärt. Wichtig ist, dass es in keinem Bereich Schwächen gibt. Jede dieser „Erfolgssäulen“ muss tragfähig sein, denn Unternehmen treten im „Mehrkampf“ an!

Fitness-Baustein 1: Überlegenheit durch bessere Strategie

Bei Mittelbetrieben sind Strategieüberlegungen und deren konsequente Umsetzung kaum anzutreffen. Welche Rolle spielt die Wettbewerbsintensität und wie wird darauf am besten reagiert?

Wie werden Stärken und Chancen am besten verbunden? Gibt es Änderungen, auf die reagiert werden sollte?

Wie geht das am besten?

Spielt Produktivität eine Rolle? Wird dieses Thema ausreichend professionell oder eher nebenher behandelt?

Fitness-Baustein 2: Abläufe, die echte Vorteile bringen

Die Kraft gut beschriebener Prozesse ist ein zentraler Grundpfeiler. Das, was üblicherweise in einem ISO 9001-System diesbezüglich gemacht wird, reicht übrigens bei weitem nicht aus, um wirklich erfolgreich zu werden! Beispiele zeigen, dass konsequent optimierte Prozesse gleich um 25%, womöglich noch mehr, in ihrer Leistungsfähigkeit verbessert werden können! Wer kann es sich leisten, darauf verzichten?

Fitness-Baustein 3: Richtiges Investieren

Die Ausstattung eines Unternehmens wie Gebäude, Anlagen, EDV, Maschinen, Logistiksysteme, Werkzeuge und Fahrzeuge muss wirtschaftlich sein und bestens bedient, betrieben sowie gewartet werden. Unnötiges ist genauso zu vermeiden, wie Engpässe, Überkapazitäten oder schlampiger Umgang mit den wertvollen Investitionen.

Fitness-Baustein 4: Erfolgsvoraussetzung- Menschen

Allen ist klar, dass die Menschen eine sehr hohe Priorität für den Unternehmenserfolg haben. Was ist dafür zu tun? Mit dem richtigen, das heißt zum Unternehmen passenden Personal, das seine Ziele kennt, das bestens informiert und geschult, voll Engagement an die Arbeit geht, werden Vorteile erzielt, die vom Wettbewerb kaum kopiert werden können.

Fitness-Baustein 5: Professionelle Betriebswirtschaft

Wenige Mittelbetriebs-Unternehmer sind studierte Betriebswirte. Daher gibt es vielfach Schwachstellen, die dazu führen, dass Kennzahlen schlecht sind und man daher zu viel für Kredite bezahlt oder keine mehr bekommt. Wichtige Informationen für die richtige Finanz-Navigation des Unternehmens können fehlen. Einwandfreie Kostenrechnung bzw. Kalkulation, ein passendes Planungs- und Berichtswesen, sowie Daten und Kennzahlen, die zeigen, ob die Ziele auch wirklich in Reichweite sind, werden benötigt. Nur mit guter Wirtschaftskompetenz kann ein Unternehmen erfolgreich geführt werden und langfristig bestehen.

Fitness-Baustein 6: Fitness im Alltag umsetzen und verbessern

Fitness-Ziele setzen und verfolgen

Für jeden „Fitness-Baustein“ werden, wie in einem „Fitnesskonzept“, entsprechende „Fitness-Ziele“ entwickelt und vereinbart. Dabei wird darauf geachtet, dass die Ziele logisch zusammenpassen und einander ergänzen. Gesamtziele können für Teile der Organisation und bis auf einzelne Personen unterteilt werden, damit alle ihren Erfolgsbeitrag kennen und aktiv daran arbeiten können.

Kontinuität und Umsetzung von Verbesserungen

Damit „Fitness“ zum Dauerthema wird, ist es erforderlich, zu beschreiben, wie die Dinge richtig laufen sollen. Die Ziele dürfen keine Illusion bleiben. Daher wird dafür gesorgt, dass kontinuierlich daran gearbeitet wird. Natürlich sind auch Verbesserungen und Anpassungen erforderlich, denn die Zeit bleibt schließlich nicht stehen! Deshalb wird, wenigstens einmal pro Jahr, nach wichtigen Verbesserungschancen und Innovationen gesucht. Was hat sich verändert und sollte künftig berücksichtigt werden?

Dieses „Fitness-Konzept“ ist schon nach einer kurzen Einschulung problemlos verständlich. Dazu gibt es übrigens auch ein praxisnah geschriebenes Buch. Die Herausforderung liegt dann darin, gemeinsam am Ball zu bleiben, damit die Entwicklung weitergeht und dabei etwas aufzubauen, das in dieser Leistungsfähigkeit bisher Großbetrieben und wenigen, besonders begabten Unternehmern vorbehalten war.



Kompatibilität mit zertifizierten Managementsystemen

Sämtliche Managementsysteme auf Normbasis (ISO 9001 bzw. ISO/TS 16949 für Qualität, OHSAS 18001 für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, ISO 14001 für Umweltschutz, u.a. für EDV-Sicherheit, etc.) sind so aufgebaut, dass sie problemlos zum beschriebenen „Unternehmensfitnesskonzept“ passen.

Das bedeutet selbstverständlich auch, dass ein vorhandenes System jederzeit entsprechend ausgebaut werden kann!

Tipp: Die neue ISO 9001: 2015 passt perfekt zum „Fitnesskonzept“!

Was kostet ein „Unternehmensfitness-Konzept“?

Die Kosten liegen in einem fairen und auch für Mittelbetriebe gut leistbaren Bereich, wie er ungefähr auch für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001 üblich ist.

Sie erhalten ein Angebot in dem klar drinsteht, was Sie das monatlich kostet. Die Realisierung dauert ca. 1 Jahr. Von Anfang an arbeiten Berater/ Coach und Unternehmen eng zusammen, damit die Umsetzung in die Praxis nahtlos funktioniert.

Durch die Verwendung des Buchs und aufgrund der klaren Strukturen bzw. Methoden kann in kurzer Zeit sehr viel erreicht werden, was bei einem klassischen Beratungsansatz nicht möglich wäre. Das wirkt sich positiv auf Kosten und Zeitaufwand aus!

Weitere Informationen

Die Methode zur Verbesserung der „Unternehmensfitness“ konnte hier nur in den Grundzügen beschrieben werden. Es geht an dieser Stelle vor allem darum, einen Weg bekannt zu machen, der bisher nicht zur Verfügung stand. Unternehmer, die in der Arbeit an ihrer Organisation noch wenig tun oder etwas zögerlich vorgehen, sollten ihre Position überdenken. Es gibt eine Reihe guter Gründe dafür!

Wenn Sie Ihr Unternehmen (ab ca. 50 Personen) wettbewerbsfähiger machen wollen, stehe ich mit weiteren Informationen zur Verfügung. Ich bespreche mit Ihnen gerne Ihre Erwartungen und die konkreten Aussichten eines „Unternehmensfitness-Projekts“. Natürlich wird dabei die Situation in Ihrem Unternehmen und in der Branche individuell berücksichtigt.

Dr. Herbert Kottmel

Internet

www.betriebsberatung.at

Kontaktaufnahme

kottmel@betriebsberatung.at



Wir sind nicht nur verantwortlich für das was wir tun, sondern auch dafür, was wir nicht tun.
Molière