

5-Säulen-Management

Das Modell der leistungsorientierten Unternehmensführung

von Herbert Kottmel

Die Führung von Organisationen ist keine Kunst, sondern eine erlernbare Fertigkeit, heißt es.

Wie ist aber praktisch vorzugehen, um Menschen und eine Organisation erfolgreich zu führen? Wer verfügt über solche Methoden? Die ernüchternde Antwort: Bei kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstand) regieren „Bewährtes, Gefühl und Erfahrung“. Damit wird manchmal viel erreicht, oft aber auch nicht.

Die Chancen, die ein umfassendes System bietet, bleiben derzeit meist ungenutzt!

5-Säulen-Management zeigt einen praxisgerechten Weg zur erfolgreichen Führung von Unternehmen aller Branchen bzw. von Organisationen aller Art auf.

Wo es bisher Bereiche gab, in denen ein Management-Blindflug stattfand, erhellt jetzt eine logische Vorgangsweise die Dunkelheit. Es handelt sich dabei nicht um eine Zauberformel, die von sich aus wirkt, sondern um Leitlinien und systematische Arbeit, die Schritt für Schritt zum Erfolg führen.

Inhalt

Die Methode in Kürze	2
Einleitung	3
Unternehmensführung benötigt eine Leitlinie	4
Beispiele für reale Fragestellungen	4
Anforderungen an ein Modell zur leistungsorientierten Unternehmensführung	5
5-Säulen Management	6
5-Säulen-Management - mögliche Anwendungen	7
Erfolgsfaktoren für das 5-Säulen-Management	9
Standardablauf des 5-Säulen-Management	9
Methoden des 5-Säulen-Management	10
Beschreibung der „Säulen“	11
Ausrichtung	
Abläufe	
Ausstattung	
Menschen	
Finanzen	
Umfeld	
5-Säulen-Management im Überblick	12
5-Säulen-Management als Leitlinie für erfolgreiche Führung	13

Zusammenfassung - Die Methode in Kürze

5 Dimensionen beschreiben jede Organisation

Mit den Dimensionen Ausrichtung, Abläufe, Ausstattung, Menschen und Finanzen kann jede Organisation umfassend beschrieben werden. Diese Beschreibung ist Ausgangspunkt von Verbesserungen, Chancennutzung, sowie Leitlinie für die Führung. Dabei werden auch die maßgeblichen Beziehungen zwischen den Dimensionen, die „Säulen“ genannt werden, berücksichtigt.

Phasenmodell

Das Modell von der Beschreibung des Ist-Zustands der Säulen und der Beziehungen zwischen verschiedenen Säulen, bis zu den Maßnahmen, entspricht bewährten Mustern. Weil Änderungen oft nur in überschaubaren bzw. annehmbaren Stufen erfolgen können, müssen diese Phasen in passenden Zeitabständen aufs Neue wieder durchlaufen werden. Kontinuität ist eine wichtige Erfolgsvoraussetzung, um Ziele dauerhaft zu erreichen!

Durch diesen Ansatz können Unternehmen jeder Leistungsstufe profitieren, weil auf dem gewählten Pfad und im Rahmen der Leitlinien ihr Weg beständig „nach oben“ führt.

Methoden

5-Säulen Management ist eine systematischen Vorgangsweise mit konsequenter Zielorientierung. Die verwendeten Methoden müssen dafür geeignet sind. Daher können sowohl bewährte, als auch innovative Ansätze verwendet werden, wenn sie das Modell unterstützen und wirksam sind.

Erfolgsfaktoren bei der Anwendung

Die Beschreibung auf Basis der 5 Säulen allein wäre nicht ausreichend. Ein Paket spezifischer Vorgangsweisen ist ebenfalls Grundlage des Erfolgsmodells. Von Anfang an werden beispielsweise Umsetzungsorientierung und prioritätengerechtes Vorgehen bei der Nutzung von Chancen bzw. von Verbesserungspotentialen berücksichtigt, weil letztlich nur wirksam werden kann, was auch realisiert wird!

„Zukunftsprogramm“

Im Zuge der Umsetzung werden Projekte und Maßnahmen definiert. Diese werden in einer Folge abgewickelt und sind gemeinsam auf die Gestaltung der Unternehmenszukunft ausgerichtet. Ein Portfolio von Projekten, das einem übergeordneten Ziel entspricht, wird Programm genannt. Deshalb wird diese Projekt-Gesamtheit als „Zukunftsprogramm“ bezeichnet.

5-Säulen Management – auf einen Blick

- ◆ 5-Säulen Modell für umfassende Beschreibung
- ◆ 5-Säulen-Modell Standardablauf: Von der Ist-Situation zu Maßnahmen - in zyklischer Wiederholung (Kontinuität)
- ◆ Methoden: Müssen geeignet sein, die Ziele zu erreichen (Methoden-Offenheit).
- ◆ Erfolgsfaktoren: Fokus auf Umsetzbarkeit, Kundennutzen, Zielorientierung, Stärkung im Wettbewerb, Engpass-

**Leitlinie für
den
nachhaltigen
Erfolg**

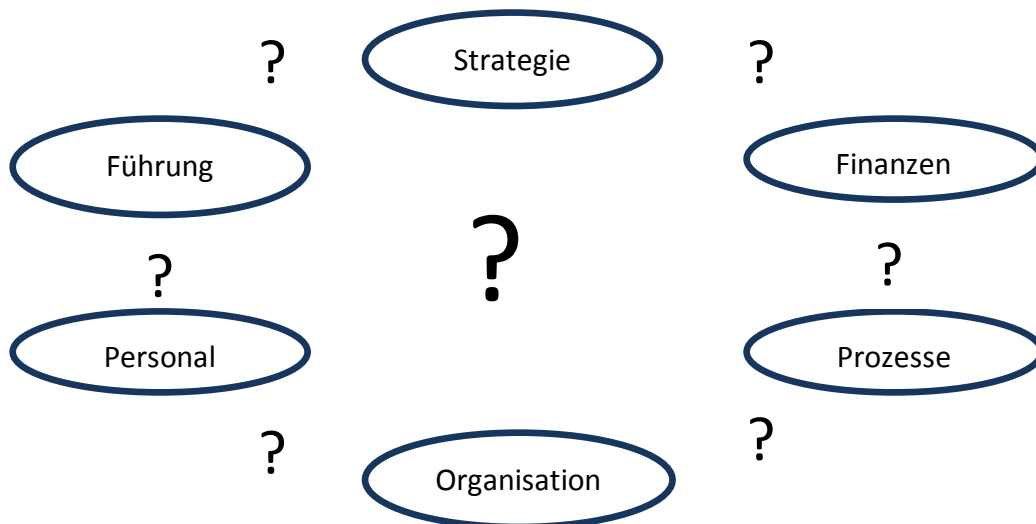
Einleitung

„Was sehen Sie sich an, wenn Sie in ein Unternehmen kommen?“ Das Mitglied der Prüfungskommission hatte mir vor Jahren bei der offiziellen Prüfung zum Unternehmensberater eine scheinbar einfache Frage gestellt, weil es ihm nur um das Ishikawa-Diagramm (Menschen, Maschinen, Material, Methoden) ging. Die richtige Antwort ist aber viel umfassender. Mir wurde damals klar, dass im Management, genauso wie in der Beratung zwar hervorragende Einzelmethoden zur Verfügung stehen, dass jedoch offenbar ein Gesamtmodell samt entsprechenden Methoden fehlt.

Auf den ersten Blick schien TQM (Total Quality Management), vor allem mit dem damaligen EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management), ein Erfolg versprechender Ansatz zu sein. Schnell wurde jedoch deutlich, dass dieses Konzept weitaus besser zum Vergleich von Unternehmen geeignet ist, als zu deren erfolgreicher Führung. Außerdem konnten sich kleine und mittlere Unternehmen wegen des erheblichen Aufwands kaum für dieses Modell begeistern.

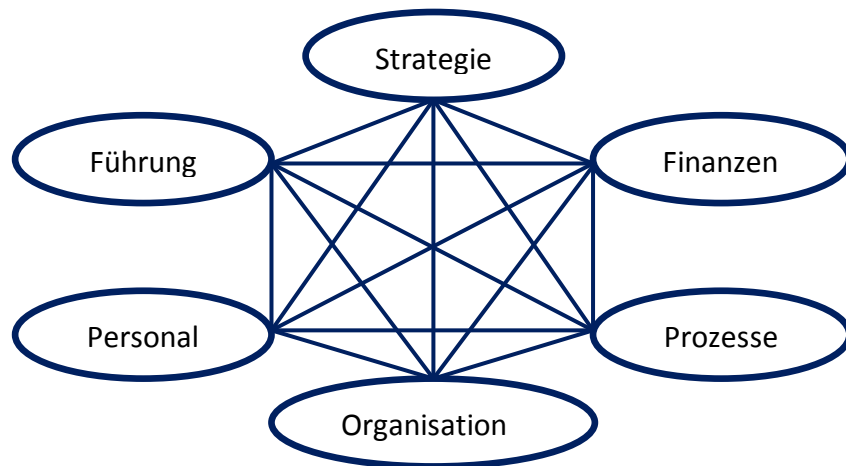
Die Balanced-Scorecard (Robert S. Kaplan und David P. Norton - Harvard Business Review 1992), sowie die prozessorientierte Beschreibung von Organisationen, die im Rahmen von ISO 9001 und von Geschäftsprozessmanagement weltweite Verbreitung fand, aber auch die hochwirksamen Verbesserungsprojekte nach Six Sigma (Qualitätsmanagement Methode) und einige andere Ansätze haben zur Ausrichtung und Führung von Unternehmen entscheidende Beiträge geliefert, sind jedoch als Gesamtmodelle zur Unternehmensführung weder gedacht, noch geeignet.

Daraus resultiert, dass Strategiewerkzeuge eben nur dieses Thema behandeln und sich beispielsweise nicht um Prozessoptimierung oder –restrukturierung kümmern, dass Qualitätsmanagementsysteme, Personalmanagementsysteme etc. meist weitgehend isolierte Inseln sind.



Beispiel: Themen und Bereiche sind meist „Inseln“

Diese „Inseln“ sind meist inhaltlich und von der Zielsetzung her stark spezialisiert. Verbindungen zu anderen Bereichen sind fallweise zwar vorhanden, der notwendige Gesamtzusammenhang fehlt jedoch, was vielfach dazu führt, dass die vorhandenen Möglichkeiten unzureichend genutzt werden.



Brücken zwischen den „Inseln“ werden benötigt

Für die leistungsorientierte Führung von Organisationen werden „Brücken“ zwischen den Themen-Bereichen benötigt, um den Gesamtzusammenhang herzustellen und daraus Vorteile zu ziehen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Potentiale voll ausgeschöpft werden und nicht wichtige Gebiete unbearbeitet bleiben. Gerade im Mittelstand bleibt der Aufwand für die umfassende Betrachtung nach meiner Erfahrung in einem sehr gut akzeptablen Rahmen, weil die Unternehmen viel weniger komplex als Großbetriebe sind.

Umfassende Vorgangsweisen, die richtig abgestimmt und effizient durchgeführt werden, bedeuten letztlich einen geringeren Aufwand als das laufende Reagieren auf Probleme.

Unternehmensführung benötigt eine Leitlinie

Jeder Unternehmer sollte auf ein Modell zurückgreifen können, das ihm eine taugliche Leitlinie für die erfolgreiche Führung seines Betriebes bietet. Millionen Menschen führen Unternehmen oder Organisationen! Es geht dabei nicht so sehr um Konzerne, in denen sich ohnehin bereits ein Heer von Spezialisten erfolgreich ihren Aufgaben widmet, sondern um die riesige Zahl kleiner und mittlerer Betriebe, die oft sogar noch dringender ein Managementmodell benötigen, als ihnen bewusst ist. Viele Unternehmer starten als Fachspezialisten in kleinem Rahmen, wachsen, wenn die Bedingungen günstig sind, bleiben jedoch zeitlebens auf die dadurch vorgegebenen Begrenzungen beschränkt und stehen Änderungen im Umfeld oft hilflos gegenüber. Vielen stehen auch kaum die erforderlichen Spezialisten zur Verfügung, die notwendig wären, um den Bedarf einer Neuorientierung bzw. der Notwendigkeit, die Konkurrenzfähigkeit zu steigern, entsprechend formulieren können. In Glücksfällen übernehmen diese Rolle Steuerberater, Bankbetreuer oder Unternehmensberater. Allen aber fehlt ein Modell zur Unternehmensführung als Basis der Gespräche und Bemühungen.

Das heißt natürlich nicht, dass es keine erfolgreichen Ergebnisse in Projekten zur Produkt- und Prozessinnovation, keine Entwicklung beeindruckender Strategien, keine ausgezeichneten Initiativen zur Verbesserung der Produktivität etc. gibt. Im Gegenteil: Gerade erfolgreiche Projekte können den Blick auf noch wichtigere Erfordernisse verstellen, wenn die Perspektive fürs Gesamte, fürs Ganze fehlt!

In den vielen Jahren meiner Tätigkeit als Führungskraft, sowie als Unternehmensberater, in der Zusammenarbeit mit Unternehmern und in Gesprächen mit Beraterkollegen ist immer wieder klar geworden, dass eine umfassende aber gut anwendbare Führungsleitlinie vermisst wird.

Beispiele für reale Fragestellungen die umfassende Bearbeitung erfordern

Einige der folgenden Beispiele stammen aus Unternehmen mit großen Problemen. Bei diesen war die diesbezügliche Kundensicht anfangs zu punktuell. Die professionelle Befassung mit der Situation hat dann gezeigt, dass jeweils ein umfassender Ansatz erforderlich war, um die Ziele zu erreichen.

5-Säulen-Management für echte Praxis-Themen

- Im Zuge einer Betriebsübergabe gibt es einige Probleme, die offensichtlich „Arbeit an der Organisation“ erfordern...
- "Was sollen wir als Eigentümer bzw. Geschäftsführung tun, damit das Unternehmen endlich erfolgreich wird?"
- Vor einigen Jahren habe ich mein Unternehmen gegründet. Jetzt sind wir so weit gewachsen, dass wir eine "ordentliche Organisation" brauchen!
- Das ISO 9001-System ist weitgehend "ausgereizt". Die erzielten Erfolge sind ganz gut, aber eigentlich waren die Erwartungen höher. Was können wir tun, um viel mehr zu erreichen?
- Eine namhafte Beteiligung an einem Unternehmen mit einigen Problemen wurde erworben. Ein Weg in die Zukunft wird gesucht!
- Ich soll als verantwortliche Führungskraft meinen Bereich aus der Verlustzone führen. Wie soll bzw. kann ich dabei systematisch vorgehen?

5-Säulen-Management betrachtet die Gesamtsituation. Erst so wird klar, welche Schwachstellen wirklich zählen und welche Chancen für positive Veränderungen es gibt.

Anforderungen an ein Modell zur leistungsorientierten Unternehmensführung

Ein Managementmodell muss ein Unternehmen vollständig beschreiben. Die dabei verwendeten Begriffe müssen einerseits anschaulich sein und sollten voneinander möglichst logisch unabhängig sein.

Da in den üblichen, von Wettbewerb geprägten Situationen nur Unternehmen auf Dauer bestehen können, die in der Lage sind sich durchzusetzen, muss die Unternehmensführung leistungsorientiert erfolgen. Deshalb muss diese Ausrichtung ein Teil des Modells sein.

Verständlichkeit

Das Modell sollte plausibel und verständlich für Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter sein. Nur so sind alle in der Lage es anzuwenden bzw. dabei mitzuwirken. Für die Einführung sind Schulungen und Workshops vorgesehen. Kompetente externe Unterstützung hilft, dass diese wichtigen Themen richtig verstanden bzw. bearbeitet werden und dass keine Zeit verschwendet wird.

Unterstützung fürs Management

Das Konzept sollte einerseits Leitlinien für notwendige Änderungen und die tägliche Führung des Unternehmens beinhalten, andererseits aber auch die langfristige Ausrichtung unterstützen. Es muss die Führungskräfte eines Unternehmens auf allen Ebenen in ihrer lang-, mittel- und kurzfristigen Arbeit unterstützen.

Methodische Offenheit

„Methodische Offenheit“ bedeutet, dass bereits entwickelte erfolgreiche Vorgangsweisen, aber auch neue, bei Bedarf problemlos eingebettet werden können. Das Modell sollte sämtliche Anforderungen im Sinn der vorigen Ausführungen erfüllen und dabei gleichzeitig eine „Hülle“ für die jeweils im Rahmen der speziellen Aufgaben benötigten Methoden sein. Beispiele für solche Methoden: Verbesserung der Unternehmensstrategie, Unternehmensbewertung, Techniken zur Mitarbeiterführung, Prozessoptimierung, Prozesssimulation, Ausrichtung auf Kunden und Partner, Investitionsrechnung, Prozesscontrolling, Managementinformationssysteme,... Aus dieser Vielfalt wird klar, dass es keine Alternative dazu gibt, ein Unternehmensmodell „Methoden offen“ zu gestalten.

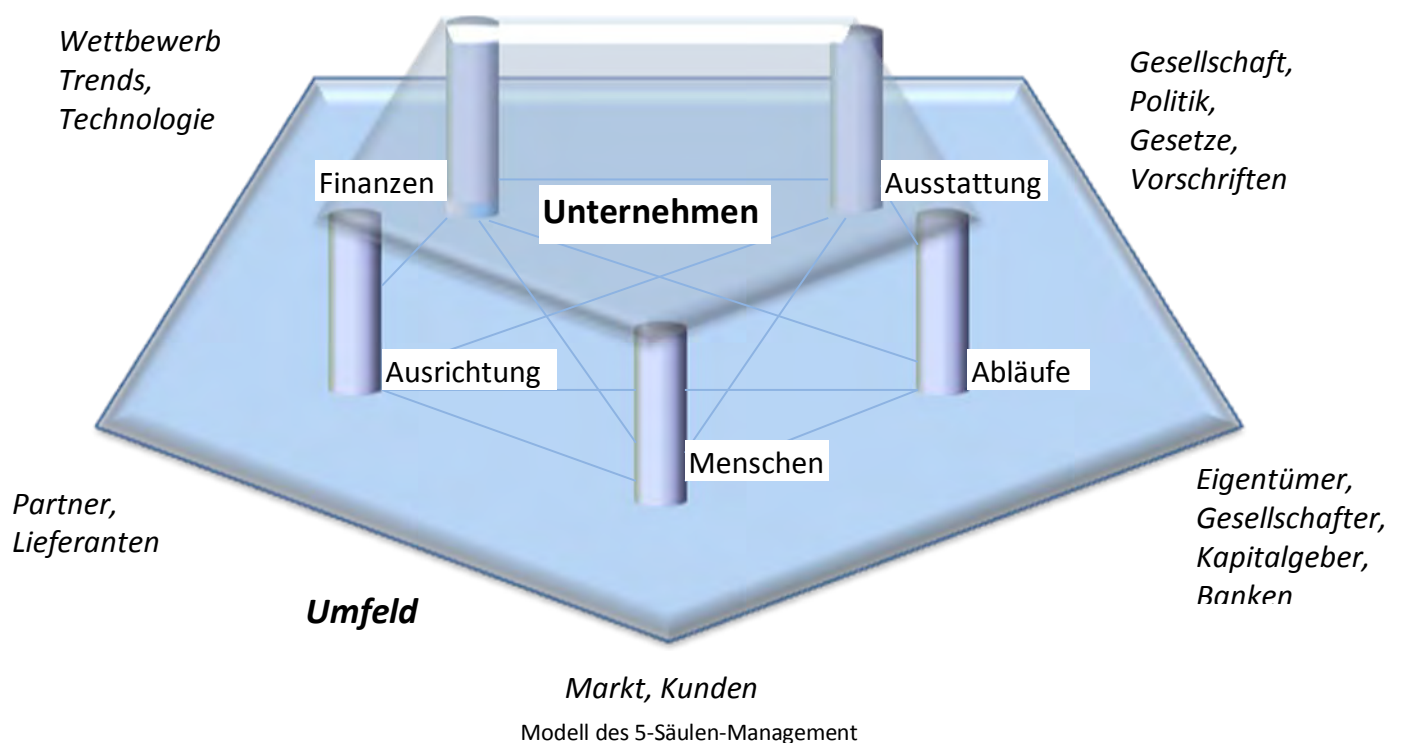
5-Säulen Managementsystem

Unternehmen und Umfeld

Das Modell des 5-Säulen-Managementsystems kommt mit fünf Begriffen aus. Diese sind allgemein verständlichen und beschreiben ein Unternehmen jeder Größe und Art grundsätzlich. Diese fünf Dimensionen werden in der Folge als „Säulen“ bezeichnet.

- ◆ Ausrichtung
- ◆ Abläufe
- ◆ Ausstattung
- ◆ Menschen
- ◆ Finanzen

Unternehmen und Umfeld im 5-Säulen Modell



Die Säulen stehen nicht isoliert, sondern sind zu einem Ganzen verbunden, wie die Verbindungslinien in der Grafik symbolisieren. Sie tragen gewissermaßen gemeinsam den Erfolg der Organisation. Es kommt darauf an, dass jede auf das Umfeld des Unternehmens perfekt abgestimmt ist. Keine darf Schwächen aufweisen, weil jede einzelne davon unverzichtbar ist.

5-Säulen	Inhalt
Ausrichtung	Unternehmenszweck, Selbstverständnis, Geschäftsmodell, Produkte und Dienstleistungen, Unternehmenskultur, Strategie und Ziele, strategische Führung, Managementsystem-Grundlagen, Portfolio-Management, Partnerschaften, strat. Einkauf, ...
Abläufe	Prozesse (Führungsprozesse, Prozesse zur Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung, unterstützende Prozesse, Kennzahlen und Prozess-Leistungsfähigkeit, Optimierung,...) Projekte (interne, externe, Verbesserungsprojekte,...)
Ausstattung	Standorte (Filialen), Gebäude (Verwaltung, Produktion, Lager,...), Gebäudeausstattung, Anlagen (Produktion,...), Systeme (Produktion, IT (Hardware und Software), Lager,...), Maschinen, Fuhrpark (intern, Extern), Werkzeuge,... Richtiges Investieren, Betreiben und Warten.
Menschen	Alle Personen im Unternehmen, Kompetenzförderung, Personalmanagement, Motivations- u. Anreizsystem, wertschätzender, verantwortungsvoller Umgang,...
Finanzen	Kapital (Interessen der Kapitalgeber, Kreditwesen, Liquiditätssicherung,...), Controlling (Planung – Berichtswesen), Finanz- und Rechnungswesen, Kostenrechnung,...

Die „Säulen“ des Modells und ihre Bedeutung

5-Säulen-Managementsystem - mögliche Anwendungen

Das Modell und die zugehörigen Verfahren sind nicht nur bei Unternehmen, sondern bei allen Arten von Organisationen bzw. bei Teilorganisationen anwendbar.

- ◆ Maschinenbau und Anlagenbau, Automatisierungs-Unternehmen
- ◆ Bau- und Baunebengewerbe
- ◆ Installationsbetriebe für Elektro, Sanitär, Heizung, Lüftung, Klima
- ◆ Handel und Dienstleistungen
- ◆ Freiberufliche Betriebe: Arztpraxis bzw. Steuerberater-Praxis
- ◆ Gemeinden, Vereine, Gesundheitswesen
- ◆ Sonderfälle: Rennyacht-Team bzw. Formel-1-Team

Elektroinstallationsbetrieb als Beispiel

5-Säulen und Umfeld	Inhalt bei einem Installationsbetrieb für Elektrotechnik (Beispiele)	Beispiele möglicher Maßnahmen (Priorisierung erforderlich!)
Ausrichtung	Art der Kunden / Bauwerke (z.B.: Spezialisierung auf historische Bauwerke, Gebäude mit höchsten Ansprüchen, alternative Energie-Anlagen oder Preisführer bei Wohnbauten etc. (öffentliche Ausschreibungen)	Produktivität ist der wichtigste Wettbewerbsfaktor! Daher: Konsequente Produktivitätsstrategie realisieren! Qualitätsmanagement aufbauen (Reduktion des Fehleraufwands).
Abläufe	Angebotswesen, Kalkulation (Vorkalkulation und Nachkalkulation), Projektierung, Logistik, Kapazitätsplanung, Herstellung von Kabelwegen, Verkabelung, Verschaltung, Prüfung,...	Baustellenmanagement verbessern (stärkere Produktivitätsorientierung). Firmenstandard über qualitativ einwandfreie und effiziente Ausführung der Arbeiten erstellen und schulen. Systematik zur raschen Klärung der genauen Kundenanforderungen und für die perfekte Baustellenübersicht.
Ausstattung	Werkzeuge auf Stand der Technik, Hilfsmittel für produktive Arbeit, Firmenfahrzeuge, Lagertechnik, Gebäude, EDV, Wartung,...	Anzeichnen ersparen: Lösung suchen (z.B. Digitalprojektion der Pläne an die Wand).
Menschen	Fachliche Kompetenz, Bereitschaft, die produktivitätsorientierte Unternehmenspolitik mitzutragen, Kommunikationsfähigkeiten, sozial intelligente Durchsetzung im Baustellenalltag,...	Schulungen zur Produktivitätsorientierung - Training in Produktivitätsregeln. Anreizsystem für produktive Arbeit. Training: Installationslösungen in historischen Gebäuden.

5-Säulen und Umfeld	Inhalt bei einem Installationsbetrieb für Elektrotechnik (Beispiele)	Beispiele möglicher Maßnahmen (Priorisierung erforderlich!)
Finanzen	Einwandfreie Finanzierung zu guten Konditionen, Liquidität (laufendes Monitoring und professionelles Forderungsmanagement), Berichtswesen, Produktivitätsübersicht, Berechnung von Kalkulationsgrundlagen (Stundensatz, Aufschläge,...)	Verbesserung der Angebotskalkulation (Systematische Rückmeldung der Ist-Zahlen). Grundlagen für die schnelle Baustellenkalkulation (Ist-Aufwand) schaffen.
Umfeld	Kunden, Interessenspartner (Interessen, Kontakt und Kommunikation), Wettbewerber	Bedürfnisse der Kunden im Bereich historischer Gebäude besser kennenlernen.

Dieses Praxis-Beispiel stammt aus einer sehr wettbewerbsintensiven Branche. Es zeigt in Anlehnung an ein realisiertes Projekt einen gangbaren Weg auf, durch strikte Produktivitätsorientierung einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten.

Ein anderes Beispiel, das dazu dient, die allgemeine Anwendbarkeit des Konzepts zu beleuchten, ist das einer Regattayacht. Es handelt sich dabei ebenfalls um eine Anwendungsmöglichkeit für 5-Säulen Management, das bei konsequenter Umsetzung als Erfolgsleitlinie dienen kann.

5-Säulen und Umfeld	Inhalt bei einer Regattayacht (Beispiele)
Ausrichtung	Grundlagen des Engagements (warum wird an Yachtrennen teilgenommen?), Welche Ziele stehen dahinter? Allgemeine Renn-Strategie, Wettfahrt-Strategie und Taktik. Strategische Führung des Teams,...
Abläufe	Manöver (Wenden, Halsen, Anlegen, Ausweichen,...), Segel setzen, reffen und einholen, Startmanöver, Vorbereitung des Schiffes (Rumpfpflege und andere Wartungsarbeiten),...
Ausstattung	Schiff (mit Rigg und Steuer), Segel, Bedienung des Segels (Hilfsmittel), Instrumente,...
Menschen	Eigner, Skipper und Mannschaft, Taktik-Spezialist, Kompetenz und Erfahrung, Motivation und für Führbarkeit, Kraft und Fitness,...
Finanzen	Finanzierung von Schiff, Mannschaft und Regatten, Budgetierung, ...
Umfeld	Interessenspartner (Interessen, Kontakt und Kommunikation), Wettbewerber, Segelrevier, Kurs, Wind und Wellen, Prognosen (Verfügbarkeit von Informationen), ...

Aus diesem Beispiel wird deutlich, dass der gewünschte Erfolg nur gemeinsam aus der Leistungsfähigkeit jeder einzelnen „Säule“, deren Zusammenspiel (Beachtung der Vernetzung der Säulen) und einem optimalen Zusammenwirken mit dem Umfeld entsteht.



Beispiel: Fidanzata (Shipman 50) im Regattaeinsatz

Erfolgsfaktoren für das 5-Säulen-Managementsystems

Beim 5-Säulen-Management geht es nicht allein um die Beschreibung des Unternehmens nach fünf Perspektiven, sondern ganz wesentlich auch um methodenspezifische Merkmale bei der Anwendung, die maßgebliche Erfolgsfaktoren sind. Diese sind in der nachstehenden Tabelle beschrieben. Von ausschlaggebender Bedeutung ist auch, dass Maßnahmen hohe Priorität erhalten, deren Wirksamkeit und Umsetzbarkeit in die Praxis sehr wahrscheinlich sind. Deshalb wird stets überlegt oder kalkuliert, was bzw. wie viel eine vorgeschlagene Maßnahme voraussichtlich bringt.

Forderung	Bedeutung und Beispiele
Zielorientierung	Für jede Säule und die wichtigen Elemente sind Ziele (samt Kenngrößen, Kennzahlen) festzulegen. Diese müssen stets aussagefähig und führungsrelevant sein. Dabei darf keinesfalls das Umfeld vernachlässigt werden, rein interne Ziele wären nicht ausreichend!
Wettbewerbsorientierung	Wettbewerb ist einer der wichtigsten Maßstäbe der Ausrichtung und des Handelns. Es kommt darauf an, die Wettbewerber in marktrelevanten Kriterien, welche für die Kunden (den Markt) wahrnehmbar sind, zu übertreffen.
Engpassorientierung	Jede Säule muss ihre Aufgaben im Spannungsfeld der Anforderungen und Ziele erfüllen. Schwachstellen auf dem Weg Ziele zu erreichen, sind von besonderer Priorität und vorrangig zu beheben.
Chancenorientierung	In jeder Säule liegen Chancen. Es kommt darauf an, sie zu finden und die wichtigen zu nutzen.
Innovations- und Verbesserungsorientierung	Innovation hat viele Facetten. Sie reicht von der Erneuerung, Überarbeitung bzw. Verbesserung des Angebots an Produkten sowie Dienstleistungen über Prozesse bis zur Strategie. Sie sollte daher kein gelegentliches, sondern ein permanentes Thema sein, weil darin viele Chancen liegen.
Umsetzungsorientierung und Änderungswiderstände	Bei allen Maßnahmen sollte von Anfang an umsetzungsorientiert vorgegangen werden. Daher ist stets zu überlegen, wie Wirkung im Sinne der Ziele erzielt werden kann. Das bedeutet, laufend zu prüfen, ob die angenommenen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge auch stark genug sind. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Projekte im Allgemeinen nicht länger als 3 bis 6 Monate dauern sollten. Je nach Gegenstand und Umfang der Projekte sollten gleichzeitig nicht mehr als 3 bis 6 laufen. Die Zahl von Umsetzungs-Maßnahmen, die keine Bearbeitung in Projektform erfordern, kann zwar bedeutend höher sein, die dadurch beanspruchte Änderungsbereitschaft der Menschen ist aber ebenfalls zu berücksichtigen.
Kontinuität – „Zukunftsprogramm“	Die Umsetzung in Schritten bedeutet, dass meist weniger bearbeitet wird, als notwendig wäre. Die Lösung besteht darin, eine Folge von Projekte im Sinne eines „Zukunftsprogramms“ der Organisation durchzuführen. So wird sichergestellt, dass Rückstände abgearbeitet werden. Von Zeit zu Zeit erfolgt sinnvollerweise eine Neubewertung der Prioritäten (Engpässe) und auch Änderungen im Umfeld können so berücksichtigt werden. Diese kontinuierliche Vorgangsweise hilft die Anforderungen an ein auf Dauer ausgelegtes Modell zur Unternehmensführung zu erfüllen.

Vorgangsweisen bei der Anwendung des 5-Säulen Modells zur Erzielung von Leistungsorientierung und Erfolg

Standardablauf des 5-Säulen-Managementsystems

Dieser beginnt, wie die Grafik auf der nächsten Seite zeigt, mit der Beschreibung der Ist-Situation für jede der fünf Säulen, sowie für das Umfeld. Dabei sind sowohl Einschätzungen, als auch Fakten und Zahlen zu berücksichtigen. Besonders interessant ist dabei, wenn auch Fremdmeinungen von außerhalb des Unternehmens, wie beispielsweise von aussagefähigen Kunden, von Wettbewerbern oder offiziellen Stellen, berücksichtigt werden können.

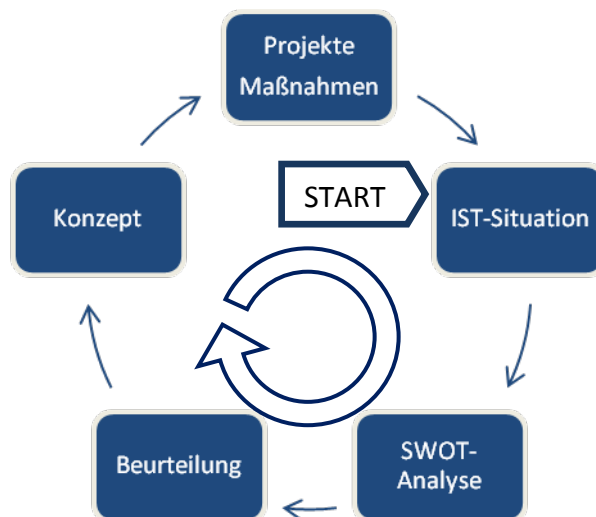
Im nächsten Schritt wird dann ausgehend von den Ergebnissen des vorangegangenen eine SWOT-Analyse durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine Standard-Methode (Engl.: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats), welche hilft aus einer Stärken-/Schwächen- Analyse auf Chancen und Risiken (Bedrohungen) zu kommen.

Das daraus entstehende Gesamtbild wird im nächsten Schritt eingehend beurteilt. Es geht dabei darum, Chancen und Engpässe zu identifizieren, die von besonderer Bedeutung für die Entwicklung der Organisation sind. Eine Voraussetzung dafür ist, dass nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ und in Systemzusammenhängen gedacht wird.

Eine korrekte Vorgangsweise führt zu Handlungsalternativen, die recht umfassend sein können. Sobald klar ist, welcher davon der Vorzug gegeben wird, entsteht im nächsten Schritt das Konzept, welches die Maßnahmen bzw. Projekten für die Umsetzung enthält.

Der ausführlich definierte Teil des Konzepts enthält das für den jeweiligen Durchgang vorgesehene Maßnahmenpaket.

Dieses besteht aus Projekten und Maßnahmen, die in den nächsten Monaten umgesetzt werden. Im Sinne des „Zukunftsprogramms“ der Organisation werden die, welche attraktiven Nutzen erwarten lassen realisiert. Dieser Zyklus wird anschließend, im Sinne der Kontinuität der Vorgangsweise, mehrfach durchlaufen.



Standardablauf des 5-Säulen-Managements

Methoden des 5-Säulen-Managementsystems

Für jede Säule gibt es typische Methoden. Während der Bearbeitung im Rahmen des beschriebenen „Standard-Ablaufs“ kommen sie zum Einsatz. Das Modell ist vom Grundsatz her für verschiedene Methoden offen, sofern diese zur Erreichung der jeweiligen Ziele geeignet sind. Im Zuge der Anwendung des Modells in der Praxis haben sich einerseits Varianten bestehender Modelle, andererseits auch eigene Entwicklungen, beispielsweise für die einfache Prozessbeschreibung sowie -optimierung und Produktivitätsverbesserung, bewährt.

Optimierte Prozesse, sowie eine Ausrichtung des Unternehmens (Strategie) unter Berücksichtigung von Produktivität, stellen eine Basis dar, die für jede Organisation Sinn macht. Dabei werden alle Säulen erfasst und damit die volle Wirkung erzielt.

In diesem Beitrag steht die grundlegende Beschreibung des Modells im Vordergrund. Auf die Methodenbeschreibung wird an dieser Stelle daher nicht näher eingegangen.

Beschreibung der „Säulen“

Ausrichtung

Im Zusammenhang mit der Ausrichtung einer Organisation bzw. eines Unternehmens spielen folgende Themen wichtige Rollen: Unternehmenszweck (Mission), Selbstverständnis, Geschäftsmodell, Unternehmenskultur, Strategie und Ziele, strategische Führung, Organisation, Managementsystem-Grundlagen, Portfolio-Management, Marken-Management, etc.

Es geht dabei also nicht um die Strategie alleine, sondern um die Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten unter Berücksichtigung von Stärken, Chancen, Marktbedarf und Nutzen für die Interessenspartner.

Abläufe

Es geht dabei um Prozesse (Führungsprozesse, Prozesse zur Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung, unterstützende Prozesse, Kennzahlen und Prozess-Leistungsfähigkeit,...)

Die Abläufe eines Unternehmens bieten meist erhebliches Verbesserungspotential, weil sie zwar beschrieben, selten aber konsequent optimiert wurden. Der damit verbundene Nutzen ist enorm, weil erhöhter Prozesswirkungsgrad zu verringertem Ressourceneinsatz und gemeinsam mit reduzierten Durchlaufzeiten zu wertvollen Verbesserungen im Ergebnis und in der Wettbewerbsstärke führt.

Projekte (interne, externe, Verbesserungsprojekte,...): Viele Unternehmen führen ihr Geschäft, oder zumindest Teile davon, in Projektform durch. Bei erstaunlich vielen liegt dabei der Schwerpunkt auf der inhaltlichen Abwicklung von Projekten, was dazu führt, dass professionelle Projektabwicklung erhebliches wirtschaftliches Verbesserungspotential enthält.

Ausstattung

Der professionelle Umgang mit der Ausstattung des Unternehmens bietet interessante Verbesserungsmöglichkeiten. Darunter ist zu verstehen: Standorte (Filialen), Gebäude (Verwaltung, Produktion, Lager,...), Gebäudeausstattung, Anlagen (für Produktion, etc....), Systeme (Produktion, IT (Hardware und Software), Lager,...), Maschinen, Fuhrpark (intern, extern), Werkzeuge, Instrumente, Prüfgeräte,...

Es handelt sich um den gesamten Prozess von der Investition über den Betrieb (Minimierung der Betriebskosten,...), der Wartung, bis zu Entsorgung oder Verkauf.

Menschen

Alle Personen im Unternehmen spielen für den Erfolg eine wichtige Rolle, daher sollten die folgenden Themen hohe Priorität erhalten: Kompetenzförderung, Personalmanagement, Motivation durch sinnvolle Arbeit u. Anreizsystem, Funktions- bzw. Aufgabenbeschreibungen, Verbesserung der Arbeitseffizienz, etc.

Beispiel: Messungen im Baustellenbereich haben bei mehreren Unternehmen gezeigt, dass (wegen der Vergleichbarkeit auf der Basis von Modellsituationen) schon durch einige einfache, die Effizienz steigernde Maßnahmen, eine durchschnittliche Verbesserung von 25 % (!) erzielbar war.

Finanzen

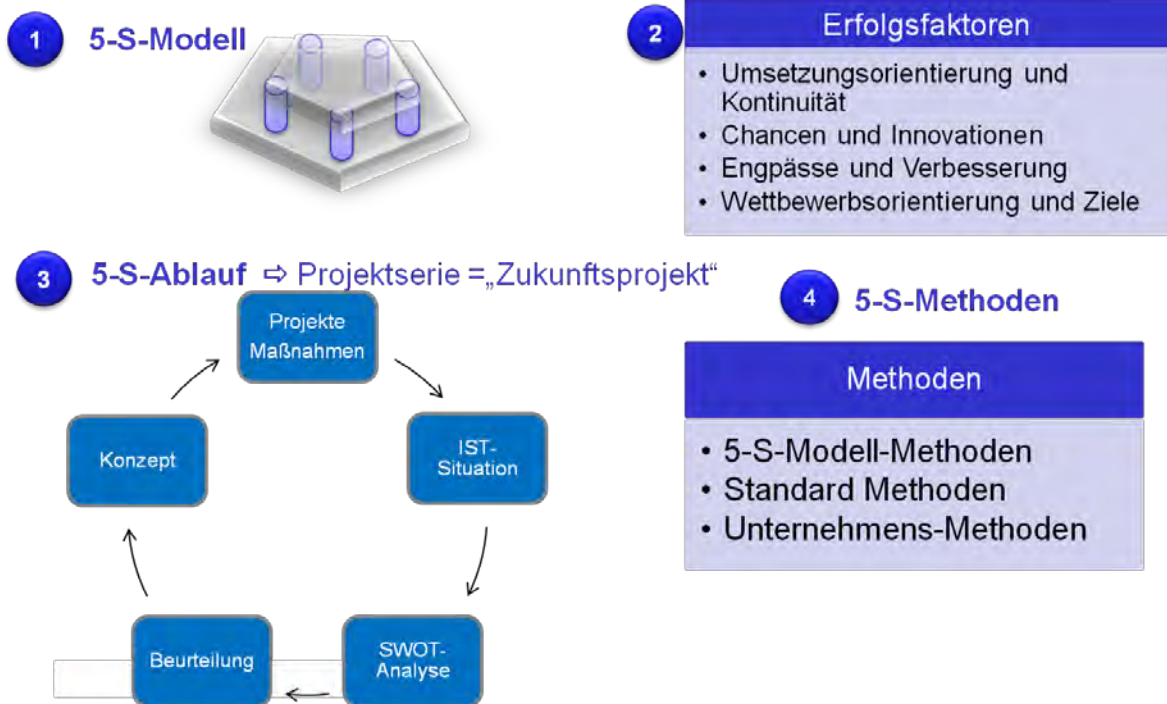
Die Finanzebene von Unternehmen ist gleichzeitig Erfolgsvoraussetzung und –Maßstab. Dabei geht es um Kapital (Interessen der Kapitalgeber, Kreditwesen, Liquiditätssicherung,...), Controlling (Planung – Berichtswesen), Finanz- und Rechnungswesen, Kostenrechnung, Kalkulation, etc.

Während der Finanzbereich bei Großunternehmen meist hervorragend betreut wird, gibt es im Mittelstand bisweilen erheblichen Handlungsbedarf. Hier geht es auch um eine entsprechende Einbindung von Steuerberatern, Bankenbetreuern und Beratern.

Umfeld

Das Unternehmensumfeld ist vielschichtig aufgebaut und laufenden Änderungen unterworfen. Erfolg kann nur erzielt werden, wenn das gesamte Umfeld seiner Bedeutung entsprechend berücksichtigt wird: Markt, Kunden, Kapitalgeber, Banken, Partner, Lieferanten, Wettbewerb, Trends, Technologie, Gesellschaft, Politik, Gesetze, Vorschriften, etc. Die Abstimmung der Säulen auf das Umfeld ist eine wichtige Aufgabe, aber auch Änderungen im Umfeld müssen im Auge behalten und rechtzeitig darauf reagiert werden.

Das 5-Säulen-Managementsystem im Überblick



5-Säulen-Managementsystem - Überblick

1. 5-Säulen-Modell

Das 5-Säulen-Modell dient der ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens aus der Sicht leistungsorientierter Führung. Die fünf Säulen sind Ausrichtung, Abläufe, Ausstattung, Menschen und Finanzen. Durch diesen Zugang werden ausgewogene Vorgangsweisen unterstützt und verhindert, dass im Rahmen kurzfristiger Initiativen nur einige Sektoren punktuell erfasst werden und wichtige Bereiche im Unternehmen und die damit verbundenen Chancen unberücksichtigt bleiben. Das Konzept ist sowohl für langfristige als auch für kurzfristige Führung ausgelegt.

2. Erfolgsfaktoren bei der Anwendung

Maßnahmen- und Engpassorientierung sorgen dafür, dass nicht nur analysiert, sondern

auch konsequent und zwar an den Stellen, die Blockaden beseitigen bzw. große Chancen eröffnen, umgesetzt wird. Es ist am besten, damit zu beginnen, wo am meisten erreicht werden kann. Das gilt sowohl aus interner Betrachtung als auch hinsichtlich des Nutzens für Kunden und andere Interessenspartner. Leistungsorientierung erfordert wesentliche Verbesserungen und Überlegenheit im Wettbewerb zu erzielen.

Veränderungen sind meist nur schrittweise möglich, weil die verfügbare Zeit neben dem Tagesgeschäft vor allem in Klein- und Mittelbetrieben begrenzt ist. Weiters soll vermieden werden, dass die Menschen von der Veränderungsgeschwindigkeit überfordert werden und so das gesamte Vorhaben scheitert. Aus diesen Gründen ist es notwendig, Prioritäten zu setzen.

Dazu kommen weitere Erfolgselemente: Konsequente Chancenorientierung, sinnvolle Innovationen in allen Bereichen (Säulen), disziplinierte Umsetzungsorientierung, sowie Kontinuität bei der Anwendung.

3. 5-Säulen-Ablauf

Der 5-Säulen-Ablauf ist der im Rahmen des Modells verwendete Standardablauf, der zyklisch immer wieder durchlaufen wird. Dabei werden die Methoden nach Punkt 4 verwendet. Diese Vorgangsweise sorgt für Kontinuität.

Ergebnis: Jedes Unternehmen entwickelt sich im Rahmen des 5-Säulen-Management von der jeweiligen, individuellen Ausgangssituation beständig weiter. Die Gesamtheit der Verbesserungsprojekte und –maßnahmen wird als „Zukunftsprogramm“ bezeichnet.

4. 5-Säulen-Methoden

Zu jeder Säule existiert ein Portfolio der typischen verwendeten Methoden. Es gibt Empfehlungen, ja sogar spezielle für das 5-Säulen-Management entwickelte Methoden. Das Modell ist grundsätzlich offen für Bewährtes, aber auch für Neues, das in den Rahmen passt und hilft, die Ziele zu erreichen!

Das 5-Säulen-Managementsystem als Leitlinie für erfolgreiche Führung

5-Säulen-Management dient als dauerhafte Leitlinie für die erfolgreiche Führung von Unternehmen bzw. Organisationen aller Art.

Der Mittelstand (kleine und mittlere Unternehmen bis ca. 300 Menschen) dürfte am meisten davon profitieren, weil hier der Bedarf an einer praktikablen Erfolgsleitlinie noch größer ist, als in Großunternehmen, wo bereits viel optimiert wird.

Das 5-Säulen-Management Modell ist öffentlich (Buch und Internet), um möglichst vielen Personen und vor allem jenen, die damit arbeiten, zugänglich zu sein. Expertenunterstützung ist trotzdem dringend empfehlenswert, weil nur mit professionell kompetenter Vorgangsweise ausgezeichnete Resultate erzielt werden.

Viele Menschen bzw. Organisationen mögen die enormen Vorteile erkennen und diesen von mir aus der Praxis heraus entwickelten Ansatz rasch aufgreifen und nutzen! Er soll sie dabei unterstützen, noch besser zu führen, hervorragend zu wirtschaften und auf Dauer gemeinsam erfolgreich zu sein!

Herbert Kottmel

kottmel@betriebsberatung.at
www.betriebsberatung.at