



Unternehmen richtig führen

Was bringt mir das? Wie geht das?

Ist gute Unternehmensführung wichtig?

Natürlich werden Sie denken, das ist doch keine Frage! Ihnen ist auch klar, dass die gute Führung von Unternehmen und Mitarbeitern sehr viel bringt - oder wäre es besser und ehrlicher zu sagen: Bringen würde?

Ist es bei Ihnen auch so? Der Unternehmensalltag hat oft mehr mit einer Verteidigungsschlacht zu tun, als mit einem gut organisierten Angriffsspiel: Beim Chef landen in rascher Folge die Probleme, von denen die Mitarbeiter überfordert sind oder Krisenangelegenheiten. Zusätzlich noch Finanzprobleme, Rechtsfragen und andere Themen, die zwar durchwegs wichtig sind, die aber das Unternehmen nicht wirklich weiterbringen. Es bleibt wenig Raum für die wichtigen, meist langfristigen Dinge, die nur selten lautstark auf sich aufmerksam machen.

Was sind die wirklich bedeutenden Themen für ein Unternehmen?

Prof. Peter Drucker, ein Österreicher, der in den USA als einer der weltweit einflussreichsten Managementdenker wirkte, brachte es in seinen „Fünf Fragen des Managements“ auf den Punkt:

Frage 1: Was ist unsere Mission?

Frage 2: Wer ist unser Kunde?

Frage 3: Worauf legt der Kunde Wert?

Frage 4: Was sind unsere Ergebnisse?

Frage 5: Was ist unser Plan?

Diese Fragen klingen einfach. Darauf die richtigen Antworten zu finden ist jedoch schwierig und es gibt in der Praxis wohl kaum ein Unternehmen, das auf dieser Basis geführt wird, obwohl Drucker sie als die wichtigsten Fragen des Managements bezeichnet hat!

Das mit den praxistauglichen Antworten dürfte überhaupt schwierig sein: Haben Sie in den Statements führender Managementvordenker, abgesehen von selbstverständlich exzellent formulierten „Der hat ja so recht!“ – Aussagen, das gefunden, was man benötigt, um Ihr Unternehmen besser als bisher zu führen?

Wenn ja, gratuliere ich Ihnen herzlich, denn das kommt selten vor!

Die Mehrheit der Unternehmer hat auf die Frage, wie gute Unternehmensführung funktioniert, keine umfassende Antwort, denn sonst wäre vieles anders!

Wenn diese Fragestellung auch für Sie ein Thema ist, habe ich eine gute Nachricht: Es gibt ein System für die Unternehmensführung, das besonders im Hinblick auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) entwickelt wurde. Vor allem in KMU gibt es - trotz großartiger Arbeit – oft nicht den verdienten Erfolg. Änderungen im Umfeld, die Anpassungen erfordern würden, unterbleiben zu lange und können zur Krise oder gar zum Ausführen.

Das muss nicht sein! Eine Systematik, die in Anlehnung an die gebräuchliche Bezeichnung »Qualitätsmanagementsystem« als »Unternehmensmanagementsystem« bezeichnet wird, hilft dabei, jedes KMU – unabhängig von der Branche – professionell zu führen.

Wie funktioniert dieses neue »Unternehmensmanagementsystem«?

Schritt 1: In fünf wichtigen Bereichen wird überprüft, wo das Unternehmen steht. Daraus ergibt sich von Anfang an ein klares Bild der Unternehmenssituation.

Bereich 1: **AUSRICHTUNG**. Was ist unsere **Ausrichtung**? (Dazu gehören Geschäftsmodell, Strategie und z.B. auch die Kundenorientierung sowie überlegene Wettbewerbsstärke! Wo stehen wir, wo sollten wir hin?)

Bereich 2: **ABLÄUFE**. Wie/welche sind die richtigen **Abläufe**? (Wie gewährleisten wir deren Effizienz und Qualität? Wo stehen wir, wo sollten wir hin?)

Bereich 3: **AUSSTATTUNG**. Was benötigen wir, um unsere Ziele (in den Bereichen 1, 2, 4 und 5) zu erreichen (**Ausstattung**: Gebäude, Anlagen, Maschinen, Software, Fahrzeuge, Werkzeuge etc.)? Wo stehen wir, wo sollten wir hin?

Bereich 4: **MENSCHEN**. Wen benötigen wir dafür? (Wie viele **Menschen** mit welchen Fähigkeiten?) Wo stehen wir, wo sollten wir hin?

Bereich 5: **FINANZEN**. Welche Finanzziele müssen wir erreichen und wie wirken sich die

anderen vier Bereiche auf die Finanzen aus?
(Finanzen: Finanzierung, Planung, Controlling, Übersicht im Finanzbereich, Erfolgskennzahlen)
Wo stehen wir, wo sollten wir hin?

Schritt 2: Für die genannten fünf Bereiche werden unter Berücksichtigung des Unternehmensumfelds (Markt, Kunden, Wettbewerb, Gesellschaft, Technologie, Trends, Geldgeber, etc.) Ziele bzw. klare Erfolgskriterien definiert. Diese beschreiben für jeden Bereich den Soll-Zustand, der angestrebt wird.

Schritt 3: Dieser Soll-Zustand wird schriftlich fixiert und ein Arbeitsprogramm dafür erstellt. Dabei wird darauf geachtet, dass in risikoarmen, überschaubaren Schritten vorgegangen wird, weil nicht immer alles gleich „auf Anhieb“ funktionieren wird.

Schritt 4: Das Arbeitsprogramm wird abgearbeitet. Es wird so unterteilt, dass es problemlos neben der Tagesarbeit zu bewältigen ist – schließlich muss das Geschäft weitergehen.

Schritt 5: Regelmäßig wird überprüft, ob die Ziele auch erreicht werden und bei Bedarf wird nachgesteuert.

Einmal jährlich wird besonders gründlich geprüft und intensiv nachgedacht: Im Grunde werden auf der Suche nach Anpassungsbedarf, Chancen und Verbesserungen die Schritte 1 bis 5 wiederholt. Da dann jedoch bereits eine solide Basis existiert und alle mit den Vorgangsweisen vertraut sind, läuft das von Jahr zu Jahr besser.

Das System funktioniert deshalb so gut, weil alle wesentlichen Bereiche einer Organisation erfasst werden. Es werden keine unnötigen Risiken eingegangen, weil alles Schritt für Schritt und risikobewusst abläuft. Die Führung über das Setzen von Zielen ist eine anerkannte Führungstechnik. Sie wird konsequent verwendet, damit alle glasklar erkennen, welcher Beitrag zu den Zielen von ihnen benötigt wird. Damit erhält die Arbeit der Menschen einen Sinn, der sie motiviert und für ihr Engagement sorgt!

Es handelt sich übrigens um keine Mehrarbeit, weil ja nur gemacht wird, was notwendig ist – nicht mehr! Themen, die das Unternehmen auf dem Weg zu den Zielen nicht weiterbringen würden, werden sichtbar und können entfallen. Das spart viel Zeit!

Unternehmensführung oder gar ein »Unternehmensmanagementsystem« sind üblicherweise keine perfekt vertrauten Themen. Es sind daher sicher noch einige Fragen offen, weil die Thematik

besser verstanden wird, wenn man unternehmensbezogen darüber spricht. Es könnte ausserdem die Befürchtung bestehen: „Das können wir uns nicht leisten!“

Dazu gleich die Entwarnung: Die Einführung eines »Unternehmensmanagementsystems« (UMS) kann vom Aufwand und Ablauf mit der eines »Qualitätsmanagementsystems« nach ISO 9001 (QMS) verglichen werden und sollte damit absolut erschwinglich sein.

Übrigens: Auch, wenn die Zielsetzungen recht unterschiedlich sind: Ein QMS nach ISO 9001 kann problemlos im Rahmen des UMS betrieben werden. Viele werden sogar auf Basis des anschaulichen Modells des UMS erstmals verstehen, wie und weshalb ihr ISO-System funktioniert (bzw. wie es das noch besser kann!). Um das UMS für alle im Projektteam zu erläutern, gibt es übrigens ein gut verständliches Buch, das anhand vieler Beispiele anschaulich zeigt, worum es geht.

Mein Tipp: Ich zeige Ihnen gerne, wie ein »Unternehmensmanagementsystem« funktioniert und wie Sie von dessen Nutzen profitieren können. Ihr Leben als Führungskraft wird auf eine neue Basis gestellt. Sie verdienen und erhalten endlich auch die Chance, auf mehr Lebensqualität!

Ich freue mich über Ihre Einladung zu einem Gespräch, das für Sie selbstverständlich **kostenlos** ist!

Dr. Herbert Kottmel

kottmel@betriebsberatung.at