

Jochen Sommer

Der 4-Tage-Firmenscan

So decken Sie die größten Fehler in Ihrem Unternehmen auf und stellen sie ab

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Der 4-Tage-Firmenscan« (ISBN 978-3-86881-273-2)
2010 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Vorwort

Das vorliegende Buch beschreibt eine vollständige Systematik zum Aufbau und zur Entwicklung leistungsfähiger Unternehmen. Sie ist branchenneutral für Betriebe fast jeder Größe geeignet. Damit ein solch umfassendes System überhaupt beschrieben werden kann, ist die Informationsdichte in diesem Buch sehr hoch. Sofern es für das Verständnis sinnvoll ist, werden Beispiele oder Musterprozesse beschrieben.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass jeder davon profitiert, der sich mit dieser Systematik beschäftigt und sie vollständig oder teilweise in sein Unternehmen integriert hat. Die Wirksamkeit des hier vorgestellten Konzepts ist also durch zahlreiche praktische Beispiele bestätigt. Gleichwohl zeigt sich in der Anwendung immer wieder, dass der Anwender Systematik und Struktur wirklich wollen muss, um sie auch tatsächlich zu implementieren. Es ist daher kaum möglich, einen Interessenten durch Verkaufsmaßnahmen oder Überredungskünste zu bewegen, sich mit Systemen zu beschäftigen. Wenn Sie entschlossen sind, ein leistungsfähiges Unternehmen aufzubauen, und dabei eine geeignete Systematik suchen, die Sie über dessen gesamte Lebenszeit begleitet, dann ist dieses Buch für Sie genau richtig.

Unternehmensführung ist vor allem eine bestimmte Art zu denken. Sie werden feststellen, dass alle hier vorgestellten Prinzipien ineinandergreifen, sich gegenseitig unterstützen und ein bestimmtes Menschenbild zur Grundlage haben, das auf gegenseitiger Anerkennung, Fairness und Achtung aufbaut.

Im Gegensatz zu isolierten Tipps, die kurzfristige Entlastung, aber selten dauerhafte Problemlösungen bringen, kann eine gute Systematik tatsächlich zu einem stressfreien und erfolgreichen Unternehmerdasein führen. Die Voraussetzungen dafür haben sich in den letzten Jahrzehnten nicht geändert, auch wenn die technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen schnell voranschreiten. Sie werden daher in diesem Buch weder einseitige

Verkaufssprüche noch zahllose Tipps finden. Die sind in der Praxis ohnehin oft wertlos, weil sie nur dann wirksam sind, wenn sie zufällig in Ihr bestehendes System hineinpassen. Stattdessen lernen Sie in diesem Buch, wie Sie selbst ein wirksames System aufbauen, das auch ohne Tricks und Tipps erfolgreich sein kann. Am Ende dieses Lernprozesses steht ein erfolgreicher Unternehmer, der unabhängig von externer Beeinflussung seinen Weg geht und Weisheit und Lebenserfahrung in sich vereinigt.

Es geht letztendlich darum, ein freies, selbst gestaltetes Leben zu führen. Das hier vorgestellte System zeigt Ihnen einen Teil des Weges dorthin.

Jochen Sommer

Gelnhausen, im August 2010

Der Weg zum System: Wie dieses Buch entstand

Die Misere der Unternehmensberatung

Wer heute ein Unternehmen gründet, steht vor einer Vielzahl scheinbar unlösbarer Probleme. Anstelle der gewünschten unternehmerischen Freiheit steigt die Verantwortung ständig, Risiken nehmen zu, und der finanzielle Ertrag steht in keinem guten Verhältnis zur investierten Zeit. Oft arbeiten Unternehmer länger und härter als Angestellte, erzielen aber vergleichbar geringere Resultate. Wenn man auch im Vergleich zu den eigenen Angestellten besser verdient, steht man doch im Vergleich zu leitenden Positionen in größeren Unternehmen schlecht da.

Unternehmensberater bieten vielfältige Leistungen an, aber meist ist der Unternehmer überfordert, aus der Vielzahl von Spezialisten den richtigen Anbieter auszuwählen. Denn häufig hat er eben kein Personal-, Finanz- und Verkaufsproblem, sondern er fühlt einfach, dass die gesamte Entwicklung nicht so verläuft, wie er sich das gewünscht hat. In dieser Situation nach Problemlösern zu suchen, ist der falsche Ansatz. Was man tatsächlich benötigt, ist ein umfassendes System zur Entwicklung des eigenen Unternehmens, das in erster Linie eine neue positive Perspektive schafft, sodass man die Firma anschließend selbst konsequent weiterentwickeln kann.

Von dieser neuen Perspektive handelt dieses Buch. Hunderte von Unternehmern haben das System bereits umgesetzt und besitzen seitdem vollkommen neue Ansichten und Ideen zur Unternehmensführung. Wer die Empfehlungen in diesem Buch umsetzt, wird sein Unternehmen in einem ganz neuen Licht betrachten.

Herzlichen Glückwunsch, dass Sie sich mit Unternehmensentwicklung

beschäftigen. Mit diesem Buch halten Sie den Schlüssel in der Hand, um ein Unternehmen zu entwickeln, das Ihre persönlichen Bedürfnisse unterstützt und Ihnen zu einem selbst gestalteten Leben in persönlicher Freiheit verhilft.

Persönliche Erfahrungen

1997 gründete ich zusammen mit einem Bekannten ein Unternehmen in der IT-Branche. Ich studierte zu dieser Zeit noch Physik und schulte nebenbei IT-Anwender für Microsoft-Produkte. Schnell stellte ich fest, dass ich über sehr gute Fähigkeiten im Bereich Computernetzwerke verfügte, und qualifizierte mich als international anerkannter Experte im Bereich der Microsoft-Server-Technologien. Durch meine Bekanntheit, die große Expertise und mehrere fachbezogene Buchveröffentlichungen hatte ich schnell zahlreiche renommierte Kunden und war für verschiedene Konzerne (darunter Hewlett-Packard, Microsoft, Deutsche Telekom) tätig.

Die Gewinne und mein Einkommen entwickelten sich hervorragend, das Unternehmen hingegen nicht. Der überwiegende Teil der Arbeit im Unternehmen wurde von mir als Geschäftsführer geleistet, und alle wichtigen Kunden bestanden darauf, dass ich persönlich in den Projekten aktiv wurde. Dadurch geriet die Neukundenakquise ins Stocken, und die Qualität der Dienstleistungen ließ aufgrund meiner persönlichen Belastung in einigen Bereichen deutlich nach.

Da die finanzielle Situation sehr komfortabel war, begann ich, mich für Verkaufstechniken und Unternehmensberatung zu interessieren. Den Verkauf lernte ich zunächst selbst und war darin auch sehr erfolgreich. Mehrfach konnte ich Aufträge in Millionenhöhe gewinnen und mich gegen wesentlich besser aufgestellte Mitbewerber durchsetzen. Trotzdem hatte jeder neue Verkauf den Nachteil, dass ich anschließend auch einen großen Teil der damit verbundenen Arbeit durchzuführen hatte. Daher suchte ich die Hilfe professioneller Berater.

Was sie mir anboten, war selten zu gebrauchen und meist erfolglos. Kein einziger Berater hatte ein ganzheitliches Konzept. Die meisten erklärten zu-

nächst, wie der Verkauf optimiert werden sollte, hatten jedoch keine Idee, wie ich die anschließende Leistungserbringung so optimieren konnte, dass ich nicht mehr selbst die meiste Arbeit tun musste. Die am häufigsten gebrauchte Erklärung dafür war, dass sie als Berater zu geringe Fachkenntnisse in der IT-Branche hätten.

Andere Berater wollten mir hochkomplexe Finanzplanungen anbieten, hatten jedoch keine Antwort auf die Fragen, wie ich zu den dafür notwendigen statistischen Daten kommen und was ich später mit den Auswertungen zur Steuerung des Unternehmens anfangen sollte. Und Werbeagenturen optimierten meist zunächst die gerade erst neu erstellten Websites und Werbetexte, doch die strategische Aufgabe, Interessenten zu gewinnen und Kontakte zu generieren, lehnten sie konsequent ab.

Kurz gesagt, alle Berater waren auf etwas spezialisiert, jedoch war kein Einziger daran interessiert, die von ihm erbrachten Leistungen später zum Gesamtnutzen des Unternehmens in die bestehenden Abläufe zu integrieren. Das Ergebnis war eine Vielzahl kostenintensiver Produkte, die letztendlich nutzlos waren. Zu den negativsten Erfahrungen gehörten die folgenden:

- Die Erstellung eines kompletten Schulungsprogramms für das Unternehmen mit Terminen und detaillierter Seminarbeschreibung sowie der Druck Tausender von Broschüren. Allerdings wurde im Vorfeld gar nicht überlegt, wem die Broschüren zugesendet werden sollten. Als man die Ansprechpartner der Firmen endlich identifiziert hatte, waren die angebotenen Produktschulungen veraltet, weil neue Versionen der Hersteller vorlagen. Die Broschüren mussten weggeworfen werden.
- Die Erstellung einer strategischen Präsentation, mit deren Hilfe Entscheider zum Einstieg in das E-Business gewonnen werden sollten. Nach Erstellung der Präsentation fehlten jedoch die Interessenten, und der Berater (der zum Aufbau des gesamten Geschäftsbereichs engagiert war) erklärte, dass es nicht seine Aufgabe sei, die Interessenten und Ansprechpartner bei den Zielunternehmen zu identifizieren, und er auch nicht wisse, wie das geht. Die 20.000 Euro teure Präsentation war daher wertlos, und der Berater verließ das Unternehmen.

Trotz eines hohen Budgets für Beratung, guter Kontakte und Empfehlungen war kein einziger Berater in der Lage, die eigentlichen Probleme des Unternehmens zu identifizieren.

Es ist also nicht verwunderlich, dass viele Kunden starke Vorbehalte gegenüber Beratern haben. Sie gelten als teuer und unqualifiziert, oft als überheblich oder abgehoben. In großen Firmen werden sie meist als notwendiges Übel angesehen, weil aufgrund von Personalmangel bestimmte Aufgaben ohne externe Unterstützung nicht erledigt werden können.

Steigende Arbeitsbelastung

Mit der Zeit stieg meine Arbeitsbelastung enorm an. Ich hatte über 30 Mitarbeiter, für deren Führung ich (neben der Facharbeit) verantwortlich war. Auftragsbearbeitung, Kundenpflege, Führung und unternehmerische Aufgaben bestimmten meine 100-Stunden-Wochen. Das Einzige, was mich dabei tröstete, waren mein relativ hohes Einkommen und die teuren Firmenwagen, die ich fahren konnte. Unternehmerische und persönliche Ziele standen jedoch nicht miteinander im Einklang.

Ich versuchte, das Problem zu lösen, indem ich einen als fähig bekannten Manager einstellte, der das Unternehmen nach vorne bringen sollte. Leider nutzte er die Situation aus, um sich auf Kosten meines Unternehmens selbstständig zu machen. Nachdem er genügend Einblick in die Kunden- und Lieferantenbeziehungen gewonnen hatte, löste er sich vom Unternehmen und nahm Aufträge und einige Mitarbeiter mit, die er durch geringfügig bessere Konditionen abwerben konnte.

Ich hatte endgültig die Lust verloren und machte zunächst diverse Weiterbildungen, bis ich das Unternehmen schließlich auflöste und zudem von meiner damaligen Frau geschieden wurde: die unausweichliche Folge der Vernachlässigung unserer Beziehung, weil ich mich jahrelang ausschließlich um die Firma gekümmert hatte.

Tatsächlich war ich die ganze Zeit in meinem Unternehmen nichts weiter als die beste Fachkraft und mein eigener Angestellter – mit dem Nachteil, dass ich keinerlei persönliche Freiheit mehr hatte und das Unternehmen

mein Leben auffraß. Im Laufe der kommenden Jahre stellte ich fest, dass ich keine Ausnahme war, sondern dass es fast allen kleinen und mittelständischen Unternehmern so geht.

Der unternehmerische Alltag

Eine große Zahl neu gegründeter Unternehmen scheitert innerhalb der ersten fünf Jahre. Je nach Untersuchung werden Zahlen zwischen 50 und 80 Prozent genannt. Doch was passiert mit den restlichen Unternehmen? Wachsen sie zu erfolgreichen und reifen Betrieben heran, sodass der Unternehmer die Früchte seines Engagements ernten kann und zufrieden und positiv in die weitere Zukunft blickt?

Zahlreiche Untersuchungen und Interviews mit Unternehmern zeigen ein anderes Bild. Unternehmer sind häufig mit den zahllosen Aufgaben in ihrem Betrieb überfordert. Sie investieren ein Maximum an Zeit und riskieren ihre Gesundheit und die familiären Beziehungen für den Erhalt ihres Unternehmens. In einigen Fällen handelt es sich um einen ständigen Kampf ums Überleben: Rechnungen werden nicht bezahlt, Wettbewerber drohen mit ständigen Abmahnungen, Mitarbeiter sind unzufrieden, und der Unternehmer hatte seit langem keinen echten Urlaub mehr.

Fragt man nach der langfristigen Perspektive, so antworten die meisten Unternehmer mit unklaren Zielen und Wunschvorstellungen. Häufig wird von der Marktführerschaft gesprochen oder von einem überdurchschnittlichen Wachstum. Tatsächlich hat der Unternehmer dafür aber keine Strategie, sondern träumt schon seit der Gründung von diesen Entwicklungen, während sein Alltag von ständiger Überforderung geprägt ist. Raum für Kreativität und die Schaffung lohnender Perspektiven gibt es nicht.

Von der Fachkraft zum Unternehmer

Die meisten Unternehmensgründer unterliegen dem fatalen Irrtum, dass ihre fachliche Qualifikation sie auch zum Unternehmer qualifiziere. Daher werden so viele Unternehmen von Fachkräften gegründet, die in einem be-

stimmten Bereich erfolgreich sind. IT-Berater, Ärzte, Rechtsanwälte, Makler, Hausverwalter, Physiker, Chemiker, Künstler, Trainer und auch Berater gründen Unternehmen und stellen Mitarbeiter ein. Zunächst sind sie erfolgreich. Allerdings nur so lange, wie sie ihre Kunden selbst bedienen. Wächst das Unternehmen weiter, findet ein Rollenwechsel statt. Die ehemalige Fachkraft mutiert zum Supermann und kümmert sich nun um alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensführung: Buchhaltung, Rekrutierung, Führung, Vertragswesen und so weiter. Jeder Versuch, die Arbeit zu delegieren, scheitert, denn die neuen Mitarbeiter handeln nicht so, wie es der Unternehmer will.

Die Gründe für die nun folgenden Schwierigkeiten liegen einerseits in der steigenden Komplexität, andererseits darin, dass eine Fachkraft eben kein Unternehmer ist und daher keine Unternehmensentwicklung betrieben wird.

Unternehmensentwicklung als strategische Aufgabe

Im Jahre 2004 habe ich zusammen mit Werner Berghaus, dem Herausgeber der Fachzeitschrift *Immobilienprofi*, in Hopfen am See über die Zukunft der Immobilienbranche diskutiert. Immobilienmakler, Hausverwalter und Bau-träger leiden genau wie fast alle anderen Unternehmer unter den oben beschriebenen Problemen. Auch in der Immobilienbranche war es seit Jahren die übliche Praxis, Verkaufs- und Motivationsseminare zu besuchen, um unternehmerischen Erfolg zu erzielen. Aufgrund der steigenden Anforderungen durch den Markt gerät aber auch diese Branche immer mehr unter Druck. So zeigte sich bereits damals, dass die althergebrachten Ansätze kaum noch positive Impulse brachten. Schnell kamen wir zu der Erkenntnis, dass ein ganzheitliches System zur Unternehmensentwicklung benötigt wird, das einerseits einfach zu implementieren ist und andererseits schnelle Erfolge ermöglicht.¹

Der Business-Scan

Hierzu entwickelte ich zunächst mit Unterstützung von Werner Berghaus und Annette Sommer einen Business-Scan, mit dem sich ein Unterneh-

¹ Dieses Modell wurde zwischenzeitlich unter dem Namen Makeln21 (<http://www.makeln21.de>) bekannt.

men innerhalb eines Tages in allen wesentlichen Bereichen untersuchen ließ, damit man anschließend klare Empfehlungen aussprechen konnte, mit welchen Maßnahmen die besten Erfolge zu erzielen sind. Der Scan wurde kontinuierlich verbessert. Mittlerweile liegen die Ergebnisse zahlreicher Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen vor, wobei sich immer wieder die gleichen Problemfelder zeigen.

Auf Basis des Business-Scan und unter Einbeziehung der Erfahrungen vieler sehr engagierter Kunden wurde schließlich das in diesem Buch vorgestellte Modell in Form eines Würfels (Systematic Cube) entwickelt. Dieses Buch vermittelt die konzentrierten Erkenntnisse Tausender Arbeitstage und integriert die Erfahrungen und Ideen Hunderter erfahrener Unternehmer und Berater. Ohne die Offenheit und das Engagement dieser Personen wären dieses Modell und dieses Buch niemals möglich geworden. Das Modell wird mittlerweile von zahlreichen Unternehmen erfolgreich genutzt, optimiert und branchenspezifisch weiterentwickelt. Je mehr Unternehmer das Modell nutzen und je weiter seine Verbreitung ist, desto erfolgreicher werden die Unternehmen. Der Business-Scan ermöglicht dem Unternehmer, in relativ kurzer Zeit die Reife seines Unternehmens zu ermitteln. Der Scan prüft dabei alle wesentlichen Bereiche des Unternehmens, unabhängig von dessen Größe. Ein kleines, sehr gut strukturiertes Unternehmen kann daher ein besseres Ergebnis erzielen als ein großes, weniger gut strukturiertes Unternehmen.

Würde man den Systematic Cube mit einem Motor vergleichen, so hätte dieser acht Zylinder (die acht Hauptgeschäftsprozesse auf der Oberseite). Die Größe (Hubraum, Drehmoment und Leistung) des Motors würden durch das Volumen des Würfels wiedergegeben, was bei einem Unternehmen der Mitarbeiterzahl, dem Marktanteil und dem Umsatz entspricht. Der Business-Scan hingegen misst die Effektivität der einzelnen Zylinder beziehungsweise die Reife der Hauptgeschäftsprozesse. Jeder Zylinder kann maximal 100 Prozent Wirkungsgrad erzielen (was einer Maximalpunktzahl von 800 Punkten im Business-Scan entspricht). Ein großer Motor kann daher zwar mehr Leistung (Umsatz) haben als ein kleiner, aber bei dem kleinen Motor sind die Zylinder möglicherweise perfekt aufeinander abgestimmt, und jeder erzielt die maximale Wirksamkeit. In diesem Fall würde das kleinere Unternehmen deutlich bessere Gewinnmargen er-

zielen, Abläufe wären besser abgestimmt, und die Qualität der Mitarbeiterführung und Leistung wäre vorbildlich. Der Business-Scan ermöglicht den brancheninternen Vergleich von Unternehmen unterschiedlicher Größe. Es lässt sich leicht erkennen, dass ein Unternehmen auf einer hohen Entwicklungsstufe für die Zukunft deutlich besser positioniert ist als ein Unternehmen mit nur schwach entwickelter Reife.

Dieses Buch kann den Business-Scan durch einen erfahrenen Berater nicht vollständig ersetzen, gibt Ihnen aber eine klare Vorstellung von den untersuchten Bereichen und den Aktivitäten, die für eine positive Unternehmensentwicklung notwendig sind. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist eine offene und positive Grundeinstellung. Anfänglich mögen Ihnen einige Ideen neu und unkonventionell erscheinen. Seien Sie versichert, dass alle auf bewährten Ansätzen (sogenannten Best Practices) beruhen und in der Praxis mehrfach überprüft wurden.



Abbildung 1: Die acht Hauptgeschäftsprozesse des Systematic Cube

Um ein Unternehmen entwickeln und seine Reife bewerten zu können, müssen zwangsläufig bestimmte Begriffe definiert werden. Nur damit ist es

möglich, übergreifende Vergleiche durchzuführen und ein zusammenhängendes Verständnis zu entwickeln. Aus diesem Grunde haben wir in diesem Buch Begriffen und deren Definition ein eigenes Kapitel gewidmet, damit Sie schnell darauf zurückgreifen können.

Gegensätzliche Ansichten

An einigen Stellen widersprechen die hier geschilderten Erfahrungen den bekannten Ansätzen. So werden beispielsweise im Hinblick auf Führung von den meisten Experten Methoden vertreten, die sich mehr oder weniger auf die Entwicklung einer Führungspersönlichkeit und deren Eigenschaften konzentrieren. In diesem Buch werden Ihnen hingegen vorrangig Ansätze vorgestellt, wie Sie durch eine Führungssystematik erfolgreich führen.

Der Grundgedanke dabei ist einfach: Wenn Sie es schaffen, durch ein gutes Führungssystem 90 bis 95 Prozent aller Fragen und Probleme unter den Mitarbeitern zu regeln, so brauchen Sie sich persönlich nicht mehr damit zu beschäftigen. Sie benötigen dafür also deutlich weniger Energie, Charisma und Führungspersönlichkeit, sondern können sich auf die kreative Lösung wirklich entscheidender Probleme verwenden. Dabei sind Sie gelassener, entspannter und sicherer als in einem Unternehmen, bei dem aufgrund eines fehlenden Systems und fehlender klarer Regeln ständig Unklarheiten auftreten. Die Grundlage aller hier vorgestellten Gedanken ist also immer die Idee, dass ein funktionierendes System (das aus dokumentierten und angewendeten Regeln, Anweisungen, Prozessen und Automatismen besteht) circa 95 Prozent aller Routineereignisse automatisch regelt und dadurch der Aufwand für den Unternehmer deutlich geringer wird. Gleichzeitig verbessern sich durch Systeme die Qualität, die Zuverlässigkeit und letztendlich die Zufriedenheit aller Beteiligten.

Wenn man sich mit unterschiedlichen Theorien und Ansätzen zur Unternehmensführung beschäftigt, so findet man letztendlich für jede Theorie ein Beispiel, das ihre Richtigkeit zu beweisen scheint. Oft werden diese Theorien auch mit ansprechenden Namen versehen und durch entsprechendes Marketing in den Fokus der Wahrnehmung gerückt. Andererseits findet man genauso leicht Beispiele, die scheinbar beweisen, dass die The-

orie nicht zutrifft. Wenn Sie acht Experten befragen, erhalten sie zehn Meinungen.

Menschen neigen auch dazu, Dinge zu bewerten, von denen sie eigentlich keine Ahnung haben. Dies ist für Unternehmer im Hinblick auf Empfehlungen und Führungsmodelle anfänglich oft verwirrend. Es ist daher unabdingbar, dass Sie sich in jedem Fall eine eigene Meinung bilden und positive wie negative Veränderungen bemerken und diesen begegnen. Die hier vorgestellte Systematik hat den Vorteil, dass sie vollständig, zusammenhängend und aufeinander abgestimmt ist. Kein Aspekt wird dabei ausgelassen, und auch unangenehme Fragen werden beantwortet. Der Business-Scan beweist die Richtigkeit der hier getroffenen Aussagen. Trotzdem sind am Ende Ihre Fähigkeiten und Ihr Wille entscheidend, um das Ganze umzusetzen und mittels Ihres eigenen Unternehmens in eine reale Form zu verwandeln. Es geht dabei um nichts anderes als darum, hervorragend organisierte und erfolgreiche Unternehmen zu schaffen.

Stellen Sie sich eine Gesellschaft vor, in der Unternehmen umfangreichen Zugriff auf alle sinnvollen Organisationsinstrumente haben, die das Unternehmen professionalisieren und systematisieren. Leistungen werden kundenorientierter, Mitarbeiter arbeiten unter effektiver Führung und übernehmen persönliche Verantwortung, und der Unternehmer kann sich voll und ganz der kreativen Entwicklung des Unternehmens widmen. Auf diese Weise schaffen und unterstützen wir Unternehmen, die vorbildlich unsere Gesellschaft formen. Das ist das Ziel.