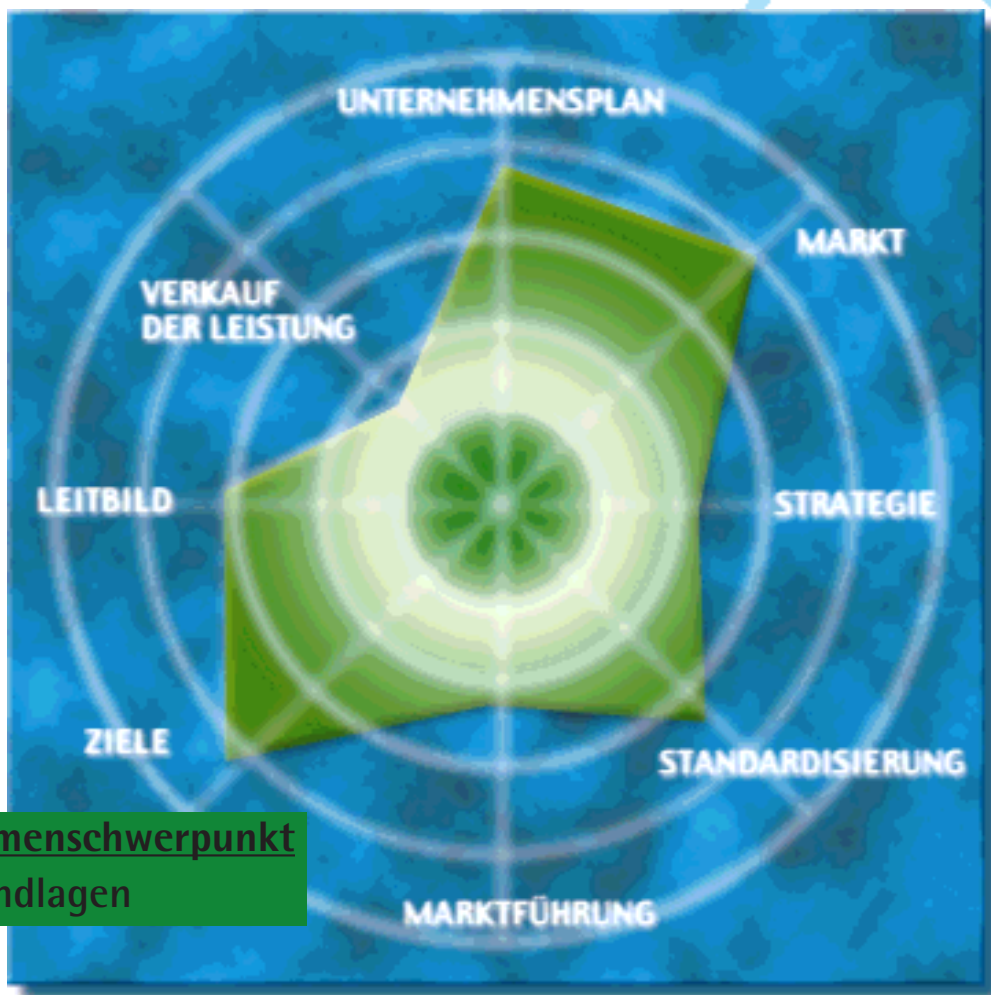


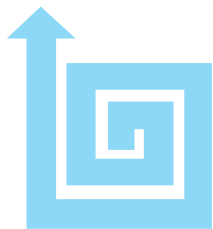
Strategie

Impulse für Erfolg und Wachstum *Journal*



06/2001

Themenschwerpunkt
Grundlagen



Sonderheft zu

- Grundlagen und Instrumenten der Unternehmensstrategie
- Arbeit und Service des StrategieForums

Veränderung als Erfolgsfaktor einsetzen

Grundlagen und Beispiele praktischer Unternehmensstrategie



Prof. Dr.
Kurt-Bernd Otte

Sehr geehrte Damen und Herren,

sicherlich ist es niemandem entgangen, dass die Dynamik der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklung immer größer wird. Sprich: Was heute richtig ist, worauf man heute bauen kann, wird vielleicht morgen schon völlig anders aussehen. Diese Entwicklung schreitet immer schneller voran. Wie soll man sich in solch einer Situation verhalten? Wie soll man für die Zukunft planen? Ist das überhaupt möglich? Nach welchen Kriterien, soll man seine Ziele ausrichten, wenn sich doch alles laufend verändert?

Sie wollen sich selbstständig machen, Ihr Unternehmen neu ausrichten, Ihren Geschäftserfolg verbessern, Ihre Position im Unternehmen verändern? Sie suchen eine Vision für die nächsten 10 Jahre? Nach welcher Strategie gehen Sie dabei vor? Wie stellen Sie sicher, dass Sie die richtigen Entscheidungen treffen?

Die prinzipiellen Fragen lauten: Wie können Sie aus der Not eine Tugend machen? Wie nutzen Sie die Dynamik der Veränderungen als Erfolgsfaktor? Wie profitieren Sie von einer Situation, vor der immer mehr Menschen und Unternehmen kapitulieren? - Die Antwort lautet: Mit der gezielten Ausrichtung Ihrer Kräfte. Mit einer ausgefeilten Strategie. Hierfür gibt es sicherlich keine Patentlösung aber vielleicht bedeutend mehr praktisches Know-how als Sie denken.

Dieses Heft möchte Ihnen einen kleinen Einblick in die Grundlagen PRAKTISCHER Unternehmensstrategie geben, diese anhand einer Fallstudie demonstrieren und einige Instrumente vorstellen, mit denen Strategie entwickelt und umgesetzt werden kann. Nicht zuletzt wollen wir Ihnen das

StrategieForum näher bringen, das sich seit mehr als 30 Jahren mit diesen und ähnlichen Fragen beschäftigt und Sie dafür gewinnen, vom Nutzen einer Mitgliedschaft zu profitieren.

Mit herzlichem Gruß
Prof. Dr. Kurt-Bernd Otte
Vorstandsvorsitzender

INHALT

StrategieForum

Einführung	2
Netzwerk	20
Zehn gute Gründe	21

Grundlagen

EKS-Strategie	4
Mewes	12
Engpassprinzip	14
Zielgruppe (ZG)	15

Fallstudie

Sanierungsfall	6
----------------	---

Adressen

22

Instrumente

EngpassAnalyse	16
StrategieTableau	17
Zielgruppenkurzbewerbung	17
Spannungsbilanz	18
MindMapping	18
Strategiebasierter Businessplan	19
Kybernetische Kalkulation	19

Sicherlich gibt es keine Patentlösung aber vielleicht bedeutend mehr praktisches Know-how als Sie denken!

Es gibt mehr Möglichkeiten als man denkt!

Instrumente und Know-how, um Veränderung souverän zu meistern

Das StrategieForum ist ein Zusammenschluss von Unternehmern, Freiberuflern und Angestellten, die ihren Erfolg systematisch und mit der richtigen Strategie angehen. Als Verein bieten wir Ihnen Know-how, Strategie, Systematik, bewährte Instrumente und jede Menge Praxisbeispiele. Damit können Sie Ihren eigenen strategischen Veränderungs-

prozess gezielt angehen. Die Welt verändert sich immer schneller. Wer nicht mitzieht, wird es immer schwerer haben. Unternehmensstrategie ist ein praktisches Instrument, um diese Prozesse erfolgreich zu meistern. Das StrategieForum wird Ihnen dabei helfen. Informieren Sie sich auf den Seiten 20-21 über unsere einzelnen Leistungen.

Es geht auch anders ... Mit der richtigen Strategie!

Die richtige Strategie ist das Verbindungsglied von der Vision zur praktischen Umsetzung

Eine Binsenweisheit: Ein auf Sand gebautes Haus wird nie sicher stehen! Wenn jedoch das Fundament, wenn die Voraussetzungen stimmen, ist sichergestellt, dass Sie Ihre Ideen auch wirklich erfolgreich umsetzen können. Wenn Sie Ihr Vorhaben in einen größeren Zusammen-

hang stellen, einem übergeordneten Plan folgen, den Sie sich selbst erarbeiten und wenn dieser auf einer ganzheitlichen Strategie beruht, wird sich der Erfolg einstellen. Eine Strategie fordert und fördert Denken und Handeln in Zusammenhängen:

1.) Entwickeln Sie Ihre Stärken!

**2.) Konzentrieren Sie Ihre Kräfte
auf den wirkungsvollsten Punkt!**

**3.) Entwickeln Sie Ihre
eigene Marktnische!**

**4.) Werden Sie in Ihrem Bereich
zum besten Problemlöser!**

StrategieForum im Überblick:

- Das StrategieForum e.V. wurde 1970 gegründet. Es versteht sich als Kooperationsnetzwerk „für Erfolg und Wachstum“.
- Der Verband bietet seinen Mitgliedern Grundlagenwissen, Unterstützung und Umsetzungshilfen bei der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens bzw. Ihrer Existenz. Dies beinhaltet u.a. Fragen zu Existenzgründung und Unternehmensnachfolge, zum Umgang mit Wachstum und zu den Auswirkungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels auf das Unternehmen.
- Auf verschiedenen Ebenen findet ein Know-how-Transfer statt, u.a. zu den Themen Stärken-, Zielgruppen-, Engpassanalyse, Unternehmensplan, Nutzensteigerung, Kooperations- und Innovationsstrategie, Franchisesysteme, Marktführung. Grundlage ist ein ganzheitlicher, kybernetischer Strategieansatz.
- Die rund 2000 Mitglieder sind Unternehmer, Freiberufler und leitende Angestellte aus allen Bereichen der Wirtschaft.
- Die Mitgliedschaft kostet € 96 jährlich.

EKS – Die Basisstrategie

Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie nach Wolfgang Mewes

Die Basis des vom StrategieForum verwendeten Strategie-Begriffs liefert die kybernetische Managementlehre namens „Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie (EKS)“. Sie wurde bereits Ende der 60er Jahre vom Systemforscher Wolfgang Mewes entwickelt und in Form eines Fernlehrgangs verbreitet. In dieser Zeit hat die EKS in Hunderten von Beispielen ihre Wirksamkeit bewiesen. Der Lehrgang wurde mehrere 10.000 mal verkauft.

Strategie, wie sie von Mewes verstanden wird, ist ein Instrument zur ganzheitlichen Steuerung eines Unternehmens aber auch einer beruflichen Karriere einer Einzelperson. Eine „Erwerbsstruktur“ wird als lebendiger Organismus, als kybernetisches System begriffen, das auf interagierenden Wechselwirkungen basiert und dann erfolgreich ist, wenn es einem übergeordneten System (Zielgruppe) einen – möglichst zwingenden – Nutzen bietet. Daher liegt das Ziel des unternehmerischen Stre-

bens laut EKS eben NICHT in der Gewinnmaximierung, sondern in der Maximierung des Nutzens für die Zielgruppe. Bei konsequenter Anwendung der EKS stellt sich ein finanzieller Erfolg sowie die mittel- bis langfristige Marktführung im jeweiligen Segment als logische Folge ein.

Bei der EKS wird das unternehmerische Handeln an vier Grundprinzipien ausgerichtet. Die sieben Phasen führen zur systematischen Umsetzung.

Die 4 Grundprinzipien

Die vier Grundprinzipien stehen für eine Denk- und Handlungsweise jenseits der „Produktorientierung“. Durch ihre Umsetzung wird ein Lernprozess gestartet, der Schritt für Schritt zu Selbstorganisationsprozessen im Unternehmen und dessen Umwelt führt.

Prinzip 1 – Konzentration der Kräfte:

Seine Stärken analysieren und zu einer Spitzenleistung ausbauen. Seine Sinne, Kräfte und Mittel nicht „breit und verzettelt“, sondern „spitz und konzentriert“ einsetzen.

Prinzip 2 – Engumrissene Zielgruppe:

Sich nicht „an alle“ richten, sondern in einer klar definierten und abgegrenzten Zielgruppe Fuß fassen. Mit der wachsenden Anziehungskraft erweitert sich die zunächst enge und übersichtliche Gruppe von selbst.

Prinzip 3 – In die Lücke gehen:

Sich nicht nach dem „Mainstream“ entwickeln, nicht anstreben, was alle wollen, sondern Konzentration auf die Lösung des größten Problems seiner Zielgruppe. D.h. den Engpass lösen, der sie am stärksten in ihrer Entwicklung behindert.

Prinzip 4 – „Tiefe“ statt „Breite“:

Sich nicht in die „Breite und Perfektion“ entwickeln, sondern „in die Tiefe“, d.h. bei naheliegenden Problemen der Zielgruppe beginnend auf ihre zentralen Probleme zu. Damit wächst automatisch die eigene Bedeutung für die Zielgruppe.

Die 7 Phasen

Um die vier genannten Prinzipien Schritt für Schritt umzusetzen, hat Wolfgang Mewes sieben Phasen entwickelt. Ihre Umsetzung führt automatisch zu einer zunehmend häufigeren Wiederholung zunehmend gleicher Prozesse, Überlegungen, Lösungen und Ergebnisse und damit zu einer systematischen Konzentration der Kräfte auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt. - Für jede dieser Phasen gibt es eine Menge Hintergrundinformationen, Instrumentarien und praktische Fallbeispiele.

Phase 1 - Welche besonderen Stärken habe ich oder mein Betrieb? Die Ist-Situation wird analysiert und die speziellen Stärken als Kernkompetenz herausgearbeitet. In einer Differenzanalyse wird eine Profilierung gegenüber den Mitbewerbern vorgenommen. Am Ende steht ein klares Eignungsprofil.

Phase 2 - Das erfolgversprechendste Geschäfts- bzw. Aufgabenfeld wird erforscht: Für die Lösung welcher Aufgabe bzw. welcher Probleme bin ich durch mein Stärkenprofil optimal geeignet?

Phase 3 - Welche Zielgruppe hat genau das Problem, das ich lösen kann? Dies ist meine erfolgversprechendste Zielgruppe. Bei ihr entwickelt mein Problemlösungspotenzial die größtmögliche Anziehungskraft. Im Dialog mit dieser Zielgruppe finde ich heraus, welche Probleme sie tatsächlich hat.

Phase 4 - Wie kann ich meine Problemlösung so profilieren und weiterentwickeln, dass ich ihr brennendstes Problem, ihren größten Entwicklungseingpass lösen kann? Dazu muss ich die Zielgruppe eventuell weiter differenzieren und intensiv mit ihr in den Dialog treten (Nicht grübeln, sondern Zielgruppe fragen!).

Phase 5 - Durch eine Innovation wird eine zwingende Problemlösung für den Zielgruppenengpass erarbeitet. Aufgrund der Kenntnis des Engpasses in Verbindung mit meinen Stärken wird eine Innovation mit zwingendem Nutzen für die Zielgruppe entwickelt.

Phase 6 - Um eine innovative Lösung ohne eigene Verzettelung anbieten zu können, sucht man sich ggf. Kooperationspartner, die durch ein komplementäres Stärkenprofil die Problemlösung und damit ein marktfähiges Produkt ermöglichen. (Die Zusammenarbeit erfolgt erst einmal auf Grenzkostenbasis.)

Phase 7 - Hinter jedem Problem liegt ein „grundlegenderes“ Problem verborgen. Am Ende der Kette steht ein „konstantes soziales Grundbedürfnis“. Durch eine nachhaltige Problemlösung hinsichtlich dieses Grundbedürfnisses der Zielgruppe wird die Marktführerschaft (im eigenen, klar definierten Marktsegment) angestrebt.

Mehr zur EKS unter
www.strategie.net/info/EKS.html

Das
StrategieForum



...gibt mir seit vielen Jahren immer wieder strategische Impulse und Anregungen, die ich in meiner täglichen Berufspraxis umsetzen kann.

*Bernd Schlüter,
Leasing&more
Schlüter e.Kfm.*

Der EKS-Fernlehrgang

EKS® ist ein eingetragenes Warenzeichen. Es bezieht sich auf den EKS-Fernlehrgang, der bei der „Die Strategie Wolfgang Mewes GmbH“, einer Tochter der DWG-Deutsche Weiterbildungsgesellschaft absolviert werden kann. Der Abschluss des Fernlehrgangs ist jedoch keine Voraussetzung, um von den Vorteilen und Leistungen des StrategieForums profitieren zu können.

Weitere Informationen im ServiceBüro Tel (0621) 484 2873 oder info@strategie.net

Die Problemlösung liegt im Markt

Erfolgreiche Firmensanierung durch Spezialisierung und Erschließung der erfolgversprechendsten Marktlücke

6

Wie eine Sanierung auf der Grundlage der kybernetischen Managementlehre nach Wolfgang Mewes in der Praxis aussieht, zeigt das folgende Beispiel des Unternehmensberaters Hans Fraenkler am Falle seines Kunden „Felix Bauelemente“.



Hans Fraenkler

Die Ausgangslage

Firma Felix – ein inhabergeführter, mittelständischer Familienbetrieb, 60 Mitarbeiter, ca. 12 Mio. DM Umsatz – war ein erfolgreicher Hersteller von Bauelementen. Kunden waren: private Bauherren, Bauträger, Wohnungsbaugesellschaften, gewerbliche Bauherren und Kommunen. Akquisition und Betreuung erfolgten regional und überregional. Die Produkte waren mit denen des Wettbewerbs vergleichbar. Eine Überkapazität des Marktes mündete bereits in Preisdruck. Unternehmer Felix hatte auf seinem Geschäftsfeld genügend Erfahrungen sammeln und die Firma bisher an allen Klippen vorbei steuern können. Die Perspektiven waren so gut, dass er Investitionen im Umfang von ca. 3 Mio. DM in seinen Maschinenpark und die

Automatisierung vorgenommen hatte. Die Fertigungskapazität sollte gesteigert, Abläufe rationalisiert werden.

Die Lage änderte sich schlagartig, als ein Großabnehmer – 50% des Umsatzes – in Konkurs ging. Die Ertragslage veränderte sich negativ. Die eingeleiteten Investitionen belasteten die Liquidität; das Unternehmen war akut gefährdet. In dieser Situation wurde ein Unternehmensberater mit dem Krisenmanagement beauftragt.

Die Grundstrategie

Die Analyse ergab: Die Firma Felix befand sich bereits in der Ertragskrise (siehe Abb1). Sie verzeichnete einen Verlust von 1,5 Prozent nach Steuern, konnte jedoch noch einen positiven Cash Flow aufweisen. Im Rahmen der Beratung wurde als strategische Vision anvisiert, mit dem vorhandenen Personal 10 Prozent mehr Umsatz abzuwickeln, anstatt den üblichen Weg des Abbaus der Arbeitsplätze zu gehen. Bereits diese motivierende Zielvorgabe sicherte die Kooperation aller Mitarbeiter im Betrieb und förderte auch das Verständnis und die Unterstützung für die notwendigen Maßnahmen. Wichtiger als Kosten zu sparen, ist die Außenorientierung, denn die Problemlösung liegt „im Markt“. Durch die Konzentration der Kräfte nach außen werden Chancen der Zukunft erkannt und die Verzettelung in der Innenorientierung vermieden.

Das Ergebnis nach einem Jahr

Bei gleicher Materialkostenstruktur veränderte sich innerhalb eines Jahres der Rohertrag nicht. Die Personalkosten jedoch sanken prozentual auf 36,4 Prozent, die sonstigen Kosten auf 20,9 Prozent. Das Betriebsergebnis stieg auf 7,7 Prozent und der Gewinn vor Steuer auf 4,2 Prozent. Das konnte sich sehen lassen!

Die Ertragslage verlief negativ. Eingeleitete Investitionen belasteten die Liquidität; das Unternehmen war akut gefährdet.

G+V Rechnung der letzten drei Jahre Ermittlung der %-Kennzahlen

• Umsatz	=	100,0 %
• Materialkosten	=	35,0 %
• Rohertrag	=	65,0 %
<hr/>		
• Personalkosten	=	40,0 %
• Sonstige Kosten	=	23,0 %
Summe Kosten	=	63,0 %
<hr/>		
• Betriebsergebnis	=	2,0 %
• Kapitaldienst	=	3,5 %
<hr/>		
• Gewinn v. Steuer	=	- 1,5 %
<hr/>		
• Gewinn n. Steuer	=	- 1,5 %
+ AfA	=	3,0 %
= Cash Flow	=	+ 1,5 %

Abb1- Die Firma Felix stellte sich in der Analyse der Vergangenheit wie folgt dar

In sieben Schritten zum Erfolg

Der erste Schritt:

Ist-Situation und Stärken-Analyse

Zuerst galt es, die Ist-Situation zu ermitteln – ohne Beschönigungen. Festgehalten werden sollten aber nicht nur negative Momente und Zustände. Wichtiger noch sind die ins Bewußtsein zu holenden Stärken des Unternehmens. Diese sind fast immer vorhanden; sie müssen nur „entdeckt“ werden. Sie können bei der Suche nach der weiteren strategischen Ausrichtung entscheidend sein. Vor allem besondere Eignungen und Erfahrungen, insbesondere die Problemerkahrungen bei der Lösung von Kundenproblemen, stehen im Vordergrund der Untersuchung; aber auch Neigungen und Interessen des Unternehmers und der Mitarbeiter/innen, sie sind der Schlüssel für die künftige Entwicklung.

Die Einbeziehung Ihrer Kunden und Lieferanten kann fruchtbare weitere Erkenntnisse bringen. Hinterfragen Sie bei abweichender Beurteilung die Gründe. Die Erfahrung zeigt, dass sich erst aus diesen unterschiedlichen Sichtweisen das allgemeine Bild ermitteln lässt. Auf jeden Fall empfiehlt sich ein schriftliches Vorgehen. Hilfsmittel wie Fragenkatalog (s. Abb2) oder Checkliste: Stärken- und Schwächenanalyse (s. Abb3) können dabei von Nutzen sein. Im Beispielfall Felix stand nur wenig Zeit zum Handeln zur Verfügung. Das Unternehmen Felix war bereits in die Ertragskrise geraten. Aus der Analyse der Ist-Situation in Verbindung mit der Wettbewerbsbewertung und Markteignung konnte zunächst das Schwächen-Profil, erstellt werden (s. Abb4).

Bei der Suche nach dem Stärken-Profil wurden folgende Punkte festgehalten:
Moderne Fertigung (durch Investitionen), Projektmanagement, gute Produktkenntnisse, Erfahrung in der Großkundenbetreuung, zusätzliche Dienstleistungen für Großkunden, gute Einkaufskonditionen bei Lieferanten, Kapazitätsplanung und Koordinierung mit den Montageterminen.

Der zweite Schritt:

Zielbestimmung

In dieser Stufe entwickeln Sie eine Vision der zukünftigen Positionierung Ihrer Firma in Ihrer Branche. Die strategische Vision ist ein Idealbild, eine Vorstellung, vielleicht auch ein Traum, aber auf jeden Fall Ihr strategischer Kompass. Ausgehend von dieser Vision werden die jährlichen Zielsetzungen formuliert, die jeweils erreicht werden müssen, um Ihre Vision mit praktischen Maßnahmen in die täglichen Handlungen einzubeziehen.

Oftmals wird die neue strategische Ausrichtung durch eine Blockade-Politik der Führungsebene erschwert. Dafür gibt es Gründe. Die vielen Beratungen und Gespräche mit Inhabern und Firmengründern zeigen: Persönliche Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung der Firma sind mehr auf finanzielle Ziele konzentriert: mehr Gewinn machen – mehr Einnahmen erzielen – die Schulden bezahlen können. Nur wenige sehen ihre Zielvorstellungen in Verbindung mit der Branche; zum Beispiel: „Wir sind der beste Betrieb für die Herstellung und Montage von ...“ oder: „Wir haben das größte Sortiment und die größte Auswahl.“ oder: „Wir haben die besten Fertigungsmöglichkeiten.“ Und ganz selten sind konkrete Vor-

Stärken-Profil ermitteln:

- Was sind unsere besonderen Stärken?
- Was unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern?
- Welche Kunden bedienen wir besonders gut?
- Auf welche Kundengruppe sollen wir uns besonders konzentrieren?
- Mit welcher Firma können wir gemeinsam den Markt bedienen?
- Welche besonderen Erfahrungen bzw. welches Know-how haben unsere Mitarbeiter?
- Welchen Nutzen verkaufen wir mit unserer Leistung?
- Welchen zwingenden Nutzen können wir unseren Kunden bieten?

Abb2 - Fragen zur Stärkenermittlung.

Nr.	STÄRKEN- / SCHWÄCHENANALYSE	sehr schlecht	weniger schlecht	gleich gut	etwas besser	viel besser

Abb3 - Beurteilungsmaßstab sind die unmittelbaren Wettbewerber.

stellungen, die sich bereits mit der Zielgruppe beschäftigen: „Wir sind der komplette Anbieter für Kindergarten-Ausstattungen.“ oder: „Wir sind der führende Anbieter von ...“.

Besonders wichtig ist es, das Verständnis für die gemeinsame Zielbestimmung zu schaffen, in der sich alle Beteiligten wiederfinden (s. Abb5). Es lässt sich in diesem Stadium nicht auf jede Frage eine konkrete Antwort finden. Es lässt sich aber ein gemeinsamer, konstruktiver Geist, eine Wunschliste oder auch ein konstruktives Anforderungsprofil erstellen, an dem alle beteiligt werden (s. Abb6). Die Firma Felix musste aus den folgenden vorhandenen Strukturen ihre Zielbestimmung entwickeln:

1. Zwang zur Serienfertigung
2. Reserven der Produktivität
3. Senkung der Stückkosten
4. Verbesserung der Durchlaufzeit
5. Reduzierung der Kapitalbindung.

In Verbindung mit dem Stärken-Profil und der Krisensituation wurden bei diesem Schritt die Mengenleistung von 90 Einheiten pro Tag auf 120 Einheiten pro Tag festgelegt. Diese Leistungsmenge sollte mit den vorhandenen Mitarbeitern erreicht werden. Die zukünftige Umsatzentwicklung musste aus den realen Kostenstrukturen aufgebaut werden. Bereits wenige Besprechungen reichten aus, um ein vorläufiges Firmenleitbild zu entwickeln:

Auf einmal stand nicht mehr das Produkt im Mittelpunkt der Unternehmenskommunikation, sondern der Produktnutzen.

- austauschbare Produkte
- Überkapazitäten im Markt
- Auftragserteilung nach Ausschreibung
- Vergabe nach Niedrigpreis
- geringer Maschinennutzungsgrad
- lange Durchlaufzeit
- zu hohe Kapitalbindung Lager/Fertigung
- sinkende Umsatzentwicklung
- steigende Personalkosten
- negative Bilanzentwicklung
- Zwang zur Reduzierung der Mitarbeiter
- negative Entwicklung der Bankverbindung
- zu geringe Kapitalausstattung
- sinkende Zahlungsmoral der Kunden
- Preisverfall der Leistung
- Liquiditätsprobleme
- keine Vorstellung über die zukünftige Entwicklung der Firma

Voraussetzungen für die Zielbestimmung schaffen!

- Persönliche Zustimmung der Beteiligten erreichen
- Andere Möglichkeiten der Firmensanierung ausschließen
- Keine Schuldzuweisungen zulassen, gemeinsam die Ursachen beseitigen
- Die üblichen destruktiven Argumente entkräften:
 - „Unsere Finanzlage erlaubt keine Experimente.“
 - „Dazu fehlen uns geeignete Mitarbeiter!“
 - „Ich habe dazu keine Zeit!“
 - „Was soll ich sonst noch alles machen?“
 - „Wer soll das Alles machen?“
 - „Alles nur graue Theorie!“
 - „Das bringt doch nichts!“

„Wir sind der führende Hersteller für die Abwicklung von Großprojekten im Wohnungsbau. – Unsere Dienstleistung sichert die Kundenbindung zu Wohnungsbaugesellschaften. – Wir renovieren eine komplette Wohneinheit pro Tag. – Wir müssen nur einmal in die Wohnung. – Wir übernehmen die gesamte Koordinierung und Abstimmung mit dem Mieter. – Wir übernehmen die Einweisung und Abnahme der Leistung durch den Mieter. – Wir wollen eine Umsatzsteigerung von 15 Prozent p.a. – Wir wollen einen Ertrag von 6,5 Prozent vor Steuer“ (s. Abb7).

Der dritte Schritt: Bestimmung der Zielgruppe

Jetzt müssen Sie Ihre Firma aus dem Zusammenhang der Marktstrukturen heraus betrachten. Wie entwickelt sich der Markt? Sie bestimmen Ihr zukünftiges Geschäftsfeld nach den Marktchancen. Die ABC-Analyse der Umsätze mit den vorhandenen Kunden der Firma Felix ergab, dass der Anteil der Wohnungsbaugesellschaften am stärksten vertreten war. In Verbindung mit der Fertigungsstruktur war die Firma auch auf diese Zielgruppe eingestellt. Weitere Überlegungen in Richtung privater Bauherren, dem Gewerbebau oder exklusivem Wohnungsbau wurden schnell verworfen, weil in diesen Bereichen das zukünftige Mengengerüst nicht hätte erreicht werden können.

Die Zielgruppe der Firma Felix wurden deswegen große Wohnungsbaugesellschaften mit Renovierungsbedarf. Die Anforderungen dieser Großkunden kann ein kleiner oder mittlerer Wettbewerber nicht erfüllen. Auf diese Zielgruppe konnte Felix nunmehr seine konzentrierten Kräfte ausrichten und nach den vorhandenen Problemen dieser Zielgruppe suchen. Das Unternehmen hatte in der Vergangenheit umfangreiche Erfahrungen sammeln können; zum Teil auch negative Erfahrungen, wenn zum Beispiel in der Projektab-

Abb4 - Ergebnis der Schwächenanalyse

Abb5 - Regeln für die Zielbestimmung

nahme kleine Mängel zum Abbruch der Abnahme führten. Die Problemerkennung mit der Zielgruppe konnte jetzt zum Tragen kommen.

Der vierte Schritt:

Zielgruppenprobleme erfassen und lösen

Nachdem Sie Ihre wichtigste Zielgruppe ermittelt haben, betrachten Sie deren Probleme. Welche Problemlösung bietet Ihre Leistung zur Zeit? Wie unterscheidet sich Ihre Leistung von der Ihrer Wettbewerber? Erfassen Sie die aktuellen Sorgen Ihrer Kunden und ermitteln Sie daraus das brennendste Problem. Das kann zum Beispiel mittels einer Fragebogenaktion geschehen. Um die Rücklaufquote zu steigern, kann ein Gewinnspiel angeboten werden oder Sie befragen auch einige gute alte Kunden persönlich. Bestimmen Sie einen konkreten Referenzkunden für Ihr neues Angebotsprofil. Ein Kunde, zu dem Sie ein persönliches, gutes Verhältnis haben, der Ihre Leistung offen und kritisch aus seiner Sicht bewertet. Der aber auch Anregungen und Wünsche anmeldet, die aus seiner Sicht formuliert werden und seinen Bedarf zeigen, selbst wenn Sie den Bedarf zur Zeit noch nicht abdecken. Aus seinen Wünschen und Anregungen entwickeln Sie Ihr neues Angebotsprofil.

Mit der Konzentration auf die erfolgversprechendste Zielgruppe der Firma Felix (große Wohnungsbaugesellschaften) wurden deren Probleme erst einmal systematisch erfasst und bewertet (s. Abb8). Als größtes Problem wurde der Termindruck in Verbindung mit dem jeweiligen Mieter ermittelt.

Mit diesem Wissen wurde nach individuellen Lösungen gesucht, die so im Wettbewerb niemand anbot. Nach dieser systematischen Vorarbeit sprang die Lösung dann förmlich ins Auge. Ein Lösungspaket mit folgendem Inhalt konnte geschnürt werden: komplette Materialbereitstellung an der Baustelle - keine Verzögerungen - verbindliche Sanierung einer Wohnung innerhalb eines Tages - mit der Abnahme durch den Mieter - alle notwendigen Terminabsprachen erfolgen direkt mit dem Mieter - nur kurzfristige Belästigung des Mieters durch die Sanierungsmaßnahmen - die Wohnungsbaugesellschaft wird von jedwedem Koordinierungsaufwand entlastet - und erhält neben den fertigen Leistungen (auch im Winter keine

witterungsbedingten Nacharbeiten) das Übergabe- und Abrechnungsprotokoll.

Mit diesem Leistungsprofil war die Firma Felix konkurrenzlos auf dem Markt. Jetzt ging es an die Umsetzung: Aus dem Stärken-Profil wurde gemeinsam mit Betriebs-, Vertriebs- und Montageleitung der Firma Felix ein Angebotsprofil mit konkreten Ausführungsschritten für einen typischen Bedarfsfall erstellt. Für die konkrete Erprobung der neu entwickelten Problemlösung konnte ein Referenzkunde gewonnen werden. Gemeinsam mit diesem sollte dann die Problemlösung mit einem konkreten Auftrag erprobt werden. Aus der Praxis heraus konnten anschließend - zusammen mit dem Referenzkunden - Verbesserungsmöglichkeiten erfasst werden.

Der fünfte Schritt:

Erproben und Optimieren der kundenspezifischen Lösung

Ihr Kunde liefert Ihnen gerne Informationen über seine Problemstellung und gibt Ihnen auch weitere Hilfestellungen bei der Umsetzung Ihrer Problemlösung, denn er profitiert vom Ergebnis ebenso wie Sie. Gemeinsam entwickeln Sie eine bessere Lösung als Sie es allein gekonnt hätten. Bereits in diesem frühen Stadium werden die Kosten, die Ihr Kunde bereit ist zu zahlen, ein wichtiger Wegweiser. Sie lernen Ihre Leistung aus dem Blick Ihrer Kunden zu beurteilen. Sie sehen die Austauschbarkeit Ihrer Produkte im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern und entwickeln gezielt Ihre persönliche Differenzleistung, die Sie wesentlich von Ihren Wettbewerbern unterscheidet.

In Ihren Prospekten und Anzeigen sprechen Sie dann über den zwingenden Nutzen für Ihre zukünftigen Kunden, da

Das
StrategieForum



...hat mir Mut gemacht und mich Schritt für Schritt auf dem Weg in die berufliche Selbstständigkeit begleitet.

Eveline Uhrig,
Unternehmerin,
Atelier für
Grabgestaltung

Strategische Zielsetzung formulieren

- Die Firma hat sich erfolgreich auf eine Marktlücke spezialisiert.
- Diese Spezialisierung wird von der konkreten Zielgruppe bestätigt.
- Über die Spezialisierung wird ein wettbewerbsüberlegener Nutzen geboten.

Ertragszielsetzung bestimmen

- Das Betriebsergebnis schließt pro Monat mit ..% vom Umsatz positiv ab.
- Der Gewinn vor Steuer schließt pro Monat mit ..% vom Umsatz positiv ab.
- Der Cash Flow ist mit% vom Umsatz positiv und ermöglicht die laufenden Finanzierungen.

Liquiditätszielsetzung festhalten

- Die laufende Bedienung der Darlehen erfolgt ohne Probleme.
- Die Kontokorrent-Linie wird nur zu 30 % genutzt.
- Skontonutzung für alle Rechnungen wird eingehalten.

Abb6 - Um einen ständigen Überblick über die laufende Entwicklung zu behalten, sollten Sie Ihre zukünftige Soll-Situation beschreiben.

Immer mehr Wohnungsbau-gesellschaften erkannten ihre Vorteile in der Spezialisierung der Firma Felix.

Sie ja bereits die praktische Erfahrung und Bestätigung haben. Auf einmal steht nicht mehr das Produkt im Mittelpunkt Ihrer Anzeige und Prospekte, sondern der Produktnutzen – aus der Sichtweise Ihrer Kunden formuliert.

Auch bei der Firma Felix folgte auf die Theorie die Praxis: die Erprobung mit einem Referenzkunden. Sichtbare Mängel wurden dabei ständig erfasst und mit geeigneten Maßnahmen beseitigt.

So wurden zum Beispiel:

- eine umfassende Mieterinformation über die vorgesehenen Sanierungsmaßnahmen erstellt
- eine Schulung für die Monteure eingerichtet
- Reservierungsflächen für die Materialbereitstellung eingeführt und
- ein schnellerer Abtransport der ausgebauten Elemente organisiert.

Nach der erfolgreichen Erprobung konnten die Werbung und die Angebote auf diese konkrete Zielgruppe ausgerichtet werden. Dies geschah einfach durch die Benennung ihrer Probleme und die Vorstellung der Lösungsvorschläge. Immer mehr Wohnungsbaugesellschaften erkannten ihre Vorteile in der Spezialisierung der Firma Felix. Mit jeder Abwicklung in der Renovierung großer Wohnanlagen wurde das Leistungsprofil der Firma Felix besser. Die Materialbestellung erfolgte zu genau abgestimmten Terminen, bei den Monteuren saß bald jeder Handgriff, die kalkulierten Montagezeiten wurden sogar unterschritten.

Durch die Nachfrage und Auftragserteilung steigerte sich der Auftragsbestand kontinuierlich;

teilweise mussten schon längere Lieferzeiten genannt werden.

Der bisherige Engpass „Auftragsbeschaffung und Auftragslage“ ist nicht mehr vorhanden. An seine Stelle ist ein neuer Engpass getreten: „Fertigungskapazität und Mengenleistung“. Der begrenzende Engpass verlagerte sich von der Absatzseite zu der Fertigungsseite. In diesem Stadium verlassen wir die Außenorientierung und wenden uns der Innenorientierung zu.

Zielbild / Plan G+V

• Umsatz / Neu	=	100 %
• Materialkosten	=	35 %
• Rohertrag	=	65 %
<hr/>		
• Personalkosten	=	36 %
• Sonstige Kosten	=	21 %
• Summe Kosten	=	57 %
• Betriebsergebnis	=	8 %
• Kapitaldienst	=	3 %
• Gewinn v. Steuer	=	5 %

Abb7 - Die Soll-Situation wurde folgendermaßen festgelegt.

EKS-Gedanken sichtbar machen

Visualisierung von Hartmut Gunkler



**Der kybernetisch wirkungsvollste Punkt:
Wer die Schraube löst, kommt voran.**

Copyright Hartmut Gunkler

Der sechste Schritt:

Schwachstellen erfassen und engpassbezogen beseitigen

Wenn wieder genügend Aufträge vorhanden sind, können Sie sich auch auf die innerbetrieblichen Probleme konzentrieren. Diese Konzentration ist auf die Wertschöpfungskette ausgerichtet (Produktionsmaterialfluss) und sucht in Verbindung mit dem Materialfluss nach der begrenzenden Engpassanlage. Über eine Betriebsdatenerfassung (BDE) wird der begrenzende Faktor analysiert und beobachtet. Gleichzeitig wird der Maschinennutzungsgrad pro Tag automatisch ausgewertet und allen beteiligten Mitarbeitern zugänglich gemacht. Wenn eine Maschine bei 480 Minuten Laufzeit nur 240 Minuten tatsächlich produziert, dann haben wir einen Maschinennutzungsgrad von 50 Prozent.

Das besondere Interesse gilt nun der Ausfallzeit. Wenn Sie die Ursache für Ausfallzeiten kennen, können Sie Lösungen zu ihrer Beseitigung erarbeiten. Bei Ausfallzeiten wegen Reparaturen ist die vorbeugende Wartung ein einfaches, aber wirksames Mittel. Die Wirkung der jeweiligen Maßnahmen können sofort mit BDE-Geräten automatisch erfasst und ausgewertet werden.

Zum Erstaunen aller Beteiligten lag der begrenzende Engpass in der Firma Felix bei einer vollautomatischen Anlage. Diese Anlage war zwar den ganzen Tag in Betrieb, wurde jedoch produktiv nur zu 54 Prozent genutzt. Die BDE-Auswertung ergab folgendes: an erster Stelle standen unbegründete Störungen – an zweiter Stelle Reparaturen – an dritter Stelle Wartezeiten auf Material.

Die Einführung der vorbeugenden Wartung zeitigte schon schnell positive Ergebnisse: Der Ausfall wegen Wartung und Reparatur konnte fast gänzlich vermieden werden. Mit Einführung einer Maschinen-Nutzungsgrad-Prämie, die als Gruppenleistungsprämie konzeptioniert war, wurden alle Mitarbeiter im Engpass-Bereich motiviert, die Wartezeiten auf Material wesentlich zu reduzieren. Der heutige Nutzungsgrad liegt bei 96 Prozent. Die Steigerung von 54 auf 96 Prozent wurde nur durch die vorhandenen Mitarbeiter erbracht.

Der siebte Schritt:

Kooperationspartner aktiv einbinden

Für die Entwicklung der Problemlösung benötigen Sie vielleicht zusätzliches Know-how. Sie sollten sich nicht scheuen, kompetente Partner zu suchen und einzubinden. Ihr Unternehmen wird sich durch diese Partnerschaft verstärken. Sie können sich dadurch auf das konzentrieren, was Sie am besten beherrschen, und überlassen andere Leistungen anderen Experten.

Bei Felix erfolgte der siebte Schritt fast zwangsläufig. Die Firma wurde nach und nach in der Zielgruppe bekannt. Die saubere und problemlose Abwicklung der Renovierungsmaßnahmen sprachen sich in der Branche herum; Anfragen und Aufträge nahmen zu. Die Folge waren Montageaufträge in ganz Deutschland. Die Monteure waren länger unterwegs, teilweise sogar die ganze Woche. Was am Anfang wie ein Problem aussah – die Unzufriedenheit der Monteure durch lange Fahrzeiten und Abwesenheit von zu Hause – wurde zu einer generellen Problemlösung. Die Firma Felix suchte in der jeweiligen Region nach Vertragsfirmen, die die Montageleistungen vor Ort ausführen konnten.

Da es sich oft um kleine Handwerksfirmen handelte, die nicht ausgelastet waren, konnten schnell Interessenten gefunden und erste Subunternehmeraufträge erteilt werden. Diese Partnerstruktur führte bald zu einem neuen Problem: Die Qualität der Ausführung und die Zuverlässigkeit ließen zu wünschen übrig. Und erneut wurde aus dem Problem die Lösung erarbeitet. Sie bestand in einer ausführlichen Montageeinweisung, in der alle notwendigen Handgriffe und Hinweise mit Bild und Text beschrieben wurden. Die Subunternehmen

Nr.	Problem	klein	normal	groß
1	Zugang zu der Wohnung abstimmen			x
2	Nur einmal in die Wohnung müssen		x	
3	Abnahme durch den Mieter		x	
4	hohes Mengengerüst fertigen können		x	
5	Termineinhaltung		x	
6	hohes Mengengerüst in der Montage		x	
7	zügige Abwicklung der Baustelle		x	
8	Niedriger Marktpreis		x	

Abb8 - Wo drückt der Schuh der Zielgruppe?

wurden nach dieser Montageanleitung geschult und angeleitet. Sie mussten aber auch, wenn Reklamationen auftraten, die aufgrund „nicht handbuchgemäßer“ Leistungen erfolgten, für die Beseitigung der Reklamation auf eigene Kosten sorgen. Mit dieser Lösung war die Firma Felix in der Lage, sich auf das zu konzentrieren, was sie am Besten konnte: auf die Auftragsbeschaffung und Fertigung. Die Montage wurde von geschulten Partnerfirmen vor Ort übernommen.

Das Ergebnis nach drei Jahren

Am Anfang stand ein kleines mittelständisches Unternehmen mit einem Umsatz von 12 Mio. DM und einer negativen Ausgangssituation. In einem Zeitraum von drei Jahren konnte der Umsatz von 12 auf 21 Mio. DM gesteigert werden. Die Zielvorgabe „10 Prozent mehr Umsatz“ wurde mehr als erfüllt. Besondere Bedeutung erfährt der Hinweis, dass die Umsatzsteigerung ausschließlich mit den vorhandenen Mitarbeitern erreicht wurde; allerdings wurden in den entfernten Regionen die jeweils regionalen Subunternehmen eingesetzt. Auch ist der Ertrag der Firma Felix wesentlich gestiegen. Diese Entwicklung hatte sich die Unternehmensführung am Anfang nicht vorstellen können. Aber mit jedem Schritt in die richtige Richtung, wurde jeder Schritt ein Schritt in eine erfolgreiche Zukunft

Quelle: Hans Fraenkler, im 1. Band des Buches: Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft - Beratergruppe Strategie/ Wolfgang Mewes (Hrsg.) Orell Füssli Verlag, ISBN 3-280-02660-1

Mehr Fallstudien unter www.strategie.net/info/FS.html

Erst außen – dann innen

Wer seine Energie primär auf die Bedürfnisse seiner Umwelt konzentriert, wird Erfolg haben



Wolfgang Mewes

Es gibt eine naturgesetzliche Wechselwirkung zwischen äußerer Anpassung an die Umwelt und innerer Entwicklung eines Lebewesens. Diese Gesetzmäßigkeiten hat Mewes auf die Wirtschaft übertragen. Das Ergebnis steht z.T. in krassem Gegensatz zur klassischen Betriebswirtschaftslehre.

Von Wolfgang Mewes (1983)

(...) Der wichtigste Unterschied zwischen der EKS und der überlieferten Betriebswirtschaftslehre ist, dass die EKS primär extravertiert, also primär auf die Erschließung neuer Bedürfnisse und Bedarferschichten gerichtet ist. Sie setzt den technischen und sozialen Fortschritt von vornherein anders ein. Nämlich in erster Linie, um immer wieder neue Bedürfnisse und Bedarferschichten zu erschließen und in den Wirtschaftsprozess einzubeziehen. (...)

In einer Spirale wachsender Hoffnungen, Erwartungen, Nachfrage, zunehmender Effektivität und sinkender Stückkosten wachsen die Gewinne der Unternehmen schneller. Sie erlauben ihnen, immer neue Bedürfnisse und Bedarferschichten zu erschließen und dabei neue, höhere Arbeitsplätze, Kaufkraft, Anreize und Nachfrage zu schaffen. Mit der Verbreitung der herrschenden, mehr auf die innerbetriebliche Rationalisierung als auf Steigerung der Produktinnovation gerichteten Betriebswirtschaftslehre hat die Fähigkeit, solche Kettenreaktionen auszulösen, ganz offenbar abgenommen.

Unter dem bisherigen Denken ist die Rationalisierung der vorhandenen Abläufe und damit die Einsparung von Arbeitskräften das Ziel. Die Erschließung neuer Bedürfnisse und Bedarferschichten und damit das Schaffen neuer Arbeitsplätze, ist die irgendwann – in aller Regel erst nach einer Krise – eintretende automatische Folge. Bei der EKS-Strategie verläuft die Entwicklung dagegen genau umgekehrt: Es werden erst neue Bedürfnisse und Käuferschichten erschlossen und dadurch höherwertige Arbeitsplätze geschaffen (...).

Orientierung an der Natur

Schon Aristoteles hatte entdeckt, dass das Ziel die Entwicklung bestimmt. Ist, wie bisher, das Ziel falsch, verläuft auch die Entwicklung falsch. Darwin hat entdeckt, dass die primäre Ursache von Erfolg und Entwicklung der Lebewesen die bessere Anpassung nach außen an ihre Umwelt ist. Je besser die Anpassung nach außen, desto besser entwickelt sich das Innere des Lebewesens ganz von selbst. (...)

Aus den Entdeckungen Darwins über die naturgesetzliche Wechselwirkung zwischen äußerer Zuordnung (Anpassung an die Umwelt) und innerer Entwicklung der Lebewesen lässt sich begründen, warum die Denkrichtung der EKS-Strategie der natürlichen Evolution entspricht, während die bisherige Denkrichtung ihr genau entgegengesetzt ist. In der Natur geht die bessere Anpassung nach außen der inneren Rationalisierung voraus. Die innere Rationalisierung ergibt sich unter der besseren Anpassung nach außen als Folge der natürlichen Selbstorganisationsmechanismen von selbst – und sogar besser als sie der Mensch künstlich planen kann. (...) Diesen Entwicklungsgesetzen der Natur unterliegt natürlich auch die geistige, wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Menschen und Unternehmen.

Trotzdem betreibt der Mensch diesen Prozess verkehrt herum: Er verbessert zuerst einmal sein Inneres, z.B. sein Wissen, seinen Geist, seinen Körper, die Effektivität seines Betriebes, um erst dann zu überlegen, was sich daraus für seine Umwelt machen lässt. Beispielsweise haben alle alt gewordenen Wirtschaftszweige, wie Landwirtschaft, Kohlebergbau, Stahlindustrie usw., in erster Linie ihre inneren Produktionsverhältnisse rationalisiert, statt sich in erster Linie besser an die sich verändernden Bedürfnisse ihrer Umwelt und deren brennendsten Lücken anzupassen. Die wenigen Fälle, in denen man sich anders verhielt, beweisen, dass die Zurückgebliebenen nur deshalb alt und notleidend geworden sind.

Die primäre Ursache von Erfolg und Entwicklung der Lebewesen ist die bessere Anpassung nach außen an ihre Umwelt.

Natürlich richtig ist also, sich erst einmal genauer auf die jeweils brennendsten Bedürfnisse seiner Umwelt (d.h. erfolversprechendsten Marktlücken) einzustellen und dann sein Inneres ihnen entsprechend zu organisieren. Sie werden in aller Regel für die Organisation des Inneren völlig andere Maßstäbe setzen. Mensch und Unternehmen sind Funktionsglieder ihrer Umwelt. Sie beziehen die Berechtigung, die Energien und die Informationen für ihre Entwicklung aus ihr (vgl. Ottmar Spann/Hans Hass: „Die Funktion bestimmt die Entwicklung des Funktionsträgers“).

Unter der anderen Denkrichtung der EKS-Strategie entwickelt sich der technische Fortschritt zudem schneller und zahlt sich auch schneller am Markte aus. Denn introvertiert (innerbetrieblich) eingesetzt, stößt er schnell an den Widerstand der Menschen, die durch ihn freigesetzt werden sollen, extravertiert wird er dagegen von den Bedarfen begeistert aufgenommen und bezahlt.

Mit anderen Worten: Die erforderlichen Investitionen und Risiken sind geringer, ihre Amortisation verläuft schneller. Vor allem: Die Motivation, d.h. der innere Antrieb, zur fortwährenden Innovation wächst bei allen Beteiligten schneller, weil sie sich sicherer, spontaner und stärker für sie lohnt. Die ganze Gesellschaft entwickelt sich von einer (quantitativen) Produktions- zu einer (qualitativen) Innovationsgesellschaft. Die schon in der Vergangenheit erkennbare „Vergeistigung bzw. Immaterialisierung“ der Bedürfnisse, Produkte und Produktionen nimmt schneller zu, was wiederum positive Wirkungen auf die Umweltbelastungen und die Nord-Süd-Konflikte hat.

Das übliche evolutions- und damit naturwidrige Denken und Handeln lässt sich auf die Tatsache zurückführen, dass der Mensch zu einem materialistisch-mechanistischen Denken und Handeln erzogen worden ist, während die Natur in Wahrheit genau umgekehrt, nämlich vom Energetischen her funktioniert. Materialistisches Denken führt immer dazu, die Entwicklungsprozesse sozusagen „gegen den Strich“ betreiben zu wollen. (...)

Die EKS-Strategie wurde aus der Beobachtung der Praxis und unter ständiger Erprobung in der Praxis entwickelt. Erst sehr viel später wurde deutlich, dass mit ihr eine grundsätzlich andere, nämlich eine energetisch-organische gegenüber der bisher materialistisch-mechanistischen Wirtschaftslehre entwickelt wurde. Das heißt: Eine Wirtschaftslehre, die primär nicht auf die Verbesserung der materiellen und finanziellen Verhältnisse, sondern auf die Verbesserung der energetischen, d.h. der geistig-seelischen Verhältnisse zielt - speziell auf die Verbesserung der inneren Antriebsverhältnisse der Beteiligten. Unter dieser Verbesserung der Antriebs- und Motivationsverhältnisse der Beteiligten verbessern sich dann die informatorischen, finanziellen und materiellen Verhältnisse, aber auch die Ideen, Innovationen, Umsätze, Produktivität, Einkommen, Gewinne, Liquidität, Macht usw. wie von selbst, sozusagen „immer andersherum verlaufend“ als wir es bisher zu sehen gewohnt sind. (...)



Durch das Zünden der EKS-Spirale wird eine kybernetisch gesteuerte Kettenreaktion ausgelöst.

Das
 StrategieForum



...ist eine Organisation, in der unter den Mitgliedern eine ungewohnte Offenheit herrscht. Die Hilfs- und Kooperationsbereitschaft ist immens.

Wolfgang Tast,
 Kompetenzentwicklung für Verkäufer

Der wandernde Engpass

Nichts geht mehr...

Wenn ein Engpass zum Minimumfaktor wird

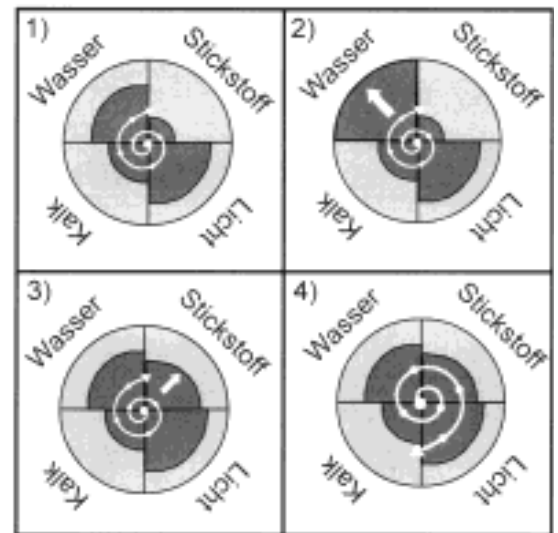
In jedem System gibt es einen Engpass, der es zum Zeitpunkt „X“ am Meisten an seiner Entwicklung hindert. Ist dieser Minimumfaktor „aufgefüllt“, wächst das System weiter – bis zum nächsten Engpass.

Mehr zum Thema Engpass unter www.strategie.net/info/EP.html

Im 19. Jahrhundert entdeckte Justus von Liebig das Minimum-Gesetz. Das Problem lag damals in den mangelnden Erträgen der Landwirtschaft, die nicht ausreichten, um die wachsende Bevölkerung zu ernähren. Liebig entdeckte Folgendes (s. Abb rechts): Eine Pflanze braucht verschiedenen Faktoren, um zu wachsen.

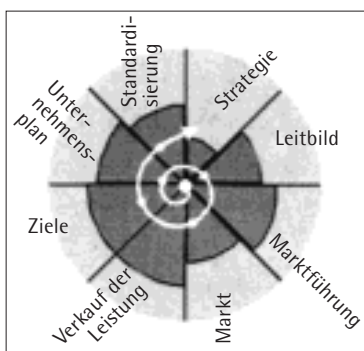
In unserem Beispiel: Wasser, Licht, Stickstoff und Kalk. Im Rahmen der Wachstumszyklen, die spiralförmig verlaufen, muss immer zum richtigen Zeitpunkt, die ausreichende Menge des jeweiligen Elements vorhanden sein. Mangelt es an einem Faktor – z.B. Stickstoff (1) – so stoppt das Wachstum. An diesem Punkt kann man nun die ANDEREN Faktoren auffüllen, so viel man will – z.B. gießen (2) – das „System“ wird nicht weiterwachsen. Erst wenn man den größten Engpass – der zum Minimumfaktor

tor des gesamten Systems geworden ist – auffüllt (3) – wird das Wachstum weitergehen. In der Folge wird ein anderer Faktor zum Minimumfaktor und somit zum nächsten Entwicklungsengpass. In unserem Beispiel Kalk (4). Und das „Spiel“ beginnt von Neuem.



Nur wenn der begrenzende Minimumfaktor „aufgefüllt“ wird, kann das System weiter wachsen.

Dieses Minimum-Gesetz lässt sich auch auf die Entwicklung eines Unternehmens anwenden (s. Abb links). Der jeweilige Minimumfaktor – im Beispiel die Strategie – verhindert das weitere Wachstum. Jetzt gilt es, alle Kräfte auf die Lösung dieses begrenzenden Faktors zu konzentrieren. Ist dieser Engpass „aufgefüllt“, wandert der Minimumfaktor zum nächsten Mangelfaktor, der dann als nächstes bearbeitet werden muss.



Das Minimumgesetz gilt auch für Unternehmen.

Zur nachhaltigen Aufdeckung der begrenzenden Minimumfaktoren stellt das Strategie Forum das Werkzeug „Engpass-Analyse“ (EPA) zur Verfügung.

EKS-Gedanken sichtbar machen

Visualisierung von Hartmut Gunkler



Den Engpass als Chance nutzen

Copyright Hartmut Gunkler

Zielgruppe als Energieverstärker

Mit der gleichen Kraft mehr erreichen

Durch das Ausrichten der Energie auf eine Zielgruppe und eine weitere Differenzierung der Teilzielgruppen entfaltet die eingesetzte Kraft eine größere Wirkung - ein zwingender Nutzen entsteht.

Mehr zum Thema Zielgruppen unter www.strategie.net/info/ZG.html

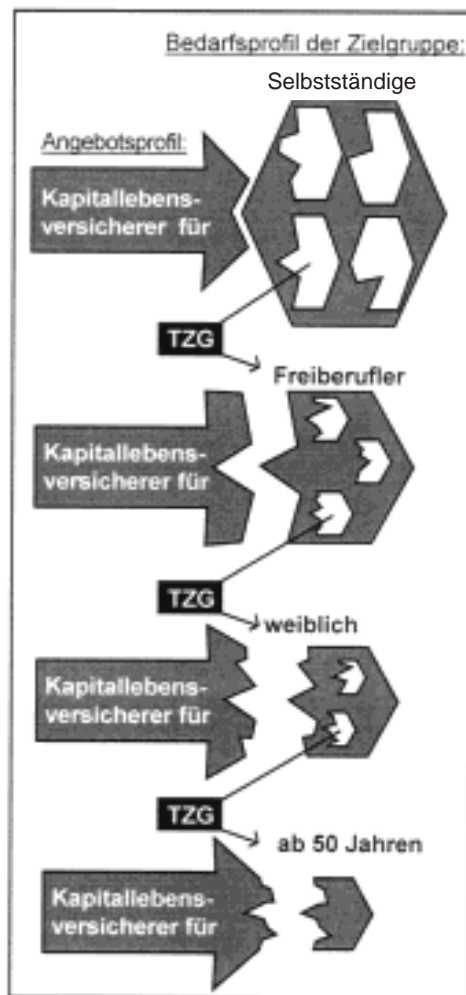
Jedes Unternehmen, jede Person hat ein gewisses Maß an Energie zur Erreichung der unternehmerischen oder beruflichen Ziele. Dies ist (erst mal) eine relativ konstante Größe. Wie setzt man diese Energie nun sinnvoll ein? Am Besten richtet man sie auf eine Zielgruppe (ZG) aus, für die man - aufgrund seines Stärken-

profils - ein brennendes Problem lösen kann. (s. Darstellung links unten). Ein Vertreter für Kapitallebensversicherungen hat sich für die ZG „Selbstständige“ entschieden (s. Abb). Es stellt sich die Frage, ob seine Energie ausreicht, in diesem großen, hart umkämpften Markt etwas auszurichten. Durch eine weitere Differenzierung der ZG kann er jedoch sein Angebot so spezifisch auf die Bedürfnisse einer Teilzielgruppe (TZG) ausrichten, dass er mit seiner maßgeschneiderten Problemlösung für diese TZG „der Beste“ wird.

Für eine TZG eine Spitzenleistung zu erbringen ist besser, als „für alle“ Durchschnitt zu sein!

Auf diese Art ist es möglich, in einem klar definierten Segment Marktführer zu werden.

Die Frage für die Differenzierung lautet: Aus welchen TZGn setzt sich meine bisherige ZG zusammen? Wie lässt sich eine TZG und ihre spezielle Problemstellung von allen anderen abgrenzen? Man wird immer unentbehrlicher, wenn man sich auf ein eng umrissenes Problem (z.B. private Altersvorsorge) einer eng umrissenen TZG (z.B. Freiberuflerinnen ab 50) konzentriert und sich bei der weiteren Entwicklung immer an den akuten Engpässen dieser TZG orientiert.



Vertikale Differenzierung der Zielgruppe „Selbstständige“ in Teilzielgruppen (TZG).

Vergleich des unprofilierten Angebots mit der Bedarfsstruktur der TZG: Selbstständig, freiberuflich, weiblich, ab 50 Jahren.



EKS-Gedanken sichtbar machen

Visualisierung von Hartmut Gunkler



① Entscheidung?



② Entschluss!



Zielgruppenkurzbewerbung (ZKB)

Entwicklungshindernisse auf Schritt und Tritt

Die praktikable Lösung - Die EngpassAnalyse als Dienstleistung

Alles was lebt hat während seiner Entwicklung, die übrigens erst mit dem Tod endet, mit Hindernissen zu kämpfen. Das ist bei sog. Erwerbsstrukturen (Arbeitnehmer, Selbstständige, Unternehmen) nicht anders. Als offene Systeme, die sich mehr oder weniger gut in ihre jeweilige Umwelt [Mitwelt] integriert haben, treffen sie in ihrem Fortkommen auf Hindernisse, auch Engpässe genannt, die für den Fortbestand, das Weiter- oder Überleben gelöst werden müssen.

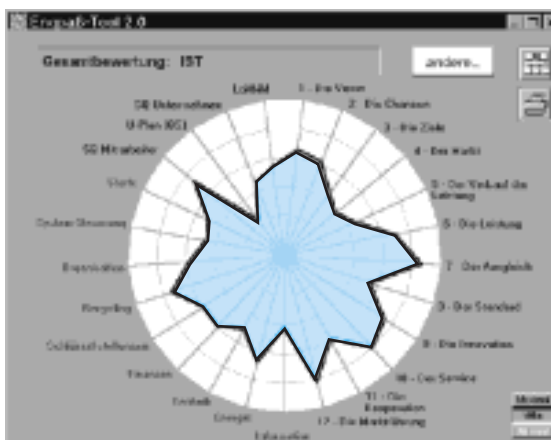
Ist ein solcher Entwicklungsengpass erst einmal erkannt, kann er alleine oder durch andere unterstützt, angepasst gelöst werden. So ging und geht die Evolution vonstatten - sie löst einen Engpass nach dem anderen. Gelingt ihr der Anpassungsprozess (Integration in die Mitwelt) allerdings nicht, bleibt das jeweilige Individuum auf der Strecke. Das Stärkere (im Sinne von die richtigen Stärken) überlebt und nimmt den gerade freigewordenen Platz ein.

Aus diesem milliardenalten, natürlichen und sozialverträglichen Verhalten leitet sich die als Dienstleistung angebotene Methode der Engpass-Analyse mit dem EPA-Tool® ab. Auf Basis des Engpass-Funktions-Modells® (EFM®), das alle zu erledigen

genden Funktionen einer Erwerbsstruktur abbildet, werden über gezielte Fragen die jeweils drängendsten Engpässe ermittelt.



Die zweite Analyse-Stufe: Der Engpass im Engpass zur Einleitung konkreter Maßnahmen



Grafisch ermittelt:
Die Engpass-Situation einer Erwerbsstruktur

Die Fragen sind intuitiv und situativ zu beantworten hierbei findet die Aussage Anwendung:

Lieber ungefähr richtig als genau falsch!

Die Auswertung erfolgt grafisch, damit sofort erkannt wird, in welchen Funktionen die Engpässe liegen und wie sie miteinander wirken. Eine kompetente schriftliche Interpretation der aktuellen Engpass-Situation rundet die Analyse ab.

Mehr zum EngpassAnalyse-Tool unter
www.strategie.net/info/EPA.html

Impulse aus dem StrategieTableau

Orientierung für Unternehmen und Angestellte

Das StrategieTableau ist ein vorbereitetes Arbeitsblatt, welches zusammen mit einem erfahrenen Moderator erarbeitet wird. Die Fragestellung behandelt systematisch alle Aspekte der Strategie-Entwicklung. Die Arbeit mit dem Tableau dient der Bestandsaufnahme der Ist-Situation und Entwicklung neuer Ansätze. Der gegenwärtige Engpass wird sichtbar, die Entwicklung der eigenen Gedanken, Ideen und Umsetzungen werden dokumentiert. Beim Ausfüllen muss man seine Gedanken zwangsläufig ordnen und strukturieren. Eine regelmäßige Wiederholung ist empfehlenswert, denn am Ende jedes Durchgangs stehen oftmals

StrategieTableau ausgefüllt von: _____ für den Bereich: _____ Datum: _____

Ist-Situation	Spezielle Stärken	Geschäftsfelder	Erfolgversprechende Zielgruppen		Brandende Probleme
Eckdaten, Struktur	Fähigkeit, Erfahrung, Know-how, Ausbildung, Beziehungen etc.	Wo könnten meine Stärken Nutzen bieten? (Geschäftsfelder)	Welche ZG Problemlösungen brauchen?	Differenzierung nach Teil-Zielgruppen	Probleme d. Zielgruppe, externe Engpässe, Minimumfaktor
Leistung, Service	Bewertung: a) gegenüber Zielgruppe b) gegenüber Mitarbeiter	Bewertung: a) gibt es Markt dafür? b) interessiert es mich?	Bewertung: a) wo größer Bedarf? b) zu wem besser Kontakt?		Bewertung: a) aus eigener Sicht b) aus ZG-Sicht
Abhängigkeiten		Fazit:	Fazit:	Fazit:	Fazit:
Interne Engpässe		Innovationsstrategie Innovations-Engpässe	Kooperationsstrategie potenzielle/zeitliche Kooperationspartner, Minimierungsgruppe	Konstantes Grundbedürfnis langfristiges Unternehmensziel: in Richtung bester Problemlöser für die ZG	To Do Liste Pri. was wer wann
wichtigste Mitarbeiter	Fazit:	Bewertung: Fazit:	Bewertung: Fazit:	Bewertung: Fazit:	Erster konkreter Schritt:

neue Ansätze oder neue konkrete Maßnahmen. Es lässt sich auch sehr gut in einer Gruppe - z.B. Führungskräfte oder Abteilungsteam - anwenden.

© Hans Bürkle, Nierstein

Mehr zum Thema StrategieTableau unter www.strategie.net/info/ST.html

17

Kurz und gut: Zielgruppenkurzbewerbung (ZKB)

ZKB bringt die Problemlösung auf den Punkt

Hat man eine Zielgruppe klar definiert, ein brennendes Problem herausgearbeitet und dafür eine innovative Problemlösung entwickelt, macht man eine ZKB. Diese kann sowohl zu Stellensuche, -wechsel oder Produkteinführung bzw. -entwicklung genutzt werden. Die Idee: Ganz kurz und knapp Problem ansprechen, Lösung anreißern, um Termin bitten. Je plausibler Problem und Lösung aus der Sicht der Zielgruppe, desto erfolgreicher ist die ZKB, sie stößt dann auf großes Interesse.

Die ZKB - sie sollte nicht länger als 30 Zeilen sein - ist ein optimales Instrument, um recht günstig ein Feedback von der Zielgruppe zu bekommen. Nach entsprechenden Gesprächen, kann man sein Produkt noch besser an den Zielgruppen-Bedürfnissen ausrichten.

Für die Jobsuche empfiehlt sich eine anonyme ZKB, die Antwort ist dann an eine vertrauenswürdigen Kontaktperson zu richten.

ZKB-Gliederung

Adresse

Betreffzeile (Problem/Lösung/ZG)

Sg Herr/Frau X,
- Problembeschreibung
- Problemlösung bzw. Selbstdarstellung
- Allg. Daten zu Firma/Person

MFG

=> Die ZKB sollte nicht länger als 30 Zeilen sein.

Mehr zur ZKB unter www.strategie.net/info/ZKB.html

Die Spannungsbilanz steuert den Erfolg

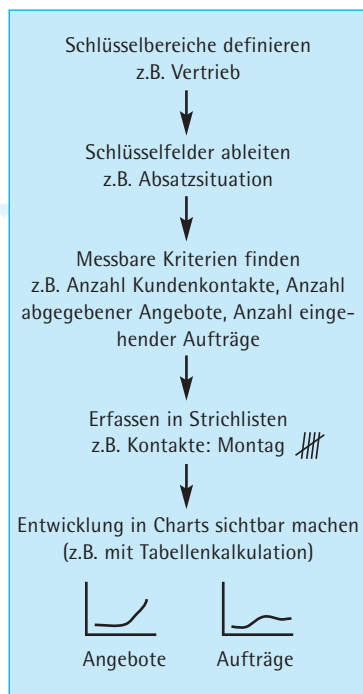
Mehr zur Spannungsbilanz unter www.strategie.net/info/SB.html

Weist eine herkömmliche Bilanz ein Ergebnis aus, liegen seine Ursachen i.d.R. weit in der Vergangenheit. Lange bevor ein Geschäftsvorfall zahlenmäßigen Einzug in die Buchhaltung findet, tut sich eine Menge auf dem Gebiet der „Softfacts“, wie z.B. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Akquisitionsgespräche, Anzahl der eingehenden Anrufe etc. Erfasst und misst man diese Faktoren, so kann man im Vorfeld ihrer tatsächlichen Materialisierung gegensteuern. Noch bevor ein Kunde abspringt (und letztlich ein Ertragsrückgang in der Bilanz sichtbar wird), lässt sich durch eine entsprechende Erfassung

Zukunft lässt sich beeinflussen bevor sie zur materiellen Realität wird

der Softfacts seine potenzielle Unzufriedenheit bemerken und durch entsprechende Maßnahmen beheben.

Die Spannungsbilanz ist ein System zur Ermittlung und Fortschreibung solcher weitgehend „immaterieller“ Faktoren. Entscheidend dabei ist die Auswahl sinnvoller Kriterien, die gemessen werden können (z.B. eingehende Telefonkontakte, Anzahl der Neukontakte und der Reklamationen etc.). Dabei sind nicht die gemessenen absoluten Werte für die Spannungsbilanz interessant, sondern die durch die Fortschreibung sichtbar werden den Veränderungen.



Mehr zum Mindmapping unter www.strategie.net/info/MM.html

Mit „Mindmapping“ Gedanken strukturieren

Eine geniale Methode für mehr Ordnung „im Kopf“

Mindmapping heißt sinngemäß übersetzt, „eine (Land-)Karte von Gedanken/vom Verstand machen“. Mindmapping ist eine Methode, um Informationen zu strukturieren, und dies ist ein we-



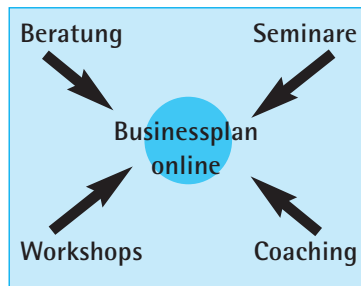
sentliche strategische Aufgabe. Das Geniale an dieser Methode ist ihre Einfachheit. Es reichen ein Bleistift und ein Stück Papier. Das Thema wird in die Mitte geschrieben. Davon gehen die verschiedenen Hauptbereiche als dicke Äste ab. Diese lassen sich dann beliebig oft weiter verzweigen. Mindmapping verbindet das analytische Strukturieren der linken mit dem kreativen Entwickeln der rechten Gehirnhälfte. Damit ist es ein Leichtes, komplexe Zusammenhänge - Ablaufplanung, Projektmanagement, Zielentwicklung, Vorträge etc. - anschaulich und nachvollziehbar darzustellen. Aber es geht auch elektronisch: „MindManager®“ ist eine ausgereifte Software fürs Mindmappen.

Strategiebasierter Businessplan

Der beste Zeitpunkt, um mit Strategie zu beginnen: Von Anfang an!

Mehr zum Businessplan unter www.strategie.net/info/BP.html

Wer sich selbstständig machen, sich an Unternehmen beteiligen will, einen Nachfolger für sein Unternehmen sucht, eine größere Investition oder ein neues Projekt im Rahmen seiner bisherigen Geschäftstätigkeit plant oder einfach sein bestehendes Geschäft grundlegend strategisch ausrichten möchte, braucht ihn: den strategiebasierten Businessplan.



Unter Nutzung aller Möglichkeiten des Internet bietet das Strategie-Forum - in Kooperation mit Unternehmensberatern und Banken - einen „Businessplan online“ an.

Der strategiebasierte Businessplan unterscheidet sich vom herkömmlichen durch die systematische Berücksichtigung aller strategisch wichtigen Aspekte, die weit über die materiell monetäre Betrachtung hinausgehen. Er ist ein Abbild der Ge-

schäfts-idee in klar strukturierter und detaillierter Form. Der strategiebasierte Businessplan schildert das notwendige unternehmerische Rahmenkonzept und beschreibt das ökonomische Um-

feld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Professionell abgefasst, wird der strategiebasierte Businessplan zum Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit.

Genutzt wird er als Kommunikationsmittel:

- zur Planung und Kontrolle der Unternehmensziele
- zur Vorlage bei Kreditgebern und Investoren
- zur Vorlage bei potenziellen Gesellschaftern und Geschäftspartnern.
- Als Grundlage der Marketing-Kommunikation.
- Zur Motivation der Mitarbeiter.

Der Kunde bestimmt den Preis

Die Kybernetische Kalkulation

optimiert die Attraktivität des Preises

Die Kybernetische Kalkulation ist eine Methode, um ein optimales Verhältnis im Wirkungsdreieck „Kosten, Menge, Gewinn“ zu erreichen, d.h. im Hinblick auf die Marktwirkung. Es gilt, diese drei Parameter so zu steuern, dass ein Preis entsteht, der die Attraktivität für die Zielgruppe erhöht. Dies kann, je nach Situation, eine Preiserhöhung oder auch -senkung erfordern.

Beispielrechnung: Stuhlproduktion in Möbelfabrik

Bisherige Kalkulation	Produktion/Monat	Kybernetische Kalkulation
500 Stück		6.000 Stück
DM 150/Stuhl	variable Kosten	DM 100/Stuhl
DM 30.000/Monat	fixe Kosten	DM 36.000/Monat
Fixteil: $30.000/500 = 60$ DM	Kosten/Stuhl	Fix: $36.000/6.000 = 6$ DM
variabel: <u>150 DM</u>		variabel: <u>100 DM</u>
Summe 210 DM	Gewinnzuschlag	Summe 106 DM
+ 100%		+ 100%
420 DM	Verkaufspreis	212 DM
wenn alle Stühle verkauft wurden	Gewinn/Monat	wenn alle Stühle verkauft wurden
105.000 DM		636.000 DM

Mehr zur Kybernetischen Kalkulation unter www.strategie.net/info/KK.html

Die Frage aller Fragen: Wenn ich durch erhöhte Produktion den Preis halbieren würde (Einkaufsvorteile, Degressionseffekte), könnte ich dann 12 mal so viele Stühle verkaufen (6.000 anstatt 500/Monat)?

Es kommt darauf an, was Sie daraus machen

StrategieForum – Netzwerk für Erfolg und Wachstum

Das
StrategieForum



...hat mir dabei
geholfen, mehr
Klarheit über
meine Ziele zu
gewinnen und
mich in meinem
beruflichen
Leben strategi-
scher auszu-
richten.

Holger Peters,
Mediaplaner

Angebote des StrategieForums:

- Strategie Journal
- StrategieTableau
- EngpassAnalyse (EPA)
- Business-Plan online
- Strategie-Hotline
- Ziele-Seminar
- StrategiImpuls (newsletter)
- Strategie-Kongress
- Power-Workshop
- Orientierungsseminar
- und viele individuelle Angebote unserer „Mitglieder für Mitglieder“.

Die Idee: Wir bieten Umsetzungsunterstützung „von der Idee bis zur Meisterschaft“ – bei allen Veränderungsprozessen. Von der Grundstrategie über alle benötigten Instrumente bis zu den Kooperationspartnern, die Sie jeweils zur Lösung Ihres aktuellen Engpasses brauchen, ... all das finden Sie im StrategieForum – in einer offenen und ungezwungenen Atmosphäre. Die meisten unserer Mitglieder sind prinzipiell dazu bereit, dem anderen weiterzuhelfen und ggf. ihr spezifisches Know-how einzubringen. In diesem Sinne

verstehen wir uns als Netzwerk für Erfolg und Wachstum. Wir bieten die Ressourcen, wir wissen, wo und bei wem Sie das benötigte Know-how finden, wir vermitteln die Kontakte. Jetzt kommt es darauf an, was Sie daraus machen. Wenn Sie Ihre Leistung, Ihr Angebot in unsere Datenbank einspeisen, vermitteln wir Sie bei Anfrage weiter. Ein kleiner „Sonderrabatt für Mitglieder“ wird von den meisten Anbietern eingeräumt – schließlich braucht man selbst ja auch mal professionelle Unterstützung!

Siegel für Berater und Trainer



Die Kriterien: Qualität, Transparenz, Integrität

Dieses Siegel könnten auch Sie auf Ihren Unterlagen führen.

Das „Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V.“ – zu dessen Gründungsmitgliedern das StrategieForum gehört – besteht aus bisher elf Verbänden aus dem Weiterbildungsbereich. Gemeinsam haben wir einen „Berufskodex“ entwickelt, der das Verhalten der Weiterbildungsanbieter gegenüber ihren Kunden beschreibt. Ziel des Kodex ist, dass diejenigen, die sich zu ihm bekennen, eine bestimmte Qualität und Kompe-

tenz in ihrer „Arbeit am Menschen“ an den Tag legen. Dieser Berufskodex dient als Grundlage für das Siegel, das vom „Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V.“ vergeben wird. Als Mitglied im StrategieForum können Sie sich für das Siegel qualifizieren, es beantragen und führen.

Mehr zum Siegel unter
www.strategie.net/info/siegel.html

Zehn gute Gründe für Ihre Mitgliedschaft im StrategieForum

1 Neue Anregungen

Durch das StrategieForum erhalten Sie ganz neue Anregungen, wie Sie Ihre Energie im Rahmen Ihrer beruflichen aber auch privaten Aktivitäten möglichst optimal auf den wirkungsvollsten Punkt konzentrieren, um damit das von Ihnen angestrebte Ziel zu erreichen.

6 Veranstaltungen

Ein Strategie-Kongress im Frühjahr und ein Zentralseminar mit Workshop-Charakter im Herbst gehören zu den Standards des StrategieForum. Hier stehen neben interessanten Vorträgen und neuen Anregungen der persönliche Kontakt im Vordergrund.

2 ServiceBüro

Im ServiceBüro finden Sie immer einen Ansprechpartner, der sich im Netzwerk auskennt und Ihnen weiterhilft. Er informiert Sie über die Leistungen des Vereins, organisiert den StrategieForum-Marktplatz und vermittelt Ihnen Gesprächs- und Kooperationspartner zu Fragen der Strategie-Anwendung.

7 Vergünstigungen

Als Mitglied des StrategieForum erhalten Sie Preisnachlässe auf alle von uns angebotenen Leistungen, z.B. Strategie-Kongress, Engpass-Analyse, StrategieTableau, Businessplan, Seminare verschiedener Anbieter, z.T. auch auf Software und Bücher.

3 Strategie Journal

Durch das Strategie Journal erhalten Sie Impulse für Erfolg und Wachstum. Sechs mal jährlich erscheint das Strategie Journal mit praktischen Anwendungstipps, Fallstudien, Interviews und Hintergründen zum Thema Strategie und Erfolg. In der Kooperationsbörse können Sie konkrete Kooperationspartner suchen und finden.

8 Strategiempuls

Der Strategiempuls ist ein praxisorientierter newsletter im pdf-Format, den Sie alle drei Wochen per Email beziehen können. Er bietet fortlaufend Anwendungen zur unmittelbaren Umsetzung. Als Mitglied erhalten Sie auch alle bisherigen Ausgaben kostenlos.

4 Hotline

Einmal wöchentlich steht Ihnen ein erfahrener Regionalleiter und Strategie-Anwender an der StrategieForum Telefon-Hotline für Ihre Fragen zur Verfügung.

9 Für Berater & Trainer

Als Mitglied des StrategieForums können Sie sich für das Siegel des „Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V.“ qualifizieren, es beantragen und führen.

5 Regionalgruppen

Über 40 regionale Gruppen und Ansprechpartner bieten Ihnen die Möglichkeit, sich vor Ort auszutauschen. Das Angebot reicht je nach Gruppe von Vorträgen bis zu spezifischen Workshops und Einzelcoaching.

10 Preis

All das kostet Sie jährlich lediglich € 96.
Das sind gerade € 8 pro Monat!

Das
StrategieForum



...ist ein Netzwerk, das ich gut nutzen konnte, um wichtige geschäftliche Kontakte aufzubauen und mein Produkt weiter zu entwickeln.

Martin
Bonensteffen,
AVAKOM
Dialogseminare

Ihre regionalen Ansprechpartner

Vom „StrategieCentrum“ bis zur Kontaktperson

Aschaffenburg

Wolfgang Stegmann
Erthalstraße 12
63739 Aschaffenburg
Tel 0 60 21/38 99-0
Fax 0 60 21/38 99-30
stb.stegmann@t-online.de

Berlin-Brandenburg

Klaus Pierow
Pro Havelland Immobilien GmbH
Elbeallee 3
14612 Falkensee
Tel 0 33 22/20 62 20
Fax 0 33 22/20 63 30
pierow@falkensee.de

Bielefeld

Walter Eisele
Detmolder Straße 240
33175 Bad Lippspringe
Tel 0 52 52/93 14 42
Fax 0 52 52/93 14 43
waesele@aol.com

Braunschweig

Erhard Langkopf
Zimmermannsweg 24
38126 Braunschweig
Tel 05 31/6 49 93 priv.

Bremen

Klaus Rockenbauer
Syltring 12
22926 Ahrensburg
Mobil 01 77/7 22 56 83
klaus.rockenbauer@web.de

Dortmund/Osnabrück

Günter Hinz
Mozartstraße 70
48291 Telgte
Tel 0 25 04/7 28 22
Fax 0 25 04/65 63
visionhinz@aol.com

Dresden/Leipzig

Uwe Steffen
O.P.U.S.-Kostenmanagement
Züllsdorfer Straße 2a
06925 Annaburg
Tel 03 53 85/2 00 00
Fax 03 53 85/2 00 01
o.p.u.s.@t-online.de

Düsseldorf/Duisburg

Michael Baas
Beratung-Training-Coaching
Engbrück 32
41352 Korschenbroich
Tel 0 21 61/64 29-68
Fax 0 21 61/64 29-69
info@m-baas.de

Frankfurt/Main

Jochen Friedrich
Wildhofer Straße 14
63150 Heusenstamm
Tel 0 61 04/92 39 82
Mobil 01 73/8 66 19 99
askJochenFriedrich@t-online.de

Freiburg

Oskar Riesterer
Eisenäcker Weg 8a
79427 Eschbach
Tel 0 76 34/42 23 (priv.)
ro.scu@t-online.de

Fulda

Winfried Ducke
Andreasberg 1
36041 Fulda
Tel 06 61/9 33 59 69
Fax 06 61/9 33 59 70
winfrieducke@t-online.de

Göttingen

Stefan Scharf
Firnskuppenstraße 31
34128 Kassel
Tel 05 61/88 50 46
Fax 05 61/88 37 65
kochscharfkassel@t-online.de

Hamburg

Erwin Seyfarth
Seyfarth Management
Poststrasse 25
20354 Hamburg
Tel 040/34 50 55
Fax 040/34 36 31
seyfarth-management@t-online.de

Heilbronn

Volker Grasberger
Falkensteiner Straße 37
74229 Oedheim
Tel 0 71 36/2 14 24 gesch.
Fax 0 71 36/2 27 83
volker.grasberger@t-online.de

Karlsruhe

Ulf D. Gaubatz
Kriegsstraße 25
76133 Karlsruhe
Tel 07 21/93 38 06-0
Fax 07 21/93 38 06-20
GaubatzFischerRechtsanwaeltel@t-online.de

Kempten/Allgäu

Dr. Roland Veas
Auf der Breite 14
87547 Missen-Wilhams
Tel 0 83 20/92 59 900
Fax 0 83 20/92 59 901
roland_veas@t-online.de

Kronberg

Rainer Glabatz
Quantron GmbH
Westerbachstraße 23 F
61476 Kronberg/Ts.
Tel 0 61 73/9 27 30
Fax 0 61 73/7 94 77
quantrongmbh@web.de

Köln

Albert Liedl
Essener Straße 2
53844 Troisdorf-Sieglar
Tel 0 22 41/39 04 46
albert.liedl@debitel.net

Main-Kinzig-Kreis / Hessen

Roland M. Gerls
Vogelsbergstraße 4
63571 Gelnhausen
Tel 0 60 51/96 91-94
Fax 0 60 51/96 91-95
info@roland-gerls-strategien.de

Marktredwitz

Hans Koch
Am Sieglrang 5
95666 Mitterteich
Tel 0 96 33/25 83 priv.

München

Hans-Werner Schönell
Jennerweg 12
82223 Eichenau
Tel 0 81 41/7 00 72
Fax 0 81 41/8 08 59
hws@hwschoenell.de

Nürnberg

Bernhard Höfler
Kasackstraße 12
90427 Nürnberg
Tel 01 73/3 90 72 48
Bernhard.H.Hoefler@t-online.de

Rhein-Neckar (Mannheim)

Rosa Maria Gerlach
Bahnhofstraße 7
69221 Dossenheim
Tel 0 62 21/86 69 42
Fax 0 62 21/86 93 56
rosa-mariagerlach@t-online.de

Stuttgart

AVAKOM
Martin Bonensteffen
Teckstraße 21
73079 Süßen
Tel 0 71 62/46 13 16
Fax 0 71 62/46 13 17
m.bonensteffen@gmx.de

Wiesbaden

Ernst Ludwig
Biebricher Allee 114 a
65187 Wiesbaden
Tel 06 11/80 10 92
Fax 06 11/80 10 92
ernst.ludwig.wi@t-online.de

Würzburg

Wolfgang Tast
Kantstraße 18
97074 Würzburg
Tel 09 31/8 04 74 00
Fax 09 31/8 04 74 01
Wolfgang_Tast@t-online.de



KONTAKTADRESSEN

Alb-Donau-Kreis

Günter Rettig
Haldeweg 18
89522 Heidenheim
Tel 0 73 21/5 02 13
Fax 0 73 21/5 52 61
guenter.rettig@heidenheim.com

Augsburg

Gerd Brüggemann
Äußeres Pfaffengäßchen 14
86152 Augsburg
Tel 08 21/15 38 27
Fax 08 21/34 99 578

Bamberg

Unternehmensberatungs-GmbH
Günter Hariegel
Eichendorffstraße 11
96332 Pressig
Tel 0 92 65/9737
Fax 0 92 65/9738
hariegel@t-online.de

Hannover

Hans-Jürgen Gloth
Yorckstr. 13
30161 Hannover
Tel 05 11/31 25 24
Fax 05 11/31 25 85
gloth.schober@t-online.de

Kiel

Frank Rudolf
Eckernförder Straße 388a
24107 Kiel
Tel 04 31/14 51 330
Tel 04 31/31 755 priv.
frank.rudolf@telekom.de

Magdeburg

Jörg Petermann
Thomas-Müntzer-Strasse 2
39343 Rottmersleben
Tel 03 92 06/9 04 97
Fax 03 92 06/9 04 98
mobil 01 71/7 88 85 89
joerg.petermann@t-online.de

Marburg

Peter Holste
Rodenberg 28 b
35037 Marburg
Tel 0 64 21/3 34 23
Fax 0 64 21/3 64 19

Passau/Regensburg

Michael Franz
Mühlriegelweg 8
93471 Arnbruck
Tel 0 99 45/27 25
Fax 0 99 45/27 26
Michael.Franz@bnv-regen.de

Saarbrücken

Wolfgang T. Kehl
Gräfinthaler Straße 12
66271 Bliensransbach
Tel 0 68 05/2 21 91 priv.
ASSIST@t-online.de

Singen/Hohentwiel

Daniel F. Koch
Stemmerstraße 47
78266 Büsingen
Tel 0 77 31/9 31 96 37
Fax 0 77 31/9 31 96 37
sportkoch@t-online.de

Ulm

Dieter Röder
Reuttierstraße 6
89231 Neu-Ulm
Tel 07 31/7 31 32 priv.

KONTAKTADRESSEN IM AUSLAND

Österreich

Wien
Werner A. Bauer
Heinrich-Collin-Str. 8-14/2/29
A-1140 Wien
Tel (+43.1) 9 11 20 43

Biedermannsdorf

Jens Habenicht
c/o MED-FINANZ
Kirschenweg 5/6
A-2362 Biedermannsdorf
Tel (+43.2236) 73 550
Fax (+43.2236) 73 5504

Österreich-West

Johann Fritzenwallner
Training- und Beratungsdienst
Hörbrannerstrasse 10
A-6911 Lochau
Tel/Fax (+43.5574) 5 30 33
Mobil (+43.676) 3 30 37 90
training.beratungsdienst@aon.at

Schweiz

Baar
Lutz Thelen
The Marketing Group
Blegistrasse 11 b, CH-6340 Baar
Tel (+41.41) 768 52 50
Fax (+41.41) 768 50 60
tmg@mail.tic.ch

Rapperswil

Peter Weissmüller
Kairos Partner AG
Kempraten, Postfach 109
CH-8640 Rapperswil
Tel (+41.55) 21 43 050
Fax (+41.55) 21 43 054
peter.weissmueller@micons.ch

Portugal

Estoril
Rolf Dahmer
Rua Gil Vicente, 66 RC/E
P-2765 S. João do Estoril
Tel (+351.21) 468 89 85
Fax (+351.21) 468 89 85
rolf.dahmer@clix.pt

Finnland

Helsinki
Bruno Lange Oy
Iso Roobertinkatu 10 b 15
SF-00120 Helsinki
Tel (+358.9) 72 62 540
Fax (+358.9) 61 24 77 50
strat@nettilinjia.fi

Gibraltar

Gibraltar
Fritz Stucki
c/o Turicum Private Bank
Postfach 629
GBZ-P.O.Box Gibraltar
Tel (+350.44) 144
Fax (+350.44) 145

Slowakei

Bratislava
Rolf Rock
Zdravotnícka 7/144
85100 Bratislava-Rusovce
Tel (+421) 9 03 43 62 15
Fax (+421) 62 85 95 96
explorer@internet.sk

Ungarn

Budapest
Dr. Valeria Horacikova
Explorer International
Columbus utca 12
1145 Budapest
Tel (+421) 9 03 43 62 17
Fax (+421) 62 85 95 96
valika@internet.sk

Tschechien

Prag
Nader Safari
Medinvest s.r.o.
Sáfárikova 666
500 02 Hradec Králové
Tel (+420) 49 5210 836
Fax (+420) 49 5210 238
nasa@wo.cz

Dänemark

Hörsholm
Ole Engholm
Christianshusvej 33
DK-2970 Hörsholm
Tel (+45.45) 86 07 85
Fax (+45.45) 86 07 96
olengo@email.dk

Chile

Santiago
Ricardo Gevert
Gevert & Reinhardt Ltda.
Valle Elocuente 3464
6710605 Santiago
Tel (+56.2) 2 17 57 55
Fax (+56.2) 2 17 33 03
ricardogevert@mi-mail.cl

Büchertipps

Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft

Band 1 und Band 2

Umfassendes Kompendium mit strategischem Know-how und vielen Praxisbeispielen mittelständischer Unternehmen. Beratergruppe Strategie/Wolfgang Mewes (Hrsg.)

Themen Band 1: Strategie, Image-Aufbau, Personamangement, Informations- und Qualitätsmanagement, Logistik und Gebäudeplanung

Themen Band 2: Strategie und Innovation, Marketing, Persönlichkeits- und Teamentwicklung, Finanzmanagement

Jeder Band kostet € 39 und ist für Mitglieder des StrategieForums mit Rabatt beim Service Büro zu beziehen.

Ausschließlich für Mitglieder (solange der Vorrat reicht):

Das 1x1 der Erfolgsstrategie

Der sichere Weg zu konkurrenzlosen Spitzenleistungen
Kerstin Friedrich/Lothar J. Seiwert
mvg VERLAG, € 19,95 im ServiceBüro



Ihr zentraler Ansprechpartner

Im ServiceBüro ist immer
jemand für Sie da

Liebe Strategie-Interessierte,

in einem Netzwerk wie dem StrategieForum ist es besonders wichtig, dass es - zumindest unter dem Gesichtspunkt der Information und Kommunikation-einen zentralen Punkt gibt, an dem alle Fäden zusammenlaufen. Dieser Punkt ist das ServiceBüro in Mannheim. Hier stehen Ihnen Elena Mottl, Susanne Rousek und ich gerne für Anfragen aller Art zur Verfügung.

Wenn Sie also inhaltliche Fragen zu diesem Heft haben oder sich für eine Mitgliedschaft im StrategieForum interessieren, rufen Sie uns spontan an unter

Telefon (0 621) 4 84 28 73

Schöne Grüße aus Mannheim
Ihr Thomas Ruf

Impressum

Herausgeber:

StrategieForum e.V.
Netzwerk für Erfolg und Wachstum

Aufsichtsratsvorsitzender:

Gerd Müller

Vorstandsvorsitzender:

Prof. Dr. Kurt-Bernd Otte

ServiceBüro:

Schopfheimer Straße 12,
68239 Mannheim,
Tel (06 21) 4 84 28-73,
Fax (06 21) 4 84 28-74,
info@strategie.net, www.strategie.net

Redaktion und Konzept:

Thomas Rupp,
CREATIVES MARKETING,
sj@strategie.net

Koordination:

Thomas Ruf

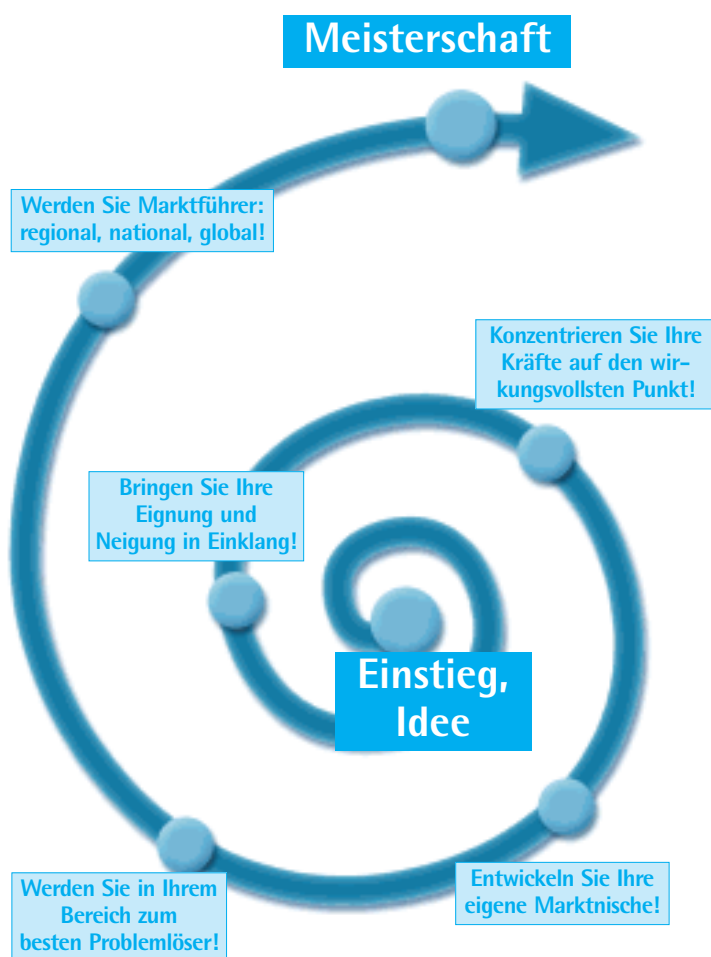
Grafik:

Design Labor, Britta Stahl,
Mannheim

Druck:

MAILFIX, Jürgen Daeneke,
Marktheidenfeld

Wir bieten Orientierung und Sicherheit vom Einstieg bis zur Meisterschaft



StrategieForum e.V. Netzwerk für Erfolg und Wachstum,
ServiceBüro
Schopfheimer Straße 12, D-68239 Mannheim
Telefon +49(0)621-4842873, Telefax +49(0)621-4842874,
E-Mail info@strategie.net, Internet <http://www.strategie.net>

Auf ein Wort!

Was ist das StrategieForum?

Das StrategieForum ist ein Verein mit rd. 2.000 Mitgliedern (ca. 80% Unternehmer/Freiberufler, ca. 20% Angestellte). Alle gemeinsam haben das Ziel, ihren Erfolg durch den optimalen Einsatz der Kräfte zu steigern. Dies geschieht mit der richtigen Strategie. Denn sie ist das Verbindungsglied zwischen Vision und praktischer Umsetzung. Aufgabe des Vereins ist es:

1. Einen Rahmen für Kommunikation und Kooperation (Kongresse, Regionalgruppen, Strategie Journal etc.) zu schaffen.
2. Services und Instrumente zu generieren, die Anbieter wie auch Nutzer einen Schritt weiter bringen.

Was bedeutet EKS®?

In diesem Strategie Journal finden Sie ab und zu das Kürzel EKS®; es bedeutet „Engpass-Konzentrierte-Strategie“. Dabei handelt es sich um eine in den 60er Jahren von Wolfgang Mewes entwickelte kybernetische Managementlehre, deren Grundlagen per Fernlehrgang erlernt werden können. Ihre Grundprinzipien lauten:

1. Entwickeln Sie Ihre Stärken!
2. Konzentrieren Sie Ihre Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt!
3. Entwickeln Sie Ihre eigene Marktnische!
4. Werden Sie in Ihrem Bereich zum besten Problemlöser!

Die EKS® dient vielen unserer Mitglieder als praktische Hilfe für die strategische Entwicklung ihres Unternehmens bzw. ihrer Karriere. Ihre Kenntnis ist jedoch keine Voraussetzung, um von einer Mitgliedschaft im StrategieForum zu profitieren.

Mehr Infos über EKS® und/oder StrategieForum erfahren Sie beim ServiceBüro unter:

Tel. (06 21) 4 84 28 73

Fax (06 21) 4 84 28 74

info@strategie.net

EKS® ist ein eingetragenes Warenzeichen