

Neue Strategie:

Bevor die Pleite droht ...

Häufig stellen Unternehmer erst beim Bilanzieren fest, daß sich die Firma in einer ernsthaften Misere befindet. Mit immateriellen Faktoren können Sie sich ein Frühwarnsystem für Ihren Betrieb aufbauen, das bei Problemen rechtzeitig Alarm schlägt.

Kleine und mittelständische Unternehmer haben einen entscheidenden Vorteil vor Managern großer Betriebe: Sie können schneller auf Ereignisse reagieren, um für das Unternehmen gefährliche Entwicklungen zu verhindern, beispielsweise Liquiditätsengpässe, Umsatzeinbrüche oder die Abwanderung von Kunden zur Konkurrenz. Doch auch sie sind auf Signale angewiesen, um zu wissen, wann Gefahr droht. Ein Hilfsmittel ist es, sich neben der herkömmlichen

eine strategische Bilanz aufzubauen... die Spannungsbilanz.

Die strategische Spannungsbilanz ist die Grundlage für die Entwicklung eines Früherkennungs- und Frühwarnsystems. Denn mit dieser Bilanz werden – im Gegensatz zur Kapitalbilanz – die immateriellen Vermögenswerte des Unternehmens und deren positive oder negative Entwicklungen dargestellt. Ziel ist es, anhand der Unternehmensziele Abweichungen und die sich daraus ergebenden »Spannungen« zu erkennen und für die vorausschauende, strategische Planung zu nutzen. Die strategische Spannungsbilanz ergänzt die Kapitalbilanz und ist eng mit den anderen betrieblichen Finanzergebnissen wie der Gewinn- und Verlust- und der Einnahme- und Überschußrechnung verknüpft.

Als Beispiel sei ein Buchhändler genannt, dessen Umsätze zurückgehen. Ein Grund

dafür könnte sein, daß er sich zuwenig mit Hilfe von Zeitungen, Wirtschaftsmagazinen oder auf Messen und Seminaren über die Trends in der Informationstechnologie, in den neuen Medien und der Telekommunikation informiert. Daher kann er sich nicht rechtzeitig auf Veränderungen einstellen und muß damit rechnen, in Zukunft nicht mehr konkurrenzfähig zu sein. Dieser Buchhändler nutzt keine Methoden und Werkzeuge, um die Zukunftschancen und Risiken seiner Geschäftstätigkeit zu untersuchen, einzuschätzen und zu bewerten. Dazu müßte er technologische Veränderungen beobachten sowie Veränderungen der Beschaffungsmärkte, die Veränderung des Kaufverhaltens wie die Entwicklung des Bucheinkaufs über das Internet. Werden diese Veränderungen nicht rechtzeitig erkannt, schlägt sich das in der Kapitalbilanz bei den Umsatz- und Ertragszahlen deutlich sichtbar nieder. Dann kann es oftmals zu spät sein, das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Denn in der herkömmlichen Bilanz werden immaterielle Veränderungen nicht berücksichtigt.

Wie bei einem aufziehenden Gewitter sind die oben beschriebenen Spannungsfelder das Ergebnis einer ganz spezifischen, themenbezogenen und eben immateriellen Wertentwicklung, wie zum Beispiel dem technologischen Fortschritt. Die Spannungen zwischen Ihnen und einem Mitarbeiter, oder zwischen Kunden und Ihnen haben sich im Laufe der Zeit aufgebaut und kommen auf einmal zur Entladung: Der Mitarbeiter kündigt, Kunden kaufen woanders. Wenn Sie plötzlich feststellen, daß der Umsatz eingebrochen ist, liegt das daran, daß sich im Zeitablauf eine Differenz – eine Spannung – zwischen dem Nutzwertgefühl der Kunden im Verhältnis zum Wert Ihres Angebots entwickelt hat.

Es gibt aber immer Indikatoren, die Spannungen aufgrund von Veränderungen ankündigen und sichtbar machen, wie beim Beispiel des Buchhändlers. Leider werden diese Indikatoren von den meisten Menschen nicht bewußt wahrgenommen und durch unternehmerisches Handeln in Aktivitäten umgesetzt. Denn wie die meisten Veränderungen sind sie immaterieller Natur. Sie sind schleichend und schlagen sich erst mit Zeitverzögerung



**Willi Fausten ist
Strategieberater und
Trainer in Landshut.
Schwerpunkt
seiner Tätigkeit
sind Unternehmens-
strategie, Verkauf und
Marketing.**

Wie entstehen Spannungen?

Spannungsfelder sind Gebiete, die durch gegenseitige positive oder negative Beeinflussung verschiedener Faktoren entstehen. Als Unternehmer leben und arbeiten Sie in den unterschiedlichsten internen und externen Spannungsfeldern.

Spannungsfelder

- **Unternehmer – Politik:**
Jost Stollmann verzichtet auf das Amt des Wirtschaftsministers, Folge: Vertrauensverlust für die SPD
- **Kapital – Strategie:**
Die beste Strategie ist wertlos, wenn keine Ideen oder Geld für die Realisierung zur Verfügung stehen
- **Unternehmen – Kunden:**
Kundenorientierung setzt die mentale Einstellung voraus, helfen zu wollen, die in Deutschland unterentwickelt ist

- **Unternehmer – Mitarbeiter:**
mangelhafte Ausbildung der Unternehmer zu Führungskräften
- **Unternehmer – Kapitalgeber:**
Unzureichendes Verständnis für die Situation der Banker führt zu Frust beim Unternehmer und Intoleranz gegenüber den Banken Kündigung von Krediten seitens der Bank
- **Unternehmer – technologische Veränderungen:**
Zu wenig Kreativität und fehlender Mut bei der Entwicklung und Realisierung von Innovationen, Folge: Verlust von Marktpositionen.

rung in der Kapitalbilanz nieder. Erst dort werden sie zu einem meßbaren Ergebnis. Für ein gut funktionierendes Früherkennungssystem reichen diese Ergebnisse des betrieblichen Rechnungswesens als alleinige Grundlage für die Steuerung und Kontrolle Ihres Unternehmens nicht aus. In den herkömmlichen Darstellungen (Bilanzen, GuV, EAÜ) geht es darum, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, Verpflichtungen und Schulden zu einem bestimmten Zeitpunkt gegenüberzustellen. Die Lücke besteht darin, daß die immateriellen Veränderungen innerhalb und außerhalb des Betriebes in den Bilanzen nicht berücksichtigt werden. Folgende immateriellen Werte und Faktoren können sich verändern:

- Bereitschaft von Interessenten, bei Ihrem Unternehmen zu kaufen
- Bereitschaft von Kunden, weiter bei Ihnen zu kaufen
- Image
- Innovationskraft
- Motivation der Mitarbeiter
- Beziehungen (zu Geschäftspartnern)
- Marktposition.

Spannungsbilanz erstellen

Bevor Sie eine Spannungsbilanz erstellen können, müssen Sie Ihr Geschäftskonzept

auf folgende Kriterien hin untersuchen:

- Unternehmenszweck
- Vision
- Mission
- Leitbilder
- Grundwerte
- Strategische Ziele
- Individuelle Einzelziele (Vertrieb, Marketing, Mitarbeiter...)
- Bilanz und G+V.

Nachdem Sie das Ergebnis schriftlich niedergelegt und bewertet haben, beginnen Sie damit, die immateriellen Vermögenswerte für Ihr Unternehmen zu erarbeiten. Zum Beispiel: Wo liegen Ihre Erfolgspotentiale und Stärken? Das sind alle Fähigkeiten, Beziehungen usw. Zu Ihren immateriellen Werten gehören demnach alle Dinge, über die Sie verfügen und die gleichzeitig für Sie und vor allem für andere wertvoll sein können. Firmeninterne Potentiale können auch von der Branche abhängen, in der Sie tätig sind.

Aber auch das sozio-kulturelle Umfeld bestimmt Ihr Potential durch geltende Werte, Verbraucherverhalten, Lifestyle oder Bevölkerungsentwicklung. Hinzu kommt noch das technologische Umfeld: die Softwaretechnologie, die Medientechnologie und die Bürotechnik.

Mit der Definition Ihrer Beobachtungsbe- reiche haben Sie Ihre Umwelt sinnvoll unterteilt. Die Bereiche, die Sie definiert haben, dienen als Raster für Ihre »Wissensbank«.

binder, die 1.

ZUM THEMA CARDWARE

Gold wert

ist ein Partner, auf den Sie sich verlassen können.

Mit uns wird Cardware ein sicheres Geschäft: unsere Partner bekommen, was Händler wünschen. Und hohe Sofort-Provisionen dazu.

WERDEN SIE UNSER CARDWARE-PARTNER

Jetzt anrufen, und Sie erleben Ihre Überraschung!

binder 0800-9411000
Fax 07476 - 941048

...eine gute Verbindung!



Telekommunikation

T · · D1 ·



ONLINE AGENTUR STEFFEN

Wir konzipieren, erstellen und betreuen T-Online und Internet Anwendungen seit 1988

- **SHOP-Systeme**
z.B.: <http://www.dartworld.de>
- **Index-Verzeichnisse**
z.B.: <http://www.webmesse.de>
- **Anzeigenprogramme**
z.B.: <http://www.cypress.de>
- **Gemeinde-Präsentationen**
z.B.: <http://www.halle.de>
- **Firmen-Präsentationen**
z.B.: <http://www.abutech.de>

Markt Str. 23
31199 Halle
Tel: (05063) 2012
<http://www.ssa.de>

0130/184848
Service-Fax

Nachdem Sie alle Bereiche, mit denen Sie durch Ihre Firmentätigkeit in Berührung kommen, beschrieben haben, müssen Sie herausfinden, welcher als Engpaßfaktor für Ihre Firma verantwortlich sein könnte. Beispiel: Vertrieb und Marketing

1. Erstellen Sie ein strategisches Bilanzformular, in das alle wichtigen positiven und negativen Abhängigkeiten eingetragen werden.

2. Bewertung. Stufen Sie die Faktoren zwischen den Polen »vollständige Abhängigkeit« und »unvollständige Unabhängigkeit« ein.

Veränderungen messen

Beginnen Sie, die Spannungsbilanz praktisch anzuwenden. Nehmen wir an, Sie wollen Ihre Marktbearbeitungsstrategie neu gestalten: Sie wollen durch eine präzisere Selektion der erfolgversprechendsten Interessenten und Kunden die Vertriebs- und Marketingkosten für die Akquisition neuer Aufträge reduzieren und mit weniger Aufwand Auftragseingang, Umsatz und Ertrag erhöhen. Sie wollen einen an-

- Zufriedenheit der Kunden
- partnerschaftliches Verhalten, z.B. bei Reklamationen
- Begeisterung des Kunden für das Unternehmen
- Image aus der Sicht des Kunden
- Verlässlichkeit des Kunden
- der Vorsprung der Kunden in deren Märkten

Als nächstes versuchen Sie, Veränderungen der einzelnen Faktoren, die weder direkt noch indirekt meßbar sind, aber später in der Umsatzstatistik erscheinen werden, durch Gespräche und Befragungen aufzuspüren. Ein Engpaß könnte beispielsweise eine verschlechterte, bislang aber sehr gute emotionale Beziehung und breite Vertrauensbasis zu fünf großen Kunden sein. Bei Gesprächen mit den Kunden sind seit einiger Zeit Spannungen spürbar. Die Ursache liegt womöglich in einer personellen Veränderung der Betreuung dieser fünf Kunden. Zum Beispiel gelingt es Ihrem neuen Mitarbeiter nicht, eine ebenso gute emotionale Beziehung zu den Gesprächspartnern zu entwickeln wie seinem Vorgänger. Sie erkennen, hier entsteht für Sie dringender Handlungsbedarf.

Listen Sie weiter so präzise wie möglich die immateriellen Werte Ihres Unternehmens und deren Entwicklung im Zeitablauf auf. Die Positionen Kapital, Mitarbeiter, Verkauf und Know-how werden nach Ihren wichtigsten positiven (Aktiva) und negativen (Passiva) Abhängigkeiten analysiert. Der Grad der Abhängigkeit wird auf der Skala – sie reicht von »vollständige Abhängigkeit« (100 Prozent) bis »vollständige Unabhängigkeit« (null Prozent) – markiert. Der Saldo kennzeichnet den Abstand zwischen den markierten Stellen auf der Skala. Der kleinste Abstand zeigt den größten Engpaß.

- Welche Faktoren beeinflussen die zukünftige Entwicklung von Kosten und Leistungen?
- Welche internen und externen Veränderungen gehen einer Veränderung von Kosten und Leistungen voraus?
- Wie kann ich anhand dieser Faktoren zukünftige Verschiebungen von Kosten und Leistungen rechtzeitig erkennen?
- Was führt zu zukünftigen Preiserhöhungen auf der Beschaffungsseite (z.B. Kostenerhöhungen durch steigende Honorare für Trainer), zu Kostensenkungen oder zu erhöhter Nachfrage?

Der Unternehmer in seinen Spannungsfeldern



3. Großaufnahme des heutigen Engpaßfaktors Nummer 1.

4. Anfertigen eines Maßnahmenplans zur Beseitigung des derzeitigen Engpasses:

- Positive und negative Investitionsentscheidungen
- Ressourcen optimal auf die verschiedenen Maßnahmen verteilen
- Die wertvollste Ressource »Zeit« richtig verbrauchen
- Strategische Planbilanz erstellen
- Zukünftig erwartete Engpässe. Wo und wodurch entstehen Spannungen?
- Eintragung der erwarteten Veränderungen in das strategische Bilanzformular
- Ressourcen für die Verhinderung sich negativ auswirkender Veränderungen bereitstellen
- Realisierung der Maßnahmen

deren Zugang zu potentiellen Käufern finden, um Ihre Marktposition zu festigen. Untersuchen Sie deshalb zusammen mit Ihren Mitarbeitern Engpaßfaktoren und Spannungsverhältnisse.

Materiell meßbare Werte sind beispielsweise:

- Interessentenpotential, Menschen, die noch nicht gekauft haben, noch keine Kunden sind
- Kunden mit einer hohen Kaufkraft
- Kunden mit mittlerer Kaufkraft
- Kunden mit niedriger Kaufkraft
- Umsätze pro Gruppe, pro Kunde
- Gewinne pro Gruppe, pro Kunde
- und immaterielle Faktoren. Faktoren, die zu spürbaren Spannungen in Ihrem Unternehmen führen, beispielsweise
- Zahlungsmoral der Kunden
- emotionale Beziehung
- Vertrauen

Die Bilanz nimmt Formen an

Was Sie für Ihre Spannungsbilanz benötigen:

- Den herkömmlichen Jahresabschluß
- Die Bilanz und die Gewinn- und Verlustverrechnung.
- Die Einnahme-Ausgabe-Überschubrechnung. Hier wird bekanntlich die registrierte und gemessene Verbesserung oder Verschlechterung der finanziellen, materiellen Verhältnisse dargestellt und mit den geplanten Werten verglichen. Die Abweichungen werden in komprimierter Form dargestellt.

● Index-Übersicht 1:

Erstellen Sie eine Index-Übersicht. Verdichten Sie die Zahlen des Jahresabschlusses auf die wesentlichen Veränderungen, um einen Überblick über den verwirrenden Zahlenfriedhof zu gewinnen, der an einer wirklichen Beurteilung der Situation hindert.

● Index-Übersicht 2:

Vogelperspektive und Rundumsicht. Bisher haben Sie nur die Entwicklung eines Faktors betrachtet, nämlich des Faktors Kapital. Nun betrachten Sie aus der Vogelperspektive die Entwicklung aller anderer Faktoren: Ihre eigene persönliche Entwicklung als Unternehmer, die internen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen und die externen Ihrer Mitwelt. Die Entwicklung von Knappheiten, beispielsweise der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften.

● Analyse des Minimumfaktors, des Engpasses:

Jetzt analysieren Sie die Ursachen. Zweck ist es, die Veränderungen der Bewußtseinsverhältnisse, der emotionalen Verhältnisse und der Spannungsverhältnisse in diesen drei Bereichen zu entdecken. Diese können Sie dann schon früh optimieren oder sich bewußt auf erkennbare Veränderungen lange vor anderen einstellen.

In Zusammenhängen denken

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt von außerordentlicher Wichtigkeit: Nur wenn Sie in Zusammenhängen denken, haben

Sie die Möglichkeit, die Komplexität Ihrer Unternehmensentwicklung zu bewältigen. Beispiel: Sind Kunden mit Ihren Leistungen unzufrieden, verzögert sich der Zahlungseingang – steigen die Liquiditätsprobleme.

Betrachten Sie also Spannungen in den einzelnen Unternehmensfeldern niemals isoliert. Konzentrieren Sie sich nicht allein auf Details, auf Einzelabläufe, ohne die Gesamtzusammenhänge zu betrachten. Chancen und Risiken Ihres Unternehmens ergeben sich vielmehr aus dem Zusammenwirken der Einzelfaktoren.

Zu guter Letzt müssen Sie noch den Erfolg Ihrer Maßnahmen überprüfen. Am besten gelingt das, indem Sie sich konkrete Ziele setzen und Kennzahlen bestimmen. Zum Beispiel: In den vergangenen zwölf Monaten haben wir es geschafft, insgesamt zehn neue Kunden zu akquirieren. Unser neues Ziel: In den nächsten zwölf Monaten werden wir wenigstens fünf neue Kunden pro Quartal akquirieren. Diese Kunden entsprechen zu 75 Prozent unserem idealen Kundenprofil.

► Aufgabe zum obigen Beispiel:

Den optimalen Grad der Kundenzufriedenheit durch Befragung herausfinden. Achtung: Kundenzufriedenheit um jeden Preis ist nicht die Lösung. Wichtig ist Ihr Unternehmens- und Erfolgskonzept und der Nutzen, den Sie Ihren Kunden bieten. Versuchen Sie, Spannungen aufzulösen. Kunden sollen zufrieden werden. Hier ist Kreativität gefragt.

Nun haben Sie die Grundlagen für Ihr Früherkennungssystem, als Basis für Ihre daraus zu erstellende strategische Planungsbilanz fertig. Tragen Sie hier alle erwarteten Veränderungen ein. Ebenso die Einzelmaßnahmen, die Sie sich überlegt haben, um die erwarteten Veränderungen zu bewältigen.

Übrigens: Mit Hilfe der Spannungsbilanz finden Sie auch zu einer neuen Wachstumsformel: Return on immaterielle Ressourcen, RoiR. Sie investieren mehr in immaterielle Werte, in Wissen und Know-how mit dem Ziel, Spannungen, Engpässe und Probleme in klar voneinander abgegrenzten Bedürfnisgruppen zu entdecken und durch Ihre zeit- und kostengerechte Problemlösung zu befriedigen.

Willi Fausten

binder, die 2.

ZUM THEMA FESTNETZ

Was tun

damit Sie zu den Besten gehören? Nehmen Sie einen Partner, der zuverlässig ist.

Verdienen im Festnetz: für unsere Partner ein sicheres Geschäft. Denn Händler schätzen, was wir garantieren – billige Tarife, klare Abrechnung.

WERDEN SIE UNSER FESTNETZ-PARTNER

Jetzt anrufen, und Sie erleben Ihre Überraschung!

binder 0 800 - 94 11 000

Fax 0 74 76 - 94 10 48

...eine gute Verbindung!



Telekommunikation

o.tel.o

WORLD COM



FIRST TELECOM



Die Marktchance Autoglas

Schwabo Autoglas, ein Unternehmen das seit über 15 Jahren im Einbau von PKW/LKW- Scheiben erfolgreich am Markt tätig ist, sucht weitere Franchise-Partner, die zielstrebig und bereit sind eine Autoglas-Montage-Station selbstständig zu leiten.

Umfassende Einarbeitung und Ausbildung sind selbstverständlich.

Profitieren auch Sie von unserem Know How, Erfahrung und Erfolg.

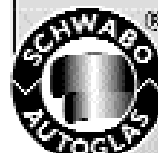
Für weitere detaillierte Infos steht Ihnen

Herr Karl Merz gerne zur Verfügung.

Tel. 07427 - 94 88 21



Karl Merz, Marketing



SCHWABO AUTOGLAS

Dwilerstr. 6 · 72359 Döllersheimen
Tel. 07427 - 94 88 12 · Fax 07427 - 38 21