

---

# **Edition Rosenberger**

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

---

Bernd F. Pelz • Regina Mahlmann

# Erfolgsplanung KMU

Souveräne Unternehmensführung  
durch systemische Erneuerung  
Ein Instrument für die Praxis

Bernd F. Pelz  
Bornheim, Deutschland

Regina Mahlmann  
Köln, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger  
ISBN 978-3-658-07929-1      ISBN 978-3-658-07930-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-07930-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden, Nachdruck 2015

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2006

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Inhalt

Abbildungen .....	IV
<b>Vorwort</b>	
Von Nichts kommt Nichts oder: Wer denkt ein Unternehmen? ....	V
Unsere Ansprechpartner .....	VII
<b>1 Bewährungsproben und Aktualität des Erfolgsplanungssystems (EPS) .....</b>	<b>1</b>
Bewährungsproben .....	1
Aktualität .....	3
<b>2 Für welche Anlässe das EPS Hilfe bietet .....</b>	<b>9</b>
<i>Beispiele aus der Praxis:</i> .....	9
Fusion, Sanierung, Joint Venture, Ergebnisverbesserung, Restrukturierung, Karriereentwicklung, Hilfe für den Beirat <i>Analogie: Spiel und Unternehmen</i> .....	12
<b>3 Wie die Hilfe aussieht:</b>	
Die Systematik des Erfolgsplanungssystems .....	19
Kontextualität von Unternehmen und Kultur .....	19
Makrotrends .....	20
Kommunikation und Führungswissen .....	22
Die acht Schritte der Erfolgsplanung .....	24
<b>4 Konkrete Einblicke in die Praxis des Erfolgsplanungssystems:</b>	
Das EPS in Aktion .....	31
Lage des Unternehmens (Schritte 1 und 2) .....	31
Bewusstseinsbildung .....	31
Schaffen der kommunikativen Basis .....	32
Fall 1: Großhandel .....	35
Fall 2: Büromöbelhersteller .....	38
Fall 3: Werkleiter .....	39
Definition von Verantwortung und Kennzahlen (Schritt 3) .....	41
Verantwortung .....	41

Ermittlung von Kennzahlen .....	43
Fall 1: Großhandel .....	45
Fall 2: Büromöbelhersteller .....	47
Fall 3: Werkleiter .....	49
Festlegung der Ziele und Akzeptanz der Veränderung (Schritte 4 und 5) .....	51
Fall 1: Großhandel .....	54
Fall 2: Büromöbelhersteller .....	57
Fall 3: Werkleiter .....	58
Umsetzbarkeit der Ziele und Lernen, Lehren, Üben (Schritte 6 und 7) .....	60
Fall 1: Großhandel .....	64
Fall 2: Büromöbelhersteller .....	66
Fall 3: Werkleiter .....	67
Abgestimmtes Handeln und Synchronisation (Schritt 8) .....	69
Fall 1: Großhandel .....	70
Fall 2: Büromöbelhersteller .....	71
Fall 3: Werkleiter .....	73
<b>5 Sicherung der Nachhaltigkeit der Erfolgsplanung .....</b>	<b>75</b>
Kommunikation und Synchronisation der Planungsprozesse .....	75
Fall 1: Großhandel .....	80
Fall 2: Büromöbelhersteller .....	81
Fall 3: Werkleiter .....	83
<b>6 Im Hintergrund: Systemisch-evolutionäre Leitideen .....</b>	<b>87</b>
Der Wandel im Verständnis von Unternehmen und Führung .....	87
<i>These 1</i>	
Manager wissen zu wenig über die Funktionsweise sozialer Systeme .....	93
<i>These 2</i>	
Management von Unternehmen braucht ein systemisch- evolutionäres Verständnis von „Lenken“ und „Kooperieren“ ....	94
<i>These 3</i>	
Wirksame Unternehmensführer nutzen Steuerungsmechanismen sozialer Systeme .....	95

---

<i>These 4</i>	
Soziale Systeme sind komplex .....	97
<i>These 5</i>	
Soziale Systeme zeichnen sich aus durch verschachtelte Regelsysteme und den Hang zur Geschlossenheit .....	99
<i>These 6</i>	
Soziale Systeme sind wie psychische Systeme sinnhaft konstituiert .....	100
<i>These 7</i>	
Soziale Systeme wehren sich gegen Veränderung .....	102
<b>Nachwort</b> .....	107
Das Unternehmen als Organismus oder: Wie bewege ich eine Organisation? .....	107
<b>Anhang für die Praxis</b> .....	111
Definition von Verantwortlichkeiten .....	111
Ermittlung von Kennzahlen .....	116
Vorbereitung zur Erfolgsplanung (Praxisbeispiel) .....	120
Die Abteilungs-Erfolgsplanung .....	127
 Knapp kommentiertes Literaturverzeichnis .....	131
Zu den Autoren .....	133

## Abbildungen

Abb. 1	Kontextualität von Unternehmen und Kultur .....	19
Abb. 2	Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile .....	22
Abb. 3	Kommunikation nach außen und nach innen .....	23
Abb. 4	Führungswissen .....	24
Abb. 5	Das Kommunikations- und Führungssystem der Erfolgsplanung .....	25
Abb. 6	Kommunikations- und Informationsstrukturen .....	29
Abb. 7	Regelmäßige Kommunikation über zwei Führungsebenen ..	29
Abb. 8	Gemeinsame Ziele – gemeinsamer Erfolg .....	30
Abb. 9	Synchronisation der Planungsprozesse im Jahresablauf ....	79
Abb. 10	Wollen – Wissen – Können .....	80
Abb. 11	Schema zur Erstellung der Erfolgsplanung .....	130



# Vorwort

## Von Nichts kommt Nichts oder: Wer denkt ein Unternehmen?

Die meisten mittelständischen Unternehmen entstehen, weil jemand eine gute Idee hat oder ein besonderes Können besitzt, für das zum Zeitpunkt der Gründung ein Bedarf oder eine Nachfrage existiert. Es passen also Wissen und Können zur Nachfrage wie ein Schlüssel zum Schloss.

Mit zunehmendem Erfolg wächst das Unternehmen, neue Mitarbeiter werden eingestellt, Betriebsstätten werden erweitert, Strukturen und Abläufe geändert und neu geordnet. Die Komplexität wächst. Um die Komplexität auch auf der Verhaltensebene zu beherrschen, werden Normen und Routinen formell eingeführt. Das heißt, das Unternehmen gibt sich – normalerweise unter Federführung des Unternehmers – Regeln für die Abläufe im Unternehmen. Damit nimmt auch der administrative Aufwand zu.

Beim weiteren Ausbau des Unternehmens beschäftigt sich der Unternehmer mit Fragen der Finanzierung des Wachstums und, weil Erfolg Nachahmer zeugt, mit Fragen des Wettbewerbs. Er entscheidet, auf Grund zunehmenden Wettbewerbs das Produktsortiment zu erweitern und das Dienstleistungsangebot auszubauen. Das hat innerhalb des Unternehmens durchaus seinen Preis. In der Folge des Ausbaus der Marktpräsenz nimmt erfahrungsgemäß die innerbetriebliche Transparenz ab, insbesondere in Bezug auf die Kosten der Produkte und Dienstleistungen sowie hinsichtlich der Tätigkeit der Mitarbeiter. Mit anderen Worten: Die Lage wird für alle Beteiligten unübersichtlich, und die Wahrscheinlichkeit von Fehlleistungen – etwa mangelnde Abstimmung von Aktivitäten einzelner Einheiten – wird immer wahrscheinlicher. Im günstigsten Fall hat noch einer den Überblick: der Unternehmer.

Doch der ist nicht ewig präsent. Irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem der Gründer die Führung des Unternehmens in andere Hände legt. Das ist bekanntermaßen ein außerordentlich heikler Moment für ein mittelständisches Unternehmen. Denn gleichgültig, wem der Gründer oder

Unternehmensführer die Leitung des Unternehmens überträgt, ob vertrauten Mitarbeitern oder einem neuen Management, es ändern sich zwangsläufig wesentliche Elemente in der Führung des Unternehmens.

Die zentrale Person, die das Wollen, Wissen und Können des Unternehmens verkörpert, ist nicht mehr da. Und damit fehlt die Person, die das Unternehmen „denkt“. In der subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeiter fehlt indes nicht nur plötzlich die Person, die allem Richtung gibt, sondern sozusagen auch das (durch sie verkörperte) Führungssystem.

Aber: Um Erfolg zu haben, benötigt ein Unternehmen ein Führungssystem. Denn seine Funktion besteht wesentlich darin, Orientierung zu geben, Leitplanken für Strukturen, Abläufe und Verhaltensspielräume zu definieren und Verhaltensnormen zu transportieren.

Der oder die Nachfolger müssen folglich dafür sorgen,

- dasjenige Wollen, Wissen und Können verfügbar zu machen, das bis dato vor allem in der Persönlichkeit des Unternehmers verborgen war,
- dieses Wollen, Wissen und Können unternehmensweit zu streuen und zu kanalisieren,
- Strukturen, Abläufe, Kompetenzen, Lehren und Lernen effektiv und effizient zu gestalten, sodass sie das Unternehmen weiterhin auf Erfolgslinie halten.

Bei dieser Aufgabe unterstützt das Erfolgsplanungssystem (EPS). Im Fall der Nachfolge füllt dieses partizipative Führungssystem die Lücke aus, die der Unternehmer hinterlässt, und hilft der neuen Führung, Wettbewerbsvorteile zu erhalten und neue dazu zu gewinnen.

Und was einer neuen Unternehmensführung hilft, eignet sich selbstverständlich auch für bestehende Führung: Im Erfolgsplanungssystem finden Sie ein Führungsinstrumentarium, das eingesetzt wird, sobald im Unternehmen Wollen, Wissen und Können gebraucht werden, die weder ein Kopf generieren noch en detail beherrschen kann.

## Unsere Ansprechpartner

Grundsätzlich sprechen wir jene Frauen und Männer an, die in besonderer Verantwortung stehen, ein Unternehmen zu führen, sprich: am Markt zu halten und erfolgreich zu machen. Sie sind damit auch zuständig dafür, dass Notwendigkeiten erkannt und umgesetzt werden. Dabei kann es sich um Innovationen handeln, um die Platzierung des Unternehmens im Wettbewerb und auf Geschäftsfeldern, um strukturelle, prozedurale oder personelle Veränderungen.

Unsere Ansprechpartner sind Geschäftsführer/innen und Führungskräfte mittelständischer Unternehmen, deren Mitarbeiterzahl zwischen 50 und 500 liegt.

Im Besonderen möchten wir folgende Gruppen von Führungskräften erreichen:

- Unternehmensgründer
- Geschäftsführer, Vorstände
- Nachfolger in der Geschäftsführung
- der Geschäftsführung unmittelbar zugeordnete Führungskräfte
- ambitionierte Führungskräfte, deren Ziel es ist, ein Unternehmen zu führen
- Manager von Investment Fonds und Private Equity-Gesellschaften.

### *Unternehmensgründer, Vorstände, Geschäftsführer*

Diese Personen haben eines gemeinsam: Sie sind der Kopf des Unternehmens und leiten es. Typischerweise haben sie gelernt, dass sie sich vor allem auf sich selbst und weniger auf andere verlassen können und sollten. Damit sind sie – sonst wären sie nicht mehr unter den Marktteilnehmern – über Jahre, manchmal Jahrzehnte gut gefahren. Das „Dagobert schafft’s allein“-Motto hat sie erfolgreich gemacht, so jedenfalls die innere Stimme, die diese direktive Führung gut heißt und verteidigt.

Die persönliche Lerngeschichte macht diese dominanten Führungskräfte nicht nur zur Hauptstimme des Unternehmens, sondern auch zu Menschen, denen es eher schwer fällt, im Team zu arbeiten. Denn im Team

zu arbeiten, bedeutet, Zutrauen in die Kompetenzen anderer zu haben und darauf zu vertrauen, dass sie diese Kompetenzen erfolgreich für das Unternehmen einzusetzen wissen – und dies auch tun. Im Team zu arbeiten, impliziert zudem ein Eingeständnis. Das Eingeständnis nämlich, nicht mehr über „alles“ Bescheid zu wissen, nicht mehr in jedem Detail zu Hause zu sein, nicht mehr „alles“ kontrollieren zu können. Dieses Eingeständnis schmerzt.

Doch wenn wir uns bewusst machen, dass die Komplexität des Geschäftslebens ein Ausmaß erreicht hat, das es für keinen Menschen mehr möglich macht, alle damit verwobenen Abläufe, Wechselwirkungen, Entwicklungen zu durchschauen und über das dafür nötige Wissen zu verfügen, mag der Schmerz weichen. Er weicht der Einsicht, dass es Experten braucht, deren Wissen und Können dasjenige des „Kopfes“ übersteigt. („Hoffentlich auch!“, dürfen wir hinzufügen, denn ansonsten wäre der Experte sein Gehalt nicht wert.) Ein Unternehmen ist also schon intern hochgradig differenziert nach Kompetenzen und Funktionen.

Zusätzlich steht es im ständigen Austausch mit einer Umwelt, also dem Markt, dem Wettbewerb, der Rechtsprechung, den Ressourcenlieferanten und anderen Teilumwelten. Jede dieser Teilumwelten funktioniert wiederum nach eigenen Vorgaben, Regeln und Zielen, die ein Mensch nicht durchblicken kann. Also braucht es wiederum Fachleute, die das Umweltgeschehen beobachten – ohne das eigene Unternehmen aus dem Blick zu verlieren.

Mit anderen Worten: Wir möchten Sie als Kopf eines Unternehmens ermutigen, Ihren Erfolg dadurch zu verlängern, dass Sie Ihr Wissen teilen und mehrten. Lassen Sie sich von Experten nicht nur belehren, sondern geben Sie ihnen einen (fundierten) Vertrauensvorschuss: Trauen Sie ihnen zu, sich mit Ihnen zusammen für das Wohl der Firma zu engagieren und als „Teamplayer mit besonderer Verantwortung“ zu arbeiten. Das EPS hilft Ihnen dabei, indem es Ihnen ermöglicht, die Sicherheit zu erhalten, die Sie brauchen, um vertrauen zu können. Denn das EPS ist ein Modell, dass sowohl Transparenz voraussetzt als auch schafft, sodass Sie zu jedem Zeitpunkt seines Einsatzes erfahren können, was aus welchen Gründen geschieht bzw. nicht geschieht.

*Nachfolger in der Geschäftsführung*

Bei dieser Gruppe treffen wir in der Praxis häufig Persönlichkeiten an, die eine ähnliche „Unternehmer-Lern-Geschichte“ haben wie der gerade beschriebene Typus. Dies trifft besonders dann zu, wenn die (potenziellen) Nachfolger nicht aus den eigenen Reihen stammen, sondern von außen kommen. Dieser Typus steht psychologisch ebenso vor der Vertrauensfrage.

Zusätzlich zeigt die Praxis, dass wir unter den potenziellen Nachfolgern auch Personen finden, die im Unternehmen groß geworden sind, sich hochgearbeitet und bewährt haben.

Beide Nachfolgertypen sind konfrontiert mit dem Umstand, sich die Führung des Unternehmens (auch) in den Augen der Mitarbeiter verdienen zu müssen. Dazu benötigen sie Informationen – von dem scheidenden Kopf und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier hilft das EPS ebenfalls. Im ersten Schritt verlangt die Einführung und Nutzung des EPS nämlich, dass alles, was geschäftsrelevant ist, auf den Prüfstand kommt. Das EPS stellt Fragen, die zu einem hohen Grad Transparenz erzwingen. Auf diese Weise erhält der oder die Neue tiefen Einblick in Strukturen, formelle wie informelle Prozesse, in Zahlen etc. und auch in die Art der Zusammenarbeit. Auf diesem Fundus kann der oder die Neue weiter arbeiten und die Möglichkeiten nutzen, die das EPS bietet, um das Unternehmen erfolgreich zu halten bzw. weiter zu entwickeln.

*Der Geschäftsführung unmittelbar zugeordnete Führungskräfte*

Unsere Erfahrungen legen nahe, auch Managerinnen und Manager anzusprechen, die Teil des Top-Managements sind, ohne dass sie dem Unternehmen vorstehen. In dieser Gruppe finden wir Personen, die besonders innovationsfreudig und ergebnisorientiert sind, aber auch verstärkt darauf achten, in den Prozessen eine hohe Effizienz und Effektivität zu realisieren.

Ihnen kann das EPS bei genau diesem Anliegen helfen, da es ja eine wesentliche Stärke des Modells ist, Innovationen unter Nutzung aller vorhandenen Ressourcen zielorientiert zu verwirklichen. Wir ermutigen Sie, das EPS auch dann in Ihrem Bereich einzuführen, wenn die Geschäfts-

führung ablehnt, dies unternehmensweit zu tun. Wir rufen damit keinesfalls zu einer destruktiven Rebellion auf, sondern dazu, das zu tun, wofür die Top-Führungskraft eingestellt wurde und verantwortlich ist: ihren Bereich optimal (gemessen an In- und Output) zu führen. Das EPS kann als „Insel“ eingeführt werden und sichert gleichzeitig die Verbindung zu anderen Bereichen oder Abteilungen. Richtig eingeführt und praktiziert, bleibt der Bereich selbstverständlich mit den Prozessen anderer Bereiche vernetzt.

*Ambitiöse Führungskräfte, deren Ziel es ist, ein Unternehmen zu führen*  
Unsere Kontakte (über Beratung, Trainings und Einzel-Coachings) mit jüngeren Führungskräften verdeutlichen, dass es solche gibt, deren Ziel es ist, ein mittelständisches Unternehmen zu führen. Dieser Personenkreis umfasst auch „Quereinsteiger“, etwa über Beteiligungen.

Ihnen nützt die Führungssystematik des EPS dadurch, dass das Modell darstellt, wie eine Firma nachvollziehbar und transparent funktionieren kann. Das EPS unterstützt darin, sowohl strukturelle als auch prozedurale Vorstellungen zu entwickeln, um eine über das Unternehmen verteilte Kommunikation und Kooperation optimal zu gestalten.

*Manager von Investment Fonds und Private Equity-Gesellschaften*  
Dieser Personenkreis steht vor der großen Herausforderung, sicher zu stellen, dass die Unternehmen, die sie kaufen und verkaufen, profitabel gemanagt werden. Da dieser Personenkreis normalerweise in den jeweiligen Unternehmen selbst nicht „produktiv“ ist, fehlt ihm meistens das Wissen, wie die erworbenen Gesellschaften geführt werden. Oft setzen diese Managerinnen und Manager in den erworbenen Gesellschaften ein neues Management ein. Folglich stehen sie vor der Frage, wie sie das für sie relevante Wissen erhalten, um die zum Verkauf bzw. Erwerb stehenden Unternehmen attraktiv zu machen.

Da Unternehmen, die mit dem EPS arbeiten, in dem, was sie tun, durchschaubar sind, würde die Einführung des EPS die Erfolgchancen in den erworbenen und zu veräußernden Unternehmen bzw. die erfolgreiche Durchführung von Fusionen erhöhen und damit die Performance des Fonds bzw. von Private Equity.

Der Nutzen, den das EPS für diese Interessenlage bietet, liegt also darin, dass die Manager und Managerinnen solcher Investment-Gesellschaften dem angestellten Management der betreffenden Firmen ein erprobtes Führungssystem an die Hand geben können und als Aufsichtsräte oder Beiräte in der Lage sind, gezielt konstruktiv kritische Fragen zu stellen und Maßnahmen einzuleiten.

Erfolgsplanung KMU

Souveräne Unternehmensführung durch systemische

Erneuerung Ein Instrument für die Praxis

Pelz, B.F.; Mahlmann, R.

2015, XV, 134 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07929-1