

Karl-Wilhelm Vordemfelde

Unternehmensführung

Wie leite ich ein mittelständisches Unternehmen

Karl-Wilhelm Vordemfelde

Unternehmensführung

Wie leite ich ein mittelständisches Unternehmen

V&R unipress

© V&R unipress GmbH, Göttingen

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

1. Aufl. 2004
© 2004 Göttingen, V&R unipress GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Gedruckt auf säurefreiem, total chlorfrei gebleichtem Werkdruckpapier.
Alterungsbeständig.

Printed in Germany

ISBN 3-89971-159-9

Inhalt

A. EINFÜHRUNG	9
B. UNTERNEHMENSZIELE	11
1. Ziele	11
2. Planungsinstrumente	12
a. Ziele.....	12
b. Maßnahmen.....	13
c. Planungsmittel	14
d. Planung in der Gruppe.....	15
e. Kontrolle.....	17
C. MARKETING	19
1. Primat des Marketings	19
2. USP – Unique Selling Proposition	19
3. Produkt und Service	20
4. Konditionen.....	22
a. Preise	22
b. Rabatte und Boni.....	24
c. Skonto.....	26
d. Sonstige Konditionen	26
5. Vertriebspolitik	26
a. Industrie.....	27
b. Handel	28
c. Keyaccounting.....	28
d. Vertriebssteuerung	29
e. Messen.....	30

6. Kommunikationspolitik.....	31
a. Werbung	31
b. Verkaufsförderung.....	33
c. Public Relation.....	33
d. Aktionen und Events	35
7. Fazit Marketing	36
8. Hauptaufgaben des Unternehmers.....	37
D. FINANZEN.....	39
1. Buchführung.....	39
2. Abschlüsse.....	42
3. Bilanzierungsfragen.....	44
4. Controlling	47
a. tägliche Kontrolle	48
b. Monatliche Kontrolle.....	49
c. Vierteljährliche Kontrolle	50
d. Jahresendkontrolle	51
5. Bankengespräche.....	51
a. Bankinstitute	51
b. Konditionen	52
c. Sicherheiten	53
d. Gespräche	56
E. PERSONAL.....	59
1. Allgemeines.....	59
2. Auswahl von Mitarbeitern	59
a. Mitarbeitersuche	61
b. Einstellungsgespräch	63
c. Arbeitsvertrag	66
3. Einweisung und Schulung	68
a. Integration neuer Mitarbeiter	68

b. Hauptaufgaben	68
c. Arbeitsplatzbeschreibungen	69
d. Schulungen.....	70
4. Motivation.....	70
a. Autorität	72
b. Umgangston	74
c. Kommunikation.....	75
d. Vorschlagswesen.....	79
e. Arbeitszeit	81
f. Delegation.....	83
g. Arbeitsumgebung	85
5. Lohn und Gehalt.....	86
6. Konfliktfälle.....	87
a. Kündigungen	88
b. Sozialpläne	90
F. ARBEITSMETHODIK	93
1. Allgemeines	93
2. Infrastruktur	94
a. Telefonanlage	94
b. Computer.....	95
c. Schriftgutverwaltung.....	96
d. Sekretariat	101
3. Zeitplanung	101
a. Alles erfassen	102
b. Nichts vergessen.....	103
c. Alles erledigen – zum richtigen Zeitpunkt	103
d. Keine Doppelarbeiten.....	105
e. Zeitsparende Gespräche.....	105

G. RATSCHLÄGE FÜR UNTERNEHMER	107
1. Unternehmertum.....	107
2. Selbstüberschätzung	109
3. Olymp	110
4. Geheimniskrämerei	112
5. Feindbilder	113
INDEX	115

A. Einführung

Der Mittelstand ist das Herz unserer Volkswirtschaft. Der Mittelstand beschäftigt einen Großteil der Arbeitnehmer in allen Wirtschaftsbereichen. Er bildet die meisten jungen Menschen aus und ist eifrigster Steuerzahler unseres Staates. In vielen Ansprachen unserer Politiker werden diese Stärken des Mittelstandes immer wieder betont, doch wenn es ans Eingemachte geht, werden die kleinen und mittleren Unternehmen gern vergessen – während man sich bei den Großen großzügig engagiert¹.

Dabei braucht gerade der Mittelstand viel mehr Hilfe als die Großen. Er steht einsam vor den vielen Fragen des Marktes, der Gesetze und Verordnungen und vieles bleibt auf den Schultern des einsamen Unternehmers hängen. Er muss alles wissen, alles verantworten und macht häufig auch alles selbst. Hierbei kommt es vielfach zu Schief lagen, weil der Unternehmer nicht alles machen kann, sich in Einzelheiten verrennt und den Überblick verliert.

Der Leiter eines mittelständigen Unternehmens muss lernen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Planung, Marketing, Organisation u.a. muss auf sein Unternehmen abgestimmt sein. Er muss dabei alles Wesentliche erfassen können, ohne sich mit Überflüssigem zu belasten. Dabei sind die Bedürfnisse des mittelständischen Unternehmensleiters grundverschieden zu denen der Großunternehmen.

Dort gibt es gibt ausgefeilte Planungssysteme für versierte Planungsrechner. Hochkomplexe Rechnungswesen geben Profis Auskünfte über alle finanziellen Details eines Unternehmen. Rechtsfragen werden von Spezialisten mit viel Aufwand detailliert und ausführlich bearbeitet. Dieses alles ist für gute Entscheidungen sicher wünschenswert und bei Großunternehmen sogar unverzichtbar.

Ein Mittelständler kann sich aus Zeit- und Kostengründen das oft aber nicht leisten. Er muss schnell entscheiden – manchmal leider auch nicht mit der optimalen Information². Der Mittelständler braucht also griffige Instrumente für die tägliche Arbeit und für die Planung seiner Zukunft. Mittelstandslike !

Dieses Buch soll ihm dabei eine Hilfe sein. Es ist von einem Praktiker aus der Bekleidungsindustrie geschrieben, der viele Höhen und Tiefen des schönen Unternehmergebens erlebt hat und seine Erfahrungen an Kollegen wei-

-
- 1 Die spektakuläre »Sanierung« von Holzmann mit Zerschlagung des Unternehmens nach zwei weiteren Jahren ist ein warnendes Beispiel
 - 2 Die schnelle Entscheidung ist manchmal auch ein Vorteil der kleineren Unternehmen. Beherzt fressen die Kleinen die Großen

tergeben möchte, damit das Arbeiten als Selbstständiger weiterhin Spaß macht und man nicht der Sklave seiner Umwelt wird.

Alle Kapitel können selbstständig erarbeitet werden. Es empfiehlt sich aber eine systematische Durcharbeitung, da die Kapitel nach Wichtigkeit geordnet sind. Viel Spaß beim Lesen.

B. Unternehmensziele

1. Ziele

Viele Unternehmer lassen die Zukunft auf sich zukommen. Häufig wundert man sich dann, dass die Zukunft anders aussieht, als man sie sich vorgestellt hat. Man ist überrascht und reagiert hektisch in die falsche Richtung. So sollte es natürlich nicht sein, denn dabei entstehen viele Fehler mit den unvermeidlichen zusätzlichen Kosten.

Deshalb ist es sehr wichtig, dass sich jeder Unternehmer konkrete Vorstellungen macht, wie Zukunft seines Unternehmens aussehen soll. Er muss sich Gedanken machen, was aus seinem Unternehmen in fünf oder 10 Jahren werden soll.

Natürlich ist die Zukunft ungewiss. Aber sie ist noch ungewisser, wenn man sich darüber keine Gedanken macht. Deshalb ist es wichtig, die Zukunft zu planen und die Wirklichkeit dann mit der Planung zu vergleichen und neu zu planen. Man wird erstaunt feststellen, dass sich viele Planungsansätze tatsächlich verwirklicht haben und aus der Planung Realität wurde.

Das Unternehmensziel eines Unternehmens ergibt sich häufig allein aus dem Produkt, das produziert oder angeboten wird. Dieses Produkt ist in einer konkreten Nachfragesituation entstanden und hat dem Unternehmen die ersten Umsätze gebracht. Das kann vor einer oder zwei Generationen, das kann aber auch erst vor wenigen Jahren gewesen sei.

Häufig gerät aber nach Jahren das Produkt als eigentliches Unternehmensziel in Vergessenheit. Man diversifiziert oder konzentriert sich auf andere Dinge. Oder das Wachstum des Unternehmens bringt es mit sich, dass das Ursprungsprodukt nicht mehr alleiniger Maßstab für die Unternehmenstätigkeit sein kann.

Spätestens dann ist es die Aufgabe eines jeden Unternehmensleiters, sich wieder genaue Gedanken über die Ziele des Unternehmens zu machen, über sein Produkt, seine Marktpositionierung, u.a. – d.h. über das Marketing seines Unternehmens.³ Er muss sich Gedanken über die Ziele seines Unternehmens machen. Diese Ziele und Wünsche gilt es immer wieder zu aktualisieren.

³ Zum Marketing – als dem alleinigen Maßstab der Unternehmenssteuerung – s.u. Kapitel 3