

MARKETING-CLUB HAGEN E.V.

Mitglied in der Deutschen Marketing-Vereinigung
Berufsverband des Marketing-Managements

Vom Nutzen der Silbe „Re“



„Wir müssen schneller, besser, kostengünstiger werden“, forderte Hans-G. Güldenberg

Carl Jürgen Brandt, Chef von Brandt-Zwieback, Hagen moderiert den Abend



Schwindel befallt die mittelständischen Unternehmer angesichts der

Flut neuer Managementschlagworte aus japanischen und anglo-amerikanischen Quellen. Mühsam kämpft er sich durch die verwirrende Begriffswelt von KVP, Lean Management, Kaizen, Business-Reengineering, Changemanagement und vielen anderen mehr, um am Ende dann doch nur bei Kostenreduzierung und blindem Personalabbau zu landen.

Business as usual? „Das kann es ja wohl nicht sein“, lautete die Antwort von Hans-G. Güldenberg auf dem Juni-Treff des Marketing-Clubs in Hagen. Der Ex-Nielsen-Mann und heutige Maggi-Manager brach eine Lanze für Reengineering als neuem Führungskonzept. Es setze nicht mehr auf Weiterentwicklung eingefahrener Abläufe und herkömmlicher Strukturen. Vielmehr gehe es um eine tiefgehende Restrukturierung der Betriebe, um eine radikale Änderung der

Arbeitsweisen. Ziel sei die Erreichung konkreter Produktivitätsverbesserungen und neuer Wettbewerbsvorteile.

Der Wandel werde ausgelöst durch Veränderungen im betrieblichen Umfeld wie demographische Umwälzungen („Markt der Alten“), Entstehen globaler Märkte, Vordringen von Spitzentechnologien in den Alltag (z.B. Kommunikationstechniken), schnellere Marktentwicklung aufgrund neuer Produkte, umtriebige Aktivitäten der Legislative („Regulierungswut“), selbstbewußtere und anspruchsvollere Kunden. Hierauf müsse der Unternehmer eine passende Antwort durch einen Neubau seiner Betriebsorganisation finden. Ein geeignetes Instrument für einen derartigen Prozeß sei Business-Reengineering.

Das Instrumentarium

Güldenberg erläuterte die Ansätze von Business-Reengineering durch Einführung dreier weiterer Begriffe mit der Vorsilbe „Re“, was freilich dem Verständnis für die neue Managementstrategie nicht unbedingt guttut: Reorchestrate, Retool und Redesign. Dahinter verbirgt sich im Grunde die Erkenntnis, daß Veränderungen an vielen Stellen im Unternehmen anzusetzen haben. Kernelemente sind dabei:

- **Motivation, Führung und Qualifizierung der Mitarbeiter für Reengineering-Prozesse (z.B. durch Belohnungs- und Anerkennungssysteme);**
- **Bewährtes infragestellen und Unkonventionelles denken;**
- **neue Märkte rascher als bisher aufbauen und erschließen;**
- **Initiativen ergreifen („sich von der Zukunft ziehen lassen“);**
- **sich auf wichtige Prozesse konzentrieren, nicht auf Strukturen oder Grenzen;**
- **Dinge aus der Adlerperspektive betrachten;**

„Schneller, besser, kostengünstiger sein als die Konkurrenz“, fokussierte Güldenberg Ziel und Ergebnis einer erfolgreichen Reengineering-Strategie. Gleichzeitig warnte er

vor zu großer Euphorie hinsichtlich deren Umsetzungsgeschwindigkeit. Vorbereitungs-, Gestaltungs- und Realisierungsphase nähmen rund zwei Jahre in Anspruch. Die Erfahrung zeige, daß sich bei den Mitarbeitern während dieser Zeit wechselvolle Gefühle einstellen, die mit Schock und Ablehnung beginnen würden und schließlich in Akzeptanz und Aktionsfreude mündeten. „Vielleicht liegt es an den mitunter mühsamen Neuordnungsprozessen, daß 60 % der deutschen Manager eher aus Verzweiflung, d.h. unter akutem Leidensdruck den Weg des Business-Reengineering verfolgen“, mutmaßte der Organisationsexperte. Empirische Untersuchungen aber würden belegen, daß mit dieser Methode betriebliche Prozeßabläufe besser definiert werden könnten, sich eine verbesserte Mitarbeitermotivation einstelle und bereichsübergreifendes Denken der einzelnen Abteilungen einsetze.

„Eine Argumentation aus dem Beharrungsvermögen heraus verstellt oft den Blick für notwendige Reformen.“



Interessante Diskussionsrunden im Anschluß an den Vortrag

intern

Liebe Clubfreunde,

In einem Land mit sozialer Marktwirtschaft gehört es zu den selbstverständlichen unternehmerischen Zielsetzungen, daß der Inhaber einer mittelständischen Firma expandieren will. Steht eine solche Expansion an, wissen die Unternehmer zwar häufig, daß sie das angestrebte Wachstum auf

ganz unterschiedliche Art und Weise erreichen können – z. B. durch die Steigerung des Umsatzes im Stammgeschäft, das Erschließen neuer Märkte, Diversifizierung, aber auch über Zukauf von anderen Unternehmen. Allerdings zeigt die Erfahrung, daß viele dieser strategisch so wichtigen Entscheidungen sehr situativ, „aus dem Bauch heraus“ vorgenommen werden.

Die Frage, ob beim Planen der Expansion wirklich alle Chancen- und Risikofaktoren berücksichtigt worden sind, kann häufig nicht befriedigend beantwortet werden. Die Folgen eines solchen Vorgehens können fatal sein, weil dadurch unvollstän-

dige und sogar widersprüchliche Unternehmenskonzepte entstehen. Bis zu einer strategisch falschen Entscheidung ist es dann nicht mehr weit. Die Methode des „Viel machen – aber nichts richtig“ führt letztlich dazu, daß oft genug nichts mehr richtig zusammenpaßt: Da werden z. B. Maschinen für Großserien angeschafft, obgleich über den Faktor „Hoffnung“ hinaus lediglich Aufträge für kleinere Mengen vorhanden sind, Vertriebsstrukturen entsprechen nicht den angestrebten Märkten und Zielgruppen, weil die Organisation den neuen Anforderungen nicht gewachsen ist, Beispielen gibt es viele!

Die Gründe für diese Fehlentwicklung sind immer wieder die gleichen: Nur wenige Unternehmer stellen sich in der Situation der Expansion die Frage, was die Firma in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat. Nur wenige formulieren auf dieser Grundlage ein strategisches Gesamtkonzept, das sich auch am Kerngeschäft der Firma orientiert und nicht nur an der Attraktivität des neuen Absatzmarktes. Gerade eine Orientierung an den Kernkompetenzen zeigt doch aber, was die Kunden an einer Firma schätzen und wie dieses Potential noch besser genutzt werden kann. Nur wenn man weiß, wo die eigenen Stärken liegen ist es sinnvoll, durch eine Expansion weitere Kompetenzfelder zu besetzen.

Herzlichst
Ihr

Henning Siepel

Nächster Clubabend am 4. Juli:

„Reengineering – Motor des Marketing“

Reengineering und Change Management: „Alter Wein in neuen Schläuchen“ mag so manch einer ausrufen, wenn er das Thema unseres nächsten Workshops erfährt, der am 4. Juli 1995 immerhin schon zum fünften Mal stattfinden wird. Zugegebenermaßen wird durch die Begriffsschöpfung des Reengineering die Welt des Marketing nicht aus den Angeln gehoben. Auch will es einem vielleicht nicht gelingen, auf den ersten Blick die wesentliche Bedeutung für die eigene Arbeit in einem mittelständischen Unternehmen zu erkennen. Aber warum auch: Ab und zu brauchen wir eben eine Begriffsinnovation, um uns wieder mal mit den äußerst wichtigen Fragen der Neuausrichtung unserer Firmen zu beschäftigen. Gemäß der Konzeption des Reengineering soll dies fundamental, ganzheitlich, entschlossen und visionär geschehen.

Also: Packen wir's an und beginnen wir damit am 4. Juli anläßlich des Workshops des MC Hagen, wie immer um 18.30 Uhr. Da wir uns diesmal mehr Zeit zur Diskussion lassen wollen, wird der Clubabend erst gegen 21.30 Uhr beendet. Hoffen wir, daß uns die in den Arbeitsgruppen zu erarbeitenden Beispiele für Reengineering als Anregungen

Marketing-Club Hagen e.V.

Clubsekretariat:

Claudia Kaschig
DOUGLAS HOLDING AG
Kabeler Straße 4, 58099 Hagen
Tel.: 02331/690-153
Fax: 02331/690-647

für die strategische Planung in den eigenen Unternehmen behilflich sind.

Lassen wir uns inspirieren von den negativen und positiven Erfahrungen der anderen. Gönnen Sie Ihrem Unternehmen und sich selbst **drei Stunden strategische Planung** am 4. Juli im MC Hagen.

Dr. Kai Wilke

Deutscher Marketing-Tag 1995, 27. Oktober in Wiesbaden

Wir leben in einer postindustriellen Gesellschaft und arbeiten nahezu alle in einem Wirtschaftsgewebe, in dem Dienstleistungen im Mittelpunkt stehen. Wer Dienstleistungen erwartet, muß andererseits auch bereit sein, Dienstleistungen zu erbringen. Dies ist das Gebot der Stunde, nicht nur für die Dienstleister im klassischen Sinne, sondern auch in der verarbeitenden Industrie werden Service-Leistungen zum wesentlichen, wenn nicht gar zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Auf einem Markt, wo Produkte immer ähnlicher, immer austauschbarer werden, ist Service das Differenzierungsinstrument, das „Plus“ im Marketing. Im Service liegt die größere Chance zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil als bei den Produkten selbst.

Prof. James L. Heskett von der Harvard University zeigt in seinem Buch „Bahnbrechender Service“ auf, was Unternehmen in den USA getan haben, um „Standards für den Wettbewerb von morgen“ zu definieren und zu erreichen. Auf dem 23. Deutschen Marketing-Tag, der unter dem Motto „Dienen & Verdienen – Service-Marketing hat Zukunft“

Sponsor des Abends

Technische Innovationen und Wertebewußtsein sind Grundpositionen in der Entwicklungsgeschichte eines Unternehmens. Die Eduard Hueck GmbH & Co. KG in Lüdenscheid, deren historische Wurzeln bis ins Jahr 1814 reichen, ist geprägt vom Wechselspiel aus unternehmerischer Tradition und pionierhaftem Erfindungs- und Entwicklungsgeist. Heute zählt das Unternehmen zu den führenden europäischen Herstellern von stranggepreßten Aluminium-Systemprofilen.

Moderne Fertigungstechnologie, sorgfältige Qualitätskontrollen und intensive Beratung der Kunden sind für die Eduard Hueck GmbH & Co. KG wichtige Elemente ihrer Unternehmenspolitik, die auch in Zukunft auf internationale Konkurrenzfähigkeit setzt.

Bei der Entwicklung neuer Produkte strebt das Unternehmen den Dialog und Erfahrungsaustausch mit allen am Bau Beteiligten an. Breitgefächerte Serviceangebote und anschauliche technische Informationen unterstützen Planer, Architekten

und die verarbeitenden Metallbaubetriebe bei der Konstruktion von Fassaden, Fenstern, Türen und Glasanbauten. Die eigene, auf die Branche zugeschnittene EDV-Software bietet wesentliche Berechnungs- und Konstruktionshilfen für den wirtschaftlichen Einsatz der Hueck-Systemprofile.

Mit einem bundesweiten Netz von Hueck Service-Centern und Auslandsgesellschaften bzw. Vertretungen in den wichtigsten Ländern West- und Osteuropas, ist eine intensive Kundenberatung und eine Betreuung vor Ort sichergestellt.



MARKETING-CLUB
HAGEN E.V.

Zu
Gast
bei...

HUECK

steht, wird Heskett diese Strategien vorstellen, um damit Beispiele für deutsche Unternehmen aufzuzeigen. Aber auch Prof. Dr. Hermann Simon, einer der Vorreiter des Service-Marketing in Deutschland, wird ein schonungsloses Bild von der Service-Welt Deutschland zeichnen.

Der 23. Deutsche Marketing-Tag öffnet das Fenster ins nächste Jahrtausend. Der Kongreß definiert das Ziel und präsentiert erfolgreich Vorreiter, die Wege beschritten haben, dieses Ziel zu erreichen. Bahnbrechende Ideen für alle, die auf den Zug des Erfolges aufsteigen wollen. Fahren Sie mit, sichern Sie sich schon jetzt ein Ticket, reservieren Sie sich einen Platz für den Express „Marketing Plus“. Abfahrtszeit: 9.00 Uhr am 27. Oktober, Wiesbaden.

Impressum

Konzept
und Realisation:
CPC-Werbeberatung, Herdecke
FotoKühle, Hagen
Werbestatt Wiesemann, Hagen

Redaktion:
Dr. Wolfgang Willmann,
SIHK Hagen