

Keine Zeit in der Saison?

BLICK FÜR DAS GANZE | „Strategische Überlegungen, Planungsprozesse – jetzt in der Saison? Nein, da warten wir bis Herbst, wenn wir den Kopf wieder frei haben.“ So oder ähnlich klingen oft die Reaktionen von Führungsverantwortlichen, wird von Außenstehenden nach strategischen Themen gefragt. „Saisonstress“ ist ein häufiges Wort in der Brau- und Getränkebranche und ein Unwort zugleich. Jetzt, in der Saison, verkauft sich das Bier doch fast von selbst. Die Kehrseite: Aufgrund saisonal bedingten Aufgabendrucks helfen nicht einmal permanente Zwölfstundentage, den Aufgabenberg zu verringern. Der Blick für das Ganze bleibt auf der Strecke.

NATÜRLICH BRINGT DIE SAISON außerordentliche Belastungen mit sich. Jahr für Jahr ist das so, verlässlich sich wiederholend wie Ostern und Weihnachten. Wenn die Temperaturen steigen, die Biergärten öffnen, Gartenfeste und Grillpartys wieder stattfinden und die Festtermine nacheinander folgen, dann ist es wieder soweit. Der Leistungsdruck nimmt zu. Fuhrpark und Vertrieb sind in höchstem Maße gefordert. Die Mitarbeiter kommen sozusagen bald auf dem Zahnfleisch daher, wie jüngst ein Brauereichef die alljährlichen Erfahrungen beschrieb. Gerade in den typischen Familienbetrieben greifen die Chefs oft selbst beherzt zu, setzen sich auch selbst hinter das Steuer und liefern aus, zum Beispiel das Equipment für ein kleineres Fest. Oder sie übernehmen die sonntägliche Nachlieferung, wenn bei überraschend großer Nachfrage das Bier ausgeht.

■ Wann planen?

Ist die Saison vorbei und hoffentlich mit guten Umsätzen gelaufen, wird erst mal durchgeatmet, der eine und andere gönnt sich jetzt einige Tage wohlverdienten Urlaubs. Aber schon bald geht es auf das Jahresende zu. Die Wochen vor Weihnachten und Jahreswechsel fordern noch einmal vollen Einsatz,

das eine und andere Jahresgespräch steht ebenso an. Aber halt! Wie soll es im neuen Jahr weitergehen? So wie immer? Oder vielleicht eher mit neuen Ideen, mit verbesserter Organisation, mit optimierten Prozessen und hoffentlich ohne Absatzeinbußen? Am besten natürlich mit steigenden Absätzen und Erlösen. Spätestens jetzt wäre es allerhöchste Zeit, mit den Planungen für das kommende Jahr zu starten. Besser wäre es allerdings, noch früher damit zu beginnen. Warum nicht sogar gerade in der Zeit, in der – vermeintlich – überhaupt keine freie Minute bleibt für strategische Überlegungen, nämlich mitten in der Saison? Tatsächlich bietet gerade die Saison unter bestimmten Voraussetzungen gute Möglichkeiten, um in analytischer Weise Erfahrungen zu sammeln, die in künftige Prozessoptimierungen und Qualitätsstrategien einfließen können.

Nach wie vor gilt: Unternehmenserfolg resultiert nicht aus der Menge der verfügbaren Ressourcen, sondern daraus, wofür und vor allem wie effizient sie eingesetzt werden. Wie bei allen unternehmensstrategischen Themen ist das auch hier eine Frage der optimalen Organisation.

■ Wie organisieren?

Zwölf- oder noch mehr Stundentage zu absolvieren, aber dennoch keine Zeit zum „Arbeiten“ zu haben, resultiert vor allem aus der im Mittelstand leider häufig bestehenden „Ad-hoc-Organisation“. In ihr werden verfügbare Ressourcen auf Zuruf eingesetzt und in Beschlag genommen, und

permanent steht das Dringliche vor dem Wichtigem.

Ein häufiges Problem besteht in der Zeitorganisation der Führungskraft selbst, vor allem, weil pausenlose Ablenkung zugelassen wird. Störende Telefonate, unstrukturierte, oft ausufernde und thematisch abschweifende Besprechungen sowie die durchgängige Ansprechpräsenz für Mitarbeiter rauben Zeit und Energien für wichtige Führungsaufgaben.

Ein weiteres typisches Mittelstandsproblem: Der Chef kümmert sich oftmals um operative und administrative Aufgaben, die in guten Organisationen delegiert und verantwortlich von mit Kompetenzen ausgestatteten Mitarbeitern erledigt werden. Unternehmer verlieren sich so im Kleinklein, im Detailschunzel. Für übergreifende, langfristig weiterführende strategische Aspekte bleibt dabei kein Blick, noch weniger Zeit und nicht zuletzt kaum noch Energie.

Unternehmenserfolg entsteht letztendlich nur in optimalen, vorbildlichen Organisationen, die vereinfacht durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind:

- deutlich formulierte und gegenüber Mitarbeitern kommunizierte Unternehmensziele;
- klar strukturierte, transparente und den Mitarbeitern bekannte Prozessabläufe;
- Delegation innerhalb definierter Kompetenzen und Verantwortungsbereiche;
- klare Arbeits- bzw. Prozessanweisungen bei eventuell auftretenden Störungen bzw. Problemen;
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).

Selbstverständlich wird kein Unternehmer auf die Idee kommen, mitten in der Saison die Organisation zu verändern. Denn da muss diese wie am Schnürchen funktionieren. Sie muss mit von außen einfließenden, störenden Eventualitäten rechnen und darauf vorbereitet sein. Und das ohne Beeinträchtigung von Kundenerwartungen und ohne dass Kostentreiber freie Bahn bekommen durch mangelnde Motivation, nachlassende Aufmerksamkeit und die Qualität beschädigende Unachtsamkeit oder gar Schlampereien.

Entsprechend müssen bestimmte Prozesse bereits vor der Saison optimiert worden sein. Der Vertrieb arbeitet idealerweise

mit Strukturen und Zielen, ist perfekt geschult und ausgestattet mit professionellem Infomaterial. Die Marke ist klar positioniert. Produktion und Logistik arbeiten effizient und ohne Engpass.

Die laufende Überprüfung, Anpassung und ggf. Neuausrichtung der einzelnen Bestandteile der Gesamtstrategie (Abb. 1) ist ein ganzjähriger, kontinuierlicher Prozess.

■ Bewusst nachfragen

Die Saison ist der Härtestest, quasi die Bewährungsprobe für Organisationen. Unternehmer sollten sich dieser Prüfung bewusst stellen und beobachten bzw. nachfragen, ob die aktuellen Organisations- und Prozessstrukturen die Bewährungsprobe bestehen. Folgende Fragestellungen bringen aufschlussreiche Erkenntnisse für notwendige Strategieanpassungen:

- Wie bewährt sich die Produktqualität, auch in hektischen Spitzenzeiten?
- Wie bewährt sich die Prozessqualität, auch wenn alles drunter und drüber geht?
- Dauern z. B. Reklamationsbearbeitungen länger, bleiben womöglich liegen?
- Erfolgt die Nachbestellung von Ausstattungsmitteln o. ä. rechtzeitig?
- Wird der Kunde zur vollsten Zufriedenheit bedient?
- Sind interne und externe Logistikprozesse optimal, auch bzgl. Kapazitäten und Kosten?
- Können die Vertriebsmitarbeiter ihren Jobbestmöglich ausführen? (Kompetenz, Vertriebsstrukturen, Besuchsrhythmus, ausreichendes, rechtzeitig vorhandenes Verkaufsmaterial, etc.)
- Werden den Kunden auch (bzw. gerade jetzt) in der Saison Sonder- und Serviceleistungen geboten?
- Wie entwickeln sich vor der Saison eingeleitete Maßnahmen?

Alles recht und schön. Aber jetzt, mitten in der Saison? Wie soll das gehen, sich Zeit dazu „freizuschaukeln“? Das Ziel lautet doch nicht, noch mehr Arbeit in einen Tag zu packen? Oder Kunden zu vernachlässigen? Nein! Das Ziel lautet, die vorhandene Zeit effizienter zu nutzen. Das gilt zwar grundsätzlich, aber warum nicht jetzt, trotz Saison damit beginnen?

■ Zeitmanagement

Zum Thema Zeitmanagement gibt es unzählige Veröffentlichungen, Seminare, Bücher und jede Menge Experten. Dieses ausführlich zu behandeln, würde nicht nur den Rahmen sprengen, sondern das Gegenteil

des bewirken, was dieser Beitrag transportieren soll.

Eine aktuelle Studie ergab, administrative und operative Fragestellungen dominieren über strategische. Knappe Zeit wird falsch eingesetzt. Gerade diese Ressource ist aber wichtig, sollen Freiräume bleiben für über das Tagesgeschäft Hinausführendes, wie Themen, die auch und gerade in der Saison für künftige Prozesse Erkenntnisse bringen sollen. Einige Tipps helfen weiter:

- Reduzieren Sie die permanente Ansprechpräsenz für Mitarbeiter – führen Sie „Präsenzzeiten“ ein;
- Notieren Sie, welche administrativen Tätigkeiten delegiert werden können und an wen;
- Delegieren Sie, d. h. übertragen Sie Aufgaben und Kompetenzen direkt an Mitarbeiter, entsprechend deren Zuständigkeiten;
- Delegieren Sie genau die Routineaufgaben, die Ihnen wertvolle Zeit rauben;

- Lassen Sie Detailfragen von Mitarbeiter klären;
- Planen Sie – auch in der Saison – wöchentliche Abteilungs-/Bereichsleiterbesprechungen;
- Legen Sie für Besprechungen einen festen Ablauf fest;
- Veranlassen Sie, dass Unterlagen entscheidungsreif aufbereitet sind;
- Machen Sie sich Gedanken, welche strategischen Themen bisher zu kurz kommen;
- Legen Sie sich Ihre „Strategiezeit“ fest. Planen Sie, wie viel Zeit Sie täglich/wöchentlich strategischen Themen widmen, und wie viel Zeit für Administratives und Operatives eingesetzt wird.

■ Strategieplanung

Strategiezeit heißt konkret: Handy aus, E-Mail-Programm abstellen, das Telefon umstellen, die Sekretärin oder den Empfang informieren und vor allem den Kopf frei räu-

Strategische Themen

- Unternehmensvision
 - o Übergreifende Zielsetzung des Unternehmens
 - o Strategien zur Erreichung
- Unternehmenssteuerung
 - o Jahreszielplanung
 - o Kennzahlen (Soll-/Ist-Vergleiche)
 - o Finanzplanung, Kapitalfluss, Liquidität, Rentabilitätsentwicklung
 - o Investitionen (alle Bereiche, z. B. auch Marktinvestitionen, Marke, etc.)
 - o Vorbereitung von Banken- und Kapitalgebergesprächen
- Vertrieb
 - o Vertriebsstrategie
 - o Vertriebs-Zielplanung
 - o Kundenstrategien
- Marke
 - o Positionierungs- und Markenstrategie
 - o Kontinuierliche Pflege der Außenwirkung der Marke
 - o Marketingstrategie/Markenkommunikation
- Mitarbeiter
 - o Personalplanung
 - o Mitarbeiter-Effizienz/Prozessoptimierung
 - o Mitarbeiter-Motivation
- Logistik
 - o Fuhrpark-Kennzahlen
 - o Logistik-Optimierung
- Produktion/Qualität
 - o Qualitätsmanagement/Qualitätsprozesse, Kapazitätenplanung
- Geschäftsfelder
 - o Wie kann das Kerngeschäft (= Bier verkaufen) dauerhaft gesichert werden
 - o Wie kann/muss dieses Kerngeschäft ergänzt werden?
 - o Produktstrategie
 - o Service- und Leistungsstrategie

Abb. 1 Strategische Themen

men vom operativen Tagesgeschäft. Stehen Strategiesitzungen mit mehreren Personen an, so planen Sie den Teilnehmerkreis je nach Themen mit Abteilungs- bzw. Bereichsleitern (Vertrieb, Logistik, etc.), ggf. auch externen Beratern (Vertrieb, Marketing, Logistik, Qualität, etc.). Informieren Sie frühzeitig mit Agenda und gezielten Fragestellungen die Teilnehmer, sodass diese sich vorbereiten

können. Die Agenda umfasst Thema, Problemstellung, Zielvorstellung und Fragestellungen. Delegieren Sie auch hier. Lassen Sie Themen ausführlich vorbereiten, und fordern Sie Empfehlungen von den jeweiligen Spezialisten (internen wie externen).

Mit einer guten Strategie und den richtigen Instrumenten kann selbst stürmischen Saisonbelastungen ruhiger und gelassener

begegnet werden. Kleine Kurskorrekturen sind dann auch im stärksten Sturm einfacher. Denn das Ziel steht klar vor Augen, der Weg dorthin ist bekannt und die Werkzeuge sind vorhanden, um diesen Weg zu beschreiben.

Übrigens: Um eine Erfolgsstrategie zu erarbeiten, braucht es nicht viel Zeit, sondern nur den Entschluss! ■