

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift

(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf / Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 02/2010

**Begleitung der Geschäftsfelderweiterung einer Firma
im Bereich Qualifizierung und Personalentwicklung
- Ein Praxisbericht des Coaching und Beratungsprozesses - ***

*Maria Paul**

* Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“, staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Düsseldorf, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

*Maria Paul, MP Managementtraining, An Groß St. Martin 6, 50667 Köln, mpberatung@aol.com

Inhaltsverzeichnis

- 0. Vorwort**

- 1. Der Markt und sein Einfluss auf Unternehmensprofilierung und Erfolg**

- 2. Die Geschäftsfeldentwicklung - ein Praxisfall**
 - 2.1 Die Firma Blue Bird GmbH und ihre Geschichte
 - 2.2 Vom Erstkontakt zum Erstkontrakt

- 3. Die Profilentwicklung**
 - 3.1 Umfeldanalyse
 - 3.2 Ist-Analyse
 - 3.3 Vision und Selbstverständnis
 - 3.4 Maßnahmenplan

- 4. Das neue Geschäftsfeld und der Weg zur Marktpositionierung**
 - 4.1 Ressourcen- und kompetenzorientierte Perspektive
 - 4.2 Die bedürfnis- und funktionsorientierte Perspektive

- 5. Konkretisierung der Geschäftsidee**

- 6. Zusammenfassung und Ausblick**

- 7. Transfer der Geschäftsfeldentwicklung**
 - 7.1 Die fünf Identitätsdimensionen des Unternehmens
 - 7.2 Das Unternehmenskonzept

- 8. Literatur**

0. Vorwort

Die Firma Maria Paul MP Managementtraining

Meine Firma MP Managementtraining arbeitet seit 12 Jahren im Feld der nationalen/ internationalen strategischen Personal- und Organisationsentwicklung. Heute weist die Firma MP Managementtraining ein breites Kundenspektrum aus Dienstleistung, Industrie, Handel und Non-Profit-Organisationen auf. Im Rahmen der strategischen Personal-/Organisationsentwicklung liegen die Themenschwerpunkte in den Bereichen: Veränderungsprozesse steuern und begleiten, Führung und Management sowie Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten.

Ein Arbeitsschwerpunkt liegt in der Begleitung von Monopolunternehmen auf ihrem Weg hin zu modernen, kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen. Meine 13 jährige Erfahrung macht mich heute zur Changeexpertin für unternehmerische Veränderungsprozesse.

Die Faszination dieser Arbeit liegt für mich in der hohen Komplexität sowie der Herausforderung, den Identitätswandel eines Unternehmens oder einer Non-Profit-Organisation zu unterstützen.

Es kann durchaus sein, dass der Ursprung meiner Leidenschaft im Hinblick auf Veränderungsprozesse in meiner eigenen Karriere- und Identitätsentwicklung begründet ist. Konkret: Aus meiner Arbeit in und den Strukturen von Sportorganisationen heraus, baute ich gezielt mein eigenes Unternehmen auf. Hierbei ist das Potenzial meiner Leistungssportkarriere neben einer Ausbildung zur Managementberaterin und Organisationsentwicklerin, eine wichtige Ressource gewesen. Denn jede/r Leistungssportlerin, Leistungssportler muss die Außenanforderungen sprich Wettbewerber, Rahmenbedingungen etc. unter Berücksichtigung eigener Potenziale in eine Trainings- und Wettkampfstrategie münden lassen.

Hierbei spielt die Persönlichkeit, die eigene Vision und eine klare Zielfokussierung eine entscheidende Rolle im Hinblick auf Ergebnissicherung und Erfolg.

Auch jedes Unternehmen sowie jeder Selbstständige und Unternehmer ist in der Schnelligkeit der Märkte gezwungen, den Markt und seine Entwicklungen im Blick zu haben und das eigene Unternehmen proaktiv zu steuern.

Von daher gehört die Entwicklung neuer Geschäftsfelder zum integralen Bestandteil unternehmerischer Überlegungen und zählt zu den unternehmerischen Erfolgsstrategien.

1. Einleitung

Der Markt und sein Einfluss auf Unternehmensprofilierung und Erfolg

Unternehmen sind heute mit einer extrem hohen Komplexität externer Bedingungen konfrontiert.

Erfolgsuntersuchungen von Unternehmen weisen immer wieder daraufhin, dass sich langfristiger unternehmerischer Erfolg erst dann einstellt, wenn Unternehmen proaktiv in einem permanenten Entwicklungsprozess es schaffen, externe Außenweltaforderungen wie wirtschaftliche, gesellschaftliche Trends, Marktentwicklungen etc. mit den eigenen Kernkompetenzen, Ressourcen in eine kundenorientierte Produkt - Marktstrategie münden zu lassen.

Konkret heißt das: Jedes Unternehmen steht in einer permanenten Wechselbeziehung zwischen Außenwelt und Innenwelt und gemäß dem systemtheoretischen Ansatz und den Worten Niklas Luhmanns entsprechend muss ein System immer wieder eine Innen - Außen - Differenz etablieren, um seine Identität aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. (Luhmann, 1968)

Somit müssen interne Ablaufprozesse, also die Binnenwelt des Systems, den Marktanforderungen angepasst werden.

Die Aufgabe von Führungskräften und dem Management besteht heute darin, den Strategieprozess im Unternehmen in Korrespondenzprozessen operationalisierbar zu machen und somit die notwendige prozessuale Infrastruktur bereitzustellen.

Ziel ist es, weg vom operativen Reagieren hin zum strategischen Korrespondieren und Agieren.

Grundlage jeder neuen Geschäftsfeldentwicklung in einem Unternehmen sind die Entscheidungsfragen: Mit welchen Produkten/ Dienstleistungen gehen wir in welche Märkte?

Entscheidet sich ein Unternehmen ein neues Geschäftsfeld zu entwickeln, durchläuft es zwangsläufig gleichzeitig einen Identitätsentwicklungsprozess. Gemäß dem **Korrespondenzmodell der Integrativen Supervision** geht es um „die diskursive Auseinandersetzung über Probleme, Ressourcen, Potentiale und Kontextbedingungen auf der Sach- und Affektebene zwischen den an einer Aufgabe beteiligten Personen mit dem Ziel des Erreichens von Konsens, seiner Ausarbeitung zu Konzepten und deren Umsetzung in Kooperation.“ (Petzold, H. 1998, S. 233)

Identifizierung, Bewertung und Identifikation wird zum latenten Prozess des Systems.

Bei der von mir begleiteten Geschäftsfeldentwicklung entschied ich mich gemäß neuerer Managementansätze zur Strategieentwicklung (vgl. auch Simon, H./ von der Gathen, A., 2002) den geplanten Entwicklungsprozess über einen sogenannten **Outside - In - Prozess** in die Wege zu leiten und zu steuern. Bei diesem Ansatz stellt der Markt, seine Perspektive und sein Einfluss auf die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung eine zentrale Steuerungsgröße dar.

Meine **mehrperspektivische Herangehensweise** und meine **Methodenpluralität** unterstützen den Umgang mit der hohen Komplexität.

Die geplante Geschäftsfeldentwicklung folgt in ihrer Abwicklung den Grundprinzipien des Projektmanagements. Im Sinne einer Stop-and-go-Strategie werden in der Planungs- und Entscheidungsphase festgelegte Meilensteine reflektiert und geprüft.

Wichtige Meilensteine in dieser Phase sind:

1. Die Analyse des Marktes und seiner Dynamik sowie
2. Die Entwicklung einer Produkt - Markt - Kombination
3. Die existierenden Unternehmensressourcen
4. Die Wettbewerber
5. Die Unternehmerinnenpersönlichkeit
6. Die Marktstudie zur Markteinschätzung

Mit einer in Auftrag gegebenen Marktstudie erfolgt die letzte **Kausalitätsprüfung** vor Markteintritt. Diese dient als Grundlage für die letztendliche Entscheidung, welche Marktsegmente mit welcher Vertriebsstrategie und mit welchen Ressourcen erschlossen werden.

Ziel ist die Erhöhung der Erfolgchancen des Unternehmens durch eine eindeutige Identität mit eindeutigen Alleinstellungsmerkmalen (USPs - Unique Selling Position) in einem momentan hart umkämpften Wettbewerbsmarkt.

2. Die Geschäftsfeldentwicklung - ein Praxisfall

2.1. Die Firma Blue Bird GmbH* und ihre Geschichte

Die Firma Blue Bird GmbH ist seit 1997 auf dem Markt. Das Kerngeschäft dieses Unternehmens besteht in der Weiterqualifizierung von Arbeitslosen in einem Landkreis. Die Inhalte dieser Qualifizierungsmaßnahmen umfassen die Erweiterung der persönlichen, kommunikativen und sozialen Kompetenzen der Zielgruppe. Maßnahmen sind somit:

- Potenzialerfassung
- Kommunikation und Konflikttraining
- Bewerbertraining
- Coaching während der Praktikumsphasen

Die qualifizierte Arbeit und die daraus resultierende gute Vermittlungsquote von Arbeitslosen in einer ländlichen von Arbeitslosigkeit bedrohten Infrastruktur sowie der Aufbau und Ausbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zum lokalen Arbeitsamt, führte bedingt durch die Arbeitsmarktlage zu einer stetigen Zunahme von Weiterqualifizierungsmaßnahmen.

Die Personalstruktur

Aufgrund der hohen Nachfrage an Weiterqualifizierung erweiterte die mit 3 Gesellschaftern gegründete Firma ihr Arbeitsteam und differenzierte im Laufe der Jahre folgende Positionen aus:

- 2 Gesellschafterinnen
- 1 Geschäftsführende Gesellschafterin
- 4 Festangestellte und
- 1 Pool von 4 freien Mitarbeitern

Name der Firma und aller beteiligten Personen geändert.

Die Altersstruktur bewegt sich zwischen 30 und 54 Jahren.

Von der Ausbildung her arbeiten dort 3 Diplompädagogen, 1 Sozialpädagogin, sowie eine Lehramtspädagogin und 1 Betriebswirt.

Die Unternehmenskultur ist geprägt durch einen eher basisdemokratischen Führungsstil, hohes Engagement der MitarbeiterInnen und einer kollegial fürsorglich und unterstützenden Arbeitsatmosphäre. Darüber hinaus weist das Team eine hohe Selbststeuerungskompetenz auf. Im Hinblick auf die neue Unternehmensperspektive ist ein stark ausgeprägter Pioniergeist spürbar.

Die soziale und pädagogisch ausgeprägte Berufssozialisation der MitarbeiterInnen sowie der hohe Frauenanteil der Firma prägen entscheidend die Firmenkultur mit.

Betrachtet man das Arbeitsamt aus gesellschaftspolitischer Perspektive lässt sich sein gesellschaftlicher Auftrag als fürsorgend, versorgend beschreiben. Aus diesem Auftrag ableitend, lässt sich die Hypothese aufstellen, dass diese Kultur auch Einfluss nimmt auf die Geschäftsbeziehungen, die diese Organisation zu anderen Firmen und Trägern innehat. Dieser Aspekt kann Einfluss nehmen auf die Identität und die neue Kultur der Firma Blue Bird GmbH, da das neue Geschäftsfeld eine eher aggressive Akquisestrategie notwendig macht. Denn neue Produkte in bestehenden Märkten zu etablieren, bedeutet unternehmerisch, sich einem Verdrängerwettbewerb zu stellen.

Die erste Geschäftsfelderweiterung

Eine erste Geschäftsfelderweiterung der Firma Blue Bird GmbH entstand im Jahre 2000.

Das Unternehmen nahm an einer Ausschreibung des Arbeitsamtes für das Pilotprojekt A M I C, dem Arbeits-Markt-Info-Center teil. Die Firma Blue Bird GmbH gewann die Ausschreibung und so entstand das A M I C - die erste formale Firmenerweiterung.

Ziel des AMIC ist es, durch die Bereitstellung medialer Infrastruktur - Internet, Zeitungen, Zeitschriften - den Prozess der Arbeitssuche zu unterstützen und gezielt Beratungsdienstleistungen anzubieten und zu verkaufen.

Die Firma Blue Bird GmbH und sein relevanter Kontext

Bis heute ist das Unternehmen im Hinblick auf seine existentielle Absicherung zu 100% vom Arbeitsamt abhängig. Die Tendenz am Arbeitsmarkt im Hinblick auf arbeitsamtgestützte Maßnahmen ist rückläufig. Gleichzeitig steigt der Erfolgsdruck auf die Träger (70% Vermittlungsquote). Damit wächst zwangsläufig der unternehmerische Risikoanteil. Deshalb entschloss sich die Geschäftsführung, mit Unterstützung einer Entwicklungsgruppe (interne Mitarbeiter) einen neuen Geschäftszweig aufzubauen. Da der Prozess jedoch nach einem halben Jahr stagnierte, holte sich die Gruppe externe Unterstützung zu Hilfe, um ihre Profilentwicklung weiter voranzutreiben.

2.2. Vom Erstkontakt zum Erstkontrakt

Seit **Gründung der Blue Bird GmbH** begleite ich die Firmenentwicklung einerseits aus freundschaftlich kollegialer Perspektive und andererseits verbindet uns eine lange, gut funktionierende Geschäftsbeziehung.

Wie bereits zu Anfang formuliert, liegt die Kernkompetenz meiner Firma MP Managementtraining u. a. in der strategischen Geschäftsfeldentwicklung, der Bereichsprofilschärfung, Teamentwicklungen und der operativen Umsetzung von Strategieentwicklungen auf die verschiedenen Unternehmensebenen.

Meine unternehmerischen Kompetenzen sowie unsere vertrauensvolle Arbeitsbeziehung führten zur Auftragserteilung mit dem Ziel, den Prozess der Geschäftsfeldentwicklung zu steuern und zu begleiten.

Wie in neuen Geschäftsbeziehungen üblich, kommt es in einem **ersten persönlichen Gespräch** zu **ersten Zielvereinbarungen**. Diese bilden die Grundlage für die Rahmenbedingungen der Auftragsgestaltung sowie die Angebotserstellung.

Vor dem Hintergrund dieser ersten Zielvereinbarungen, der bereits durchgeführten Vorarbeit sowie dem Wunsch, die Arbeitsmotivation der Entwicklungsgruppe wieder neu zu entfachen und der Realisierung näher zu kommen, entschieden wir uns für einen Tages - Workshop.

Hauptziel dieses Workshops ist es, **eine Ist - Analyse sowie eine erste Erfassung eines Soll - Zustandes** vorzunehmen.

Nach diesem Tages - Workshop wird die weitere Vorgehensweise festgeschrieben und geplant.

Hierzu zählen

- Festlegung der gesamtstrategischen Herangehensweise mit ihren notwendigen Folgemaßnahmen und Meilensteine
- Klärung der Verantwortlichen und Zuständigkeiten,
- Budgetierung des Gesamtprojektes sowie
- Festlegung des notwendigen Zeitfensters

3. Die Profilentwicklung

Der geplante Start - Workshop stand unter folgenden **Zielvorgaben**:

Am Ende des Workshops

- ... kennen die TeilnehmerInnen die theoretischen Hintergründe und Zusammenhänge von Marktdynamik, Produkt- und Strategieentwicklung als wichtige Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg
- ... haben sie eine Ist - Analyse der existierenden Firma vorgenommen, um daraus erste Unternehmensstärken und Kernkompetenzen abzuleiten
- ... haben sie eine erste Vision für ein potenzielles neues Geschäftsfeld entwickelt *und*
- ... eine Gesamtstrategie zur Weiterarbeit festgelegt

Vor dem Hintergrund dieser Zielformulierung bestand der **thematische Aufbau** aus vier Blöcken, die über verschiedene Arbeitsaufträge erarbeitet wurden:

3.1. Die Veränderung des Marktes und des Kundenverhaltens in den letzten Jahren sowie die Bedeutung von Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerbsmarkt -
Umfeldanalyse

3.2. Wer sind wir?
Ist - Analyse, sowie Herausarbeitung von Kernkompetenzen mit dem Ziel die Entwicklung einer Produkt - Markt - Strategie vorzubereiten

3.3. Wer wollen wir sein?
Entwicklung einer ersten **Vision**

3.4. Was ist zu tun, damit wir das werden, was wir sein wollen?
Maßnahmenplan zur Realisierung

3.1 Umfeldanalyse - die Veränderung des Marktes und des Kundenverhaltens in den letzten Jahren

Wie hat sich nun der Markt und das Kundenverhalten in den letzten Jahren verändert?

- Die Veränderungsdynamik der Märkte wird immer schneller. Sie fordern von Unternehmen eine immer schnellere Mitbewegung und eine hohe Handlungsflexibilität.
- Der Wettbewerbsdruck sowie der Zeit- und Termindruck sind deutlich gestiegen
- Die Qualität der Produkte wird immer ähnlicher
- Die Produktentwicklungszyklen werden immer kürzer
- Die Kundenerwartungen steigen stetig
- Die Kunden vergleichen Service und Produktqualität branchenübergreifend
- Die Kunden sind heutzutage sehr gut informiert und vergleichen Produkte und Dienstleistungen viel genauer
- Die Kunden sind im Hinblick auf ihr Kaufverhalten kaum noch in eine Kategorie einzuordnen
- Kundenbeschwerden und Reklamationen nehmen zu
- Zunehmende Globalisierung führt zu individuellen Kundenbedürfnissen
- Es liegt ein Paradigmenwechsel vor und zwar von der Angebots- oder Produktorientierung hin zur Kundenorientierung; denn Kunden kaufen keine Produkte, sondern Nutzen

- Der Dienstleistungssektor wächst stetig und so steht Deutschland an der Schwelle, von einer Produktionsgesellschaft hin zu einer Dienstleistungs-gesellschaft
- Staatliche Subventionen nehmen ab, sowie kommunale Förderprogramme
- Arbeitslosigkeit steigt
- Polarisierung der Gesellschaft nimmt zu

Dieser **globale Verdrängerwettbewerb** führt dazu, dass Unternehmen immer stärker daran arbeiten, sich von Wettbewerbern zu unterscheiden und ihre Wettbewerbsvorteile auszubauen. Heutzutage ist es 600% teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen als bestehende zu halten. **Marktführerschaften** zu halten bzw. anvisierte Marktpositionen zu erringen, sind Unternehmensziele der heutigen Zeit.

Diese Ziele haben zu neuen **strategischen Grundgedanken** geführt, nämlich

1. die **Konzentration der Kräfte** und somit die Entwicklung von Alleinstellungs- (USP = Unique Selling Proposition) und Differenzierungsmerkmalen sowie
2. den **Auf- und Ausbau von Servicebereitschaft und Kundenorientierung**

(Ederer, E.; Seiwert, L.J., 1998)

Konzentration der Kräfte

So schreibt Peter Drucker. „Konzentration der Kräfte ist der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Kein anderes Prinzip wird heute so häufig verletzt wie das grundlegende Prinzip Konzentration. Stattdessen scheint das Motto zu lauten: von allem ein bisschen.“ (Peter F. Drucker in: Ederer G./Seiwert L.J. 1998)

Von daher muss sich ein Unternehmen im Rahmen einer Geschäftsfeldentwicklung die Fragen stellen:

- Was können wir am besten und wodurch unterscheiden wir uns von anderen Anbietern?
- Womit können wir dem Kunden den größten Nutzen bieten?

Für die erfolgreiche **Positionierung** eines Unternehmens ist es somit wichtig, dass die neue Geschäftsidee auf einer **Produkt - Markt - Strategie** beruht.

Deshalb ist es notwendig, herauszufinden:

1. Welcher Bedarf existiert am Markt und was wünschen sich die Kunden?
2. Wo liegen in der Firma und bei den Mitarbeitern Leidenschaften, Talente, Stärken?

Erst dann können sogenannte **Kernkompetenzen** abgeleitet werden.

„Kernkompetenzen stellen eine Kombination von Fertigkeiten dar, die es dem Unternehmen ermöglichen, die Kundenzufriedenheit zu verbessern und sich dadurch von seinen Mitwettbewerbern langfristig abzuheben.

Kernkompetenzen müssen 3 grundlegende Anforderungen erfüllen.

1. Einzigartigkeit in der Wahl und der Kombination von Ressourcen und Leistungen
2. Verteidigungsfähigkeit im Konkurrenzkampf und
3. Wahrnehmung und Wertschätzung durch den Kunden“

(Ederer,G /Seiwert,J, 1998)

3.2. Wer sind wir? Die Ist - Analyse des Unternehmens

Die Analyse erfolgt somit für die zwei Bereiche: Einflussgrößen der Innenwelt und Einflussgrößen der Außenwelt.

Als **Einstieg** beginne ich mit der Herausarbeitung der **unternehmerischen** sowie der **persönlichen Stärken** und Kompetenzen. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, existierende Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben, die die unternehmerische Ist - Situation und somit den Erfolg bisher bestimmt haben.

Gleichzeitig bietet dieser stärkenorientierte Ansatz ein wichtiges **Ressourcenreservoir** für die Entwicklung des neuen Geschäftsfeldes.

In diesem ressourcenorientierten Ansatz decken sich die Grundprinzipien der humanistischen Psychologie, wie Sie auch in der Integrativen Supervision vertreten werden, mit den gelebten modernen ressourcenorientierten Managementansätzen nach Peter Drucker, Fredmund Malik, etc.

Der zweite Arbeitsschritt ist die Analyse **der Einflussfaktoren der relevanten Außenwelten** auf das Unternehmen und somit auf seine Identität. Zu diesen zählen: die wichtigsten wirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen Trends, gesetzliche Rahmenbedingungen sowie die Analyse der Wettbewerber. Ziel ist es, zukünftige Anforderungen sichtbar zu machen. Erst so kann das Management sinnvolle Unternehmensstrategien entwickeln.

3.3 Wer wollen wir sein? Eine erste Vision

Im zweiten Arbeitsschritt des Workshops geht es um die Entwicklung einer Vision für die zukünftige Geschäftsidee. Konkret steht die Frage im Vordergrund: Wer wollen wir sein?

Mit dem Ziel, Visionen bzw. den Mission - of - State zu entwickeln, ist es wichtig rationales Denken und Handeln vorübergehend auszublenden und unbewusste Wünsche und Träume zu aktivieren.

Von daher bieten sich alle projektiven Verfahren an, um das kreative Potenzial jedes Einzelnen und der Gruppe freizusetzen.

Ein zweiter Entscheidungsgrund meinerseits für ein projektives Verfahren, ist die Tatsache, dass die Gruppe bereits seit einem ¾ Jahr zusammengearbeitet hat und ihren eigenen Arbeitsfortschritt als festgefahren erlebt.

Aus dem Methodenpool der projektiven Verfahren, wähle ich die Methode der Bildassoziation aus. Diese Methode nutzt verschiedene Bilder als Vorlage und aktiviert die freie Assoziation der Betrachter. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die kreativen Gedankenwelten der Teilnehmer leichter in Bewegung gebracht werden können.

Als interessantes Ergebnis dieser Bildarbeit ergab sich, dass die Geschäftsführung ein anderes Bild wählte als ihre Mitarbeiter.

Ich thematisierte diesen Sachverhalt unter der Frage: Gibt es sich ausschließende Momente und wie möchte die Gruppe damit umgehen. Hintergrund der Frage ist die Fokussierung auf Themen wie:

Wie werden in diesem Unternehmen Entscheidungen gefällt, wer fällt sie und wer ist somit hauptverantwortlich für die Inhalte der Entwicklung?

Meine Hypothese ist gewesen:

Eine bisher basisdemokratisch ausgerichtete Projektentwicklung muss wissen, wer letztendlich entscheidungsbefugt ist. Die Unklarheit über die Zuständigkeit, wer führt die Geschäfte, erschwerte vielen alternativen Organisationen den Übergang in eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Organisation und führte häufig zu Folgeproblemen.

Mein Ziel ist es gewesen, dieses Thema frühzeitig zu benennen, um die Motivation bei einer späteren Angebotseingrenzung aufrecht zu erhalten.

Für den weiteren Arbeitsprozess entschied sich die Gruppe den Transfer auf die Geschäftsfeldentwicklung aus beiden Bildern her abzuleiten.

Mit dieser Visionsarbeit und dem Transfer der Bildbeschreibung als Grundlage für die weitere Entwicklung einer Geschäftsvision beendeten wir diesen Workshoptag, erstellten einen Maßnahmenplan und zogen Zwischenbilanz.

Erkenntnisse des 1. Workshoptages

Folgende Erkenntnisse zogen die Geschäftsführung und ihre Mitarbeiter aus der IST - Analyse:

- Wir sind ein reaktives Unternehmen und müssen zu einem agierenden Unternehmen werden!
- Uns fehlen Firmenkontakte, um die Akquise auf der Basis bestehender Netzwerke aufzubauen.
- Firmenlokalität wird nicht als Stärke gesehen, bewertet, genutzt, überprüft.
- Unsere Stärken sind nicht klar definiert und in Kernkompetenzen übersetzt.
- Akquisestärke sowie die verkäuferische Kompetenz aller ist schwach ausgeprägt.
- Kreative Kompetenz nicht mutig genug.

Diese Selbsterkenntnisse decken sich mit meiner Fremdwahrnehmung und der Analyse des Prozesses.

Gleichzeitig spiegelte sich auch bei der Firma Blue Bird meine Erfahrung in der Beratung von Unternehmen wider, dass viele kleine und mittelständige Unternehmen durch das Alltagsgeschäft so eingebunden sind, dass sie eher reaktiv handeln anstatt proaktive Markt- und Wettbewerbsstrategien zu entwickeln.

Auf den Arbeitsprozess der Entwicklungsgruppe bezogen kam erschwerend hinzu, dass persönliche und Firmenstärken nur mühsam benannt werden konnten und bei den Beteiligten ein regelrechter Lähmungsprozess eintrat.

Aus diesem Phänomen ableitend, ergeben sich für mich folgende Hypothesen:

- Ressourcenorientiertes Bewusstsein ist weniger stark ausgeprägt und unter national kulturellen Gesichtspunkten betrachtet „typisch deutsch“.
- Hinzu kommt die Schwierigkeit, einer weniger ausgeprägten marktorientierten Sicht- und Herangehensweise. Dies führt bei vielen Unternehmen, die den Wechsel in die freie Marktwirtschaft vornehmen, häufig zu einer ersten Unbeholfenheit, in den Dimensionen Akquise, dem Denken in Kunden – Nutzen - Dimensionen sowie der Entwicklung einer Produkt - Markt – Strategie.

3.4 Wie werden wir das, was wir sein wollen? Maßnahmenplan

Die nächsten Arbeitsschritte erfolgen über eine zielorientierte begrenzte Anzahl von Coaching - Sitzungen.

Ziele der Sitzungen sind:

- die Stärkenanalyse auszubauen sowie
- den Markt und den Kundenbedarf stärker zu konkretisieren
- die Unternehmensvision weiter zu verfeinern

4. Das neue Geschäftsfeld und der Weg zur Marktpositionierung

Hauptziele der anschließenden Coachingsitzungen sind gewesen:

- Ressourcenorientiert zuschauen, wo sind persönliche Stärken, Fähigkeiten, Kompetenzen, Unternehmensstärken und Unternehmensressourcen, die zur Geschäftsidee und zu möglichen Produkten ausgebaut werden können sowie
- über eine bedürfnis- und funktionsorientierte Sichtweise, zu einer Marktpositionierung zu gelangen.

4.1 Ressourcen- / kompetenzorientierte Perspektive

Mit dem Ziel das kreative Potenzial jedes Einzelnen und das der Gruppe zu aktivieren, nutzte ich zwei weitere projektive Verfahren.

- A Besinnungsreise „Stärkenpanorama“ und
- B ein Erinnerungstagebuch schreiben.

Arbeitsauftrag: „Finden Sie heraus, wann Sie sich sehr erfolgreich im Leben gefühlt haben. Welche Aufgaben und Tätigkeiten haben Sie in dieser Zeit durchgeführt? Welche Fähigkeiten und Talente haben Sie dabei unterstützt? Was ging Ihnen besonders leicht von der Hand? Welche Leistungen haben Sie erzielt und was war es genau, was Sie befriedigt hat?“

Nach der Besinnungsreise schreiben Sie Tagebuch darüber. Wo waren Sie, was haben Sie getan, was haben Sie Ihrem Gefühl nach geleistet? Es geht um alle Bereiche Ihres Lebens.

Dieses Tagebuch führen Sie über die Sitzung hinaus weiter.“

Danach sammelten wir im Plenum neu entdeckte Fähigkeiten und Stärken.

Nachdem ein so genanntes Stärkenfeld entwickelt wurde, galt der nächste Arbeitsschritt der weiteren Visionsentwicklung.

Um die Vision für eine neue Geschäftsidee weiter zu entwickeln und unternehmerisch zu konkretisieren, kombiniere ich zwei Ansätze

- den kompetenzorientierten und
- den bedürfnisorientierten Ansatz.

Bei einem **kompetenzorientierten Positionierungsansatz** geht es in erster Linie darum, aus den Kompetenzen neue Produkte zu entwickeln und daraus eine sogenannte produktorientierte Geschäftsidee abzuleiten.

Dabei steht die Frage im Vordergrund:

- Was können wir und was können wir besser als andere?
- Warum genau diese Fragekombination?

Folgendes Beispiel gibt die Begründung:

Wenn ich die Fähigkeit und die Kompetenz besitze, Lampen zu bauen, ist mein Produkt Leuchten, Lampen.

Der Nachteil dieses Ansatzes ist, dass eine rein kompetenzorientierte Geschäftsidee, sehr wettbewerbsanfällig ist.

Konsequenz: Die Frage, was können wir, ist ergänzt worden durch die Fragen, welchen Nutzen bringt das Produkt und wer könnte es gebrauchen? Ziel dieser Frageerweiterung ist es, bereits zu diesem Zeitpunkt die bedürfnisorientierte Sicht potenzieller Kunden mit zu berücksichtigen.

Denn mit dem Ziel den Paradigmenwechsel in dem veränderten wirtschaftlichen Denken - weg von der klassischen Produktorientierung und hin zur Nutzenorientierung mit in Betracht zu ziehen, ist es notwendig diese bedarfsorientierte Perspektive frühzeitig zu berücksichtigen. Erst so wird der Aufbau einer erfolgreichen Produkt - Markt - Strategie möglich.

4.2. Die bedürfnis- und funktionsorientierte Perspektive

In der zweiten Coachingsitzung unterstützt die bedürfnis- und funktionsorientierte Perspektive die Konkretisierung der Geschäftsidee.

Bei diesem Ansatz steht nicht mehr die Kompetenz und das Produkt im Vordergrund, sondern die Funktion und die Bedürfnisse der Kunden.

Nehmen wir das bekannte Beispiel wieder auf:

Es geht nicht mehr um die Produkte wie Lampen, Leuchten, sondern um die Frage: Was braucht der Markt? Konkret: Kunden wollen die

optimale Ausleuchtung eines Raumes und nicht mehr einen bestimmten Lampentypus.

Der Vorteil dieser Sichtweise ist die Erweiterung der Wettbewerbsperspektive, da Kunden mit neuen Produkten der Wettbewerber nicht so schnell abgeworben und vielfältige Marktsegmente erschlossen werden können.

Dieser Ansatz führte in der aktuellen Geschäftsfeldentwicklung zu völlig neuen Geschäftsideen.

So führten wir in dieser zweiten Coachingsitzung zunächst ein Brainstorming zu der Frage durch:

Wie zeigt sich momentan der Arbeitsmarkt und welche Kundenwünsche sind bekannt?

Erst die Kombination beider Ansätze (kompetenz- und bedürfnisorientierter Positionierungsansatz) sowie die Verdichtung der Arbeitsergebnisse führten zu einer Konkretisierung der Geschäftsvision und somit der Geschäftsidee ein Personal - Service - Haus zu gründen.

5. Konkretisierung der Geschäftsidee und Möglichkeiten zur Positionierung am Markt

Ziel der Folgesitzung ist es, die Vision des Personal - Services Hauses, soweit zu konkretisieren, dass die Positionierung des Produktes und somit die operative Umsetzung der Geschäftsidee möglich wird.

Denn „eine Positionierung sagt in Kurzform aus, warum Ihre potenziellen Kunden ein Produkt wie Ihres kaufen und warum sie ausgerechnet Ihr Produkt kaufen sollen. Sie bringt Ihr Produkt auf den Punkt. Mit anderen Worten: Sie schaffen eine eindeutige Produktidentität, die Sie zum Kern Ihrer Arbeit machen.“

(Matys,E. 2002, S.140)

Folgende Arbeitsschritte stellen die Grundlage dar:

- A** Emotionale Prioritätensetzung der anvisierten Geschäftsfelder und Dienstleistungen.
Zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist: Was sollen die Herzstücke Eurer Arbeit sein? Worauf wollt Ihr ungern verzichten?
- B** Kostenrechnung für den Markteintritt
- C** Ressourcenanalyse
- D** Welche Branchenerfahrungen liegen vor? Gibt es emotional positive Verbindungen zu speziellen Branchen?
- E** Welche Geschäftsbeziehungen existieren?
- F** Überprüfung der Werte und Motive der Geschäftsführung mit dem Ziel die Unternehmerinnen-Identität herauszuarbeiten, mit der diese zu definierende Märkte erschließen wollen.

Erkenntnisse und Bewertung der Punkte A - F

Die Erarbeitung oben benannter Punkte führte zu der Entscheidung der Geschäftsführerinnen als ersten Schritt eine **Marktstudie** in Auftrag zu geben. Diese hat zum **Ziel**, folgende Fragen zu klären:

Gibt es für das Produktportfolio - die Personalauswahl sowie der Kündigungsberatung

- a)** einen Bedarf
- b)** in welcher Branche und
- c)** wie groß ist der Markt

Erst nach der Marktanalyse kann eine Vertriebs- und Marketingstrategie entwickelt werden.

Bis zur Realisierung der Studie wurde ein **Maßnahmenplan** aufgestellt, der die nächsten Arbeitsschritte formulierte.

- Personalentwicklungsbedarf für Markteintritt festlegen
- Produktbeschreibung optimieren
- Wettbewerbsanalyse erstellen
- Die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens im Hinblick auf das Unternehmensimage zu konkretisieren
- Produktpreis festlegen

6. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

Die Ergebnisse der Marktstudie sind der letzte Meilenstein in der Geschäftsfeldentwicklung und somit der Identitätsentwicklung der Firma Blue Bird GmbH.

Ergebnisse der Marktstudie

Die Ergebnisse der Marktstudie haben einen eindeutigen Marktbedarf im Feld der Kündigungsberatung und der Personalauswahl in dieser Region ausgewiesen.

Dieses Ergebnis hat den Unternehmerinnen die Sicherheit gegeben, dieses neue Geschäftsfeld am Markt zu positionieren. Daraufhin sind alle weiteren notwendigen Schritte in die Wege geleitet worden.

7. Transfer der Geschäftsfeldentwicklung auf den Ansatz der Integrativen Supervision

Überträgt man nun das Identitätskonzept der Integrativen Supervision auf das Ergebnis dieser Geschäftsfeldentwicklung, ergibt sich folgendes Bild:

Verstehen wir gemäß des Identitätskonzeptes der Integrativen Supervision „**Identität als ein Prozess der Selbst- und Fremdattribution (Petzold, H. 1998, S. 226)** sind wesentliche Prozesse der Identifikation der differenzierten Selbstattribution abgeschlossen.

7.1. Die 5 Identitätsdimensionen des Unternehmens

In Bezug auf **die 5 Identitätsdimensionen** zeigt sich folgendes Bild:

1. Basis des Unternehmens - der body of the enterprise

Die Corporate Identity des Unternehmens wird durch eine faktische Präsenz im Markt sichtbar - Geschäftssitz, Corporate Design etc.

Zu entwickeln sind die Kommunikationsstrategie des Unternehmens mit seinem eindeutigen, charakteristischen Bild, so dass das Unternehmen mit seinen Dienstleistungen aus der Anonymität und der Informationsflut heraustritt und im Markt sichtbar und erkennbar wird.

2. Verbindungen des Unternehmens

Hier unterscheidet Petzold die Innendimension der Verbindungen des Unternehmens sowie die Außendimensionen, d.h. den Kundenkreis, die Kooperationspartner wie Firmen, Behörden, Verbände.

Die Innendimension, die Verantwortungsbereitschaft, Zuständigkeitsklarheit sowie eine hohe MitarbeiterInnenidentifikation sind gewährleistet.

Die zu akquirierende Kundschaft wird durch die Marktsegmentierung festgelegt. Wichtige Kooperationen werden nach Erarbeitung der Vertriebsstrategie und der auszuwählenden Vertriebskanäle festgelegt.

3. Die Qualität des Dienstleistungsangebotes

ist festgeschrieben und wird kontinuierlich optimiert.

4. Wertschöpfung und Gewinn

ist abhängig vom Erfolg des Markteintritts

5. Unternehmenswerte

sind klar umrissen und werden in der Imagebroschüre sichtbar.

7.2. Das Unternehmenskonzept

Das Unternehmenskonzept der Firma Blue Bird GmbH ist zum jetzigen Zeitpunkt des Beratungsprozesses weitestgehend konkretisiert.

Konkret: Die Firma hat erste wichtige Unternehmensziele festgelegt. Das neue Leistungsspektrum ist konkretisiert. Die interne Arbeitsorganisation und der notwendige Koordinierungsbedarf mit dem bestehenden Kerngeschäft ist festgeschrieben. Die anzugehenden Markt- und Kundensegmente sind festgelegt. Die notwendige Vertriebsstrategie mit dem Festlegen effektiver Vertriebskanäle sowie der Ausbau der Marketingstrategie sind die nächsten Entscheidungsschritte. Somit hat das Unternehmen, seine Unternehmenskompetenz und seine Unternehmensdimensionen erarbeitet und festgeschrieben. Offen ist die operative Umsetzung des Unternehmenskonzeptes am Markt also die Unternehmensperformanz. Dies bedeutet, dass der Identitätsprozess in eine weitere Erkenntnisspirale eintreten wird. Denn perspektivisch geht es darum, dass das Unternehmen mit seiner Identität als das erkannt wird, als das es sich mit seinem Unternehmensimage am Markt platzieren will. Die Fremdattribution und Bewertung entscheidet über den Erfolg und die Wertschöpfungsmöglichkeiten des Systems.

Das neue Geschäftsfeld muss nun aus dem Unsichtbaren heraustreten und sichtbar, also vermarktet werden.

Graduierungsarbeit Zusammenfassung

Zusammenfassung

Begleitung der Geschäftsfelderweiterung der Firma Blue Bird

- Ein Praxisbericht des Coaching und Beratungsprozesses -

Neupositionierungen, Geschäftsfelderweiterungen, Kooperationen gehören in Zeiten schneller Marktveränderungen zum Alltag vieler Unternehmen/Organisationen.

Wer sind wir? Wer wollen und müssen wir morgen sein und welches sind die richtigen und notwendigen Maßnahmen in diesem Veränderungsprozess, sind die zentralen Fragen im unternehmerischen Kontext.

Erst ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, der externe Herausforderungen und interne Ressourcen und Kernkompetenzen in eine sogenannte Produkt-Markt-Strategie münden läßt, sichert den Erfolg des Unternehmens/der Organisation nachhaltig.

Diese Arbeit gibt einen Einblick in den komplexen Prozess einer Geschäftsfelderweiterung.

Schlüsselbegriffe: Veränderungsprozess, Geschäftsfeldentwicklung, Ansätze, Methoden, Outside – In- Prozess, die Rolle der Unternehmerpersönlichkeit

Summary:

The Description of the Complex Process of Developing a New Business.

- A Practical Rapport of the Coaching and Consulting Process -

Change processes, reorganisations and development of new business belong to the daily work of many companies and organizations.

Central questions within these process often are: Who are we? Who will we be? Who should we be?

Companies which are able to balance these external challenges and internal factors such as resources and core competencies in a continuous development process will be successful in the market. The main objective is to act proactively in developing the right product-market strategy.

This paper gives you an insight into the complex process of developing a new business.

Key words: Change process, developing a new business, approach: outside - inside process, the role of entrepreneur personality

8. Literatur

Ederer, E.; Seiwert, L.J. (1998): Das Märchen vom Kunde König, Offenbach, Gabal, 2. Auflage 1998

Luhmann, N. (1968): Zweckbegriff und Systemrealität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen, Mohr

Matys, E. (2001): Praxishandbuch Produktmanagement, Frankfurt/ New York, Campus, 2. Auflage 2002

Petzold, H. G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung, Paderborn, Junfermann, 1. Auflage 1998

Simon, H./ von der Gathen, A.: Das große Handbuch der Strategie Instrumente, Frankfurt, New York, Campus, 2002