

Strategien für die KMU-Praxis

Stärken weiterentwickeln zu Kernkompetenzen und Spezialitäten

65 Prozent des Unternehmenserfolgs von KMU werden durch strategisches Vorgehen realisiert, während das Tagesgeschäft («höher, weiter, schneller») 35 Prozent beiträgt. Die Anforderungen an Strategien haben sich aber grundlegend verändert und sie sind kurzlebiger geworden. Eine Strategie, die auf KMU zugeschnitten ist, kann in nur drei Tagen entwickelt und sofort umgesetzt werden. Sie ist der Kompass für die Firma.

Hans P. Blatter

Strategien sind wichtiger denn je, gerade in unsicheren Zeiten. Kleine und mittlere Unternehmen denken jedoch weitgehend operativ; sie stufen Strategien oft als ein Papier ein, das viel kostet und wenig nützt. Die Realität zeigt es täglich: Das trifft sowohl auf KMU als auch auf die herkömmliche Strategieentwicklung bezogen leider oft auch zu. Man merke: Gute Strategien sind einfach, verständlich formuliert und nahe an der Praxis.

Überleben sichern

Ziel jeder Strategie einer Firma ist es, deren langfristige Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Das setzt voraus, dass sie ihren Kunden einen höheren Nutzen anbieten kann als die Konkurrenz und dass sie sich ständig ihrem Umfeld anpasst. Denn der Markt verändert sich immer dynamischer, und es ist nicht abzusehen, dass sich dies in Zukunft ändern wird. Gerade in stürmischen Zeiten sind Leuchttürme als Orientierungspunkte wichtig. Eine Strategie soll sowohl für die Geschäftsleitung als auch für die Mitarbeitenden eine wegweisende Leitfunktion übernehmen und für die täglichen operativen Entscheidungen hilfreich sein.

Anforderungen an die Strategie

Um die neuen Marktbedingungen und -chancen nicht zu verpassen, müssen Strategien (je nach Branche) etwa nach zwei Jahren mit den bestehenden (oder in Zukunft erwarteten) Marktforderungen verglichen und angepasst werden. Nicht nur der Geschäftsführer muss sie kennen, sondern – stufengerecht – auch alle Mitarbeitenden («Was müssen wir besser machen als unsere Konkurrenten?») Nicht zuletzt sollen die Kosten für eine Strategie im Verhältnis zu ihrer Gültigkeitsdauer und zur Unternehmensgrösse sein. Eine Strategie soll sich auf das operative Tagesgeschäft auswir-

ken (siehe Grafik): Die Anstrengungen aller Bereiche werden auf die gemeinsamen Jahresziele fokussiert wie etwa Qualität, kurze Termine oder Innovationen. Die Konzentration aller Leistungen auf dieselben Ziele ist nämlich eines der Erfolgsrezepte.

Die Herausforderung einer Strategieentwicklung besteht darin, Stossrichtungen für das Unternehmen zu entwickeln, die auf die folgenden Punkte antworten:

- Aktuelle und zukünftige Marktbedürfnisse richtig einschätzen.
- Auf vorhandenen Kompetenzen des Unternehmens aufbauen.

Erfolgsrezept: Alles auf dieselben Ziele fokussieren

Alle Aktivitäten im Unternehmen sind auf dieselben Ziele ausgerichtet; die Konzentration der Kräfte unterstützt die Zielerreichung.



- Langfristige Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Firma berücksichtigen.
- Überschaubare Risiken eingehen.
- Die richtigen Handlungsoptionen konkret aufzeigen.

Entwicklung der Strategie

Die Erfahrung zeigt, dass Strategietage ohne methodische Diskussionsleitung sich in Themen und Details verheddern und nicht die richtigen Prioritäten setzen. Erschwerend kommt hinzu, dass in KMU selten ein Leitbild oder eine bestehende Strategie vorliegen, die einen gewissen Handlungsrahmen vorgeben könnten. Ein Vorgehensplan (siehe Grafik) hilft dabei, die Strategiediskussion sinnvoll zu steuern. Zuerst wird festgestellt, wo das Unternehmen in seinem Marktumfeld steht, wo seine Stärken und Schwächen sind, welche Chancen und Risiken es hat. Dann wird überlegt, mit welchen Produkten auf welchen Märkten es in Zukunft die besten Erfolgchancen hat und welche Möglichkeiten bestehen. Diese Optionen bauen auf bestehenden Stärken – oder noch besser: Spezialitäten – des Unternehmens auf. Aus dem Entscheid, welche dieser Optionen die besten sind, entsteht die Strategie.

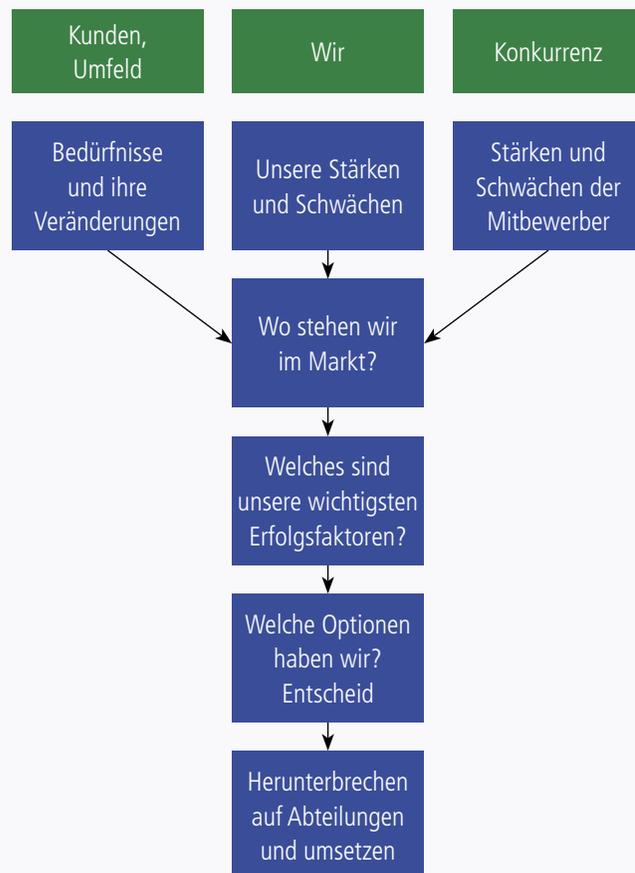
Strategische Überlegungen umfassen den gesamten Geschäftsprozess. Aus diesem Grund ist es oft schwierig, die Übersicht zu behalten. Die Qualität von Entscheidungen hängt aber nicht davon ab, wie viele Themen diskutiert wurden, sondern, ob es die richtigen waren. Es werden deshalb systematisch jene Kriterien bearbeitet, die für den Unternehmenserfolg von KMU den Ausschlag geben. Diese Kriterien sind bekannt; sie sind in umfangreichen Untersuchungen erarbeitet worden und gelten für alle Branchen.

Folgende sechs Erfolgsfaktoren begleiten die ganze Strategieentwicklung:

1. Gute Führung und gute Mitarbeitende
2. Starke Marktstellung
3. Hohe Qualität
4. Produktivität und Wirtschaftlichkeit
5. Innovationsfähigkeit
6. Gewinnerorientierung

Der Strategieprozess

Strategie heisst: Das aktuelle Potenzial solange es geht voll nutzen und gleichzeitig neues Potenzial aufbauen. Je unsicherer die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung ist, desto wichtiger wird eine klare und flexible Strategie.



Diese Kriterien werden herangezogen, um die Ausgangslage, die Optionen sowie am Schluss die vorgesehene Strategie zu beurteilen. Wenn zusätzliche Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens wichtig sind, so werden diese ergänzt. Warum gerade diese sechs Kriterien?

1. Gute Führung und gute Mitarbeitende

Dieses Kriterium ist zweifelsohne eines der wichtigsten, denn es sind die Menschen in einem Unternehmen, welche die andern fünf Kriterien realisieren. Gute Führung und gute Mitarbeitende werden gute und sehr gute Leistungen hervorbringen, jedoch mittelmässig qualifizierte oder motivierte Personen nicht. Die Führung ist verantwortlich für die Qualität ihrer Leute und für die Zweckmässigkeit der Entscheidungen.

2. Starke Marktstellung

Die stärkste Marktstellung hat jenes Unternehmen, dessen Kunden genau wissen, warum sie bei ihm bestellen. «Wegen seiner Top-Qualität und der Spezialität X bestelle ich bei Y» oder «Ich kriege bei niemandem so gute Beratung und so kurze Liefertermine wie bei Z». Jede Strategie hat den Fokus primär auf den Markt und auf seine Chancen zu richten, denn der Markt ist (bildlich gesprochen) die Quelle des Unternehmens.

3. Produktivität und Wirtschaftlichkeit

Produktivität und Wirtschaftlichkeit sind Basisanforderungen an jedes Unternehmen, um im Markt bestehen zu können. Erfolgstreiber sind unter anderem die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, aber auch die Spezialisierung,

Stärken müssen zu Kernkompetenzen – oder noch besser – zu absoluten Spezialitäten weiterentwickelt werden, die den Mitbewerbern klar überlegen sind. ▶

Automatisierung, kostengünstige Administration und die schlanken Prozesse. Dem Verhältnis zwischen produktiven und unproduktiven Stunden ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken, auch den finanziellen Mitteln und dem Know-how. Besonders wichtig ist es, dass im Management die Zeit wirkungsvoll eingesetzt und dass konkrete Ziele verfolgt werden.

4. Hohe Qualität

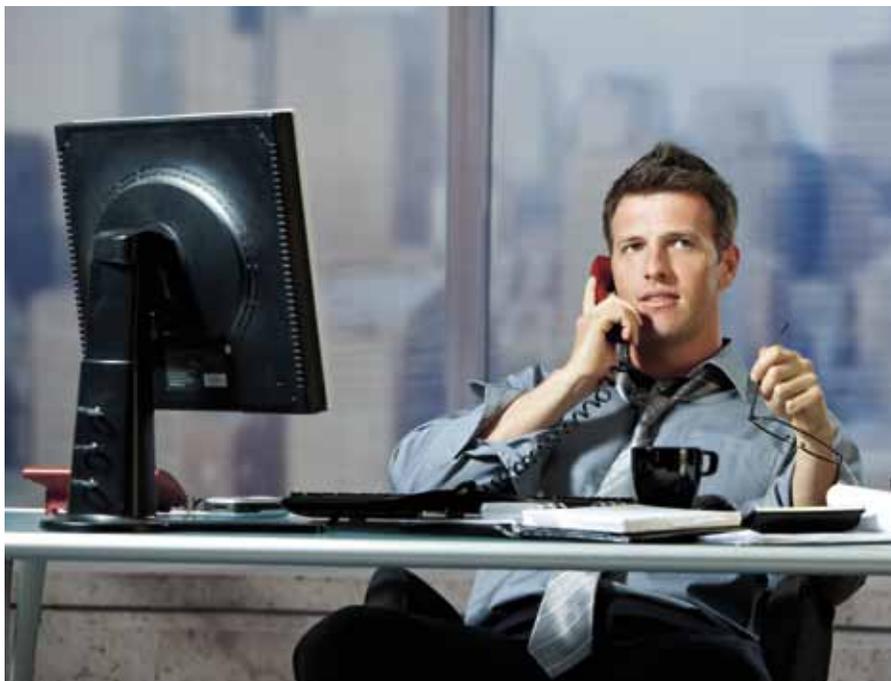
Breit angelegte Untersuchungen zeigen, dass Qualität für KMU eine Schlüsselgrösse ist. Die Herausforderung dabei ist, dass firmenintern alle dasselbe unter Qualität verstehen und im täglichen Arbeitsprozess danach handeln. Es muss deshalb ein Tool installiert werden, das sicherstellt, dass Qualität täglich gelebt wird. Das kann zum Beispiel ein sogenanntes «Cockpit» sein, das eine Übersicht bietet darüber, wie dieses Ziel auf allen Stufen und in den Abteilungen umgesetzt wird. Qualität erlebt der Kunde nicht nur mit der – allerdings zentralen – Produktqualität; die Gesamtleistung von der Beratung bis zur Auslieferung zählt. Die entscheidende Frage ist, welche Qualität der Kunde erwartet, denn ausschliesslich sein Urteil gilt.

5. Innovationsfähigkeit

Die Innovation wird immer wichtiger, denn der Wandel in den Kundenbedürfnissen und in der Marktsituation (Quereinsteiger, Substitutionen usw.) geht schneller. Die meisten Veränderungen im Markt sind schleichend und werden von vielen Unternehmen erst spät erkannt. Wenn ein Unternehmen im Ist-Zustand verharrt, so hat es zwar keine sofort greifbaren Risiken, aber es wird lang- oder bereits mittelfristig Probleme erhalten.

6. Gewinn

Der Gewinn ist das Blut des Unternehmens, ohne Gewinn und ohne Finanzpolster kann es nicht überleben. Jede Firma hat auch weniger gute Phasen, welche sie durchstehen muss; sei es wegen einer Rezession, einer Substitution einzelner Produkte oder weil eine beson-



ders aggressive Konkurrenz sie bedrängt. Die Reserven dienen zur Überbrückung solcher schwierigen Zeiten und setzen Gewinnperioden voraus.

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Kriterien wird eine firmenspezifische Liste der wichtigsten langfristigen Herausforderungen erstellt, welche die Strategie ebenfalls zu beantworten hat. Dies können beispielsweise verkürzte Lieferfristen oder Kooperationen zur Verbesserung von Forschung und Entwicklung oder des Einkaufs sein.

Umgang mit Schwächen

Wer einen Vorsprung gegenüber seinen Mitbewerbern hat, wird erfolgreicher sein als derjenige, der Mittelmass bietet. Nur wenn eine Strategie auf wirklich vorhandenen Kernkompetenzen oder Spezialitäten aufbaut, ist dieser Vorsprung möglich; es sei denn, das Unternehmen hat ein echtes Alleinstellungsmerkmal, beispielsweise eine patentierte Eigenentwicklung. Stärken müssen zu Kernkompetenzen oder noch besser zu absoluten Spezialitäten weiterentwickelt werden, die den Mitbewerbern überlegen sind.

Es besteht oft die Tendenz, das Schwergewicht der Strategieprozesse auf das Eliminieren von

Schwächen zu legen. Diese zu beseitigen bindet jeweils viel Energie und Kapazität, die so falsch eingesetzt sind. Kunden entscheiden sich nämlich nicht für ein Unternehmen und seine Produkte, weil es seine Schwächen reduziert hat, sondern aufgrund seiner besonderen Fähigkeiten, womit es die andern Marktteilnehmer übertrifft. Schwächen werden jedoch dann eliminiert, wenn sie ein grösseres Risiko darstellen.

Die Strategiegruppe

Die Strategiegruppe besteht normalerweise aus der Geschäftsleitung, je nach Grösse des Unternehmens ergänzt mit einem Verantwortlichen für den Verkauf, dem Controller und andern Personen, die bei der Umsetzung eine Schlüsselrolle spielen, sowie einem bis zwei Mitgliedern des Verwaltungsrats. Am ersten Tag der Strategieentwicklung werden Einzelgespräche mit strukturierten Fragen geführt. Diese haben zum Ziel, die aktuelle Ausgangslage darzustellen und festzustellen, ob alle Teilnehmenden die Situation gleich einschätzen. Die Auswertung der Informationen wird anschliessend der Gruppe präsentiert und Differenzen in der Ausgangslage werden bereinigt. Am zweiten Tag beginnt die eigentliche Kernarbeit, die sich am dritten Tag fortsetzt: Optionen suchen und beurteilen, Stossrichtun-

gen auswählen und schliesslich die Strategie formulieren.

Ein Moderator gibt Impulse, regt die Themen an und steuert die Diskussionen. In dieser Phase werden die Erfolgskriterien hinzugezogen. Marktkenntnisse, denken in Chancen und neue Ideen sind gefragt, aber auch Einwände, Bedenken und Risiken werden erwogen. Das Strategieteam strebt einen Konsens an und trifft klare und eindeutige Entscheidungen. Der Moderator formuliert die Strategie nun Punkt für Punkt und für alle an der Wand einsehbar. Die Anwesenden arbeiten bei der Formulierung mit und nehmen laufend dazu Stellung. Der Moderator muss Lösungen für die Umsetzung der Strategie anbieten, sonst fühlt sich die Firma im Regen stehen gelassen. Wenn die Umsetzung nicht gezielt angegangen wird, so riskiert jede Strategie auf der Strecke zu bleiben. Die Umsetzung ist also untrennbar mit der Strategieentwicklung verbunden; sie ist die andere Seite der Medaille.

Darauf ist besonders zu achten

Wer ein bestimmtes Ziel anpeilt, muss zuerst festlegen, wo er steht. Die richtige Beurteilung der Ausgangslage in Bezug auf Erfolgs- und Verlustgeschäfte, auf zukünftige Marktbedürfnisse, neue Produkte und Dienstleistungen sowie auf welche Stärken und Spezialitäten gebaut werden kann, bietet einen wichtigen Ausgangspunkt zur Beurteilung zukünftiger Chancen und Innovationen. Denn es geht um mehr als nur um die Fortschreibung bisheriger Erfolgsmodelle.

Es wird konkret nach Möglichkeiten gesucht, wie man sich von den Mitbewerbern unterscheiden kann. Soll der Vorteil darin bestehen, dass man «anders» ist, eigene Entwicklungen anbietet, innovativer ist (am Beispiel des Restaurants: mit einmaligen Spezialitäten)? Oder soll das Unternehmen einfach «besser» sein (Pizza wie die andern, aber die beste)? Im ersten Fall bietet sich ein grösserer Schutz vor

Nachahmern, im zweiten Fall fällt es dem Kunden schwerer, echte Vorteile eines Angebots zu erkennen.

Die Kernfrage lautet: Was ist heute zu tun, um auch in Zukunft Erfolg zu haben? Strategisches Handeln ist primär markt- und kundenbezogen. Gewissheit über zukünftige Entwicklungen im Markt hat niemand; also geht es darum, sich auf mögliche Entwicklungen vorzubereiten, vorzuschauen und bedacht zu handeln. ■

Kontakt



Hans P. Blatter
MBA, Techniker TS
Coaching, BSC- und Strategieberatung
Sandhübel 36, 3257 Ammerzwil
Tel. 032 389 28 60
info@cockpitkmu.ch
www.cockpitkmu.ch



Anzeige

vivit Gesundheitsmanagement

zielorientiert, nutzenfokussiert, messbar



Sparen Sie noch oder investieren Sie schon?

Für die Wissenschaft liegt auf der Hand, dass eine Investition in Betriebliches Gesundheitsmanagement einen positiven Einfluss auf das Betriebsergebnis hat.

Je strategischer ein Unternehmen Betriebliches Gesundheitsmanagement umsetzt, desto genauer lässt sich voraussagen, welcher Nutzen diese Umsetzung hervorbringt.

Gesundheit muss konzeptionell angepackt werden. Nur durch ein strukturiertes Vorgehen ist auch ein «Return on investment in human health» nachweisbar.