

Strategie in KMU

Hans Blatter, Ammerzwil **Strategieaufwand wird in eigentümergeprägten Klein- und Mittelbetrieben oft als zu administrativ und theoretisch eingestuft und ausgeklammert. Zudem ist man mit dem Vorgehen nicht vertraut und will keine Fehler machen. Der Fokus in diesem Segment ist eindeutig auf das Tagesgeschäft ausgerichtet – auf jene Tätigkeiten, für die Rechnungen geschrieben werden können. Ob mit diesen Rechnungen auch gutes Geld verdient wird, kann jedoch nur eine richtige strategische Stoßrichtung und Denkhaltung sicherstellen.**

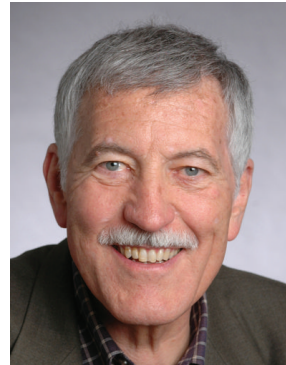
Macht eine Strategie für KMU überhaupt Sinn? Sicher nicht jene mehrseitige Abhandlung über Vision und Mission mit Strategiezielen ohne direkten Bezug zum Tagesgeschäft. In Unternehmen mit 20 bis 250 Beschäftigten, in denen der Inhaber aktiv mitarbeitet und durch sein Vorbild die Leistungs- und Verhaltensnormen vorgibt, genügt eine kurze, auf das Wesentliche beschränkte Strategie – der Inhaber verkörpert sie. Sein Risiko ist allerdings die autoritäre, zentrale Führung. Aber sogar er kann sich der strategischen Überlegung „bewusste Zukunftsgestaltung“ nicht entziehen, wenn er seinen Betrieb sicher und zielorientiert in eine erfolgreiche Zukunft führen will. Denn die Strategie ist die Wegbeschreibung zur Erreichung langfristiger Ziele.

In jeder Größe und in jeder Branche ist das Vorhandensein von Zielen von entscheidender Wichtigkeit. Ziele können sowohl strategisch (wirksam für die Zukunft des Unternehmens) als auch operativ (wirksam für das Tagesgeschäft und die Aufträge) sein. Die folgenden Überlegungen sind auf die eingangs beschriebene Unternehmensgröße zugeschnitten.

Die erfolgreichsten Unternehmen befolgen eine langfristige Strategie, setzen diese konsequent um und erledigen das operative Tagesgeschäft optimal in Bezug auf Kundenzufriedenheit und Kosten – das weiß man aus vie-

len Untersuchungen. Aus dem Tagesgeschäft heraus lässt sich strategische Arbeit kaum wahrnehmen. Für Unternehmen, die ihre Strategie grundsätzlich überprüfen wollen, empfiehlt es sich, zwei oder drei Strategie-Halbtage gemeinsam mit den Führungspersonen unter Leitung eines erfahrenen Coachs durchzuführen. Dieser Coach sollte über eine exzellente Branchenerfahrung verfügen und praxisorientiert sein. Er muss unbedingt den Weg aufzeigen können, wie die Strategie im Tagesgeschäft umgesetzt wird, sonst ist die Strategie das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben wurde. Denn nur ansatzweise oder nicht umgesetzte Strategien nützen nichts. Strategien sollten jährlich in einer Strategiebesprechung überprüft werden, um auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können. Die grundsätzlichen, langfristigen Ziele stehen dabei nicht zur Diskussion, es geht hier eher um kleinere Richtungsanpassungen und vor allem um die Frage, wie wir in der täglichen Arbeit die strategisch wichtigen Ziele noch besser berücksichtigen können.

Man muss „operativ“ und „strategisch“ auseinanderhalten. In vielen Diskussionen habe ich erlebt, dass dies häufig nicht auf Anhieb gelingt. Operativ ist – vereinfacht ausgedrückt – alles was mit „schneller, höher, weiter“ bezeichnet werden kann. Produktiv, effektiv, der Beste sein, wenn man austauschbar ist, das ist operativ. Strategisch ist Einzigartigkeit, sich



Hans Blatter ist Autor des Buches cockpitKMU und Kooperationspartner des IRD.

Mit ihm bietet das IRD das Seminar "Die richtige Strategie weist den Weg zum Erfolg" an.

in wesentlichen Punkten vom Mitbewerber unterscheiden.

Auch bei gleichen Marktleistungen kann die Austauschbarkeit eingeschränkt oder ganz vermieden werden. Das ist dann der Fall, wenn ein Unternehmen seine Leistung z.B. auf besondere Kompetenzen oder ein spezielles Image aufbauen kann – wenn der Name zu einer Marke geworden ist. Es leuchtet ein, dass diese „Werte“ nur durch einen längerfristigen, konsequenten Prozess der ständigen Verbesserung erreicht werden können. Genau das aber ist für das Bestehen im Markt wichtig.

Jedes Unternehmen muss seinen strategischen Weg individuell finden, muss sich überlegen, wie es in Zukunft aufgestellt sein muss, um Erfolg zu haben. Folgende Aspekte sind dabei immer von Bedeutung: die Kundenzufriedenheit, Innovationen in Technik und Management, Produktivität, gut ausgebildetes Personal, Attraktivität des Unternehmens für gute Mitarbeiter, schlanke, flache und entscheidungsfähige Organisation. Sie sehen: es ist eine Mischung von strategischen und operativen Aufgaben; es braucht eben beides.

Unternehmensprobleme zeichnen sich in aller Regel längerfristig ab und haben ihre Wurzeln oft in einer fehlenden, veralteten oder falschen strategischen Vorgehensweise. Wie beim Domino kann die Strategie Stein des Anstoßes sein:

- Zuerst hat das Unternehmen ein strategisches Problem, verpasst z.B. „schleichende“ Marktentwicklungen oder sogar eine beginnende Substitution seiner Produkte. Das operative Tagesgeschäft kann in dieser Phase noch sehr gut laufen und kaum Anzeichen geben!

- Darauf folgt unweigerlich ein operatives Problem, denn der Markt hat weniger Bedarf an Unternehmensleistungen. Der Umsatz und das Betriebsergebnis brechen (vorübergehend?) ein.

- Die besten Mitarbeiter – die Träger von Wissen und Kompetenz – sehen die Probleme und ein Teil von ihnen tritt aus. Mit ihnen geht Know-how und Motivation verloren.

- Die nächsten Stufen sind Liquiditätsengpässe, Überziehung von Kreditlimiten, höhere Kapitalkosten und zum Schluss die Insolvenz.

Eine Strategie und ihre vollständige Umsetzung sind wichtige Eckpfeiler des Erfolgs. Peter F. Drucker, der berühmte Vordenker des modernen Managements, sagt es so: „Die Königsdisziplin im Management ist nicht die Strategie, sondern deren Umsetzung.“ Bleiben Sie also nicht auf halbem Weg stehen.