

Strategien für die KMU-Praxis

Hans Blatter

Untersuchungen bestätigen: 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. In nur drei Tagen kann eine Strategie entwickelt werden, die auf KMU zugeschnitten ist und sich sofort umsetzen lässt.

Strategien sind wichtiger denn je, gerade in unsicheren Zeiten. KMU denken weitgehend operativ. Sie stufen Strategien oft als ein Papier ein, das viel kostet und wenig nützt. Und das trifft auf KMU und auf die herkömmliche Strategieentwicklung bezogen leider oft auch zu. Gute Strategien jedoch sind einfach, verständlich formuliert und nahe an der Praxis.

Ziel jeder Strategie einer Firma ist es, deren langfristige Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Das setzt voraus, dass die Firma 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 auswirken (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, welche auf die folgenden Anliegen antworten:

- Aktuelle und zukünftige Marktbedürfnisse richtig einschätzen
- Auf vorhandenen Kompetenzen des Unternehmens aufbauen
- Langfristige Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Firma berücksichtigen
- Überschaubare Risiken eingehen
- Die richtigen Handlungsoptionen aufzeigen

Ablauf der Strategieentwicklung

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 „Der Strategieprozess“) 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.

Diese sechs Erfolgsfaktoren begleiten die Strategieentwicklung:

- Gute Führung und gute Mitarbeitende
- Starke Marktstellung
- Produktivität und Wirtschaftlichkeit
- Hohe Qualität
- Innovationsfähigkeit
- Gewinn-Orientierung

Strategien für die KMU Praxis

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

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, mittelmäßig qualifizierte Personen jedoch nicht. Die Führung ist verantwortlich für die Qualität ihrer Leute und die Zweckmäßigkeit der Entscheidungen.

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.

Produktivität und Wirtschaftlichkeit

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

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 so genanntes «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.

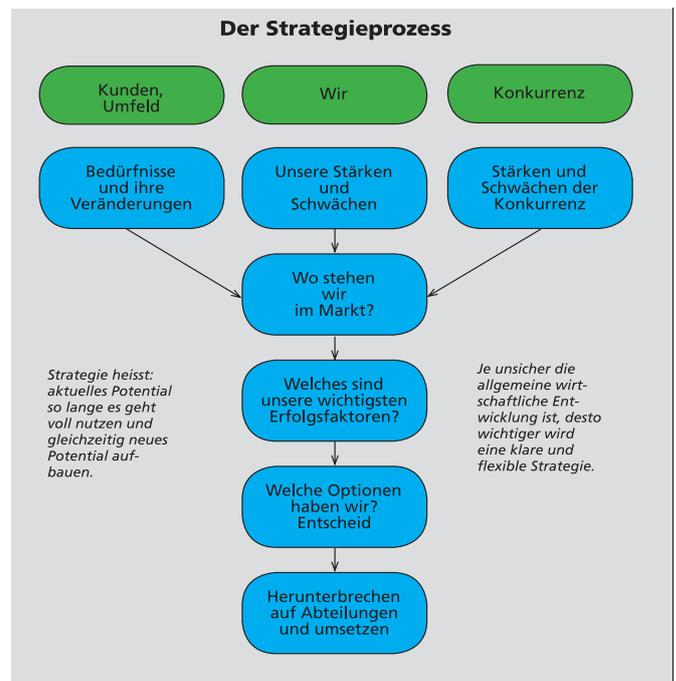
Innovationsfähigkeit

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 verharret, so hat es zwar keine sofort erkennbaren Risiken, aber es wird lang- oder bereits mittelfristig Probleme erhalten.

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 besonders aggressive Konkurrenz sie bedrängt. Die Reserven dienen zur Überbrückung solcher schwieriger 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.



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 weiter entwickelt werden, welche 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, welche 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 anderen Marktteilnehmer übertrifft. Schwächen werden jedoch dann eliminiert, wenn sie ein größeres Risiko darstellen.

Zusammenarbeit der Strategiegruppe

Die Strategiegruppe besteht normalerweise aus der Geschäftsleitung, je nach Größe des Unternehmens ergänzt mit einem Verantwortlichen für den Verkauf, dem Controller und anderen Personen, welche bei der Umsetzung eine Schlüsselrolle spielen, sowie einem bis zwei Vorstandsmitgliedern.

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, Stoßrichtungen 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 Stra-

tegie 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.

Worauf 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 Marktdürfnisse, neue Produkte und Dienstleistungen sowie auf welche Stärken und Spezialitäten wir bauen können bietet einen wichtigen Ausgangspunkt zur Beurteilung zukünftiger Chancen und Innovationen. Denn es geht um mehr, als nur um die Fortschreibung bisheriger Erfolgsmodelle.

Wir suchen konkret nach Möglichkeiten, wie wir uns von den Mitbewerbern unterscheiden können. Soll unser Vorteil darin bestehen, dass wir „anders“ sind, d.h. eigene Entwicklungen anbieten, innovativer sind (am Beispiel des Restaurants: mit einer einmaligen Spezialität)? Oder wollen wir einfach „besser“ sein (Pizza wie die andern, aber die Beste)? Im ersten Fall haben wir einen größeren Schutz vor Nachahmern, im zweiten Fall fällt es dem Kunden schwerer, echte Vorteile eines Angebots zu erkennen.

Die Kernfrage ist: Was müssen wir heute tun, damit wir auch in Zukunft Erfolg haben? Strategisches Handeln ist primär Markt und Kunden bezogen. Gewissheit über zukünftige Entwicklungen im Markt hat niemand; also geht es darum, sich auf mögliche Entwicklungen vorzubereiten, voraus zu schauen und zu handeln.

Hans Blatter ist Kooperationspartner des IRD und Autor des Buches cockpitKMU (www.cockpitKMU.ch)

Zu diesem wichtigen Thema bietet das IRD unter der Seminarleitung von Hans Blatter folgende Veranstaltung an:

„Die richtige Strategie weist den Weg zum Erfolg“
23.04. Bern / 09.11. Hanau / 25.11. Wien

„cockpitKMU: Dort steuern und beeinflussen, wo der Erfolg entsteht!“
22.06. Wien / 01.07. Hanau / 14.09. Bern

Oder buchen Sie eine Inhouse-Schulung, wir stellen das Programm nach Ihren Wünschen zusammen.

