

Veränderungsmanagement

Fitnesscheck für das Unternehmen: Die fünf Erfolgshebel für KMU

KMU sind – wie alle sozialen Systeme – auf Bewahrung angelegt. Veränderung ist daher meistens eine Funktion von Dringlichkeit, weniger von Einsicht. In zunehmendem Mass unvorhersehbares Kundenverhalten und ein volatiles Geschäftsumfeld stellen höchste Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit der Unternehmensführung. Zentrale Erkenntnis: Ein KMU kann maximal so schnell wachsen, wie sich der Geschäftsführer selbst verändern kann.

Andreas D. Baumann

Die Entscheidung, ob ein KMU wächst oder vom Markt verschwindet, wird letztlich von den Kunden gefällt. Man frage sich selbst: Wie zufrieden bin ich mit dem Wachstum von Kundenloyalität, Neukundenanteil,

Margen und Marktanteilen der letzten drei Jahre? Kenne ich das Wachstumsgeheimnis meines grössten Mitbewerbers?

Gesunde Unternehmen wachsen stetig. Der wettbewerbsentscheidende Vorteil: Frühwarnsignale vor der Konkurrenz erkennen

und nachhaltige Kurskorrekturen sofort einleiten.

Fokussieren ist überleben

Die Herausforderungen der KMU unterscheiden sich grundsätzlich nicht von denjenigen der Grossunternehmen. Komparative Nachteile sind knappe Personalressourcen, kleinere finanzielle Spielräume und grosse Abhängigkeiten von einem oder wenigen Kunden. Die günstigere Unternehmenskultur vieler KMU kompensiert diese Nachteile teilweise. Überlebenssicherung bei beschränkten Ressourcen? Die Lösung heisst Fokussierung in Etappen. Das Consultingworld-Wachstumskleeblatt (siehe Grafik) dient dabei als Veränderungsagenda. Dazu je ein Beispiel aus der Praxis:

◀ Aller Anfang ist schwer, wie die Statistik belegt: 42 Prozent aller zahlungsunfähigen Unternehmen waren weniger als fünf Jahre alt.



Das Wachstumskleeblatt: Wo liegen Potenziale brach?

- Kritische Firmengrösse
- Allianzen / Kooperationen
- Investitionsvolumen
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Innovatives Geschäftsmodell
- Auslandsexpansion
- Wertschöpfungskette
- Erfolgspositionen

0% 30% 50% >75%

Uausgeschöpftes Potenzial: Schraffieren Sie

- Effizienz im Unternehmen
- Vergleich des Kostenniveaus
- Prozessperformance
- Organisationsperformance
- Qualitätsgrad
- Über- / Unterkapazitäten
- Lernkurve genutzt
- Asymmetrische Faktoren

0% 30% 50% >75%

Uausgeschöpftes Potenzial: Schraffieren Sie



- Kundenbindung, Neukunden
- Kundenzufriedenheit
- Umsatz / Margen / Rendite
- Marktanteile / Marken
- Wettbewerbsintensität
- Billigprodukte aus Fernost
- Kernkompetenzen
- Produktlebenszyklen

0% 30% 50% >75%

Uausgeschöpftes Potenzial: Schraffieren Sie

- Führungsperformance
- Nachfolgeregelung
- Schlüsselpersonen
- Erfahrung / Motivation
- Unternehmensimage
- Attraktiver Arbeitgeber
- Kultur / Kommunikation
- Relevantes Wissen an Bord

0% 30% 50% >75%

Uausgeschöpftes Potenzial: Schraffieren Sie

Kunden

Gastgewerbe/Conditorei: Entwicklung eines neuen Produkts mit innovativer Verpackung, das sich vor Jahren zum Bestseller entwickelt hat.

Führung

Transportunternehmen: Klärung unterschiedlicher Führungsverständnisse zwischen CEO und GL. Ausrichtung auf maximalen Kundennutzen.

Effizienz

Chemieunternehmen: Optimierung der Logistikkette mit Implementierung von sogenannten Produktchampions. Effizienzsteigerung von 35 Prozent erreicht.

Kritische Grösse

Elektro-GU: Innovativen Investitionsschlüssel nach strategischen Geschäftsfeldern entwickelt. Vorstoss auf führende Wettbewerbspositionen in zwei Bereichen.

Die fünf Veränderungshebel

So wie es das KMU nicht gibt, existieren auch keine Standardlösungen, um Marktdynamik und Wandel zu bewältigen. Entscheidungsschwäche, fehlende Verbindlichkeit und zu viel Geduld bei der Umsetzung verhindern Wachstum: Unternehmerische Katastrophen sind immer Folgen von Schmerzvermeidung. Basierend auf Gesprächen mit Firmeneinhabern und langjähriger Beratungspraxis resultieren fünf Erfolgshebel, die das Überleben nachhaltig sichern können.

Erfolgshebel 1:

Veränderungsfitness erreichen

Viele KMU sind nicht genug fit für weitere Wachstumsschritte. Damit ist die Zukunftssicherung weitgehend blockiert. Nebst Führungs-, produkt- oder kostenmässigen Gründen kann auch die Eigentümer-/Familienstruktur dafür verantwortlich sein (88 Prozent der KMU haben einen dominan-

ten Familienaktionär). Divergierende Interessen zu vieler Mitentscheider lähmen das Unternehmen.

So wie sich Flugzeuge und Schiffe auf – externe – Navigationssignale verlassen, erweist es sich auch für KMU-Chefs als günstig, periodisch einen «Meteorologen» (Zeuge und Kostenberechner seines Verhaltens) zu konsultieren. Die besten Freunde eignen sich hierfür schlecht, da ihnen in der Regel die kritische Distanz fehlt. Veränderungsfiness heisst, den Nährboden für gesundes Wachstum schaffen. Fehlende Veränderungsfiness verunmöglicht das Betätigen der Erfolgshebel 2 bis 5.

Indikatoren der Zielerreichung

Ambitiose Wachstumsziele gesetzt; «Aufbruchstimmung» spürbar; tiefe Fluktuation bei Schlüsselpersonen; KMU zieht qualifizierte Fachleute an; Interessenkonflikte zwischen Familie und Unternehmen sind bei-

Fitness-Check



	Ja	Nein
Wachstumsziele quantifiziert?		
Wachstumsziele bekannt?		
Kundenverluste analysiert?		
GL-Commitment spürbar?		
Schlüsselpersonen an Bord?		
Leidensdruck schon gross genug?		
Veränderungslandkarte steht?		
Frühwarnsignale wahrnehmbar?		
Im Dialog mit «Meteorologen»?		
Kreative Lösungen zugelassen?		
Kollektive Intelligenz genutzt?		
Musterwechsel getestet?		
Fordernder Verwaltungsrat?		
Reicht eine Schaufel?		
Oder ist ein Bagger nötig?		

gelegt; relevante Führungsinformation liegt vor (Bankkontoauszug reicht nicht).

Erfolgshebel 2:**Kunden vertrauen dem KMU**

Der Wettbewerb wird zunehmend an der Preisfront entschieden. Die häufigsten Konkursursachen sind «geringe Produktnachfrage», «massiver Kundenschwund», «Hauptkunde ist abgesprungen» sowie «persönliche Probleme des Eigentümers». Kurz: Unattraktive Produkte und Dienstleistungen am Lebenszyklusende sind nicht wettbewerbsfähig.

Kundenzufriedenheit setzt ein marktfähiges Angebot mit Konkurrenzvorteilen in den entscheidenden Ausprägungen voraus. Wie stark werden die Kunden in die Leistungsentwicklung einbezogen? Hier können viele KMU auf ihren Stärken «Kundennähe», «Flexibilität» und «persönliche Beziehungen» aufbauen. Eine Vertrauensbeziehung ist dem Kunden ein leicht höherer Preis wert.

Indikatoren der Zielerreichung

Hohe Kundenloyalität; angemessene Neukundenrate; nachgewiesene Kundenzufriedenheit; Umsatzwachstum und (mindestens) Margenstabilisierung; Langfristverträge; Top-Vertriebscrew; keine verschleppten oder ausbleibenden strategischen (Investitions-) Entscheide (Eigentümerfamilie).

Erfolgshebel 3:**Professionelle Führungscrew**

Autorität verhindert kollektive Intelligenz: Ein dominanter Chef verschenkt Kreativität. Er wird sich mittelfristig mit gehorsamen, nicht wirklich verantwortungsbewussten GL-Kollegen (und eventuell auch mit länger anhaltenden Vakanzten) umgeben. Diesen Punkt beanstanden die Banken: Konzentration diverser Managementfunktionen auf eine Person. Attraktive KMU schaffen es, ihren Leistungsträgern echte Aufstiegs- und Entwicklungschancen zu bieten. Dies stärkt das Unternehmensimage und hält das knappe Know-how auf lange Sicht im Betrieb. In

der GL sind nicht Top-Fachspezialisten notwendig. Besser ist ein funktionierendes GL-Team, das sich menschlich gut versteht und ähnliche Erfolgsvorstellungen teilt. Grosse Altersunterschiede in der Führung können den Erfahrungsaustausch fördern, bergen aber die Gefahr von unterschiedlichen Zeithorizonten und Engagements.

Indikatoren der Zielerreichung

Kompetenz und Konstanz in der GL; GL-Mitglieder würden «Aktien» der Geschäftsleitung kaufen; echte Perspektiven für Leistungsträger; Kernkompetenzwissen im Betrieb; Mitarbeiter spüren und schätzen die Stärken einer KMU-Kultur.

Erfolgshebel 4:**Kernprozesse im Griff**

Kernkompetenzen machen den Unterschied aus. Damit erhält das KMU ein Spezialistenimage und kann Ressourcen, Know-how und Entwicklung darauf fokussieren. Sind Investitionen in die Kernkompetenzen geflossen? Welche Arbeitsschritte können ausgelagert werden? Massgeschneiderte Spezialanfertigungen ja oder nein? Fragen wir die Kunden: Wie gut sind unsere Kernprozesse im Vergleich zur Konkurrenz? Prozessmassgrößen entscheiden über Kundenzufriedenheit und geordnete Abläufe im Betrieb: Kosten, Termine, Qualitätsgrade und Kunden (-zusatz)Nutzen. Übrigens: Rund 70 Prozent der Verbesserungsvorschläge kommen von Kunden. Als Kernprozesse bezeichnen wir Leistungserneuerung (Innovation), Auftragsgewinnung, Auftragsausführung (Produktion), After-Sales-Betreuung, Markenbildung und Supportprozesse.

Indikatoren der Zielerreichung

Konzentration auf Kernkompetenzen; Investitionen in die Kernkompetenzen; regelmässige Weiterbildungsaktivitäten in den Kernkompetenzen; Produktionskosten sind tiefer als die der Konkurrenz; keine Prozessschnittstellenprobleme; funktionierendes, honoriertes Vorschlagswesen; Kommunikation lebt im Betrieb.

Erfolgshebel 5:**Innovatives Geschäftsmodell**

Die wenigsten KMU werden in zehn Jahren mit dem heutigen Leistungsangebot noch Geld verdienen. Kommt hinzu, dass der Wettbewerb zunehmend an der Preisfront entschieden wird. Das sind überlebensnotwendige Herausforderungen für die Führung. Nutzeninnovationen, veränderte Wertschöpfungsketten oder (branchenfremde) Allianzen eröffnen dabei Chancen.

Wenn bessere Produkte zu tieferen Preisen gefragt sind, ist unternehmerischer Mut unerlässlich: Nicht mehr vom Gleichen (z.B. zusätzliche Produkttypen), sondern Musterwechsel (z.B. Kernkompetenzen [mit Partner] in neue Branchen bringen).

Gut zu wissen: Ein innovatives Geschäftsmodell hat mit Abstand den grössten Einfluss auf Umsatz- und Margenwachstum.

Indikatoren der Zielerreichung

Bereitschaft der Führung, über innovative Geschäftsmodelle nachzudenken und zu diskutieren; Gespräche mit Allianzpartnern sind initialisiert.

Fazit

Alle KMU sind in Veränderungsprozessen begriffen. Nicht immer – so die Erfahrung – sind diese auf die relevanten Wachstumsziele fokussiert. Wachstum ist das Ziel. Selbstbestimmte Veränderung ist nur das Vehikel dazu. Viele KMU sind bereits auf gutem Wege. Unternehmen, deren Verantwortliche auf bessere Konjunkturzyklen hoffen, werden durch Kunden- und Wettbewerberverhalten schnell existenzbedrohlich verändert. Daher die wichtigste Messgrösse überhaupt: Veränderungsfitness des Managementteams. ■

Porträt

Andreas D. Baumann ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG. Er berät (KMU-)Kunden seit Jahren im In- und Ausland zu den Themen Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation und Firmenkultur. Ein professionelles Coachingangebot für Führungskräfte rundet seine Kompetenz ab. Gastdozent zhaw, HSW, ZfU. Publikationen in den wichtigsten Schweizer Medien. Partner bei Hirsiger & Partner Bern.

Kontakt**Andreas D. Baumann**

lic.oec.HSG, Geschäftsführer
Consultingworld AG
Dammstrasse 19, 6301 Zug
Tel. 041 727 76 54
andreas.baumann@consultingworld.ch
www.consultingworld.ch



Anzeige

Setzen Sie alle Prozesse auf eine Karte.
polyright – das offene Multi Prozess Management System