



# Veränderungsmanagement – Wie fit ist Ihr Unternehmen?

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

**A**ller Anfang ist schwer: 42% aller Zahlungsunfähigen Unternehmen waren weniger als fünf Jahre alt. Die Entscheidung, ob Ihr KMU wächst oder vom Markt verschwindet, wird letztendlich von Ihren Kunden gefällt.

Fragen Sie sich selbst: Wie zufrieden sind Sie mit dem Wachstum von Kundenloyalität, Neukundenanteil, Margen und Marktanteilen der letzten drei Jahre? Kennen Sie das Wachstumsgeheimnis Ihres grössten Mitbewerbers? Gesunde Unternehmen wachsen stetig. Der wett-

bewerbsentscheidende Vorteil: Frühwarnsignale vor der Konkurrenz erkennen und nachhaltige Kurskorrekturen sofort einleiten.

## Fokussieren bedeutet Überleben

Die Herausforderungen der KMU's 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's kompensiert diese Nachteile teilweise.

Überlebessicherung bei beschränkten Ressourcen? Die Lösung heisst Fokussierung in Etappen. Das Consultingworld-Wachstumskleeblatt (siehe Infobox) dient dabei als Veränderungsagenda. Dazu je ein Beispiel aus unserer Praxis:

- **Kunden:** Gastgewerbe/Conditorei: Entwicklung eines neuen Produktes 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 sog. Produktchampions. Effizienzsteigerung von 35% 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 zuviel Geduld bei der Umsetzung verhindern Wachstum: Unternehmerische Katastrophen sind immer Folgen von Schmerzvermeidung. Basierend auf Gesprächen mit Firmeninhabern und unserer langjährigen Beratungspraxis resultieren fünf Erfolgshebel, die das Überleben nachhaltig sichern können.

### Erfolgshebel 1: Veränderungsfitness erreichen

Viele KMU's sind nicht fit für weitere Wachstumsschritte. Damit ist die Zukunftssicherung blockiert. Nebst führungs-, produkt- oder kostenmässigen Gründen, kann auch die Eigentümer-/ Familienstruktur dafür verantwortlich sein (88% der KMU's haben einen dominanten 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 i.d.R. die kritische Distanz fehlt. Veränderungsfitness heisst, den Nährboden für gesundes Wachstum schaffen. Fehlende Veränderungsfitness 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 beigelegt; 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 voraus, das in den entscheidenden Ausprägungen Konkurrenzvorteile aufweist. Wie stark beziehen Sie Ihre Kunden in die Leistungsentwicklung mit ein? Hier können viele KMU's 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;

### Wachstumskleeblatt: Lokalisieren Sie unausgeschöpftes Potenzial

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

0% 30% 50% >75%

Unausgeschöpftes Potenzial: Schraffieren Sie

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

0% 30% 50% >75%

Unausgeschöpftes Potenzial: Schraffieren Sie



© Consultingworld AG

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

0% 30% 50% >75%

Unausgeschöpftes Potenzial: Schraffieren Sie

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

0% 30% 50% >75%

Unausgeschöpftes Potenzial: Schraffieren Sie

Langfristverträge; Top-Vertriebscrew; keine verschleppte oder ausbleibende strategische (Investitions-)Entscheidungen (Eigentümerfamilie).

**Erfolgshebel 3:**  
*Professionelle Führungscrow*

Autorität verhindert kollektive Intelligenz: Ein dominanter Chef verschenkt Kreativität. Er wird sich mittelfristig mit gehorsamen, nicht wirklich verantwortungsbewussten GL-Kollegen (und evtl. auch mit länger anhaltenden Vakanzen) umgeben. Diesen Punkt beanstanden die Banken: Konzentration diverser Managementfunktionen auf eine Person. Attraktive KMU's 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 Sie Ihre Kunden: Wie gut sind unsere Kernprozesse im Vergleich zur Konkurrenz? Prozessmessgrößen entscheiden über Kundenzufriedenheit und geordnete Abläufe im Betrieb: Kosten, Termine, Qualitätsgrade und Kunden(-zusatz)Nutzen. Übrigens: Rund 70% der Verbesserungsvorschläge kommen von

**Machen Sie den Fitness-Check für Ihr Unternehmen**

- 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?
- Schaufel oder Bagger notwendig?

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's werden in zehn Jahren mit dem heutigen Leistungsangebot noch Geld verdienen. Kommt dazu, 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 positiven Einfluss auf Umsatz- und Margenwachstum.

*Indikatoren der Zielerreichung:* Bereitschaft der Führung über innovative Geschäftsmodelle zu diskutieren; Gespräche mit Allianzpartnern sind initialisiert.

**Quintessenz**

Alle KMU's sind in Veränderungsprozessen begriffen. Nicht immer – so unsere Erfahrung – sind diese auf die relevanten Wachstumsziele fokussiert. Wachstum ist das Ziel. Selbstbestimmte Veränderung ist nur das Vehikel dazu. Viele KMU's 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!



**Kontakt**

Andreas D. Baumann

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.

Consultingworld AG  
Dammstrasse 19  
6301 Zug

andreas.baumann@consultingworld.ch  
www.consultingworld.ch