

Innovation

Erfolgsstrategien für KMU's

In Zeiten starker Veränderungen, in denen das einzig Beständige der Wandel zu sein scheint, ist die Entwicklung einer langfristig ausgelegten Unternehmensstrategie eine unerlässliche Aufgabe. Um Ihnen diesen Weg zu erleichtern, zeigen Ihnen Professor Arnold Weissman und Alexander Artmann eine Struktur auf, die sich zur Entwicklung und Überprüfung Ihrer Strategie eignet.

► Unternehmensvision: Die tragende Geschäftsidee!

Stellen Sie sich einfach einmal vor, Sie würden heute Ihr Unternehmen neu gründen. Hand auf's Herz: Was wäre die tragende, begeisternde Idee? Was wäre ungewöhnlich? Wäre es eine Idee, die in Ihrem Markt für Furore sorgt? Oder wäre sie nur „normal“? Die Basis für ein gutes strategisches Konzept ist nahezu immer eine ungewöhnliche, den Rahmen Ihres Marktes sprengende Idee.



Prof. Dr. Arnold Weissman ist Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung Weissman & Cie sowie Professor für Unternehmensführung an der FH Regensburg.

► Geschäftsmodell: Die wirklichen Gewinner brechen die Regeln Ihres Marktes!

Spitzenunternehmen wie uvex (persönliche Schutzausrüstung), Fressnapf (Heimtiernahrung) oder Handl (Fleischspezialitäten) könnten ihre Unternehmenserfolge nicht erzielen, ohne in mindestens einem Punkt die Logik ihres Marktes zu brechen. Versuchen Sie es einmal, das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens, vielleicht sogar das Geschäftsmodell Ihres Marktes/Ihrer Branche in Frage zu stellen. Haben Sie an dieser Stelle ein bisschen Mut und lernen Sie von IKEA, H&M, Fielmann, dass in der Wirtschaft wie in der Natur gilt: „Be different - or die“.

► Umfeldanalyse: Relevante Marktentwicklungen erkennen und umsetzen.

Wichtig ist eine mentale Einstellung aufzubauen, um Veränderungen in der Umwelt Ihres Unternehmens als Chance, als Herausforderung, nicht aber als Bedrohung zu erleben. Mit der S T E P-Analyse (social/technological/ economical/political) finden Sie einen Strukturrahmen für die Analyse Ihrer Rahmenbedingungen. Geht es Ihnen heute gut, und die Rahmenbedingungen blieben konstant, wäre es doch am besten, alles bliebe wie es derzeit ist. In Zeiten starker Veränderungen hingegen hat die Strategie „weiter wie bisher“ meist verheerende Folgen. Gut geführte Unternehmen schaffen sich ein Radarsystem, das systematisch die Umfeldtrends erfasst und auf ihre Bedeutung für das

Unternehmen hin überprüft.

► Eigensituationsanalyse: Die richtige Selbsteinschätzung.

Das Herzstück jeder guten Strategie ist die so genannte SWOT-Analyse. SWOT steht für strengths, weaknesses, opportunities und threats. Diese Analyse hat das Ziel, Ihnen einen objektiven Eindruck von der Situation Ihres Unternehmens zu verschaffen. Erarbeiten Sie dabei Ihr SWOT-Profil in den Bereichen Finanzen, Leistungserstellung Marktorientierung/Vertrieb und Führung/Mitarbeiter. Ziehen Sie das Ergebnis als Grundlage für die weitere strategische Ausrichtung heran.

► Kernkompetenzen: Das Herzstück Ihrer Strategie.

Das Ziel jeder Unternehmensstrategie ist es Wettbewerbsvorteile zu generieren. Grundlage für Wettbewerbsvorteile sind Kernkompetenzen. Diese sind die wirklichen Befähiger für das was Sie als Besonderheiten im Markt leisten können. Sie sind das Herzstück Ihrer Strategie, denn in letzter Konsequenz lassen sich alle Wettbewerbsvorteile wiederum auf Kernkompetenzen zurückführen. Kernkompetenzen sind in der Regel ein Bündel an Fähigkeiten und an Wissen, an Ressourcen und Know-how, über das in dieser Kombination in Ihrem Markt nur Ihr Unternehmen verfügt. Sie sind die Grundlage für Ihre Einzigartigkeit und damit in ihrer Bedeutung für die Unternehmensstrategie nicht zu überschätzen.

► Geschäftsfelder: Auswahl und Bewertung der richtigen Geschäftsfelder.

Legen Sie fest, in welchen Segmenten des Marktes Sie agieren wollen und welche Sie am besten meiden. Gehen Sie nur in Geschäftsfelder, in denen Sie (auf der Grundlage Ihrer Kernkompetenzen) eine führende Rolle

WENN SIE NICHT WERTSCHÖPFENDE
TÄTIGKEITEN WEGLASSEN, ERHÖHEN
SIE DEN WERT IHRES
UNTERNEHMENS



spielen können! Alle empirischen Untersuchungen zeigen: Der Beste in der schlechtesten Branche ist erfolgreicher als der Durchschnitt in der besten Branche!

► **Wertschöpfung beginnt beim Weglassen nicht wertschöpfender Tätigkeiten!**

Das Pareto-Prinzip (die 80/20-Regel) bedeutet in der Strategie: Mit 20 Prozent Ihrer Kunden erzielen Sie wahrscheinlich rund 80 Prozent Ihres Umsatzes. 20 Prozent der Teile eines Produktes verursachen 80 Prozent der Kosten und in 20 Prozent Ihrer Zeit erwirtschaften Sie 80 Prozent Ihrer Ergebnisse. Die Reihe ließe sich beliebig fortsetzen. Wenn wir die 80/20-Regel dann einmal umdrehen, gilt, dass 80 Prozent Ihrer Kunden nur 20 Prozent Ihrer Ergebnisse erbringen! Wenn Sie dieses Spiel fortsetzen und sich einmal die Frage stellen, was die schlechtesten zehn Prozent Ihrer Kunden noch an Wertschöpfung erbringen, so wird das Ergebnis mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar negativ sein. Das Pareto-Prinzip gilt auch für Prozesse und Aktivitäten. Das bedeutet, es gibt kaum eine Möglichkeit, den Wert Ihres Unternehmens so einfach zu erhöhen, als durch das Weglassen nicht wertschöpfender Tätigkeiten. Überprüfen Sie an dieser Stelle einmal mit Hilfe einer Stoppliste alle Aktivitäten Ihres Unternehmens.



Dipl.-Ing. (FH) / Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Alexander Artmann ist als Partner von Weissman für die Niederlassung Salzburg und für den Markt Österreich verantwortlich.

► **Strategisches Oberziel: Nachhaltig profitabel mit vertretbarem Risiko gesund wachsen!**

Das strategische Oberziel in der Natur heißt: Überleben! Wenn Sie Ihr Unternehmen auch einmal als organisches System betrachten, so ist für Ihr Unternehmen das gleiche Ziel zu formulieren. Das Schlimmste was Ihnen also in Ihrem Unternehmen passieren kann, ist das zwangsweise Ausscheiden aus dem Markt. Hierfür gibt es objektiv aber nur zwei Gründe: Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Somit ist sichergestellt, wenn Ihr Unternehmen immer über ausreichend Liquidität verfügt und der Marktwert des Eigenkapitals stabil bleibt (oder steigt) ist ein zwangsweises Ausscheiden ausgeschlossen. Damit ist die strategische Oberzielrichtung festgelegt: Die Steigerung des Unternehmenswertes. Die „Werttreiber“ sind Rendite, Wachstum und Risiko. Es ist für die Strategie von zwingender Notwendigkeit, die verschiedenen Optionen auf diese Zielfunktion quantitativ abzubilden!

► **Unternehmenscockpit: Bauen Sie sich Ihren strategischen Steuerstand auf!**

Schaffen Sie sich ein Cockpit, das mit wenigen, aussagefähigen Kennzahlen die Logik Ihres Unternehmens darstellt. Bilden Sie mit Ursache-Wirkungsbeziehungen Ihre Strategie in den Bereichen Markt/Kunde/Vertrieb – Prozesse – Lernen – Finanzen/Risiko ab und konkretisieren so die strategische Entwicklung des Unternehmens. Steuern Sie mit einem Frühwarnsystem das Ihnen rechtzeitig hilft, den Kurs zu korrigieren, wenn es notwendig ist.

Umsetzung: Operationalisieren Sie Ihre Strategie.

Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie hängt in hohem Maße von den Mitarbeitern des Unternehmens ab. Stellen Sie sicher, dass die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter an den Kernkompetenzen und den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet wird. Damit die Umsetzung nicht an den Widerständen der Mitarbeiter scheitert, müssen Strategie und Cockpit umfassend auf der Mitarbeiterebene kommuniziert und besprochen werden.

Die vollständigen Ausführungen zur Strategieentwicklung können Sie auch im neuen Buch „Die großen Strategien für den Mittelstand“, das im März im Campus-Verlag erschienen ist, nachschlagen.

Kontakt: artmann@weissman.at, www.weissman.at