

Familienbetriebe

Lehrmeisterin Natur!

Auch in Zeiten, in denen weltweit tätige Konzerne das Wirtschaftsbild und die Wirtschaftspresse prägen, wird die österreichische Wirtschaft nach wie vor zu einem großen Teil von KMU's getragen und geprägt. Diese Unternehmen, die meist als Familienunternehmen geführt werden, stehen jedoch in der heutigen Zeit vor ganz speziellen Herausforderungen. Alexander Artmann und Stephanie Schmickl geben Ihnen einige Informationen, die Sie als Geschäftsführer eines KMU's kennen sollten.



Dr. Alexander Artmann ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Weissman & Cie.



Stephanie Schmickl ist bei Weissman & Cie. Beraterin im Bereich der Strategieentwicklung und -umsetzung.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Beschäftigten stellen 2007 mit rund 99,7 Prozent die Mehrheit aller Unternehmen Österreichs dar. (Quelle: WKO; Unternehmen und Beschäftigte nach Sparten 2007). In ihrer typischsten Erscheinungsform als Familienunternehmen tragen KMUs in Österreich somit einen erheblichen Beitrag zur wirtschaftlichen Leistung Österreichs bei. Blickt man gleichzeitig auf die Insolvenzstatistik der Creditreform Österreich, so belegte diese im ersten Halbjahr 2006 den Trend, dass hauptsächlich mittelständische Unternehmen vom Konkurs betroffen sind. Bei einer Befragung von 1.679 KMUs nach den Ursachen für das Scheitern wurden mit 37,8 Prozent Managementfehler vor Kapitalmangel (22,2 Prozent) und der allgemeinen Wirtschaftslage (15,6 Prozent) als ausschlaggebende Gründe angeführt. Auch 2008 werden Managementfehler nach wie vor als Hauptinsolvenzgrund angesehen.

Gerade im Bereich der Strategie haben Inhaber und Unternehmer häufig das größte Defizit. Dabei sind Konzerne meist nicht besser geführt als Familienunternehmen. Auch sie machen erhebliche strategische Fehler, jedoch mit dem wesentlichen Unterschied, mehr finanzielle Substanz zu haben, um strategische Fehler korrigieren zu können. Für ein mittelständisches Unternehmen hingegen sind strategische Fehleinschätzungen meist gleichbedeutend mit seinem Ende.

Alle ungewöhnlich erfolgreichen Unternehmen verfügen über eine Strategie, für deren Entwicklung sie sich intensiv mit ihrer möglichen langfristigen Ausrichtung auseinandergesetzt haben. Und dabei sind es nicht nur die IKEAs, Yahoos und Dells dieser Welt sondern auch Mittelständler wie Handl Tyrol, Riedel Glas oder Gebrüder Weiss von denen gelernt werden kann.

Weissman & Cie. hat mit dem im Folgenden kurz dargestellten System schon über 1100 Familienunternehmen geholfen, sich erfolgreich strategisch und zukunftsfähig aufzustellen. Das System überzeugt vor allem durch die Logik bei der Entwicklung oder Überprüfung der Strategie sowie der praktischen Umsetzung.

Betrachtet man die Frage nach Erfolg in der Natur, so

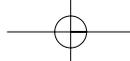
gibt es nur ein einziges Ziel: Überleben! Die Evolution zeigt seit Jahrmilliarden wie Überleben funktioniert, warum also die Prinzipien und Systeme der Natur nicht auch für das Führen von sozialen Organismen verwenden. Dabei spielen verschiedenste Universalprinzipien eine Rolle, die Kernbotschaft jedoch lautet: Be different or die. Was in der Natur zutrifft, finden wir auch in Unternehmen wieder. Je größer die Differenzierung, desto größer ist die Harmonie und der Wohlstand, je ähnlicher die Struktur, umso brutaler der Verdrängungswettbewerb.

Ein kraftvolles Leitbild ist die Voraussetzung für jede erfolgreiche Unternehmensstrategie: Gemeinsam mit der Unternehmenskultur, also den gelebten Werten im Unternehmen, bilden die Vision und Mission die Basis jeder erfolgreichen Strategie. Die Vision, ein attraktives und zielgerichtete Bild der Zukunft, hat die Aufgabe den Mitarbeitern ein Ziel vor Augen zu führen und diese zu motivieren. Ebenso wichtig ist, die Mission des Unternehmens zu definieren, den Beitrag den das Unternehmen für deren Kunden oder die Gesellschaft leistet.

BESSERE ANPASSUNG

Erfolgreiche Unternehmen passen sich besser an veränderte Rahmenbedingungen an als ihre Mitbewerber: Gut geführte Unternehmen erkennen relevante Marktentwicklungen. Sie schaffen sich ein Radarsystem, das systematisch die Umfeldtrends erfasst und auf ihre Bedeutung für das Unternehmen hin überprüft. Die S T E P-Analyse (social / technological / economical / political) ist ein mögliches strukturiertes Tool für die Analyse dieser Rahmenbedingungen. Auch eine genaue Analyse der Mitbewerber in Bezug auf Ziele, Strategien, Prämissen und Fähigkeiten ist unerlässlich. Die gesamten Analyseergebnisse sind mit ausschlaggebend für die Ausrichtung des eigenen Unternehmens.

Sich selbst kennen, ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg: Der Kern jeder guten Strategie ist die so genannte SWOT-Analyse. SWOT steht für strengths, weaknesses, opportunities und threats und diese Analyse hat das Ziel, einen objektiven Eindruck der Situation eines Unternehmens zu geben. Wichtig



DIE STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSWERTES IST DAS STRATEGISCHE OBERZIEL ALLER UNTERNEHMEN!

dabei ist, dass sich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken immer auf die relative Wettbewerbsposition des Unternehmens beziehen. Es geht nicht darum, sich in allgemeinen Ausführungen zu verlieren, sondern sich konzentriert immer wieder auf die Frage auszurichten, wie die Ist-Situation des Unternehmens ist (aufgeteilt in die Bereiche Prozesse und Organisation, Markt / Kunde, Mitarbeiter / Führung und Finanzen) und dies als Grundlage für die weitere strategische Ausrichtung heranzuziehen.

Alle ungewöhnlich erfolgreichen Unternehmen verfügen über ein besonderes Geschäftsmodell! Über viele Branchen hinweg haben Unternehmen mit den gleichen Problemen und Herausforderungen zu kämpfen. Sie befinden sich in stagnierenden oder sogar rückläufigen Märkten. Wie ist es zu erklären, dass es auch in schwierigen Branchen Unternehmen gibt, die Spitzenenergebnisse erzielen? Die Antwort dafür liegt im Geschäftsmodell und die zentrale Frage für jedes Unternehmen muss lauten: Welches sind die Erfolgsfaktoren im Geschäftsmodell, die es einzeln oder in Kombination nachhaltig einzigartig machen? Oder andersrum: Welche Regeln im Markt müssen gebrochen werden, um das Unternehmen anders aufzustellen als der Wettbewerb?

WETTBEWERBSVORTEILE GENERIEREN

Die Steigerung des Unternehmenswertes ist das strategische Oberziel aller Unternehmen! Das Ziel jeder Unternehmensstrategie ist es Wettbewerbsvorteile zu generieren. Grundlage für Wettbewerbsvorteile sind wiederum Kernkompetenzen, ein einzigartiges Bündel an Fähigkeiten und an Wissen, an Ressourcen und an Know-how. Dies ist das Herzstück einer jeden Unternehmensstrategie und der Befähiger dessen was das Unternehmen am Markt leisten kann. Nur dadurch kann das strategische Oberziel erreicht werden. Um nachhaltig, profitabel und mit vertretbarem Risiko gesund wachsen zu können, müssen die verschiedenen Optionen auf die Werttreiber eines Unternehmens – Rendite, Wachstum und Risiko – quantitativ abgebildet werden.

Nur wenn eine Strategie messbar ist, kann sie auch gesteuert werden! Das Management eines Unterneh-

mens ist gut beraten, durch die Auswahl von aussagekräftigen Kennzahlen und den Aufbau von Ursache-Wirkungsbeziehungen die Strategie in den Perspektiven Prozesse, Markt/Kunde, Mitarbeiter/Führung und Finanzen abzubilden. Dieses Unternehmenscockpit dient nicht nur als Frühwarnsystem, sondern unterstützt notwendige strategische Entscheidungen.

Eine erfolgreiche Strategie steht und fällt mit der Umsetzung! Die Qualität der Umsetzung einer Strategie bestimmt, wie schnell diese in Ergebnisse umgesetzt werden kann. Nur eine tatsächliche, nachhaltige Implementierung und Verankerung kann einen Unternehmenserfolg bewirken. Damit die Umsetzung nicht an den Widerständen der Mitarbeiter scheitert, müssen Strategie und Cockpit umfassend auf der Mitarbeiterebene kommuniziert und besprochen werden. Nur wenn das gesamte Team das Handeln und Verhalten im Sinne der neuen Strategie anpasst, kann die Umsetzung erfolgreich sein.

VERANSTALTUNGSTIPP

Das Unternehmenscockpit -
Die 10 wichtigsten Kennzahlen zur strategischen Steuerung Ihres Unternehmens
11. November 2008, Linz / 09:00 – 17:00 Uhr

Die richtige Strategie ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg Ihres Unternehmens. Zur erfolgreichen Umsetzung ist es aber unabdingbar, die richtigen Kennzahlen zu verwenden, anhand derer sich die Zielerreichung treffend messen lässt.

In diesem Top-Seminar erfahren Sie, wie Sie aus Ihrer Unternehmensstrategie die richtigen Kennzahlen ableiten. Wir weisen Ihnen den Weg, wie Sie Ihr persönliches Unternehmens-Cockpit bauen, um Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu steuern. Referent ist Dr. Alexander Artmann.

Preis: 590,-Euro zzgl. MwSt. inkl. Seminarunterlagen, Mittagessen, Kaffeepausen und Tagungsgetränke. Weitere Infos unter www.weissman.at oder telefonisch bei Frau Anhöcher unter Tel. +49 911 58677-21.

