

Ziellos verloren

Strategie Viele kleinere Unternehmer arbeiten hart, doch häufig ohne Stärkenanalyse und klares Geschäftsmodell.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die Palette an Produkten des Softwarehauses mit 100 Mitarbeitern war gross, aber unübersichtlich. Die Kunden verloren die Orientierung. Hinzu kam, dass das Softwarehaus seine Produkte zum einen über Partner vertrieb, zum anderen direkt Geschäfte mit Endkunden machte. Die Partner fühlten sich vom Hersteller konkurrenziert und investierten nur noch beschränkt in die Partnerschaft. Dieses parallele Direktgeschäft schadete der Firma massiv. Kleineren und mittleren Unternehmen unterlaufen derartige Strategiefehler gerne. Sie agieren zwar mit grösstem Engagement, doch oft ohne klares Geschäftsmodell oder mit falscher Ausrichtung. Ohne griffige Strategie sind sie langfristig nicht erfolgreich.

Zu viele Denk- und Umsetzungsfehler

«Unternehmensziele und persönliche Ziele für den Unternehmer sind ein Muss», sagt Urs Prantl, Strategieexperte für KMU aus Fislisbach AG. «Als KMU-Unternehmer müssen wir wissen, wo wir mit unserem Unternehmen und auch mit uns selbst hin wollen.» Dies tönt selbstverständlich, ist es aber bei Weitem nicht, wie auch KMU-Experte Hans Blatter aus Ammerzwil BE sagt. «Die bewusste Pflege besonderer Stärken ist von substanzieller Bedeutung und wird leider bei vielen KMU arg vernachlässigt. Eine Alleinstellung fehlt, die Kernleistung ist austauschbar.» Zahlreiche Firmen haben laut Prantl eine Strategie, die mit einem grundlegenden Denk- und Umsetzungsfehler behaftet ist, oder sie wursteln ohne strategische Überlegungen vor sich hin.

Der Forderung nach einer Strategie sehen sich die kleinen Unternehmen häufig

KMU-SERIE

Analyse Die Serie «Die Risiken der KMU» befasst sich mit Schwachstellen von kleineren und mittleren Unternehmen. In mehreren Folgen werden Risiken analysiert und Lösungen aufgezeigt:

1. Genaue Strategie
2. Ausgewogene Kundenstruktur
3. Professionelles Marketing
4. Kluges Personalmanagement
5. Kompetente Führung
6. Wachsamkeit für Innovationen
7. Reflektierte Unternehmenskultur
8. Professionelle Finanzierung
9. Sorgfältig vorbereitete Nachfolge

nicht gewachsen. Das sei nur in Konzernen machbar, heisst es. Weit gefehlt, entgegen Experten. Jede noch so kleine Firma müsse ihre Kernkompetenz definieren. Denn Strategie heisst schlicht: «Wir wissen, wie wir im Markt vorgehen wollen», sagt Hans Blatter. Das müsse selbst das kleinste Unternehmen wissen. «Je kleiner die Firma, desto weniger Umfang hat das Strategiepapier, vielleicht nur zwei Seiten.»

Dieses Papier «muss schriftlich fixiert und auf Abteilungen und Teams heruntergebrochen werden». Die Ziele müssen allen Mitarbeitenden klar kommuniziert werden, damit sie diese umsetzen können. Damit tun sich aber viele Firmen schwer. Bloss rund 20 Prozent aller Strategien werden erfolgreich umgesetzt, schätzen die Experten. Warum so wenige? Die Umsetzung setzt nach Ansicht Blatters voraus, dass die aktuellen und künftigen

Kundenbedürfnisse mit den eigenen Stärken genau übereinstimmen. Doch da hapert es vielerorts. Manche Betriebe kennen vielleicht ihre Spezialität, nutzen sie jedoch nur passiv, weil sie deren Potenzial unterschätzen. Auch Prantl sagt: «Es ist entscheidend, dass das KMU seine Geschäftsfelder auf dem aufbaut, wo es gegenüber seinen Mitbewerbern die besseren Karten hat. Und das muss vorgängig herausgearbeitet werden.»

Stattdessen versuchen viele, sich mit günstigen Preisen, Leistungssteigerungen und zusätzlichen Marketinganstrengungen von der Konkurrenz abzuheben. Sie erledigen noch mehr Aufträge in noch kürzerer Zeit und geraten dadurch in eine operative Hektik, die ihnen Weitblick und Distanz verunmöglicht. «Geschäftsleitende von KMU sind täglich mit operationellen Tätigkeiten konfrontiert, sie sind deshalb nur schwer in der Lage, zeitgleich strategisch zu denken und zu handeln», so Blatter. Er zitiert dazu Mark Twain: «Als wir das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.»

Um auf sich aufmerksam zu machen, imitieren manche Kleinfirmen ihre grossen Mitbewerber mit ähnlichen Angeboten. «Viele KMU verbauen sich ihre Möglichkeiten, indem sie Grossunternehmen nachahmen und sich so ihres Wettbewerbsvorteils Flexibilität und Agilität berauben», sagt Strategieberater Hanspeter Käppeli vom Kompetenz-Pool kmuexperten.net. Diese Mechanismen haben sich in der Finanzkrise verschärft, wie Hans Hässig und Roland Stoff, Unternehmensberater aus Dielsdorf, feststellen. Indem sie ihre Kernkompetenzen verlassen hätten, seien ganze Firmen vernichtet worden. Vor allem stimmten die gegen aussen kommunizierten Werte und Ziele

nicht mit jenen der Mitarbeitenden, der Kunden und des Marktes überein. Dies lasse jede noch so gute Strategie scheitern.

Zielgerichtet zu handeln, bedeutet auch zu wissen, was man nicht macht. So werden vielerorts Projekte mit Kunden durchgeführt, die eigentlich nicht der definierten Zielgruppe entsprechen oder nicht zum Unternehmen passen. Alles für alle tun wollen – dies sieht Prantl als grössten und branchenunabhängigen Strategiefehler. «Wer alles tun will, der verzettelt sich zwangsläufig und damit macht er nichts mehr wirklich gut und richtig und schon gar nicht besser als andere.»

Der Kunde steht immer im Zentrum

Den KMU stehen laut Prantl sehr beschränkte Kapazitäten an Geld, Zeit und Mitarbeitern zur Verfügung. Diese Kapazitäten gelte es gezielt auf wenig auszurichten. Dies verringert den Marketingaufwand, vertieft die Spezialisierung und ermöglicht die Marktführerschaft. «Experten sind genau das, wonach unsere Kunden in der Masse der Angebote verzweifelt suchen», sagt Prantl. Daher müssten stetig Kompetenzen analysiert und allfällige Wissenslücken geschlossen werden. Dabei empfiehlt er, Nichtkunden zu fragen, warum sie sich für einen anderen Lieferanten entschieden hätten.

Denn der Kunde mit seinen Bedürfnissen steht im Zentrum aller Strategieüberlegungen. Viele Unternehmer sind felsenfest davon überzeugt, dass man gerade auf ihr Produkt sehnlichst gewartet hat. Doch die Gefahr, am Kunden vorbei zu produzieren, ist gross. Daher müsse der Kontakt zur Zielgruppe extrem eng gehalten werden, sagt Prantl. Denn nur so könne die Strategie wirklich greifen.



BRIGITA GARGALDIZ

ANZEIGE

GEWINNER & VERLIERER

Über 80 Tabellen mit Kennzahlen von Unternehmen in der Schweiz:
Identifizieren Sie die für Sie relevanten Zielkunden, Geschäfts- oder Kooperationspartner.

Die grössten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen

Die grössten Arbeitgeber

Die Grössten der Branche

Die grössten Banken

Die Erfolgreichsten

Die grössten Versicherungen



2012 hätte vieles anders werden sollen, doch viele Änderungsvorhaben blieben in den Ansätzen stecken. So wollte die Schweiz un versteuertes Schwarzgeld in sauberes Weissgeld umwandeln und gleichzeitig die Beziehungen zum Ausland – dort, wo nötig – verbessern. Auch Stichworte wie Euro-Krise, Hildebrand-Affäre oder Adoboli- und Libor-Skandal prägten 2012.

Wie haben sich all diese Einflüsse auf die Schweizer Wirtschaft ausgewirkt? Zahlen geben unmissverständlich darüber Auskunft. Wie die Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen blicken auch die Banken und die Versicherungen auf ein zwar zufriedenstellendes, aber letztlich erneut schwieriges Jahr zurück. Es gab unter den Schweizer Firmen Gewinner, gleichzeitig aber auch Verlierer. Die Analyse der Fakten der über 800 umsatzstärksten Schweizer Firmen sowie der 300 Banken und Versicherungen bringt die eine oder andere Überraschung. Die Broschüre «Top 500 – Die grössten Unternehmen der Schweiz 2013» ist die einzigartige Sammlung statistischer Daten und Kennzahlen aus der Schweiz und aus Liechtenstein. Die Kennzahlen von Firmen aus rund 80 Branchen ermöglichen Ihnen interessante Vergleiche nach Umsatz, Ebit, Reingewinn, Investitionen und Arbeitsplätzen. Inklusive der D-U-N-S@-Nummer von Bisnode Schweiz AG (früher Dun & Bradstreet (Schweiz) AG).

Ja, ich bestelle die Broschüre

TOP 500

Anzahl Exemplare

Die «Top 500»-Broschüre erscheint Mitte August.

- à Fr. 69.–
- à Fr. 49.–*

*Für Abonnenten einer Wirtschaftspublikation von Axel Springer Schweiz AG. Die Preise verstehen sich inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten. Auslandspreise auf Anfrage.

- Deutsche Ausgabe
- Französische Ausgabe
- Privatadresse
- Firmenadresse
- Frau
- Herr

NAME / VORNAME

FIRMA / FUNKTION

STRASSE / POSTFACH

PLZ / ORT

TELEFON

E-MAIL

Unser Service: «Ich bin damit einverstanden, per E-Mail über interessante Produkte und Angebote des Verlags informiert zu werden.» (Gegebenenfalls streichen.)

Coupon senden an:

Axel Springer Schweiz
«Top 500»-Broschüre
Leserservice, Postfach
8021 Zürich

Bestellung auch per:

Telefon 043 444 59 19
Fax 043 444 50 91
E-Mail broschueren@handelszeitung.ch

oder unter www.handelszeitung.ch/guides

in Zusammenarbeit mit:



COUPON BITTE AUSSCHNEIDEN