

KMU

Führung von Kleinunternehmen **Strategie**

Strategie – Kompass für die Unternehmensführung

Schritte zu Ihrer Unternehmensstrategie

Geschäftsmodell – die Strategie umsetzen

Den strategischen Wandel erfolgreich meistern



Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968)
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Jasper Bouwsma (*1977)
Strategie- und Innovationsberater

Jasper Bouwsma, M. Sc. International Business, ist Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Vujadé, Bern. Er ist Gastdozent am Center for Entrepreneurial Excellence der Universität St. Gallen. Aus seiner Erfahrung im elterlichen Kleinunternehmen und seiner beruflichen Tätigkeit als «Head of Incubation» bei Swisscom begleitet er Unternehmen von klein bis gross in der Entwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen sowie in der Entwicklung von Geschäftsmodellen.



Anja Thoma (*1974)
Arbeits- und Organisationspsychologin (Psychologin M. Sc. FH)

Anja Thoma ist als Beraterin bei der Entwicklerey GmbH in der Führungsentwicklung und Nachfolgeplanung tätig. Sie berät Unternehmen bei der Standortbestimmung für Kadermitarbeiter und unterstützt KMU bei der Rekrutierung und individuellen Förderung von Führungskräften. Zudem unterrichtet sie Führungskräfte in spezifischen Weiterbildungen firmenintern und als Referentin in überbetrieblichen Lehrgängen.



Daniel Rey (*1968) Arbeits- und Organisationspsychologe (dipl. Psychologe FH)

Daniel Rey ist Inhaber der Entwicklerey GmbH und berät Unternehmer und Geschäftsleitungen von KMU als Sparringpartner und Coach. Er begleitet Unternehmen bei Veränderungsprozessen von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung in der Organisation. Vor dem Schritt zur eigenen Beratungsfirma im Jahr 2002 war er Projektleiter und Manager – unter anderem bei IBM Schweiz und bei einem mittelständischen Softwarehaus.



Strategie – Kompass für die Unternehmensführung Urs Frey	04
Die wichtigsten Schritte zu Ihrer Unternehmensstrategie Urs Frey	13
Geschäftsmodell – die Strategie umsetzen Jasper Bouwsma	20
Den strategischen Wandel erfolgreich meistern Daniel Rey & Anja Thoma	26
Praxisbeispiele: ZMIK designers GmbH, Basel	11
Musicrent GmbH, Wangen bei Olten SO	18
Gabriela Frey – Kleidung nach Mass, Gümligen BE	24
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	29
Vorschau	30
Das ku-Unternehmensführungsmodell	31

TITELBILD. Mik Korinek, Mitarbeiter und Gitarrenbauer bei der Musicrent GmbH, bereitet ein Instrument für den Verkauf vor.



ku – Führung von Kleinunternehmen / Strategie

Liebe Leserin, geschätzter Leser



Jürg Bucher Leiter PostFinance

«Der Kern einer Strategie besteht darin zu bestimmen, was man nicht macht.» So einfach lautet die Antwort des Ökonomen Michael Porter auf die Frage, was Strategie ist. Es geht darum, die Kräfte eines Unternehmens zu bündeln und zielgerichtet einzusetzen. Voraussetzung hierfür ist das Wissen um die eigenen Stärken. Sie sind der Schlüssel zu neuen Märkten und schaffen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz.

Kleine Unternehmen sind oft auf einem Spezialgebiet exzellent. Sie können gewisse Tätigkeiten aufgrund ihres Know-hows besser oder kostengünstiger ausführen als die grösseren Konkurrenten. Allerdings ist ihnen das nicht immer bewusst. Die aktive Auseinandersetzung mit den strategischen Erfolgspositionen ist daher zentral: Sind die Produkte oder Dienstleistungen preiswerter als jene der Mitbewerber? Unterscheiden sie sich deutlich genug von denjenigen der Konkurrenz? Konzentriert sich das Angebot auf einen speziellen Markt?

Dank einer Strategie zum Wettbewerbsvorteil. Eine Strategie ist das entscheidende Werkzeug, Ihre Stärken in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. In dieser Ausgabe zeigen wir Ihnen einfach, verständlich und praxisnah, wie Sie Ihre Strategie erarbeiten, prüfen oder anpassen. Wir beschreiben anschaulich, was unter strategischer Führung zu verstehen ist und welche Elemente eine Strategie ausmachen. Beiträge zur Entwicklung eines Geschäftsmodells und zur erfolgreichen Umsetzung von geplanten Veränderungen im Unternehmen runden das Thema ab.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie mit den Anregungen dieser Ausgabe eine Strategie entwickeln können, die Ihnen den entscheidenden Vorteil im Wettbewerb bringt.

Viel Lesevergnügen!
Jürg Bucher

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Dr. Ivo Cathomen, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey, Sabine Zeilinger. Fotografie: Markus Bertschi, Zürich. Gestaltung: Othmar Rothenfluh, Zürich. Korrektorat: Ruth Rybi, Zürich. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter www.postfinance.ch/ku. © 2011, PostFinance, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?
Schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Strategie – Kompass für die Unternehmensführung

Urs Frey

Wer ein Unternehmen gründet und führt, verfolgt Ziele. Damit diese auch erreicht werden, müssen Entscheidungen gefällt, Massnahmen eingeleitet und Ressourcen zugewiesen werden. Die Strategie im kleinen Unternehmen (KU) hilft, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, sich nicht zu verzetteln und dem KU ein klares Profil zu geben.

Strategische Entscheidungen im Alltag. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer trifft – bewusst oder unbewusst – regelmässig Entscheidungen mit strategischem Charakter. Zum Beispiel der Ersatzkauf der Produktionsmaschine einer neuen, leistungsfähigeren Generation, die Aufnahme einer ergänzenden Produktlinie in den Verkauf oder das Offerieren für eine bisher nicht erbrachte Zusatzdienstleistung auf Wunsch eines Kunden. Solche Entscheidungen verändern das Unternehmen möglicherweise nachhaltig. Gerade in KU werden sie häufig aus der Situation heraus gefällt. Die strategisch wichtige Frage, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln würde, wenn sich der Unternehmer anders entschieden hätte, bleibt unbeantwortet.

Strategie im Kopf. Die Erfahrung zeigt, dass sich KU in der Gründungsphase intensiv mit der Strategie auseinandersetzen. Dass sie danach in den Hintergrund gerät, hat einen einfachen Grund: Die Entwicklung von KU ist eng mit den Führungspersonen verknüpft. Sie haben die strategischen Eckpunkte ihres Unternehmens im Kopf. Das Tagesgeschäft vereinnahmt sie so stark, dass wenig Zeit für strategische Überlegungen bleibt.

Da sich die Führungspersonen stark mit der Firma identifizieren und meist über eine lange Zeit eng mit ihr verbunden sind, entwickeln sich KU häufig auch ohne abschliessend formulierte Strategie geradlinig und konsequent. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, sich mit der Strategie auseinanderzusetzen und sie schriftlich zu formulieren. In dieser Ausgabe zeigen wir Ihnen, warum. Und Sie erfahren, wie Sie – allenfalls gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – zur passenden Strategie für Ihr KU finden.

Strategie heisst Führung

Im Kern geht es in der Strategie darum, Schwerpunkte bezüglich Märkten, Kundinnen und Kunden sowie Ressourcen zu setzen. Kein Unternehmen kann es sich leisten, sich zu verzetteln. Der Begriff Strategie stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutet Heeresführung. Im unternehmerischen Umfeld steht «Strategie» für das Vorgehen, mit einem Massnahmenplan langfristige Ziele zu erreichen.

Den langfristigen Zielen der Strategie steht die kurz- und mittelfristig orientierte Taktik gegenüber. Letztere ist auf die übergeordnete Strategie ausgerichtet und soll die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen. Im Alltag erfordert dies, dass sich alle Beteiligten der Unternehmensstrategie bewusst sind, wenn sie ihren täglichen Aufgaben nachgehen.

Fünf Sichtweisen auf eine Strategie. Dem kanadischen Ökonomen Henry Mintzberg verdankt die Betriebswirtschaftslehre eine treffende, fünf Sichtweisen umfassende Beschreibung der Unternehmensstrategie:

tipp

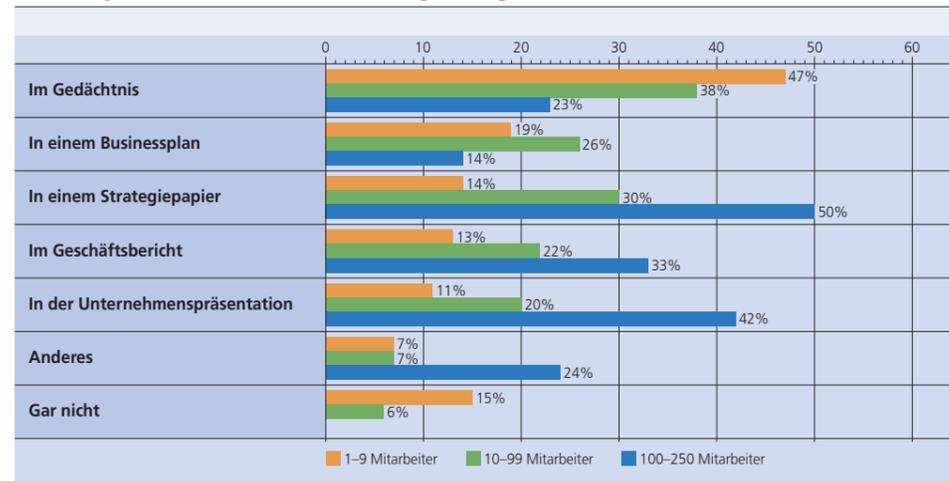
Wie lange ist eine Strategie gültig?



In der Regel ist eine Strategie auf drei bis fünf Jahre ausgelegt. Je weiter die Strategie in die Zukunft reicht, umso geringer ist der Detaillierungsgrad. Es ist sinnvoll, eine Strategie einmal jährlich zu prüfen und sich zu fragen: Stimmen die getroffenen Annahmen noch? Müssen wir die Strategie ganz oder teilweise anpassen?

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Wie haben Sie Ihre Strategie festgehalten?



Führungspersonen kleiner Unternehmen halten ihre Strategie seltener schriftlich fest als jene von mittleren Unternehmen. Damit ist die Gefahr verbunden, dass die Beteiligten in KU ihre Entscheidungen und ihr Handeln auf unterschiedliche Ziele ausrichten. Unternehmen, die ihre Strategie schriftlich formulieren, setzen sich tendenziell intensiver damit auseinander.

Quelle: Umfrage im Auftrag von PostFinance bei 500 Schweizer Unternehmen, 2011 (Mehrfachnennungen möglich).

- **«Plan»:** Strategie ist die Planung, wie ein auf drei bis fünf Jahre festgelegtes Ziel erreicht werden kann. Mintzberg unterstreicht damit die Wichtigkeit der Plan- und Kontrollierbarkeit der festgelegten Ziele und Massnahmen.
- **«Ploy»:** Spielzüge führen das Unternehmen in mehreren Schritten hin zum angestrebten Ziel, lösen aber auch Reaktionen der Mitbewerber aus. Eine Strategie kann also auch darauf ausgelegt sein, Reaktionen der Konkurrenten zu provozieren.
- **«Pattern»:** Gerade in Kleinunternehmen ist oft anzutreffen, dass eine Strategie nicht schriftlich fixiert ist. Die Ziele werden aus den erfolgreichen Massnahmen der Vergangenheit abgeleitet, indem sich über Jahre erkennbare Handlungsmuster gebildet haben (vgl. Abbildung 01).
- **«Position»:** Nach dieser Sichtweise geht es um die Position des Unternehmens oder die Positionierung einzelner Produkte und Leistungen in einem bestimmten Markt. Ausgangspunkt und Ziele des Unternehmens in Bezug auf Marktstellung, Angebot oder Kundenbeziehung sind die wichtigsten Grössen für eine eigene Strategie.
- **«Perspective»:** Die Strategie zeigt Mitarbeitern und Kunden die klare Stossrichtung des Unternehmens. Sie gibt so die Gewissheit, den richtigen Arbeitgeber, die richtige Lieferantin gewählt zu haben.

Strategische Führung ist damit ein komplexer, vielschichtiger Prozess. Sie ist eng mit dem Unternehmer und der Ausgangssituation des KU verbunden. Als grösster gemeinsamer Nenner kann man Strategie als «planvolle Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf ein langfristiges Ziel» bezeichnen.

Elemente der Strategie

Die Erarbeitung oder Überprüfung einer Strategie folgt meist einem **Top-down-Ansatz** vom übergeordneten Ziel hin zu detaillierten Massnahmen. Die nachfolgenden Elemente zeigen die wichtigsten Bausteine einer Strategie (vgl. Abbildung 03).

1. Element: Vision und Leitbild. Auf der obersten, abstraktesten Ebene geht es darum, was die Unternehmerin und der Unternehmer mit dem Geschäft erreichen wollen. Die Vision soll den anzustrebenden Status des KU aufzeigen. Dabei handelt es sich um ein herausforderndes, jedoch erreichbares Ziel. Die Vision muss sehr einprägsam, anschaulich und in der **Unternehmenskultur** verankert sein. Das Leitbild legt fest, welches Selbstverständnis und welche Grundprinzipien das KU pflegt. Nach innen ist es eine identitätsstiftende Orientierung für alle Beteiligten, nach aussen verleiht das Leitbild dem Unternehmen ein Gesicht.

2. Element: Strategische Erfolgspositionen (SEP). Auf der zweiten Ebene geht es darum, die Ausgangsposition des KU aufzuzeigen. Jedes Unternehmen verfügt über eine oder mehrere sogenannte SEP. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass die Wahl der Kunden auf das Unternehmen fällt. SEP sind besondere Fähigkeiten, die es dem KU erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig erfolgreich zu sein. Die Qualität von SEP bemisst sich an den folgenden Kriterien:

- Einzigartigkeit
- schwere Nachahmbarkeit
- Realisierbarkeit
- hoher Kundennutzen
- grosser Beitrag zum **Cashflow**

beispiel

Strategische Erfolgspositionen (SEP)



Bei Produkten und Dienstleistungen:

- Kundenbedürfnisse rascher als die Konkurrenz erkennen
- einen überlegenen Kundenservice bieten
- einen bestimmten Werkstoff besser beherrschen

Am Markt:

- einen bestimmten Markt / eine Abnehmergruppe gezielter bearbeiten
- in einem Markt ein überlegenes Image aufbauen und halten

Im Unternehmen:

- bestimmte Distributionskanäle am besten erschliessen
- durch laufende Innovationen schneller neue Beschaffungsquellen erschliessen
- effizienter, kostengünstiger produzieren
- die besten Mitarbeiter rekrutieren und halten

Abbildung 02 Welcher Strategietyp bin ich?

<p>Der visionäre Typ «Regenschirmmodell»</p>  <p>Dieser Strategietyp entwickelt eine übergeordnete Vision («Regenschirm»), nach der das KU in Zukunft streben soll.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Alle Entscheidungen und detaillierten Strategien werden auf dieses Ziel ausgerichtet. ■ Dieses Vorgehen ist in Start-ups häufig anzutreffen, die von einer visionären Idee getrieben werden. 	<p>Der planerische Typ «Tomatenzuchtmodell»</p>  <p>Dieser Strategietyp plant alles von A bis Z und überlässt nichts dem Zufall – wie der Betreiber eines Gewächshauses.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Strategieentwicklung ist ein bewusster planerischer Prozess, der in einzelne Schritte zerlegt und mithilfe von Checklisten und Analysen gestaltet wird. ■ Erst wenn die Strategie ausformuliert ist, beginnt die Umsetzung. 	<p>Der lernende Typ «Graswurzelmodell»</p>  <p>Dieser Strategietyp schafft einen idealen Nährboden für unternehmerische Ideen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Das Entwickeln einer Strategie ist ein Lernprozess, der kaum oder nur teilweise geplant werden kann. ■ Strategien ergeben sich aus den Erfahrungen mit Kunden und entstehen meist spontan. 	<p>Welchem Strategietyp ordnen Sie sich zu? Ideal ist, Charakteristiken mindestens zweier Typen im Strategieprozess zu vereinen. Überlegen Sie sich die Vorteile der anderen Typen und wer diese Denkweise im Strategieprozess beisteuern kann, z. B. Mitarbeiter oder Kundinnen.</p>
---	---	--	---

3. Element: Strategische Geschäftsfelder (SGF). In den meisten KU sind die SGF identisch mit dem Hauptgeschäftszweck oder den unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Ein Handelsunternehmen kann beispielsweise die SGF Tiefkühlkost und Frischwaren anbieten, ein Berater die Geschäftsfelder Beratung, Schulung und Coaching, ein Schreiner die Geschäftsfelder Küchen, Türen und Möbel. Einzelne KU weisen breite Paletten mit heterogenen Produkten und Leistungen auf oder agieren auf verschiedenen Märkten mit unterschiedlichen Zielgruppen. Für jede dieser SGF bedarf es unter Umständen eigenständiger Wettbewerbsstrategien (siehe Seite 8).

4. Element: Strategische Stossrichtungen. Die strategischen Stossrichtungen lassen sich aus der SWOT-Analyse (aus dem Englischen «Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats», also Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren; siehe Abbildung 08) ableiten, indem man die Stärken eines Unternehmens oder eines SGF mit den Chancen am Markt einander gegenüberstellt. Dieser Abgleich geht der Frage nach, was Sie im Wissen um Ihre Stärken in Gang setzen können, um die Chancen möglichst erfolgreich zu nutzen. Zudem werden die Schwächen den Gefahren gegenübergestellt. Daraus können Sie Ziele ableiten, damit die drohenden Gefahren das Unternehmen nicht einem unplanbaren unnötigen Risiko aussetzen.

Braucht mein Unternehmen überhaupt eine Strategie?

Die strategische Unternehmensführung steht in der Kritik, sie gehe von einem statischen Weltbild aus und blende die Dynamik der Märkte aus. Mit

Bezug auf KU ist zudem der Einwand weit verbreitet, dass die Entwicklung des Unternehmens sowieso vom Markt diktiert werde, dass man das tue, was man schon immer getan habe und dass man sowieso wenig Möglichkeit zur Gestaltung habe. Diese Einwände lassen jedoch unberücksichtigt, dass jedes unternehmerische Vorhaben explizit oder implizit festgelegten Zielen folgt. Je klarer diese allen Beteiligten sind, umso besser lassen sich die Handlungen an diesen Zielen messen.

Internet, bilaterale Verträge, erhöhter Kosten- und Preisdruck, Wechselkursschwankungen, fallende Zollschränken – das kompetitive Wirtschaftsumfeld und die fehlende Kundenloyalität versetzen viele KU unter starken Anpassungsdruck. Für die Führungspersonen ist es wichtig, die Konsequenzen auf das Unternehmen zu kennen und daraus aktiv strategische Schritte abzuleiten.

Kein Papiertiger. Im Strategieprozess geht es nicht darum, Ordner zu füllen, sondern sich bewusst mit den wichtigsten Fragen der Unternehmensentwicklung auseinanderzusetzen: Welche Chancen und Gefahren zeichnen sich ab? Was wollen wir in den nächsten drei bis fünf Jahren erreichen? Wie machen wir das? Es ist für jedes KU wichtig, unter anderem zu folgenden Punkten klare Vorstellungen zu entwickeln:

- eigene Produkte und Dienstleistungen
- zukünftige Absatzmöglichkeiten
- eigene Wertschöpfungstiefe
- Kundenbedürfnis und Kundenverhalten
- Personalbedarf heute und in fünf Jahren
- Infrastrukturbedarf
- Kosten
- Investitionen in Technologien
- Finanzierung von Investitionen

tipp

Was wir tun und was nicht



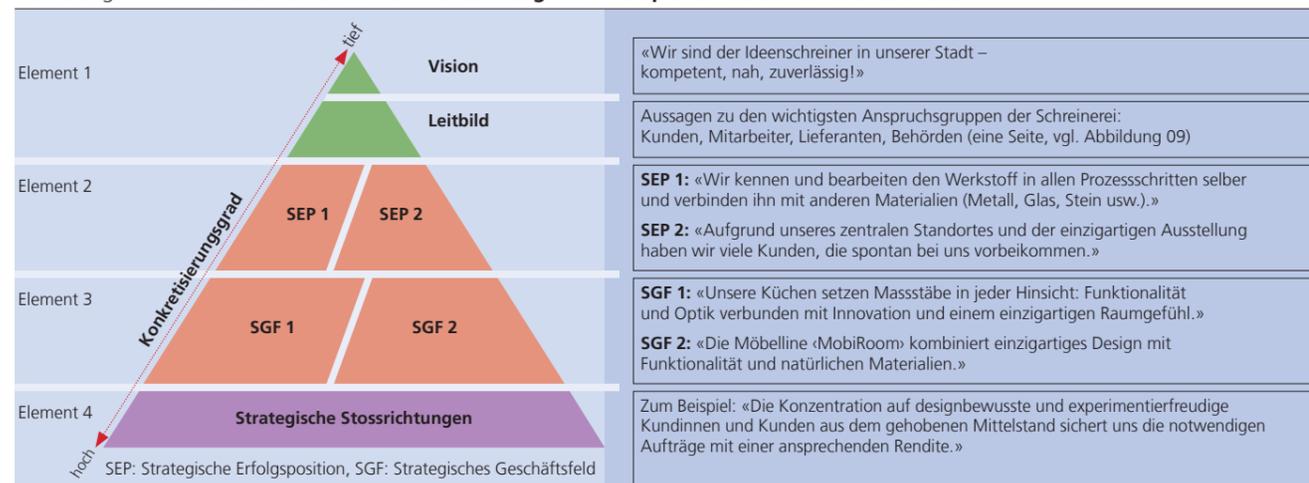
Erfahrungen zeigen, dass es für den Umsetzungserfolg einer Strategie oft entscheidender ist, dass man festlegt, was nicht oder nicht mehr gemacht werden soll.

- Beispielsweise als Dienstleister Aufträge annehmen, die nicht zum Kerngeschäft gehören oder
- als Produktionsbetrieb bestimmte Auftragsgrößen unterschreiten.

Nein sagen will gelernt sein. Eine gut kommunizierte Strategie hilft, die eigenen Stärken zu schärfen und Verzettelung zu vermeiden.

Nur so erhalten Sie aus Sicht des Kunden ein unverwechselbares Profil. Es allen recht machen zu wollen, bedeutet längerfristig einen suboptimalen Einsatz der Unternehmensressourcen.

Abbildung 03 **Elemente einer Unternehmensstrategie am Beispiel eines Schreinereibetriebs**



Im Dschungel der Managementliteratur ist es schwierig, einen Überblick über sinnvolle Mittel und Wege zur Strategieentwicklung für KU zu gewinnen. Im Kern geht es immer um einige wenige essenzielle Fragen, denen wir uns in dieser Ausgabe widmen. Es braucht dazu den Willen, sich mit diesen Fragen bewusst zu beschäftigen.

Es ist wichtig, dass Strategien nicht zu Papiertigern verkommen, sondern konkrete Aufgaben mit sich ziehen: Wer macht was, bis wann, mit welchen Mitteln? So entstehen aus einer geschriebenen Strategie konkrete Projekte.

Geschäftsmodell ersetzt keine Strategie. Im Zuge des Internetbooms haben sich viele Unternehmen und vor allem Start-ups einseitig auf neue Geschäftsmodelle und die Flexibilisierung der Geschäftsprozesse konzentriert. Gleichzeitig wurde der eigentlichen Unternehmensstrategie wenig Beachtung geschenkt. Aber gerade diese Differenzierung der Strategie gegenüber der Konkurrenz ist für KU unabdingbar. Wenn auch eine Profilierung – also in mindestens einer kundenrelevanten Hinsicht besser zu sein als die Konkurrenten – den KU nicht immer leicht fällt (vgl. dazu Beitrag auf Seite 20).

Jedem KU seine passende Strategie

Abschliessend wollen wir uns einigen der bekanntesten Strategietypologien widmen.

1. Unterschiedliche Strategieebenen

Innerhalb eines Unternehmens gibt es unterschiedliche Strategieebenen. Da die Strategie je nach Ebene anders lauten kann, können Konflikte entstehen. Mit Blick auf das Zusammenspiel in-

nerhalb des Unternehmens ist es wichtig, dass den Verantwortlichen jederzeit klar ist, auf welcher Ebene man sich befindet (vgl. Abbildung 05).

Eignerstrategie. In der Eignerstrategie werden die Ziele der Eigentümer und die einzuhaltenden Leitplanken – zum Beispiel wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele – verankert. Sie bildet eine wichtige Grundlage für die Erstellung der Unternehmensstrategie.

Unternehmensstrategie. Besondere Aufmerksamkeit erfährt bei dieser Strategieebene die Frage, welche Rolle das KU in welchem Markt spielen will. Die Antwort berücksichtigt die Interessen der Eigentümer, die eigenen Kernkompetenzen sowie die Potenziale und Ressourcen.

Geschäftsfeldstrategie. Diese Strategieebene legt die Ziele und Massnahmen für ein in sich geschlossenes Geschäftsfeld des KU fest. Eine Geschäftsfeldstrategie kann ihren Fokus auf verschiedene Aspekte legen:

- Art der Wettbewerbsvorteile/-position
- Entwicklungs- und Investitionsziele
- Beschaffenheit der Wertschöpfungskette

Funktionale Strategie. Hier werden Ziele für unterschiedliche Funktionsbereiche (wie z. B. Marketing, Einkauf, Personal, Produktion) festgelegt und aufeinander abgestimmt.

2. Wachstumsstrategien

Die Produkt-Markt-Matrix nach Igor Ansoff (vgl. Abbildung 05) betrachtet Potenziale und Risiken der Strategien aus vier möglichen Kombinationen bestehender und neuer Produkte bzw. Märkte.

exkurs

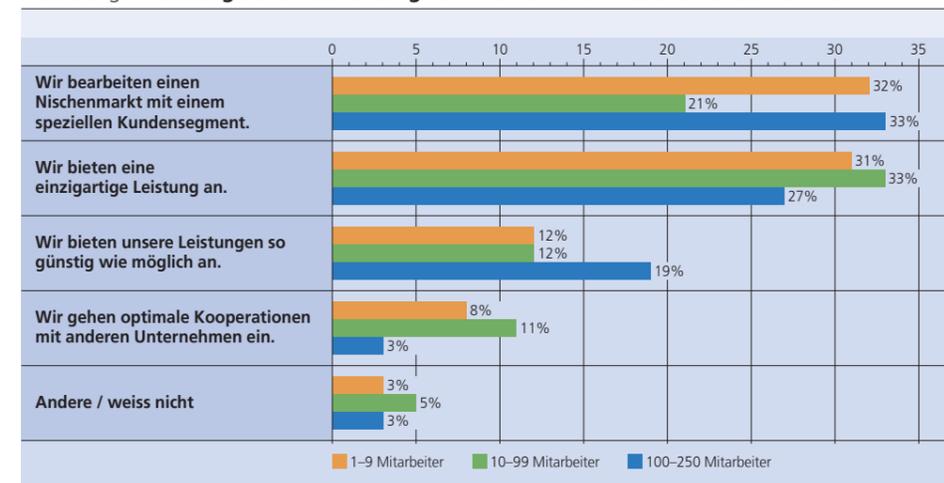
Seine Strategie geheim halten?



Meist herrscht in KU grosses Unbehagen darüber, die Strategie, die Ziele und die Pläne Mitarbeitern, Kunden oder sogar der Konkurrenz mitzuteilen. Diese Haltung ist falsch. Die Strategie und die daraus abgeleiteten Massnahmen müssen den **Anspruchsgruppen** erläutert werden.

Nur so wird die gewünschte Wirkung erzielt und Ablehnung verhindert. Entsprechend muss jede Strategie zielgruppengerecht über mehrere Kanäle (Internet, Firmenbroschüre, Kundenschriften, Mitarbeiterinformation usw.) kommuniziert werden.

Abbildung 04 **Strategische Ausrichtung von kleinen und mittleren Unternehmen**



Die Umfrage unter Deutschschweizer Unternehmen zeigt, dass sich KMU besonders häufig in Nischenmärkten festsetzen oder gegenüber ihren Mitbewerbern durch Einzigartigkeit differenzieren. Die Preisführerschaft ist bei den KU seltener anzutreffen als bei mittleren Unternehmen.

Quelle: Umfrage im Auftrag von PostFinance bei 500 Schweizer Unternehmen, 2011.

Marktdurchdringung. Das Unternehmen versucht, in einem bestehenden Markt zu wachsen, indem es den Marktanteil bereits bestehender Produkte erhöht. Das geschieht entweder durch die Steigerung des Absatzes bei bestehenden Kunden, den Verkauf der Produkte an neue Kunden, die Gewinnung von Kunden, die vorher bei der Konkurrenz gekauft haben, oder eine Kombination aus diesen Möglichkeiten. Diese Strategie birgt ein geringes Risiko, da sie auf den bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten aufsetzt. Allerdings ist das Wachstum meist begrenzt.

Produktentwicklung. Mit dieser Strategie versucht das KU, die Bedürfnisse seines bestehenden Marktes mit neuen Produkten (Innovationen) oder durch die Entwicklung zusätzlicher Produktvarianten zu befriedigen. Diese Vorgehensweise kann vorteilhaft für Unternehmen sein, deren Stärke sich eher auf einen spezifischen Kundenkreis als auf spezifische Produkte bezieht. Weil sich das KU neue Fähigkeiten aneignet und die Neuentwicklung mit Unsicherheiten behaftet ist, birgt diese Strategie gerade für KU höhere Risiken als die Marktdurchdringung.

Markterweiterung. Das Unternehmen versucht, die Zielgruppe für bereits bestehende Produkte durch Erschließung neuer Marktsegmente oder neuer geografischer Regionen (regional, national, international) zu vergrößern. Diese Strategie ist empfehlenswert für KU, die ihre Kompetenzen eher auf ein spezifisches Produkt ausgerichtet haben als auf einen Markt. Durch die Expansion in unbekannte Märkte ist das Risiko jedoch höher als das einer Marktdurchdringung.

Diversifikation. Dies ist die risikoreichste der vier betrachteten Wachstumsstrategien. Sie erfordert nicht nur die Entwicklung eines neuen Produktes, sondern gleichzeitig die Erschließung neuer Märkte. Ist man zum Risiko bereit und verfügt man über das entsprechende Kapital, verspricht dieser Weg hohe Renditen. Weitere Vorteile können im Einstieg in eine attraktive Branche oder in der Reduktion des allgemeinen Geschäftsrisikos des bestehenden Produkt-Markt-Mix (z. B. **Klumpenrisiko**) liegen. Abhängig vom Grad der Risikobereitschaft kann man drei Typen der Diversifikation unterscheiden:

- **Horizontale Diversifikation:** Die Erweiterung des Angebots um Produkte und Dienstleistungen, die mit den ursprünglichen in einem sachlichen Zusammenhang stehen, zum Beispiel Geschenkartikel im Blumenladen.
- **Vertikale Diversifikation:** Vergrößerung der Wertschöpfungskette, entweder in Richtung Absatz oder in Richtung Herkunft der Produkte. So kann beispielsweise ein landwirtschaftlicher Betrieb die Konfektionierung von Lebensmitteln direkt auf dem Bauernhof vornehmen.
- **Laterale Diversifikation:** Risikoreichste Form, Vorstoss in gänzlich neue Markt- und Produktgebiete. Das Unternehmen muss seine traditionelle Branche verlassen, um in neue Geschäftsfelder zu investieren. Es besteht kein direkter Zusammenhang zum bisherigen Geschäft.

3. Wettbewerbsstrategien

Der Ökonom Michael Porter geht davon aus, dass Unternehmen in einer Branche nur dann **Wettbewerbsvorteile** erzielen können, wenn sie sich auf eine der folgenden Richtungen konzentrieren.

tipp

Immer auf Wachstum ausgelegt?



Die meisten Strategien verfolgen Wachstumsziele in den anvisierten Absatzmärkten. Dies muss gerade für KU nicht zwingend der Fall sein. Die Zunahme der Dienstleistungsqualität, die gestiegene Zufriedenheit der Kunden und damit allenfalls auch die Möglichkeit, höhere Preise oder eine bessere Marge durchzusetzen, muss nicht immer mit mehr Umsatz und Wachstum einhergehen.

Kostenführerschaft. Die **Kostenführerschaft** beschreibt die Strategie eines Unternehmens, durch geringere Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Kostenführerschaft bedeutet nicht **Preisführerschaft**, sie ist jedoch oft Voraussetzung für diese. Unternehmen können auf verschiedenen Wegen Kostenführerschaft erlangen:

- Skaleneffekte (engl. **Economies of Scale**)
- Synergieeffekte (engl. **Economies of Scope**)
- Erfahrungseffekte
- Produkt- oder Prozessdesign
- Kapazitätsausnutzung
- Kosten der Produktionsfaktoren

Differenzierungsstrategie. Unter der Differenzierungsstrategie versteht man die Strategie eines Unternehmens, sich aus Sicht des Konsumenten von Konkurrenten abzugrenzen. Die sechs häufigsten Aspekte sind:

- Preis
- Image
- Service/Beratung/Unterstützung
- Design
- Qualität
- Termin, Geschwindigkeit

Nischenstrategie (Fokussierung). Nischenstrategien umfassen die Konzentration auf bestimmte Kundengruppen, Segmente oder geografische Märkte. Wie die Differenzierung können Nischenstrategien viele Formen annehmen. Sie beruhen auf der Annahme, dass ein Unternehmen aufgrund der Beschränkung die betreffenden Märkte besser versorgen kann als breiter aufgestellte Mitbewerber. Als Ergebnis erzielt das Unternehmen entweder eine hohe Differenzierung, indem die Bedürfnisse einer Zielgruppe besser bedient

werden, oder eine günstigere Kostensituation, oder beides.

4. Portfoliostrategien

Nach dieser Gliederung wird das Unternehmen als ein Portfolio von strategischen Geschäftsfeldern (SGF) gesehen. Jedem SGF mit seiner Wettbewerbsposition und unterschiedlicher Marktattraktivität wird eine eigene Strategie zugeordnet. SGF werden in einer Matrix aus einer risikoabhängigen (externen) Dimension und einer erfolgsabhängigen (internen) Dimension eingeordnet, um daraus die strategischen Entwicklungsrichtungen der einzelnen SGF abzuleiten.

Beispielhaft wird hier die 4-Felder-Matrix der Boston Consulting Group verwendet, die durch die beiden Achsen Marktwachstum und relativer Marktanteil bestimmt wird. Der relative Marktanteil drückt die Wettbewerbsposition des SGF aus. Das Marktwachstum zeigt die Attraktivität des betrachteten Marktes. Die Matrix wird in ihrer Grundform in vier Felder unterteilt. Zu jedem der Felder kann man sogenannte Normstrategien formulieren:

Fragezeichen. Dies sind SGF, die in Märkten aufgebaut werden, die ein hohes Wachstum aufweisen (vor allem bei neuen Produkten), in denen das Unternehmen aber noch keine massgebliche Wettbewerbsposition erreicht hat. Empfohlene Strategie für KU: ausbauen oder aussteigen.

Stars. Als Star bezeichnet man ein SGF, das durch hohes mengenmässiges Marktwachstum und dominanten Marktanteil gekennzeichnet ist. Ein Star benötigt zur Erhaltung seiner Marktposition in der Regel einen hohen Finanzeinsatz, um mit dem

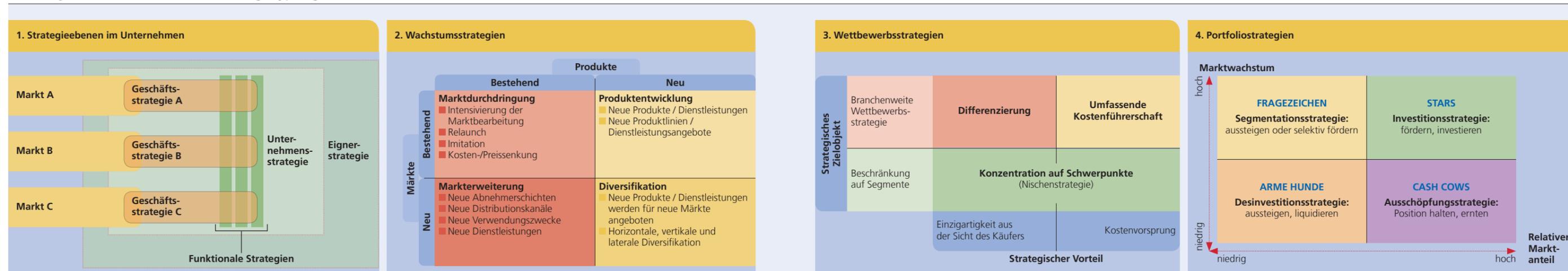
tipp

Erfolg durch Differenzierung und Nischenstrategie



Die meisten KU können sich am besten über ein differenziertes Angebot in einer Nische erfolgreich positionieren, die ein grosser Anbieter nicht abdeckt. Die persönliche Ansprache und die Kenntnisse der geschmacklichen Vorlieben eines Kunden sind z. B. für ein regionales Modegeschäft eine gute Möglichkeit, sich zu differenzieren. Die Produktion von anspruchsvollen Kleinserien kann für einen kleinen Maschinenhersteller die Nische sein, die er erfolgreich besetzen und behaupten kann.

Abbildung 05 Die vier bekanntesten Strategietypologien im Überblick



Markt mitwachsen zu können. Empfohlene Strategie für KU: Marktanteil halten oder ausbauen.

Cash Cows. Darunter werden SGF mit niedrigem mengenmässigem Marktwachstum und dominantem Marktanteil verstanden. Sie sind in der Regel die Hauptquelle des **Cashflows** und können allenfalls neue Produktentwicklungen finanzieren. Empfohlene Strategie für KU: Marktanteil halten, ohne wesentliche Investitionen zu tätigen.

Arme Hunde. So werden SGF bezeichnet, die niedriges mengenmässiges Marktwachstum und niedrigen relativen Marktanteil aufweisen. Mit ihnen kann in der Regel kein positiver Cashflow und Gewinn erzielt werden. Empfohlene Strategie für KU: Relaunch, Verkauf oder Aufgabe des SGF.

Fazit

Die Strategie ist ein wichtiges Werkzeug im Wettbewerb um Kunden und Marktanteile. Ein Verzicht auf strategische Überlegungen bei der Leistungsgestaltung oder der Unternehmensplanung kommt einem Blindflug gleich, bei dem eine erfolgreiche Landung reine Glückssache ist. Dabei ist die Arbeit mit einfachen Strategieelementen und -methoden nicht zwingend mit hohen Kosten verbunden.

Checkliste: «So überprüfe ich meine Strategie»

Ist Ihre Strategie noch aktuell und verspricht sie den erwarteten Erfolg? Überprüfen Sie dies anhand der nachfolgenden Fragen. Je mehr Fragen Sie mit «Ja» beantworten können, desto besser wird Ihre Unternehmensstrategie auf dem Markt wirken. Bei vielen Antworten mit «Nein» oder «Teilweise» sollten Sie die Strategie nochmals kritisch hinterfragen und gezielt verbessern oder neu erarbeiten.

	Ja	Teilweise	Nein
Fragen zur Strategieüberprüfung			
1. Verbessert die Strategie den Kundennutzen respektive den Beitrag zur Lösung von Kundenproblemen?			
2. Verstärkt die Strategie unsere Profilierung und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz?			
3. Erschliessen wir damit attraktive Tätigkeitsgebiete?			
4. Verbessern wir die Effizienz und senken die Kosten?			
5. Ist der Absatzmarkt reif für die Strategie?			
6. Baut die Strategie auf Stärken auf? (oder: Verbessert die Strategie die erkannten Schwächen?)			
7. Führt die Strategie zu einer Konzentration der Kräfte?			
8. Nützt die Strategie die erkannten Chancen aus?			
9. Vermeidet die Strategie die erkannten Gefahren?			
10. Kann die Konkurrenz nicht darauf reagieren?			
11. Wirkt die Strategie motivierend für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?			
12. Ist die Strategie mit der heutigen Unternehmenskultur, mit den heutigen Wertvorstellungen vereinbar?			
13. Kann die Strategie mit den vorhandenen Ressourcen (Mitarbeiter, Know-how usw.) realisiert werden?			
14. Lässt sich die Strategie schrittweise und mit einem vernünftigen Finanzaufwand realisieren?			
15. Ist die Strategie flexibel genug, um einschneidende Marktveränderungen angemessen zu berücksichtigen?			
16. Passt die Strategie mit unserem bisherigen Risikoverständnis zusammen (anspruchsvolle Ziele sind meist mit höheren Risiken verbunden)?			
17. Sind wir in der Lage, mit der Strategie die möglichen (Gegen-) Reaktionen unserer Konkurrenten erfolgreich abzuwehren?			
18. Haben wir die Möglichkeit, die Erkenntnisse der Strategie den wichtigsten Anspruchsgruppen stufengerecht zu kommunizieren?			
19. Verbessert die Strategie das Image unseres Unternehmens bei den wichtigsten Anspruchsgruppen?			
20. Freuen wir uns, die Strategie gemeinsam zum Wohl der Kunden umzusetzen, um bald erste Erfolge zu feiern?			

Diese Checkliste steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung.

Fokussierung: «Ein klares Profil ist für unsere Auftraggeber entscheidend.»

ZMIK designers GmbH



Unternehmen, Sitz ZMIK designers GmbH, Basel, www.zmik.ch
Branche, Tätigkeit Innenarchitektur, Szenografie (z. B. Ausstellungen, Shops, Firmenräume)
Gründung 2006
Anzahl Mitarbeitende 3 Gesellschafter
Ziele Fokussierung auf Identität und Kommunikation im Raum

Die Innenarchitekten Rolf Indermühle, Mattias Mohr und Magnus Zwysig stehen mit ihrem Unternehmen ZMIK designers im fünften Jahr des Bestehens vor der strategischen Herausforderung, das Profil durch Fokussierung zu schärfen. So steigen die Aussichten, für prestigeträchtige und lukrative Grossprojekte berücksichtigt zu werden.

Das richtige Netzwerk. «Wir wollen in fünf weiteren Jahren zum Kreis jener Gestalter gehören, die im deutschsprachigen Raum zur Teilnahme an Projektausschreibungen eingeladen werden.» Für Mattias Mohr, Mitgründer von ZMIK designers, führt der Weg dazu nicht zwingend über die Grösse. «In unserem Geschäft läuft vieles über die gezielte Vernetzung mit Partnern.» Die drei Innenarchitekten arbeiten projektbezogen mit Freelancern und anderen Unternehmen

«Unsere Kunden wollen die Sicherheit, dass wir ihre Aufgabe lösen können. Referenzen im betreffenden Gebiet und in Projekten vergleichbarer Grösse sind für sie eine wichtige Orientierung.»
Rolf Indermühle, Mitinhaber, rechts (Magnus Zwysig, links, Mattias Mohr, Mitte)



«Ein Ausbau über Festanstellungen ist eine Option mit allen Vor- und Nachteilen. Heute setzen wir projektbezogen auf Freelancer und Partnerunternehmen.»

Mattias Mohr, Mitinhaber

zusammen. Diese Netzwerke werden sogar immer wichtiger: «Die Komplexität der Innenraumgestaltung nimmt beispielsweise im Bereich von Showrooms, Ausstellungen und Shops kontinuierlich zu. Diesem Trend können Gestalter nur mit dem Beizug von Spezialisten in den verschiedenen Disziplinen begegnen», sagt Rolf Indermühle. «Unsere erfolgreiche Teilnahme an Ausschreibungen wie etwa für den Schweizer Expo-Pavillon 2012 in Südkorea zeigt, wie wichtig die Fokussierung und Zusammenarbeit in unserem Geschäft sind. In der ersten Auswahlstufe der Designteams ging es ausschliesslich um Referenzen und das breit aufgestellte Netzwerk.»

Internationale Beachtung. Was die drei für die weitere Entwicklung als unumgänglich betrachten, ist ein klares Profil des Unternehmens. «Anfänglich waren wir froh um jeden Auftrag. Wir konnten uns noch keine Gedanken über das Fir-

menprofil machen.» Inzwischen hat sich das geändert. Mit einigen prestigeträchtigen Ausstellungs- und Raumgestaltungen haben die Jungunternehmer international auf sich aufmerksam gemacht. Bereiche wie Produktgestaltung oder klassische Architekturaufgaben, denen sie sich anfänglich noch annahmen, treten immer mehr in den Hintergrund.

Ob sie sich eine Spezialisierung wirtschaftlich erlauben können? «Auf jeden Fall, sie ist künftig sogar zwingend», ist Mattias Mohr überzeugt. «Wir spüren von Kundenseite einen Druck zur Fokussierung. Über unsere Referenzen wollen die Kunden Sicherheit erlangen.»

Klausur zur Strategieentwicklung. Für die drei Gestalter war es aber gleichwohl wichtig, anfänglich das gesamte Spektrum auszuloten. «Nur so kann man die eigenen Stärken und Vorlieben ergründen», findet Rolf Indermühle. In der Konzentration auf Identität und Kommu-

nikation im Raum als Leitlinie für ihre strategische Entwicklung sind sich die Jungunternehmer einig. «Ein- bis zweimal pro Jahr ziehen wir uns zu einer Klausur zurück, um die weitere Ausrichtung des Unternehmens festzulegen und die grossen Projekte zu besprechen.»

Vor grösseren Schwankungen im Auftragsvolumen brauchen sich die Inhaber ob der Konzentration nicht zu fürchten. «Denn der anvisierte Markt wird dadurch automatisch auch grösser und internationaler.» Mattias Mohr und seine beiden Unternehmerrkollegen sehen zwei weitere Vorteile: «Die Eintrittsschwelle für neue Anbieter ist für grosse Ausstellungsprojekte und Raumgestaltungen auch deutlich höher. Dies schützt vor ruinösem Wettbewerb. Hinzu kommt, dass wir auch eher als Spezialisten in ein projektbezogenes Team anderer Designunternehmen eingebunden werden.»

Die wichtigsten Schritte zu Ihrer Unternehmensstrategie

Urs Frey

Die Strategie des kleinen Unternehmens (KU) erfordert eine bewusste Auseinandersetzung mit den Zielen. Im nachfolgenden Beitrag zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihre Positionierung und das vorhandene Potenzial herauschälen und daraus eine Unternehmensstrategie formulieren.

Häufig sind es externe Faktoren, die zu einer bewussten Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie Anlass geben (siehe Exkurs auf dieser Seite). Ebensogut können aber auch interne Aspekte Auslöser sein – etwa der Wunsch, sich Neuem zu widmen, oder eine sich abzeichnende Veränderung bei wichtigen Mitarbeitern.

Die richtige Vorbereitung hilft

Wir zeigen Ihnen auf den nächsten Seiten, wie Sie Ihre Unternehmensstrategie schrittweise erarbeiten können. Mit einem einfachen Strategieprozess anhand von Arbeitshilfen zeigen wir das Vorgehen auf und beantworten auftauchende Fragen. Bevor Sie sich den inhaltlichen Aspekten widmen, gilt es die Voraussetzungen mit Antworten auf vier Fragen zu schaffen.

Frage 1: Was ist das Ziel der Unternehmensstrategie? Unternehmensstrategien werden eingesetzt, um die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen oder die Zeit zur Erreichung dieser Ziele zu verkürzen. Ziele beziehen sich entweder auf Positionen, zum Beispiel in einem lokalen Markt der führende Anbieter zu sein, oder auf Potenziale und Wachstum, zum Beispiel in drei Jahren 50 Prozent mehr Umsatz bei älteren Kunden zu erreichen. Positionen und Potenziale sol-

len mithilfe von Strategien gesichert, entwickelt und die Abgrenzung gegenüber Konkurrenten überzeugend vermittelt werden. Die Interessen der Zielkunden stehen dabei immer im Zentrum.

Frage 2: Erarbeite ich eine Strategie alleine oder soll ich weitere Personen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder sogar Partnerunternehmen) am Prozess beteiligen? Hier gilt der Grundsatz, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Erarbeitung der künftigen Ziele beteiligt werden, spürbar stärker für die Umsetzung dieser Ziele einsetzen, da sie quasi ihre eigene Zukunft aktiv mitgestalten können. Weiter hilft es, sich mit anderen Menschen auszutauschen, die einen Markt, einen Konkurrenten, ein Produkt differenzierter einschätzen und so wertvolle Hinweise geben oder die bestehende Meinung bestätigen. Vielleicht gelingt es Ihnen sogar, Kunden oder einen guten Lieferanten zum Mitmachen zu begeistern, auch wenn nur für ein paar Stunden.

Frage 3: Wie lange dauert ein Strategieprozess? Dies hängt von der Komplexität Ihres Geschäfts ab und auch von den Informationen, die Sie brauchen, um Ziele für die nächsten drei bis fünf Jahre zu formulieren. Es empfiehlt sich aber nicht, nur einen Wochenend-Workshop zu veranstalten. Verteilen Sie den Prozess auf drei oder vier halbe Tage über zwei bis drei Monate. So stellen Sie sicher, dass sich die Ergebnisse setzen und alle Beteiligten nochmals darüber nachdenken, ob die richtigen Schlussfolgerungen für das Unternehmen gezogen wurden. Beim nächsten Workshop werden die bisherigen Ergebnisse kurz aufgenommen, diskutiert und mögliche Änderungen aufgenommen.

exkurs

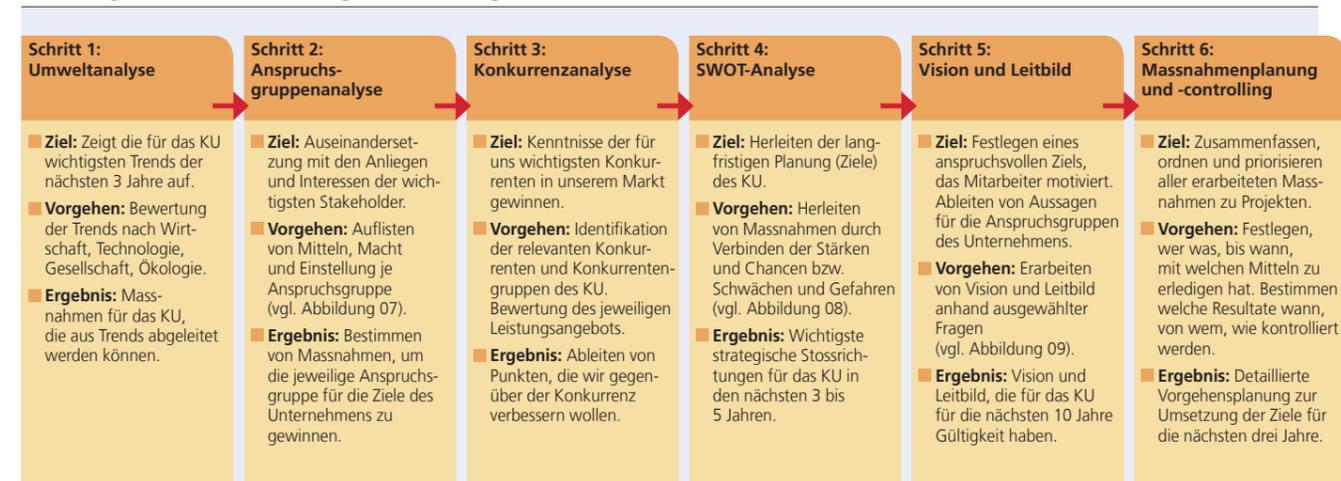
Auslöser einer Strategieüberprüfung

↓
Es gibt viele gute Gründe, sich als Führungsperson im KU strategischen Fragen zu widmen:

- Veränderung der Kosten- und Preisverhältnisse am Markt
- neue technische Lösungen
- neue Konkurrenten
- der Verlust eines wichtigen Kunden
- neue Marktchancen
- Abnahme der Gewinnmargen, Preisdruck

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 **Ablauf der Strategieentwicklung**



Frage 4: Kann ich einen Strategieworkshop selber leiten oder brauche ich (externe) Unterstützung? Führungspersonen in KU sind sich gewohnt, alles selber zu erledigen. Bei der Strategieerarbeitung kann dies hinderlich sein. Sie können den Prozess meist nicht selber moderieren, eigene Beiträge einbringen und mit anderen Personen kritische Punkte objektiv erörtern.

Mit anderen Worten: Ein guter Schulfreund, eine hilfsbereite Kollegin aus der gemeinsamen Ausbildungszeit oder ein spezialisierter Berater können gezielt helfen, den Erarbeitungsprozess zu steuern und damit die Resultate qualitativ zu verbessern.

Strategieentwicklung in sieben Schritten

Nachfolgend zeigen wir Ihnen, wie Sie die Strategie in sieben Schritten erarbeiten können, welche Instrumente dafür sinnvoll sind und welche Beteiligten Sie für den Prozess beziehen können.

Schritt 1: Umweltanalyse. Im ersten Schritt geht es darum, das Umfeld des KU zu untersuchen, um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Die Umweltanalyse beschäftigt sich mit der gegenwärtigen und zukünftigen Stellung des KU in seinem Umfeld. Sie soll helfen, Trends in den vier relevanten Umweltbereichen Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft und Ökologie zu identifizieren, um darin zukünftige Chancen und Bedrohungen zu erkennen. Wichtig ist, dass diese Trends aus Sicht des eigenen Unternehmens bewertet werden.

Vorgehen:

1. Listen Sie für jeden Bereich der Umweltanalyse die für die kommenden drei bis fünf Jahre wichtigsten fünf Trends aus der Sicht Ihres KU auf.
2. Bewerten Sie die Trends nach ihrer positiven bzw. negativen Bedeutung für Ihr KU. Erarbeiten Sie dies zusammen mit Ihren Mitarbeitern und allenfalls weiteren Personen/Anspruchsgruppen (vgl. Schritt 2).
3. Formulieren Sie für die einzelnen Trends, was diese für Ihr KU bedeuten können.

Schritt 2: Anspruchsgruppenanalyse. Anspruchsgruppen (**Stakeholder**) sind Gruppierungen, die Erwartungen an das Unternehmen haben und auf dieses Einfluss nehmen können. Beispiele sind Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Behörden usw. Die Analyse der gegenseitigen Interessen ist die Voraussetzung für eine differenzierte und effiziente Kommunikation und für ein wirkungsvolles Marketing des KU.

Vorgehen:

1. Listen Sie die für Ihr KU relevanten Anspruchsgruppen auf.
2. Fragen Sie sich für jede Gruppe, welche Macht sie hat, welchen Einfluss sie ausübt, ob Sie dem KU positiv oder negativ gegenübersteht und wie Sie diese Gruppe beeinflussen können.
3. Listen Sie Möglichkeiten der künftigen Gestaltung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen in Form von konkreten Massnahmen auf.
4. Ordnen Sie die Anspruchsgruppen nach ihrer Wichtigkeit.

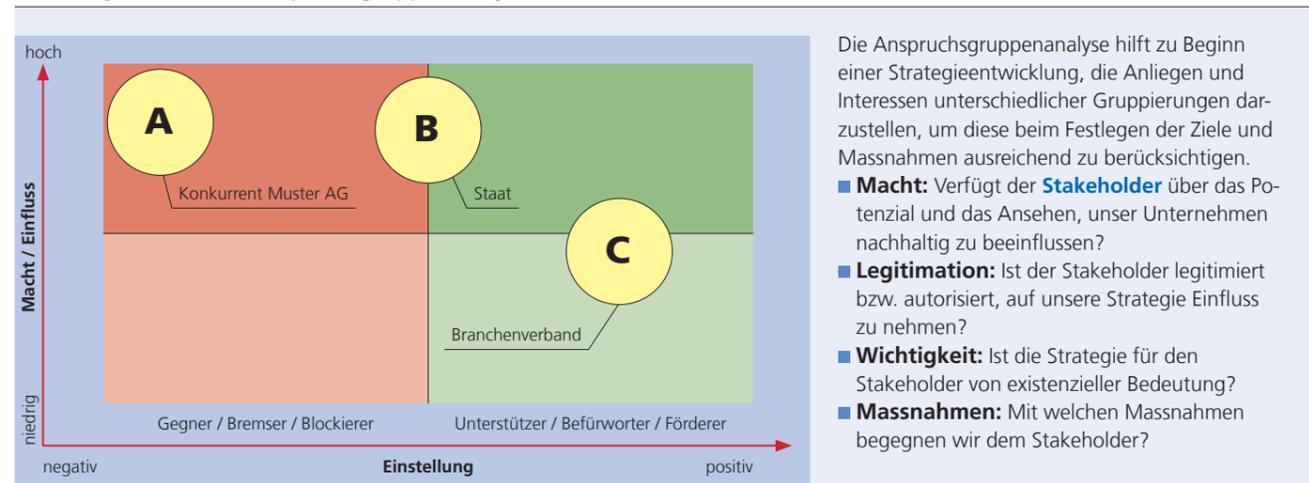
Schritt 3: Konkurrenzanalyse. Aufgabe der Konkurrenzanalyse ist es, die in Ihrem Markt tätigen

exkurs

Das richtige Strategieteam

↓
In KU fällt es oft schwer, sich mit einem Team über die Zukunft des Unternehmens zu unterhalten, da die Führung meist auf wenige Personen konzentriert ist. Dennoch tut man gut daran, Betroffene zu Beteiligten zu machen und ausgewählte Mitarbeiter, einen wichtigen Kunden, vielleicht einen bedeutenden Lieferanten und allenfalls auch eine externe Person mit dem entsprechenden Strategiemoderationswissen mit ins Strategieteam zu nehmen. Je mehr Personen an der Zukunft mitdenken und sich kritisch mit Ideen und ihren Ansichten der Realität einbringen, umso vertiefter kann eine Strategieerarbeitung stattfinden.

Abbildung 07 Schritt 2: Anspruchsgruppenanalyse



Unternehmen sowie deren Leistungen auf Stärken und Schwächen hin zu untersuchen. Daraus resultieren Orientierungspunkte für die eigene **Marktpositionierung**. Es lassen sich mögliche Strategien ableiten oder die bestehende Strategie auf ihre Wirkung überprüfen. Ziel der Konkurrenzanalyse ist es,

- von den Besseren zu lernen und aus den Schwächen der Konkurrenten eigene Stärken abzuleiten,
- sich eine bewusste Positionierung auf einem interessanten Markt auszusuchen,
- nicht die harte Wettbewerbskonfrontation zu suchen, sondern kluge Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren.

Vorgehen:

1. Identifizieren Sie die relevanten Konkurrenten bzw. Konkurrenzgruppen, wobei Sie zwischen bestehenden und potenziellen Mitbewerbern unterscheiden.
2. Analysieren Sie die wichtigsten Konkurrenten anhand der Punkte: Wo sind diese besser als wir? Wo sind sie schlechter als wir? Was können wir daraus lernen?
3. Identifizieren Sie die Punkte, die Sie in den nächsten Jahren gegenüber Ihrer Konkurrenz verbessern wollen.

Schritt 4: SWOT-Analyse. Die SWOT-Analyse (englisch für «Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats») ist ein einfaches Hilfsmittel, um die strategischen Stossrichtungen und damit die langfristige Planung Ihres Unternehmens festzulegen (vgl. Abbildung 08).

Vorgehen:

1. Diskutieren Sie mit Mitarbeitern, Kunden und allenfalls weiteren Anspruchsgruppen die fünf wichtigsten Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens und halten Sie diese fest.
2. Erarbeiten Sie – basierend auf den Ergebnissen der vorangehenden drei Schritten – die fünf in Zukunft wichtigsten Chancen und Gefahren.
3. Stellen Sie die Stärken den Chancen gegenüber, indem Sie sich die Frage stellen: «Was muss ich machen, damit ich in Kenntnis der Stärken des Unternehmens die Chancen am besten wahrnehmen kann?» Formulieren Sie daraus vier bis sechs strategische Stossrichtungen.
4. Stellen Sie die Schwächen den Gefahren gegenüber, indem Sie sich die Frage stellen: «Wie muss sich unser Unternehmen verhalten, damit wir in Kenntnis der Schwächen des Unternehmens die Gefahren umgehen können?»
5. Priorisieren Sie daraus die einzelnen Stossrichtungen nach Wichtigkeit und versuchen Sie, diese auf drei zusammenzufassen.

Schritt 5: Vision und Leitbild. Die Vision ist eine Momentaufnahme der Zukunft in fünf bis zehn Jahren, die aufzeigt, in welche Richtung sich Ihr KU entwickeln soll. Visionen erfüllen nicht nur eine Leuchtturmfunktion, sondern helfen bei der Sinnvermittlung, Faszination, Identifikation und damit Motivation der Mitarbeiter. Gute Visionen zeichnen sich durch folgende Attribute aus:

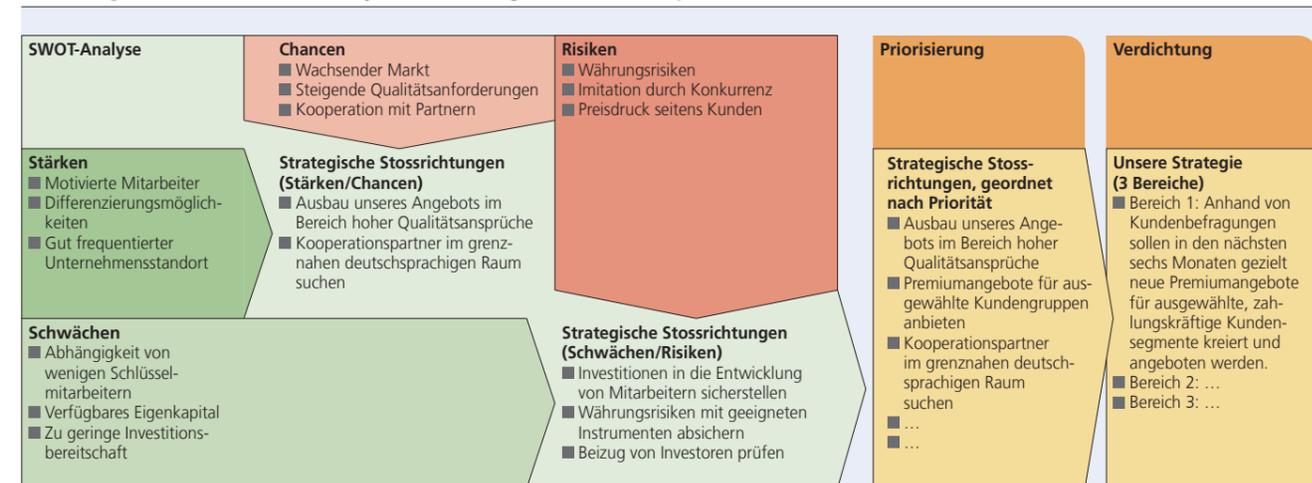
- klar, prägnant, leicht verständlich
- einprägsam
- begeisternd und inspirierend
- herausfordernd
- stabil und trotzdem flexibel
- langfristig realisierbar und erreichbar

exkurs

Erfolg macht blind

↓
Ein zentraler Risikofaktor liegt in der fehlenden Lernfähigkeit der Unternehmensspitze. Was sind Anzeichen und Gefahren für eine «Erfolgsblindheit»?
■ Ein Produkt erzielt jahrelang anhaltenden Erfolg, ohne dass Veränderungen vorgenommen werden.
■ Negativmeldungen und Reklamationen oder Änderungswünsche von Kunden werden ignoriert.
■ Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern werden nicht ernst genommen.
■ Veränderungen am Markt oder in der Technologie werden nicht wahrgenommen.

Abbildung 08 Von der SWOT-Analyse zur Strategie (Inhalte beispielhaft)



Im Gegensatz zur Vision, die sich primär an Führungskräfte und Mitarbeitende richtet, ist das Leitbild auch für weitere Anspruchsgruppen gedacht. Ein Leitbild enthält:

- die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen,
- die finanziellen Vorstellungen (Erfolg, Eigentumsstruktur, Finanzierung),
- die Vorstellungen hinsichtlich der Leistungen (Produkt-/Marktkonzept),
- die sozialen Vorstellungen (Mitarbeiterführung, Weiterbildung, Förderung der Mitarbeiter).

Vorgehen:

1. Beantworten Sie die Fragen der Checkliste in Abbildung 09. Formulieren Sie kurze prägnante Sätze pro Frage und diskutieren Sie diese mit den an der Strategie beteiligten Personen und mit weiteren Anspruchsgruppen.
2. Überprüfen Sie, ob das Leitbild zu Ihrem Unternehmen und Ihrer Kultur passt und ob Externe Ihr Unternehmen anhand des Leitbildes identifizieren können.

Schritt 6: Massnahmen-/Projektplanung. Ein Massnahmenplan ist eigentlich nichts anderes als eine Tabelle, in der die aus den Zielen abgeleiteten Massnahmen als Arbeitsaufträge eingetragen werden. Die zentralen Fragen lauten: Wer macht was, bis wann, mit welchen Mitteln?

Vorgehen:

1. Legen Sie eine Tabelle an und tragen Sie alles, was zu tun ist, dort ein.
2. Sollten andere Aspekte, wie Materialbedarf oder externe Kosten, für Ihr Unternehmen wichtig sein, können zusätzliche Spalten hinzugefügt werden.

3. Den Massnahmenplan fügen Sie zum Beispiel nach einer Strategiesitzung als Protokoll an.

4. Können mehrere geplante Massnahmen miteinander verbunden werden, werden sie zu einem Projekt zusammengefasst.

Mit der Umsetzung der Massnahmen entscheidet sich der Erfolg einer Strategie. Bevor sie damit beginnen, prüfen Sie die Übereinstimmung mit der Vision, dem Leitbild bzw. der gelebten (bisherigen) Kultur. Weiter muss die Vereinbarkeit der Strategie mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter geklärt werden: Wie setzen wir die ausformulierten Ziele in den Arbeitsalltag um? Die Motivation der Mitarbeiter steht bei der Umsetzung an erster Stelle. Hinterfragen Sie bei Bedenken der Mitarbeiter die Gründe und feiern sie erste Erfolge der Strategie mit den Betroffenen (vgl. Beitrag auf Seite 26).

Schritt 7: Massnahmen-/Projektkontrolle. Die wichtigste Voraussetzung für die Projektkontrolle ist eine realistische Planung. Als Kontrolle sind die Überwachung und Steuerung der Massnahmen gemäss Massnahmen- und Projektplanung (vgl. Schritt 6) zu verstehen. Die Kontrolle dient der zielgerichteten Projektabwicklung. Dazu wird eine laufende Überprüfung der Massnahmen durchgeführt.

Vorgehen:

1. Istzustand feststellen: Was ist bei der Projektbearbeitung tatsächlich geschehen?
2. Ursachen eruieren: Durch den Vergleich der Istdaten mit den Soll Daten gemäss Planung können Abweichungen ermittelt und die Gründe festgestellt werden.

beispiel

Relaunch als Chance

↓
Oft müssen bestehende Angebote nicht grundlegend neu erfunden werden. Von Zeit zu Zeit ist aber ein sogenannter Relaunch entscheidend, um neu Kunden zu begeistern. Dieser kann über ein neues Design, zusätzliche Produkteigenschaften oder eine veränderte Positionierung im Markt erfolgen.

- Ein Restaurantbetreiber positioniert sich als Anbieter von Menüs aus «Grossmutterzeiten», gepaart mit einer stilvollen Einrichtung.
- Ein Confiseur nutzt die Schoggihäsenformen seines Grossvaters und verwendet neue Schokoladerezepte.

Abbildung 09 Checkliste zu Vision und Leitbild

Vision	Wo wollen wir langfristig stehen (Zeithorizont fünf bis zehn Jahre)? Zusammenfassung des Leitbildes in einem prägnanten und inspirierenden Satz
Leitbild	1. Welche Bedürfnisse wollen wir mit unserem Angebot befriedigen?
	2. Welchen Anforderungen bezüglich Qualität, Preis, Aussehen usw. sollen unsere Produkte/Leistungen genügen?
	3. Welche Marktstellung wollen wir erreichen?
	4. Welches sind unsere Ziele bezüglich Wachstum, Unabhängigkeit, Flexibilität, Eigentumsstruktur und Finanzierung?
	5. Welche Werte bezüglich Führung und Zusammenarbeit sind bei uns wichtig?
	6. Wie verhalten wir uns gegenüber den Anspruchsgruppen (wie Kunden, Mitarbeiter und Konkurrenz)?
	7. Wie sind wir gegenüber gesellschaftlichen Anliegen eingestellt (Umweltschutz, Entwicklungshilfe usw.)?



3. Gegensteuer geben: Projektsteuerungsmassnahmen einleiten, um eingetretene, nicht erwünschte Entwicklungen auszugleichen oder sich anbahnende Abweichungen zu vermeiden.
4. Erfolge feiern: Projekte fordern die Beteiligten. Darum ist es wichtig, dass Meilensteine gefeiert und die Beiträge dazu gewürdigt werden.

Fazit

Strategisches Management wird im KU nur dann zum gewünschten Erfolg führen, wenn die betroffenen Personenkreise – mit meist geringen Vorkenntnissen im Bereich der Strategiefindung – in der Lage sind, sich mittels einfachen und intuitiv verständlichen Arbeitsinstrumenten aktiv mit der Zukunft des eigenen Unternehmens auseinanderzusetzen. Nutzen Sie bei der Entwicklung Ihrer Strategie bereits bekannte fachspezifische und betriebswirtschaftliche Instrumente, wie beispielsweise Stärken-Schwächen-Analyse, Konkurrenzanalyse oder das Projektmanagement.

Die Strategieentwicklung erfordert personelle, zeitliche, sachliche und finanzielle Ressourcen. Sie bedeutet für alle Beteiligten einen Zusatzaufwand. Die Diskussion der bestehenden und der gewünschten Realität sowie Teilerfolge und neue Einsichten helfen allen Beteiligten, eigene Widerstände zu überwinden und ihr Bestes für die Erreichung der Ziele zu geben. Viel Spass beim strategischen Denken und Handeln!

Checkliste: «So erarbeite ich meine Strategie»

Überprüfen Sie anhand der nachfolgenden Fragen, wie Sie strategisch aufgestellt sind. Je mehr Sie mit «Ja» und «Teilweise» beantworten, desto klarer sind Sie strategisch positioniert.

	Ja	Teilweise	Nein
Fragen zur bestehenden Strategie			
1. Ist die Strategie Ihres Unternehmens konkret festgelegt? Sind die Zielprioritäten bezüglich Produkten/Märkten sowie die Differenzierung klar?			
2. Haben Sie verschiedene strategische Stossrichtungen ernsthaft geprüft?			
3. Kennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Strategie und die Prioritäten?			
4. Wird die Strategie in Ihrem Unternehmen konsequent umgesetzt?			
Fragen zur strategischen Ausgangslage (vor der Strategieerarbeitung)			
1. Wachsen die Märkte, in denen Sie tätig sind?			
2. Gibt es genügend Möglichkeiten, sich in Märkten zu differenzieren bzw. zu spezialisieren?			
3. Können Ihre Kundinnen und Kunden Sie stark unter Druck setzen (bzgl. Preise oder Termine)?			
4. Haben Sie in Ihren Märkten bzw. in Ihrem Geschäft eine führende Position?			
5. Haben Sie gegenüber der Konkurrenz aus Sicht des Kunden klare Vorteile?			
6. Gelingt es Ihnen, laufend neue Produkte/Dienstleistungen einzuführen (Innovationen)?			
7. Verfügen Sie gegenüber der Konkurrenz über deutliche Kostenvorteile?			
8. Konzentriert sich Ihr Unternehmen auf einen Schwerpunkt oder wenige Kernbereiche?			
Fragen zum Strategieprozess			
1. Beteiligen sich mehrere Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Inhaber) an der Diskussion über die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?			
2. Kennen Sie die strategischen Erfolgspositionen (SEP) Ihrer Konkurrenz?			
3. Haben Sie sich mit den relevanten Trends der nächsten 3 Jahre in der Branche und Ihrem Markt auseinandergesetzt?			
4. Haben Sie Ihre Kunden/Märkte segmentiert und in unterschiedliche Gruppen (Stamm- und Schlüsselkunden) eingeteilt?			
5. Sind Sie in der Lage, die 3 – neben dem Preis – zentralen Kaufmotive Ihrer Stamm- und Schlüsselkunden zu nennen?			
6. Überprüfen Sie regelmässig Ihre Absatzmärkte auf zentrale Merkmale wie Zukunftspotenzial, Kaufkraft, relevante Trends, Substitute, neue Konkurrenten?			
7. Fassen Sie die gewonnenen Erkenntnisse schriftlich zusammen und halten sie so nachvollziehbar fest?			
8. Aktualisieren Sie die einmal erarbeiteten Erkenntnisse periodisch, indem Sie Neues hinzufügen und nicht mehr Relevantes bei den einzelnen Analysen herausstreichen?			

Diese Checkliste steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung.

Wachstum: «Im Wettbewerb ist das Volumen entscheidend.»

Roland Jost, Musicrent GmbH



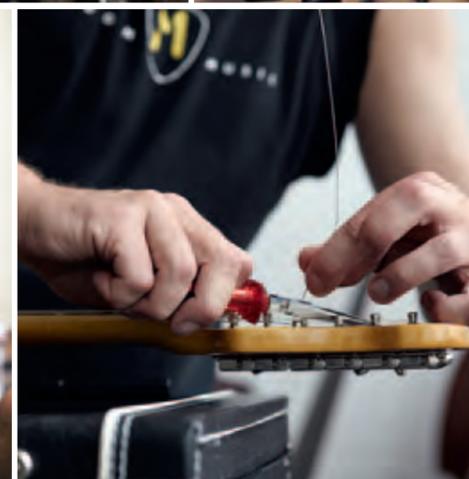
Unternehmen Musicrent GmbH, Wangen bei Olten SO, www.musicrent.ch
Branche, Tätigkeit Fachhandel, Verkauf und Vermietung von Musikinstrumenten
Gründung 2008
Anzahl Mitarbeitende 8 (inkl. Inhaber, Teilzeitangestellten und Lehrlinge)
Ziel Aufbau weiterer Verkaufsstandorte in der Schweiz

Die beiden Unternehmer Roland Jost und Arnaud Francelet haben sich zum Ziel gesetzt, mit Musicrent zum grössten Vermieter von Musikinstrumenten am Schweizer Markt zu werden. Dazu planen sie den Ausbau ihres Filialnetzes und des persönlichen Beratungs- und Reparaturservices. So heben sie sich von der Konkurrenz der reinen Internet-shops ab.

«Sie haben Ihr Ziel erreicht.» Die Stimme des Navigationsgerätes lässt keinen Zweifel zu. Das unscheinbare Industriegebäude im Industriegebiet von Wangen bei Olten ist der Firmensitz und einer der vorerst zwei Verkaufsstandorte von Musicrent. Im Parterre der Fabrikladen eines Nahrungsmittelkonzerns. Im verwinkelten ersten Stock die Verkaufs- und Ausstellungsräume des Fachgeschäfts von Arnaud Francelet und Roland Jost. «Der Eigentümer wird das Gebäude dem-

«Die Vermietung von Instrumenten hat für uns in flauerer Verkaufszeiten den Vorteil eines kontinuierlichen Zahlungsstroms.»

Mitinhhaber Roland Jost (Mitte) mit Mik Korinek (links) und Roman Tobler



«Um im Wettbewerb mit ausländischen Webshops mithalten zu können, setzen wir auf persönlichen Beratungs- und Reparaturservice und vor allem auf ein hohes Volumen.» **Roland Jost, Mitinhhaber**

nächst von Grund auf innen und aussen erneuern. Dann erhalten wir repräsentativere Verkaufsflächen», begrüsst Roland Jost entschuldigend. «Uns ging es bei der Standortwahl vor allem um gute Erreichbarkeit mit dem privaten und öffentlichen Verkehr.»

Nähe zu Musikschulen und Tonstudios. Musicrent sucht zudem ganz bewusst die Nähe zu Musikschulen. Die Geschäftsidee gründet auf den Musikschulen von

Gründer und Geschäftspartner Arnaud Francelet. Seine Schüler benötigten Instrumente zum Kauf, aber bevorzugt auch zur Miete. «Als wir das Unternehmen gründeten, waren wir die Einzigen in der Vermietung», blickt Jost zurück. «Die traditionellen Musikhäuser setzen auch heute noch weitgehend auf den Verkauf, während wir uns ständig weiterentwickelt haben und wahlweise den Kauf, die Miete und den Mietkauf anbieten.» Im Abzahlungs-geschäft sind die beiden aber

vorsichtiger als in den Anfangsjahren. «Die Lehre aus verschiedenen Totalverlusten ist, dass wir heute mit der Unterstützung einer Inkassofirma eine Bonitätsprüfung durchführen.»

Die Geschäftsräume in Wangen bei Olten und in Murten teilt sich Musicrent zudem mit einem Tonstudio. «So können wir die Musikschüler auch später bei ihrer Bandkarriere begleiten und bei uns halten», erklärt der Mitinhhaber diese Partnerschaft.

Ein Blick in die Ausstellung mit den unzähligen Instrumenten lässt eine hohe Kapitalbindung vermuten. «Das ist tatsächlich eine stetige Herausforderung in unserem Geschäft», bestätigt Jost. Eine andere ist die rasante technologische Entwicklung in gewissen Sparten wie beispielsweise den E-Pianos. Der Wert dieser Ausstellungsstücke sinkt dadurch beständig.

Bessere Einkaufskonditionen. Unter den ausgestellten Instrumenten fällt die Dominanz von Gitarren, Schlagzeugen und E-Pianos auf. Muss der Marktleader nicht die ganze Palette an Instrumenten anbieten können? «Ja, das ist grundsätzlich richtig. Aber besonders die Nachfrage nach Schulinstrumenten konzentriert sich auf ganz bestimmte Gattungen, allen voran Gitarre, Klavier und Schlagzeug. Von anderen führen wir die gängigsten Schulinstrumente und arbeiten mit Partnerunternehmen zusammen, wenn es etwas Spezielles sein soll. So können wir für den Kunden wiederum einen Rundumservice anbieten.» In besseren Einkaufskonditionen und dem Status eines Ländervertreeters für bestimmte Marken sieht Musicrent einen weiteren Konkurrenzvorteil.

Demnächst eröffnet das Unternehmen einen Standort im Prättigau. Weitere in anderen Regionen der Schweiz werden folgen, wenn sich die Gelegenheit dazu ergibt. Was dies konkret heisst, erklärt Jost so: «Wir könnten beispielsweise ein bestehendes Geschäft übernehmen, was allerdings viel Kapital erfordert. Wahrscheinlicher ist der Weg über den Aufbau eigener Standorte, wie wir dies bis jetzt getan haben. Wir suchen keine stark frequentierten Passantenlagen. Damit sind die Einstiegskosten für einen neuen Standort gering.»

Geschäftsmodell – die Strategie umsetzen

Jasper Bouwsma

Das Geschäftsmodell dient dazu, die Strategie des kleinen Unternehmens (KU) im Alltag umzusetzen. Sie sind beide unerlässlich und müssen aufeinander abgestimmt sein. Anhand von neun Bausteinen zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihr eigenes Geschäftsmodell formulieren und in der Praxis umsetzen.

Aufgabe des Geschäftsmodells. In den vorangegangenen Beiträgen haben wir gezeigt, warum jedes KU eine Strategie benötigt und wie wir eine solche erarbeiten können. Hier geht es darum, die Strategie im Geschäftsalltag anzuwenden. Damit kommt das Geschäftsmodell ins Spiel. Es beschreibt die Art und Weise, wie das Unternehmen Wertschöpfung und auf den Zielmärkten Einnahmen generiert. Die zentralen Fragen, die das Geschäftsmodell beantworten soll, lauten:

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?
 - Wie wird die Leistung erbracht?
 - Auf welchen Märkten bietet das Unternehmen welche Leistungen an?
 - Wodurch verdient das Unternehmen Geld?
- Das Geschäftsmodell liefert Erkenntnisse über das bestehende Geschäft. Es bildet aber auch die Basis, um das Geschäft zu verbessern, sich gegenüber den Wettbewerbern klarer abzugrenzen und neue Geschäftsideen zu entwickeln.

Geschäftsmodell in neun Bausteinen

Das Geschäftsmodell kann auf unterschiedlichste Weisen formuliert werden. Eine gängige Beschreibung ist jene von Osterwalder/Pigneur¹. Ihr Modell umfasst die zentralen neun Bausteine, die auch für KU elementar sind.

1. Kundensegmente. Die Kundschaft ist für jedes Unternehmen der wichtigste Baustein. KU haben den Vorteil, dass sie ihre Kundinnen und Kunden gut kennen, vielfach sogar persönlich. Darum beginnt die Formulierung des Geschäftsmodells mit der Einteilung der Kundschaft in Segmente. Diese Gliederung ist sinnvoll, weil verschiedene Segmente – zum Beispiel Privat- und Firmenkunden, Kundengruppen nach Umsatzvolumen, Wiederverkäufer und Detailhändler – verschiedene Bedürfnisse haben und unterschiedlich bedient werden.

2. Nutzen/Angebot. Die Gliederung in Kundengruppen führt unmittelbar zur Frage nach dem Mehrwert oder Nutzen, den das KU für seine Kundinnen und Kunden bietet. Für die einen bietet das Unternehmen schlüsselfertige Lösungen mit einem umfassenden **After-Sales-Service**, für andere dagegen lediglich Bauteile für deren eigene Produktion. Auch beim Angebot ist es sinnvoll, dieses in Gruppen zu gliedern.

3. Marketingkanäle. Die Bausteine 3 und 4 beschreiben, über welche Kanäle die Produkt und Dienstleistungen an Kunden angeboten werden und wie die Kommunikation und Beziehungspflege erfolgt. Die Marketingkanäle umfassen sowohl die Werbung als auch den Verkauf selbst. KU werben zum Beispiel in lokalen Zeitungen, publizieren in Fachzeitschriften oder präsentieren sich an Messen. Sie verkaufen ihre Produkte beim Kunden zu Hause, im Laden, per Katalog, Telefon oder online. Die Zahl der Marketingkanäle ist gross, aber längst nicht jeder ist für jedes KU geeignet.

4. Kundenbeziehung/-bindung. Es ist viel günstiger, einen bestehenden Kunden zu halten, als ei-

tipp

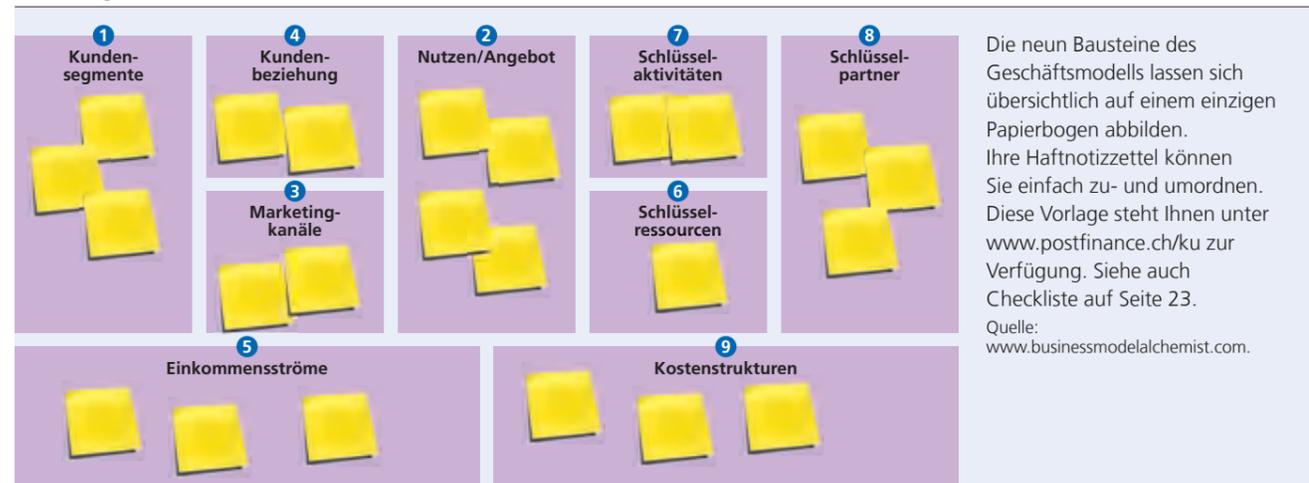
Geschäftsmodelle: So gehen Sie vor

↓
Ein einfaches Hilfsmittel, um ein Geschäftsmodell zu erarbeiten, zeigen wir Ihnen in Abb. 10 und in der Checkliste auf Seite 23.

- Überlegen Sie für jeden der neun Bausteine einzeln, welche Elemente dazugehören und schreiben Sie jedes Element auf eine Haftnotiz. Ordnen Sie diese anschliessend den neun Bausteinen zu.
- Alternativ können Sie Ihre Gedanken zum Geschäftsmodell in einem ersten Schritt wild durcheinander auf Haftnotizen schreiben und diese in einem zweiten Schritt den einzelnen Bausteinen zuordnen.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 10 Das Geschäftsmodell und seine neun Bausteine



Geschäftsmodell – die Strategie umsetzen

nen neuen zu gewinnen. Nach dieser Devise ist die Kundenbindung für das KU sehr wichtig. Persönliche Kundenpflege, Informationen über Neuerungen oder Einladungen zu Veranstaltungen bieten sich ebenso an wie neue Medien (Facebook, Twitter, Xing usw.).

5. Einkommensströme. Dieser Baustein beschreibt die monetären Zuflüsse von Kundinnen und Kunden. In den meisten Fällen stehen die Einnahmen mit Waren nach Volumen oder Stück und erbrachten Dienstleistungen nach Stunden in Zusammenhang. Möglich ist aber auch, den Mehrwert mittels Abonnements oder mit zusätzlichen Dienstleistungen zu erweitern.

6. Schlüsselressourcen. Dieser Baustein beschreibt, welche Faktoren für Ihre Wertschöpfung zentral sind. Das können Mittel sein, über die nur Sie verfügen, zum Beispiel Patente und Urheberrechte. Möglich sind auch solche, die Ihr KU besonders auszeichnen, beispielsweise spezielles Fachwissen und Ausbildungen, eine ausgezeichnete Lage oder spezielle Maschinen. Auch Ihre Reputation oder Ihr starkes Beziehungsnetz kann eine Schlüsselressource sein.

7. Schlüsselaktivitäten. Ihr KU erledigt im gesamten Wertschöpfungsprozess unzählige Handgriffe und Aktivitäten. Den Kern bildet jedoch die Schlüsseltätigkeit, mit der Sie ein Produkt herstellen oder ein Kundenproblem lösen. Das kann die Herstellung, die Montage, die Art des Vertriebs oder auch «nur» ein Konzept sein.

8. Schlüsselpartner. Gerade KU decken selten die gesamte **Wertschöpfungskette** ab. Sie sind auf

Partner angewiesen. Einige dieser Unternehmen sind für das KU lebenswichtig und können unter Umständen kaum ersetzt werden. Solche Schlüsselpartner sind häufig Lieferanten, Informatikdienstleister, Treuhänder oder Vertriebspartner.

9. Kostenstruktur. Im letzten Baustein wenden wir uns den Kosten zu, die direkt aus den vorangehenden Bausteinen entstehen. Darunter fallen namentlich die festen und variablen Kosten Ihres Geschäftes wie etwa Investitionen in Maschinen, Materialaufwand, Honorare und Personalkosten.

Suche nach Potenzialen

Istzustand als Ausgangspunkt. Sie haben nun Ihr bestehendes Geschäftsmodell beschrieben. Das Modell kann aber deutlich mehr. Der Istzustand gibt Ihnen Anhaltspunkte, wo Potenzial verborgen liegt. Am besten schauen Sie jeden Baustein separat an und überlegen sich, ob es Alternativen gibt oder ob Sie die Wertschöpfung für Ihren Kunden auf eine andere Art und Weise erbringen können. Folgende beispielhafte Fragen können Sie dabei unterstützen:

- Gibt es Potenzial, um neue Kundensegmente zu erschliessen?
- Müssen Sie neue Kanäle aufbauen, um besser mit Kunden in Verbindung zu bleiben?
- Können Sie neue Umsatzquellen entwickeln (z. B. durch spezielle Angebote)?
- Sind alle Ihre Aktivitäten tatsächlich Schlüsselaktivitäten oder können Sie bestimmte Teile über Partner abwickeln und sich damit auf Ihr Kerngeschäft fokussieren oder sogar Kosten sparen (z. B. in der Administration)?

tipp

Geschäftsmodelle erkennen

↓
Schauen Sie sich neben dem eigenen Geschäftsmodell auch diejenigen von Konkurrenten und branchenfremden Unternehmen an.

- Was können Sie von erfolgreichen Geschäftsmodellen lernen?
- Was machen Ihre Wettbewerber anders?
- Gibt es dafür einen Grund?

Sie werden sehen, dass Sie dadurch viel lernen werden und auf neue Ideen für Ihr eigenes Geschäftsmodell kommen.

Abbildung 11 Mögliche Entwicklungspfade eines Geschäftsmodells



■ Sollten Sie Ihre Schlüsselressourcen besser schützen? Braucht es beispielsweise grössere Anstrengungen, um Schlüsselpersonal zu halten, weil sonst Wissen abfließt?

Die Umsetzung planen. Nachdem Sie Ihr Geschäftsmodell strukturiert und sichtbar gemacht und die Elemente mit Entwicklungspotenzial identifiziert haben, gehen Sie an die Planung der Umsetzung. Priorisieren Sie die von Ihnen identifizierten Elemente und erstellen Sie einen realistischen Plan, was Sie bis wann umsetzen wollen und wer dafür zuständig ist. Damit beginnt die Umsetzung. Verlieren Sie bei der Umsetzung den Grund der Änderungen nicht aus den Augen und erklären Sie diesen auch den involvierten Personen. Wenn sie verstehen, weshalb sich etwas ändern soll, ist die Umsetzung meist erfolgreicher.

Die Anpassung Ihres Geschäftsmodells ist kein abgeschlossener Prozess. Machen Sie sich auch nach der erfolgreichen Umsetzung Gedanken, wie Sie Ihr Modell weiterentwickeln können, welche Änderungen sich in Ihrem Markt auf welchen Baustein auswirken und welche Elemente Sie ändern können, um sich darauf vorzubereiten.

Geschäftsmodelle verändern sich

Das Umfeld vieler KU verändert sich laufend und mit grosser Geschwindigkeit. Die Ausbreitung des Internets ist dafür das beste Beispiel. Vor 20 Jahren entstand das Web – heute ist es im Geschäftsalltag unverzichtbar. 2011 nutzen 80 Prozent der Schweizer und Schweizerinnen das Internet regelmässig und mehr als die Hälfte kauft online ein. Heute ist mehr als ein Drittel der Bevölkerung bei Facebook registriert – ein Medium,

das erst seit sieben Jahren existiert. Solch grundlegende Änderungen beeinflussen die Gesellschaft, die Wirtschaft und damit alle Unternehmen – einige Beispiele:

Beispiel 1: Soziale Medien und Applikationen können die Kundenbindung verstärken. Momentan ergeben sich durch Soziale Medien (z. B. Facebook, Twitter) und sogenannte Applikationen für Smartphones zusätzliche Möglichkeiten, die Kundschaft mit relevanten Informationen zu bedienen und die Beziehung zu intensivieren.

Beispiel 2: Die ältere Generation wird mobiler. Unsere Gesellschaft wird nicht nur immer älter, die älteren Jahrgänge werden auch kaufkräftiger und aktiver. Für Unternehmen entstehen damit interessante neue Kundensegmente.

Beispiel 3: Kannibalisierung der traditionellen Vertriebskanäle. Wenn Bücher mehrheitlich über das Internet bestellt werden, müssen Sie sich als traditioneller Buchhandel etwas einfallen lassen. Ein guter Buchladen hebt sich zum Beispiel durch die herausragende Kompetenz oder die persönliche Beratung ab. Oder er hat sich auf eine bestimmte Nische fokussiert (z. B. Kochbücher) und bietet in dem Gebiet auch weitere Produkte und Dienste an (z. B. Kochkurse, Küchenutensilien).

Beispiel 4: Kostendruck und fallende Grenzen. Wie reagieren Sie, wenn Kunden ein ähnliches Produkt über die Grenze plötzlich 20 Prozent billiger beziehen können? Vielleicht können Sie kurzfristig Ihr Produkt oder Ihren Dienst besser positionieren, zum Beispiel durch Swissness, einen lokalen Bezug, besseren Service oder durch

exkurs

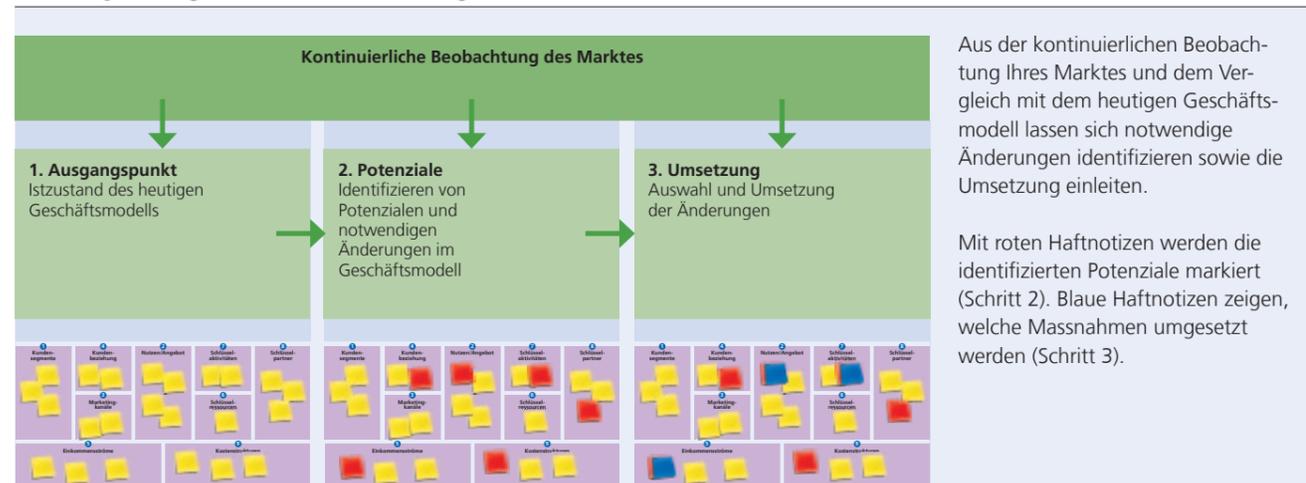
Aufgaben eines Geschäftsmodells



Ein Geschäftsmodell ist die Beschreibung eines Geschäftes. Seine Aufgaben sind vor allem die folgenden:

- Es hilft, das bestehende Geschäft eines Unternehmens besser zu verstehen.
- Es bildet die Basis, um das Geschäft zu verbessern und sich gegenüber Konkurrenten zu differenzieren.
- Es trägt dazu bei, die eigenen Schwächen zu verstehen, wenn Konkurrenten mit neuen Geschäftsmodellen am Markt aktiv werden.
- Neue Geschäftsideen darzustellen und so zu prüfen, worin sich die neue Geschäftsidee von bestehenden unterscheidet und wo die Wettbewerbsvorteile liegen.

Abbildung 12 Vorgehen bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells



Aus der kontinuierlichen Beobachtung Ihres Marktes und dem Vergleich mit dem heutigen Geschäftsmodell lassen sich notwendige Änderungen identifizieren sowie die Umsetzung einleiten.

Mit roten Haftnotizen werden die identifizierten Potenziale markiert (Schritt 2). Blaue Haftnotizen zeigen, welche Massnahmen umgesetzt werden (Schritt 3).

Qualität. Längerfristig müssen Sie sich aber grundsätzlich überlegen, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung billiger herstellen können, zum Beispiel durch andere Produktionsverfahren oder mit schlankeren Strukturen.

Fazit

Haben Sie Ihr Geschäftsmodell bereits an die neue Realität angepasst? Haben Sie die Möglichkeiten für sich einsetzen können oder spüren Sie, dass Sie von neuen (inter-)nationalen Wettbewerbern überholt werden könnten? Es ist nicht nur das Internet, sondern das allgemeine Wirtschaftsgeschehen, das Geschäftsmodelle permanent unter Druck setzt. Das Geschäftsmodell jedes Unternehmens ist diesen Einflüssen in individueller Weise und sehr unterschiedlich stark exponiert. Es ist darum wichtig, den Einfluss solcher Auswirkungen auf das eigene KU früh genug zu erkennen.

Ist Ihr Geschäftsmodell flexibel genug, um sich schnell an solche Änderungen anzupassen oder verursachen solche Veränderungen eher Existenzängste? Je besser Sie Ihr Geschäftsmodell kennen, umso einfacher fällt es Ihnen, die Herausforderungen anzunehmen. Sonst läuft Ihr KU Gefahr, obsolet zu werden, weil Ihre Leistungen für die Kunden keinen Mehrwert mehr darstellen oder findige Konkurrenten einen grösseren Nutzen bieten. Lassen Sie es nicht so weit kommen!

¹Literatur: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: *Business Model Generation*, Campus Verlag, Frankfurt 2011.

Checkliste: «Die neun Bausteine des Geschäftsmodells»

Anhand der nachfolgenden Fragen können Sie Ihr Geschäftsmodell beschreiben und Potenziale ermitteln.

Bausteine	Fragen
1. Kundensegmente Das Zielpublikum für die Produkte und Dienstleistungen Ihres Unternehmens.	<input type="checkbox"/> Für wen generieren wir Wert? <input type="checkbox"/> Wer sind unsere wichtigsten Kundinnen und Kunden? <input type="checkbox"/> Welche Kundensegmente unterscheiden wir?
2. Nutzen/Angebot Die Produkte und Dienstleistungen, die Ihr Unternehmen anbietet.	<input type="checkbox"/> Was liefern wir den Kunden? <input type="checkbox"/> Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? <input type="checkbox"/> Welche Herausforderung unserer Kunden helfen wir zu lösen? <input type="checkbox"/> Welches Produkt- und Dienstleistungsbündel offerieren wir jedem Kundensegment?
3. Kanäle Die Mittel, mit denen Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen an den Kunden bringen.	<input type="checkbox"/> Durch welche Kanäle erreichen wir unsere Kundensegmente? <input type="checkbox"/> Welche Kanäle funktionieren am besten? <input type="checkbox"/> Welche sind am rentabelsten? <input type="checkbox"/> Wie stellen wir sicher, dass Kunden unsere Kanäle einfach benutzen können?
4. Kundenbeziehungen Die Verbindungen, die Sie zu Ihren Kundinnen und Kunden aufbauen und pflegen.	<input type="checkbox"/> Welche Art von Beziehungen erwartet jedes unserer Kundensegmente? <input type="checkbox"/> Welche haben wir bereits aufgebaut? <input type="checkbox"/> Wie sind sie mit dem Rest unseres Geschäftsmodells integriert? <input type="checkbox"/> Wie teuer sind der Aufbau und Unterhalt?
5. Ertrag Die Art und Weise, wie Ihr Unternehmen durch verschiedene Einkommenszuflüsse Geld generiert.	<input type="checkbox"/> Welchen Betrag wollen unsere Kunden wirklich zahlen? <input type="checkbox"/> Für was zahlen sie zurzeit? <input type="checkbox"/> Wie zahlen sie zurzeit? <input type="checkbox"/> Wie würden sie am liebsten zahlen? <input type="checkbox"/> Wie viel trägt jeder Einkommensstrom zum ganzen Einkommen bei?
6. Schlüsselressourcen Die Ressourcen, die nötig sind, um Wert für Ihre Kunden zu kreieren.	<input type="checkbox"/> Welche Hauptressourcen erfordert unser Produkt- und Dienstangebot? <input type="checkbox"/> Welches sind unsere Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen, Einkommensströme?
7. Schlüsselaktivität Die Aktivitäten, die erforderlich sind, um Ihre Leistungen am Markt zu erbringen.	<input type="checkbox"/> Welche Haupttätigkeiten erfordert unser Produkt- und Dienstangebot? <input type="checkbox"/> Welche Aktivitäten erfordern unsere Vertriebskanäle? <input type="checkbox"/> Welche Aktivitäten erfordert die Pflege der Kundenbeziehungen? <input type="checkbox"/> Welche Aktivitäten stehen mit welchen Einkommensströmen in Verbindung?
8. Schlüsselpartner Die Geschäftsverbindungen, die für Ihre Leistungen unabdingbar sind oder diese ergänzen.	<input type="checkbox"/> Wer sind unsere Hauptpartner? <input type="checkbox"/> Wer sind unsere Hauptlieferanten? <input type="checkbox"/> Welche Hauptressourcen erwerben wir von Partnern? <input type="checkbox"/> Welche Haupttätigkeiten führen Partner aus?
9. Kostenstruktur Die Kosten, die anfallen, um Ihre Leistungen zu erbringen.	<input type="checkbox"/> Welches sind die wichtigsten Kosten unseres Geschäftsmodells? <input type="checkbox"/> Welche Hauptressourcen sind am teuersten? <input type="checkbox"/> Welche Haupttätigkeiten sind am teuersten?

Diese Checkliste steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung.

Neues Geschäftsmodell: «Es wäre schade, das Potenzial nicht zu nutzen.»

Gabriela Frey, Kleidung nach Mass



Unternehmen, Sitz Gabriela Frey – Kleidung nach Mass, Gümligen BE, www.gabriela-frey.ch
Branche, Tätigkeit Textilwirtschaft, Masskonfektion Damen und Herren
Gründung 2001
Anzahl Mitarbeitende 2 (inkl. Inhaberin) sowie Produzenten im Auftragsverhältnis
Ziel Organisches Wachstum durch erweitertes Geschäftsmodell

Die Begeisterung für traditionelle Mode in neuzeitlichem Design und hoher Qualität zieht sich wie ein roter Faden durch die unternehmerische Vita von Gabriela Frey. Gleichzeitig hat sich das Geschäftsmodell ihres Unternehmens grundlegend verändert. In Gedanken trägt sich die Inhaberin schon mit einem nächsten Entwicklungsschritt. Wir haben sie an ihrem Geschäfts- und Wohnsitz im bernischen Gümligen besucht.

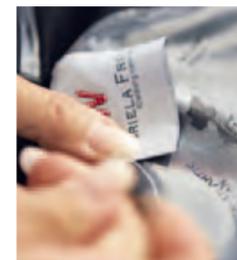
Gabriela Frey, Masskonfektion ist eine Nische im Schweizer Markt für Oberbekleidung. Wie haben Sie diese für sich entdeckt?

► Ein Besuch in Salzburg Anfang der 1990er-Jahre weckte meine Begeisterung für die traditionelle Mode. Vergleichbares gab es in der Schweiz noch nicht. Erste Marktabklärungen verliefen ernüchternd: «Das funktioniert hier nicht», hiess es. Für mich war dies aber mehr Ansporn als Abschreckung: Erst er-

«Meine Produkte sind eng mit meiner Person verbunden. Darum geht auch heute noch jedes Stück durch meine Hände.»
Gabriela Frey, Firmeninhaberin



«Die vergebliche Suche nach geeigneter Verkaufsfläche brachte mich auf die Idee, selbst entworfene Kollektionen nach Mass anzubieten.»
Gabriela Frey, Firmeninhaberin



öffnete ich ein exklusives Geschäft in Gstaad, dann eines in Zürich. Mit dem Umzug der Familie nach Bern suchte ich wieder nach adäquater Verkaufsfläche – ergebnislos. So kam ich auf die Idee, die Kollektion nicht mehr einzukaufen, sondern auf eigene Entwürfe und Masskonfektion zu setzen.

Also ein ganz neues Geschäftsmodell...

► Ganz unbekannt war mir die Masskonfektion nicht. Bereits in den Jahren davor liess ich meine Schneiderinnen immer wieder individuelle Änderungen vornehmen und ich nahm zunehmend Ein-

tungspersonal und Hostessen die Einkleidung von Hotelangestellten anvisiert. Heute ist der Kostendruck im Gastgewerbe aber derart gross, dass das Potenzial für hochwertige Ware beschränkt ist. Ich bediene dieses Geschäftsfeld deshalb sehr selektiv. Alle anderen Annahmen haben sich als weitgehend zutreffend erwiesen. Die Erwartungen sogar übertroffen haben die Akzeptanz im Markt, die Flexibilität und Qualität meiner Produzenten sowie die erfreulich grosse Kundentreue.

Ihr Unternehmen ist eng mit Ihrer Person verbunden. Schränkt Sie dies in der Entwicklung nicht ein?

► Die individuelle Beratung ist ein zentraler Aspekt. Weil das Unternehmen dadurch an Grenzen stösst, trage ich mich mit dem Gedanken, neue Wege einzuschlagen, ohne aber vom Grundsatz der hohen Qualität und der Berücksichtigung individueller Wünsche abzuweichen.

Wie sehen diese Pläne aus?

► Diese gehen dahin, ausgewählten Partnern eine Musterkollektion zur Verfügung zu stellen und die Einzelstücke nach den individuellen Wünschen derer Kunden über meine etablierten Produktionskanäle herzustellen. Dadurch lässt sich eine Volumensteigerung erreichen, ohne dass ich die eigene Organisation wesentlich vergrössern muss.

Steht der Fahrplan?

► Die Pläne sind bereits sehr konkret. Wenn eine Idee durch meinen Kopf geistert, geht es meist sehr schnell – vorausgesetzt, mein «finanzielles Gewissen» teilt die positive Einschätzung.

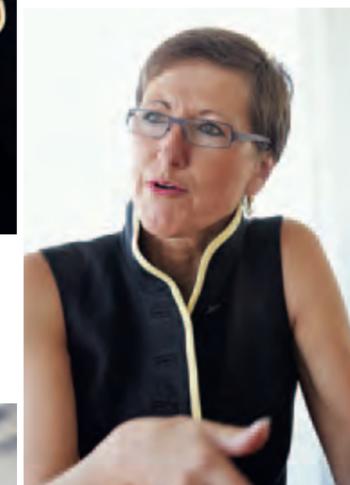
Wo sehen Sie allfällige Risiken?

► Im Gegensatz zu meinem früheren Geschäftsmodell mit Verkaufsflächen an exklusiven Lagen und dementsprechend hohen fixen Miet- und Lohnkosten ist das finanzielle Risiko heute kontrollierter und einfacher zu steuern.

Die Kosten fallen jetzt mehrheitlich variabel an. Der zusätzliche Vertrieb über weitere Partnerunternehmen birgt allenfalls ein gewisses Reputationsrisiko. Mit einer sorgfältigen Auswahl lässt es sich aber minimieren.

Sie könnten aber auch weiterfahren wie bis anhin.

► Absolut. Es wäre aber schade, aus dem grossen Kundeninteresse und dem Potenzial nicht mehr zu machen.



fluss bei den Produzenten. Das neue Geschäftsmodell mit den eigenen Kollektionen diskutierte ich eingehend mit meiner Familie. Deren kritische Analyse in unternehmerischen und finanziellen Belangen ist für mich eine wichtige Unterstützung.

Haben sich die Annahmen, die der Strategie zugrunde liegen, als zutreffend erwiesen?

► Nicht alle. So hatte ich im Bereich Corporate Fashion neben Dienstleis-

Den strategischen Wandel erfolgreich meistern

Daniel Rey & Anja Thoma

Veränderungen im Umfeld fordern vom Unternehmer oder von der Unternehmerin, Strategien und Geschäftsmodelle kontinuierlich zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Wie läuft ein Veränderungsprozess ab? Wie gelingt strategischer Wandel? Wo sind die Hindernisse?

Zeichen erkennen

Unternehmerinnen und Unternehmer tendieren wie alle Menschen dazu, Routinen zu entwickeln. Dadurch lässt sich die Komplexität im Alltag reduzieren. Viele Unternehmen handeln nach der Maxime, dass am meisten Erfolg verspricht, was bereits in der Vergangenheit Erfolg gebracht hat. Doch diese Grundhaltung ist trügerisch. Denn die Umwelt um uns und unsere Unternehmen herum verändert sich.

Für alle Unternehmen ist es überlebensnotwendig, sich der Umwelt anzupassen oder Veränderung zu antizipieren. Der Führungsperson fällt die Aufgabe zu, das Umfeld und das eigene Unternehmen unvoreingenommen und wachsam zu beobachten. Sie muss Zeichen erkennen, die eine Überprüfung der Strategie oder eine Anpassung erfordern. Hier einige Beispiele:

- Ein Kieswerkbesitzer erkennt, dass es wegen des öffentlichen Widerstands schwieriger wird, Kiesvorhaben zu erschliessen. Er beginnt zu diversifizieren und produziert Recyclingbeton.
- Gemüseproduzenten beobachten die Bestrebung grosser Detailhändler, Logistik und Einkaufsprozesse zu vereinfachen. So schliessen sich mehrere Betriebe zu einem Verbund zusammen, bei dem Detailhändler zentral Waren beziehen können.

- Ein Carosseriespenger verliert Kunden, weil die Versicherungen einen Rundumservice anbieten und die Reparatur bei Unfällen mit ausgewählten Firmen abwickeln. Daher sucht er die Zusammenarbeit mit Versicherungen.

Aufgrund solcher und ähnlicher Hinweise kann die Führungsperson zur Überzeugung gelangen, dass das Unternehmen mit der eingeschlagenen Strategie längerfristig gefährdet ist oder dass eine andere Ausrichtung einen grösseren Erfolg verspricht. Damit ist der erste wichtige Schritt hin zum strategischen Wandel – in der Fachsprache Change Management – getan.

So gelingt die Veränderung

In Anlehnung an das Phasenmodell des Ökonomen John Kotter¹ erfolgt die Umsetzung in mehreren Schritten (vgl. Abbildung 13). Die Formulierung der Unternehmensstrategie, wie wir sie in den vorangehenden Beiträgen kennengelernt haben, ist dabei Teil eines umfassenden Prozesses, der sich auch den psychologischen und sozialen Themen des strategischen Wandels widmet. Die Erfahrung zeigt, dass den folgenden Aspekten besondere Beachtung geschenkt werden muss.

Auf Stärken fokussieren. Es ist Erfolg versprechend, eine neue Strategie auf sein heutiges, erfolgreiches Kerngeschäft aufzubauen. Um zu verstehen, worin die Essenz des eigenen Kerngeschäfts liegt, greifen wir auf die Erkenntnisse des Strategieprozesses (siehe Seite 13) und namentlich der SWOT-Analyse zurück. Die Fokussierung auf die angestammten Stärken empfiehlt sich für KU besonders, weil ihnen in der Regel die Mittel fehlen, sich auf neues Terrain zu begeben. Zudem

tipp

Einen Rahmen für den Wandel schaffen



In KU schwimmen die Grenzen zwischen strategischen Aufgaben und operativem Geschäft. Das erschwert die Umsetzung des Wandels. Umso wichtiger ist eine straffe Führung des Projektablaufs:

- Umsetzung mit Kick-off starten, bei dem alle Mitarbeiter über die Strategie informiert werden.
- Themen der Strategieumsetzung an Sitzungen vom operativen Alltag deutlich trennen (zeitlich, räumlich).
- Festlegen, bis wann welche Meilensteine erreicht werden.
- Stand der Strategieumsetzung beobachten und festhalten.
- Ende der Umsetzung klar festlegen.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 13 Phasen des strategischen Wandels



Den strategischen Wandel erfolgreich meistern

sind die eigenen Schlüsselmitarbeiter für eine neue, auf den angestammten Stärken basierende Strategie einfacher zu gewinnen als für Neuland.

Leidensdruck akzeptieren. Veränderungen bedeuten Mehraufwand und brauchen Zeit. Sind Sie bereit, diese sich und den Mitarbeitern zuzugestehen? Falls nicht, nehmen Sie sich erst gar keine Veränderungen vor. Wenn Sie aber überzeugt sind, dass ein Wandel unabdingbar ist, haben Sie eine wichtige Voraussetzung erfüllt. Wer keinen Leidensdruck wahrnimmt, wird nichts in Veränderung investieren. Leidensdruck ist also kein Problem, sondern Teil der Lösung.

Vorteile aufzeigen. Veränderungsprojekte werden durch den erwähnten Leidensdruck und das positive Bild der Zukunft mit Energie versorgt. Jede Person, die im KU etwas zur Veränderung beitragen soll, muss diese Kräfte spüren. Sie als Chef-in oder Chef liefern die Antwort auf die Frage: Was habe ich davon?

Rückschläge als wertvolle Information nutzen. Sehen Sie Widerstand, Rückschläge und Schwierigkeiten nicht als Niederlage oder Beginn des Scheiterns. Sie gehören dazu. Wichtig ist, sie als Informationsquelle zu nutzen, um die Strategie zu verfeinern und die Umsetzung voranzubringen. Widerstand von Mitarbeitern signalisiert häufig, dass jemand Angst hat, den Leidensdruck nicht spürt oder noch nicht verstanden hat, wohin das alles führen soll. Nicht selten sehen Mitarbeiter an der Front auch Hindernisse, die tatsächlich noch nicht bedacht wurden.

Feedbackschleifen einbauen. Nutzen Sie jede Möglichkeit, Informationen über die aktuelle Situation der Veränderung zu bekommen. Insbesondere Beobachtungen und Feedbacks von Kunden und Mitarbeitern sind wichtig. Diese Gespräche wirken immer in beide Richtungen: Die Führungsperson vernimmt so, was noch unklar ist, was noch nicht funktioniert oder nicht vorhergesehen wurde. Mitarbeiter erfahren, wohin die Reise gehen soll, welche Beiträge sie leisten können und welchen Nutzen sie haben.

So überwinden Sie Hindernisse

Die Realisierung einschneidender Veränderungen ist im KU etwa so schwer wie die Umstellung der Ernährung bei einer radikalen Diät: Die Verlockungen sind gross, und es braucht Durchhalten, um bisherige Verhaltensmuster zu verlassen. In diesem Abschnitt gehen wir darum auf typische Schwierigkeiten ein und zeigen Ihnen, wie Sie diese überwinden.

Keine Zeit für die Umsetzung. Als einen der häufigsten Gründe für gescheiterte Veränderungsprozesse wird fehlende Zeit genannt. Jede Veränderung braucht aber zeitliche Ressourcen für Analysen, die Anpassung von bestehenden bzw. Entwicklung von neuen Prozessen. Zudem treten in der neuen Strategie anfänglich Fehler auf, weil es an Routine mangelt.

- Planen Sie strategische Veränderungen, wenn Sie noch Zeit haben – nicht erst, wenn Ihnen das Wasser bis zum Hals steht.
- Verzichten Sie auf das Projekt, wenn Sie nicht gewillt sind oder keine Möglichkeit haben, die notwendigen Ressourcen zu investieren.

beispiele

Praxisbeispiele für strategische Veränderung



- **Neuer Vertriebskanal:** Ein Händler für Autozubehör bietet seine Waren neu in einem Webshop an.
- **Outsourcing:** Eine Pharmabetrieb beauftragt einen Logistikanbieter, das Lager zu führen und die Spedition zu übernehmen.
- **Insourcing:** Eine Entsorgungsfirma beschafft eine eigene Fahrzeugflotte, um Transporte künftig selbst ausführen zu können.
- **Neues strategisches Geschäftsfeld:** Ein Unternehmen, das florale Dekorationen ausführt, betreibt neu ein eigenes Ladengeschäft.
- **Neue Führungsstruktur:** In einem Ingenieurbüro führt der Unternehmer nicht mehr alle Mitarbeiter selbst. Drei Ingenieure werden zu Teamleitern befördert.

Abbildung 14 Drei Arten der Kommunikation im Veränderungsprozess



■ Rechnen Sie zu Beginn mit Mehraufwand und Effizienz einbußen.

Die Macht der alten Trampelpfade. Der Faktor Zeit wird dadurch verschärft, dass Menschen unter Druck dazu tendieren, in eingeschliffene Verhaltensmuster zu verfallen. Um eine neue Strategie umzusetzen, müssen Dinge anders getan werden oder es müssen andere Dinge getan werden als bisher.

- Rechnen Sie mit «Rückfällen». Haben Sie Nachsicht – auch mit sich selbst. Aber machen Sie sich und anderen einen Rückfall immer bewusst.
- Schaffen Sie schnell alle notwendigen Voraussetzungen, die für das Neue notwendig sind (technisch, organisatorisch, personell usw.).

Die Rechnung ohne Kunden und Mitarbeiter gemacht. Die meisten Unternehmer wiegen sich in falscher Sicherheit, was Kunden und Mitarbeiter betrifft. Sie glauben zu wissen, wie diese denken, was sie motiviert, warum sie kaufen, worauf sie besonderen Wert legen. In der Realität stellen sich diese Annahmen aber nicht selten als falsch oder unzureichend heraus.

- Schliessen Sie nicht von sich auf andere. Versuchen Sie, «in den Schuhen des anderen zu gehen», wie die Indianer sagen.
- Sprechen Sie mit den Beteiligten. Bestätigen diese Ihre Annahmen?

Fehlende Entschlossenheit. Führungspersonen, die von ihren Mitarbeitern Veränderung verlangen, stehen mit ihrem eigenen Verhalten besonders unter Beobachtung. Jedes Zögern und Zurückfallen in alte Muster wird zur Kenntnis genommen. Die Umsetzung kommt ins Stocken.

■ Bereiten Sie sich selbst vor. Kommunizieren Sie eine Veränderung erst, wenn Sie selbst wirklich entschlossen und bereit sind.

- Ihr Verhalten wirkt mehr als das, was Sie sagen. Reflektieren Sie genau, welche eigenen Verhaltensweisen kontraproduktiv wirken könnten.
- Lassen Sie keine Zweifel aufkommen, wie wichtig die Veränderung für Sie ist. Vermeiden Sie Ausnahmen, Sonder- und Übergangsregeln. Sprechen Sie Abweichungen konsequent an.

Fazit

Von der Strategie auf dem Papier bis hin zur erfolgreichen Umsetzung warten zahlreiche Hindernisse. Es ist nicht möglich, von einem stabilen Zustand direkt in einen anderen stabilen Zustand zu wechseln. Dazwischen liegt immer ein ungewisser Zustand des Übergangs. Da ist konsequente Führung gefragt, die den Überblick behält und das Ziel nicht aus den Augen verliert.

Strategischen Wandel im Unternehmen umzusetzen bedeutet, die strategische mit der operativen Ebene in Verbindung zu bringen. Es braucht nicht nur den Visionär und Strategen, sondern auch den fleissigen und risikobewussten Macher und den sozialkompetenten Vorgesetzten. Die wenigsten Unternehmer bringen alle drei Seiten gleichermassen mit. Viele der thematisierten Hindernisse können mit externer Unterstützung besser bewältigt werden. Ein erfahrener, externer Sparringpartner kann helfen, die eigene Betriebsblindheit zu überwinden. Kleinunternehmen sollten das Heft aber nie ganz aus der Hand geben.

¹ Literatur: John Kotter: *Chaos, Wandel, Führung – Leading Change*, Econ, 1998.

tipp

Widerstand begegnen

↓

Vier Grundsätze sind bei der Überwindung von Widerständen zu beachten:

- Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand. Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung.
- Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft. Die Ursachen liegen im emotionalen Bereich. Es geht um menschliche Bedürfnisse, die (noch) nicht befriedigt sind.
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden. Darum: Denkpausen einschalten und herausfinden, was dahintersteckt.
- Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen. Druck wegnehmen – Antennen ausfahren – gemeinsame Absprachen treffen.

Quelle: Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: *Change Management*, Campus Verlag, Frankfurt 2005.

Abbildung 15 Umsetzung der strategischen Veränderungen

Die nachfolgenden sieben Punkte unterstützen Sie dabei, die Veränderung in die Tat umzusetzen.	
<input type="checkbox"/>	Haben Sie ein einfach verständliches Bild, das als Vision aufzeigt, wohin sich Ihr Unternehmen bewegen soll?
<input type="checkbox"/>	Welche konkreten Ziele müssen Sie mit Ihrer Unternehmung erreichen, um diesen Weg zu schaffen (strategische Ziele)? Sind diese Ziele spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert?
<input type="checkbox"/>	Welche Personen und Gruppierungen sind von der Veränderung betroffen? Wer ist beteiligt? Wie können Sie sicherstellen, mit allen relevanten Stakeholdern im Veränderungsprozess kontinuierlich in Kontakt zu bleiben?
<input type="checkbox"/>	Mit welchen konkreten Massnahmen (Projekte, Aufgaben) müssen diese Ziele umgesetzt werden? Sind die Verantwortlichkeiten und Ressourcen zugewiesen, die Massnahmen terminiert, die Ziele vorgegeben und die Grundlagen geschaffen?
<input type="checkbox"/>	Durch wen und wie werden alle Massnahmenpakete koordiniert und überwacht?
<input type="checkbox"/>	Welche Risiken könnten die erfolgreiche Umsetzung gefährden? Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?
<input type="checkbox"/>	Wie stellen Sie sicher, dass in der Veränderungsphase der ordentliche Betrieb aufrechterhalten werden kann?

Für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist es entscheidend, dass die Ziele und Massnahmen möglichst konkret, messbar und terminiert sind. Mit der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und der Etablierung einer Erfolgskontrolle stellen Sie sicher, dass Abweichungen aufgedeckt und Korrekturen eingeleitet werden.

Glossar

After-Sales-Service: Damit werden alle Massnahmen nach Abschluss eines Verkaufs umschrieben, namentlich die Betreuung bei Fragen und Problemen, Updates, Unterhalt und Reparatur sowie Kundeninformationen. Ziel ist es, den Kunden an das Unternehmen zu binden sowie Ergänzungs- und Nachfolgegeschäfte zu initiieren.

Anspruchsgruppe: Wird häufig auch als «Stakeholder» bezeichnet und umschreibt Personen, Personenkreise und Organisationen (Unternehmen, Behörden usw.), die in einem Bezug zum Unternehmen stehen, Forderungen und ein eigenes Interesse am Verlauf von Prozessen oder an einem Ergebnis haben.

Cashflow: Der Geldfluss oder Cashflow ist eine Kennzahl des betrieblichen Rechnungswesens. Sie umfasst den Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode und gibt darüber Auskunft, ob Unternehmen die erforderlichen Mittel für Ersatz- und Ausbauinvestitionen aus eigener Kraft erwirtschaften können.

Economies of Scale: Von Skaleneffekten oder Economies of Scale spricht man, wenn die Produktionskosten pro hergestellte Einheit mit zunehmender Produktionsmenge abnehmen. Die tieferen Kosten werden durch Effizienzgewinne oder tiefere Einkaufspreise der Vorprodukte erzielt. Skaleneffekte können in einer ganzen Industrie entstehen (z. B. Automobilbranche) oder im Unternehmen selbst.

Economies of Scope: Von Synergieeffekten spricht man, wenn es günstiger ist, die Herstellung verschiedener Güter bzw. Dienstleistungen oder mehrere Produktionsschritte der Wertschöpfungskette in einem Unternehmen zusammenzufassen, als sich auf Teilbereiche zu spezialisieren und andere auszulagern.

Klumpenrisiko: Im unternehmerischen Umfeld bedeutet ein Klumpenrisiko die besondere Abhängigkeit von Zulieferern, Mitarbeitern und Kunden, deren Ausfall das Unternehmen in seiner Existenz bedrohen kann.

Kostenführerschaft: Die Kostenführerschaft ist eine der drei Wettbewerbsstrategien nach Michael Porter. Sie hat zum Ziel, der kostengünstigste Anbieter zu sein. Dies kann ein Unternehmen durch einen natürlichen Vorteil (z. B. günstiger Standort), durch Rationalisieren, durch die Ausnutzung von Skaleneffekten oder durch Prozessoptimierung erreichen.

Marktpositionierung: Die Marktpositionierung umschreibt das gezielte, planmässige Schaffen und Herausstellen von Stärken und Qualitäten, durch die sich ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Einschätzung der Zielgruppe deutlich von anderen unterscheidet. Eine starke Marktposition bedeutet, dass die Stärken von Konkurrenten nur bedingt kopiert werden können.

Preisführerschaft: Man spricht von der Preisführerschaft eines Unternehmens, wenn dieses den anderen Anbietern den Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung diktieren kann. Häufig ist die Preisführerschaft an einen hohen Marktanteil geknüpft.

Stakeholder: siehe Anspruchsgruppe.

Top-down-Ansatz: Im Gegensatz zum Bottom-up-Ansatz wird im Top-down-Ansatz von oben nach unten geführt bzw. werden von den übergeordneten Zielen Massnahmen abgeleitet. Top-down geht vom Abstrakten, Allgemeinen, Übergeordneten schrittweise hin zum Konkreten, Speziellen, Untergeordneten.

Unternehmenskultur: Die kulturellen Aspekte, die im Unternehmen niederschwellig auf Entscheidungen, Verhalten und Strukturen wirken, werden als Unternehmenskultur bezeichnet. Die Strategie eines KU wird massgeblich von der Unternehmenskultur und diese wiederum von der Persönlichkeit des Chefs oder der Chefin geprägt.

Wertschöpfungskette: Das Modell der Wertschöpfungskette von Michael Porter umschreibt die Stufen der Produktion als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten.

Wettbewerbsvorteil: Damit werden Vorteile eines Unternehmens in einer marktrelevanten Dimension (Preis, Qualität, Lieferfrist, Kundenbindung usw.) umschrieben. Ziel jedes Unternehmens ist es, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, um so das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern.

Vorschau

Ausblick. Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» befasst sich mit dem Thema «Gründen». Die beiliegende Sonderausgabe «So gründen Frauen» gibt Ihnen bereits heute einen Vorgeschmack auf das Thema.

Von der Idee zum Start. Die Gründung ist ein häufig begangener, anspruchsvoller Weg zum eigenen Unternehmen. In der nächsten Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihre Geschäftsidee entwickeln und formulieren, die Gründungsphase Schritt für Schritt meistern und die grössten Hürden überwinden. Ein Blick ins Heft lohnt sich auch nach der Gründung: Die Erfahrung zeigt, dass Firmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens die grössten unternehmerischen Herausforderungen zu meistern haben.

Sind Sie eine Unternehmerin oder ein Unternehmer? Wir zeigen Ihnen, wie Sie es herausfinden. Welche Finanzierungsquellen haben Sie und wie setzen Sie das Kapital Erfolg versprechend ein? Wir erläutern Ihnen die Möglichkeiten. Oder eröffnet sich Ihnen ein anderer Weg zur Unternehmerin, zum Unternehmer? Kauf, Franchising, Licensing oder Partnerschaften können alternative Wege in die Selbstständigkeit sein.

Das Heft «Gründen» erscheint im Frühling 2012. Bestellen Sie es schon heute mit dieser Antwortkarte. Oder abonnieren Sie «ku – Führung von Kleinunternehmen» kostenlos. Sie erhalten damit halbjährlich ein Schwerpunktheft zu einem Managementthema – speziell für kleine Unternehmen.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: www.postfinance.ch/ku

Das ku-Unternehmensführungsmodell



Kernelemente der Unternehmensführung. Strategie und Strategieentwicklung sind im ku-Unternehmensführungsmodell die wesentlichen Elemente des Bereichs Chancen und Risiken. Mit dem Entwickeln oder Überarbeiten der Strategie legen Unternehmerinnen und Unternehmer fest, welche langfristigen Ziele sie mit welchen Mitteln und Massnahmen erreichen wollen. Dazu wägen sie Chancen und Risiken ihres Geschäfts ab, formulieren ihre Strategie schriftlich, entwickeln dazu ihr Geschäftsmodell und planen die Umset-

zung. Diese Grundlagen bilden eine fruchtbare Basis fürs erfolgreiche Geschäft.

Überblick über Aufgaben und Funktionen. «ku – Führung von Kleinunternehmen» greift Aspekte der Unternehmensführung auf, die sich in das Modell von Prof. Dr. Urs Frey einordnen lassen. Der innere Kreis des Modells enthält die vier Ordnungsmomente. Sie befassen sich mit den langfristigen Zielen (Strategie), der Gestaltung der Abläufe (Prozesse), der Koordination verschiedener Aufgaben

(Struktur) sowie dem kollektiven System der Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens (Kultur). Im äusseren Ring des Modells sind diese Hauptaufgaben als konkrete Tätigkeitsbereiche der Unternehmerin oder des Unternehmers angeordnet: Strategieentwicklung, Marketing, Innovationsmanagement, Ressourcen- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Finanzmanagement, Personalmanagement sowie Informations- und Wissensmanagement. Diese

Aufgaben hat jede Führungskraft wahrzunehmen, um einen bestimmten Bereich oder das ganze KU zielgerichtet zu leiten. Zum Modell gehören auch die vier Querschnittsfunktionen Chancen/Risiken, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit. Sie durchdringen alle Funktionsbereiche und bearbeiten zentrale Themen, die das Unternehmen als Ganzes besonders stark tangieren.

Bisher erschienen:



Nr. 1, November 2008: Personalmanagement

Personalmanagement ist eine erfolgskritische Schlüsselfunktion im Unternehmen. Im Heft finden Sie Beiträge zur Suche, Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Nr. 2, Mai 2009: Preisgestaltung

Im zunehmenden Preisdruck überlegen sich Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, welcher Preisstrategie sie folgen. Die Preisgestaltung geht einher mit der Positionierung der Firma und ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Das Heft umfasst Beiträge zur Preisfindung in Handel, Gewerbe und Dienstleistungen.



Nr. 3, November 2009: Entwicklungsschritte

Mit der Gründung ist es nicht getan. Unternehmen durchleben verschiedene Phasen: vom Aufbau und Wachstum über Krisen und Turnarounds bis hin zur Übergabe oder zum Verkauf. Diese Phasen rechtzeitig zu erkennen und anzupacken, ist entscheidend für den Erfolg.



Nr. 4, Mai 2010: Finanzielle Führung

Wie das Finanzwesen eines kleinen Unternehmens sinnvollerweise aufgebaut ist, wo die Knackpunkte im Einnehmen oder Ausgeben von Geld liegen und wie diese am besten gemeistert werden können, sind Themen dieser Ausgabe.



Nr. 5, November 2010: Werbung

Kleine Unternehmen müssen kommunizieren, um am Markt gehört zu werden. Durch gezielte Werbung positionieren sie sich bei ihren Zielkunden, heben sich von ihren Konkurrenten ab und fördern den Absatz.



Nr. 6, Mai 2011: Sich selbst führen

Die Führung eines kleinen Unternehmens beginnt bei der Chefin und beim Chef. Der kluge Umgang mit den beschränkten eigenen Ressourcen, Delegation und effiziente Arbeitstechniken sind der Schlüssel zum erfolgreichen Selbstmanagement.

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: www.postfinance.ch/ku.

ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen. www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren. www.postfinance.ch



0 7
Diese Publikation ist in der Sammlung der
Schweizerischen Nationalbibliothek verzeichnet. ISSN 1664-7483
9 771664 748003