

Wachstum durch Wertschöpfung, Teil 1/4

Der Unternehmer als Visionär

KMU gelten als innovative und agile Nischenanbieter. Allerdings verfügen sie über weniger Mittel und Ressourcen für Innovationen als Konzerne und sind in schwierigen Zeiten zurückhaltend mit den Ausgaben. So stellt sich die Frage, wie sich ein Unternehmen effizient aufstellen kann, um auch in Zukunft Neuerungen in den Markt zu bringen.

› Christoph Grosser, Norbert Zeller

Der operative Druck im Geschäftsalltag lässt oft zu wenig Energie und Zeit für grundsätzliches Arbeiten an der Gestaltung und Sicherstellung der Zukunft des Unternehmens zu. Das sporadische, unregelmässige Entfliehen aus dem Alltag in eine kontemplative Sitzung ausser Haus zum Thema «Strategie-Review und -Weiterentwicklung» lässt oftmals kein vertieftes Auseinandersetzen mit den wichtigen Fragen der zukünftigen Lebensfähigkeit des Unternehmens zu.

Strategie und Vision

Die Praxis zeigt, dass Strategiearbeit als notwendige und ständige Arbeit im Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung über das ganze Jahr zu traktandieren ist. Ein klares Bild der Zukunft seines eigenen Unternehmens (Eine Vision: Wohin gehen wir und welche Werte verkörpern wir?) im Markt zu haben, ist nicht das Hirngespinnst eines träumenden Unternehmers, sondern ein täglicher Ansporn für alle Mitarbeitenden auf Basis des definierten Werte- und Kulturverständnisses (Nach V. Frankl, Begründer der Logotherapie) den Weg in die Zukunft Schritt für Schritt zu gehen. Verantwortungsvolles Handeln

einer unternehmerischen Persönlichkeit heisst, sich kontinuierlich den Standpunkt bewusst zu werden, welche Grosswetterlage das Wirtschaftsklima bestimmt, welches die nächsten zwei bis drei

! kurz & bündig

- › Verfügbare Kapazitäten und Ressourcen werden in KMU häufig auf die Sicherstellung des operativen Alltags gelegt und hochfliegende Visionen oder die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen geraten in den Hintergrund.
- › Der verantwortungsvolle Umgang mit den Mitarbeitenden und den Unternehmenswerten erfordert den Blick nach vorn, um die Umsätze und Erträge in der Zukunft zu sichern.
- › Es ist wichtig, mit kontinuierlichen Anstrengungen Innovationen zu fördern und mit Neuheiten die eigene Marktposition laufend zu festigen oder sogar auszubauen.

grossen Teilziele (strategische Stossrichtungen) zur weiteren Entwicklung des Unternehmens in Richtung Vision sind und welche Schritte in der Umsetzung von strategischen Projekten aktuell anstehen.

Allerdings lassen in vielen KMU die Sicherstellung des funktionierenden und rentablen Geschäftes, die ständige Auseinandersetzung mit aktuellen Kundenbedürfnissen und operative Fragestellungen keine Auseinandersetzung mit der Zukunft zu.

Um in einem Bild zu reden: Schleifen wir unsere Säge regelmässig oder haben wir vor lauter Bäumerfällen keine Zeit für das Schleifen unseres wichtigsten Werkzeuges? Die Frage nach dem «Schärfen der Säge» ist aber aktueller denn je. Wir meinen, dass die Beantwortung der Frage nach effektivem und effizientem Tun nicht nur im operativen Alltag zu beantworten ist. Wir empfehlen, die Säge regelmässig zu schleifen.

Regelmässig hinterfragen

Folgende Fragestellungen sind regelmässig zu überprüfen und auch mittels einer

Umweltanalyse kontinuierlich weiterzuentwickeln:

- › Was ist unser Kundenversprechen und kennen wir die Kundenanforderungen heute und morgen?
- › Wie verändern sich die Probleme der Kunden unserer Kunden?
- › Was ist das lösungsunabhängige Problem der Kunden von morgen?
- › Wie können wir diese Probleme der Kunden lösen?
- › Wie verändern sich unsere Kunden (-segmente)?
- › Wie verändern sich die Kundenbeziehungen?
- › Welche Veränderungen an den Vertriebskanälen sind notwendig?
- › Wie schärfen wir den Kundenfokus? (Säge schärfen)
- › Wie verändern sich unsere Mitbewerber im Markt?

› Welche technologischen, soziologischen Veränderungen erwarten wir?

Wie das regelmäßige Krafttraining und der Ausdauerlauf sind die kontinuierliche Beobachtung und Beantwortung dieser Fragen Fitnesstraining für Ihr Unternehmen. Dieses Training ist aber nur effektiv, wenn die richtigen Schlüsse und Massnahmen daraus gezogen werden. Denkarbeit alleine reicht nicht für die erfolgreiche Sicherstellung der Zukunft Ihres Unternehmens.

Die Suche nach Innovationen, neuen Produkten oder neuartigen Prozessen ist in den meisten Fällen weniger schwierig als die darauffolgende Arbeit: Vom Planen zum Tun! Die Herausforderung besteht darin, die Ideen im gesamten Wertschöpfungsprozess umzusetzen und schlussendlich ertragsbringend in den Markt zu

tragen. Gerade in Kombination mit neuen Geschäftsmodellen können sich Chancen für die Erschliessung ganz neuer Kundensegmente eröffnen.

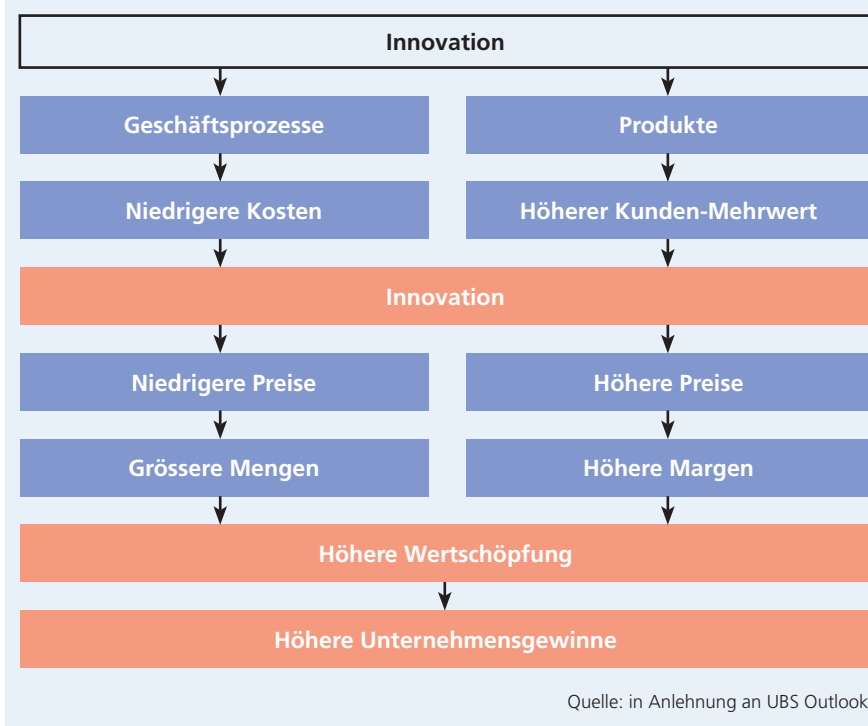
Um Zeit und Ressourcen im gesamten Prozess zu sparen und den heute wichtigen Faktor Schnelligkeit zu erzielen, kann die Begleitung eines externen Innovationsunterstützers Sinn machen. Die Hauptaufgabe der externen Managementberatung besteht im Wesentlichen darin, Innovationen von aussen in das Unternehmen zu bringen, Erfahrungen von anderen Branchen aufzuzeigen und die durchgängige Realisierung effizient zu sichern.

Am Ertrag von morgen arbeiten

Bereichs- und Unternehmensleiter sind oft aus innerer Motivation und Überzeugung Führungskräfte. Sie bauen auf ihr

Anzeige

Insertat 1/2

Abb. 1: Innovation ermöglicht hohe Wertschöpfung

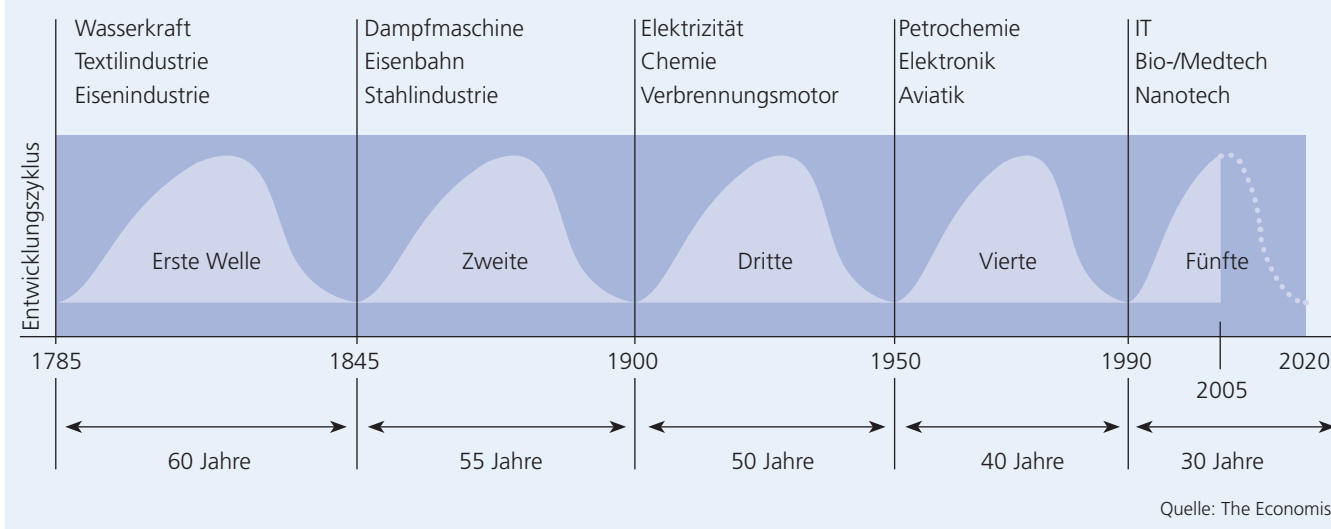
Fachwissen und ihre Berufserfahrung. Damit einher geht oft eine fokussierte, aber auch eingeschränkte Sicht auf den Markt und das Umfeld. Entscheidungen werden auf Basis von erhärteten und für richtig gehaltenen Erfahrungen aus der Vergangenheit gemacht. Der Blick ist im

Hier und Jetzt oder anders ausgedrückt; viele Unternehmen leben von der Hand in den Mund. Das dynamische Wirtschaftsumfeld ändert sich heutzutage aber schneller, die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt kontinuierlich zu und erfordert, dass ohne weitere Verzögerung auf

Chancen und Risiken eingegangen und eine neue Vision entwickelt wird.

Als Unternehmer sollten wir dieses Momentum ernst nehmen und die richtigen Schlüsse für unseren unternehmerischen Alltag in der Zukunft ableiten. In der Arbeit mit jungen Studenten, Fachleuten und Jungunternehmern, welche ihre eigenen Firmen gründen, sehen wir zudem, dass die Sinnfrage – die Frage nach dem Zweck der Unternehmung – nicht nur eine technische oder soziale Frage ist, sondern auch einen intensiven emotionalen Faktor hat. Organisationen sind nicht mehr als Command & Control-Strukturen zu bauen, da diese oft zu langsam und schwerfällig sind. Das Prinzip eines gewissen Grades von Selbstorganisation in einer interdisziplinären Teambildung hilft in jedem Tun.

Dass damit die Führungsarbeit nicht einfacher wird, ist selbstredend. Die Frage stellt sich, wie die Organisationsstrukturen auf diese Bedürfnisse auszurichten sind. Die Herausforderungen an das dynamische Geschäftsumfeld erfordern Selbstorganisation und dezentrale Verantwortung. Die Entscheidungen müssen im Unternehmen dort getroffen werden, wo die besten Informationen und Grundlagen vorliegen und am schnellsten auf

Abb. 2: Neue Technologien lösen Entwicklungsschübe aus

die Bedürfnisse vom Markt reagiert werden kann. Dies ist oft an der Basis. «Lernende Unternehmen» packen die Chancen für Entwicklungen aus Veränderungen viel effizienter. Nicht das Team, welches am besten budgetieren kann, gewinnt, sondern dasjenige mit den tatsächlichen Gewinnen im Markt.

Die Praxis zeigt, dass die Mitarbeitenden häufig so handeln wie im Privatleben; mit Eigenverantwortung und laufend nach Fortschritt strebend. Das Unternehmen gewinnt dabei durch die Sinnhaftigkeit im Tun und Handeln der Mitarbeitenden, mehr Kundennähe, Schnelligkeit bei Veränderungen und nicht zuletzt durch den produktiven Einsatz der vorhandenen Ressourcen wie Zeit und Geld.

Erprobte Managementmethoden dafür gibt es einige. Wir sind der Meinung, dass bei der Wahl und Einführung der vorhandenen Unternehmenskultur, den Märkte, dem eigenen Wertschöpfungsprozess und dem «Mut» des Managements zu Veränderung in den Überlegungen eine wichtige Rolle beigemessen werden muss.

Kultur von Wissensmanagement

Bei der Entwicklung neuer Produkte helfen häufig externe Quellen. Zum Beispiel können Universitäten, Fachhochschulen, Start-ups als Ideengeber dienen und Social Media kann sich eignen, die Marktfähigkeit potenzieller Produkte in einem frühen Stadium zu testen. Die Kundenperspektive ist ebenfalls ein wichtiger Fokus, um Neuerungen erfolgreich in den Markt zu bringen und das Risiko von Fehlleistungen zu reduzieren. Die Betrachtung der Ideen mit den Augen des Kunden kann zur Entdeckung ganz neuer Möglichkeiten führen. Erfolgreich Innovationen im Markt zu lancieren, erfordert ebenfalls ein grundlegendes Verständnis über den Kunden, einschliesslich Umfeld, Alltagsablauf sowie über seine Bedenken und Erwartungen.

Als Ausgangspunkt kann ein Innovations-Lab dienen. In Workshops, Diskussionen

und Ähnlichem wird in interdisziplinären Teams gemeinsam mit Kunden an Ideen und Lösungen gearbeitet. Auf Basis der eigenen Fähigkeiten und Stärken, gekoppelt mit der Sicht des Kunden und dem Wissen der Kundenbedürfnisse, können zeitnah neue Werte im Unternehmen geschaffen werden.

Wissen wirkt auf Ertragsgrössen

Erhebungen und Studien («Profit Impact of Marketing Strategy») zeigen, dass die Produktivität des Wissens auch einen relevanten, positiven Einfluss auf den Ertrag hat. Wissensmanagement ist also auch vor diesem Hintergrund eine wichtige Aufgabe. Mit der Zunahme von Wissensarbeitern in unseren Firmen und dem Eintritt der Generation Y in den Berufsalltag stellen sich neue Fragen für die Entwicklung und Pflege von Wissen im Unternehmen. So können Ideen von Mitarbeitenden in

einem Wikipedia-System gesammelt, gegenseitig weiterentwickelt und kommentiert werden. Alleine mit Dokumentation ist dieses Asset allerdings nicht zu retten. Es braucht zusätzlich eine Kultur von Wissensmanagement. Nach innen selbstorganisierende Teams sind selbstlernend – und zwar als Organisation! Das gesamte Wissen des Teams kann summarisch genutzt und auf mehrere Schultern, sprich Köpfe, verteilt werden. Diese Innovationsinitiativen können durch Fehlen solcher Kulturen und Strukturen im Realisierungsprozess verwässert werden.

Dem entgegenwirken können flache Organisationsstrukturen und interdisziplinär zusammengesetzte Teams. Beides sind Voraussetzungen, um als Unternehmen immer in Bewegung zu bleiben und sich mit der Umsetzung der eigenen Vision und dem Wachstum von morgen aktiv auseinanderzusetzen. «



Porträt



Christoph Grosser

Strategie- und Unternehmensberater

Christoph Grosser ist geschäftsführender Partner bei der Crinera GmbH. Der Unternehmer, Berater und Projektleiter entwickelt seit mehr als 20 Jahren Wachstumsstrategien und treibt Innovations- und Wachstumsprozesse in Unternehmen vorwärts. Er entwickelt und konkretisiert ertragsstarke Geschäftsmodelle für die Zukunft und sorgt für deren erfolgreiche Umsetzung.



Norbert Zeller

Unternehmensberater, Coach, Dozent

Norbert Zeller ist seit über 20 Jahren in verschiedenen Managementfunktionen tätig. Als Verwaltungsrat und Business Angel begleitet er Führungskräfte in der Entwicklung robuster Strategien, im Aufbau neuer Geschäftsfelder, bei Fusionen und Sanierungen. Er unterstützt Führungskräfte, lebensfähige Organisationen und Systeme zu bauen und zu entwickeln.



Kontakt

c.grosser@crinera.ch, norbert.zeller@comzell.ch
www.crinera.ch