

Sind KMU ohne Strategie zum Scheitern verurteilt?

Auf den ersten Blick scheint das Instrument des strategischen Managements für Firmen der unterschiedlichsten Grösse sowie für die lokale und globale Wirtschaft allgemein gültig zu sein. Die jüngsten Studien in Schweizer KMU Betrieben lassen jedoch alle Theorien zur Unternehmensstrategie fragwürdig erscheinen. Für mittelständische Schweizer Firmen könnten diese neuen Erkenntnisse eine aussichtsvolle Zukunft verheissen.

In der Studie aus dem Jahr 2009 stellten wir Fragen wie: Wenn wir von der Redewendung „Manager lassen ihre Arbeit durch andere erledigen“ ausgehen, wie können dann Gründer und CEOs Schweizer KMUs ihr Unternehmen leiten? Welche Hilfsmittel werden eingesetzt, welche Techniken verwendet, um Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen? Glauben Schweizer Führungskräfte tatsächlich an die Theorie, dass jede Art von Führung automatisch strategisches Management beinhaltet?

Einige Führungsexperten sind der Ansicht, dass ein Unternehmen ohne strategisches Managementkonzept nicht unbedingt zum Scheitern verurteilt ist. Wir sind natürlich neugierig, ob und wie Schweizer KMUs ohne durchdachte Firmenstrategie erfolgreich sein können. Tatsächlich können solche Unternehmen nicht nur knapp überleben, sondern richtiggehend florieren. Dies, weil die Unternehmensperformance automatisch eine zentrale Rolle in jeder Firma spielt. Für Firmengründer und CEOs jedoch sind sofort sichtbare Ergebnisse deutlich aussagekräftigere Zeichen für Erfolg oder Misserfolg, als langfristige Bemühungen, wie die Definition und Implementierung einer geeigneten Management Strategie. Warum also überhaupt eine Unternehmensstrategie formulieren?

Da es in einer Firma ohne Strategie keine Analyse strategischer Entscheidungen bedarf, können Zeit und Kosten gespart werden. CEOs sind des weiteren keine Grenzen gesetzt, was Innovationen und Investitionsmöglichkeiten betrifft, da keine Richtlinien festgelegt wurden, die in Gedanken unsichtbare Barrieren bilden könnten. Diese Firmen sind darüber hinaus weitgehend frei in ihrem Handeln, weil es keinen Grund gibt, innerhalb eines festgelegten Rahmens zu agieren. Sie können

beispielsweise bestmögliche unternehmerische Chancen abwarten, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Es besteht kein Druck, knallhart festgelegte Ziele zu erreichen. Die Devise lautet schlicht und ergreifend: „Schwimm mit dem Strom!“.

Natürlich gibt es auch einige Nachteile für Firmen ohne Managementstrategie. Keine Strategie zu haben heisst beispielsweise auch, keinen Fokus zu haben, keine abgestimmten Ziele und bewertete Ressourcen (wie Geld, Fähigkeiten und Personen). Mit dem Ergebnis, dass sich CEOs unkoordiniert und divergierend verhalten. Der Firma fehlen Schlüsselqualifikationen und vielleicht sogar das Kerngeschäft selbst. Da keine periodischen Evaluationen zur Unternehmung und deren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zur Festlegung strategischer Ziele durchgeführt werden, kann es sein, dass das Unternehmen aufgrund der Veränderungen in der Wirtschaft, auf dem Markt und innerhalb der Kundeninteressen hilflos zu Grunde geht. Eine fehlende Strategie kann zur ineffizienten Verarbeitung relevanter Daten, einer Neigung zu falschen Entscheidungen und einer erschwerten Kontrolle über die Vergabe von Ressourcen führen.

Vom “guten” zum “herausragenden” Schweizer KMU

Die Ergebnisse unserer Umfrage aus dem Jahr 2009 in 183 Schweizer KMUs rücken die Führungsansichten eines „guten“ Schweizer KMUs und den Weg von einem “guten” zum “herausragenden” KMU in das Zentrum der Management Excellence in kleinen und mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz. Strategisches Denken und die Implementierung einer Unternehmensstrategie kommen erst an zweiter Stelle. Für klein- und mittelständische Schweizer Firmen könnte die Umsetzung dieser neuen Erkenntnisse in eine aussichtsvolle Zukunft führen. Aus der Studie sind elf Überzeugungen und neun Meilensteine auf dem Weg von einem lediglich guten, zu einem herausragenden Unternehmen hervorgegangen.

Überzeugung 1: Herausragende Schweizer KMUs sind klar bestrebt, eine gerissene, flexible Strategie zu entwickeln und einzuführen, die nicht unbedingt umfangreich und kompliziert sein muss

Jedes KMU muss selbst entscheiden, wieviel Zeit und Geld es in die Entwicklung der eigenen Management Strategie inklusive Einführung und Optimierung investieren möchte. Grossartige Unternehmen sind überzeugt, dass die investierte Zeit wertvoll

ist und nehmen den Entwicklungsprozess und vorhandene Verbesserungsmöglichkeiten ernst. Statistiken belegen klar, dass sich besonders erfolgreiche Firmen aus Überzeugung für die Bildung einer schlanken Führungsstruktur einsetzen. Die Erarbeitung, Einführung und Adaption der Unternehmensstrategie ist ein stetiger Prozess bzw. Kreislauf, vollintegriert in das gesamte Management Team und die jährlichen Evaluationen. Herausragende Organisationen konzentrieren sich darauf, den Verwaltungsaufwand zu minimieren, Augenwischereien zu vermeiden und Ergebnisse statt blanker Rhetorik vorzuweisen. Die Entscheidung, eine Management Strategie festzulegen, wird bewusst getroffen und daher nicht hinter das Tagesgeschäft, das Management Team oder die organisatorische Entwicklung gestellt. Für die Gestaltung und Verwirklichung der Unternehmensstrategie ist höchste Leistungsfähigkeit gefragt, um eine unnötig komplizierte Strategie zu vermeiden oder gar gezwungen zu sein, ein kostenintensives Beratungsunternehmen zur Strategieentwicklung beizuziehen.

Überzeugung 2: Herausragende Unternehmungen nehmen kurzfristige Planungen ernst

Sie sind clever genug, um nebst langfristigen Visionen ihre wirtschaftliche Entwicklung jährlich zu beobachten, zu beurteilen und zu analysieren. Diese Haltung unterscheidet grossartige Unternehmungen von allen anderen befragten Gruppen. Diese Unternehmungen wissen, dass in einem Arbeitsumfeld voller Unklarheiten und Herausforderungen eine vorausschauende Planung zwingend notwendig ist. Die jährliche Planung beinhaltet überwiegend organisatorische, administrative und wirtschaftsbezogene Themen. Sich zudem permanent die zwölfmonatige Spanne vor Augen zu halten, in der die produktive Beschäftigung und der Ausbau geschäftsrelevanter Beziehungen stattfinden können und müssen, hilft diesen Unternehmungen, ihre Ziele zu erreichen. Sie bevorzugen eine Jahresplanung, um ihre Firma im Arbeitsalltag bewusst steuern zu können.

Überzeugung 3: Exzellente Unternehmen sind offen genug, eine festgelegte Management Strategie anzupassen, um flexibel zu bleiben

Diese Einstellung unterscheidet herausragende Betriebe im Besonderen von den „Strategen“ – also jenen Firmen, die an einer Firmenstrategie im Sinne der Definition

von Ansoff, Chandler, Andrews, Mintzberg und MacCrimmon festhalten. Exzellente Unternehmen sind sich der Gefahr eines Strategie-Hypes, der zu vollkommener Betriebsblindheit führen kann, durchaus bewusst. Eine Strategie ist dann sinnvoll und unterstützend, wenn Anpassungen und Verbesserungen eben jener Strategie Teil der formulierten These sind. Lieber keine Strategie formulieren als eine „falsche“ Taktik festlegen, die dem Erfolg der Firma schadet. Es ist nicht unbedingt einfach, eine „falsche“ Strategie zu entdecken und daher zu verhindern, weshalb man gut beraten ist, einer Führungsstrategie nicht blind zu folgen, sondern mit Umsicht zu begegnen. Übertreffende Unternehmen sind entschlossen, die Balance zwischen einer strikten Einhaltung der Managementstrategie und der vollkommenen Ignoranz der Restriktionen einer zu straff erarbeiteten Strategie zu halten. Damit möchte man negative Folgen durch den Einsatz einer „falschen“ Strategie verhindern.

Überzeugung 4: Herausragende Unternehmen fokussieren sich auf die wirtschaftlichen und organisatorischen Ziele der Firma

Exzellente Unternehmen setzen sich demnach Ziele wie z.B. die Jahresplanung, und erreichen diese auch in der vorgegebenen Zeit und mit den kalkulierten Ressourcen. Das funktioniert jedoch nur, wenn das Management Team und alle Mitarbeitenden die Ziele als sinnvoll erachten. Der Kniff ist, alle internen Meinungsbildner (oder Meinungsführer) an der Entwicklung der Unternehmensziele und der organisatorischen Abläufe zu beteiligen – ja sogar so viele Mitarbeitende wie möglich mit einzubeziehen. Dieses Vorgehen ist faktisch umsetzbar, vor allem in kleinen und mittelgrossen Unternehmen. Herausragende Betriebe modernisieren die Firma durch effiziente und effektive Prozesse. Sie bündeln die Geschäftsziele. Sie sind sich des Lebenszyklus‘ der Unternehmensentwicklung bewusst. Sie kennen die organisatorischen Massnahmen ihres Betriebes und erhalten dadurch den benötigten Einblick, um die am besten geeigneten Ziele zu formulieren, den Fokus richtig zu setzen.

Überzeugung 5: Exzellente Unternehmen fördern das Selbstbewusstsein, indem sie den einzelnen Abteilungen Gewinn- und Verlustverantwortung übertragen

Während der Wachstumsphase eines Unternehmens werden Strukturen und Prozesse erarbeitet, die die Bewältigung des Tagesgeschäfts unterstützen sollen. Oft genug jedoch verfängt sich das eigene Unternehmen im Netz der Hierarchie, z.B. durch einen riesigen Verwaltungsapparat, heimliche Herrscher, Sündenbockmentalitäten und überschneidende Verantwortungsbereiche, sodass das Leistungsspektrum ungewollt verlangsamt wird. Eine entscheidende Richtungsänderung würde sich dadurch ergeben, dass die Unternehmensstrukturen wieder auf den Ursprungszustand bei der Firmengründung zurückgesetzt werden. Von vorne zu beginnen bedeutet dann allerdings auch, kleinere Geschäftseinheiten zu bilden, die jeweils die Verantwortung für Gewinn und Verlust in ihrem Bereich übertragen bekommen. Dadurch soll der Unternehmenssinn (Entrepreneurship) in der gesamten Unternehmung gefördert werden. Selbstsicherheit innerhalb einer Unternehmung ermöglicht so einen Sinneswandel im Bereich des unternehmerischen Denken und Handeln. Eigenständige Abteilungen widerspiegeln die projektorientierten Firmen. Projektbezogene Konzerne brechen starre Organisationsstrukturen zu Gunsten von dynamischen Prozessen auf.

Überzeugung 6: Herausragende Unternehmungen unterstützen das Insourcing eigener Produkte und Dienstleistungen durch Aufgabenerweiterung und Arbeitsbereicherung

Management Theorien stellen mitunter das Outsourcing (die Auslagerung von Produktions- oder Dienstleistungen an Externe) als Wunderwaffe für Effizienz und Effektivität dar. Hintergrund dieser Überzeugung ist die Absicht, sich auf die Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens zu fokussieren, indem bestimmte Schritte der Wertschöpfungskette einer anderen Firma übertragen werden. Herausragende Unternehmungen aber folgen diesem Trend moderner Betriebswirtschaftslehren nicht. Vielmehr versuchen diese, so viele Prozesse wie möglich im eigenen Unternehmen zu behalten. Um das betriebsinterne Know-how und die Wertschöpfung zu maximieren, setzen sie daher auf Aufgabenerweiterung und Arbeitsbereicherung. Statistiken zeigen deutlich, dass exzellente Unternehmen es vorziehen, eigenständig zu sein, in dem sie alle benötigten Kompetenzen durch

das eigene Team abdecken. Dies bedingt jedoch intensive, innerbetriebliche Schulungen und die Aktivierung der Arbeitskräfte innerhalb des Unternehmens. Handlungsfähige Mitarbeitende kommen dem Unternehmen und den Personen selbst zu Gute.

Überzeugung 7: Exzellente Betriebe vermeiden finanzielle Abhängigkeiten durch Investitionen innerhalb der vorhandenen Ressourcen (Eigenkapital)

Diese Eigenschaft unterscheidet die Unternehmen von allen anderen befragten Gruppen. Herausragende KMUs bleiben weitgehend unabhängig von externen Verpflichtungen, vor allem von finanzieller Unterstützung. Diese Bestrebung stimmt wesentlich überein mit der finanziellen Leistungsfähigkeit, zu der die exzellenten Betriebe befragt wurden. Daher sind die hohen Bewertungspunkte in diesem Bereich keine Überraschung. Und doch ist es interessant zu wissen, wie diese Unternehmungen es schaffen, auch in finanziellen Belangen als „herausragend“ bezeichnet werden können, sodass sie von Darlehen unabhängig bleiben, nicht unter dem Druck von Shareholdern oder Stakeholdern stehen etc. Ihr Geheimnis offenbart sich nur indirekt – durch die bereits erwähnten und noch folgenden „Überzeugungen“. Es fühlt sich gut an, in finanzieller Unabhängigkeit Handel zu betreiben und Geschäftsbeziehungen zu pflegen.

Überzeugung 8: Herausragende KMUs sind in hohem Masse pro-aktiv, ja sogar risikofreudig

Sie überwachen fortwährend neue Ideen und potentielle neue Möglichkeiten für Kunden, Produkte, Gewerbe, Technologien, Wertschöpfung etc. Diese Eigenschaft erfordert geistige Mobilität, Interesse am Geschehen über die Grenzen der eigenen Unternehmung hinaus, bspw. an den äusseren Einflüssen, eine gesunde Neugier und ein gutes Gespür dafür, was von Interesse für die Unternehmung ist und was eben nicht. Exzellente KMUs erkennen die kleinsten Signale auf dem Markt, bei den Kunden und den Mitarbeitenden. Sie warten nicht darauf, dass die Mitbewerber reagieren. Sie handeln – sofern möglich – zuerst, da sie den Vorteil des ersten Schachzugs kennen.

Überzeugung 9: Exzellente Betriebe konzentrieren sich darauf, neue Geschäftsbereiche zu erforschen.

Kreiere und unterstütze alle schöpferischen Bemühungen an der Führungsspitze. Das ist die grosse Pflicht der Jungunternehmer – und gleichzeitig ihre Kernkompetenz. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie ein Unternehmen geschaffen und unterstützt werden kann. Im Vergleich mit den anderen befragten Gruppen haben sich die herausragenden KMUs überwiegend dafür entschieden, neue Geschäftsfelder zu erkunden. Sie haben sich der Erforschung zusätzlicher Chancen auf dem Markt verschrieben. Zusätzlich gibt es innerhalb dieser erfolgreichen Unternehmungen eine auffällige Übereinstimmung in der Bemühung um kontinuierliche Verbesserung der internen Prozesse im Bereich von Administration, Produktion und der Wertschöpfungskette. Dadurch sollen die Geschäfte angekurbelt und gesteigert werden.

Überzeugung 10: Herausragende KMUs bevorzugen Projekte mit kleinerem Umfang

Sie sind jedoch ebenfalls offen, vereinzelte Grossprojekte durchzuführen. Dieses Charakteristikum ist nicht einfach zu interpretieren oder gar zu verstehen. Aber einige dieser Unternehmungen beteiligen sich vollkommen unbesorgt an Geschäften mit überaus grossem Volumen. Die Statistiken zeigen deutlich, dass exzellente Unternehmungen wild entschlossen sind, sich hohe Ziele zu setzen und keine Angst zu zeigen. Sie unterwerfen sich nicht dem Schweizer Prinzip von einer „Kultur der Mittelmässigkeit“, sodass kreative Köpfe gestoppt werden, sollte die neuartige Idee oder das Projekt erfolgreich sein.

Überzeugung 11: Brillante Unternehmungen ziehen Ihren Nutzen eher aus beruflichen Beziehungen als aus dem geschäftlichen Kontakt mit engen Freunden

Sie befördern daher bevorzugt Mitarbeitende zu Geschäftspartnern. Die Firmen berichten, dass sie dazu tendieren, eine Aktiengesellschaft statt einer GmbH oder einer Co KG zu gründen. Der nächste Schritt ist daher ein interner Rekrutierungsprozess des AG Partners aus den eigenen Reihen. KMUs sind bei weitem nicht zu klein, um einen qualifizierten CEO für Führungsaufgaben zu stellen, der die Unternehmensnachfolge intern regelt. Oft ist es sogar üblich, dass der

erbberechtigte CEO, z.B. der Sohn oder die Tochter des Firmengründers, die Managementpflichten vollständig übernimmt. „Verschwende keine Zeit mit Deinen Konkurrenten (Du wirst sie nicht überzeugen). Gründe stattdessen lieber einen hervorragenden Beirat (Dein Projekt ist immer so cool wie die coolen Leute, die Dich unterstützen). Finde Mitverschwörer. Beginne zu Netzwerken. Finde Kunden. Denke als Kunde – von Anfang an. Rekrutiere Frau/Herr Nachfolger/in. Nimm die Nachfolgeregelung Ernst.“

Meilenstein 1: Eine reife, herausragende Unternehmung packt die Dinge selbst an und übernimmt die volle Verantwortung

Eine Organisation ist nicht statisch. Vielmehr kann sie mit einem lebenden Organismus verglichen werden: Nach der Gründung unterliegt sie permanenten Veränderungen und den verschiedensten Ansprüchen des Marktes. Umfangreiche Management Literatur bietet in diesem Fall Konzepte, die das Unternehmen zurecht kommen lassen, die vermitteln, wie mit den Anforderungen der Mitarbeitenden, den Wünschen der Kunden, allfälliger Wirtschaftskrisen und staatlichen Einschränkungen umzugehen ist. Herausragende Organisationen erweitern ihre Kompetenzen, in dem sie möglichst viele Prozesse selbst übernehmen (Do-it-yourself approach), und das Risiko der Zusammenarbeit mit externen Partnerfirmen tunlichst vermeiden. Und dies, obwohl Outsourcing so populär geworden ist. Vor allem die CEOs gewährleisten durch die Übernahme von möglichst viel Verantwortung die Erreichung des Unternehmensziels: der Autonomie. Dies gilt aber auch für die Abteilungsleiter, Spezialisten, Mitarbeitenden etc. Volle Verantwortung zu übernehmen, heisst, diese Verantwortung auch zu akzeptieren, was die Forderung nach einem erhöhten Engagement für das Unternehmen unterstreicht. Erfolgreiche Unternehmungen sind sich sehr wohl bewusst, dass Mitarbeitende bereit sind, sich mehr einzusetzen und zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, wenn ihnen entsprechende Verantwortung und Kompetenz übertragen wird. Mit solch einem Team kann die Organisation reifen und sicher sein, dass sie mit internen Veränderungen und den externen Einflüssen des Marktes Schritt halten kann.

Meilenstein 2: Eine herausragende Zukunft meistern – anspruchsvolle Szenarien und ökonomische Modelle

Es gibt verschiedene Mittel und Wege mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen innerhalb eines Unternehmens umzugehen. Wenn sich exzellente Unternehmungen mit der Zukunft befassen, dann kreieren sie Visionen und entwickeln dazu verschiedene Szenarien. Sie zögern nicht, Grenzen zu überschreiben und illustrieren hoch komplexe oder gar unmögliche Szenarien. Gleichzeitig verwenden diese Betriebe aber auch Modelle und Kontrollinstrumente, wie z.B. ERP (Enterprise Resources Planning), computerbasiertes Wissen, Innovationsmanagement, Balanced Scorecard und/oder betreiben Prozessüberwachungen, die von einem Qualitätsmanagementsystem wie ISO 9001:2008 oder EFQM (European Foundation for Quality Management) abgeleitet sind. Herausragende Firmen vereinen beide Denkansätze – die kreative Geisteshaltung und die ökonomische Betrachtungsweise.

Meilenstein 3: Die Suche nach herausragenden Führungskompetenzen – von der Grund- bis zur stetigen Weiterbildung.

Wie viel Geschäftsführungssinn braucht der Kopf eines KMU Betriebes? Wie viel muss er oder sie über die verschiedenen Fachgebiete wissen, die der Produktion und der Dienstleistungen des Unternehmens zugrunde liegen? Wie solide müssen die wirtschaftlichen und verwaltungstechnischen Kompetenzen sein, um ein Schweizer KMU erfolgreich zu führen? Für herausragende Unternehmungen ist es entscheidend, Fach- und Führungskräfte mit sehr guten Berufsausbildungen für sich zu gewinnen. Sie sind darauf erpicht, angefangen von der Grundbildung bis zur stetigen Aus- und Weiterbildung im eigenen Unternehmensbereich zu profitieren. Tatsächlich ist es so, dass Schweizer Führungskräfte sich damit rühmen können, mehrere Kurse und Seminare pro Jahr absolviert zu haben. Dabei werden hauptsächlich Veranstaltungen mit Themengebieten rund um Handel, Controlling, Marketing, Innovation, Management und Risk Management besucht. Exzellente Unternehmungen investieren daher Zeit und Geld in ein breit gefächertes Portfolio an Aus- und Weiterbildungsmassnahmen.

Meilenstein 4: Zu einem herausragenden KMU heranwachsen – Geschäftspartner in Spitzenteams und Selbständigkeit für die Abteilungen

Eine reife Unternehmung zu werden ist die Voraussetzung für den Fortbestand eben dieser Firma. Dabei kann der Reifeprozess möglicherweise auch ein Wachstum, steigende Mitarbeiterzahlen, komplexere organisatorische Strukturen und allenfalls sogar eine vielfältigere Produkt- und Dienstleistungspalette beinhalten. „Wachstum“ ist jedoch nicht zwingend eine Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Herausragende Betriebe sind der Überzeugung, dass Abteilungen oder Bereiche selbstständig arbeiten können müssen, um wachsen und gedeihen zu können. Ist Eigenständigkeit demnach ein Schlüsselfaktor für florierende Unternehmungen? „Ja, sicher!“, sagen die exzellenten Betriebe. Für den einstigen Firmengründer, der noch heute ins operative Geschäft eingebunden ist, ist Autonomie jedoch ein zweischneidiges Schwert. In solchen Situationen bietet das Führungsprinzip herausragender KMUs jedoch Unterstützung: „Hören Sie auf, den Einzelkämpfer zu geben, sich als einzig fähige Führungskraft zu sehen und fordern Sie ein Teammitglied dazu auf, als Geschäftspartner in Ihre Unternehmung einzusteigen!“ Unternehmensleitungen, die aus zwei oder drei Kompagnons mit gleichen Rechten und Pflichten bestehen, sind in erfolgreichen KMUs in der Schweiz die bevorzugte Organisationsstruktur.

Meilenstein 5: Wichtige Synergien fördern – komplementäres Know-how beitragen und dadurch innovative Produkte und Dienstleistungen realisieren

Partnerschaften mit anderen Unternehmungen zum Zweck gemeinsamer geschäftlicher Aktivitäten ist für herausragende Firmen ein wichtiges Thema. Damit sollen die Kernkompetenzen des eigenen KMUs erweitert werden, sodass durch zusätzliches Fachwissen der anderen Unternehmungen innovative Produkte und Dienstleistungen im eigenen Betrieb realisiert werden können. Exzellente Unternehmungen sind von dieser Möglichkeit der Synergienutzung absolut überzeugt. Ein kooperativer Wissensaustausch mit anderen Firmen kann durch Allianzen, Joint-ventures, Arbeitsgemeinschaften, Forschungsprojekte etc. gefördert werden. Es ist keine leichte Aufgabe, ergiebige Geschäftsbeziehungen zu etablieren, die sich als wertschöpfend für das Unternehmen erweisen. Es müssen Gelegenheiten gesucht und geschaffen werden, um geeignete Partner zu finden. Die

einstigen Kuppler im Businessalltag wie Swiss Military, Service-Clubs (wie z.B. Rotary, Lions), Golf Clubs, Messen oder Konferenzen bieten oft nicht mehr ausreichend Möglichkeiten, potentielle Spezialisten zu treffen, die das gesuchte Wissen, den gewünschten Erfahrungsschatz mit sich bringen. Ergänzende, dringend benötigte Kernkompetenzen anderer Unternehmungen zu erhalten, ist ein Schlüsselproblem für Klein- und Mittelbetriebe. Herausragende KMUs nutzen daher aktiv ihre industriellen Beziehungen, um entsprechende Allianzen, Joint-ventures, gemeinsame Forschungsprojekte etc. aufzubauen.

Meilenstein 6: Gute Führungsbeziehungen pflegen – Geschäftsbeziehungen aufbauen und Aktivitäten zur Nachfolgeregelung einplanen

Da es sich bei Schweizer KMUs meist um Betriebe mit 10 bis 50 Angestellten handelt, kennen sich die Angestellten untereinander gut – oft sogar ein bisschen zu gut. In den wenigen Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten herrscht mehr Anonymität. Die Kollegen sehr gut zu kennen hat definitiv Vor- und Nachteile. Viele Dinge können einfacher bewältigt bzw. durchgeführt werden. Es gibt aber auch wesentlich mehr zwischenmenschliche Probleme, die gelöst werden müssen. Die ausschlaggebende Frage ist, wie man mit den Mitarbeitern in einem Büro gut auskommen kann, ohne allzu persönlich zu werden. Gerade klein- und mittelständische Betriebe müssen fortschrittlicher darin werden, die Balance zwischen menschlicher Nähe und professioneller Beziehungsebene zu halten. Herausragende KMUs bevorzugen daher ein gutes Arbeitsklima auf rein beruflicher Ebene. Unternehmensinterne Kommunikation wird als zentrales Thema betrachtet. Daher wirkt es so, als hätten alle Mitarbeitenden ein Selbsterfahrungstraining und einen Kurs in zwischenmenschlicher Kommunikation absolviert. Enge Freundschaften im Betrieb werden nicht gesucht. Und dennoch sind Familienunternehmungen, in denen die Tochter oder der Sohn die Führungsrolle übernimmt, innerhalb der erfolgreichen Unternehmungen stark verbreitet. An der Konzernspitze ist dann insbesondere professionelle Kommunikation zu finden. Und zudem Professionalität, wenn es um die Nachfolgeregelung geht.

Meilenstein 7: Die Eigenverantwortlichkeit ausweiten – auch innerhalb der Unternehmensleitung

Innerhalb aller befragter Gruppen gibt es eine einzige Führungsfrage, die für alle gleich stark bedeutend ist: es ist der Stellenwert guter Beziehungen innerhalb der Unternehmensleitung. Gefolgt von der Ausweitung der Zuständigkeiten jedes einzelnen Mitglieds der Führungsgruppe. Dieser Gedanke zeigte eine eindrücklich grosse Übereinstimmung innerhalb der gesamten Erhebung. Obwohl die Befragten – Gründer, CEOs und Unternehmensleiter Schweizer KMUs – selbst auf der obersten Führungsebene angesiedelt sind, versuchen sie alle, Eigenverantwortlichkeit zu fördern. Sie setzen mehr Vertrauen in ihre Manager. Die Kongruenz in diesem Punkt der Umfrage ist mit Abstand die grösste innerhalb aller befragten Gruppen, besonders innerhalb der Gruppe der besonders erfolgreichen KMUs (71%). Die Vorteile durch die Steigerung des Verantwortungsbewusstseins für das Unternehmen und die Mitarbeiter, Strategie, Partner und Produkte, sind von grossem Wert für herausragende KMUs.

Meilenstein 8: Der Konkurrenz unbesorgt Geschäftsinformationen offenbaren.

Management Trainer und Marketing Berater raten fortwährend dazu, die „Familienjuwelen“ vor der Öffentlichkeit zu verstecken. Um erfolgreich zu sein, predigen sie, muss die Unternehmensleitung Geschäftsdaten schützen, Know-How und Betriebsanlagen vor Schaden und unbefugtem Zugriff bewahren. Allerdings könnte dieses ängstliche Verhalten den offenen Austausch innerhalb des Top Managements behindern. Sich nur auf den Datenschutz zu konzentrieren, bindet die Energie und blockiert den Geist. Misstrauische Führungsteams merken vielleicht einmal nicht mehr, dass sie sich dieser Beeinträchtigung ausliefern. Führen in „geheimer Mission“ ist sicher nicht der Weg, den herausragende KMUs einschlagen. Sie spielen mit offenen Karten, da sie keine augenscheinlichen Geheimnisse haben, von denen andere Unternehmungen profitieren könnten. Dies ist ein bemerkenswerter „Vorteil, Resultat und Profit“, von dem in der Schweizer Geschäftswelt selten gesprochen wird.

Meilenstein 9: Die Präsenz auf dem Markt und in der Welt erhöhen.

Verglichen mit anderen befragten Gruppen sind erfolgreiche KMUs darauf erpicht, ihre Präsenz als Marktteilnehmer zu erhöhen. Auch wenn es nur kleine oder mittlere Unternehmen sind – für herausragende KMUs ist es wichtig, sich auf dem Markt zu zeigen, von Kunden wahrgenommen und von Konkurrenten respektiert zu werden. Es ist nicht nötig, sich in Zurückhaltung zu üben, so wie viele Schweizer Unternehmungen das normalerweise tun. Bedeutende KMUs lieben den Wettbewerb auf dem Markt und versuchen, ihren Einfluss zu vergrössern. Sie denken global und vergessen daher nie, diesen über geographische Grenzen hinaus zu erweitern. Sie interessieren sich für ausländische Märkte und deren Kunden. Der Begriff „international“ lässt sie nicht zusammenschrecken. Die herausragenden KMUs vertrauen auf die grosse Gemeinschaft der internationalen Geschäfte.

Angelo Amonini (2010). *“Best Practice and Absence of Strategy in Small & Medium Size Enterprises”*. Die Studie in deutsch sprechenden klein- und mittelständischen Betrieben der Schweiz (KMU) wurde in Zusammenarbeit mit www.kmuswiss.ch durchgeführt. Diese empirische und analytische Forschungsarbeit ist nun im Buch „The Strategy Myth“ No Management Strategy – Company doomed to fail? veröffentlicht worden.

ISBN 978-3-86386-557-3

www.book-on-demand.de