

Dr. Kurt Weigelt

Das KMU-Prinzip

Erfolgsrezepte für
kleinere und mittlere Unternehmen



IHK
St. Gallen
Appenzell

KMU-Prinzip 1: Die Motivation macht den Unterschied

Für die überwiegende Mehrheit der KMU liegt die zentrale strategische Zielsetzung in der Sicherstellung ihrer langfristigen Unabhängigkeit.

Setzt man sich mit den besonderen Bedürfnissen kleinerer und mittlerer Unternehmen auseinander und grenzt man diese von den Grossunternehmen ab, dann geht es nicht um die Frage, wer besser oder schlechter, effizienter oder bürokratischer ist. Entscheidend ist vielmehr die Erkenntnis, dass es um unterschiedliche Strukturen mit jeweils eigenen Spielregeln geht. Der entscheidende Unterschied liegt dabei nicht in der Grösse, sondern in den Geschäftszielen. Das Ziel bestimmt die Strategie, die Strategie bestimmt die Struktur. Im Gegensatz zur Konzernwirtschaft orientiert sich die überwiegende Mehrheit der privat gehaltenen Unternehmen nicht an kurzfristigen quantitativen Zielsetzungen wie Umsatz oder Anzahl Mitarbeitende. Weit entscheidender ist ihre Unabhängigkeit.

Selbstverständlich will man auch hier Geld verdienen und durch ein angemessenes Wachstum die Zukunft des Unternehmens sichern. Die materiellen Kriterien Gewinn und Wachstum werden jedoch der strategischen Zielsetzung der langfristigen Unabhängigkeit untergeordnet. In letzter Konsequenz geht es nicht darum, möglichst viel zu verdienen und in möglichst kurzer Zeit möglichst gross zu werden, sondern um den Erhalt der Unabhängigkeit der Unternehmung. Die Motivation macht den Unterschied. Der ideelle Aspekt der Unabhängigkeit ist weder unmittelbar gewinn- noch wachstumsorientiert. Er rechnet sich nur im übertragenen Sinne und nur für Unternehmer und Angestellte, die ein unabhängiges, persönliches und der Sache verpflichtetes Umfeld der Arbeit in grossen, bürokratischen Strukturen vorziehen.

KMU-Prinzip 2: Master of Business Action

Erfolgreiche KMU kopieren nicht die Spielregeln grosser Konzerne, sondern definieren ihre eigenen Erfolgsrezepte.

Erfolgreiche kleinere und mittlere Unternehmen setzen auf ihre besonderen Stärken. Im Zentrum steht der Wille, die Unabhängigkeit der Unternehmung zu sichern. Das Streben nach Selbstbestimmung und Selbstverantwortung gibt den kleineren und mittleren Unternehmen eine Kraft, die langfristige Ziele stärker gewichtet als die kurzfristige Optimierung des Geschäftserfolgs. Ein weiterer Vorteil liegt in der Einheitlichkeit der Führung. Die Entscheidungsträger sind vielfach Eigentümer, oberste Führungskraft und Fachperson in einem und verbinden persönlich die grundlegenden Werte des Unternehmens mit der strategischen und der operativen Ebene. Formelle Strategie- und Kommunikationsprozesse spielen eine untergeordnete Rolle. Die Geschäfte werden über den direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden und den Kunden und mit einer ausgeprägten Handlungsorientierung gesteuert. Der geringe Formalisierungsgrad ermöglicht die rasche Reaktion auf Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung. Produkte und Dienstleistungen werden mit der Fähigkeit zur Variation individuell und nach den Wünschen der Kunden erstellt. Erfolgreiche kleinere und mittlere Unternehmen zeichnen sich durch ihre Anpassungsfähigkeit aus.

Echte KMU-Unternehmer sind keine Verwalter, sondern Master of Business Action. Für sie gilt der Slogan aus der Sportartikelwerbung: «Just do it». Erfolgreiche kleinere und mittlere Unternehmen kopieren nicht die Spielregeln grosser Konzerne, sondern definieren ihre eigenen Erfolgsrezepte:

Erfolgsrezept 1: Ausrichten auf das Ziel

1

Jedes unternehmerische Handeln ist auf das Ziel der langfristigen Unabhängigkeit auszurichten.

Wachstum ist für kleinere und mittlere Unternehmen kein selbständiges Geschäftsziel, sondern interessiert nur soweit, als dieses der langfristigen Unabhängigkeit der Unternehmung dient. Es ist durchaus denkbar, dass ein Unternehmen wachsen muss, um wettbewerbsfähig und unabhängig zu bleiben. Im Grundsatz kommt jedoch die Unabhängigkeit vor Wachstum. Aus Sicht der finanztechnischen Kennzahlen orientieren sich kleinere und mittlere Unternehmen nicht in erster Linie am Umsatz, sondern am Gewinn, an der Liquidität und am Eigenfinanzierungsgrad. Ein überdurchschnittlicher Gewinn und eine hohe Liquidität sichern im Tagesgeschäft diejenige Unabhängigkeit, die es braucht, um jederzeit kurzfristig und in eigener Verantwortung handeln zu können.

Für Aufträge, die einen grossartigen Umsatz und öffentliche Anerkennung garantieren, sich aber unter dem Strich nicht rechnen, gibt es in der Welt der kleineren und mittleren Unternehmen keinen Platz. Wachstumsstrategien, die nur über Fremdkapital und mit einem hohen Risiko zu realisieren sind, stehen sie mit Skepsis gegenüber. Einzig in Ausnahmesituationen werden sie Investitionen tätigen, die im Falle eines Misserfolgs den Verlust der Unabhängigkeit des Unternehmens nach sich ziehen. Die Unabhängigkeit als Geschäftsziel ist in der Regel eng mit der persönlichen Lebensplanung der Entscheidungsträger verbunden und daher auf Langfristigkeit angelegt. Damit unterscheiden sich kleinere und mittlere Unternehmen fundamental von börsenkotierten Unternehmen, die in Quartalsergebnissen denken.

Erfolgsrezept 2: Der Mensch im Mittelpunkt

2

Der entscheidende Träger jeder Unternehmung ist der Mensch, ungeachtet aller hochentwickelten technischen Mittel.

In grossen Unternehmen steht die Sach- und Aufgabenorientierung im Zentrum der Organisation. Die betrieblichen Prozesse werden analysiert, in Teilaufgaben zerlegt und in Stellen, Bereiche und Abläufe strukturiert. Kleinere und mittlere Unternehmen dagegen werden nicht um Aufgaben, sondern um Menschen herum gebaut. Der Mensch steht im Mittelpunkt. Die Struktur wird nicht auf die Aufgabe an sich, sondern auf die besonderen Neigungen, Fähigkeiten und Bedürfnisse der einzelnen Entscheidungsträger ausgerichtet. Das zentrale Element der erfolgreichen Führung von kleineren und mittleren Unternehmen ist das gegenseitige Vertrauen. Nur wer durch sein persönliches Beispiel führt, wer selbst bereit ist, all das zu tun, was er von seinen Mitarbeitern verlangt, kann Verantwortung übernehmen.

Erfolgreiche Führung bedeutet, sich an die Spitze stellen. Kleinere und mittlere Unternehmen kann man nicht von hinten, von der vollklimatisierten VIP-Lounge mit reserviertem Parkplatz aus leiten. Mit jeder Stufe, die eine Information auf dem Weg nach oben überspringen muss, entfernt sich ihr Wahrheitsgehalt ein Stück von der Wirklichkeit. Die Entscheidungsträger haben daher ihren Einsatzbereich dort, wo die erfolgsrelevanten Beziehungen gepflegt werden. Gefordert ist damit neben der Verantwortung für die Mitarbeiter in erster Linie die echte, glaubwürdige Hinwendung zum Kunden. Marktforschungsdaten sind wichtig. Sie können aber den Informationsvorsprung, der sich aus dem direkten Kontakt mit den Kunden ergibt, nicht ersetzen. In kleineren und mittleren Unternehmen ist Kundenbindung Chefsache.

Erfolgsrezept 3: Schwergewichtsbildung

3

Der unternehmerische Erfolg ist das Resultat der Konzentration der Kräfte auf die eigenen Stärken.

Die Kräfte kleinerer und mittlerer Unternehmen müssen auf ausgewählte Produkte, Dienstleistungen, Märkte und auf bestimmte Funktionen konzentriert werden. Keiner Unternehmung wird es gelingen, in allen möglichen Arbeitsfeldern überragende Fähigkeiten im Sinne strategischer Erfolgspositionen aufzubauen. Die verfügbaren finanziellen, personellen und organisatorischen Mittel müssen den einzelnen Unternehmensbereichen nach klar festgelegten Prioritäten zugeordnet werden. Jede erfolgreiche Konzentration baut auf den eigenen Stärken auf und nützt vorhandene Schwächen der Konkurrenz aus.

Jede Schwergewichtsbildung heisst aber auch Mut zur Lücke. Der Verzicht auf das Anpacken von Marktchancen ist möglicherweise die grössere Herausforderung als die Konzentration der Kräfte auf ein bestimmtes Arbeitsfeld. Angesichts des sich rasch ändernden Marktes und der allgemeinen Begeisterung für neue Ideen, braucht es Entschlusskraft und Stärke, am mittel- und langfristig orientierten Aufbau einzelner strategischer Erfolgspositionen festzuhalten. Die Chancen neuer Märkte können nicht dadurch wahrgenommen werden, dass die begrenzten Ressourcen einer Organisation auf alle möglichen und unmöglichen Trends und Aktivitäten verteilt werden. Vielmehr müssen sich kleinere und mittlere Unternehmen für einzelne Ideen entscheiden, diese dann aber in die Tat umsetzen. Richtig ist, dass eine Schwergewichtsbildung, die als falsch erkannt wird, verlegt werden muss. Und zwar nicht halbherzig, sondern mit der Konzentration aller verfügbaren Kräfte.

Erfolgsrezept 4: Einfachheit

4

Das Einfache verspricht den sichersten Erfolg.

Einfachheit bedeutet weder den Verzicht auf grosse Ideen noch hat es etwas mit «Vereinfachung» zu tun. Im Gegenteil. Im Grunde genommen ist alles Wesentliche einfach, aber das Einfachste ist schwierig. Die Forderung nach Einfachheit setzt die Fähigkeit voraus, differenziert und komplex zu denken. Gleichzeitig muss es aber gelingen, das Entscheidende einer Aufgabe zu erkennen. Einfachheit beruht auf dem Erkennen dessen, um das es geht. Einfach sein heisst, den Dingen auf den Grund gehen, Klarheit über ihr Wesen gewinnen und die Kraft besitzen, entsprechend dieser Einsicht zu handeln. Einfachheit meint die Fähigkeit, die Ergebnisse von komplexen Entscheidungsstrukturen in unbürokratische Konzepte umzusetzen. Einfachheit heisst klare und direkte Verantwortlichkeiten, leicht verständliche Strukturen, praxisbezogene Organigramme.

Die Einfachheit erhält ihre ganz besondere Bedeutung, wenn das Handeln im Team gefordert ist. Nur Mitarbeiter, welche die Absichten ihrer Vorgesetzten verstanden haben, werden selbständig und initiativ an einer Aufgabe mitarbeiten. Einfache Aktionen zeichnen sich durch ein Minimum an Koordinationsbedarf aus. Komplizierte Handlungen und Organisationen dagegen enthalten zahllose Fehlerquellen. Gleichzeitig wächst der Bedarf nach unproduktiver Bürokratie. Es wird nur mit Schwierigkeiten gelingen, komplizierte Aktionen den sich laufend verändernden Voraussetzungen der Umwelt und des Marktes anzupassen. Zur Einfachheit gehört das geistige Vergnügen der Prägnanz, der Zwang zur Kürze. «Macht aus hundert Zeilen zehn», sagt Alfred Polgar.

Erfolgsrezept 5: Sicherheit

5

Leichtfertiges, unüberlegtes Handeln gefährdet die Unternehmung und setzt den Erfolg aufs Spiel.

Führen heisst Verantwortung für die Zukunft einer Unternehmung und das Wohl der mit einer Organisation verbundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übernehmen. Daraus wächst die Pflicht, die Führungsaufgaben im Sinne der Sicherstellung der langfristigen Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern wahrzunehmen. Die gesetzten Ziele müssen mit aller Sorgfalt auf die vorhandenen Ressourcen abgestimmt werden.

Unternehmerisches Handeln bewegt sich immer in einem Umfeld, das weniger durch gesichertes Wissen als vielmehr durch Annahmen über mögliche Entwicklungen charakterisiert ist. Wer absolute Sicherheit sucht, ist in privat gehaltenen Betrieben am falschen Platz. Zur Unternehmensführung in kleineren und mittleren Unternehmen gehört jedoch eine Risikopolitik, die sich auf kalkulierbare Risiken konzentriert. Neue Geschäftsfelder interessieren nur soweit, als diese innert vernünftiger Frist einen positiven Cash-Flow und eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals versprechen. Das angestrebte Wachstumstempo wird durch die verfügbaren finanziellen und personellen Mittel bestimmt. Neu einzugehende Risiken werden im Sinne des «worst case» untersucht. Es werden nur Verpflichtungen eingegangen, die auch im schlimmsten denkbaren Fall erfüllt werden können. Der Risikograd ist immer in Beziehung zu dem in Aussicht stehenden Erfolg zu setzen. Wer ein grosses Risiko eingeht, um einer Unternehmung nur geringfügige Vorteile zu verschaffen, handelt in jedem Falle unvernünftig.

Erfolgsrezept 6: Ökonomie der Kräfte

6

Durch das zweckmässige Ausnützen der eigenen Mittel sowie durch das geordnete Zusammenwirken aller Beteiligten können Kräfte eingespart werden.

Ziel jeder Unternehmung ist es, ihre Leistungen möglichst wirtschaftlich zu erbringen. In einer Umwelt, die durch die internationale Arbeitsteilung geprägt ist, Märkte globalisiert und Kartelle abgebaut werden, ist die Effizienz einer Organisation eine Frage des wirtschaftlichen Überlebens. Angesprochen ist damit einerseits die Kostenseite, andererseits die Produktivität einer Unternehmung. Beim Kostenmanagement geht es mit Ausnahme des Sanierungsfalles nicht um kurzfristige, lineare Kürzungen von Budgetposten, sondern um das stetige, oft langsame Verbessern von Kostenstrukturen und die Senkung des allgemeinen Kostenniveaus. Sparsamkeit ist weniger das Resultat eines gut gemachten Jobs als vielmehr ein Element einer gesunden Unternehmenskultur.

Von langfristig grösserer Bedeutung ist das Produktivitätsmanagement. Echte Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn die Produktivität einer Unternehmung schneller wächst als die allgemeinen Kosten. Die eigentliche Kostenfalle liegt in der Komplexität einer Struktur. Organisationen, in denen alles etwas länger dauert, keiner genau Bescheid weiss und jeder sich hinter jedem versteckt, müssen durch eine Offensive der Ent-Bürokratisierung aufgebrochen werden. Kapitalinvestitionen sind nicht die wichtigsten Voraussetzungen für Produktivitätszuwachs. Entscheidend ist der Mensch sowie das Vertrauen in die Haltung, das Können und den Leistungswillen der Mitarbeiter. Produktivität entsteht durch Dezentralisierung, in kleinen, selbständigen Organisationseinheiten, in der spontanen Zusammenarbeit, im Team. Produktivität heisst kollektives Unternehmertum.

Erfolgsrezept 7: Einheitlichkeit des Handelns

7

Für die Erfüllung einer Aufgabe muss der Gemeinschaftsgeist durch die zielgerichtete Motivation der Mitarbeiter hergestellt werden.

In Ausnahmesituationen muss die Einheitlichkeit des Handelns durch klare Direktiven der Entscheidungsträger und durch die Abgrenzung von Verantwortungsbereichen hergestellt werden. Im unternehmerischen Alltag jedoch ist Einheitlichkeit nicht eine Frage von Anordnungen, sondern die Folge gemeinsamen Denkens und Handelns, der Unité de doctrine. Der Erfolg einer Unternehmung hängt davon ab, ob es gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgerichtet zu motivieren. Entscheidend ist die gemeinsame Sicht der Dinge, das Team Gleichgesinnter, das Hand in Hand arbeitet. Unternehmen, die zusammenhalten, übertreffen andere.

Das Bilden des Gemeinschaftsgeistes ist eine der zentralen unternehmerischen Herausforderungen der Entscheidungsträger in kleineren und mittleren Unternehmen. Sie sind verantwortlich für den Aufbau und die Pflege des Teamgeistes, sie müssen die gemeinsamen Werte vorleben. Teamgeist erfordert eine kommunikative Führung. Informationen sind weiterzugeben und die Mitarbeiter in die Entscheidungen einzubeziehen. Innerhalb klar definierter Bandbreiten müssen die Mitarbeitenden über eine eigene Handlungsfreiheit verfügen. Mitarbeiter, die sich nicht an die gemeinsamen Werte einer Unternehmung anpassen, sind zu ersetzen. Eine kommunikationsorientierte Führung macht den Chef nicht überflüssig. Dieser muss in vielen Fällen selbst entscheiden. Bei der Umsetzung dieser Entscheide liegt jedoch das Schwergewicht weniger auf dem Anordnen als vielmehr auf dem Überzeugen und Einbeziehen der Untergebenen.

Erfolgsrezept 8: Flexibilität

8

Erfolgreiches unternehmerisches Handeln setzt die Fähigkeit zur raschen Reaktion auf geänderte Bedingungen und neue Chancen voraus.

Zeiten der Veränderung verlangen nach einer Unternehmensführung, die neue Chancen rasch ergreift und auf unerwartete Einflüsse flexibel reagiert. Die Bewältigung des Unerwarteten ist eine der zentralen Herausforderungen der Unternehmensführung. Die langfristige Ausrichtung und Stabilität in der Führung sind mit einem hohen Grad an kurzfristiger Flexibilität zu verbinden. Zu starre organisatorische Regelungen schaffen Routine, Gewohnheiten und Bürokratie. Es ist die Aufgabe der Entscheidungsträger, das Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Stabilität zu finden.

Flexibilität ist die Fähigkeit, erforderliche Veränderungen zu realisieren und Strukturen aufzubrechen – dies trotz einer natürlichen Tendenz zur Stabilität und zur Routine. Die Fragen der Flexibilisierung lassen sich nie auf einzelne Arbeitsfelder einer Unternehmung beschränken. Es ist vielmehr eine Fähigkeit, die eine Organisation in ihrer Gesamtheit besitzen muss und die auf der Ebene der einzelnen Unternehmens- und Funktionsbereiche sowie in den Teams immer wieder herzustellen ist. Flexibilität als Grundhaltung hat sich in der Leitidee einer Unternehmung, in ihrer Organisation, den Arbeitsmitteln und den Umweltbeziehungen zu bewähren. Entscheidend ist auch in diesem Zusammenhang der Mensch. Die Flexibilität beginnt in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Entscheidungsträger in kleineren und mittleren Unternehmen sind dafür verantwortlich, dass diese fähig und bereit sind, den ihnen anvertrauten Flexibilitätsrahmen zu nutzen.

Erfolgsrezept 9: Freiheit des Handelns

9

Es muss das Bestreben der Unternehmensführung sein, die Freiheit des Handelns zu bewahren, um jederzeit Umwelt- und Marktchancen ausnützen zu können.

Es ist das Hauptanliegen jeder Unternehmensführung, den Markt und die Umwelt permanent nach neuen Chancen abzusuchen, diese zu nutzen und so langfristig eine positive Entwicklung sicherzustellen. Chancen können in neuen Technologien, in der Veränderung von Kundenbedürfnissen, bei Schwächen der Konkurrenz oder in sich wandelnden Umweltbedingungen wie beispielsweise in der demografischen Entwicklung liegen. Die Freiheit des Handelns bedingt das vorausschauende Planen. Nur wer Veränderungen frühzeitig erkennt, wird im richtigen Augenblick mit den passenden Massnahmen bereitstehen.

Das Erkennen von Umwelt- und Marktchancen nützt nur dann etwas, wenn wir in der Lage sind, diese im konkreten Fall auch zu ergreifen. Turbulente Veränderungen des Marktes erfordern schnelles Führen, kurzfristige Reaktionen. Dies setzt voraus, dass jederzeit frei verfügbare finanzielle und personelle Ressourcen eingesetzt werden können. Der beste Entschluss, die kühnste Vision nützen nichts, wenn keine freien Mittel zur Verfügung stehen, um zu handeln. Die Bildung von Finanzreserven ist wenigstens in theoretischer Hinsicht kein Problem. Bedeutend schwieriger ist es, personelle und organisatorische Reserven zu unterhalten. Kleinere und mittlere Unternehmen können sich keine Überkapazitäten leisten. Kurzfristige Schwergewichte sind daher durch interne Umdispositionen zu bilden. Die Freiheit des Handelns ist entsprechend den Grundsätzen der Flexibilität durch offene Organisationsstrukturen und leistungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.

Erfolgsrezept 10: Überraschung

10

Unerwartete Aktionen sind erfolgreicher.

Langfristiger Erfolg wird sich nur einstellen, wenn es einer Unternehmung gelingt, einzigartige und unverwechselbare Kompetenzen aufzubauen. Dabei gilt, dass unerwartete, eigenständige Aktionen erfolgreicher sind als die Wiederholung bekannter Strategien oder das Kopieren von Erfolgsmodellen. Es genügt nicht, besser zu sein, man muss auch anders sein. Unternehmen mit einer starken Differenzierung gegenüber ihren Konkurrenten haben bessere Erfolgsaussichten. Diese Differenzierung kann nicht nur über Produkte und Dienstleistungen, sondern auch über das Image oder Innovationen erfolgen. Dabei ist auf die chaotische Seite des Innovationsprozesses hinzuweisen. Wirklich Neues ist vielfach nicht das Resultat von langfristig angelegten Strategien und reglementierten Planungsverfahren. Der innovative Erfolg lässt sich nur bedingt vorhersehen, der Faktor «Zufall» spielt immer eine wichtige Rolle.

Erfolgreich sind neue Produkte und Dienstleistungen, die zum richtigen Zeitpunkt lanciert werden. Das Timing ist angesichts immer kürzer werdender Produkt- und Markt-Lebenszyklen von entscheidender Bedeutung. Produktinnovationen werden nur dann zu einem Erfolg, wenn der Markt im Zeitpunkt der Einführung reif ist und sich die beabsichtigte Strategie innert nützlicher Frist realisieren lässt. Auch für das richtige Timing gilt, dass dieses nur beschränkt in einem ordentlichen Planungsverfahren zu finden ist. Die auf Erfahrung und Intuition beruhende Bereitschaft, Neues zu wagen, steht gleichwertig neben der systematischen Analyse von Markt- und Umweltbedingungen.

Autor

Kurt Weigelt, geboren 1955, studierte an den Universitäten Zürich und Bern Rechtswissenschaften. Im Anschluss an seine Ausbildung kaufte er gemeinsam mit seiner Gattin ein Unternehmen im Bereich des Einzel- und Versandhandels. Seit 2007 ist Kurt Weigelt Direktor der Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell. Er ist Vater von vier Kindern und wohnt in St. Gallen. Aufbauend auf den eigenen unternehmerischen Erfahrungen beschäftigt sich Kurt Weigelt seit vielen Jahren mit den Fragen der Führung von kleineren und mittleren Unternehmen. Unter anderem machte er mit seiner Schrift «Frontmanager» die Grundsätze der Taktischen Führung (TF 95) für den zivilen Alltag nutzbar. Die Erfolgsrezepte basieren auf diesem Handbuch.



IHK
Industrie- und
Handelskammer
St. Gallen
Appenzell

Gallusstrasse 16
Postfach
9001 St. Gallen

T 071 224 10 10
F 071 224 10 60
info@ihk.ch
www.ihk.ch