

Leuchttürme als Orientierungshilfe

STRATEGIEN FÜR DIE PRAXIS IM MITTELSTAND

VON HANS P. BLATTER

Untersuchungen bestätigen: 65 Prozent des Erfolgs im Mittelstand werden durch strategisches Vorgehen realisiert, während das Tagesgeschäft 35 Prozent beiträgt. Brauchbare Strategien sind einfach, verständlich, praxisorientiert und vor allem bezahlbar.

Strategien sind wichtiger denn je. Der Mittelstand stuft sie aber oft nur als ein Papier ein, das viel kostet und wenig nützt. Doch gerade in stürmischen Zeiten sollte man über Leuchttürme als Orientierungshilfen verfügen.

FOKUSSIERUNG ALS ERFOLGSKONZEPT

Bei der Strategieentwicklung ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter natürlich die Erwartungen kennen („Was müssen wir besser machen, als die Konkurrenz?“). Alle Bereiche können dann auf die Jahresziele fokussiert werden (siehe Grafik), etwa auf Qualität oder kurze Termine. Denn Konzentration ist eines der Erfolgsrezepte. Eine Strategie reagiert auf Marktbedürfnisse und basiert auf Erfolgsfaktoren und



eigenen Stärken. In KMU liegt nicht immer eine Strategie vor. Die Erfahrung zeigt, dass sich Strategietage ohne methodische Diskussionsleitung in Details verheddern. Ein Plan hilft, die Diskussion sinnvoll zu steuern. Zuerst wird festgestellt, wo das Unternehmen in seinem Marktumfeld steht. Danach wird überlegt, mit welchen Produkten auf welchen Märkten es in Zukunft die besten Erfolgchancen hat. Daraus lässt sich eine individuelle Strategie erarbeiten. Für den Erfolg ausschlaggebend sind:

Gute Mitarbeiter

Dieses Kriterium ist eines der wichtigsten, denn es sind die Menschen, die die anderen Anforderungen realisieren.

Starke Marktstellung

Die stärkste Marktstellung haben Unternehmen, deren Kunden genau wissen, warum sie bei ihnen bestellen: „Ich bekomme bei niemandem so gute Beratung und so kurze Liefertermine wie bei X.“

Qualität und Produktivität

Qualität ist eine Erfolgsvoraussetzung für den Mittelstand. Erfolgstreiber sind etwa die Fähigkeiten der Mitarbeiter,

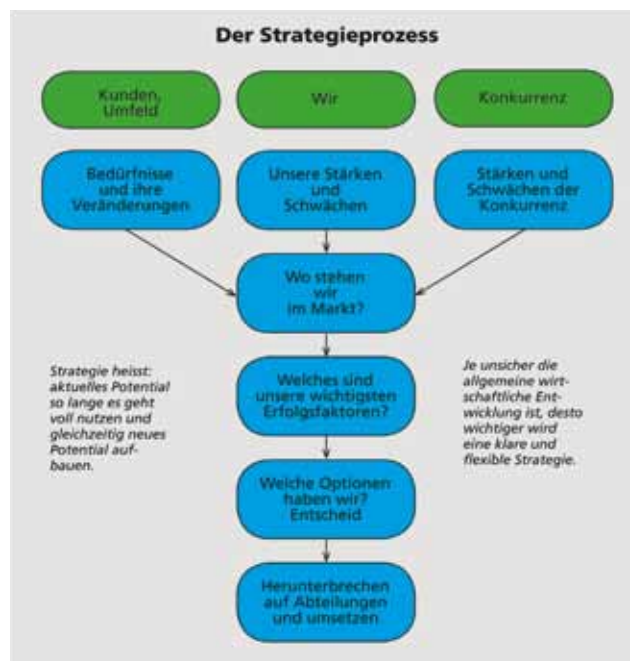
aber auch Spezialisierung, Automatisierung und schlanke Prozesse.

Innovationsfähigkeit

Die Innovation wird immer wichtiger, weil neue Produkte immer kürzeren Zyklen unterworfen sind, sich Kundenbedürfnisse und die Technik laufend ändern. Innovationen sind aber auch wichtig, wenn es darum geht, einen Schritt schneller als die Konkurrenz zu sein.

DIE ARBEIT DER STRATEGIEGRUPPE

Die Strategiegruppe besteht normalerweise aus der Geschäftsleitung, je nach Größe des Unternehmens kommen noch die Verantwortlichen aus den Bereichen Verkauf und



Finanzen dazu. Am ersten Tag der Strategieentwicklung werden Einzelgespräche mit dem Ziel geführt, die aktuelle Ausgangslage zu klären. Am zweiten Tag beginnt die eigentliche Kernarbeit, die sich am dritten Tag fortsetzt: Optionen suchen und beurteilen, Stoßrichtungen auswählen. Die wichtigsten Fragen sind: Können wir „anders“ sein (am Beispiel des Restaurants: einmalige Spezialitäten) oder wollen wir einfach „besser“ sein (Pizza wie die andern, aber die beste)? Was müssen wir heute tun, damit wir auch in Zukunft Erfolg haben? Nun formuliert der Moderator zusammen mit der Gruppe die Strategie. Ich empfehle, ein so genanntes Cockpit zur Sicherung der Umsetzung zu installieren, sonst verläuft die Strategie im Sand. ■

► WWW.COCKPITKMU.CH