

Wie systematische Unternehmensentwicklung in KMU gelingen kann.

Die schwächelnde Konjunktur, der starke Franken und die ungewisse Zukunft der Eurozone machen den Schweizer KMU zu schaffen. Um die Herausforderungen zu meistern, wird eine gezielte und systematische Unternehmensentwicklung immer wichtiger. Und es gibt auch Weiterbildungsangebote dafür.

VON PROF. DR. GUNTHER KUCZA
UND DR. STEFAN SCHUPPISSER*

Eine Mehrzahl kleiner und mittlerer Unternehmen sieht sich einem zunehmenden Rentabilitätsdruck ausgesetzt. Dies belegt der «KMU-Strategiebarometer» der ZHAW School of Management and Law (SML), für den Daten von 323 Schweizer KMU unterschiedlicher Branchen ausgewertet wurden. Ob fehlendes Personal oder tiefere Margen – für Schweizer KMU wird es angesichts des verschärften Wettbewerbs immer anspruchsvoller, eine nachhaltige Unternehmenswertschöpfung zu erzielen. Dabei geht es darum, die eigene wirtschaftliche Leistung zu beurteilen, Optimierungen zu identifizieren und zu realisieren.

Dank Wertschöpfungsanalyse zur systematischen Unternehmensentwicklung. Der «Wertschöpfungsnavigator» der SML ist ein kostenloses, internetbasiertes Diagnoseinstrument, das Unternehmensverantwortliche bei diesen Aufgaben unterstützt. Unter www.navigator.sml.zhaw.ch werden Nutzer mittels Einführungsvideo über Leistungsspektrum und Handhabbarkeit des Tools informiert (Abbildung 1).

Die Durchführung einer unternehmensspezifischen Wertschöpfungsanalyse ist denkbar einfach und läuft in folgenden Schritten ab (Abbildung 2):

- > Auf Basis grundlegender Unternehmensdaten, wie z.B. der Branchenzugehörigkeit, ermittelt der Navigator zu Beginn der Analyse das spezifische Unternehmensprofil und leitet daraus den individuellen Analysepfad ab.
- > Der «Wertschöpfungs-Quick-Check» gibt im zweiten Schritt Aufschluss über die ökonomische Wertschöpfung. Dazu wird die Kapitalrendite des Unternehmens (ROCE) den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC) gegenübergestellt. Gelingt es Unternehmen nicht, eine Kapitalrendite zu erzielen, welche die anfallenden Kapitalkosten übertrifft, wird im ökonomischen Sinne Wert vernichtet.
- > Mit Blick auf eine systematische Unternehmensentwicklung stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach den Ursachen dieser negativen Wertschöpfung. Wo existieren Ineffizienzen und wo liegen Potenziale brach? Um dies zu beantworten, folgt im dritten und vierten Schritt eine Selbstdiagnose. Diese deckt mit den vier Bereichen «Finanzen», «Prozesse», «Fähigkeiten» und «Markt» den gesamten Wertschöpfungsprozess ab. Für jeden Bereich

beurteilt der Nutzer, auf Basis des zuvor eingegebenen Unternehmensprofils, individuell festgelegte «kritische Faktoren». Der Wertschöpfungsnavigator analysiert die Eingaben und erstellt im Sinne eines 360-Grad-Feedbacks einen Wertschöpfungsreport mit ersten Optimierungsempfehlungen. Darauf aufbauend können Massnahmen definiert werden. Angesichts knapper Ressourcen ist gerade für KMU eine solch systematische und effiziente Steuerung der Unternehmensentwicklung unerlässlich.

Unternehmensentwicklung in KMU verankern. Ohne eine systematische Steuerung des Gesamtunternehmens besteht die Gefahr, dass die in verschiedenen Bereichen, z.B. Einkauf oder Marketing, ergriffenen Massnahmen nicht aufeinander abgestimmt sind. Es ist daher empfehlenswert, die verschiedenen Optimierungsaktivitäten in einen Gesamtkontext zu setzen, um mögliche Wechselwirkungen zu erkennen. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass auf einer A4-Seite, im Sinne einer Strategie-Landkarte, die Ziele des Unternehmens in den Bereichen Finanzen, Prozesse, Fähigkeiten und Markt dargestellt werden. Aus dem Wertschöpfungsnavigator hergeleitete Optimierungspotenziale können daraufhin diesen Zielen zugeordnet werden. Alle Personen, die an der Umsetzung von Optimierungspotenzialen arbeiten, haben so immer den Gesamtzusammenhang vor Augen.

Eine unzureichende Steuerung der Unternehmensentwicklung führt oft dazu, dass Verbesserungsbemühungen am Anfang zwar mit grossem Elan angegangen, im Laufe der Zeit aber zusehends vom operativen Alltagsgeschäft in den Hintergrund gedrängt werden. Dieser Gefahr kann entgegen gewirkt werden, indem in einfach gehaltenen, ergebnisorientierten Projektaufträgen Ziele, Meilensteine, Zeit- und Finanzressourcen der Optimierungsbemühungen festgehalten werden. Solche «Optimierungssteckbriefe» können gut sichtbar am Arbeitsplatz des Projektverantwortlichen aufgehängt werden. Sie dienen gleichzeitig als Controlling-Instrument, um regelmässig die Fortschritte der Umsetzung zu überprüfen.

Die Steuerung der Unternehmensentwicklung sollte neben dieser schrittweisen Wertschöpfungsoptimierung durch ein «Denken in mehreren Zeithorizonten» komplettiert werden. KMU-Verantwortliche, die dies beherrschen, konzentrieren sich nicht nur auf die Verteidigung und den Ausbau des Kerngeschäfts, sondern richten ihr Augenmerk ver-



Abbildung 1: Homepage des Wertschöpfungs Navigators.



Abbildung 2: Aufbau des Wertschöpfungs Navigators

mehrt auch auf alternative Wachstumsmöglichkeiten. Zudem beschäftigen sie sich mit längerfristig möglichen Perspektiven. Sie suchen entlang verschiedener Zeitachsen nach Optionen, wie sie ihr Geschäft weiterentwickeln können. Aus diesen Überlegungen resultiert mit der Zeit eine «Optionen-Horizonte-Matrix», die dem Unternehmen als Ideenpool für die Unternehmensentwicklung dient.

Ressourcen optimal einsetzen. Die Steuerung der Unternehmensentwicklung bindet zwar Ressourcen, ist aber für eine nachhaltige Wertschöpfung unabdingbar. Es geht demnach weniger um die Frage, ob solche Steuerungsaufgaben übernommen werden müssen, als vielmehr darum, wie man diese Aktivitäten mit der knappen Personaldecke eines KMU bewältigen kann. Eine Möglichkeit besteht darin, die Aufgaben auf mehrere Personen zu verteilen. Zusätzlich zum Tagesgeschäft nehmen diese – quasi im Nebenamt – einzelne Aufgaben der Unternehmensentwicklung wahr, etwa als Verantwortliche für «Optimierungssteckbriefe» oder «Optionen-Horizonte». Unternehmensentwicklung ist zwar Chefsache,

sollte aber organisatorisch und personell breiter abgestützt werden. Dadurch wird der Geschäftsführer entlastet und gleichzeitig die Verankerung des wertschöpfungsorientierten, strategischen Denkens im Betrieb verbessert. Dies trägt zu einer besseren Identifikation mit dem Unternehmen bei.

Eine gezielte und systematische Unternehmensentwicklung in KMU ist anspruchsvoll und muss im Sinne einer spezifischen Denkschule geübt werden. Die Schaffung von Werten, das Denken in Zeithorizonten und eine konsequente Umsetzung der beschlossenen Aktionspläne sind hierbei die zentralen Stellhebel. Werden diese im Rahmen gezielter Trainings oder Weiterbildungsmaßnahmen thematisiert, können neue Ideen und Impulse zum Erhalt der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gewonnen werden.

* Prof. Dr. Gunther Kucza und Dr. Stefan Schuppisser sind Dozenten am Zentrum für Strategie und Operations (ZSO) an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur. Sie leiten das Strategiemodul im CAS Unternehmensentwicklung. Die hier beschriebene Thematik wird in diesem Weiterbildungslehrgang vertieft behandelt. Weitere Informationen: www.zso.zhaw.ch/unternehmensentwicklung