Strategische Unternehmensausrichtung

Zukunftssicherung: Von den Besten lernen

Die Veränderungen in Märkten, Kundenanforderungen und Technologien sind heute derart gross und schnell, dass nur diejenigen Unternehmen überleben werden, die in der Lage sind, sich effizient und möglichst antizipativ den Veränderungen anzupassen. Und das Lernen von den Besten bleibt zwingende Voraussetzung für den langfristigen Erfolg.

› Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Dr. Daniel C. Schmid

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus. Sie sind markt- und zielgruppenfokussiert, permanent innovationsgetrieben und beherrschen ihre Kernprozesse. Insbesondere beziehen sie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Partner systematisch in den Innovationsprozess ein. «Innovation» ist für sie immer mehr als nur das eigentliche Produkt. Das heisst Produkte werden systematisch durch innovative Dienstleistungen ergänzt, um den Kundennutzen gesamthaft zu erhöhen. So können die Kunden nach dem Supermarktprinzip Dienstleistungen auswählen, die Mitarbeiter werden in alle relevanten Prozesse integriert und zeichnen sich durch eine hohe Kompetenz und Identifikation mit dem Unternehmen aus. Zugleich werden relevante potenzielle Veränderungen von Kunden- und Marktsituation rechtzeitig durch proaktive Radarsysteme erfasst (siehe Abbildung 1).

«Hidden Champions»

Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, sich immer wieder zu wandeln, alte Strukturen über Bord zu werfen und sich quasi neu zu «erfinden». Gerade im Bereich der KMU gibt es viele verborgene Weltmarktführer, die sich strategisch auf die attraktiven Nischen fokussiert haben. Diese «Hidden Champions» zeichnen sich durch mehrere identische Strukturmerkmale aus:

!

kurz & bündig

- Anstatt jedem Trend im Management nachzulaufen, sind Unternehmer gut beraten, mit Beständigkeit den Prinzipien der «Hidden Champions» zu folgen.
- Je mehr sich das Unternehmen vom reinen Produktanbieter zum Problemlöser für den Kunden wandelt, umso einzigartiger wird das Unternehmen und umso länger werden Vorsprünge gegenüber dem Wettbewerb Bestand haben.
- Die Zukunft gehört den Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen radikal auf eine digitale, individualisierte Kundschaft ausrichten.

Wille und Ziel

Der Wille und das Ziel stehen am Anfang. Für «Hidden Champions» lautet der Führungsanspruch, der Beste sein zu wollen, den unternehmerischen «Spirit» auf möglichst viele Mitstreiter in aller Welt zu übertragen und so das beste Unternehmen in seinem Markt zu schaffen.

Mitarbeiterführung

Eine hohe Leistung erfordert Intoleranz gegenüber Drückebergern und die frühe Trennung von Mitarbeitern, die nicht mitziehen wollen beziehungsweise können. Wie die niedrige Fluktuation zeigt, schätzen dies die Mitarbeiter und bedanken sich mit einer hohen Identifikation und Engagement.

Kernkompetenzen & USP

Einzigartigkeit entsteht nur intern in der Unternehmung und kann nicht von aussen zugekauft werden. Einzigartigkeit erfordert deswegen also eine gewisse Zurückhaltung gegenüber dem Outsourcing. Die komplette Wertschöpfungskette muss darum zentral gesteuert werden. Der Beginn (Innovation) und das Ende (Kunde) dürfen dabei nicht aus den Händen gegeben werden.

Dezentralisierung
Dezentralisierung ist das Mittel, um auch in komplexen Systemen und Strukturen agil und flexibel zu bleiben, das heisst die Kompetenz und die Verantwortung sind abzugeben.

Fokussierung
Nur wenn man alle seine gesamten Kräfte und Ressourcen fokussiert, wird man die ambiziösen Ziele erreichen können. Die Definition des Spielfeldes ist Bestandteil dieser Fokussierung.

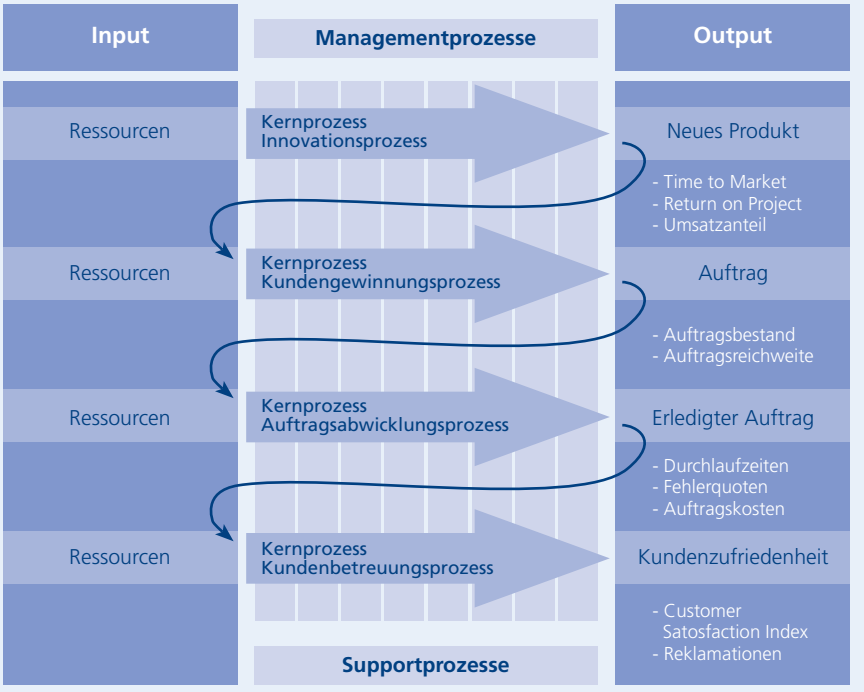
Globalisierung
Die Globalisierung eröffnet ganz neue Chancen. Um diese Chancen zu nutzen, muss man seine nationalen Beschränkungen ablegen. Die grösste Herausforderung ist die Internationalisierung der Mitarbeiter sowie das globale Denken und Handeln.

Abb. 1: Management von Veränderungen

Quelle: Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen

Anzeige

Abb. 2: Die vier idealtypischen Kernprozesse im Unternehmen



Quelle: Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen

Kundennähe
Die intensive Verzahnung mit dem Kunden in allen Kernprozessen und das systematische Messen der Performance in den Kontaktpunkten schafft die Kundenintegration. Der Kunde wird gleichsam zum «Co-Innovator».

Innovation
Innovation ist die treibende Kraft und auf Dauer das einzig wirksame Mittel, um sich mit Erfolg im Wettbewerb behaupten zu können. Innovation ist dabei in erster Linie eine Frage der Innovationskultur und der Kreativität und nicht primär des Geldes.

Speziell «Hidden Champions» vermitteln uns wichtige Einsichten und Lehren, wobei diese direkt auf das eigene Unternehmen übertragen werden können: «Wie können wir dem Kunden einen echten Mehrwert bieten?», «Wie wollen wir langfristige Beziehungen aufbauen?» oder «Wie können wir bei wichtigen Alleinstellungsmerkmalen besser sein als unsere Mitbewerber?» lauten hier die entscheidenden Fragen. Die «Hidden Champions» lehren uns aber auch, dass viele der modernen Managementrezepte häufig entweder kurzlebige Erscheinungen oder aber einseitige Übertreibungen jeweils eines Aspektes sind. Grundlegende und auf lange Frist erfolgreiche Führungskonzepte ändern sich im Laufe der Zeit bemerkenswert wenig: Anstatt jedem Managementtrend nachzulaufen, sind die Unternehmer gut beraten, mit Beständigkeit den Prinzipien der «Hidden Champions» zu folgen.

Bausteine der Zukunft

Die Vision ist idealerweise nicht nur eine leere Worthülse, sondern wird von allen Entscheidungsträgern und ausgewählten Mitarbeitern («Peer Groups») erarbeitet und mitgetragen. Jeder Mitarbeiter versteht diese und weiss, was diese Vision für ihn und seine Arbeit bedeutet. Alle Aktionen sind visionsgetrieben, und das Denken und Steuern erfolgt aus der Zukunftssicht und nicht aus der Gegenwart oder sogar der Vergangenheit heraus. Die erfolgreiche Sicherung der Zukunft basiert auf folgenden drei elementaren Bausteinen, dem «Performance Management», der «Erneuerungsfähigkeit» sowie dem «Strategie Fit».

Baustein 1:
«Performance Management»
Performance prägt das gesamte Denken und Handeln. Die Prozesse werden immer wieder auf den Prüfstand gestellt und in ihrer Effizienz und Effektivität gesteigert. Die zentralen Kernprozesse haben einen hohen Reifegrad und stehen in der Verantwortung von Prozesseignern, welche die Verantwortung für den Prozess und deren Ergebnisse tragen. Die Prozessziele werden direkt aus der Strategie abgeleitet (siehe Abbildung 2).

Baustein 2:
«Erneuerungsfähigkeit»
Bis 2020 wird jedes dritte Geschäftsmodell sterben (KPMG-Studie 2013, Survival of the Smartest – welche Unternehmen überleben die digitale Revolution?). Digitalisierung, Vernetzung und das Internet der Dinge lassen die Branchen verschmelzen und traditionelle Branchengrenzen werden verschwinden. So steigt Google ins Gesundheitsgeschäft und ins

Veranstaltungs-Tipp

Workshop «Trilogie der Unternehmenssteuerung»
- Tag 1: Zukunftssicherung und strategische Unternehmensausrichtung
- Tag 2: Kostensenkung und Rendite-steigerung
- Tag 3: Führungscockpit und Kennzahlensysteme

Referent: Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Datum: 4.9. / 18.9. / 16.10.2014
Ort: SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie, Zürich
Infos: info@sib.ch, www.sib.ch

Geschäftsfeld von Smart Home ein, Microsoft kauft die Handysparte von Nokia, Musik wird nicht mehr im Plattengeschäft, sondern elektronisch über Apple erworben, die Buchhandelsketten reduzieren ihre stationäre Verkaufsfläche, weil immer mehr Lektüre über das Web gekauft wird.

Wenn die Autohersteller in der Lage sind, den Autokäufer über das Internet über den gesamten Lebenszyklus zu verfolgen, werden sie individuelle Betreuung und Versicherungsleistungen anbieten können. Mit zunehmender Vernetzung der Produktion («Industrie 4.0») sind immer mehr Hersteller in der Lage, Produkte nach individuellen Wünschen in Einzelfertigung herzustellen und direkt online zu vermarkten.

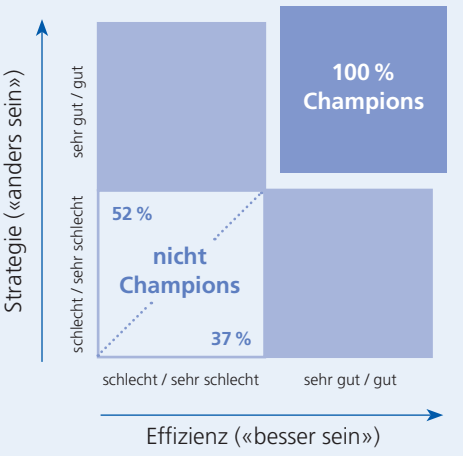
Alle diese Beispiele zeigen, dass mit der Digitalisierung und der damit verbundenen Vernetzung ganz neue Geschäftsmodelle entstehen, die über traditionelle Branchengrenzen hinausgehen und das bisherige Branchendenken infrage stellen. Gemäss der zitierten KPMG-Studie sind 34 Prozent der Unternehmen der sieben Branchen Automobil, Banken und Versicherungen, Logistik, Handel, Elektronik, Energie und Telekom der Meinung, ihr Geschäftsmodell werde sich bis 2020 fundamental ändern. Es reicht daher zukünftig nicht aus, die Binnensicht der eigenen Branche zu reflektieren. Wer die Konkurrenz von morgen erkennen will, muss die Situation von Unternehmen anderer Branchen verstehen und deren mögliche Strategien rechtzeitig antizipieren. Die Zukunft gehört den Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen radikal auf eine digitale und individualisierte Kundschaft ausrichten.

Baustein 3: «Strategie Fit»

In einer Managementstudie (T. Wunder / J. Bausch, Vier Erfolgsfaktoren für einen effektiven Strategieprozess, Controlling & Management Review 01 / 2014) wird belegt, dass Champions sowohl bzgl. Strategie als auch Effizienz gut positioniert sind und dabei alle relevanten Handlungsfelder systematisch beachten, analysieren und in den Strategieprozess einfliessen lassen (siehe Abbildung 3).

Abb. 3: Champions-Strategie

Positionierung der Unternehmen bezüglich …



Handlungsfelder Strategie:

- Kundenwahrnehmung
- Kundenbildung
- Neue regionale Märkte
- Innovative Produkte
- Innovative Geschäftsmodelle
- Preisstrategie
- Strategische Allianzen
- …

Handlungsfelder Effizienz:

- Kundenreklamationen
- Produktivität
- Fehlerfreie Prozesse
- Verluste
- Durchlaufzeiten
- Arbeitssicherheit
- Stückkosten
- …

Quelle: Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen

Kritische Erfolgsfaktoren

Daraus ergeben sich folgende vier kritische Erfolgsfaktoren, die von den Champions systematisch beachtet werden:

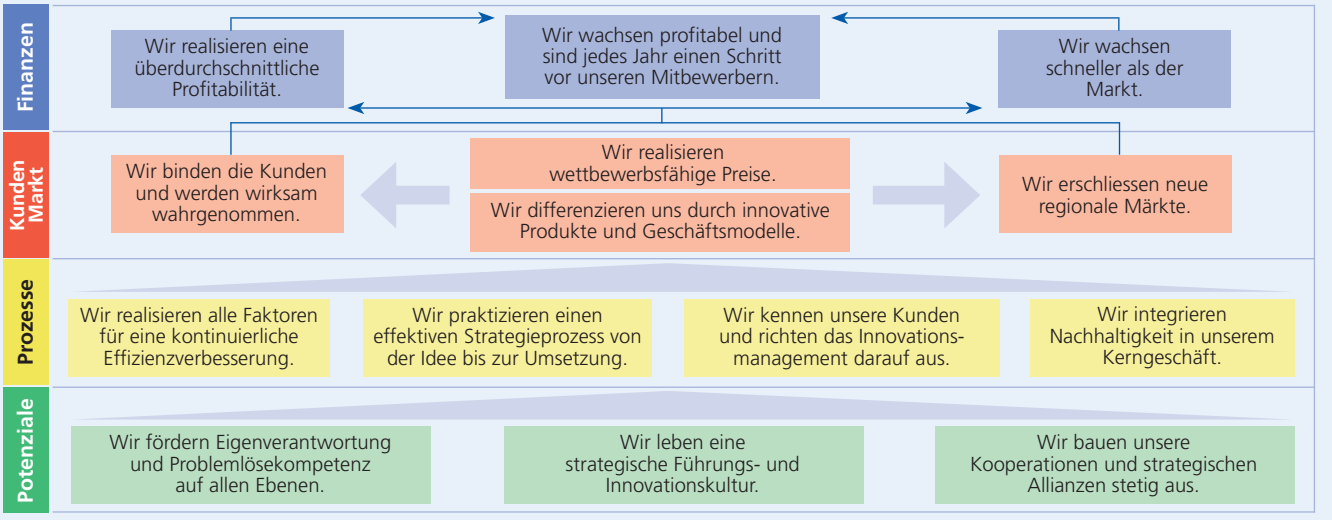
- **Strategiearbeit mit System:** Diese Unternehmen arbeiten mit einem formellen Strategieprozess, um die Trends im Markt frühzeitig zu erkennen, effektive Lösungen zu entwickeln und letztlich die begrenzten Ressourcen auf die wichtigen Themen zu fokussieren.
- **Mehr sehen als die Wettbewerber:** Der Einsatz von Zukunftsmanagement und Marktszenarien schafft Frühwarnsysteme, die es erlauben, frühzeitig Signale der Veränderung zu erkennen.
- **Die Erfolgslogik des Geschäftes gestalten:** Champions schaffen neue Geschäftsmodelle und erschliessen damit neue Märkte.
- **Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern:** Champions begleiten den Strategieprozess durch ein strategisches Controlling, schaffen Strategiesteckbriefe und verfolgen schliesslich mit der Balanced Scorecard die erfolgreiche Umsetzung der Strategie.

Strategielandkarte umsetzen

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine einfache und klare Strategiekommunikation und nutzen insbesondere das Instrument der «Strategy Map». In dieser Strategielandkarte werden alle relevanten internen und externen Voraussetzungen für ein ertragsstarkes und stabiles Wachstum beachtet und die Interdependenzen zwischen den Perspektiven über Ursache- und Wirkungsketten beachtet (siehe Abbildung 4).

Von den jeweiligen Fähigkeiten und Potenzialen werden die relevanten Kernprozesse betrachtet, die sich wiederum für den Markt oder die Kunden als rele-

Abb. 4: Strategielandkarte eines «Hidden Champions»



Quelle: Gerberich Consulting AG, Ennetbürgen

vant erweisen. Die Erfüllung der Kundenanforderungen beziehungsweise das Erreichen einer Begeisterung der Kundschaft durch das Übertreffen dieser Anforderungen führt im Weiteren zu einem soliden und ertragsstarken Wachstum.

Während reine Produktinnovationen aufgrund ihrer leichten Kopierbarkeit lediglich einen Vorsprung von maximal 1 bis 12 Monaten garantieren, liefern Kopplungsangebote «Produkt plus Dienstleistungsinnovation» (12 bis 24 Monate) sowie «Produkt plus Dienstleistung plus Betreibermodell» (24 bis 62 Monate) deutlich bessere Werte und sind im letzteren Fall praktisch nicht mehr kopierbar.

Die Rolle des Innovators erfordert ein visionäres Unternehmen und einen Unternehmer, der immer wieder bereit ist, neue Wege zu gehen und alte Trampelpfade zu verlassen. Dies sollte aber nicht wahllos verlaufen, sondern immer wieder von den Kundenanforderungen und den Leistungen der Mitbewerber geprägt sein. Je mehr sich das Unternehmen vom reinen Produktanbieter zum Problemlöser für den Kunden wandelt, umso einzigartiger wird das Unternehmen und umso länger werden Vorsprünge im Markt Bestand haben. Dies fordert in allen Prozessen eine starke und permanente Interaktion mit den Kunden, schafft damit eine starke Kundenbindung und führt letztlich zur erwünschten Kundenbegeisterung, indem der Kunde zur Referenz und zum Multiplikator für das Unternehmen wird: «Be different or die!», lautet die Maxime im globalisierten und hybriden Zeitalter, der sich mittelfristig auch Schweizer KMU nicht entziehen können. «

Porträt

Prof. Dr. Claus Gerberich
Inhaber, Gerberich Consulting AG

Dr. Daniel C. Schmid
Mitglied der Geschäftsleitung,
SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie

Kontakt

claus.gerberich@gerberich-consulting.com, daniel.schmid@sib.ch
www.gerberich-consulting.com, www.sib.ch