

Strategisches Management

Was genau ist das Richtige, das nun getan werden muss?

Es ist unverkennbar: Die globale Wirtschaftskrise weitet sich aus, und sie wird auch für zahlreiche KMU in der Schweiz immer stärker spürbar. Wie tief sie sein wird, und wie lange sie dauert, das zu beurteilen masst sich derzeit wohl kaum jemand an. Oder wie es Mark Twain mal gesagt haben soll: Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.

Prof. Dr. Ronald Germann

Gerade diese Prognoseunsicherheit aber ist es, die dazu verleiten könnte, sich als Unternehmer und Manager nun entweder in einer fatalistischen Haltung des passiven «Aussitzens» zu üben oder aber in hektische Betriebsamkeit zu verfallen und sich vorwiegend auf ein aggressives Senken der operativen Kosten zu konzentrieren. Beides wäre gleichermassen falsch und für eine gesunde Unternehmensentwicklung gefährlich. Was aber sind denn aus Sicht der strategischen Unternehmensführung die Gebote dieser schwierigen Monate? Diesen Fragen widmet sich der folgende Beitrag. Der Autor formuliert seine Empfehlungen einerseits vor dem Hintergrund seiner Lehrtätigkeit bzw. Erkenntnissen aus der Strategischen Managementlehre, andererseits aufgrund seiner langjährigen Praxis als Strategieberater verschiedener KMU.

Das Richtige tun

Gerade in Krisenzeiten kann die Versuchung gross sein, sich nun vorerst um die ver-

meintlich dringenden Dinge zu kümmern. Und das bedeutet für Unternehmer dann häufig: «Jetzt erst mal runter mit den Kosten; strategische Fragestellungen greifen wir dann später wieder auf, wenn wir aus dem Gröbsten raus sind.» Als ob Strategie etwas «Schöngeistiges» wäre, das man sich nur in guten Zeiten leisten kann.

Genau das Gegenteil ist der Fall. Gerade in der Krise ist es nämlich besonders wichtig, die Dinge nicht nur richtig zu tun, sondern vor allem das Richtige zu tun. Und um sicherzustellen, dass wir das Richtige tun, braucht es Strategisches Management. Denn sonst wächst das Risiko, dass zum Beispiel Kosten auch in Bereichen gesenkt werden, die die Wettbewerbsstärke des Unternehmens beeinträchtigen und dass strategische Erfolgspotenziale wie Kundennutzen, Innovationskraft oder Produktivität geschwächt werden. Damit würde ein kurzfristig besseres operatives Ergebnis zulasten des künftigen Unternehmenserfolges erkaufte, was wohl kaum sinnvoll wäre.

Die prioritäre Frage lautet also: Was ist das Richtige, das nun getan werden muss?

Nüchtern diagnostizieren

Jede Wirtschaftskrise führt dazu, dass sich die Nachfrage- und Angebotsstruktur von Märkten verändert, teilweise sogar fundamental und plötzlich. Es sei bloss an die enormen Veränderungen im Automobil-Markt erinnert, die in den vergangenen Wochen zu dramatischen Absatzeinbrüchen insbesondere bei jenen Automobilherstellern geführt haben, die ihre Produkte nicht rechtzeitig auf die neuen Marktbedürfnisse ausgerichtet haben. Die ausgeprägte strategische Kurzsichtigkeit einiger grosser US-Automobilhersteller liegt vor allem darin, dass diese viel zu spät einen zu erwartenden Anstieg der Treibstoffpreise antizipiert und entsprechend Energie sparende Fahrzeuge entwickelt haben, um für die heutige Nachfragesituation gerüstet zu sein. Für sie gilt, was schon Gorbatschow gesagt hat: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.

Wichtig ist deshalb, dass Unternehmer – gerade jetzt – eine nüchterne und fundierte Situationsanalyse durchführen: Was sind die herausragenden Chancen und Risiken aus der veränderten Markt- und Umweltsitua-



◀ Gerade in Krisenzeiten kann die Versuchung gross sein, sich nun vorerst um die vermeintlich dringenden Dinge zu kümmern.

diten usw.) ausgerichtet werden. Dazu gehört insbesondere auch ein sogenanntes Worst-Case-Szenario als Grundlage für «Notfall»-Strategien.

Die unternehmensspezifischen Szenarien sollten von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gemeinsam diskutiert und validiert werden. Dazu gehört, dass nicht nur die Eintretenswahrscheinlichkeit jedes Szenarios definiert, sondern auch die Zeitabstände (Milestones) festgelegt werden, in denen (z.B. vierteljährlich) die Szenarien gemeinsam neu bewertet und allenfalls aktualisiert werden. Schliesslich erscheint es ratsam, vorbehaltene Entschlüsse bzw. Sofortmassnahmen festzulegen, falls sich überraschend eine deutliche Verschlechterung der Situation gegenüber dem aktuell verfolgten Szenario abzeichnen sollte.

tion, wo liegen die eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern?

Aus den verschiedenen Analysen abgeleitet gilt es, die kritischen Erfolgsfaktoren in den relevanten Märkten zu definieren. Es stellen sich insbesondere folgende Fragen: Was sind die «Match entscheidenden» Faktoren in unserer Branche, die darüber entscheiden, welche Unternehmen diese Krise erfolgreich meistern und welche scheitern werden? Und mit welchen nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen können die Konkurrenten distanziert werden? Das Ergebnis dieser strategischen Diagnose sollte in einige wenige, aber präzise formulierte strategische Hauptherausforderungen münden, die gewissermassen die Leitplanken für die strategische und operative Unternehmensentwicklung der nächsten Monate bilden.

Szenarien entwickeln

Noch selten in der Wirtschaftsgeschichte der vergangenen 100 Jahre war das unternehmerische Umfeld derart instabil, unberechenbar und komplex wie heute. Ein von notorischen «Berufsoptimisten» skizziertes baldiges Ende der Krise – gefolgt von einem raschen und kräftigen Aufschwung – findet kaum weniger Zustimmung als ein von «Schwarzmalern» prognostizierter Absturz der Weltwirtschaft in eine Stagflation oder gar Depression. Und zwischen diesen beiden Extremen liegt ein weites Feld unterschiedlicher, möglicher Zukünfte. Ein dermassen unsicheres Umfeld und so hohe Komplexität verlangen deshalb zwingend nach der Entwicklung von drei bis vier Szenarien, die unternehmensspezifisch auf die relevanten Prämissen (z.B. Veränderungen bei Devisenkursen, Exportnachfrage, Kre-

Commitment schaffen

Ganz wichtig: Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder müssen sich bezüglich der strategischen Hauptherausforderungen sowie der Entwicklungsszenarien zu einer übereinstimmenden Beurteilung «durchringen». Dieses Commitment ist deshalb unerlässlich, weil gerade in Krisenzeiten die Verlinkung von strategischer und operativer Führung besonders eng sein muss, damit das Schiff erfolgreich durch die stürmische See gesteuert werden kann. In diesen nicht selten konfliktträchtigen und schwierigen Workshops kann der Beizug eines externen Coachs hilfreich sein, der den Strategieprozess effizient moderiert und darauf achtet, dass sich die Strategie – trotz und erst recht in der Krise – konsequent am Kundennutzen orientiert.

Fokus auf vorhandene Vorteile

Praktisch seit dem Ende des 2. Weltkriegs war unsere Wirtschaftswelt von kontinuierlichem Wachstum geprägt. Zwar hat etwa der Club of Rome schon in den 1970er-Jahren vor möglichen Grenzen des Wachstums gewarnt, aber effektiv war das (Welt-)Wirtschaftswachstum – von einigen konjunkturellen Einbrüchen abgesehen – während der letzten Dezennien kaum je ernsthaft bedroht. Auch in der strategischen Managementlehre lassen sich deshalb fast ausschliesslich Wachstumsstrategien (z.B. jene von Ansoff) für Unternehmen finden. Was aber, wenn mit generellem Wirtschaftswachstum – zumindest für die nähere Zukunft und insbesondere in den westlichen Industrieländern – kaum mehr zu rechnen ist? Was tun, wenn einzelne Märkte nicht bloss gesättigt erscheinen, sondern gar rückläufige Tendenzen zeigen?

Dann braucht es Fokussierung statt Diversifikation: Konzentration auf den Kundennutzen, auf die Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens. Das heisst: Fokussierung sowohl auf jene eigenen Produkte, die im noch härter werdenden Wettbewerb gegenüber jenen der Mitbewerber einen überlegenen Kundennutzen stiften als auch auf jene Märkte, in denen man bereits über ausgeprägte Wettbewerbsstärken bzw. eine starke Marktposition verfügt. Das führt in der Regel nicht nur zu höherer Ressourcen- und Investitionseffizienz, sondern steigert nachweislich auch die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Von Bedeutung aber ist, dass die unternehmerische Fokussierung immer mit Blick auf effektive und nachhaltige Wettbewerbsvorteile erfolgt. Und: Ein echter Wettbewerbsvorteil ist nur jener Nutzen, der vom Kunden auch tatsächlich wahrgenommen und anerkannt wird. Denn der Konsument kauft auch in der Krise dort, wo er einen signifikanten Mehrwert zu erhalten überzeugt ist. Dabei spielt das Vertrauen in das anbie-

tende Unternehmen, seine Mitarbeitenden und seine Marktleistungen eine entscheidende Rolle.

Klare Wettbewerbsstrategie

Was für Unternehmen generell gefährlich ist – nämlich eine unklare Positionierung und diffuse Wettbewerbsstrategie – kann in Krisenzeiten rasch zur tödlichen Gefahr werden. Denn unter dem wachsenden Druck der Nachfrager könnte man dazu geneigt sein, sowohl bei den Verkaufspreisen Zugeständnisse zu machen als auch unbezahlte Mehrleistungen an die Kunden auszurichten. Das mag sich zwar kurzfristig positiv auf die Umsatzzahlen auswirken, wird aber meist rasch zu deutlichen Ertragsproblemen führen. Es entwickelt sich in der Folge eine destruktive Spirale fortgesetzter Margenerosion, aus der es kaum mehr einen Ausstieg gibt.

Was Michael Porter generell empfiehlt, ist deshalb in der Krise erst recht unabdingbar: Der Wettbewerb muss entweder klar über eine Differenzierung (Leistungsprofilierung, Qualitätswettbewerb) oder eine Kostenführerschaft (aggressive Preisstrategie) erfolgen. Nur für wenige Unternehmen kommen hybride oder sogenannte Outpacing-Strategien infrage, die beide Stossrichtungen vereinen.

Auch der klare Entscheid, ob der Wettbewerb in einem Gesamtmarkt oder in einer Nische geführt wird, ist unabdingbar. Sonst landet man unweigerlich, wie Porter es nennt, zwischen den Stühlen («stuck in the middle»). In einem Gesamtmarkt lässt es sich – gerade in Krisenzeiten – meist nur dann komfortabel leben, wenn eine dominante Marktposition erreicht und gehalten werden kann. Andernfalls ist es ratsamer, sich in einer Nische zu positionieren, in der man eine gewisse Alleinstellung innehaben kann. Vorausgesetzt natürlich, dass das Marktpotenzial der Nische für das Unternehmen ausreichend gross ist.

Leadership zeigen

Eine Binsenwahrheit zwar, aber auch in Krisenzeiten nicht weniger wahr: Die beste Strategie ist nutzlos, wenn sie nicht konsequent umgesetzt wird. Währenddem die Strategiefestlegung weitgehend ein rationaler Prozess ist, spielen bei der Umsetzung auch emotionale und irrationale Aspekte mit. Jeder Umsetzungsprozess muss deshalb unternehmensspezifisch gestaltet werden. Die Umsetzung erfordert viel mehr Zeit und Geduld als die Strategieentwicklung. Denn ohne aktiven Einbezug der Mitarbeitenden geht in der Regel gar nichts. Eine Strategiekorrektur erfordert häufig auch eine Anpassung der Unternehmenskultur. Natürlich ist auch mit Widerständen zu rechnen. Es treten regelmässig kritische Situationen auf, die hohe Anforderungen an die Führungskräfte stellen.

Bei der Operationalisierung der Strategie ist deshalb nicht nur den sogenannten harten Umsetzungsfaktoren wie zum Beispiel der Anpassung der Strukturen und Systeme das nötige Augenmerk zu schenken. Vielmehr ist für eine erfolgreiche Implementierung vom Management auch echte «Leadership» gefordert, was nicht weniger und nicht mehr als kompetente, glaub- und vertrauenswürdige Menschenführung meint, bei der die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten als Vorbilder erfahren dürfen.

Effizientes Controlling

Last but not least: In schwierigen Zeiten ist ein effizientes Strategisches Controlling besonders wichtig. Es dient dem Zweck, die Ursachen von Abweichungen gegenüber der gewählten Strategie rasch zu erkennen, um nötige Korrekturen einzuleiten. Mögliche Abweichungsursachen können vielfältig sein: Veränderungen bei den Prämissen (Umweltfaktoren) wie Staatsinterventionen, Konkurse von Mitbewerbern usw., aber

auch Fehleinschätzungen bei der Strategiewahl, unzureichende oder unrealistische Zielsetzungen, ungenügende oder fehlgeleitete Ressourcen, fehlende Effizienz bei der Umsetzung oder unerwartete Widerstände infolge Führungsmängeln oder kultureller Barrieren. Strategische Kontrolle soll als Prozess verstanden werden, der laufend Veränderungen erfasst und dabei überprüft, inwieweit sie mit den strategischen Zielen übereinstimmen. Dabei sind drei Ebenen der Kontrolle zu beachten:

Die Prämissenkontrolle widmet sich den Fragen: Sind neue, bedeutende Faktoren der Umweltentwicklung (Politik, Volkswirtschaft, Marktteilnehmer) erkennbar? Haben sich durch Veränderungen der Umwelt neue Chancen oder neue Risiken herausgebildet?

Die Wirksamkeits- oder Inhaltskontrolle dient der Beantwortung von Fragen wie: Er-

reichen wir mit der gewählten Strategie unsere Ziele? Erkennen die Kunden unsere Wettbewerbsvorteile effektiv und sind sie auch bereit, dafür die nötige Preisprämie zu entrichten?

Schliesslich dient die Umsetzungs- oder Vorgehenskontrolle der Überprüfung des Fortschritts der Umsetzung durch Überprüfen der Meilensteine, die in Aktions- und Projektplänen festgelegt wurden.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen von KMU jetzt gut daran tun, ihre Unternehmensstrategien vor dem Hintergrund der wachsenden Krise gründlich und kritisch zu überprüfen, nötigenfalls neu auszurichten und die Weichen zu stellen, damit ihr Unternehmen so weit wie möglich gestärkt aus den leider unvermeidlichen makroökonomischen Turbulenzen hervorgehen kann. ■

Porträt



Dr. Ronald Germann ist Professor für Strategisches Management und Marketing an der Hochschule Luzern – Wirtschaft in Luzern. Überdies ist er selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Consulting und Coaching.

Kontakt



Prof. Dr. Ronald Germann
Unternehmensberater
Consulting & Coaching
Bodenhof 2, 6403 Küssnacht am Rigi
Tel. 041 852 05 00
ronald@germann.net
www.germann.net



Anzeige

Unsere Partnerschaft mit Osec kennt nur ein Ziel.

Ihren Erfolg im Ausland.



Credit Suisse ist stolz, seit Januar 2009 Osec als offiziellen Partner begrüßen zu dürfen. Gemeinsam mit Osec unterstützen wir Sie und Ihr Unternehmen beim Auf- und Ausbau aller Auslandsaktivitäten. Wie wir Ihrem Unternehmen neue Perspektiven eröffnen, erfahren Sie unter 0800 88 88 71 oder www.credit-suisse.com/kmuinternational

Neue Perspektiven. Für Sie.

CREDIT SUISSE 