

Umdenken – Sachlogische und psychologische Anpassung

Zeitungen und Fachmagazine sind voll mit Artikeln über den technologischen Fortschritt, Fachkräftemangel, Konkurrenzdruck aus dem In- und Ausland, die zunehmende Verhandlungsstärke der Abnehmer und die Charaktereigenschaften der digitalen Generation. Unter diesen Voraussetzungen muss in unserer KMU-Welt ein Umdenken stattfinden. Es bleibt keine andere Wahl, als die Situation zu akzeptieren und die Zukunft der Unternehmen durch Agilität und Veränderungsbereitschaft schnellstmöglich zu sichern. Sachlogische und psychologische Anpassung ist gefragt.

1 Welchen generellen Marktanforderungen stehen wir gegenüber?

Der Markt fordert von unseren KMU einiges ab. Die folgenden 10 Punkte fassen die wichtigsten Anforderungen zusammen:

Bedingungslose Kundenorientierung: B2C war gestern. Heute ist C2B. Der Kunde wünscht ein „massgeschneidertes Angebot“, ist top informiert und diktiert seine Vorstellungen. Die Nähe zum Kunden sowie die intensive Zusammenarbeit sind matchentscheidend geworden. Je persönlicher man den Kunden kennt und je mehr man über seine Verhaltensmuster und Bedürfnisse weiss, umso besser.

Ideales Preis-Qualitäts-Verfügbarkeitsverhältnis: Die Zeiten vom idealen „Preis-Leistungs-Verhältnis“ sind vorbei. Heute geht es um Preis, Qualität und schnelle Verfügbarkeit. Verlässlichkeit, Freundlichkeit, Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit werden als Standard vorausgesetzt und dienen kaum mehr als Differenzierungsmerkmal.

Erfolgsorientierte Vermarktung: In der heutigen Informationsflut wird die geschickte und auf den Kunden zugeschnittene Vermarktung eines Unternehmens, Produktes oder einer Dienstleistung zu einem Erfolgskriterium. In den meisten Fällen existieren bereits gleichwertige Alternativprodukte. Somit können die Unternehmenskommunikation und das Marketing für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sein.

Ausspielen von Alleinstellungsmerkmalen: Um im Angebotsdschungel sichtbar zu bleiben, sind das gezielte Herausschälen der Alleinstellungsmerkmale und deren entsprechende Vermarktung ein Muss. Anbieter gibt es wie Sand am Meer, nur macht nicht zwingend immer nur das beste Produkt das Rennen. Alleinstellungsmerkmale sind einfache und für jedermann finanzierbare Ansatzpunkte zur Differenzierung von den Mitbewerbern.

Ausgeprägte Innovationskultur: Stetig am Puls zu bleiben, jegliche Innovationsförderung zu unterstützen und mutig zu sein, wird sich künftig auszahlen. Die Zeiten, in denen man davon ausgehen konnte, dass die nächsten 5 Jahre ungefähr den letzten 5 Jahren entsprechen, sind vorbei. Die Markteintrittsbarrieren sind mitunter aufgrund der Digitalisierung in den meisten Branchen noch nie so niedrig gewesen.

Neue Arbeitsmodelle: Die bisherigen Arbeitsmodelle haben schon vielerorts ausgedient. Das Arbeitsmodell der Zukunft basiert auf Selbstbestimmung, Freiheit und Individualität. Kooperationen, strategische Partnerschaften und Alternativlösungen zum klassischen Arbeitnehmermodell gewinnen an Stellenwert.

Validierter Einsatz neuer Technologien: Der Einsatz neuer Technologien wird nur in den seltensten Fällen darüber entscheiden, ob ein gutes Unternehmen zu einem Spitzenunternehmen

mutiert. Es lohnt sich aber, technologische Neuerungen zu prüfen, mit den eigenen Bedürfnissen abzugleichen und bei Gutdünken mutig und als Vorreiter einzusetzen. Wir dürfen fest davon ausgehen, dass alles, was sich automatisieren lässt, schon automatisiert wurde oder in naher Zukunft automatisiert wird.

Angepasste Unternehmenskultur: Der Markt verlangt nach einer Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter Gehör finden. Dazu gehört auch ein auf die neue Generation abgestimmtes Wertesystem, welches auf Vertrauen, Eigeninitiative und Sicherheit beruht. Letztinstanzlich kann es sogar bedeuten, dass die Führungskultur vollumfänglich auf den Kopf gestellt werden muss.

Gezielte Informationsbeschaffung: Es war noch nie so wichtig wie heute, sich gezielt Informationen und Wissen in den Betrieb zu holen. Unter gezielter Informationsbeschaffung verstehen wir sowohl das Wissen um innerbetriebliche Sachverhalte, wie Leistungserbringung, Finanzen, Personal, Prozesse als auch ausserbetriebliche Gegebenheiten wie Markt, Trends, Mitbewerber und Kundenbedürfnisse. Wissenslücken im eigenen Unternehmen oder in dessen Umfeld sind gezielt zu identifizieren und zu eliminieren.

Umfassende Aus- und Weiterbildung: Der Fachkräftemangel in den heute bestehenden Berufsgattungen wird sich auch künftig nicht abschwächen. Wer also überzeugt ist, dass es sein Unternehmen auch in 10 Jahren noch braucht, sollte sich der qualitativ hochwertigen Ausbildung von neuen Arbeitskräften sowie der Weiterbildung des Personals tunlichst annehmen.

2 Was hat sich oder wird sich konkret verändern?

Die Lösungsansätze von früher dürften es in der heutigen Zeit schwer haben. Wir sind uns gewohnt, eine Lösung aus der Vergangenheit und den Erfahrungen heraus zu entwickeln. Über Generationen sind wir neue Herausforderungen wie folgt angegangen: Ein offensichtlicher Handlungsbedarf fördert die Entwicklung neuer Ideen, welche im Anschluss umgesetzt werden und schliesslich zum gewünschten Ergebnis führen sollen. Dieses System funktionierte darum so gut, weil man es über die letzten Jahrzehnte in vielen Branchen kaum mit fundamentalen Neuerungen seitens des Marktes zu tun hatte. Doch woher kommen all diese neuen Produkte und Dienstleistungen plötzlich? Jack Ma, Gründer von Alibaba, bringt es auf den Punkt: „Nicht die Technologie selbst, sondern die Ideen und Träume hinter der Technologie werden die Welt verändern.“ Sie stammen somit aus unserem persönlichen Vorstellungsvermögen. Das war schon immer so. Alles, was der Mensch bis heute schuf, war zuerst nur gedanklich vorhanden, bevor es physisch greifbar wurde. Aber bis zum digitalen Zeitalter ging einfach alles etwas langsamer, geruhsamer vor sich. Heute heisst der grosse unsichtbare Gegner „Disruption“. Er zeichnet sich durch ein langes vor sich hin köcheln und ausprobieren aus, bis er sich schliesslich unglaublich schnell und mit noch nie dagewesener Kraft entfaltet.

Es ist uns nicht möglich, sämtliche Entwicklungen vorherzusehen. Um ehrlich zu sein, stehen wir momentan am Anfang einer neuen Ära, von der wir erste Tendenzen wahrnehmen. Gerade genug, um uns zu einem überschaubaren Prozentsatz ausmalen zu können, in welche Richtung es gehen wird. Das bedeutet, dass wir unter dem Anspruch von Agilität unsere Geschäftsmodelle überprüfen und eine neue Denkhaltung einnehmen müssen. Das einzige, was in dieser unsicheren Zeit einigermaßen konstant bleiben wird, sind die Ziele in unserem privaten und beruflichen Leben.

Die heutige Zeit soll keine Angst machen. Sie beinhaltet Chancen, welche an Grösse und Anzahl noch nie dagewesen sind. Um sie wahrzunehmen, benötigen wir einen Perspektivenwechsel. Bekanntlich führt Unsicherheit zu Kreativität und dies mit grosser Energie. Die Frage ist also nicht, ob wir uns mit den neuen Tatsachen und der neuen Ausgangslage anfreunden wollen oder nicht.

Vielmehr stellt sich die Frage nach dem wann wir soweit sind und wann wir aktiv mit der Suche nach Lösungen beginnen wollen.

3 Wo stehen die KMU?

Gemäss Bundesamt für Statistik stellen KMU, also Firmen mit weniger als 250 Beschäftigten, mehr als 99% der marktwirtschaftlichen Unternehmen in der Schweiz. Sie beschäftigen rund 3 Mio. Erwerbstätige, was in etwa zwei Drittel der Arbeitsplätze entspricht.

Aufgrund der letzten Jahre ist es nicht verwunderlich, dass die KMU ein starkes Selbstbewusstsein entwickelt haben. Sie sind stolz darauf, KMU zu sein. Dieser Stolz bezieht sich gemäss einer aktuellen WIR-KMU-Studie v.a. auf Faktoren wie Kundennähe, Leistungskompetenz, Flexibilität, Produkteangebot und Mitarbeiter. Wesentlich weniger genannt werden Kriterien wie Unternehmensentwicklung, finanzieller Erfolg, guter Ruf des Unternehmens, funktionierende Prozesse oder eine wichtige soziale Rolle. So behauptet nur gerademal die Hälfte der KMU von sich selbst, derzeit äusserst erfolgreich am Markt tätig zu sein. Mit Blick in die Zukunft sind es sogar noch weniger!

Dies deckt sich „leider“ auch mit meinen persönlichen Recherchen. Ich stosse regelmässig auf die Tatsache, dass Unternehmen krampfhaft versuchen, mit den alten Erfolgsrezepten sowie seit Jahren fast unveränderten Leistungen im Markt zu bleiben. Gewinn- und Effizienzmaximierung reicht in der heutigen Zeit aber bei weitem nicht mehr aus. Die alten Spielregeln funktionieren nur noch bedingt. Dort, wo dies noch nicht spürbar ist, wird es zeitnah spürbar werden.

Ich stelle fest, dass es in sämtlichen Branchen Unternehmen gibt, welche Ihren Hausaufgaben vorbildlich nachkommen. Dies zeigt sich nicht nur an der Art und Weise, wie Leistungen erbracht werden, sondern schlägt sich auch 1:1 im Erfolg nieder. Leider ist ein beachtlicher Teil der KMU aber noch ziemlich weit entfernt von der Erfüllung der genannten Marktanforderungen. Dabei sehe ich die grössten Herausforderungen dieser Unternehmen nicht nur in der Art und Weise der Leistungserbringung, sondern in den gelebten Werten, der Innovation, Ideologie und Agilität. Das jahrzehntelange Drilling auf Disziplin und Effizienz sowie dem sogenannten Dienst nach Vorschrift, genügt nicht mehr und muss einer allumfassenden Neuerung weichen.

4 Was kann ich als KMU unternehmen?

Dass die Dringlichkeit zur Anpassung gegeben ist, steht nach den bisherigen Ausführungen wohl ausser Frage. Doch was benötigt man dazu? 4 Komponenten müssen erfolgreich zusammenspielen: Vision, Wandlungsfähigkeit, Wandlungsbereitschaft und Aktionsplan. Alle 4 Kriterien verfügen über eine sachlogische und eine psychologische Komponente und alle 4 Kriterien sind für den erfolgreichen Wandel notwendig, wie die folgende Tabelle aufzeigt:

--	+	Fähigkeit	+	Bereitschaft	+	Aktionsplan	=	Zielloses Handeln
Vision	+	--	+	Bereitschaft	+	Aktionsplan	=	Ineffizientes Bemühen
Vision	+	Fähigkeit	+	--	+	Aktionsplan	=	Stockende Veränderung
Vision	+	Fähigkeiten	+	Bereitschaft	+	--	=	Unkoordiniertes Vorgehen
Vision	+	Fähigkeiten	+	Bereitschaft	+	Aktionsplan	=	Effiziente und effektive Veränderung

Wir benötigen als erstes eine Zukunftsperspektive. Was wollen wir persönlich und geschäftlich erreichen. Wir benötigen somit eine Vision, ein Ziel, welches wir um jeden Preis erreichen möchten. Wir müssen auf menschlicher und sachbezogener Ebene die Voraussetzungen schaffen, damit wir uns überhaupt ändern können. Dies bedarf nicht nur Fähigkeiten, sondern auch einer Bereitschaft

dazu. Wenn sowohl das Ziel, die Vision wie auch die Fähigkeiten und die Bereitschaft gegeben sind, müssen konkrete, greifbare Massnahmen folgen. Das letzte Puzzlestück ist also der Aktionsplan.

Erfolgreiche Transformationen beinhalten sowohl die sachlogische als auch die psychologische Ebene. Zur Sachlogik gibt es unzählige Ratgeber, welche zur digitalen Anpassung von Strategien, Geschäftsmodellen, Strukturen und Prozessen aufrufen. Inwiefern diesem Ruf generell Folge geleistet wird, bleibe dahingestellt. Weiter ist der psychologische Aspekt aus den genannten Gründen mindestens genauso wichtig. Jeder, der selber am Ball bleiben möchte und auch künftig auf Mitarbeiter angewiesen sein wird, tut gut daran, seine persönliche Einstellung auf die neuen Gegebenheiten zu hinterfragen und allenfalls anzupassen.

Wer heute noch nicht damit begonnen hat, seine Strategie, sein Geschäftsmodell, seine Organisation und Strukturen zu überdenken, dürfte morgen ein ernsthaftes Problem haben. Aber genau so wird derjenige ein Problem erhalten, welcher Mut, Ideenreichtum, Individualität und Einsatzbereitschaft nicht gezielt fördert. Veränderung kann nicht erkaufte werden. Es muss also tiefster Wille der Führung, ja fast schon Passion sein, ein Unternehmen auf Agilität und Anpassungsfähigkeit zu trimmen.

Wie kann ich Sie unterstützen?

Gerne stehe ich Ihnen bei der sachlogischen Anpassung und somit bei der Ausarbeitung und Implementierung Ihres neuen Geschäftsmodelles, der Strategie und dem Aktionsplan zur Verfügung. Die Erfahrung zeigt aber, dass vielfach auch psychologische Komponenten angepasst werden müssen. Wir sprechen hier von Softfaktoren wie Passion, Arbeitsmoral, Selbstdisziplin, Führung, Entscheidungs- und Fehlerkultur, Motivation, etc. Erfahrungsgemäss entscheiden diese Faktoren mindestens genauso stark über den Erfolg resp. Misserfolg eines Unternehmens, wie jene der sachlogischen Ebene.

Für weitere Infos, Kundenmeinungen oder zusätzliche Fachartikel besuchen Sie doch meine Homepage: www.vongunten-partner.ch.

Für ein Erstgespräch, verbunden mit einer Beurteilung der Situation und einem persönlichen Vorschlag bezüglich weiterem Vorgehen stehe ich Ihnen gerne kostenlos zur Verfügung.

von Gunten Executive Partner AG

Pascal von Gunten

Böhlstrasse 17

9300 Wittenbach

www.vongunten-partner.ch

info@vongunten-partner.ch

+41 79 755 28 54