

ERFOLGSFAKTOR FRÜHERKENNUNG

Wie Klein- und Kleinstunternehmen den Wandel bewältigen

Viele Betriebe können derzeit vom anhaltenden konjunkturellen Aufschwung profitieren und sich vor Aufträgen kaum retten. Für eine ganze Reihe von Unternehmen, und das sind vor allem Klein- und Kleinstunternehmen (KKU) aus traditionellen Branchen, ist die Lage jedoch weniger positiv. Sie spüren, dass es für sie unabhängig von konjunkturellen Schwankungen schwierig ist, sich in Zeiten von Globalisierung, demografischem Wandel, veränderten Kundenbedürfnissen und technologischem Fortschritt langfristig auf dem Markt zu behaupten.

AUTOR: GEREON STOCK

Im produzierenden Gewerbe beispielsweise werden zunehmend neue Technologien eingesetzt, die auch für kleine Betriebe relevant sind. Gleichzeitig gibt es immer mehr ältere Mitarbeiter, für die es häufig nicht leicht ist, sich auf die wachsenden technischen Anforderungen einzustellen. Auch die Kundenwünsche werden anspruchsvoller: Durch die globalisierten Märkte und das Internet ist der Verbraucher daran gewöhnt, zeitnah auf ein breites, an seinen individuellen Bedürfnissen orientiertes Angebot zugreifen zu können.

Früherkennung und Management des Wandels

Auf lange Sicht wird es für viele Betriebe nicht ausreichen, sich auf die Bewältigung der Herausforderungen im Tagesgeschäft zu konzentrieren. Vielmehr ist es für ein erfolgreiches Bestehen im weltweiten Wettbewerb entscheidend, sich frühzeitig mit Veränderungen im betrieblichen Umfeld, Marktentwicklungen und der strategischen Ausrichtung des eigenen Unternehmens zu beschäftigen. Um Kleinstbetriebe (ein bis neun Mitarbeiter) und Kleinbetriebe (10 bis 49 Mitarbeiter) hierbei zu unterstützen, wurde von verschiedenen europäischen Partnern das anwendungsorientierte EU-Forschungsprojekt »MIC – Micro-Inno-Change« initiiert und durchgeführt (siehe Kasten). Durch »Quick-Checks zur Früherkennung«, die im Projekt entwickelt wurden, können Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen vo-

rausschauend aufgezeigt und Stärken sowie Schwächen ausgelotet werden. Instrumente zum Management des Wandels helfen dabei, durch zukunftsorientierte Massnahmen und Strategien angemessen auf interne und externe Veränderungen zu reagieren.

Klein- und Kleinstunternehmen besonders gefordert

Dass KKU die Zielgruppe des Projekts waren, kommt nicht von ungefähr. Laut Statistischem Amt der EU stellen diese über 98 Prozent aller Betriebe in Europa dar. Auch arbeiten die meisten Beschäftigten in kleineren Unternehmen: 28 Prozent aller Erwerbstätigen in Betrieben mit weniger als 10 Mitarbeitern, ebenfalls 28 Prozent in Betrieben mit 10 bis 49 Mitarbeitern. Folglich sind es gerade die kleineren Betriebe, die für Wohlstand und Beschäftigung von enormer Bedeutung sind.

Häufig fällt es ihnen jedoch schwer, sich mit Zukunftstrends und strategischer Unternehmensführung auseinanderzusetzen. Betriebsinhaber, Geschäftsführer, Führungskräfte und die einzelnen Mitarbeiter sind Getriebene des Alltagsgeschäfts und haben durch die permanente Bewältigung aktueller Anforderungen nicht die Ressourcen, das eigene Unternehmen langfristig zukunftsorientiert aufzustellen. Der Einwand, dass man zahlreiche Managementkonzepte und Instrumente zur erfolgreichen Betriebsführung zurate ziehen könne, greift nur bedingt. Diese sind häufig lediglich für grössere Unternehmen mit verschiedenen Abteilungen geeignet, sind

zu abstrakt und komplex, um die tatsächlichen Bedingungen und Anforderungen eines kleinen Betriebs angemessen abzubilden. Hinzu kommt, dass solche Instrumente meistens die kostenintensive Unterstützung durch externe Berater erfordern und der Erfolg trotzdem fraglich bleibt.

Quick-Checks zur Früherkennung selbstständig einsetzen

Die im Projekt »MIC – Micro-Inno-Change« entwickelten Quick-Checks zur Früherkennung des Wandels (»Werkzeugkasten Früherkennung«) sollen bestehende Wettbewerbsnachteile verringern. Sie wurden zusammen mit Unternehmen aus den Branchen Holzverarbeitung, Maschinenbau, metallverarbeitende Industrie und Automobilzulieferung konzipiert, können jedoch auch von Unternehmen aus anderen (vor allem produzierenden) Branchen genutzt werden. Wichtig ist, dass sie mit geringem Zeitaufwand selbstständig eingesetzt werden können. Natürlich ersetzen sie nicht die professionelle Unterstützung durch Experten, bieten jedoch einen raschen und umfassenden Überblick über die wichtigsten Auswirkungen des Wandels auf das jeweilige Unternehmen. Alle Checks sind rechnergestützt und können mit dem PC (MS Office, Open Office) ohne besondere Kenntnisse bearbeitet werden, dazugehörige Leitfäden liefern wichtige Hintergrundinformationen. Im Ergebnis zeigen die Checks konkrete Defizite und Handlungsbedarfe auf und schaffen so die Grundlage für ein weiteres Vorgehen.

»Werkzeugkasten Früherkennung«

Der »Werkzeugkasten Früherkennung« enthält folgende Quick-Checks:

- Quick-Check Umfeldanalyse: Ziel der Umfeldanalyse ist es, wichtige Einflussfaktoren des Unternehmensumfeldes (politisch-rechtliche Faktoren, technologische Innovationen, soziokulturelle Trends, wirtschaftliche Einflüsse) zu identifizieren, anschliessend zu prüfen, wie weit Handlungsbedarf für das Unternehmen besteht, dann entsprechende Massnahmen zu ergreifen und diese in das betriebliche Handeln zu integrieren.
- Quick-Check Lieferantenanalyse: KLU können hiermit ihre schon bestehenden Lieferantenbeziehungen unter die Lupe nehmen. Anhand von Kennzahlen wird untersucht, ob der Lieferant sinnvoll für das Unternehmen ist, man diesen kritisch beobachten oder gar besser einen neuen Lieferanten suchen sollte.
- Quick-Check Wettbewerberanalyse: Die Wettbewerbssituation wird mit einer Einschätzung der eigenen Verbesserungsmöglichkeiten und Entwicklungspotenziale in Bezug gesetzt. Wichtige Konkurrenten werden bezüglich verschiedener Kriterien eingestuft und das eigene Unternehmen bezüglich der gleichen Kriterien beurteilt. Der Vergleich dieser beiden Einstufungen zeigt mögliche Spiel- und Handlungsräume auf.
- Quick-Check Kundenanalyse: Die Kundenanalyse umfasst drei wesentliche Inhalte: Neukundengewinnung, Kundenpflege/-bindung und Kundenrückgewinnung. Das Kundenmanagement des Unternehmens wird ganzheitlich betrachtet, im Ergebnis wird der konkrete Handlungsbedarf aufgezeigt.
- Quick-Check Finanzanalyse: Die Früherkennung finanzieller Risiken ersetzt nicht das klassische Controlling und Finanz- bzw. Rechnungswesen, sondern ergänzt es. Integriert in ein gutes Controllingssystem, kann sie als wichtiges und zukunftsgerichtetes Führungsinstrument dienen. Sie hilft auch zur Kreditbeurteilung, da dort neben Sicherheiten auch Angaben zur bisherigen und zukünftigen Leistungsfähigkeit des Unternehmens von Bedeutung sind.
- Quick-Check Unternehmensanalyse: Die Unternehmensanalyse richtet sich vorrangig an Betriebe mit mehr als 10 Mitarbeitern. Sie berücksichtigt drei interne Ebenen

des Unternehmens: den betrieblichen Ablaufprozess, die Führungsprozesse und weitere unterstützende Prozesse (beispielsweise Personalwesen). Jede Ebene ist in Bereiche wie Marketing, Arbeitsvorbereitung, Finanzmanagement etc. aufgeteilt, so dass die Antworten für jeden Bereich einen Hinweis über die betriebliche Situation liefern.

Instrumente zum Management des Wandels als Support

Liegen die Ergebnisse der Quick-Checks vor, stellt sich die Frage nach Lösungen und der weiteren Vorgehensweise. Angesichts der Vielfalt an potentiellen Lösungsalternativen werden als Support alltagstaugliche Managementinstrumente angeboten, die dabei helfen, die Ergebnisse der Früherkennung in erfolgreiche Unternehmensführung zu überführen. Welche zukunftsorientierten Massnahmen oder Strategien zu ergreifen sind, hängt vom identifizierten Handlungsbedarf und den Stärken/Schwächen respektive Chancen/Risiken ab. Hier muss sich jedes Unternehmen selbst darüber bewusst werden, wo es besondere Dringlichkeit sieht und ob gegebenenfalls externe Hilfe vonnöten ist.

In jedem Falle ist es ratsam, die geplanten Massnahmen zu priorisieren und in einen Zeitplan einzuordnen. Hierzu wurde ein »Früherkennungscockpit« entwickelt, das bei der Erstellung eines Ziel-/Massnahmeplans eingesetzt werden kann.

Um daneben kontinuierlich das betriebliche Umfeld, den Markt und wichtige Trends im Auge zu behalten, kann das Instrument »Früherkennungsblick« genutzt werden. Hier können (siehe Beispiel in Abbildung) verschiedene externe Einflussfaktoren gleichzeitig kontrolliert werden. Die wichtigsten Handlungsfelder sind bereits durch die Überschriften angedeutet, natürlich können auch selbstständig weitere Handlungsfelder zu den vorhandenen hinzugefügt werden. Um den Erfolg seines Handelns nach einer gewissen Zeit zu überprüfen, bietet das Erfolgsaudit »Aus Ergebnissen lernen« den Nutzern die Möglichkeit einer Evaluation der Früherkennung und der Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen. Schlüsse für das weitere Handeln können daraus abgeleitet werden.

In jedem Falle ist es ratsam, die geplanten Massnahmen zu priorisieren und in einen Zeitplan einzuordnen.

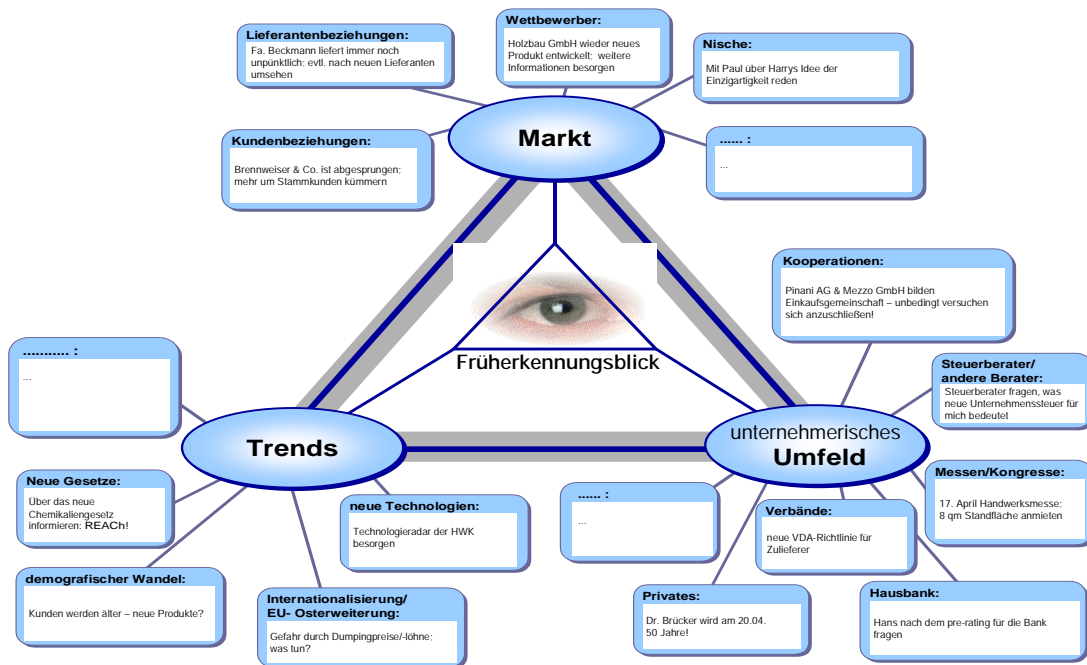


Abbildung: Früherkennungsblick

Praktische Umsetzung in KKV

Verschiedene Klein- und Kleinstbetriebe waren als Pilotunternehmen an der Entwicklung der Quick-Checks und Managementinstrumente beteiligt und haben die Basisversionen getestet. Die dabei aufgetretenen Ergebnisse wurden mit den Betriebsverantwortlichen gemeinsam diskutiert und flossen in eine weitere Optimierung der Checks ein.

Ein beteiligter Werkzeug- und Maschinenhersteller bekam als Ergebnis der Früherkennung aufgezeigt, dass einige Maschinen die Kundenwünsche nicht mehr hinreichend befriedigten. Um diesen Mangel zu besei-

tigen und die Fertigung auf einem technologisch fortschrittlichen Niveau zu halten, wurden verschiedene Lösungen erwogen und über die Anschaffung neuer Produktionsmaschinen beraten. Nach reiflicher Überlegung wurde in zwei neue CNC-Fräsmaschinen und eine neue Erodiermaschine investiert. Das Ergebnis des Quick-Checks Umfeldanalyse hat dazu geführt, dass der Einsatz neuer Materialien erwogen wird. Die Grundlage hierfür waren neben den Ergebnissen der Früherkennung auch die Rückmeldungen der verantwortlichen Mitarbeiter, die von Anfang an am Prozess beteiligt waren. ♦

ZUM AUTOR



Gereon Stock
 (Tel.: 0049 231 556 976 19, E-Mail: stock@prospektiv-do.de), Dipl.-Soz., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei prospektiv – Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH.
www.prospektiv.de

MICRO-INNO-CHANGE

Das Projekt wurde gefördert von der Europäischen Union, Europäischer Sozialfonds, Artikel 6: Innovative Massnahmen. Weitere Informationen zum Projekt sowie die Ergebnisse gibt es als Download unter www.mic-project.org.

Die gesamte Toolbox zur Früherkennung ist verfügbar unter micro-inno-change.prospektiv.de/Index-Dateien/frame.htm. Achtung: Die Seite funktioniert aus technischen Gründen nur mit dem Internet Explorer, die meisten alternativen Browser können sie nicht darstellen.