

KMU haben für die Umsetzung von Strategien die besten Voraussetzungen

Immer wieder bekommen Unternehmen, durch falsche Reaktionen auf Veränderungen – aufgrund einer falschen Strategie - grosse Probleme. Ein gutes Beispiel ist Kodak. Mit analogen Filmen war Kodak die Nummer eins. Dass die Zukunft der Fotografie digital sein wird, wurde verkannt. Der Vorsprung der Mitbewerber war plötzlich so gross, dass Kodak weit abgeschlagen in die Insolvenz ging. Warum wurde der Trend nicht erkannt?

Der heutige Erfolg als grösste strategische Gefahr

Alles läuft gut, die Zahlen stimmen. Schnell entwickelt sich eine gewisse Trägheit. Neue Möglichkeiten oder Gefahren werden nicht erkannt oder einfach ignoriert. Man verdient gutes Geld. Nichts ist also abwegiger, als vom rentablen Geschäft abzuweichen, neue Geschäftsfelder zu finden und das Kapital sowie die Ressourcen für etwas Neues zu verwenden. Und genau diese Haltung sorgt dafür, dass Trends verpasst werden.

Der «strategische Fit»

Es ist gut möglich, dass ein radikaler Wechsel der Strategie das bestehende Geschäftsmodell auf den Kopf stellt. Im Beispiel von Kodak wäre dieser radikale Wechsel jedoch notwendig gewesen.

Umsetzung von Strategien bedeutet Veränderung. Die Unternehmenskultur muss diese Veränderung mittragen oder mindestens ertragen können. Menschen haben eine Aversion gegenüber Veränderungen. Schnell gibt es hohe Reibungsverluste, weil Mitarbeiter aufgrund ihrer Ängste Veränderungen blockieren. Dieses Problem ist nicht zu unterschätzen. Wird der Wandel und die Strategie von den Mitarbeitern nicht verstanden und unterstützt, ist eine Umsetzung der Strategie unmöglich. In Zeiten des Wandels sind daher die Führungskräfte stark gefordert.

Das wichtigste ist jedoch, dass die Strategie zum Umfeld des Unternehmens, zum Markt und dem realen Kundenbedürfnis passt. Die Strukturen, die Unternehmenskultur und die Marktbedürfnisse müssen in einer umsetzbaren Strategie perfekt aufeinander abgestimmt werden. Passt alles zueinander, spricht man vom strategischen Fit.

Kodak war nicht fähig oder willens die Gefahr neuer Technologien rechtzeitig zu erkennen. Doch eine Eigenschaft der Digitalisierung ist die hohe Geschwindigkeit des Wandels. Der Wandel zur Digitalfotografie war so rasant, dass ein Konzern wie Kodak kaum noch reagieren konnte. Der strategische Fit konnte nicht mehr rechtzeitig hergestellt werden da sich Konzerne aufgrund ihrer Grösse kaum von sich aus Wandeln können.

KMU könnten es eigentlich besser

Die Umstrukturierung eines Konzerns benötigt einiges an Zeit. Allein das Wort Umstrukturierung für sich allein, löst Ängste und Widerstände aus. Das Management ist weit weg von den Mitarbeitenden. Wenn die Zeit für den Umbruch knapp ist, so sind dies denkbar schlechte Voraussetzungen.

In KMU sind Abläufe viel einfacher und die Informationswege kürzer und man ist sich näher. KMU haben also beste Voraussetzungen für einen Wandel ins digitale Zeitalter. Leider ist die Strategiearbeit in KMU sehr oft nebensächlich. Man ist gefangen im Alltagsgeschäft und die Führungskräfte finden kaum Zeit für eine geplante Strategiearbeit. Eine gewisse Betriebsblindheit, gefangen sein im Alltag und eine Resistenz gegenüber externer Beratung, führen in KMU oftmals zu vergebenen Chancen oder unerkannten Gefahren. Mit einer regelmässigen strategischen Planung, externer Beratung, Kreativität und auch etwas Mut, können KMU sehr erfolgreich sein.

Autor:

Carsten Pohland
CP-Managementberatung GmbH
www.cp-managementberatung.ch