

Inseratenannahmeschluss:
Grossauflage Mittwoch: Montag 14.30 Uhr
Normalauflage Samstag: Donnerstag 14.30 Uhr

www.winti-gulde.ch

Anzeigenverkauf und Beratung:
Publicitas AG
Korvadstrasse 15, 8401 Winterthur
Tel. 052 267 11 11, Fax 052 267 13 13
www.publicitas.ch

Kader	24, 26	Informatik/EDV	26	Stellengesuche	31
Kaufm./Verkauf	24, 26, 28	Pädagogik/Medizin	26, 28	Nebenverdienst	31
Technik/Industrie	24, 26, 28, 30	Diverses	30, 31	Gastgewerbe	31

VERBESSERUNGSPROGRAMME FÜR DIE KMU

Handfeste Ideen von aussen für neuen Schwung

Zwei Drittel der Werk­tätigen arbeiten in Unternehmen mit bis 250 Personen (KMU) und bilden damit die grösste Wirtschaftsmacht des Landes. Anerkannte Methoden zur Erfolgsverbesserung finden geringe Akzeptanz.

von STEPHAN AMACKER

Wie wir heute feststellen können, haben die Beraterexzesse der Vergangenheit die Grossindustrie nicht weitergebracht. Viele namhafte Firmen gingen trotz grosser Investitionen für Umstrukturierungen zugrunde oder wurden abgestossen. Analysiert man diese Schicksale, so fällt auf, dass die Beratergilde sich meistens um Strategiefragen gekümmert hat, nicht zuletzt, um in der Nähe der Firmenleitung operieren zu können. In aller Regel wurden jeweils aufwendig die Mitarbeiter interviewt, unzählige Verbesserungsvorschläge auf-

geleitet und der Geschäftsleitung eine modifizierte Strategie empfohlen. Eine konsequente Umsetzung in eine Marktleistung erfolgte aber in den wenigsten Fällen, und bald einmal lief alles wie gehabt, nur mit geringeren Ressourcen und etwas weniger Motivation.

Die Führung der KMU kennt in der Regel Kunden, Produkte und interne Abläufe und ist selbst in der Lage, eine erfolgversprechende Strategie auszuarbeiten. Diese Tatsache und die Beobachtungen des Marktes haben viele KMU-Leitungen abgeschreckt, Restrukturierungen und Leistungserhöhungen mit externer Hilfe anzupacken. Heute sind die KMU durch moderne Hilfsmittel und einen offenen Markt in der Lage, Leistungen zu erbringen, die in der Vergangenheit nur den Grossen möglich waren. Dank Computer, Telekommunikation, Outsourcing von Vertriebs- und Entwicklungsnetzwerken können Hebelwirkungen erzeugt werden, die die ursprüngliche Unternehmensleistung um Faktoren



Stephan Amacker

überbieten. Die zu fast 90% in Familienbesitz befindlichen KMU zögern jedoch, externes Gedankengut in die Firma eindringen zu lassen, obwohl sich die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der schweizerischen KMU im internationalen Vergleich ständig verringert. Allein im Jahr 2004 gingen gegen 400 KMU Konkurs und unzählige Firmen arbeiten ohne genügende Rendite. «Ich habe ein

Produkt und ich kenne einen Markt, wo ich es verkaufen kann.» Diese grundlegende Voraussetzung, mit einem glaubhaften Finanzplan untermauert, gehört zu den wichtigsten Ausgangspunkten vor jedem Verbesserungsprojekt.

Verbesserungsprojekte für KMU

Dank den flachen Strukturen der KMU und der engen Bindung zwischen Führung und Mitarbeitern sind die Schwachstellen meist bekannt oder rasch bestimmbar. Häufige Schwachstellen und mögliche Lösungsansätze sind:

- 1) Platte Strukturen (Der Chef entscheidet alles, Mitarbeiter werden dadurch demotiviert): Schaffung von Strukturen, Delegation von Verantwortung.
- 2) Schwaches Marketing: Übergang auf elektronisches Netzwerk, Kundendatenbank.
- 3) Unprofessionelle Projektleitung: Vertragsgemässe Abwicklung mit zufriedenen Kunden und finanziellem Erfolg, Einführung eines Claim-Managements.
- 4) Mitarbeiterpotenzial nicht ausgenutzt: Human Resource Management anstatt Personalverwaltung.
- 5) Nicht existierendes Controlling mit hohen Risiken: Methodik zur Kontrolle und Steuerung der Finanzen und Prozesse einführen (z. B. Balanced Scorecard).

6) Teure, langsame Entwicklung: Anschluss an offenes Entwicklungsnetzwerk. 7) Teure Produktion: Fertigungsverbund, Einkaufsstrategie anpassen.

In den meisten Fällen stehen für KMU angepasste und kostengünstige Werkzeuge zur Verfügung. Ein präzises Angebot mit Leistungsumfang und Terminplan ermöglicht es, die Kosten eines eingekauften Verbesserungsprojektes gegen den zu erwartenden Nutzen abzuwägen und bei einer positiven Einschätzung eine Investition in die eigene Zukunft zu tätigen. Dazu benötigt man Vertrauen in einen umsetzungsstarken «Change Manager» mit entsprechender Erfahrung und die Einsicht, dass selber erarbeitete Werkzeuge zu teuer und zu spät wirksam sind. Weitere Gründe für den Einsatz eines externen Experten sind seine Erfahrung mit ähnlichen Firmen und die kritische Aussensicht. Dazu kommt, dass die wichtigen Exponenten der Unternehmen meist nicht die Kapazität haben, wirkungsvolle Kursänderungen innert nützlicher Frist selbst umzusetzen.

Stephan W. Amacker ist Gründer und Geschäftsführer der Beratungsfirma SWA Consulting in Neftenbach und setzt seine Erfahrung als Berater und Projektleiter ein. Tel. 052 315 28 80, stephan.amacker@bluewin.ch, www.swaconsulting.ch

Eine konsequente Umsetzung in eine Marktleistung erfolgte aber in den wenigsten Fällen