



Strategische Neuausrichtung KMU

Autoren: Die Kompetenzgruppe Business Development mit
Robert Engel, Principal Consultant
Reto Fiechter, Senior Consultant
Hans-Jürg Siegenthaler, Partner

Wie sollen sich kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) bei einer Marktliberalisierung strategisch neu ausrichten? Wir werfen einen Blick auf die Vorgehensweise der Strategieberatung von Intercai (Schweiz) AG.

Immer mehr Wirtschaftsbereiche werden liberalisiert. Die darin agierenden Firmen kommen deshalb unter Konkurrenzdruck aus dem In- und Ausland. Für die Öffentlichkeit wird das sichtbar, wenn grosse Firmen betroffen sind. Die Liberalisierung trifft aber vor allem auch KMU, da diese oft mit einem schmalen Produktportfolio wenig diversifiziert und daher gegen Änderungen am Markt empfindlicher sind.

Ein aktuelles Beispiel ist die Strommarktliberalisierung in der Schweiz. Betroffen von dieser Öffnung sind gegen 900 Energie- und Stromversorgungsunternehmen, die sich neben ihrer Grösse auch in der Rechtsform erheblich unterscheiden. Die Herausforderungen, welche sich beim Übergang von einem regulierten in einen liberalisierten Markt ergeben, sind jedoch für alle gleich. Grundsätzlich handelt es sich um eine strategische Neuausrichtung der Unternehmung.

Das Intercai Modell

In der Managementliteratur gibt es eine Vielzahl verschiedener Modelle und Best Practices. Bei der Intercai (Schweiz) AG hat sich folgendes Modell bewährt:

Als erstes wird die strategische Positionierung angepasst bzw. festgelegt. Dabei orientiert sich das Unternehmen primär an den Geschäftschancen, greift selektiv spezifische Anliegen und Interessen der relevanten Anspruchsgruppen auf, priorisiert diese und definiert auf dieser Grundlage die strategische Stossrichtung. Im nächsten Schritt sind die nötigen Handlungsfelder zu identifizieren, mit denen die neue strategische Stossrichtung erreicht wird. Auf dieser Basis erfolgt die Umsetzung innerhalb dedizierter Projekte. Dieses Modell kann selbstverständlich jederzeit auf allfällig neue Kundenbedürfnisse oder eine veränderte Marktsituation angepasst werden.

In der Praxis müssen Aufwand und Kosten für eine strategische Neuausrichtung den finanziellen und personellen Möglichkeiten einer Unternehmung angepasst werden. Für den Erfolg ist es wichtig, mit einem systematischen Vorgehen bestmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu erreichen. Deshalb kann ein externer Berater bei der Planung und Umsetzung eines solchen Vorhabens, gerade bei Unternehmen mit beschränkten Ressourcen, sinnvoll sein. Die externe Beratung bringt einerseits das erforderliche methodische Know-how, andererseits werden die notwendigen internen Ressourcen nur minimal belastet. Zusätzlich ermöglicht die unabhängige Sicht eines Beraters eine neutrale und ausgewogene Hinterfragung interner Annahmen, was letztendlich die „Robustheit“ der gewählten Strategie verstärkt.

Vorgehen bei strategischer Neuausrichtung

Aus der Sicht von Intercai (Schweiz) AG unterschätzen gerade kleinere und mittlere Unternehmen, die von einem regulierten in einen liberalisierten Markt eintreten, die damit verbundenen Auswirkungen auf ihr Unternehmen. Die Gründe dafür sind unserer Ansicht nach bei den meisten Unternehmen ähnlich:

- Es fehlt der Firma an Visionen für die Zukunft im neuen Umfeld.
- Die Kunden- und Verkaufsorientierung ist schwach ausgeprägt.
- Die Marktkenntnisse sind lückenhaft.
- Die Geschäftsmodelle sind zu monolithisch, der Wille zu Veränderungen aufgrund vergangenheitsbezogener Betrachtungen klein.

Damit der Prozess einer strategischen Neuausrichtung gestartet werden kann, ohne von radikalen Marktveränderungen überrascht zu werden, empfehlen wir folgende Vorgehensweise:

- Die Positionierung des eigenen Geschäftsmodells erkennen und sichtbar machen. Daraus die Stärken und Schwächen, unter Berücksichtigung zukünftiger Marktveränderungen, ableiten.
- Die Sichtweise von einer Inside-Out-Perspektive (produktgetrieben) zu einer Outside-In-Perspektive (kunden- und marktgetrieben) verändern, um die bestehende Marktposition zu festigen oder neue Potentiale zu eruieren.
- Prüfen, ob die beabsichtigte Wertschöpfung den eigenen Kernkompetenzen entspricht und wo Potential für eine Auslagerung bzw. Zusammenarbeit mit Partnern besteht.

Wenn Sie zum Schluss kommen, dass eine strategische Neuausrichtung auch für Ihr Unternehmen nützlich wäre, unterstützen wir Sie gerne.