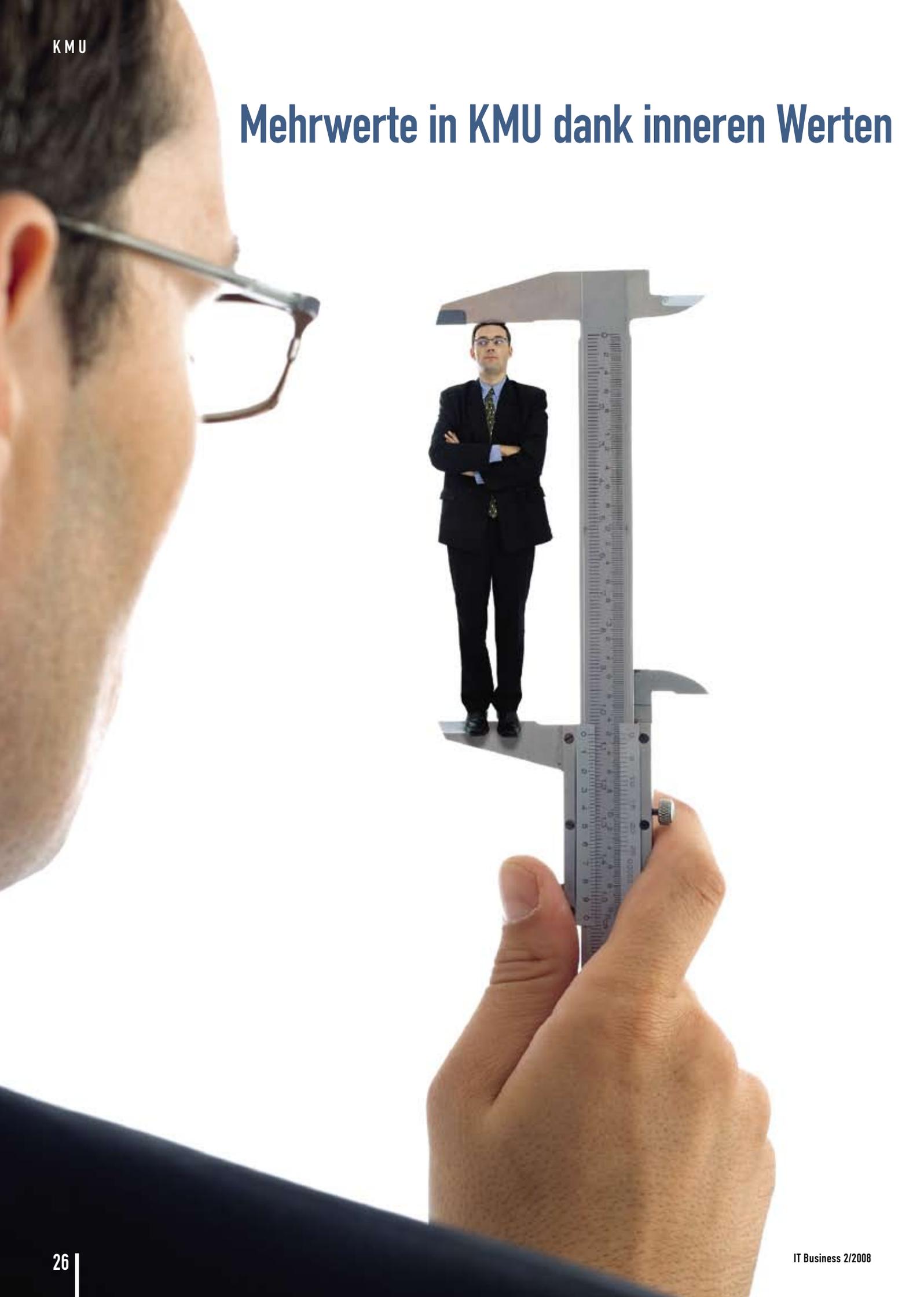


Mehrwerte in KMU dank inneren Werten



«Das Gute liegt so nah!» – sagt ein altes Sprichwort. Grundwerte eines Unternehmens sind die wirklichen Assets, welchen man sich oft zu wenig oder im schlimmsten Fall gar nicht bewusst ist. Innovationen, Strategien, Einstellungen, Führung und Organisation sind Verhaltensweisen eines Unternehmers. Zur Umsetzung werden Personal, Maschinen, Energie, Finanzen, Telekommunikation und Informatik benötigt. Dabei bilden Produkte, Dienstleistungen und Marken die Resultate und somit die Wahrnehmung des Unternehmens nach aussen.

Armin Baumann

Den inneren Werten eines Unternehmens wird in der hektischen Geschäftswelt oft zu wenig Bedeutung beimessen. Falls diese richtig genutzt werden, kann das Unternehmen einen grossen Mehrwert generieren. Das Bewusstsein, dass in jeder Organisation Werte vorhanden sind, die zum Erfolg eines Unternehmens beitragen können, ist oft zu wenig vorhanden. Bei einer genauen Analyse würde sich jedoch zeigen, dass innere Werte – sei dies auf der persönlichen, organisatorischen, Qualitäts- und Wissenssebene – in jedem Unternehmen vorhanden sind und gefördert werden könnten.

Flexibilität, der Wert im KMU

Ausgeprägte Lösungsorientierung und Anpassungsfähigkeit sind in KMU Ausdruck echter Unternehmenswerte. Weiterbildung, Interesse an neuen Entwicklungen und weitsichtige Planungen sind notwendig. KMU schätzen die permanente Herausforderung an Kreativität, Spezialisierung, Risikobereitschaft und Beweglichkeit. Mit diesen Eigenschaften heben sich die KMU gegenüber Grossunternehmen ab, trotzdem benötigt es stetigen Einsatz, um alle Potenziale in KMU zu nutzen.

Am vergangenen KMU SWISS Forum in Baden wurden einzelne Werte eines KMU von praxisorientierten Referenten beleuchtet, welche wir hier zusammenfassend dokumentieren.

Ökologie, Ökonomie und Nachhaltigkeit

Das Wort «Nachhaltigkeit» wird oft nur mit dem ökologischen Ansatz in Verbindung gebracht. Die ökonomische und soziale Komponente ist den meisten nicht bekannt, respektive bewusst. Für Unternehmen ist nachhaltige Entwicklung wichtig, wenn es sich mittel- bis langfristig den Erfolg sichern will. In Shareholder-Value getriebenen Unternehmen sollte das Thema der Nachhaltigkeit ständig im Bewusstsein der Führungsscrew sein. Die Philosophie der Unternehmensleitung muss durchgängig in allen Bereichen der Firma bekannt, umgesetzt und gelebt werden. Der ursprüngliche Begriff «Nachhaltigkeit» stammt aus der Forstwirtschaft und wurde 1713 von Hans Carl von Carlowitz geprägt. Er bezeichnete die Bewirtschaftung eines Waldes, so dass dem Wald immer nur so viel Holz entnommen wird, wie nachwachsen kann. Der Wald wird nie ganz abgeholzt, sondern kann sich immer wieder regenerieren. Der heute zentrale Begriff «nachhaltige Entwicklung» wurde von der Brundtland-Kommission im Jahre 1987 definiert. Die verkürzte Definition des Brundtland-Berichtes ist: «Nachhaltige Entwicklung bezeichnet eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.» Daraus wurde das Drei-Säulen-Modell abgeleitet. Dieses geht von der Vorstellung aus, dass Nachhaltigkeit durch das gleichzeitige

und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen erreicht wird. Dabei können diese drei Dimensionen unterschiedlich gewichtet werden. Nachhaltigkeit ist das Ziel nachhaltiger Entwicklung. Nachhaltige Entwicklung dagegen der Prozess, der zu diesem Ziel führt.

Dadurch müssen Ökologie und Ökonomie im Einklang mit der Strategie des Unternehmens stehen. Strategie ist, wie auch die anderen Parameter, kein statischer Bereich, sondern dynamisch und muss somit immer überprüft und justiert werden. Strategien dienen dazu, ein Vorgehen zu planen, damit man agieren kann statt nur zu reagieren. Die wenigsten Unternehmen haben eine ausformulierte Strategie. Dies zeigt sich, indem die Firmen mehrheitlich reagieren statt zu agieren. Erfolgreiche Unternehmen haben Strategie entwickelt und leben auch danach.

Lean Management

Kundengerechte Leistungen und Wettbewerbsfähigkeit lassen sich mit Lean Management-Methoden steigern. In der Praxis erweisen sich kompetentes Projektmanagement und Leadership als entscheidende Erfolgsfaktoren, wenn es darum geht, in bestehenden Organisationen und Strukturen neue Methoden und neue Denkweisen dauerhaft umzusetzen und zu implementieren.

Mit Lean Management werden Werte ohne Verschwendung geschaffen. Dabei werden alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung

notwendig sind, optimal aufeinander abgestimmt und überflüssige Tätigkeiten vermieden. Dazu gilt es, das bestehende System aus zwei Perspektiven zu überprüfen und zu verbessern: Aus der Sicht der Kunden, deren Wünsche nach Verfügbarkeit, Individualität, Qualität und Preisgestaltung es möglichst optimal zu erfüllen gilt, so wie aus der Sicht der Firma selbst, die profitabel funktionieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern muss. Das Resultat sind Prozesse mit einer ho-

tragen. Erfindungen umfassen neue Ideen, einschliesslich konkreter Konzeptentwicklung in der Vormarkteintritts-Phase. Innovationen ergeben sich dann aus der Umsetzung der Erfindung auf dem Markt. Innovative Unternehmen betrachten den Markt bezüglich Trends und zukunftsweisender Technologien laufend. Sie bewerten diese Punkte bezüglich ökologischer, ökonomischer und Branchen spezifischer Tauglichkeit. Aus den Ergebnissen dieser Betrachtungen entstehen Erfindungen

telfristig und nachhaltig wird sich dieses Vorgehen als Erfolg herausstellen. Denn bestehende Mitarbeiter kennen die «verschlungenen» Pfade des Unternehmens am besten und wissen, wie sie vorgehen müssen.

Resümee

Die Weiterentwicklung eines Unternehmens bedeutet nicht, alles neu zu erfinden oder Strukturen komplett auf den



hen Kundenorientierung, da die gezielte und flexible Erfüllung des Kundenwunsches Grundlage für wirtschaftliches Arbeiten ist, und Prozesse mit einer hohen Effizienz. Genaue Prozessdefinitionen und Schnittstellenbeschreibungen, klare Verantwortlichkeiten, frühes Reagieren auf Fehler und einfache Organisationsmethoden führen zu stabilen Prozessen, aus denen qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen entstehen.

Lean Management bezieht sich nicht, wie oft fälschlicherweise angenommen, nur auf die Produktion von Gütern, sondern beinhaltet auch andere Abläufe (z.B. Administration). Auch bedeutet die Umsetzung von Lean Management nicht das Entlassen von Personal, sondern deren optimalen Einsatz, ganz nach dem Motto: «Tue das Richtige richtig!» Zur Umsetzung müssen die Abläufe identifiziert, analysiert und dann optimiert werden.

Innovation

Innovation wird oft mit Erfindung gleichgesetzt. Das ist falsch, denn Innovation ist in allen Bereichen der Wertschöpfungskette eines Unternehmens möglich. Somit kann Innovation in allen Bereichen und von allen Beteiligten des Unternehmens zur erfolgreichen Entwicklung bei-

und Verbesserungen, die dann bei der Implementierung zur Innovation werden.

Menschen

In jedem Unternehmen arbeiten Menschen, sie sind das Grundkapital jeder Firma und ohne sie und ohne mit ihnen findet keine Entwicklung statt. Nebst Boden, Kapital und Produktionsgütern sind Mitarbeiter mit deren Wissen und Arbeit die wichtigsten Produktionsfaktoren einer Firma und somit der Volkswirtschaft! Zu oft werden diese als Ware und Manipuliermasse betrachtet, ohne deren Potenziale voll auszuschöpfen. Es gibt Firmen, die den Unternehmensverlust durch die Kosten eines Mitarbeiters teilen und dann in der Pressemitteilung die resultierende Zahl als geplanten Stellenabbau kommunizieren.

Es steckt in jedem Bereich und Mitarbeiter noch viel Unentdecktes und brach liegendes Potenzial. Wichtig ist, den ersten Schritt zu tun und auf die inneren Werte und Stimmen zu hören und sie zu nutzen. In diesem Sinne, es gibt immer etwas zu tun! Wird optimiert, sollen in jedem Fall die «frei» werdenden Mitarbeiter analysiert werden, ob diese nicht anderweitig zu Gunsten der Kundenfindung/-befriedigung eingesetzt werden könnten. Mit-

Kopf zu stellen. Mit der Auseinandersetzung, welche Werte vorhanden sind, auf welche man aufbauen möchte und wohin das angestrebte Ziel führt, legen Unternehmer die Grundlage, auf bestehenden Werten aufzubauen und sich mit diesen weiter zu entwickeln.

Dass dies möglich ist, manchmal mit unkonventionellen Methoden, zeigt die Firma Mammut Sports Group. Durch Strategieanpassung, mit unkonventionellen Massnahmen eines KMU, ohne die ursprünglichen Werte einzubüssen, wurde aus dem Seile-Hersteller ein Unternehmen im Bereich der Bergsportausrüstung mit breitem Sortiment, das es zu weltweitem Erfolg brachte. Aber auch die Firma Künzli SwissSchuh AG zeigt auf, dass Tradition eine zukunftssträchtige Basis sein kann. Tradition in Kompetenz, Image, Geist und Ausrichtung des Unternehmens ist ebenso wichtig wie der Einsatz moderner Systeme und Instrumentarien.

Zusammenfassend kann dies auf einen ganz einfachen Nenner gebracht werden: Führungskompetenz der verantwortlichen Personen! Denn damit können Abläufe laufend verbessert, Strategien entwickelt, Innovationen betrieben, Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und dadurch nachhaltiger Erfolge erzielt werden. ■