

die wirtschaft

Nr. 7/8
Juli/August 2010
Euro 5,99

Der Wirtschaftsverlag | BUSINESS-TO-BUSINESS COMMUNICATIONS



Natürlich wandelbar?

Wie KMU Innovation richtig managen

Der Mittelstand im Regen

Interview mit Paul Kirchhof ab Seite 16

DocLX Alexander Knechtsberger

Das Netzwerk des Eventgurus Seite 44

Natürlich wandelbar?

Veränderung ist in Gang und viele Unternehmer wissen nicht, wie sie darauf reagieren sollen. Innovation ist das Gebot der Stunde. Gerade in unruhigen Zeiten ist das Neue aber eine besondere Herausforderung.

Es gibt ein paar Aufgaben, die ein typischer Unternehmer erfüllen sollte, um ein guter Unternehmer zu sein: Arbeitsplätze sollte er zum Beispiel schaffen, möglichst viele und möglichst langfristige. Nachhaltig wirtschaften sollte er, im ökonomischen ebenso wie im ökologischen Sinn. Der Unternehmer von heute soll wieder gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und diese mit Fassung tragen. Vor allem und zu allererst aber sollte er das tun, was er am besten kann: zu unternehmen. Und das bedeutet, Neues zu schaffen, sich mit Innovationen am Markt zu behaupten, mit Ideen und Service die Konkurrenz zu überholen.

Nicht erst seitdem die Krise durch die Welt tobt und sich niemand sicher ist, wie sich die weltwirtschaftliche Lage entwickeln wird, bedeutet Innovation Vorsprung. Schon vor 2008 hatten Produkte nur eine beschränkte Lebensdauer am Markt und wurden durch neue Lösungen ersetzt. Doch seit der Krise ist der Druck höher. Selbst diejenigen Unternehmen, die mit ihrem Standardprogramm jahrelang erfolgreich gefahren sind, spüren ihn plötzlich. In vielen Märkten ist Veränderung in Gang, und viele Unternehmer wissen nicht, wie sie darauf reagieren sollen. Immer klarer stellt sich aber heraus: Seitdem das Geld knapp ist – sowohl bei den Kunden, bei den Kreditgebern, als auch in den Unternehmen selbst – ist es für Unter-

nehmen überlebensnotwendig geworden, mit ihren Leistungen nicht nur die aktuellen Bedürfnisse abzudecken, sondern auch einen Plan für die Zukunft zu haben. Das Schwierige daran? Dass die Zukunft nicht gänzlich berechenbar ist.

Berechtigung am Markt?

Wenn man den Prozess der ständigen Erneuerung bereits etabliert hat – wunderbar. Wenn man das Nach-vorne-denken erst lernen muss – ist es jetzt höchste Zeit,

damit anzufangen: Der Bestseller von heute ist der Ladenhüter von morgen. Produktlebenszyklen werden immer kürzer und immer rascher wird der mühsam erarbeitete Vorsprung von der Konkurrenz aufgeholt. Neue Technologien machen ältere obsolet, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen stellen ganze Berufsstände in Frage. Wenn Supermärkte Schnittblumen verkaufen, wer braucht dann noch Gärtner? Und warum soll gerade diese eine Gärtnerei trotz Blumen verkaufender Supermärkte weiter bestehen?

Ohne Innovation und ohne ein klares Bild davon, warum ein Unternehmen

– egal welcher Größe, egal welcher Branche – immer wieder neu seine Berechtigung am Markt hat, geht es nicht mehr. Oder zumindest geht es nicht mehr lange gut.

Panik? Kein Grund zur Panik. Innovativ zu sein bedeutet ja nicht, alle zwei Monate zwingend ein neues Produkt auf den Markt zu werfen, das die Welt so noch nie gesehen hat. Aber dann, wenn es darum geht, mit einem neuen Produkt zu punkten, sollte man besser eines zuviel als eines zu wenig in petto haben.

„Wir müssen von der Illusion der Planbarkeit wegkommen.“

Constantin Sander, Biologe und Change-Berater

Dafür sollten Unternehmen zumindest die einfachsten Hausaufgaben gemacht haben: Ein Unternehmer braucht Gespür für kurzfristige und langfristige Trends in seiner eigenen Branche. Aber auch was sich in anderen Branchen abspielt, soll er im Auge behalten – die Konkurrenz lauert überall, wie Nokia weiß, seitdem es das iPhone von Apple gibt.

„Man muss immer am Zahn der Zeit bleiben, den Kunden zuhören, die Konkurrenz beobachten“, sagt Ulrike Haslauer, die das Wiener Elektronunternehmen Compact Electric leitet und es von einem Elektrohandelsunternehmen zu einem innova-



tiven Elektronikentwickler gemacht hat. Haslauer: „Mir macht das Zuhören, Lesen und Überlegen einfach Spaß, auch wenn es eine tägliche Herausforderung ist.“

Innovation ist überlebensnotwendig

„Natürlich ist der Innovationsdruck nicht überall gleich hoch, und tendenziell machen technologiegetriebene Branchen ihre Hausaufgaben eher als Dienstleistungsunternehmen“, sagt etwa Alfred Harl, Unternehmensberater und Obmann des Fachverbandes für Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT) in der Wirtschaftskammer. Und tatsächlich ist das ständige Innovieren, das permanente Entwickeln neuer Produkte in Großunternehmen stärker eingebettet als bei KMU. Es

GM-Chefs sich in Washington Prügel abgeholt haben.

Wenn Alfred Harl heute als Berater zum ersten Mal in ein Unternehmen kommt, stellt er zunächst immer folgende Frage: „Wie oft haben Sie es in den vergangenen beiden Jahren geschafft, sich einen Tag gänzlich ohne Störung mit strategischen Überlegungen zu neuen Produkten zu beschäftigen?“ Eine einfache Frage, auf die Harl fast immer eine ebenso einfache Antwort bekommt: „Nie“, sagen nämlich rund 80 Prozent der Unternehmer. Harl: „Diese Unternehmen sind sehr gut damit beraten, sich sofort hinzusetzen und darüber nachzudenken, einen Innovationsprozess aufzusetzen.“ Auch, wenn es gerade ganz wunderbar läuft? Gerade dann!

wirklich Geld abwerfen – bis der Markt gesättigt ist oder ein Konkurrenzprodukt, eine neue Technik sie überholen. Dann werden aus Cashcows sogenannte „geprügelte Hunde“, die irgendwann vom Markt verschwinden.

„Ein Unternehmen sollte immer in allen vier Phasen Produkte aufweisen können, damit immer wieder welche nachrücken, wenn ein Produkt die nächste Phase erreicht“, sagt Harl. Nur so ließe sich vermeiden, dass Unternehmen plötzlich vor dem Nichts stehen. Dass sie merken, das Hauptprodukt läuft nicht mehr so, wie es noch vor zwei Jahren gelaufen ist, die Konkurrenz kann es mittlerweile ebenso gut oder sogar besser und eigentlich ist vollkommen unklar, was danach kommt. Was aber tut man in diesem Fall?

„Wenn das die Bank fragt, weil auch die Wirtschaftlichkeit nicht mehr stimmt, dann ist es fast schon zu spät“, sagt Harl. Mit dem Rücken an der Wand stehend, fehle die Geduld für das Zulassen von Innovationsprozessen, in denen Kreativität und Fantasie unbedingt notwendig seien.

„Wie oft haben Sie es in den vergangenen beiden Jahren geschafft, sich einen Tag gänzlich ohne Störung mit neuen Produktideen zu beschäftigen?“

Alfred Harl, Unternehmensberater und Obmann des Fachverbandes UBIT, WKO

gibt eigens dafür abgestellte Mitarbeiter, die ständig am Forschen und Entwickeln sind, Kunden und potenzielle Kunden befragen und die Konkurrenz fest im Blick haben. Dass Größe und Strukturen aber noch kein Garant für eine prosperierende Zukunft sind, hat das Beispiel General Motors recht deutlich gezeigt. Jahrzehntlang wurde der Trend hin zu kleineren Autos ignoriert. Eine strategische Fehleinschätzung, für die schlussendlich der amerikanische Steuerzahler einspringen musste – nachdem die

Die meisten Produkte folgen einem Phasenmodell, das sich in seiner einfachsten Ausprägung auf den Technologielebenszyklus bezieht: In der ersten Phase seiner Entwicklung ist es ein Fragezeichen, weil noch unklar ist, was und ob aus dieser Idee ein Produkt werden wird, das seinen Markt findet. In der zweiten Phase werden manche dieser Ideen zu Stars, sie fangen also durch massive Investitionen am Markt zum Leuchten an. In der dritten Phase werden die Stars zu Cash Cows, die endlich

Veränderung braucht Strategie

Erneuerung um der Erneuerung Willen ist wie alles, das nur dem Selbstzweck dient, zwar schön – aber ein Unternehmen für die Zukunft aufstellen lässt sich dadurch nicht. „Veränderung an sich ist noch kein Wert“, sagt Constantin Sander, Unternehmensberater und Autor des Buches „Change – Bewegung im Kopf“. Man müsse sich immer fragen: Wohin soll es gehen? „Change, yes we can – so einfach, wie viele sich das vorstellen, ist das nicht“, sagt Sander. Als Biologe hat er die Biologie als Zugang zu wirtschaftlichen Zusammen-



hängen gewählt. Unternehmen würden sich durch die Veränderung von Märkten und Systemen gezwungen sehen, zu reagieren. Manche tun das fast hysterisch, viel zu schnell und zu unkoordiniert. „In der Biologie bedeutet Veränderung nicht die totale Wandlung, sondern einen Anpassungsprozess“, beschwichtigt Sander.

Zu realisieren, dass es nicht mehr so weitergeht, wie bisher, ist für veränderungsscheue Unternehmen eine Erkenntnis, die schmerzt. Vergleiche zu zwischenmenschlichen Trennungen sind nicht von der Hand zu weisen. Sander: „Wichtig ist es, sich als Unternehmer und Unternehmen in dieser Situation auf sein Potenzial und seine Kompetenzen zu besinnen, sich nicht sofort in gänzlich fremde Gewässer zu begeben.“ Der Clou dabei? Wissen, was man kann, kreativ danach suchen, wie man das in der veränderten Umwelt umsetzt, und erkennen, was noch fehlt, um damit erfolgreich zu sein.

Das setzt allerdings voraus, nicht nur den aktuellen Zustand zu sehen, sondern auch die Veränderung, die Trends und wo es hingeht. „Psychologisch bedeutet das, Veränderung nicht mehr als Bedrohung zu sehen, sondern als etwas Normales zu begreifen, als die Möglichkeit für neue Chancen“ sagt Sander. Das Ziel könne dabei auch nicht das schnelle Wachstum sein. „Es geht nicht um das Survival of the fittest, sondern um das Survival of those who fit“. Nicht diejenigen, die über das Ziel hinausschießen, werden überleben, sondern jene Unternehmen, die genau den Bedarf des Moments abdecken können, die sich im richtigen Tempo und zum richtigen Zeitpunkt an die veränderte Umwelt angepasst haben.

„Was nicht funktioniert, stellen wir ein – und verbannen es aus unserem Denken.“

Ulrike Haslauer, Geschäftsführerin Compact Electric

Wie man das macht? „Man muss wachsam bleiben für das, was passiert und für das, was man als Unternehmen darin gestalten kann“, sagt Sander. „Und mir macht dieses ständige Metamorphosen einfach Spaß, an dem ich auch meine Mitarbeiter teilhaben lasse“, sagt Ulrike Haslauer.

Planen ist schön – aber nicht alles ist planbar

Wenn alles sich ändert, ist nur die Veränderung stabil: „Wir müssen von der Illusion der Planbarkeit wegkommen“, sagt Sander. Pläne und Strategien helfen, aber sie werden obsolet, sobald sich die Umstände ändern. Und damit die Welt nicht unbemerkt am Unternehmer vorbeizieht, müsse er seine Sinne schärfen und sich Zeit nehmen. „Gerade für KMU ist das oft schwierig, denn sie stecken zu sehr im Tagesgeschäft fest“, sagt Sander, „die wichtige Frage aber ist: Was passiert über den Tag hinaus?“

Eine Frage, die sich nicht an einem Nachmittag beantworten lässt – sofern sie überhaupt gestellt wird. „Je mehr Zeit Unternehmer für strategisches Management haben, umso besser“, sagt Helmut Kasper, Professor für Change Management an der Wirtschaftsuniversität Wien. „Die Eigentümer und Geschäftsführer sollen sich nicht operativ verbrauchen, sondern müssen sich Zeit nehmen fürs Beobachten, für die Reflexion.“ Gerade die Geschäftsführer von KMU stellt das vor eine schwierige Aufgabe: Um

mehr Zeit für Marktbeobachtung, Analyse interner Abläufe und neue Ideen zu haben, müssen im operativen Geschäft ein paar Kompetenzen abgetreten werden. „Das kann aber zu besseren Gesamtlösungen und höherer Akzeptanz der Entscheidungen führen – und nebenbei einen potenziellen Unternehmensnachfolger oder Stellvertreter heranziehen“, sagt Kasper.

„Bei KMU hängt es sehr stark von der Führungsperson ab, ob Innovation und damit ständige Veränderung sich in der Unternehmensstrategie niederschlägt“, nimmt auch Stefan Posch von dem auf Innovations- und Change-Management spezialisierten Beratungsunternehmen ICG Infora den Unternehmer in die Pflicht. Er muss die Richtung vorgeben – und gegenlenken, wenn sich die Umstände ändern. Wenn die Ziele klar definiert sind, muss und kann die Flexibilität nur in den Wegen liegen – denn zu viele Richtungswechsel sind nicht nur psychisch, sondern auch in der Führung von Unternehmen und Mitarbeitern ungesund, weil sie destabilisieren.

Sich neu erfinden – aber die Identität bewahren

Von einem wenig innovativen zu einem kontinuierlich hochinnovativen Unternehmen zu werden, bedeutet nicht, mit dem berühmten weißen Blatt Papier anfangen zu müssen. „Viele Unternehmen machen den Fehler, auch die funktionierenden Dinge aufzugeben“, sagt Helmut Kasper. Hat

man die Strategie, kann man sich fragen, welche Produkte, Abläufe und kulturellen Eigenheiten das Unternehmen unbedingt behalten soll. „Der Veränderungskorridor liegt bei 30 bis 70 Prozent. Bei allem, was darüber hinausgeht, kann ein Unternehmen seine Identität verlieren“, sagt Kasper. Also besser klein, aber gezielt beginnen.

Häufig ist dafür ein externer Berater hilfreich. „Der Blick von außen hilft, sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen, seine Benchmarks zu finden“, sagt Stefan Posch, „und öffnet manchmal die Augenklappen der Betriebsblindheit.“

Nicht stehen bleiben

Das hilft nicht nur dabei, die lange in der Schublade wartenden Ideen endlich hervorzuholen und auf ihre Machbarkeit hin zu überprüfen. Das hilft vor allem beim Aufsetzen eines Innovationsprozesses: Dieser unterscheidet sich wesentlich von anderen Prozessen wie Produktion, Marketing oder Buchhaltung, wo sich der Aufgabenbereich recht einfach beschreiben lässt, sagt Posch. Bei einem Innovationsprozess gebe es jedoch unterschiedliche Phasen, die unterschiedliche Kompetenzen erfordern. In der Ideenfindungsphase geht es kreativ, wild und frei zu. Später dann müssen auf klaren Grundsätzen Entscheidungen getroffen werden. Und in der Umsetzung sind wieder andere Kompetenzen gefragt. Vor allem die Ideengeber, diejenigen, die den Kopf frei haben und einfach drauflos erfinden, müssen oft erst gesucht, gefunden und dann langfristig motiviert werden.

„Manche Unternehmen sehen Innovation oder strukturelle Veränderung als eine einmalige Aufgabe, nach deren Erfüllung wieder für ein paar Jahre Ruhe ist“, warnt Posch. Dabei erfordere kontinuierliche Innovation kontinuierliche Prozesse, die sich aber erst etablieren müssen. Denn jede Veränderung braucht Zeit, bis sie sich wirk-

lich durchsetzt, bis sie im Unternehmen gelebt wird. In dieser Phase gilt es, nicht aufzugeben. Den langen Atem zu behalten. Und den Glauben daran, dass man am richtigen Weg ist.

„Wir müssen lernen, dass alles, was wir tun, ein Lernprozess ist, ein Prozess ständiger Anpassung. Wir erwarten von Politik und dem Management klare und einfache Lösungen, aber die gibt es nicht“, sagt Constantin Sander. „Wenn man das aber akzeptiert hat, wenn das Gehirn gelernt hat, dass es lernen muss, um über uns hinauszudenken, dann geht das fast von selbst.“ Dann wird Veränderung nicht etwas, das einem Unternehmen von außen aufgezwungen wird, sondern das es von sich heraus anstrebt.

Machen, was funktioniert

Das das geht, weiß zum Beispiel Sonja Haslauer. Compact Electric, das Unternehmen, das Haslauer leitet, war ursprünglich auf den Großhandel von Elektrowaren spezialisiert, bis man anfangs, auch selbst Lösungen zu entwickeln. Heute hat das Unternehmen drei Standbeine – Handel, Elektroentwicklung und Verteilerschränke – und steht auf allen dreien hervorragend da. „Was nicht funktioniert, stellen wir ein – und verbannen es aus unserem Denken“, sagt Haslauer. „Was aber funktioniert, versuchen wir immer wieder besser zu machen.“ Aufgeschlossenheit und Flexibilität seien ihr Erfolgsrezept. Haslauer: „Wir müssen nicht alles können. Aber in dem, was wir können, möchten wir die besten sein.“ Niemand erwartet von einem einzigen Unternehmen die eierlegende Wollmilchsau, die dieses Mal das Cover schmückt. Aber die richtigen Lösungen zur richtigen Zeit parat zu haben, erfordert Flexibilität und Offenheit – die große Stärke von KMU, die über das Tagesgeschäft hinaus denken.



Change Management

Change Management kann je nach individuellem Fall natürlich anders aussehen. Als Grundlage dienen jedoch immer Modelle, die sich auf Erfahrungen und daraus abgeleiteten Theorien beziehen. Eines der bekanntesten ist jenes nach John P. Kotter, das sich auf radikale Organisationsveränderungen (z.B. Liquiditätengpass, Fusion, etc.) konzentriert. Diese Veränderung soll in acht Stufen erfolgen:

- 1) Gefühl der Dringlichkeit erzeugen**
Jedem muss klar werden, dass Veränderung notwendig ist. Eine umfassende Markt- und Unternehmensanalyse zeigt Probleme, aber auch Chancen auf.
- 2) Neue Führungskräfte aufbauen**
Die Führungsebene alleine schafft es nicht, Veränderung durchzusetzen, neue Verantwortliche mit den richtigen Kompetenzen sollen aufgebaut werden.
- 3) Visionen und Strategien definieren**
Neben dem Leidensdruck sind klare Visionen und die dazu passenden Strategien Voraussetzung für Veränderung.
- 4) Visionen und Strategien kommunizieren**
Vorbildverhalten, formelle und informelle Informationen tragen dazu bei, dass Mitarbeiter verstehen, warum Veränderung möglich ist.
- 5) Empowerment auf breiter Basis schaffen**
Mitarbeiter sollen den Prozess tatkräftig unterstützen, sie dürfen sich also nicht machtlos und überrollt fühlen. In dieser Phase sollen die Betroffenen miteinbezogen und motiviert werden. Wie? Querdenker und eine Streitkultur fördern, Fehler tolerieren, außergewöhnliche Ideen unterstützen.
- 6) Kurzfristige Ziele und Erfolge sicherstellen**
Führungskräfte sollen möglichst kleine, sichtbare Erfolge planen, sie kommunizieren, sie feiern und die Mitarbeiterleistungen besonders hervorheben.
- 7) Erreichte Ziele für die Zukunft sichern**
Die durch kleine Erfolge erreichte Glaubwürdigkeit soll dazu genutzt werden, um weitere Veränderungsprojekte in Strukturen und Verfahren in Angriff zu nehmen. Neue Projekte beleben den Prozess
- 8) Veränderungen in der Struktur verankern**
Veränderungen der Kultur treten erst am Ende, und nicht am Anfang eines Veränderungsprozesses ein, weil die neuen Ansätze Zeit brauchen, sich zu manifestieren. Erst dann ist die Veränderung wirklich erfolgt.