



Bild: shutterstock

## Nachhaltige Zukunftssicherung für KMU

*KMU können ihre künftige Erfolgsposition entscheidend mitgestalten: Mit einer cleveren Strategie, basierend auf Alleinstellung, Kundennutzen und einem konsequenten Innovationsmanagement, legen sie die Grundlage für ihre nachhaltige Zukunftssicherung.*

### **VON URS PRANTL\***

«Womit wollen wir in fünf Jahren unser Geld verdienen?» Die Antwort auf diese Frage verlangt nach einer klaren Strategie. Kommt hinzu, dass sich in der heutigen Zeit sowohl die Wettbewerbssituation als auch die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden permanent in einem rasenden Tempo verändern. «Weitermachen wie bisher» ist daher keine Option. Zielgruppenorientiertes Innovieren ist das Gebot der Stunde. Eine Methode, welche KMU aufgrund ih-

rer Grösse und Flexibilität oftmals einfacher beherrschen können als grosse Unternehmen.

**«Wo stehen wir heute und welche Hindernisse beschränken unser Wachstum am stärksten?»** Am Beginn einer Strategieentwicklung steht eine umfassende Standortbestimmung. Sie verbildlicht die aktuell verfolgten Ziele und Visionen und die Stärken des Unternehmens, analysiert das Produkt- und Dienstleistungsportfolio und die

Zielgruppen und arbeitet die Abhängigkeiten und aktuellen Wachstumshemmnisse (sogenannte «Engpässe») im Einzelnen heraus. In der Praxis wird oft nur eine einfache SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren) durchgeführt, welche jedoch wesentliche Erfolgsfaktoren wie beispielsweise Zielgruppen, Kundennutzen oder Unternehmenskultur zu wenig oder gar nicht berücksichtigt. Die Standortbestimmung, will sie eine taugliche Basis für den Aufbau einer

**In die Zukunft starten:  
nach einer umfassenden  
Standortbestimmung**

nachhaltigen Zukunftsstrategie sein, muss zwingend alle strategisch relevanten Faktoren des Unternehmens betrachten und gleichzeitig die aktuellen Engpässe zuverlässig identifizieren.

**Alleinstellungspositionierung mit System.**

Die Standortbestimmung zeigt einerseits das strategische Entwicklungs- und Chancenpotenzial des Unternehmens und andererseits gibt sie klare Hinweise, an welchen Schlüsselthemen prioritär gearbeitet werden sollte. Oft wird gleichzeitig an zu vielen «Baustellen gewerkelt» und auf diese Weise die zur Verfügung stehende Energie mit der Giesskanne verteilt, anstatt sie fokussiert und hochwirksam auf wenig zu leiten.

Der Erfolg einer durchschlagenden Strategie mit hoher Alleinstellung ist von vielen Faktoren abhängig. Erfolg versprechend ist aber meist der Aufbau auf bereits vorhandenen Stärken. Dieses in der Strategieanalyse ermittelte Potenzial kann systematisch zu Kernkompetenzen weiter ausge-

baut werden. Damit ist die Basis für verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile – und damit für eine Alleinstellungsstrategie – gelegt.

Wird zusätzlich die Formel «nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen» in das Unternehmenskonzept fest mit eingebaut, so ist sichergestellt, dass die Schaffung von wahrnehmbarem Kundennutzen und letztlich die Kundenzufriedenheit immer an erster Stelle stehen.

Trotz einer klaren Systematik und zentraler Grundprinzipien wie Nutzen vor Gewinn oder Konzentration und Spezialisierung muss eine Strategie immer unternehmensspezifisch konstruiert werden. Gerade weil das Grundübel für Preis- und Margendruck in vielen Branchen bei der zunehmenden Austauschbarkeit und dem hohen Überangebot liegt, muss das Ziel einer Alleinstellungspositionierung die rigorose Differenzierung zum Wettbewerb sein.

**Nachhaltige Zukunftsfähigkeit durch ständige Innovation.** Eine differenzierende Strategie mit einer hohen Kundennutzenorientierung garantiert alleine noch keine nachhaltige Zukunftsperspektive. Der rasche Wandel in allen Bereichen unseres Lebens kann heutige Marktpositionen, Wettbewerbsvorteile und funktionierende Nutzenstrategien schnell auch wieder vernichten. Wer am Ball bleiben will, wer mit seinem Unternehmen nach «dauerhaftem Unternehmenserfolg» strebt, muss zusätzlich laufend innovieren.

Innovation darf aber keinesfalls mit der teuren Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen gleichgesetzt werden. Innovationen – auch wenn sie Neuartiges hervorbringen – spielen sich wirtschaftlich gesehen oft nur bei den Unternehmensprozessen ab. Der zentrale Unterschied zwischen nutzlosen «Scheininnovationen» und echten, nutzenbringenden Innovationen liegt in der Beurteilung durch den Kunden. Er alleine entscheidet, welche Leistung für ihn einen neuartigen und damit innovativen Mehrwert beinhaltet und welche nicht.

Gerade für KMU (mit einem oftmals überschaubaren Kundenstamm) gibt es ein relativ einfaches Mittel für

hochwirksames Innovationsmanagement. Es basiert im ersten Schritt darauf, seine Zielkunden auf eine kleinere Gruppe zu reduzieren. Diese Gruppe sollte in sich so homogen wie möglich sein. Das heisst, ihre Bedürfnisse, Wünsche und Anforderungen sind gleich gelagert und lassen sich somit verallgemeinern. Dadurch entsteht eine klare und einfach identifizierbare Zielgruppe.

Im zweiten Schritt erklärt sich das Unternehmen für die Lösung eines wichtigen Problems dieser Zielgruppe zuständig und tritt in einen engen Dialog mit ihr. Es vernetzt sich mit der Zielgruppe über die verschiedenen Kommunikationskanäle und «lernt» direkt von ihr, wie die heutige oder künftige Problemlösung möglicherweise noch effizienter, effektiver oder billiger bewerkstelligt werden könnte. Der Dialog mit der Zielgruppe muss so intensiv geführt werden, dass das Problemlösungsunternehmen im Laufe der Zeit die Bedürfnisse der Zielkunden besser als sie selbst kennt und sie vor allem auch in die Zukunft antizipieren kann. Das Unternehmen wird so zur Topspezialistin für eine bestimmte Problemlösung bei einer bestimmten Zielgruppe und «schraubt» sich immer tiefer in das Kundenproblem hinein. Man könnte auch sagen, «das Unternehmen lernt im Kopf seiner Kunden spazieren zu gehen».

**Innovationsmanagement basiert auf Zielgruppen.**

Aus dem so gewonnenen Wissen, den Erfahrungen und Kundenbeziehungen werden in der Folge laufend neue Innovationen geboren und mit einer hohen Treffsicherheit auf den Markt gebracht. Erfolgreiches Innovationsmanagement basiert somit immer auf einer Zielgruppe mit einem drängenden Problem, für dessen Lösung man sich (im Idealfall alleine) als zuständig erklärt.

Gelingt einem Unternehmen die enge Verflechtung mit seiner Zielgruppe, und dafür bietet nahezu jedes erfolgreiche KMU Anschauungsunterricht, so wird es laufend spielerisch neue Innovationen im Sinne einer ständigen Verbesserung des Kundennutzens kreieren und erfolgreich in Umsatz und Ertrag ummünzen können.



**URS PRANTL**

ist Inhaber der KMU Mentor GmbH in Fislisbach. Mit dem Claim «Create your own future» ist das Unternehmen auf die nachhaltige Zukunftssicherung bei KMU spezialisiert.

[www.kmu-mentor.ch](http://www.kmu-mentor.ch)