

# Schwerpunkt

## Probieren geht über Studieren!

*Kaum ein Buch, kaum ein Forschungsprojekt, kaum eine Veranstaltung für Unternehmer und Geschäftsführer vergisst den Hinweis, dass Unternehmungen ohne eine Vision zum Scheitern verurteilt sind. Doch stimmt das? Beispiele zeigen, dass es auch anders geht.*



Bild: Lichtkunst.73 – pixelio.de

Visionen – brauchen Unternehmen die?

**VON ANDREA L. SABLONE  
UND HAGEN WORCH\***

Fragt man nach, was es für Beispiele von erfolgreichen Visionen gibt, die sich für KMU eignen, bekommt man meistens vermeintliche Bonmots aufgetischt, wie: «Unser Ziel sind zufriedene Mitarbeiter und zufriedene Kunden»; oder: «Wir wollen die Nummer eins in unserer Region sein/werden/bleiben.» Alle scheinen von der überragenden Bedeutung einer Vision überzeugt. Im Einzelgespräch werden jedoch andere Meinungen vertreten. Das Institut für Management und Innovation an der FFHS führte zu diesem Thema eine Untersuchung durch und interviewte ein besonders erfolgreiches KMU aus der Schweizer Stahlindustrie. Die Unternehmung hatte das ISO-9000-Qualitätssystem eingeführt,

dem eine Vision mit entsprechenden Strategieableitungen zugrunde liegen muss. Gefragt nach ihrer Auswirkung im Unternehmensalltag, antwortete der gewiefte Unternehmer offen: «Alles Flunkerei!»

**KMU kommen ohne Vision aus.** In der Tat, denn die Anzahl erfolgreicher KMU, welche sehr gut ohne Vision auskommen, ist gross. Wie gestalten also erfolgreiche Schweizer Unternehmer und Geschäftsführer die Zukunft ihrer Betriebe? Überlassen sie das Geschick ihrer Firmen dem Zufall? Die o.g. Untersuchung zeigt, dass das Gegenteil der Fall ist. Aus verschiedenen Befragungen mit Führungskräften konnten wir feststellen, dass Unternehmen bewusst auf eine Vision verzichten. Dafür gibt es mindestens zwei Gründe:

- > Zum einen erachten es einige Geschäftsleiter als eine Illusion, die Entwicklung ihrer Branche – sprich: Technologien, Kundenbedürfnisse, Wettbewerber usw. – voraussagen zu können. Zu zahlreich seien die unvorhersehbaren Ereignisse und zu vage die Trends, die dazu führen. Wer sich einbildet, den «richtigen Weg» im Voraus zu kennen, läuft meistens Gefahr, sich in die falsche Richtung zu bewegen. Schliesslich muss man sich den wechselnden Umständen anpassen können, und zwar schneller, als es die Konkurrenz tut.
- > Andere Führungskräfte gehen zum anderen so weit, die Festlegung eines Kurses für ihre Unternehmung als Einschränkung einzustufen. Sie halten lieber die Augen offen und nach neuen Chancen Ausschau, als sich mit Plänen zu beschäftigen, denn Opportunitäten seien zahlreicher vorhanden, als man in der Lage sei, sie tatsächlich vorab wahrzunehmen.

In beiden Fällen geht es um einen «moderaten Opportunismus», sprich: die Haltung des Unternehmers, auf gute Gelegenheiten bedacht und dafür bereit zu sein, vom aktuellen Kurs auch grundlegend abzuweichen, wenn die Umstände es erfordern bzw. sich Erfolg versprechende Möglichkeiten auftun.

**Ausgetretene Pfade verlassen – Wandel durchsetzen.** Ein eindrückliches Beispiel dafür liefert eine Unternehmung aus dem Maschinenbau. Als in den Jahren 2008/09 infolge der Finanz-

und Wirtschaftskrise ihr Umsatz um über 30% einbrach, ging es zunächst darum, das Überleben der traditionsreichen Firma sicherzustellen. Da auf der Ertragsseite kurzfristig kein Spielraum bestand, mussten einschneidende Anpassungen auf der Kostenseite erfolgen. Mit einem Kraftakt entschied sich die Geschäftsleitung für eine grundlegende Straffung des Sortiments und wechselte innerhalb weniger Monate von einem nahezu Einzelanfertigungsmodus zur Serienproduktion. Dank des neuen Ansatzes gelang es der Unternehmung, die Preise ihrer Produkte um ein Drittel zu senken und gleichzeitig ihre Marge erheblich zu erhöhen.

Als grösste Hürde gegen diesen für die Firma epochalen Wandel erwiesen sich einige Mitarbeitende, welche mit dem neuen Ansatz nicht zurechtkamen und nach wie vor Anpassungen an den Produkten vornehmen wollten, wie es ihre Kundschaft gewohnt war. Ebenfalls Mühe hatten Ingenieure und Konstrukteure, die pflichtbewusst die verschiedenen Phasen der Produktentwicklung wie gewohnt angehen wollten. Für Prototypen, Tests und Nullserien gab es keine Zeit. Die vorhandene Liquidität reichte nur noch für wenige Monate. Schliesslich musste sich die Unternehmung von einigen dieser Mitarbeitenden trennen, da sie nicht imstande waren, mit dem eingeleiteten

Wandel Schritt zu halten. Ein solcher Wandel streckt die meisten Unternehmungen zu Boden. Dieses Beispiel zeigt dennoch, dass es grundsätzlich möglich ist, ihn zu wagen und zu bewältigen.

**Pragmatischer Ansatz.** Die Verfechter der Unternehmensvision werden womöglich zu erklären versuchen, dass bei der beschriebenen Neuausrichtung der Unternehmung die Geschäftsleiter einer «impliziten oder innerlichen Vision» folgten. Der beschriebene Wandel wurde allerdings aufgrund der Umstände erforderlich. Er wurde höchst pragmatisch angegangen und in einer Art und Weise umgesetzt, welche den Rahmen guter Managementpraktiken strapazierte. Auch der internen Kommunikation des Vorgehens konnte nur sehr begrenzt Zeit gewidmet werden, da alle Energien in die Realisierung der neuen Produkte gesteckt werden mussten. Dieser Pragmatismus, dieser Mut, diese Wandelbereitschaft, die sich konsequent an den Umständen ausrichtet und bestrebt ist, ihnen zu entsprechen, waren die notwendigen Schlüssel, welche der Unternehmung aus der Krisensituation heraushalfen.

**Kleinere Initiativen ergreifen.** Es gibt auch weniger dramatische Beispiele von Unternehmern, die nicht unter dem Druck ungünstiger Umstände stehen und eine aktive Form vom besagten moderaten Opportunismus betreiben. Es sind diejenigen, welche ständig nach neuen Geschäftschancen suchen. Anstatt sich dabei auf wenig besonders Erfolg versprechende Initiativen zu konzentrieren, sind sie bereit, häufiger kleinere Initiativen zu lancieren. In ihrer Vorgehensweise sind wiederkehrende Elemente zu erkennen:

- > Sie fokussieren auf Nischen. Sie decken bestimmte, klar abgegrenzte Teile der Wertschöpfungskette ab. Andere bieten nur Produkte mit stark differenzierenden Eigenschaften (z.B. handwerkliche Fertigung) an; einige sind auf einen geografischen Markt spezialisiert; andere noch auf ein Kundensegment mit besonderen Ansprüchen oder Eigenschaften.
- > Zu Beginn investieren sie Beträge, die gemessen am Jahresumsatz be-

scheiden ausfallen, welche deswegen für die Existenz der Unternehmung keinerlei Gefahr darstellen.

- > Sie finanzieren solche Initiativen fast ausschliesslich mit eigenem Kapital und entziehen sich somit dem Rechtfertigungszwang, welcher jedem Fremdkapitalgeber gegenüber gelten würde.
- > Anstatt lange darüber nachzudenken, testen diese Unternehmer direkt im Markt, ob ihre Ideen Anklang finden oder nicht.

Da sie mehrere solcher Initiativen lancieren und nicht im Voraus wissen, welche zum Erfolg führen, verpflichten diese Unternehmer ihre Organisation einer «Fast in, fast out»-Logik: Sie steigen schnell in eine Initiative ein, und sie sind ebenso schnell bereit, wieder auszusteigen, wenn sich diese als erfolglos erweist. Ändern sich jedoch die Marktbedingungen, kommen sie auf ihre Ideen zurück. Wenn anschliessend eine dieser Initiativen im Markt «einschlägt», dann muss die Produktionskapazität in kurzer Zeit hochgefahren werden, um der Konkurrenz voraus zu bleiben. Diese Vorgehensweise setzt eine ausserordentliche Agilität der Organisation voraus, die schnell von einem zum nächsten Produkt «springen» können muss.

**Methode ist nicht gleich Ziel.** Befürworter der Notwendigkeit einer Unternehmensvision würden vermutlich erklären, dass gerade diese Agilität die Vision der Unternehmung sei. Dabei übersehen sie aber den zentralen Unterschied zwischen Methode – wie die soeben beschriebene Vorgehensweise – und Ziel – wofür eine Vision steht. Die pragmatischen Unternehmer, von denen oben die Rede war, wenden die beschriebene Vorgehensweise konsequent an und halten sich dabei die Hände frei, den eingeschlagenen Kurs der Unternehmung unangekündigt zu wechseln, wenn es – wie beschrieben – die Umstände erfordern oder sich entsprechende Möglichkeiten ergeben. Wer dagegen zielstrebig eine Vision verfolgt, wird jegliche Ansätze ohne Bedenken über Bord werfen, um am festgelegten Ziel festzuhalten. Kein kleiner Unterschied, wie man sehen kann.



**ANDREA L. SABLONE**  
Dr. oec. HSG, ist Dozent und verantwortlich für das Forschungsfeld «Innovation and Strategy» am Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) in Regensdorf (Schweiz).

andrea.sablone@ffhs.ch



**HAGEN WORCH**  
Dr. rer. pol., ist wissenschaftlicher Projektleiter im Forschungsfeld «Innovation and Strategy» am Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) in Regensdorf (Schweiz).

hagen.worch@ffhs.ch