

Wie fit ist Ihr KMUnternehmen?

Waren Sie persönlich in letzter Zeit zu einem ärztlichen Fitness-Check und wissen nun, wie Sie „zwäg“ sind? - Wenn alle medizinischen Werte innerhalb der Norm liegen und damit optimal sind, können Sie getrost so weiterleben. Sie sind beruhigt und zuversichtlich für die weitere Zukunft. Weisen Sie jedoch gewisse Werte auf, die leicht negativ von der Norm abweichen, so laufen Sie ein entsprechendes gesundheitliches Risiko. Sind Ihre Werte sogar stark negativ ausserhalb der Norm, so ist die Situation kritisch und es besteht ein unmittelbarer Handlungsbedarf. Was für Individuen gilt, müsste eigentlich auch für Unternehmen Sinn machen. Wie steht es nun um den Fitnesszustand Ihres Unternehmens?

Was heisst eigentlich Fitness?

In der Natur, v.a. in der Tierwelt, spricht man von „survival of the fittest“ und nicht „of the strongest“. „To fit“ bedeutet ja „sich anpassen“, „sich einfügen“. Fitness heisst für Unternehmen Anpassungsfähigkeit an die Veränderungen des Marktes, aber auch Abstimmung. Wie gut fügen sich die einzelnen Unternehmensteile bzw. –aspekte ineinander ein, wie gut sind sie aufeinander abgestimmt? Es steht fest, dass jene Unternehmen am erfolgreichsten sind, welche nicht nur eine gute Strategie haben, sondern auch über die darauf ausgerichteten organisatorischen Strukturen und Prozesse, optimal unterstützende Systeme, Mitarbeitende mit den dazu erforderlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen, eine passende Unternehmenskultur und anderes mehr verfügen.

Harte und weiche Faktoren beurteilen

Ein umfassender Fitnesstest beurteilt sowohl harte wie auch weiche Faktoren. Die wesentlichen harten Faktoren sind Strategie, Organisation und Systeme. Weiche Faktoren sind z.B. Kern-Kompetenzen, Managementqualitäten, Unternehmenskultur, Image und Kundenzufriedenheit.

Was bringt ein Fitness-Check für Ihr Unternehmen?

Ein professionell durchgeführter Fitness-Check zeigt auf, wo Potenziale für mehr Wachstum, höhere Rendite und optimales Risiko vorhanden sind. Entsprechende Massnahmen lassen sich konkret aus den Resultaten des Fitness-Checks ableiten (siehe Beispiel aus dem KMU-Bereich).

Wie wird ein Fitness-Check durchgeführt?

Eine neuartige, sehr effiziente Lösung ist Cordiac™ (Corporate Diagnostic) von Sinos (Schweiz. Institut für Unternehmensanalysen). Die Basis dieses Fitness-Checks bildet eine Vielzahl von Standardfragen, woraus der Auftraggeber die ihn interessierenden Fragen auswählt. Darüber hinaus werden in Absprache mit dem Auftraggeber firmenspezifische Zusatzfragen integriert. Dadurch wird eine massgeschneiderte und aussagekräftige Analyse sichergestellt.

Moderne Fitness-Checks werden mit elektronischer Unterstützung durchgeführt unter Einbezug der Mitarbeitenden aller Stufen. Dabei wird das Auswahlverfahren (Multiple-Choice-Methode) angewendet. Die angekreuzten Antworten können mit Kommentaren ergänzt werden.

Die Bestandesaufnahme wird somit breit abgestützt und gewährleistet dadurch eine signifikante Aussage. Die Resultate der Analyse werden mit den Erfahrungswerten erfolgreicher Unternehmen verglichen, abgestimmt auf die strategische Ausrichtung des zu analysierenden Unternehmens.

Die Befragung via Bildschirm ist absolut vertraulich und dauert je nach Führungsstufe ein bis zwei Stunden innerhalb von rund zwei Wochen.

Vom Zeitpunkt der Auftragserteilung dauert es ca. einen Monat, bis die Resultate des Fitness-Checks vorliegen, samt Handlungsempfehlungen zur Verbesserung von Wachstum, Rendite und Risiko.

Diese einzigartige Art eines Fitness-Checks ist rascher und günstiger als konventionelle Analysen durch persönliche Interviews von externen Beratungsgruppen im Unternehmen.

Wann soll ein Fitness-Check durchgeführt werden?

Generell ist es im Rahmen des jährlichen Planungsprozesses sinnvoll, einen Fitness-Check als Grundlage für die Beurteilung der Stärken-Schwächen-Risiken-Chancen durchzuführen und daraus sinnvolle Ziele und Massnahmen abzuleiten. Der

Einbezug aller Mitarbeitenden in diesen Prozess führt zu einer höheren Identifikation und einem verstärkten Engagement mit einer entsprechenden Produktivitätssteigerung. Ferner ist es bei personellen Wechslen in der Leitung bzw. Eigentümeränderungen sinnvoll, einen Fitness-Check als Teil der Unternehmensbewertung durchzuführen.

Die Kosten für einen Check sind abhängig von Grösse und Komplexität der Unternehmung sowie der Anzahl der befragten Hierarchiestufen.

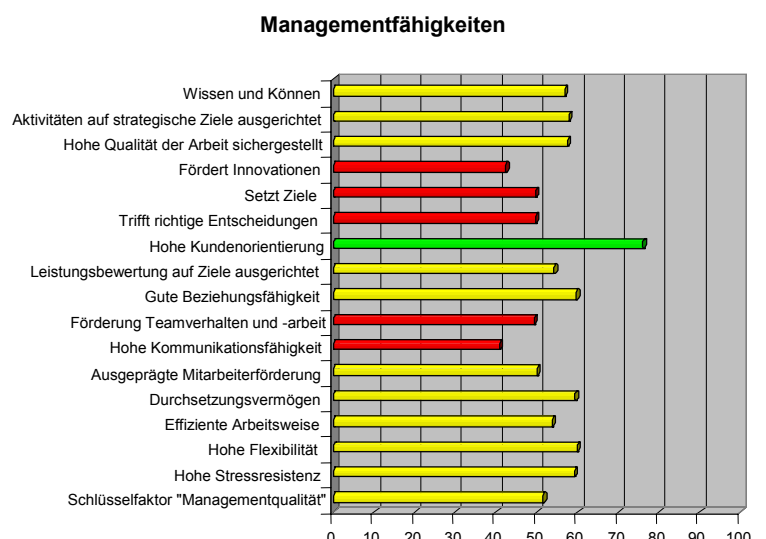
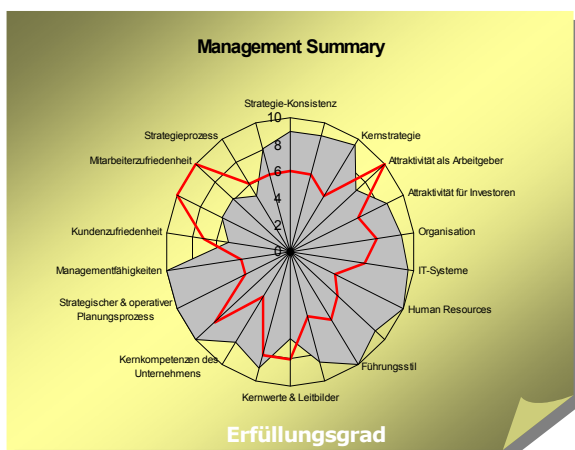
Wie sieht ein Fitness-Analyse-Report aus?

Je nach Unternehmen werden samt firmenspezifischen Fragen 100 bis 200 Werte beurteilt. Dabei werden drei Kategorien von Werten ermittelt:

- **Optimale Werte** (grün) sind Werte im Normbereich.
- **Riskante Werte** (Gelb) sind Abweichungen von der Norm, die mittelfristig eine Gefahr darstellen bzw. ein Potenzial für Ertragssteigerungen und/oder Kostensenkungen beinhalten.
- **Kritische Werte** (rot) weichen stark negativ von den Idealwerten ab. Sie bedeuten eine akute Gefahr und sollten schnell korrigiert werden.

Die Beschreibung der Resultate der Analyse erfolgt durch Text sowie Darstellung als Ampelfunktion sowie in Form eines Spinnennetzes.

Schliesslich werden gezielte Massnahmen zur Behebung von Mängeln bzw. Ausschöpfung von Potenzialen vorgeschlagen.



Beispiel aus dem KMU-Bereich

Eine für ein Gross-Handelsunternehmen mit ca. 50 Mitarbeitenden im Jahre 2005 durchgeführte Analyse hat zu folgenden Erkenntnissen geführt:

Die Marktpositionierung des Unternehmens wurde durch folgende Massnahmen verbessert: Sortimentserweiterung, neue Zielkundensegmente, Fokus auf Leistungen mit hoher Differenzierung, Verrechnung von bisherigen Gratisleistungen, Steigerung der bisher zu tiefen Kapazitätsauslastung durch Zukauf eines Lieferanten und eines Detaillisten sowie durch Verstärkung der Akquisition und der Kundenbindung.

Ferner wurden diverse Massnahmen im organisatorischen Bereich ergriffen und umgesetzt.

„Cordiac war eine gute Grundlage für die Entwicklung einer Wachstumsstrategie und ermöglichte uns, eine Vielzahl von gezielten Aktionen auszulösen unter Einbezug aller Mitarbeitenden, was sehr motivierend wirkte. Auch finanziell hat sich die Analyse gelohnt. Die externen Kosten von CHF 25'000.00 konnte durch Effizienzverbesserung, Einsparungen sowie Mehreinnahmen bereits nach kurzer Zeit kompensiert werden.“

Warum soll der KMU-Unternehmer einen Fitness-Check machen?

An einem Kongress wurden 1'200 Führungspersonen nach ihrer persönlichen gesundheitlichen Fitness befragt. 92 % sagten aus, dass sie topfit seien. Das zeigt, dass sich die Meisten falsch einschätzen, denn statistisch gesehen wären höchstens 5 % topfit.

Auch KMU-Unternehmer glauben zu wissen, wie fit ihr Unternehmen sei. Die Erfahrung zeigt aber, dass gerade solch ein Test das Bewusstsein nicht nur des Unternehmers, sondern auch der gesamten Belegschaft für eine bessere Fitness stärkt. V.a. können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und mit wenig Aufwand behoben werden.

Andererseits könnte ein Ignorieren allenfalls fatale Folgen haben.



Der Autor:

Dr. Adriano Passardi

war von 1966 bis 1973 Leiter des SIU und dann in Führungspositionen bei Banken und Versicherungen tätig. Seit 2001 ist er selbständiger Unternehmensberater und Leiter der Sinos AG, Schweiz. Institut für Unternehmensanalysen in Zürich (www.sinos.ch sowie adriano.passardi@sinos.ch).