



THOMAS ZELLWEGER ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG). Der 47-Jährige leitet dort das Institut für Klein- und Mittelunternehmen und fungiert zudem als HSG-Prorektor Forschung & Faculty. Seine Schwerpunktthemen sind strategisches Management, Familienunternehmen, Entrepreneurship, Unternehmensnachfolge und Corporate Governance. Zellweger hat zahlreiche Auszeichnungen erhalten, unter anderem zählt ihn die «Frankfurter Allgemeine Zeitung» zu den einflussreichsten Ökonomen Deutschlands im Bereich Forschung.

Herr Zellweger, sind Sie ein guter Stratege?

Die Frage kann man nur beantworten, wenn man zuerst die Rahmenbedingungen definiert: Was ist Strategie, und wann ist sie erfolgreich?

Wie lautet Ihre Definition?

Eine gute Strategie ist eine Art Leitlinie, die Klarheit über das Vorgehen in einer Tätigkeit bringt – für mich selbst und für alle anderen, die beteiligt sind. Das beinhaltet eine zeitliche Komponente: Was machen wir wann in welcher Abfolge? Eine weitere zentrale Frage lautet: Was heisst für uns Erfolg? Meistens ist dieser finanziell definiert, aber auch hier gibt es Nuancen. Und ebenso wichtig ist es, festzulegen, was man nicht macht. Diese Frage geht häufig unter, typischerweise bei KMU und jungen Firmen, dabei ist sie zentral.

Was macht ihn nun aus, den Strategen?

Einen guten Strategen zeichnet aus, dass er die richtige Abstraktionsebene oder Flughöhe findet für sein Denken und Handeln. Ein Stratege sollte also wissen, was im Alltag Sache ist, gleichzeitig muss er aber den Kopf auch in der Luft haben, visionär sein und das Übergeordnete im Blick haben. Und das, ohne abzuheben.

Was macht ihn angreifbar?

Mit der Suche nach der richtigen Flughöhe ergeben sich zwei Angriffsflächen. Entweder man denkt zu klein, ist zu detailorientiert, zu sehr auf Kontrolle ausgerichtet. Auf der anderen Seite stehen jene, die Luftschlösser bauen, deren Pläne an der Realität scheitern.

Ihr Forschungsschwerpunkt sind KMU und Familienunternehmen. Da muss im Alltag angepackt werden, abseits gescheiter Papiere. Zumindest lange Zeit waren Strategiekonzepte in dieser Welt darum eher verpönt.

Das kann ich aus meiner Erfahrung bestätigen. Zu viele arbeiten mit dem Rückspiegel: Sie bezeichnen das als ihre Strategie, was in der Vergangenheit Erfolge mit sich gebracht hat. Das ist gewissermassen eine nachträgliche Strategieformulierung.

Man könnte dem auch sagen: Es wird aus Erfahrung richtig gehandelt...

Ja, natürlich. Aber bei einer Strategie oder zumindest bei einem Plan geht es vor allem um zukunftsgerichtete Lernprozesse. Ein Bonmot sagt, dass ein Plan den Zufall durch Irrtum ersetzt. Für unsere Frage übersetzt heisst das: Man kann nur effektiv lernen, wenn man eine Strategie hat.

Können Sie ein Beispiel machen?

Wenn ein Medienhaus wie die Meier + Cie AG zur Überzeugung gelangt, dass es künftig mit hyperlokalen Inhalten erfolgreich

«Zu viele arbeiten mit dem Rückspiegel»

Viele kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) tun sich schwer mit Strategiearbeit: Es fehlt an Zeit, an Ressourcen, an Know-how – und nicht selten auch am Willen. Thomas Zellweger, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Leiter des KMU-Instituts an der Universität St. Gallen, kennt die Hintergründe. Ein Gespräch über die optimale Flughöhe, über die richtigen Fragen und unverzichtbare Lerneffekte, über Patriarchen, Papiertiger und Nabelschau. Inklusive einer kleinen Anleitung rund um das Thema Strategiebildung.

INTERVIEW BEAT RECHSTEINER BILDER MICHAEL KESSLER

sein wird, dann ist dies der Grundgedanke der Unternehmensstrategie. Eine Art Hypothese, wie sich Markt und Umfeld in Zukunft entwickeln werden. Diese Hypothese prüft man nun an der Realität anhand der Rückmeldungen und des Kaufverhaltens von Kunden. Nur so kann man feststellen, ob man recht hat oder nicht. Ohne zukunftsgerichtete Strategie wäre dieser für jedes Unternehmen enorm wichtige Prozess nicht möglich.

Im Alltag ist es häufig so, dass sich eine Gruppe im Unternehmen der Strategie annimmt, diese niederschreibt, und dann heisst es: «Aufgabe erledigt, nun können wir wieder richtig arbeiten.»

Das ist ein bekanntes Phänomen. Es ist einer der grossen Fehler, dass man zwar eine Strategie formuliert, diese aber liegen lässt und gar nicht umsetzt. Oft lassen sich Firmen aber schon gar nicht erst auf den Prozess ein, weil ihnen Strategien zu wenig pragmatisch sind, weil sie die Strategiearbeit dem Elfenbeinturm zuordnen.

Strategieprozesse sind anspruchsvoll und mühsam, auch weil sie nie wirklich abgeschlossen sind. Das Umfeld ändert sich – was heute richtig ist, kann morgen schon ganz falsch sein.

Das ist so. Eine Strategie ist ein Zukunftsplan, erstellt nach bestem Wissen und Gewissen. Aber sie ist nie absolut und immer fehleranfällig. Wer sich dessen nicht bewusst ist, ist naiv.

Es lauern also überall Gefahren.

Ja, eine Strategie kann scheitern. Sie als fixe Vorgabe zu betrachten, ist gefährlich. Andererseits ist es mindestens so gefährlich,

keine Strategie zu haben. Dann macht, um es zugespitzt zu formulieren, einfach jeder, was er will. Es gilt also, ein Gleichgewicht herzustellen. Am einen Ende der Skala steht das dauernde «Trial and Error». Dieses ewige Ausprobieren führt zwangsläufig zur Überforderung, früher oder später kommt das totale organisationale Burn-out. Am anderen Ende der Skala steht die grosse Vision, von der die Leute schon von vornherein wissen, dass sie folgenlos bleibt.

Was sind die Gründe dafür, dass sich gerade KMU oftmals schwer tun mit strategischen Themen?

Die einfachste Antwort darauf: Es fehlt an Ressourcen. Es mangelt an Management-Know-how und an Geld, um einen aufwendigen Strategieprozess durchzuführen. Aus meiner Sicht aber noch wichtiger ist die Führungsstruktur. Viele Unternehmer haben umfassende Entscheidungsbefugnisse und Flexibilität. Strategien führen in diesem Zusammenhang zu einem Autoritätsverlust: Plötzlich muss sich der Unternehmer festlegen, es wird ihm Verbindlichkeit abverlangt, was nicht selten seinem Naturell zuwiderläuft.

Um den Strategieprozess zu umgehen, sagt man:

«Ich habe es im Gespür.»

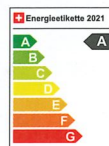
Ja, insbesondere Patriarchen oder Matriarchinnen sagen das oft. Dabei sehen wir in unserer Arbeit gerade bei KMU, welcher grossen Wert eine klare Strategie hat. Ein gemeinsamer Weg, der alle im Unternehmen mit einschliesst, verleiht der Organisation eine unheimliche Kraft. ▶



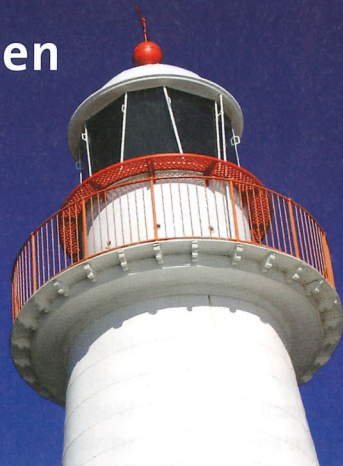
Hutter Dynamics AG
8404 Winterthur
hutter-dynamics.ch

Hutter Dynamics AG
Schaffhausen
8207 Schaffhausen
hutter-dynamics.ch

BMW iX xDrive50, 385 kW (523 PS), 21,4–19,8 kWh/100 km, 0 g CO₂/km, Energieeffizienzklasse A. Katalogpreis CHF 115 900.–. Abgebildetes Modell enthält Sonderausstattungen: Interieurdesign Suite Costaneo CHF 4740.–, BMW Individual Aventurinrot metallic CHF 3110.–, Sportpaket CHF 4060.–, 22" Aerodynamikräder 1020 Bicolor 3D-Glantzschliff Jet Black CHF 1560.–, BMW Individual Exterior Line Titanbronze CHF 830.–, Exclusive-Package CHF 5490.– und BMW Laserlicht CHF 2710.–.



Ob in stürmischen Zeiten
oder an Tagen wie
heute sind wir für Sie
Orientierungshilfe.



BMO TREUHAND AG

Querstrasse 5
CH-8212 Neuhausen am Rheinfall
Telefon 052 675 59 00
info@bmotreuhand.ch
www.bmotreuhand.ch

FRISCHMACHEN

Ihr Baualerei-Spezialist für Renovationen,
Umbauten und Sanierungen
8207 Schaffhausen
Tel. 052 644 04 40
www.scheffmacher.com



IHRE KÜCHE – SO INDIVIDUELL WIE SIE



*Kreativ
Küchen*
Küchen mit Charakter

Gennersbrunnerstrasse 67
8207 Schaffhausen
Telefon 052 335 00 00
Telefax 052 335 00 44
www.kreativ-kuechen.ch



Betreiben wir etwas Grundlagenarbeit: Wie kommt man als Management eines KMU zu einer valablen Strategie?

Zunächst hat man einige zentrale Fragen für sich zu beantworten: Welches sind die drei, vier Kernannahmen, an denen man sich auf dem weiteren Weg orientiert? An was glauben wir? Wie werden sich die Märkte in den nächsten fünf Jahren entwickeln, und was haben wir für Antworten auf diese Entwicklungen?

Was folgt, wenn man diese Annahmen getroffen hat?

Man löst entlang seiner Annahmen Massnahmen aus und je nach den Rückmeldungen darauf nimmt man Anpassungen vor oder bleibt auf dem definierten Kurs.

Sie haben zwei Parameter erwähnt: Drei, vier Grundannahmen und einen Zeitraum von fünf Jahren. Das heisst: Nicht zu viele Parameter festlegen und nicht auf Ewigkeiten hinausplanen. Wobei fünf Jahre schon ein langer Zyklus sind.

Da haben Sie recht, wobei die fünf Jahre nicht absolut gemeint sind. Auch der zeitliche Horizont solcher Überlegungen ist gestaffelt – je nach Problemstellung und nach nötigen Anpassungen. Letztlich ist nicht entscheidend, ob Sie für ein Jahr oder für fünf planen, sondern dass Sie möglichst gut lernen und die Optionen smart umsetzen.

Was bei Ihrer Sichtweise auffällt: Die Grenzen zwischen Strategie, Plan und Massnahme verschwimmen.

Ich pflege einen pragmatischen Ansatz. Es geht mir nicht um die grossen, abstrakten Pläne, sondern um die Frage: Was funktioniert und was nicht? Was hilft uns als Firma wirklich, zu überleben? Meine Botschaft an die Unternehmen ist: Man muss systematisch strategisch planen, dabei aber immer ganz konkret sein.






Traditionellerweise beschäftigen sich vor allem der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung mit diesen Themen. Heute gibt es viele, die sagen, man müsse den Prozess viel breiter abstützen und für andere Beteiligte öffnen.

Ist das zielführend?

Ich muss vorausschicken, dass ich kein Spezialist für «Open Strategy» bin. Was ich mir überlege, ist Folgendes: Wer soll im Strategieprozess wann zum Zug kommen? Man muss also sicher all jene Personen am Tisch haben, die die nötigen Informationen mitbringen. Und sie brauchen jene, die in der Implementie-

KMU und (digitale) Strategie

Eine Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz und des Strategylab mit über 1800 Teilnehmenden (vorgestellt 2021) befasst sich mit der Strategieentwicklung von Schweizer Unternehmen im digitalen Zeitalter. Die wichtigsten Erkenntnisse mit Blick auf KMU:

-  24% der teilnehmenden Unternehmen führen nie eine Marktanalyse durch, 24% alle zwei bis drei Jahre oder seltener.
-  Die Hälfte weist keine digitale Strategie auf.
-  69% betrachten ihre Unternehmensstrategie als flexibel.
-  56% sind mit ihrem Digitalisierungsfortschritt zufrieden.
-  Ein Drittel der KMU sehen sich durch Konkurrenten mit digitalen Strategien bedroht.

Führt die Digitalisierung allenfalls zu einem Umdenken, weil sie die Komplexität fundamental erhöht?

Man muss differenzieren, weil die Digitalisierung in verschiedensten Formen daherkommt und längst nicht alle Branchen gleich betrifft. Klar aber ist: Digitalisierung ist für viele eine Quelle der Unsicherheit. Was früher feststand, ist heute infrage gestellt: Nur schon bei den Bezahlprozessen oder im Vertrieb. Das heisst, dass sich die Notwendigkeit von Strategien erhöht, auch weil schnelle Lerneffekte wichtiger werden. Die Digitalisierung ist unter diesem Gesichtspunkt ein Beschleuniger.

Stellen Sie in Ihrer Arbeit dadurch eine erhöhte Bereitschaft fest, sich auf Strategieprozesse einzulassen?

Das hängt recht stark von der jeweiligen Firma und ihrer finanziellen Ausstattung ab: Unternehmen, die über Reserven und eine gute Liquidität verfügen, neigen in Krisensituationen eher dazu, erst einmal abzuwarten. Je näher jedoch ein kritischer Punkt kommt, desto höher wird der Handlungsdruck. Dieser hat tendenziell zugenommen, weil sich aktuell mehrere Krisen überlagern: Covid, Beschaffungskrise, Inflation, Digitalisierungsherausforderungen... Nicht nur global tätige Firmen, sondern beispielsweise auch Restaurants geraten plötzlich von verschiedener Seite her unter Druck.

Sie sprechen den Fachkräftemangel an?

Ja, der Fachkräftemangel führt dazu, dass die Lohnkosten plötzlich steigen. Aber es geht auch um anderes: Heute muss selbst eine Bergbeiz in der Lage sein, Zahlungen über einen QR-Code abzuwickeln.

Gibt es bei KMU Faktoren, die die strategische Wachsamkeit begünstigen, beispielsweise bezüglich Alter und Geschlecht in der Führungsorganisation oder bezüglich Branche?

Ich habe zu dieser Frage keine erhärteten Daten. Was aber klar ist: Die Strategieaffinität eines Unternehmens hängt häufig mit dem Ausbildungshintergrund der Führungskräfte an der Spitze zusammen. Wer einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat, ist eher offen für Marktanalysen, Produkt-Markt-Kombinationen oder Deckungsbeitragsanalysen.



Unsere Erfahrung, Ihre Lebensfreude.

Gesundheit ist unsere Kompetenz, die Lebensqualität von Menschen zu verbessern ist unser Bestreben. Dafür setzen wir uns ein, aus Überzeugung und mit Leidenschaft.

Cilag AG



wir sind IT

RCS



IT Services

Mühlentalstrasse 28
CH-8200 Schaffhausen
Phone +41 52 624 01 28
info@rcs-it.ch
www.rcs-schaffhausen.ch

we are your IT Service company

IT Infrastruktur + Service • Beratung + Projekte • Individuelle Cloud + Hybridlösungen

MANNHART & FEHR TREUHAND AG ist bereit.

Deshalb: In Sachen Buchführung sorgen wir für ordentliche Zahlen.
Denn Ende Jahr zählen die richtigen Summen.

Weil: Keiner bezahlt keine Steuern. Aber legal optimieren lassen sie sich.

Vielleicht ist präzise jetzt der richtige Moment, mit unseren erfahrenen Buchhaltungs- und Steuerspezialisten zu sprechen, um von deren umfassendem Wissen zu profitieren.

MANNHART & FEHR TREUHAND AG
Winkelriedstrasse 82, 8203 Schaffhausen, Tel. +41 52 632 20 20, Fax +41 52 632 20 21, info@mf-treuhand.ch, www.mf-treuhand.ch



rungsphase wichtig sind. Das sind nicht immer nur die Mitglieder von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, sondern vielleicht auch ein Schlüsselkunde, jemand aus der Produktion oder jemand, der Erfahrung von einem anderen Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen mitbringt. Wie weit man diesen Kreis öffnen soll, ob man etwa auch noch breite Kundenbefragungen durchführen soll – da habe ich zuweilen meine Zweifel.

Weshalb?

Es gibt dieses berühmte Beispiel: Wenn man um 1920 die Menschen fragte, wie sie sich ihre Mobilität vorstellen, dann wünschten sie sich schnellere Postkutschen. Manche innovationsstarke Unternehmen wie Apple machen bewusst keine so angelegte Kundenbefragungen, weil sie davon ausgehen, dass der Kunde noch gar nicht weiss, was er genau möchte.

Nehmen wir an, wir haben das richtige Team beisammen.

Was gibt es nun im Prozess für Fallstricke?

Ein weit verbreiteter Fehler ist die berühmte Nabelschau, insbesondere dort, wo einem KMU eine starke Persönlichkeit vorsteht, die womöglich das Verwaltungsratspräsidium, die Geschäftsführung und die Eigentümerschaft auf sich vereint. In solchen Situationen haben konträre Meinungen oder neue Ideen oft einen sehr schweren Stand. Antworten wie «daran glaube ich nicht» oder «das geht nicht» können dafür Alarmzeichen sein.

Gibt es weitere?

Häufig bleiben Strategien Papiertiger und werden gar nie umgesetzt oder zu wenig konsequent. Ein weiterer Fehler ist, dass die Strategie zu wenig auf den Lernerfolg ausgerichtet ist, dass sie zu sehr aus dem Bauch herauskommt: Man macht einfach einmal, anstatt systematisch alles durchzudenken. Und nicht selten fehlt es auch an Kontrollmechanismen: Wird der Erfolg oder Misserfolg einer Strategie überhaupt gemessen?

«Dos and Don'ts» zum Strategieprozess



Dos

- Strategiearbeit nicht vom Tagesgeschäft trennen.
- Der Startpunkt in eine gute Strategiearbeit ist folgende Frage: Wie werden sich unser Markt und unsere Produktlandschaft entwickeln? Die daraus entwickelten Annahmen explizit ausformulieren und diese dann an der Realität überprüfen und aus den Antworten lernen.
- In der Erarbeitung auf einige Tools aus der Betriebswirtschaftslehre setzen wie Swot-Analysen, Deckungsbeitragsrechnungen, Kundenattraktivitäts- und Trendanalysen.
- Es braucht zwingend ein Controlling, eine Messung des Strategieerfolgs bzw. -misserfolgs.



Don'ts

- Keine Nabelschau betreiben: Offen sein für andere Meinungen, Ideen und Einflüsse.
- Keine Papiertiger produzieren: Strategien müssen mit konkreten Plänen, Projekten und Massnahmen verbunden sein.
- Strategien nicht in Stein meisseln, sondern auf Lernprozesse ausrichten: Annahmen treffen, Rückmeldungen aus dem Markt einholen, pragmatische Anpassungen vornehmen.
- Die Kommunikation nicht vergessen: Im Unternehmen müssen alle wissen, wie die wichtigsten strategischen Grundsätze aussehen und wohin man steuert.



Gibt es handwerkliche, methodische Werkzeuge, die Sie empfehlen würden?

Hier ist die Auswahl sehr gross. Und je nach Hintergrund werden die beteiligten Personen andere Herangehensweisen wählen: Betriebsökonom arbeiten anders als Juristen und diese anders als Marketingspezialisten. Es gilt darum zunächst, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Erst dann folgt die methodische Arbeit. Dafür finde ich persönlich Swot-Analysen sinnvoll und eingängig. Oder auch Produkt-Markt-Matrizen und Margenanalysen, oder den Business Model Canvas. Für die Messung scheinen mir Balanced-Scorecards effektiv zu sein.

Teil der Arbeit ist letztlich auch die Kommunikation dessen, was man beschlossen hat.

Das ist ein wichtiger Punkt, denn man kann eine grosse Wirkung erzielen, wenn es einem gelingt, die Mitarbeitenden auf einen gemeinsamen Weg einzuschwören. Am Anfang steht dabei die Frage, die sich jeder stellt: Warum machen wir das eigentlich?

Und wie kann man diese Frage beantworten?

Strategien müssen glaubwürdig sein, das ist wichtiger als der Showeffekt. Gute Strategien bringen daher in drei Bereichen schlüssige und sinnstiftende Antworten. Erstens: Wie profitiert die Gesellschaft von dem, was wir tun? Zweitens: Wie profitieren wir als Team oder Organisation? Drittens: Wie profitieren die einzelnen Mitarbeitenden? Wenn man in all diesen Bereichen einen Mehrwert schafft, hat man ausgezeichnete Voraussetzungen, Begeisterung zu wecken. Eine gute Testfrage, die man sich hier übrigens stellen kann, ist, was verloren gehen würde, wenn es das Unternehmen oder das Produkt nicht mehr gäbe.

Können Sie zum Schluss einen Hinweis geben, welchen Anteil an seinen Ressourcen eine Führungscrew für strategische Themen einsetzen sollte?

Das prozentual zu beziffern, vermag ich nicht. Letztlich muss man so arbeiten, dass alles, was man tut, auf die Strategie ausgerichtet ist.

Also weniger grosse Workshops und mehr Strategiearbeit im Alltag?

Es scheint mir jedenfalls wenig sinnvoll zu sein, sich für zwei Tage in eine Alphütte einzusperren und losgelöst von allem eine Strategie zu erarbeiten. Das wäre, als ob man am Sonntag der guten Moral zuliebe in die Kirche geht und sich die ganze Woche nicht um diese Moral schert.