

1 Abstract

Es ist ein harter Kampf, als Unternehmen in der Wirtschaft bestehen zu können. Grosse wie kleine Firmen werden von sich ständig verändernden Rahmenbedingungen gefordert und müssen sich immer wieder von Neuem beweisen. Stillstand ist fast gleichbedeutend mit Untergang. In diesem Beispiel geht es um ein kleines, zehnjähriges Familienunternehmen. Diese Firma tat sich besonders schwer und brauchte in ihrem Kampf ums Überleben dringend Unterstützung.

In der ersten Analyse zeigte sich, dass es allerhöchste Zeit war, etwas zu verändern. Die Firma stand in einer klassischen Erfolgskrise: Die Umsatzziele und die Gewinnziele waren eingebrochen und das Unternehmen stand kurz vor einer Illiquidität, die durch eine grössere Finanzspritze der Inhaber im letzten Moment abgewendet wurde.

Die Marktleistung der Firma lässt sich in die drei strategischen Geschäftsfelder *Verkauf*, *Dienstleistungen* und *Beratung* einteilen – vor allem im Markt der Holz- Papier- und Kunststoffindustrie. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt im Verkauf und Handel von Absauganlagen für die Holzindustrie.

Die Holzindustrie ist ein Marktumfeld, in dem es vor allem in den mittleren und kleineren Unternehmen persönlich zu und hergeht. Hier zählt noch immer der Handschlag als Vertrag und eine Kultur von «man kennt dich als Person und deine Leistung». Man baut über die Geschäftsbeziehung auch eine persönliche Beziehung auf und steht dazu. Darum ist vor allem die Empfehlung innerhalb der «Hölzigen» ein wichtiger Bestandteil des Überlebens in dieser Branche. Der Geschäftsführer hat es geschafft, eine tragfähige Beziehung aufzubauen, sodass er von seinen Kunden weiterempfohlen wird. Dies kann als starke Leistung eingestuft werden, da er als Norddeutscher nicht aus ihrem Umfeld kommt. Auf diesem Beziehungsnetz und seiner jahrelangen Erfahrung baut der Erfolg der Firma auf. Das heisst für die Strategie der Firma, ihn als Geschäftsführer und wichtige Stütze unbedingt weiter an Bord zu haben und aktiv einzubinden.

In der breiten Analyse der Firma stellt sich heraus, dass es einiges zu tun gibt. Dies war aber für alle auch eine Beruhigung, denn wo es Probleme gibt, zeichnen sich in der Regel auch Handlungsoptionen ab, woraus Lösungen entstehen können. Im strategischen Management beschränkt sich das Denken traditionellerweise auf den be-

stehenden Wettbewerb und bestehende Stärken und Schwächen des Unternehmens im Rahmen bekannter Denkweisen. Hier mussten für eine Lösung für das angeschlagene Unternehmen alle Möglichkeiten, von Abbau, Rückbau, Umbau und Transfer bis hin zur Neupositionierung einbezogen werden. Bei dieser Betrachtungsweise stellte sich heraus, dass die Lösung die Schärfung des aktuellen Geschäftsmodelles ist.

Durch die Schärfung des Geschäftsmodells wurde auch die Strategie des Familienunternehmens geschärft. Als Resultat entstand ein strategisches Zielhaus mit klaren Positionierungen. Aus den Handlungsfeldern wurde so ein ganzer Massnahmenkatalog, um die Firma aus der Krise zu führen. Um dies zu schaffen, wurden die Massnahmen in einen Projektplan überführt und dieser dem Geschäftsführer als Aktionsplan zur Verfügung gestellt.

Der gewählte iterative Ansatz mit der Beteiligung der Inhaber und des Geschäftsführers hat einen kreativen und innovativen Ansatz begünstigt und trägt massgeblich zur Akzeptanz bei der Umsetzung bei. Sollten die Inhaber die Entscheidung treffen, die Firma weiterzuführen und dabei den strategischen Ansatz wählen, das Zielhaus umzusetzen, kann der Weg zurück auf die Erfolgsspur gelingen.