

TRIBÜNE

Unternehmer denken ständig in Szenarien

von Urs Fueglistaller



«Darf ich Ihnen eine Frage stellen?», so ein Journalist gestern mittag am KMU-Tag: «Und nun, welche Aufgaben geben Sie den KMU, den kleinen und mittleren Unternehmen, in diesen schwierigen Zeiten mit nach Hause?» Ich stocke, zeige mich erschrocken über die Frage und das Klischee, welches ich offenbar verkörpere. Denn ich gebe es offen zu, seit meinem sechsten Lebensjahr finde ich Hausaufgaben und die dahinter verborgene Bevormundung durch Lehrer und andere Figuren nicht so spannend, geradezu uncool. Das heisst aber nicht, dass ich die letzten vier Jahrzehnte keine Hausaufgaben gemacht hätte. Nein, im Gegenteil, aber ich spreche viel lieber vom Trainieren und von der Freude am Übungserfolg anstatt von Hausaufgaben – ich bin freiheitsliebend. Und genau so antworte ich: «Heute: keine Hausaufgaben, und morgen: auch nicht!»

KMU brauchen keine schulmeisterlichen Ratschläge, schon gar nicht in diesen Zeiten. Das lehrerhafte Gebaren kommt nicht gut an bei Unternehmerinnen und Unternehmern. Vielmehr benötigen KMU Gesprächspartner, KMU brauchen Zeit für Reflexion und Zuversicht, die aus dem Fundament der Erfahrung und der Freude am Unternehmertum entsteht.

Wer als Forschender KMU begleitet und beobachtet, dabei im direkten Kontakt mit Entscheidungsträgern steht und auch Strategien und Strukturen mitgestalten darf, kann sich glücklich wähnen und weiss, dass man dabei viel von den KMU lernen kann und dass Schulmeisterei dabei wenig Platz hat.

Nun aber zu den handfesten Dingen, die ich von KMU gelernt habe: Was ist mit Training gemeint? Trainieren heisst immer wieder üben und sich verbessern. Und genau so wie Spitzensportler, Balletttänzerinnen oder Musiker ihren Bewe-



Argus Ref 36840579

gungsapparat trainieren, müssen auch KMU Übungseinheiten haben. «Wann hatten Sie das letztmal Strategie geübt?» «Ähh, weiss nicht» – gilt nicht. Strategien üben heisst in Szenarien denken und handeln können, und dies mit Freude (oder kompliziert ausgedrückt: mit impliziter Motivation).

Nehmen wir an, dass sich ein Kleinbetrieb plötzlich vor der Situation wiederfindet, dass der grösste Kunde (Umsatz 30%) abspringen will. Interessanterweise gibt es Unternehmerinnen und Unternehmer, die wohl über den Zeitpunkt überrascht sind, aber die Situation in Gedanken schon oft durchgespielt haben und nun genau wissen, was zu tun ist. Szenariotechnik anwenden heisst vor allem,

KMU brauchen keine

*schulmeisterlichen Ratschläge,
schon gar nicht in diesen Zeiten.*

*Vielmehr brauchen sie Zeit
für Reflexion und Zuversicht,
die aus dem Fundament der
Erfahrung und der Freude
des Unternehmertums entsteht.*

Freude an Veränderungen und an Überraschungen zu haben. Ein Bürostuhlklammer-Hocker denkt nicht in Szenarien... okay, vielleicht doch: Gibt es heute zum Znacht Hackbraten oder Geschnetzeltes? Ein Unternehmer denkt ständig in Szenarien: Was passiert, wenn mein Konkurrent diese und jene Erfindung auf den Markt bringt, wie reagiere ich auf noch unausgesprochene Forderungen meiner Kunden, welchen zusätzlichen Nutzen könnten wir mit unseren Kompetenzen auch noch bieten?

Denken in Szenarien bewegt sich demzufolge nicht nur auf strategischer Ebene, sondern auch auf normativer und operativer Ebene. Doch für obiges Beispiel gibt es eigentlich nur eine Lösung, wenn KMU die Szenariotechnik geübt haben: Man merkt es, bevor der Kunde «plötzlich» abspringt. Es gibt nicht so viele «Plötzlichkeiten», wie man zu glauben meint. Vielmehr beobachtet man zu wenig genau. Deshalb heisst Training auch, die Umgebung, das Terrain und vor allem die Veränderungen wahrzunehmen. Es geht um die

schwachen Signale, Misstöne beispielsweise des Kunden, unterschwellige Gestik, die man entweder verdrängt oder eben in die bewusste Strategie mit einbezieht.

Es sei eine zweite Frage erlaubt: «Wie trainieren Sie Ihre Wahrnehmungsfähigkeit?» Auf die Gefahr hin, dass einige Führungskräfte nun etwas verärgert beim Lesen murren: «Wir haben doch viel wichtigere Dinge zu tun, als diesen Mist zu üben», behaupte ich, dass gerade hier die grosse Chance von KMU steckt: In Verhandlungen mit dem Kunden, bei der Beobachtung von Verhalten der Mitarbeitenden, beim Besuch an Messen und bei vielen anderen Interaktionen ist das Aufnehmen und Interpretieren von möglichst vielen (versteckten) Informationen über alle Sinneskanäle matchentscheidend.

Die KMU-Tag-Studie 2009 ist dieser Thematik ebenfalls nachgegangen. Dabei wurde deutlich, dass erfolgreiche KMU die latenten Bedürfnisse der Kunden eruieren und damit einen Wettbewerbsvorteil erzielen, indem sie bewusst Augen und Ohren offen halten und Kunden bei der Verwendung der Produkte und Dienstleistungen beobachten und in diesem Prozess Fragen stellen können. Ziel dabei ist, die verborgenen Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu entdecken.

Letzthin hatte ich mir den Spass erlaubt, zweimal an einem Seminartag mit KMU-Vertretern die Krawatte im Verborgenen zu wechseln. Als ich dann am Schluss des Tages fragte, ob irgendjemand etwas im Laufe des Tages an mir aufgefallen sei, kam es von allen vier Unternehmerinnen wie aus einer Pistole geschossen: «Klarer Fall: drei verschiedene Schlipse!»; die übrigen dreissig (30!) Unternehmer schauten einander nur verdutzt an... also Männer, üben! (obwohl das schon ein bisschen nach Hausaufgaben tönt).