

Erfahrungen und Strategien aus der Unternehmenspraxis

Verbesserungskultur als Wachstumstreiber

Kontinuierliche Verbesserungen allein genügen nicht – nur im Zusammenspiel mit strategischer Weiterentwicklung entfalten sie ihren vollen Nutzen. Besonders in stagnierenden Unternehmen muss der Fokus auf profitables Wachstum gelegt werden, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Christian Weibel und Oliver Bailer

Die konjunkturelle Unsicherheit ist aktuell gross. Viele exportorientierte KMUs in der Schweiz haben mit gedämpften Nachfragen aus der EU, den USA und Asien zu kämpfen – stagnierende und vielerorts rückläufige Umsätze sind die Folge. Politische Unsicherheiten wie z. B. die Diskussion um Einfuhrzölle haben die Situation noch weiter verschärft. Aufgrund dieser Situation sind viele Betriebe in einer finanziell anspruchsvollen Situation und zurückhaltend bei Investitionen. Je nach Ausgangslage empfehlen wir, den Fokus auf die beiden Stossrichtungen kontinuierliche Verbesserung und strategische Weiterentwicklung zu legen, um die Chancen zu nutzen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Kontinuierliche Verbesserung in Wachstumsphasen

Wachsende Unternehmen sehen sich laufend mit knapp werdenden Ressourcen konfrontiert – ein Engpass folgt dem nächsten. Damit ist ein Fokus des Managements auf kontinuierliche Verbesserungen eine Notwendigkeit. Die dadurch gewonnenen Effizienzsteigerungen führen zu einer intensiveren Nutzung der Unternehmensressourcen und ermöglichen damit eine überproportionale Entwicklung der Geschäftsmargen (Operativer Hebel). Kontinuierliche Verbesserung bedeutet dabei weit mehr als le-

Autoren

Christian Weibel arbeitet seit fünf Jahren als unabhängiger Unternehmensberater (www.weum.ch). Zudem engagiert er sich als externer Verwaltungsrat, Beirat und Dozent. Er ist spezialisiert auf die Konzeption und Umsetzung von Unternehmensstrategien, die digitale Transformation sowie ein ganzheitliches Risikomanagement.

Oliver Bailer bringt seit 2025 als unabhängiger Advisor und Verwaltungsrat seine langjährige Führungs- und Managementenerfahrung in die Erarbeitung und Umsetzung von strategischen Unternehmensprojekten ein. Er fokussiert sich in seiner Tätigkeit auf das Coaching und die Begleitung von Geschäftsleitungen und steht als Interimsmanager zur Verfügung.

diglich ein betriebliches Vorschlagswesen oder punktuelle Lean-Initiativen. Um langfristigen Erfolg sicherzustellen, ist es entscheidend, eine ganzheitliche Verbesserungskultur im Unternehmen zu etablieren. Diese Kultur baut auf vier wesentlichen Säulen, wie in der Abbildung ersichtlich, auf. Anhand von Praxis-Erfahrungen aus führenden internationalen Unternehmen bietet sich die nachfolgend beschriebene Vorgehensweise an.

In einem ersten Schritt muss das Führungsteam den Nutzen erkennen und die Initiative unterstützen. Mit Hilfe eines motivierten und engagierten Kern-Teams von Führungskräften soll das Engagement in den verschiedenen Abteilungen und Mitarbeiterteams gewonnen werden. Die Integration des Vorhabens in die Jahresziele der Führungskräfte sorgt für klare Prioritäten und die Ausrichtung an langfristigen Unternehmenszielen (z. B. entlang eines Programms zur Effizienzsteigerung).

Methoden und Werkzeuge müssen einfach handhabbar und einheitlich aufgesetzt werden. Klare Vorlagen und Prozesse erleichtern die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Jede Verbesserungsidee soll anhand eines standardisierten Ablaufs geprüft, bewertet (Mini Business-Case) und umgesetzt werden. Die Beiträge der Mitarbeitenden werden symbolisch gewürdigt, indem sowohl Ideengeber

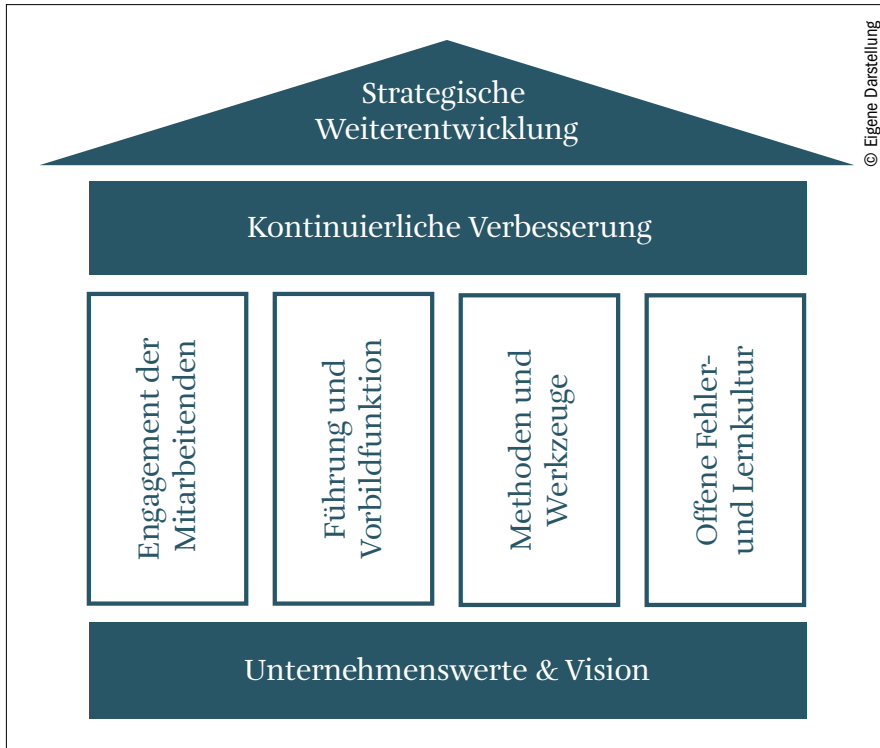


Abbildung: Integratives Modell zur strategischen Weiterentwicklung mit kontinuierlichen Verbesserungen.

als auch Umsetzer kleine Geschenke oder Aufmerksamkeiten als Zeichen der Wertschätzung erhalten. Besonders erfolgreiche Initiativen werden zusätzlich an Mitarbeiterveranstaltungen gewürdigt.

Nach einer dreimonatigen Pilotphase in einer Abteilung konnte in einem Beispielunternehmen der Verbesserungsprozess schrittweise in allen Unternehmensbereichen eingeführt werden. Dabei zeigte sich, dass die Ideen je nach Bereich sehr unterschiedlich ausgeprägt waren. Einige Beispiele:

- Marketing: Optimierungen innerhalb der Produktlebenszyklusprozesse und eine Weiterentwicklung deren Digitalisierung (z. B. die Einführung einer Cloud-Lösung für den Dokumenten- und Datenaustausch mit den Marktniederlassungen)
- Entwicklung: Verbesserungen im Zusammenhang mit den Produkten (z. B. die Ablösung von physischen Produktdokumentationen durch digitale Onlineangebote)

- Produktion: Prozessoptimierungen in der Montage

Besonders erfolgreich erwies sich die Nutzung der Plattform für kontinuierliche Verbesserungen in der Digitalisierung der internen Prozesse. Insgesamt konnten in der ersten Phase jährlich wiederkehrende Effizienzgewinne im unteren sechsstelligen Bereich realisiert werden. Die frei gewordenen Mitarbeiterkapazitäten konnten für neue Weiterentwicklungsinitiativen und Fachfunktionen sowie den wachsenden Personalaufwand bei neuen Produktlinien eingesetzt werden.

Innerhalb kürzester Zeit etablierte sich der Verbesserungsprozess als fester Bestandteil des Unternehmensalltags. Viele Verbesserungsideen konnten ohne zusätzliche Ressourcen direkt in die operativen Tätigkeiten integriert werden. Eine Schlüsselrolle spielte hierbei die kollektive Intelligenz der Mitarbeitenden: besonders neue Mitarbeitende brachten frische Perspektiven ein und halfen dabei, die Betriebsblindheit zu überwinden.

Die durch Effizienzsteigerungen gewonnenen Kapazitäten müssen quantifiziert und gezielt genutzt werden – häufig ist dies in den angestammten Fachabteilungen möglich und gelingt mühelos. Nur in einer wachsenden Organisation lassen sich die geschaffenen Ressourcen aus der kontinuierlichen Verbesserung zur Steigerung der Profitabilität nutzen.

Strategische Weiterentwicklung in Phasen von Stagnation und Umsatzrückgang

In stagnierenden Unternehmen führen Effizienzsteigerungen nur zur Resultatverbesserung, wenn die Kosten der damit verbundenen Ressourcen eliminiert werden. Wir glauben, dass es aus Unternehmenssicht interessanter ist, die freigewordenen Mittel in eine strategische Weiterentwicklung zu investieren, um wieder auf den Wachstumspfad zu finden.

Bei unseren Unternehmen haben sich folgende Chancen zum Umsatz- und Margenwachstum angeboten:

- Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen mit zusätzlichem Kundennutzen und damit dem Potential zu Preiserhöhungen
- Vergrößerung der Verkaufsvolumen und Stückzahlen mit zusätzlichen Verkaufsanstrengungen in den Märkten
- Cross-Selling-Initiativen zwischen den Geschäftseinheiten und Verkaufsteams
- Sicherung der Kundenzufriedenheit (Kundenerlebnis) mit Kundenfeedback-Prozessen

Für eine Stärkung der Gewinnmargen wurden weiter die Personal- und Materialkosten geprüft und optimiert sowie Produktverbesserungen und -Innovationen angestoßen.

Die Umsetzung dieser Initiativen erfordert eine Neuausrichtung des freigewordenen Personals. Dank Umschulungen können Positionen in den Bereichen Projekte, Verkauf und Service besetzt werden, welche das Wiedererlangen ei-

La culture de l'amélioration comme moteur de croissance

L'amélioration continue (AC) et le développement stratégique sont essentiels pour les entreprises, surtout en période d'incertitude. Dans les entreprises stagnantes, l'IA et les initiatives stratégiques peuvent aider à accroître la rentabilité et la compétitivité. Alors que l'IA permet une utilisation plus efficace des ressources et augmente les marges, elle nécessite une culture d'amélioration globale. Il est important que les dirigeants soutiennent activement l'IA et l'intègrent dans toute l'entreprise par le biais d'objectifs clairs

et de processus simples. Dans les entreprises orientées vers la croissance, l'IA augmente la productivité et fournit des ressources pour des initiatives stratégiques telles que le développement de produits ou l'expansion du marché. Dans les entreprises en stagnation, les ressources libérées devraient être investies dans des développements stratégiques afin de stimuler la croissance plutôt que de réduire les effectifs. Une combinaison réussie de l'IA et du développement stratégique est un facteur de croissance important.

nes Wachstumspfad ermöglichen. Die Planung und Denkweise haben einen längerfristigen Horizont.

Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass langjährige Kompetenzen und Erfahrungen nicht verloren gehen. Das Ziel ist, schnellstmöglich wieder ein profitables Wachstum zu erlangen. Anstelle eines Personalabbaus in einer Stagnationsphase bietet sich der Einsatz von Kurzarbeitszeitmodellen an. Damit können teure Rekrutierungen und die aufwendigen Einarbeitungsphasen von neuem Personal vermieden werden, welche andernfalls beim Einsetzen der Wachstumsphase erforderlich werden.

Fazit

Effizienzgewinne durch kontinuierliche Verbesserung entfalten ihren vollen Nutzen erst in einem wachstumsorientierten Umfeld. Nur dann ergibt sich die

«Die durch Effizienzsteigerungen gewonnenen Kapazitäten müssen quantifiziert und gezielt genutzt werden.»

Chance, diese Kapazitäten in wertschöpfenden Bereichen zu engagieren. Darum ist bei stagnierenden Unternehmen ergänzend zu den kontinuierlichen Verbesserungen eine strategische Weiterentwicklung erforderlich. Ein Unternehmen, welches dieses Zusammenspiel ausbauen kann, ist fitter und robuster, um in unsicheren Zeiten erfolgreich zu bleiben. Dies ist jedoch kein Selbstläufer, sondern eine Führungsaufgabe. ■

SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

Wirkungsorientierte Unternehmensführung

Executive Excellence: Unternehmensführung für das Top Management

Zukunftskompetenzen sicherstellen, unternehmerische Fähigkeiten weiterentwickeln. Ganzheitliche Unternehmensführung auf Basis des EFQM Modells.



Nächste Durchführung:
Sept. 2025 – Jan. 2026 (9 Tage)

KI Praxisorientierte Anwendung

Lernen Sie KI-Tools gezielt und effizient im Arbeits- und Führungsalltag zu nutzen. Ihr Praxis-Boost für den digitalen Wandel.



4 kompakte Module à 2 Std.

SWISS EXCELLENCE FORUM
Kompetenzzentrum für
wirkungs- und zukunftsorientierte
Unternehmensführung



Anmeldung & Infos: 041 229 30 40
swiss-excellence-forum.ch