

Management

Das eigentliche Problem eines Unternehmens stellt selten der Markt, sondern der Unternehmer dar.» *Malte W. Wilkes Managementberater*



Die Fehler der KMU

Unternehmensführung kleine Betriebe müssen sich gegen viele Risiken wappnen, um in rasch wandelnden Märkten erfolgreich zu bleiben.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Der 30-jährige Käufer der kleinen Firma war IT-fasziniert. Er besorgte als Erstes eine neue Branchen-Software und sass dann monatelang jeden Tag stundenlang am Computer, um die Software seiner Firma akribisch auf Vordermann zu bringen. Es fehlte ihm allerdings die Zeit, sich um das Geschäft und um seine Kunden zu kümmern – vor allem, um neue Kunden zu finden. Die Situation verschärfte sich so sehr, dass er nach zehn Monaten Konkurs anmelden musste.

Mangelhafte Kundenpflege gehört zu einem der grössten Fehler, die kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) begehen und die schnell zum Ende des Geschäfts führen können. Jeden Monat scheitern viele Unternehmer, weil sie Fehler machen und Risiken falsch einschätzen. Die Gefahren im Geschäft sind vielfältig. Die Kundenstruktur ist zu einseitig, die Finanzierung wacklig, das Personalmanagement unreflektiert, das Marketing unprofessionell und die Strategie mangelhaft.

Die «Handelszeitung» startet mit dieser Ausgabe die Serie «Die Risiken der KMU». Sie zeigt, worauf Geschäftsführer von KMU besonders achten müssen, um erfolgreich zu bleiben.

Der Blick in die Welt der KMU zeigt, dass es den Chefs selten an fachlicher Expertise oder operativem Engagement mangelt. Doch viele reflektieren ihre Arbeitssituation kaum und nehmen ihre Risiken zu wenig wahr. Überein-

NEUE SERIE

Analyse Die Serie «Die Risiken der KMU» befasst sich mit Schwachstellen von kleineren und mittleren Unternehmen. Nach diesem Auftakt werden in den neun folgenden Bereichen Risiken analysiert und Lösungen aufgezeigt:

1. Genaue Strategie
2. Ausgewogene Kundenstruktur
3. Professionelles Marketing
4. Kluges Personalmanagement
5. Kompetente Führung
6. Wachsamkeit für Innovationen
7. Reflektierte Unternehmenskultur
8. Professionelle Finanzierung
9. Sorgfältig vorbereitete Nachfolge

stimmend raten KMU-Experten den Geschäftsführern, sich systematisch auf die firmenspezifischen Stärken zu besinnen, ihre individuellen Strategien festzulegen und sich so permanent zu verbessern.

Doch gerade bei der Aus- und Weiterbildung tun sich viele Firmeninhaber schwer, sagt der KMU-Experte Hans Blatter aus dem bernischen Ammerzwil. Der Autor des Handbuchs «Cockpit KMU – zielorientiert und wirksam führen» berät kleinere und mittlere Unternehmen und stösst immer wieder auf dieselben Schwachstellen. Meist seien die Chefs «hervorragende Fachleute, aber sie haben zu wenig betriebswirtschaftliche Kenntnisse».

Den Älteren fehle oft eine fundierte

Ausbildung und den Jungen die Erfahrungen in Bereichen wie Finanzen, Marketing und Organisation. Zwar gebe es eine grosse Palette an geeigneten Kursen, doch «die KMU-Chefs haben keine Zeit und kneifen zu oft in der Weiterbildung, denn viele Handwerker halten das bloss für graue Theorie», sagt Blatter. «Sie engagieren sich lieber für die Erledigung ihrer täglichen Aufträge und sind sich dabei zu wenig bewusst, dass sie mit einem zielgerichteten Vorgehen dasselbe erreichen, dabei aber mehr Geld verdienen könnten.»

Auch KMU-Mentor und Strategiecoach Urs Prantl aus Fislisbach AG nennt die extreme Verhaftung im Tagesgeschäft als grosses Übel. «Viele KMU sind permanent auf Tauchstation», sagt er. Und das meist über Jahre hinweg. Natürlich erwarten die Kunden, dass ihre Aufträge bestmöglich erledigt werden, doch darf dies die Inhaber nicht dazu verleiten, wichtige Strategiefragen ständig hinauszuschieben. Dies geschehe jedoch häufig. «Die meisten KMU haben keine klaren Unternehmensziele und wissen damit nicht, wohin sie sich und ihren Markt eigentlich entwickeln wollen – von einer echten, inspirierenden Vision ganz zu schweigen», sagt Prantl. Daher verzetteln sie sich.

Und das meist über Jahre hinweg. Natürlich erwarten die Kunden, dass ihre Aufträge bestmöglich erledigt werden, doch darf dies die Inhaber nicht dazu verleiten, wichtige Strategiefragen ständig hinauszuschieben. Dies geschehe jedoch häufig. «Die meisten KMU haben keine klaren Unternehmensziele und wissen damit nicht, wohin sie sich und ihren Markt eigentlich entwickeln wollen – von einer echten, inspirierenden Vision ganz zu schweigen», sagt Prantl. Daher verzetteln sie sich.

Wahl der Kunden

Stattdessen müssten sie sich klar werden, für die Lösung welcher Probleme sie besser geeignet sind als ihre Konkurrenten und daraus eine Strategie entwickeln, die ihnen ein hohes Mass an Alleinstellung verleiht. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität sei zwingend, sagt auch Beni Stocker aus Kriens, Inhaber der Stocker AG und Mitglied im Kompetenz-Pool kmu-experten.net. «Hier sehe ich nach wie vor ein grosses Nachholpotenzial in allen Branchen.» Hanspeter Käppeli, Strategieberater und ebenfalls im KMU-Kompetenzpool, sagt: «Eine zentrale Schwachstelle von vielen KMU ist das Ignorieren ihrer zentralen Stärken.»

Als entscheidend für jedes Unter-

nehmen nennt Blatter folgende Frage: «Was wollen wir besser machen als unsere Mitbewerber?» Wie in der Leichtathletik reiche es schon, eine Nasenlänge schneller oder besser als alle anderen zu sein, und wie im Sport gebe es nur einen Sieger.

Als zentralen strategischen Entschluss nennen die Experten die Wahl der Kunden. Unklug ist es, sich einseitig auf einen grossen Kunden zu stützen, die Zielgruppe vage oder viel zu breit zu definieren und keine klare Marktbearbeitungsstrategie zu entwickeln. Häufig wird laut Prantl das Produktangebot vergrössert, in der irrigen Annahme, dies generiere mehr Umsatz. Oder ein KMU erklärt «alle Personen über 50» zu seinen Kunden – die begrenzten

Kräfte werden mit der Giesskanne verteilt und entfalten kaum mehr Wirkung. Die Zielgruppe werde in fast allen Fällen viel zu gross gewählt.

Aber auch das Gegenteil kann gefährlich werden: Die Beschränkung auf einen Kunden. So stützte sich beispielsweise die traditionsreiche Gerberei Max Gimmel AG aus Arbon zu stark auf einen Hauptkunden, Lantal Textiles in Langenthal. Nach deren Wechsel zu anderen Lieferanten musste die letzte grosse Schweizer Gerberei Ende 2012 aufgeben. Derartige Klumpenrisiko bei wichtigen strategischen Partnern wie Kunden, Mitarbeitern oder Lieferanten sieht Urs Prantl als häufige Schwäche.

Fehlen die Neukunden gänzlich, werden meist die Anstrengungen im Marketing intensiviert, was jedoch die Ursache für das Ausbleiben neuer Interessenten nicht behebt. Zudem werde der Dienst an Kunden umso schneller vernachlässigt, je rascher eine Firma wachse, sagen Hans Hässig und Roland Stoff, Inhaber von Unternehmenskultur - Controlling Hässig & Stoff in Dielsdorf.

Kernkompetenzen unklar

Die Experten für Unternehmenskul-

tur halten es für wichtig, dass eine Firma die eigenen Werte – wie etwa «gesund», «frisch» oder «sozial engagiert» – kennt und diese klar kommuniziert. Problematisch sei es, wenn eine Firma keine authentischen Werte habe oder diese in Auftritt und Sprache unpräzise umsetze. «Wir benutzen Schlagworte und Anglizismen, ohne deren genaue Bedeutung zu kennen», sagt Hässig. «Was hat eine «rappende lovely Kuh» von Emmi mit Gesundheit zu tun?», fragt er. Derlei Schlagworte schafften Missverständnisse.

Werte, also Versprechen und Handlungen, müssten für die Kunden überprüfbar sein, die eigenen Werte dürften nicht verwässert oder verraten werden, fordert Hässig. Dies sei zum Beispiel bei der Bank Clariden Leu geschehen. Sie musste bei der Teilintegration in die Credit-Suisse deren Werte übernehmen, obwohl sie eine gänzlich andere Ausrichtung gehabt hatte.

Zudem sind laut Experten in manchen kleineren Unternehmen die Kernkompetenzen unklar, die Innovationsprozesse zufällig, Führungskräfte wenig vorbildlich, Schritte zur Nachfolgeplanung ungenügend. In «Tausenden Fällen» erschwert laut Urs Prantl die Eigentümerstruktur, die sich an einer oder an wenigen Personen orientiert, die Nachfolge erheblich. Und sie befördert Personen aufgrund von Beziehungen statt Kompetenzen an die Spitze.

Dezentrale Entscheidungen

Als Beispiel einer missglückten Nachfolge nennt Blatter die einstige Bieler Druckereifirma Farbendruck

Weber, die aufgrund fehlender Familien interner Lösungen zum Spielball von Investoren wurde. Dadurch geriet sie im schwierigen konjunkturellen

Umfeld ins Schlingern und musste aufgeben.

Im Finanzbereich lauern die Gefahren in unprofessionellem Umgang mit Preisen, fehlerhaften Investitionen in Maschinen, Lager oder Liegenschaften und in unge-

«Viele KMU sind permanent auf Tauchstation.»

Urs Prantl
KMU-Mentor

Oft wird die Struktur in wachsenden KMU nicht angepasst.

nügendem Eigenkapital. Sehr häufig sei das Finanzcontrolling «auch bei ganz simplen Dingen wie einer vorausschauenden Liquiditätsplanung mangelhaft», sagt Prantl.

Viele Fehler, viele Ursachen? «Jedes ernsthafte Problem, das in einer Firma auftaucht, ist auf ein Führungsproblem zurückzuführen», sagt Hans Blatter. Auch für Hässig und Stoff ist klar, dass der Führungsbereich vom mittleren bis zum oberen Kader besonders anfällig ist. Das liege daran, dass niemand kontrolliere, ob die internen und externen Regelungen auch eingehalten würden. Oft wirkt ein Inhaber in Personalunion als Geschäftsführer, Produktionsleiter, Personalchef, Leiter Kalkulation und Sachbearbeitung sowie Verkäufer. Dies mag machbar sein in einem sehr kleinen Unternehmen, wo der Inhaber durch sein Verhalten die Strategie verkörpert. Grössere Gebilde funktionieren jedoch anders. In diesen wissen die Mitarbeitenden in ihren Spezialgebieten besser Bescheid als der Chef. «Deshalb sollten viele tägliche Entscheidungen dezentral und dort gefällt werden,

wo die Sachkompetenz vorhanden ist, und möglichst nahe beim Kunden», sagt Blatter. Vielfach wird jedoch laut Prantl die Führungsstruktur samt Kompetenzen in wachsenden KMU nicht angepasst. Nach wie vor gehe jede Entscheidung über den Tisch des Inhabers, was diesen schliesslich zum Verhinderer von Wachstum machen könne.

Wenn Firmen schnell wachsen, entsteht laut Hans Hässig und Roland Stoff irgendwann das Bedürfnis, grössere Firmen nachzuahmen – und damit auch unbewusst deren Fehler. So führen sie etwa Leistungslohn und Zertifizierung ein. Die Mitarbeiterbindung findet nur noch über Personalreglemente statt und diffuse Leitbilder werden kopiert, deren Machbarkeit niemand überprüfen kann. In diesen Wachstumsphasen sind Firmen laut Hässig besonders anfällig.

Neben jenen, denen derlei Risiken zum Verhängnis werden, gibt es aber auch zahlreiche Beispiele von KMU, die vieles richtig gemacht haben und daher sehr erfolgreich sind. Dazu gehört etwa das schweizweit älteste Familien-

unternehmen, die Düngemittelfirma Haurt in Suberg BE. Das 1663 gegründete Unternehmen war anfänglich eine Gerberei und sattelte über die Jahrhunderte mehrmals um, da es sich den Bedürfnissen der Märkte anpasste. In der jüngeren Firmengeschichte haben Mitarbeiter innovative ökologische Verfahrenstechniken für Düngemittel entwickelt. «Diese Firma hat sich gleich mehrmals neu erfunden», sagt Blatter.

Dazu könnten sich heute auch andere Kleinfirmer gezwungen sehen. Der wachsende Druck der Konkurrenten helfe den KMU, Fehler zu vermeiden, sagt Strategieberater Käppeli. «Wettbewerbsdruck und engere Gewinnmargen lassen weniger Spielraum und halten viele KMU davon ab, Fehler zu begehen.»

**Auszug aus
Handelszeitung 4 Juli 2013**

FOKUS, STRATEGIE UND VISIONEN

Die falschen Überzeugungen

Manche Geschäftsführer gehen nach Ansicht von KMU-Experten von Annahmen aus, die irreführend sind und zu unerfreulichen Konsequenzen für die Firmen führen können. Die falschen Überzeugungen betreffen verschiedene Bereiche:

Ziel «Oberstes Ziel eines Unternehmens ist die Gewinnmaximierung» – diese Haltung wird nach Ansicht von Strategiecoach Urs Prantl von vielen KMU-Unternehmern kritiklos übernommen. Deswegen stellten sie sich jedoch für Kunden völlig uninteressant auf. Vielmehr müsse der Fokus auf dem Kundennutzen liegen. Gewinn sei dann eine Folge des Kundennutzens, so Prantl.

Strategie Ebenfalls stark verbreitet ist die Annahme, dass es genügt, ein gefragtes Produkt auf den Markt zu bringen. «Strategie ist nur etwas für grosse Unternehmen. KMU brauchen das nicht, die müssen einfach nur gute Arbeit leisten.» Diesem Irrtum sitzen laut Urs Prantl viele KMU auf. Damit werde verkannt, dass auch ein KMU nur überleben kann, wenn es ihm gelingt, für seine Leistung eine stabile Nachfrage zu generieren. Dies sei jedoch ausschliesslich eine Frage der richtigen Strategie.

Angebot Manche Unternehmen können ihre Versprechen bezüglich Qualität und Dienstleistung auf Dauer nicht einhalten und kompensieren dies mit Quantität, indem sie etwa um jeden Preis expandieren. Dabei vertreten sie laut Unternehmensberater Hans Hässig die Meinung: «Quantität statt Qualität schafft nachhaltige Präsenz auf dem Markt.» Die Verbreiterung des Angebots sei häufig zu beobachten, sagt Urs Prantl. Zur Risikoabsicherung und Ankurbelung des Umsatzes werde das Angebot oft schleichend erweitert. Wer jedoch mehr anbietet, macht nicht zwingend mehr Umsatz. Vielmehr wird die Profilierung geschwächt und die Firmen leiden unter hohem Konkurrenz-, Preis- und Margendruck.

Visionen Zahlreiche Geschäftsführer halten es für unnötig, grundsätzliche Visionen zu erarbeiten. «Ziele und Visionen braucht es im KMU nicht», glauben sie. Ihre Mitarbeiter seien schliesslich genug nahe bei den Kunden, um zu wissen, was zu tun sei. Doch häufig dringen die Ziele, Wünsche und Vorstellungen des Unternehmers nicht bis zu den Mitarbeitern durch. Dadurch können Missverständnisse entstehen.

Einsatz In vielen KMU wird grosser Wert auf harte Arbeit gelegt. «Erfolg hat, wer härter und länger arbeitet» – dieser Glaubenssatz ist laut Prantl fest verankert. Doch der Output des unternehmerischen Tuns habe viel mehr mit dem richtigen Einsatz der Kräfte als mit der Intensität des Einsatzes zu tun.

Mitarbeiterbindung Häufig werde die propagierte Familienfreundlichkeit in Firmen gar nicht gelebt, bemängeln KMU-Experten. Die persönliche Wertschätzung von Vorgesetzten lasse zu wünschen übrig. Dahinter steckt laut Berater Roland Stoff die Haltung: «Mitarbeiterbindung ist Charaktersache des Mitarbeitenden.» Dabei müsste die Führung gerade in KMU ihren Angestellten Weiterbildungen und Aufstiegsmöglichkeiten bieten, um mit den Angeboten von Grossunternehmen mithalten zu können.

Ziellos verloren

Strategie Viele kleinere Unternehmer arbeiten hart, doch häufig ohne Stärkenanalyse und klares Geschäftsmodell.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die Palette an Produkten des Softwarehauses mit 100 Mitarbeitern war gross, aber unübersichtlich. Die Kunden verloren die Orientierung. Hinzu kam, dass das Softwarehaus seine Produkte zum einen über Partner vertrieb, zum anderen direkt Geschäfte mit Endkunden machte. Die Partner fühlten sich vom Hersteller konkurrenziert und investierten nur noch beschränkt in die Partnerschaft. Dieses parallele Direktgeschäft schadete der Firma massiv. Kleineren und mittleren Unternehmen unterlaufen derartige Strategiefehler gerne. Sie agieren zwar mit grösstem Engagement, doch oft ohne klares Geschäftsmodell oder mit falscher Ausrichtung. Ohne griffige Strategie sind sie langfristig nicht erfolgreich.

Zu viele Denk- und Umsetzungsfehler

«Unternehmensziele und persönliche Ziele für den Unternehmer sind ein Muss», sagt Urs Prantl, Strategieexperte für KMU aus Fislisbach AG. «Als KMU-Unternehmer müssen wir wissen, wo wir mit unserem Unternehmen und auch mit uns selbst hin wollen.» Dies tönt selbstverständlich, ist es aber bei Weitem nicht, wie auch KMU-Experte Hans Blatter aus Ammerzwil BE sagt. «Die bewusste Pflege besonderer Stärken ist von substanzieller Bedeutung und wird leider bei vielen KMU arg vernachlässigt. Eine Alleinstellung fehlt, die Kernleistung ist austauschbar.» Zahlreiche Firmen haben laut Prantl eine Strategie, die mit einem grundlegenden Denk- und Umsetzungsfehler behaftet ist, oder sie wursteln ohne strategische Überlegungen vor sich hin.

Der Forderung nach einer Strategie sehen sich die kleinen Unternehmen häufig nicht gewachsen. Das sei nur in Konzernen machbar, heisst es. Weit gefehlt, entgegen Experten. Jede noch so kleine Firma müsse ihre Kernkompetenz definieren. Denn Strategie heisst

schlicht: «Wir wissen, wie wir im Markt vorgehen wollen», sagt Hans Blatter. Das müsse selbst das kleinste Unternehmen wissen. «Je kleiner die Firma, desto weniger Umfang hat das Strategiepapier, vielleicht nur zwei Seiten.»

Dieses Papier «muss schriftlich fixiert und auf Abteilungen und Teams herunter gebrochen werden». Die Ziele müssen allen Mitarbeitenden klar kommuniziert werden, damit sie diese umsetzen können. Damit tun sich aber viele Firmen schwer. Bloss rund 20 Prozent aller Strategien werden erfolgreich umgesetzt, schätzen die Experten. Warum so wenige? Die Umsetzung setzt nach Ansicht Blatters voraus, dass die aktuellen und künftigen Kundenbedürfnisse mit den eigenen Stärken genau übereinstimmen. Doch da hapert es vielerorts. Manche Betriebe kennen vielleicht ihre Spezialität, nutzen sie jedoch nur passiv, weil sie deren Potenzial unterschätzen. Auch Prantl sagt: «Es ist entscheidend, dass das KMU seine Geschäftsfelder auf dem aufbaut, wo es gegenüber seinen Mitbewerbern die besseren Karten hat. Und das muss vorgängig herausgearbeitet werden.»

Stattdessen versuchen viele, sich mit günstigen Preisen, Leistungssteigerungen und zusätzlichen Marketinganstrengungen von der Konkurrenz abzuheben. Sie erledigen noch mehr Aufträge in noch kürzerer Zeit und geraten dadurch in eine operative Hektik, die ihnen Weitblick und Distanz verunmöglicht. «Geschäftsleitende von KMU sind täglich mit operationellen Tätigkeiten konfrontiert, sie sind deshalb nur schwer in der Lage, zeitgleich strategisch zu denken und zu handeln», so Blatter. Er zitiert dazu Mark Twain: «Als wir das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.»

Um auf sich aufmerksam zu machen, imitieren manche Kleinfirmen ihre grossen Mitbewerber mit ähnlichen Angeboten. «Viele KMU



verbauen sich ihre Möglichkeiten, indem sie Grossunternehmen nachahmen und sich so ihres Wettbewerbsvorteils Flexibilität und Agilität berauben», sagt Strategieberater Hanspeter Käppeli vom Kompetenz-Pool kmuexperten.net. Diese Mechanismen haben sich in der Finanzkrise verschärft, wie Hans Hässig und Roland Stoff, Unternehmensberater aus Dielsdorf, feststellen. Indem sie ihre Kernkompetenzen verlassen hätten, seien ganze Firmen vernichtet worden. Vor allem stimmten die gegen aussen kommunizierten Werte und Ziel nicht mit jenen der Mitarbeitenden, der Kunden und des Marktes überein. Dies lasse jede noch so gute Strategie scheitern.

Zielgerichtet zu handeln, bedeutet auch zu wissen, was man nicht macht. So werden vielerorts Projek-

te mit Kunden durchgeführt, die eigentlich nicht der definierten Zielgruppe entsprechen oder nicht zum Unternehmen passen. Alles für alle tun wollen – dies sieht Prantl als grössten und branchenunabhängigen Strategiefehler. «Wer alles tun will, der verzettelt sich zwangsläufig und damit macht er nichts mehr wirklich gut und richtig und schon gar nicht besser als andere.»

Der Kunde steht immer im Zentrum

Den KMU stehen laut Prantl sehr beschränkte Kapazitäten an Geld, Zeit und Mitarbeitern zur Verfügung. Diese Kapazitäten gelte es gezielt auf wenig auszurichten. Dies verringert den Marketingaufwand, vertieft die Spezialisierung und ermöglicht die Marktführerschaft. «Experten sind genau das, wonach unsere Kunden in der Mas-

se der Angebote verzweifelt suchen», sagt Prantl. Daher müssten stetig Kompetenzen analysiert und allfällige Wissenslücken geschlossen werden. Dabei empfiehlt er, Nichtkunden zu fragen, warum sie sich für einen anderen Lieferanten entschieden hätten.

Denn der Kunde mit seinen Bedürfnissen steht im Zentrum aller Strategieüberlegungen. Viele Unternehmer sind felsenfest davon überzeugt, dass man gerade auf ihr Produkt sehnlichst gewartet hat. Doch die Gefahr, am Kunden vorbei zu produzieren, ist gross. Daher müsse der Kontakt zur Zielgruppe extrem eng gehalten werden, sagt Prantl. Denn nur so könne die Strategie wirklich greifen.

Auszug aus der Handelszeitung vom 11. Juli 2013

Die Krux mit der Kundschaft

Kundenstruktur Viele kleinere Firmen verpassen es, ihre Zielgruppe eindeutig festzulegen.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die traditionsreiche Thurgauer Gerberei Max Gimmel AG stützte sich jahrelang hauptsächlich auf ihren Hauptkunden Lantal Textiles. Als dieser allerdings beschloss, mit billigeren Lieferanten aus anderen Ländern zu arbeiten, konnte die Max Gimmel AG den Wegfall nicht mehr kompensieren und musste Ende 2012 die Produktion einstellen. Bei der Schliessung der letzten industriellen Schweizer Gerberei verloren 20 Mitarbeitende ihre Stelle.

Das Beispiel zeigt, wie riskant es für kleinere Unternehmen ist, sich auf einen einzigen Kunden zu beschränken. Vielen KMU fällt es grundsätzlich schwer, sich auf eine definierte Zielgruppe auszurichten; sie sprechen entweder eine zu kleine oder eine beliebig grosse Gruppe an. Häufig fehlt es an Fähigkeiten, um mehrere Neukunden zu akquirieren.

Klumpenrisiko

«Gerade in der Gründungsphase besteht bei vielen Firmen ein Klumpenrisiko», sagt Hans Blatter, KMU-Berater aus Ammerzwil BE. Dieses Risiko werde abgebaut, wenn die Firma weitere Kunden gewinne. Bestehe die Abhängigkeit von einem einzigen Kunden zu lange, drohe Ungemach wie bei der Gerberei Max Gimmel. Doch gerade die Akquisition von Neukunden gilt laut Blatter als eines der Hauptprobleme bei KMU. «Es fehlt die Erfahrung und die Ausbildung für professionelle Akquisition.» Dies berge die Risiken, «alles an Kunden zu nehmen, was kommt», auch unrentable Aufträge, um Unterbeschäftigung zu vermeiden. Diese Offenheit wird schnell zur gefährlichen Beliebigkeit. Das Unternehmen verpasst es, seine Zielgruppe scharf zu definieren. So stellen sich viele IT-Unternehmen auf den Standpunkt: «Alle Branchen haben IT-Bedarf» und verzichten darauf, sich auf ausgewählte Branchen zu beschränken.

Zwar könnten sich KMU mit ein paar einfachen technischen Hilfsmitteln gezielt um ihre einstige, gegenwärtige oder potenzielle Kundschaft bemühen. Doch nach Erfahrung von Hans Blatter wird die Pflege der bestehenden und die Reaktivierung von Altkunden vernachlässigt, obschon die Akquisition eines Neukunden etwa zehnmal mehr kostet als die Pflege eines bestehenden. «Es sind selten Post und Mail-Adressen in einer Datenbank für regelmässige Kundeninfos vorhanden», sagt er.

Zwar mag ein KMU einwenden, es fehle an Personal, um diese Datenbank zu aktualisieren. «Wer soll das wann machen?», heisst es. Doch lasse sich leicht eine Aushilfskraft finden, die die Datenbank zu erträglichen Kosten auf Vordermann bringt. Die dafür benötigten Investitionen sind laut Hans Blatter gering. Die Software bestehe schon, Mails sind gratis und eine Excel-Tabelle genügt.

Trotzdem drückt sich manches KMU vor dieser Arbeit. Beispiel: Die IT-Abteilung erstellt für ihre Firma eine Datenbank, bestehende Kunden sind eingespeist. Nun sollen alle Kontakte – Anfragen per Homepage, Telefone, Messekontakte, Antwortkarten – in die Datenbank eingetragen werden. Das Verkaufspersonal hat aber wenig Verständnis, der administrative Einsatz erscheint zu gross. Dabei dürfe dieser Aufwand laut Blatter nie gescheut werden. Falls Kundenkontakte nur über ein paar wenige Personen laufen, diese jedoch die Firma verlassen, gehen viele wichtige Kundendaten verloren. Denn es besteht kaum mehr eine Bindung zu diesen Kunden. Das Risiko von Auftragsverlusten ist beträchtlich.

Viel zu oft verpassen es kleinere Unternehmen, ihre Zielgruppen überhaupt festzulegen und gezielt anzugehen. In einem KMU-Seminar in Deutschland stellte Blatter fest, dass lediglich vier oder fünf von 100 Teilnehmern nach



Zielgruppen arbeiten. Das sei ein grosses Manko.

Auch Strategicoach Urs Prantl aus dem aargauischen Fislisbach ist überzeugt, dass der anvisierte Kundenkreis meist viel zu gross gewählt wird. So erklärt ein Unternehmen beispielsweise, «unsere Kunden sind alle KMU in der Schweiz». Das Motto «mehr ist besser» sei aber verheerend, sagt Prantl. Denn rasch verzettelt sich das Unternehmen, vergrössert aufgrund der breiten und undifferenzierten Nachfrage laufend sein Angebot und erwartet dabei, dass der Umsatz ebenfalls kontinuierlich steigt. Das ist aber kein zwingender Automatismus.

Kundennutzen kennen

Daher sollen sich KMU auf eine strategisch sinnvolle Zielgruppe konzentrieren. Strategicoach

Prantl definiert sie als Gruppe von Menschen mit gleichgelagerten Problemen, Engpässen, Wünschen oder Bedürfnissen. «Ich kann mit meinem schmalen Angebot alle diese Menschen glücklich machen, ohne dass ich es ständig anpassen oder individualisieren müsste», sagt Experte Prantl. Eine enge Zielgruppe bringe zahlreiche Vorteile mit sich: Weniger Marketingaufwand, zielgerichtete Ansprache, Aussicht auf Marktführerschaft, vertiefte Spezialisierung und hohe Alleinstellung.

Vor allem hat eine eng gefasste Zielgruppe klar definierte Bedürfnisse, die leichter zu erkennen sind und für die auch eine kleinere Unternehmung Lösungen anbieten kann. Denn es genügt laut Prantl nicht, «dass der Markt realistisch gesehen für ein Produkt oder eine

Leistung reif ist, sondern die Kunden müssen auch wirklich kaufen wollen und bereit sein, den geforderten Preis dafür zu bezahlen».

Prantl sieht es daher als zentrale Frage der Strategie, dass ein KMU festlegt, welche Produkte es mit welchem Nutzen an welche Kunden verkaufen will und welche Kunden beziehungsweise Produkte es ausschliesst. Wer diese Fragen nicht kläre und den Kundennutzen seiner Produkte nicht genau kenne, richte sich an eine vage oder falsche Zielgruppe und müsse die Funktionen und Vorteile seiner Produkte übermässig betonen.

Auszug aus dem Handelszeitung vom 18. Juli 2013

Verhaltene Vermarktung

Marketing Mangels Ressource bleibt die gezielte Vermarktung bei KMU meist auf der Strecke. Dabei wäre sie auch für kleine Firmen realisierbar.

LAURINA WALTERSPERGER

Von den Felsen der südafrikanischen Küste bei Kapstadt reicht der Blick über braune Hügel und steinerne Lippen auf das weite blaue Meer hinaus. Glasfronten säumen dort die Villen wohlhabender Südafrikaner, die ihre Aussicht uneingeschränkt geniessen wollen. Es sind Fenster, die der Metallbauer Beat Guhl im schweizerischen Ellikon an der Thur entwirft. Eine rahmenlose Fensterkonstruktion, welche er dank guter Vermarktung von Kalifornien bis Neuseeland vertreibt.

Guhls Beispiel zeigt, wie es geht. Doch viele kleine und mittelständische Unternehmen unterschätzen die Bedeutung und Wirksamkeit einer professionellen Marketing-Strategie. Dazu kommen mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen, die verkaufsfördernde Überlegungen und Massnahmen verhindern. Damit entgehen vielen Unternehmen wichtige Opportunitäten wie die Akquise neuer Kunden, Wachstum oder mehr Bekanntheit. Das wiederum drosselt das Geschäft.

Beat Guhl ist mit seiner Metallbau-firma seit zwanzig Jahren im Geschäft. Die Auftragslage ist gut, die Mund-zu-Mund-Propaganda über Architekten und Generalunternehmer verlässlich. Vor zehn Jahren entschied er, sein Dienstleistungsgeschäft mit einem Produkt zu ergänzen. Immer öfters kam der Wunsch von Architekten und Kunden nach möglichst grossen Fenstern mit unsichtbaren Rahmen. Guhl entwickelte die Fensterkonstruktion Sky-Frame, bei welcher der Rahmen im Boden und seitlich in den Wänden verschwindet. «Mir war klar, dass sich bei diesem Produkt unsere bisherige Kundenempfehlung zu wenig schnell verbreiten würde», sagt Guhl. Er musste einen Plan entwerfen, wie er seine potenziellen Kunden direkt ansprechen kann.



Gefahren des Gemischtwarenladens

In der Baubranche lebten viele von der Mund-zu-Mund-Propaganda – das funktioniert, weil es ein ziemlich geschlossener Markt ist, sagt Marketing-Professor Cary Steinmann von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Doch Marketing-Überlegungen seien auch für kleine und mittelständische Unternehmen unabdingbar. «Viele Kleinbetriebe kennen ihre Kunden gar nicht genau», stellt Steinmann bei der KMU-Beratung fest. Jedes Unternehmen müsse den Markt genau eingrenzen und seinen Kunden verstehen. «Alles andere ist reiner Blindflug.»

Orientierungslos war auch die Informatikfirma Mathys. Geschäftsleiter und Gründer Beat Mathys erzählt, zwanzig Jahre habe er Buchhaltungssoftware vertrieben und dabei seine Kunden aus den Augen verloren. Als immer mehr Konkurrenten in den Markt drängten, merkte er, dass er sich spezialisieren musste, um bestehen zu können. «Wir waren zu einem Gemischtwarenladen verkommen», sagt er. Vor einem Jahr hat er sich Hilfe geholt und einen Marketing-Profi mit einer Standortanalyse beauftragt. Auf der Suche nach neuen Ansätzen hat Mathys eine Nische gefunden. Er bietet Servicewartungssoftware mit mobilen

Endgeräten. Zu seinen Kunden zählen Wartungsfirmen für Waschmaschinen, Kopiergeräte oder Gastronomie-Ausstatter.

Viele KMU werden zu Gemischtwarenhändlern, sagt Alexander Fust vom KMU-Institut an der Uni St.Gallen. Hauptsächlich, weil sie opportunitätsgetrieben seien. Auf Wunsch des einen Kunden machen sie noch dies, für einen anderen noch das. Dabei fehle oft eine klare Strategie. Hinzu kommt: «Geht es um die Vermarktung, herrscht bei vielen eine falsche Bescheidenheit», sagt Fust.

Als Unternehmer sei man sich selbst gegenüber eben sehr kritisch, sagt Beat Guhl. Bei der Vermarktung seiner Fenster musste er zuerst lernen: «Tu Gutes und sprich darüber.» Für viele sei das schwierig. Rückschläge müsse man in dem Moment ausklammern. Davon musste ihn sein Marketing-Berater erst überzeugen. Mit seinen Fenstern wollte Guhl früh über die Landesgrenzen hinauswachsen. Das sei ein weiterer Treiber gewesen, weshalb er verstärkt in die Vermarktung investiert habe.

Der Wunsch nach Wachstum sei sicher einer der Hauptgründe, weshalb es sich professionelles Marketing zu investieren, sagt KMU-Spezialist Fust. Als Berater kennt er viele Fälle von Firmen, die wachsen wollten und einsehen

mussten, dass das im Kleinen eben nicht mehr geht.

Auch Beat Mathys hat für seine Softwarelösung viel in Werbeauftritt, Unterlagen und Messestand investiert, mit professioneller Hilfe von aussen. «Intern hätten wir das Know-how nicht gehabt und uns doch zuerst um das Tagesgeschäft gekümmert», sagt er. Seit diesem Jahr fährt er die neue Strategie. Die Kosten für die Umsetzung waren für das kleine Unternehmen hoch. Alleine der mehrtägige Workshop zur Standortanalyse habe 30000 Franken gekostet. «Das macht schon nervös, schliesslich kann man die Wirkung nicht unmittelbar sehen», sagt Mathys.

Strategieerfolg messen

Geht es ums Geld, sind die meisten KMU sehr zurückhaltend, sagt Marketing-Professor Steinmann. Wichtig bei der Implementierung einer Marketingstrategie sei die Messbarkeit des Erfolgs. Nur so könne man sehen, ob der Plan die gewünschte Wirkung hat – und ob sich der finanzielle Aufwand gelohnt hat. Dabei sei es wichtig, Umsatz- und Verkaufszahlen auf einen bestimmten Zeithorizont festzulegen. Für den Informatiker Mathys haben sich die Investitionen gelohnt. Er hat im ersten Halbjahr 2013 bereits dreissig neue Projekte akquiriert. Früher waren es bloss fünf oder sechs im Jahr. Auch Guhls rahmenlose Fensterkonstruk-

tion feiert Erfolge. Die einstige Belegschaft von 16 Mitarbeitenden ist in den zehn Jahren auf 100 angewachsen. Seine Idee, «Aussicht anstatt Fenster zu verkaufen», stösst bei Architekten und Gutbetuchten auf rege Nachfrage. Seinen jüngsten Kunden hat er vor wenigen Tagen an den grünen Küsten Neuseelands für seine gläserne Aussicht gewonnen.

Auszug aus der Handelszeitung vom 25. Juli 2013

Im Schatten der Grossen

Personalmanagement Kleinere Unternehmen können ihren Mitarbeitern attraktive Jobs bieten. Doch viele nutzen ihre Vorteile nicht.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Das Zürcher Architekturbüro hatte jedem seiner zwölf Mitarbeitenden ein individuelles Weiterbildungsbudget bereitgestellt. Doch aus Zeitgründen konnte keiner von ihnen das Angebot nutzen.

Das Beispiel ist typisch für Kleinfirmen. Mangelhafte Weiterbildung gehört zu jenen Fehlern, die KMU im Personalbereich oft begehen. Manche vernachlässigen aus Zeit- und Kostengründen ein professionelles Personalmanagement. Dabei hätten sie einige Trümpfe zu spielen.

Im Personalbereich verfügen KMU über zahlreiche Pluspunkte, wie Othmar Schär vom Personaldienstleister Schärpartners AG in Burgdorf BE erläutert. «Bei KMU ist die Wertschätzung der Mitarbeitenden häufig grösser als im Grossunternehmen.» Daher sei ihre Loyalität grösser. Auch der Berner Berater Hans Blatter sieht den direkten Kontakt der Angestellten zum Unternehmer als Plus. «Die Mitarbeitenden sind keine Nummern, es herrscht eine familiäre Atmosphäre.» Im besten Fall kenne der Unternehmer seine Mitarbeiter gut, er biete ihnen Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, Stabilität und Kontinuität. Diese Nähe kann sich allerdings ins Gegenteil verkehren. Dann nämlich, wenn das Kleinunternehmen in Nöten steckt und Personal abbauen muss. «Enge Beziehungen zu den Mitarbeitern behindern unter Umständen harte Personalentscheide», sagt Blatter.

Scheu vor Weiterbildungen

Eine weitere Besonderheit in KMU betrifft die Bedeutung der Personalführung. Häufig werde sie als «Nebenbei-Thema» behandelt, bemängelt Othmar Schär. Der Patron fälle Personalentscheidungen allein. «Er will Kosten sparen und befasst sich mit dem Personalmanagement spät abends oder am Wochenende.» Die systematische Personalplanung werde oft vernachlässigt. Dabei

gehöre sie doch zuoberst auf die Traktandenliste, sagt er.

Bei der Weiterbildung stehen die KMU nach Ansicht der Experten im Schatten der Grossunternehmen. «Kleinere Firmen haben schlechtere Karten punkto Weiterbildung, bei Top-Löhnen und langfristigen Karriereaussichten», sagt Blatter. Dass die Weiterbildung oft ver-



nachlässigt werde, beobachtet auch Norbert Thom, emeritierter Professor für Personalmanagement der Uni Bern. «Viele KMU sind sehr zurückhaltend bei Weiterbildungen.» Oft fehlt es laut Blatter nicht am guten Willen, sondern an zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Auch Thom sagt: «Es sind keine Stellvertreter da, welche die abwesenden Mitarbeiter ersetzen könnten.» Zudem scheuen manche Geschäftsführer allfällige Vergleiche ihrer Mitarbeiter mit anderen Kleinfirmen, etwa bei den Löhnen.

Diese Mängel könnten KMU eigentlich bei den weichen Faktoren wettmachen, mit direkter Kommunikation und Wertschätzung. Diese aber stehen und fallen mit der Führungskraft. «Da gibt es die unterschiedlichsten Unternehmen, Him-

mel und Hölle», sagt Thom. «Die beste Personalführung ist wohl ein Patron mit Sozialkompetenz», sagt Blatter. Doch leider sei ein demotivierender Führungsstil weit verbreitet. Allerdings gebe das längst nicht jeder betroffene Mitarbeitende zu.

Daher hält Blatter eine offene Gesprächs- und Unternehmenskultur für zentral. Probleme sollten direkt angesprochen werden, fordert er. Dabei setzt er auf das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Alle Mitarbeiter seien aufgefordert, ihre Vorschläge mündlich einzubringen. Anstelle der Ich-Kultur halte so eine Wir-Kultur im Unternehmen Einzug. Leider seien die wenigsten KMU bereit, derart systematisch an Verbesserungen zu arbeiten. «Viele machen das bloss intuitiv.»

Schwierige Personalsuche

Das intuitive Vorgehen betrifft auch die Personalrekrutierung. Statt sauber abzuklären, wer sich für eine Stelle eigne, setzen Führungskräfte auf ihr Bauchgefühl, bemängelt Thom. An Rekrutierungsmessen «trifft man keine KMU», sagt Thom. Im Internet finde ein Uniabsolvent vor allem Konzerne, ein KMU werbe dort kaum für sich. Daher wüssten Jobsucher wenig von «Hidden Champions», den kleinen Unternehmensperlen, die gute Karrieremöglichkeiten böten. Der Nachteil der mangelnden Bekanntheit wiegt bei der Personalsuche schwer, bei Lehrlingen wie auch Fachhochschulabgängern.

Auch Mitarbeitergespräche finden in KMU häufig nicht systematisch statt, wie Blatter beobachtet. So fehle den Angestellten die Möglichkeit, sich zu grundsätzlichen Fragen zu äussern. Bei den Anreizsystemen für Mitarbeiter sieht Thom ebenfalls ungenutztes Potenzial für kleine Firmen. Sie könnten zwar keine abgehobenen, aber «vernünftige Löhne» und recht interessante Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Er sieht es als «tollste Möglichkeit im KMU», dass die Mitarbeiter an ihren Aufgaben wachsen.

Ein KMU sei nicht gebunden an Planstellen, die fixe Stellenprofile vorsehen. Vielmehr könne der Chef Talenten neue Aufgaben anvertrauen und sie in die erweiterte Geschäftsleitung nehmen. Dies bedinge jedoch Führungskräfte, welche Freude daran haben, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und deren Potenzial herauszuschälen.

Auszug aus der Handelszeitung vom 08. August 2013

PERSONALWESEN IM KMU

Tipps für Chefs

Besonderheiten Kleinere Unternehmen sollen ihre spezifischen Besonderheiten auch als Arbeitgeber pflegen, fordert Norbert Thom, emeritierter Professor für Organisation und Personalmanagement aus Bern. er empfiehlt, auf folgende Bereiche besonders zu achten:

Wertschätzen Der Chef muss zum anfassen sein und den Vorteil der KMU in Bezug auf die Familiarität ausspielen. «er soll täglich durch seinen Betrieb gehen und aktiv seine Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern ausdrücken», sagt Thom. es sollte die Überschaubarkeit gezielt nutzen, die Anliegen der Angestellten aufnehmen und passende Massnahmen ergreifen.

Systematisieren ein KMU soll genau prüfen, ab welcher Grösse es sein Personalmanagement systematisieren und professionalisieren muss. Diese Entscheidung hängt laut Thom auch vom Grad der Qualifikation der angestellten ab. Die Systematik ist wichtig, darf aber nicht mit Bürokratie verwechselt werden.

Delegieren Die Angestellten sollen an ihren wachsenden Aufgaben mitwachsen. Delegieren erlaubt dem Chef, sich zu schützen und sein Wissen zu übertragen. in KMU ist das Wissen laut Thom «unheimlich konzentriert auf wenige Leute». indem der Geschäftsführer operative Aufgaben gezielt abgibt, kann er sich vom operativen zurückziehen und hat Kapazitäten, um strategische Aufgaben wahrzunehmen. Das frühzeitige Delegieren ermöglicht zudem, rechtzeitig potenzielle Nachfolger aufzubauen.

Motor und Lenker in einer Person

Kompetente Führung Der Eigentümer und Chef eines KMU entscheidet über fast alles. Doch die Anforderungen steigen stetig und die Aufgaben werden komplexer. Was tun?



MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die Sachbearbeiterinnen des kleinen St. Galler IT-Unternehmens kauften ihr Material selbstständig ein. Allerdings fehlte den meisten das dazu nötige Flair, was der Chef erst nach Jahren merkte. Als er den Einkauf auf eine einzige, geeignete Person konzentrierte, stieg zwar der Koordinationsaufwand, aber es konnte klar gespart werden.

Die Entscheidungen von Führungskräften haben in KMU grosse Auswirkungen. «Unternehmen sind so gut wie die Führung. Das gilt für KMU noch stärker als für Grossunternehmen», sagt der Berner KMU-Experte Hans Blatter. Die Persönlichkeit des Eigentümers sei entscheidend, sie wirke als Vorbild und Motor. Ihrer Vorbildfunktion seien sich allerdings manche nicht oder zu wenig bewusst.

Da die Führungsperson oft keine Spezialisten für Marketing oder Finanzen um sich habe, müsse sie über ein breites Spektrum an Wissen und Erfahrung verfügen. Doch das benötigte Wissen wird stetig komplexer, das Angebot an Führungsmethoden vielfältiger, das Führen eines KMU entsprechend anspruchsvoller. Um sich zurechtzufinden, setzen manche Chefs laut Blatter auf wissenschaftliche Methoden, andere vertrauen allein ihrer Kreativität oder verfolgen extravagante Ansätze.

Häufig beruht ihre Wahl in die Führungsposition nicht auf Eignung, sondern auf familiären oder sonstigen Beziehungen, wie Urs Prantl weiss. Der KMU-Strategiespezialist aus dem Aargau bezeichnet die Eigentümerstruktur mit oft nur einer Person an der Spitze als zentrale Schwäche im KMU. Diese Struktur begünstige zwar die Flexibilität und eine langfristige Sichtweise, erschwere jedoch in zahlreichen Fällen die Nachfolge entscheidend.

Die rechtzeitige Nachfolgeregelung ist laut Experten eine der Hauptaufgaben der Chefs, die viele versäumen. «Da sieht es düster aus», urteilt Berater Othmar Schär von Schärpartners in Burgdorf BE. Die Tragweite dieses Mangels sei erheblich, denn jährlich stehen 45'000 Firmen vor der Nachfolgeregelung. Davon befinden sich laut Wirtschaftsinformationsfirma Credita AG rund 90 Prozent in Familienbesitz, die 500 000 Arbeitsplätze anbieten.

Abgesehen von ihrer eigenen Ablösung stünden KMU-Chefs vor gewaltigen Herausforderungen, sagt Schär. «Sie müssen überdurchschnittlichen persönlichen Einsatz leisten. Sie sollen gerade in Zeiten des Strukturwandels das Ruder fest in die Hände nehmen.» Dies bedeute Verzicht auf private Extravaganzen und Reinvestieren eines ansehnlichen Teils des erarbeiteten Kapitals. Auf einer einzigen Person lastet eine erhebliche Verantwortung, so Schär: «Verantwortung für Strategie, Planung, Risikomanagement, Personalführung, Investitionen, Innovationen, Marktbearbeitung und Kundenbetreuung.» Schon allein diese Aufzählung zeige, dass da ein gerüttelt Mass an Arbeit anstehe. Vor allem stehe diese Person oft allein auf weiter Flur, um Marktendenzen aufzuspüren, Produkte zu entwickeln, Personal zu rekrutieren, Investitionsentscheide zu fällen, eine Finanzplanung zu erstellen und die Steuerbelastung zu optimieren.

Etwas ironisch fragt er, ob man denn verrückt sein müsse, um KMU-Chefin oder -Chef zu werden. «Ist das nicht ein Auslaufmodell wie der traditionelle Landarzt, der kein Problem damit bekundete, winters und zu nächtlicher Zeit per Landrover und stiefelbewehrt zum Hof zu fahren, um den Zwillingen auf dem Weg ins Leben zu helfen? » Diese Last existenzieller Entscheidungen führt nicht selten dazu, dass Eigentümer auch über die kleinsten Schritte und Handlungen selber entscheiden, auch wenn die Firma wächst. Laut Urs Prantl ge-

lingt es vielen Führungskräften nicht, der wachsenden Grösse Rechnung zu tragen. «Nach wie vor geht jede Entscheidung über den Tisch des Hauptinhabers und niemand im Unternehmen traut sich, eigene grundlegende Entscheidungen zu treffen.»

Damit vergebe die Firma ihre Flexibilität und der Inhaber werde selbst zum Engpass für das weitere Wachstum.

Statt zu klammern und zu markieren, benötige ein KMU-Chef spezifische Kompetenzen, sagt Rainer Egli, Chef von iSource. Die Firma ist auf IT-Outsourcing und Cloud Computing spezialisiert und beschäftigt 35 Mitarbeiter in Glattbrugg. Es sei nicht essenziell, dass der Chef technologisch der Beste sei. «Klar muss er von der Technik einiges verstehen, dennoch

ist das Hauptaugenmerk auf den Kundennutzen der vom Unternehmen erbrachten Leistungen zu setzen.» Wenn technologiebegeisterte Mitarbeiter häufig Ideen einbringen, müsse der Chef es verstehen, «zum richtigen Zeitpunkt auch mal

ein Machtwort zu sprechen», um diese Ideen in «ertragsreiche» Bahnen zu lenken. Dennoch solle dies so geschehen, dass ein allfälliger Stopp verstanden

und nicht als Diktat empfunden werde. «Eine nicht immer einfache Aufgabe», sagt Egli.

Das grösste Führungspotenzial liegt laut Experten in der Arbeitsorganisation des Chefs, im Delegieren, Aufträge richtig erteilen, Menschen führen, Freiräume zugestehen und Potenziale orten. Dies alles bedinge viel Fingerspitzengefühl, sagt Egli. Vor allem aber müsse die Füh-

Die Eigentümerstruktur mit nur einer Person an der Spitze ist häufig die zentrale Schwäche im KMU.

rungskraft vertrauen können, dass die Delegierten Aufgaben bestmöglich erledigt werden.

Häufig fehle eine klare Ergebnisverantwortung, sagt KMU-Experte Blatter. Er fordert, dass jede Firma nach Profit Centers organisiert wird, sobald es die Grösse zulässt. Deren Leiter seien für das Ergebnis ihres Bereichs verantwortlich. Insgesamt müsse die Führungskraft «wirklich führen», also etwa an Sitzungen tatsächlich entscheiden und damit den KMU-spezifischen Vorteil kurzer Entscheidungswege nutzen.

Auszug aus der Handelszeitung vom 22. August 2013

Keine falsche Bescheidenheit

Innovationen Kleinere Firmen können in hohem Mass innovativ sein. doch ihre Ideen wirken nur, wenn sie gezielt kommunizieren.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die Bäckerei Fleischli im Zürcher Unterland verkauft das Maisbrot Fiesta als Brot des Monats August. Monatliche Brot-Rankings gehören zu den Besonderheiten der Konditorei mit neun Filialen. Die Firma will damit die Neugier und Begeisterungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter steigern. Die Idee mit dem Brot des Monats hatten Fleischli-Mitarbeiter geboren, die Geschäftsleitung probierte sie gerne aus und kommunizierte die Neuerung sowohl an die Mitarbeiter als auch an die Kunden.

Mit solchen Aktionen, bei denen sich die Mitarbeiter einbringen können, werde deren emotionale Bindung zum Unternehmen gestärkt, sagt Hans R. Hässig von der Unternehmenskultur-Controlling Hässig & Stoff in Dielsdorf. Kein Wunder, dass die Konditorei mehrfach für ihre Innovationsleistungen ausgezeichnet wurde. Allerdings schaffen es viele kleine und mittlere Unternehmen nicht, wie die Bäckerei Fleischli als Innovatoren wahrgenommen zu werden. Sie versäumen es, ihre eigenen Entwicklungen und ausgeklügelten Produktionsprozesse zu kommunizieren. Dies sei falsche Bescheidenheit, sagt Beni Stocker, Marketingexperte und KMU-Berater aus Kriens LU. «Wer nimmt dieses Unternehmen als Innovator wahr?», fragt er und fordert: «Tue Gutes und sprich darüber. Nach innen und nach aussen und in einer Form, dass alle relevanten Anspruchsgruppen solche wahrhaft interessanten Unternehmen in neuem Licht wahrnehmen.» Sein Fazit: «Es gibt viele äusserst innovative KMU, die kaum realisieren, dass sie äusserst innovativ sind.» Denn bahnbrechende Neuerungen lancieren nicht nur Genies von Technologiegiganten, sie sind auch in kleinen Schweizer Firmen möglich.



Zukunft der Firma sichern

Doch Unternehmerpersönlichkeiten in KMU seien oft zu bescheiden, sagt Stocker. Erst auf die Frage, was denn ihr Unternehmen so einzigartig mache, würden die Highlights spürbar. Die Palette sei eindrücklich: Viele langjährige, kompetente Mitarbeitende produzieren hochwertige Nischenprodukte, spezielle Verfahren werden patentiert, der Service-Level ist überdurchschnittlich hoch, neue Technologien werden entwickelt oder logistische Meisterleistungen erbracht.

Diese Leistungen muss die Firma intern und extern kommunizieren.

Innovation darf laut KMU-Experte Hans Blatter aus Bern keine «Blindleistung» sein. «Sie entfaltet nur Wirkung, wenn sie von

den Kunden wahrgenommen wird und ihnen spürbar nützt.» Zwar könnten sie zufällig und unsystematisch entstehen, doch gezieltes Suchen und eine gelebte Innovati-

onskultur im Unternehmen führten sicherer zu zukunftsweisenden Neuerungen. Dabei ist gemäss Blatter wenigen, wirklich wichtigen Innovationen der Vorzug gegenüber vielen kleinen zu geben. Er plädiert für mehrere konkrete Massnahmen, die dazu beitragen, dass Innovation die treibende Kraft der Unternehmensentwicklung verkörpert und die Zukunft der Firma sichert (siehe Kasten).

Häufig fehlt gezieltes Vorgehen

Nach Erkenntnissen einer Befragung von bernischen KMU unter Leitung von Norbert

Thom, emeritierter Professor für Personalmanagement der Uni Bern, verfügen Klein- und Mittelunternehmen selten über eigene Innovationsstrategien, obwohl sie deren entscheidende Bedeutung erkennen. Einerseits seien die Verantwortlichen meist operativ überlastet, andererseits habe sich Innovationsforschung bisher vorwiegend auf Grossunternehmen konzentriert. Daher müsse das Bewusstsein gefördert werden,

wie zentral eine klar formulierte Strategie sei. Thom: «Möglicherweise ist in den Köpfen der Unternehmer eine Innovationsstrategie

vorhanden, diese wird jedoch noch zu wenig für die anderen Beteiligten transparent gemacht.» Zudem gebe es bei KMU meist In-

novationen in Form von kleinen Verbesserungsschritten. Diese böten weniger Chancen für dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Immerhin bedeuten sie stetigen Fortschritt für

Wer radikale Neuerungen schaffen will, muss ein hohes Risiko eingehen

die Firma, wenn auch in kleinen Schritten. Diese «kontinuierlichen Verbesserungsprozesse» sieht er als «konkreteste Innovation».

Wer radikale Neuerungen schaffen will, muss laut Thom ein erhöhtes Risiko eingehen. Dazu brauche es einige begünstigende Faktoren. So sollten Firmen Netzwerke mit anderen Firmen bilden, um gemeinsame Informationsressourcen zu haben und den Erfahrungsaustausch zu pflegen. Die in der Studie befragten Berner KMU wünschten sich zudem vom Staat gute Standortbedingungen und einen einfacheren Zugang zu Risikokapital.

Die Gefahr des Scheiterns von Neuerungen sei gross, sagt Thom, denn es gebe nicht nur technische, sondern auch wirtschaftliche und soziale Risiken. Zudem vollzögen sich solche Prozesse nicht kontinuierlich, was ihre Komplexität erhöhe und Konflikte zwischen Akteuren wie etwa Projektleitern und Mitarbeitern begünstige. Auch finanziell birgt das Innovationsmanagement erhebliche Risiken, da es ein gewichtiger Kostentreiber sei, sagt Blatter. Nur ein kleiner Teil der kreativen Ideen könne als Innovation bezeichnet werden, nämlich jener, der sich realisieren lässt und in absehbarer Zeit Gewinne generiert. Zahlreiche Ideen aber gelangen nie zur Marktreife, verursachen jedoch hohe Kosten. Blatter: «Es ist deshalb das Ziel des Innovationsmanagements, hier ein optimales Verhältnis von Kosten und Nutzen sowie einen möglichst kurzen Zeit-

horizont bis zur Marktreife zu realisieren.» Damit möglichst viele Ideen umgesetzt werden, empfiehlt Thom, die Firmenkultur innovationsförderlich auszurichten. So könne ein ideenfreundliches Klima geschaffen werden. Dafür sei ein partizipativer Führungsstil unabdingbar.

Auszug aus der Handelszeitung vom 29. August 2013

INNOVATIONSMANAGEMENT

Kreatives Denken fördern

Massnahmen ein KMU soll laut den Experten Beni Stocker, Hans Blatter und Norbert Thom folgende Massnahmen ergreifen, um Innovation zu fördern:

- Kreativitätstrainings durchführen.
- die Führung soll einen Leistungsausweis punkto Innovationen mitbringen.
- Innovationen grundsätzlich in den Dienst aller Unternehmensziele stellen.
- in enger Zusammenarbeit mit Hauptkunden Verbesserungen realisieren. externe Partner als wertvolle Ideenquellen betrachten.
- das Innovationsmanagement beherrschen, die richtige Auswahl und die Umsetzung der Ideen in verkaufbare Leistungen. Eigene Innovationen erkennen und kommunizieren.
- Eine kreative Denkhaltung fördern, Initiativen ermutigen, Prämien für umsetzbare Ideen zahlen und Risikobereitschaft für neues zeigen.
- Personen mit Kundenkontakt beauftragen, systematisch und gezielt die richtigen Informationen einzuholen.
- die wenigen wirklich innovativen Mitarbeitenden kennen, ermutigen und ihnen Förderer geben, da neue Ideen in der Regel auf Widerstand stossen.
- den kontinuierlichen Verbesserungsprozess für diesen Zweck einsetzen.

Glaubwürdig Handeln

Unternehmenskultur KMU müssen ihre Werte kennen und sie umsetzen. Das bildet die Basis ihres Erfolgs.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die Geschäftsführung der Farfalla AG, Anbieterin von biologischer Naturkosmetik, legt Wert auf respektvolles, ethisches Handeln gegenüber allen Produzenten, Mitarbeitern und Kunden. Ihre langjährigen Rohstofflieferanten, Bauern und Cooperativen, kennt sie alle persönlich. Mit der Übereinstimmung ihres Versprechens und Handelns komme die Farfalla AG sehr nahe an eine authentische, da glaubwürdige Kultur heran, sagt Hans R. Hässig von Unternehmenskultur-Controlling Hässig & Stoff in Dielsdorf. «Eine Unternehmenskultur, die von den Beteiligten authentisch gelebt wird, bringt Orientierung für alle und führt zu Erfolg und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, weil sich die Mitarbeitenden mit den vorgelebten Werten identifizieren können.»

Dem Begriff «Unternehmenskultur» nähern sich die Experten von unterschiedlichen Seiten. Für Hässig zeigt sie sich in der «Art und Weise, wie Geschäftsziele verfolgt werden und wie miteinander umgegangen wird». Somit sei sie das gesamte gewachsene Meinungs-, Norm- und Wertgefüge, die das Verhalten der Führung und der Mitarbeiter prägen. Als «weicher» Faktor sei die Kultur schwer fassbar, sagt KMU-Experte Hans Blatter. Cordula Rieger von der Zürcher Organisationsberatung Enzaim bezeichnet die Werte als unsichtbaren Teil der Kultur, das Verhalten der Einzelnen als sichtbaren Teil.

Bei KMU zeigt sich laut Rieger häufig, dass die Kultur stark ausgeprägt, aber nicht explizit ausformuliert werde. Ihr Vorteil sei die grössere Nähe der Mitarbeiter zur Führung. «So kann Kultur sehr viel direkter verhandelt werden.» Auch Blatter sieht die Unternehmenskultur in kleineren Firmen als grosse Stärke: «Die Mitarbeiter sind keine Nummern», es herrsche eine familiäre Atmosphäre. Der Unternehmer drücke Anerkennung und Wertschätzung aus und schreibe Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Stabilität gross.



liäre Atmosphäre. Der Unternehmer drücke Anerkennung und Wertschätzung aus und schreibe Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Stabilität gross.

Doch eine Selbstverständlichkeit ist das in Schweizer Kleinfirmen bei weitem nicht, sagt Hässig. In der

wecheln mit dem kurzfristigen Betriebsklima. Damit fehle die Basis, um innovativ und erfolgreich zu sein. Denn laut Hässig kämpfen desorientierte Firmen immer ums Überleben.

Authentizität ist allerdings kein Ist-Zustand, sondern ein ständiger Prozess: «Werte zu leben und selbstbewusst dafür einzustehen, bedingt, sich ständig mit sich selbst und der Umwelt aktiv und selbstkritisch auseinanderzusetzen», sagt Hässig. Dort, wo zwischen Ist- und Soll-Kultur eine Lücke klafft, drängt sich laut Cordula Rieger eine Veränderung der Kultur auf. Diese setzt bei der obersten Führung an, die ein gemeinsames Verständnis

FÜHRUNGSAUFGABE IM KMU

Kultur vorgeben und vorleben

Zielorientierung Beraterin Cordula Rieger empfiehlt folgende Schritte zur Pflege der Unternehmenskultur:

- Von der Strategie her denken. Die Kultur so entwickeln, dass sie erlaubt, die langfristigen Ziele zu erreichen.
- Kultur ist eine Führungsaufgabe. Doch Mitarbeitende sollen früh in die Diskussion eingebunden werden. Denn Kultur entsteht im Austausch.
- Kultur nicht nur vorgeben, sondern auch vorleben. Das Verhalten der Führung wird gerade im KMU kritisch verfolgt und nachgeahmt. Ein Teamgeist wird sich nie etablieren, wenn der Chef autokratisch führt.
- Kultur ist kein Kuschelfaktor. Es geht nicht darum, dass alle nett zueinander sind. Sondern eine Organisation zu entwickeln, die ihre Ziele erreicht.

Versprechen Für den Berater Hans Hässig ist zentral, dass KMU mit Strategien, Leitbild und Auftritt nur versprechen, was sie einhalten können. Dabei ist eine klare Sprache wichtig.

Finanzkrise hätten viele Firmen aufgrund des finanziellen Drucks ihre Werte vernachlässigt. Mit verheerenden Folgen – viele mussten aufgeben. «Diesen Unternehmen wurde zum Verhängnis, dass die in den letzten Jahren nach aussen kommunizierten Werte längst nicht mehr mit jenen der Mitarbeitenden, Kunden und des Marktes übereinstimmen.» Dadurch mangle es in vielen Unternehmen an Orientierung und Harmonie – nicht zu ver-

erarbeiten muss. Sie ist dann besonders herausgefordert, wenn etwa zwei unterschiedliche Firmen fusionieren.

Oder wenn eine Firma eine gewisse Grösse erreicht. Denn eine Kultur, die gut ist für ein Startup, ist nicht zwangsläufig gut für eine mittelgrosse Firma, sagt Cordula Rieger. «Häufig hinkt die Kultur in der Wachstumsphase hinterher.» Das Management hält an den alten, bis-

her erfolgreichen Werten fest. «Es braucht hier also einen bewussten Wandel.» Eine solche Neuorientierung sei in kleineren Organisationen viel eher möglich als in Konzernen mit Tausenden Personen, sagt Rieger. Doch diese tiefreichende Veränderung braucht laut Blatter mehr Zeit als jede andere Veränderung im Unternehmen. Sie kann erst wirken, wenn die Mitarbeiter sie verinnerlicht haben.»

In einem solchen Prozess steckt die CSS Vaduz. Vor sechs Jahren ein Startup, betreut die Versicherung

heute mit 60 Mitarbeitern das Deutschland-Geschäft. Kürzlich beriet sie eingehend, welche Werte aus der Startzeit in Zukunft erhalten, welche abgebaut, welche neu entwickelt werden sollen. In diese Gespräche waren zeitweise alle Mitarbeiter involviert. «Auf ihre Mitwirkung lege ich grossen Wert», sagt Chef Beat Moll. Damit begünstigt er einen notwendigen kulturellen Wandel. Denn am ehesten beeinflussbar ist die Kultur durch das Vorbild des Chefs, sagt Blatter. Auch Hässig sagt: «Ein

weitsichtiger Chef ist ein noch besserer Kulturmanager.» Dazu müsse er glaubwürdig sein, denn nur dann trage das Personal seine Entscheidungen mit und bringe sich voll ein.

Auszug aus der Handelszeitung vom 5. September 2013

Brisante Geldfragen

Finanzierung In vielen KMU fehlt es an Kompetenzen in finanziellen Fragen. Was Chefs wissen sollten.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die Software, die die Berner Firma offerierte, war technologisch veraltet. Daher beschaffte die Geschäftsführung Kapital und überarbeitete das Programm. Doch sie brachte es nie richtig zum Laufen. Trotzdem gewann die Firma einen Kunden und installierte dort die Software. Da das Programm nicht funktionierte, musste die Berner Firma dem Kunden eine saftige Konventionalstrafe zahlen. Diese Strafe führte zu einem Liquiditätsengpass des Unternehmens, das ohnehin schon einige falsche Marktentscheidungen getroffen hatte. Kein Wunder, dass die Firma Konkurs ging.

Das Beispiel verdeutlicht, dass falsche Produkt- und Marketingentscheide zu Geldnot führen und existenziell bedrohlich sein können. Finanzfragen sind verknüpft mit zahlreichen Unternehmensbereichen und daher zentral. Für Hans Blatter, KMU-Experte aus Ammerzwil BE, ist klar: «Gesunde Finanzen sind Chefsache, da viel zu wichtig, um sie ausschliesslich an den Treuhänder zu delegieren.»

Fehlende Expertise

Allerdings fehle es manchen fachlich versierten Führungskräften an der nötigen Expertise. «Dabei ist es unabdingbar, dass ein Chef sich auf diesem Gebiet auskennt oder ausbilden lässt», sagt Blatter. Denn meist hat ein KMU - Chef intern keinen Profi für diese Belange. Auch Urs Gauch, Leiter KMU-Geschäft Schweiz der Credit Suisse, sagt: «Im Gegensatz zu Grossunternehmen verfügen KMU nicht über die gleichen Mittel für spezialisierte Finanzabteilungen.» Folglich gibt es keine interne Fachperson, die etwa die Bonität von alten und neuen Kunden überprüft, die Investitionsplanung angeht oder die Erfolgswahlen versteht. Dadurch können Firmen horrenden Geldsummen verlieren.



Um solche Szenarien zu verhindern, drängt sich gemäss Experten unter anderem eine ständige Kontrolle der Liquidität auf, da laut Urs Gauch «auch das operativ erfolgreichste Geschäft stets ausreichend Liquidität benötigt». Auch Blatter fordert, ein Frühwarnsystem zu installieren, um einen Engpass oder eine drohende Insolvenz rechtzeitig zu erkennen.

Die Finanzlage eines KMU spiegelt laut Gauch seinen Mehrwert, den Kunden wahrnehmen und bezahlen. «Stimmt dieser nicht, hat die Unternehmung längerfristig kaum Überlebenschancen. Daran ändert auch eine sehr gute Finanzstruktur nichts», sagt Gauch. Umgekehrt gebe es immer wieder Beispiele von guten und innovativen Unternehmen, die durch schlechtes Finanzmanagement gefährdet seien. Wenn ein KMU in finanzielle Schwierigkeiten gerät, liegen die Ursachen laut Blatter jedoch eher selten nur in finanztechnischen Fehlern, sondern vielmehr in be-

trieblichen Bereichen, welche die Finanzlage belasten.

Viele KMU leiden an organisatorisch oder technisch veralteter Produktion und sind deshalb nicht konkurrenzfähig. Oder ihre Leistung ist austauschbar, ein Alleinstellungsmerkmal fehlt. Es gibt keine Eigenentwicklungen, Patente und Lizenzen; als Folge setzt die Firma auf ungesund tiefe Preise. «Sehr viele KMU sind in dieser Situation», sagt Blatter. Andere verlieren sich beim Aufbau des Exportgeschäfts, da sie die Marketingkosten und die dafür notwendige Zeit unterschätzen. Bei Startups wird die Finanzierung zwar oft sorgfältig geplant, aber das Pro-

dukt findet nicht den erhofften Erfolg bei Kunden. Daher überlebt ein Drittel bis die Hälfte der Startups das fünfte Jahr nach der Gründung nicht.

Manche Betriebe tätigen Fehlinvestitionen in Maschinen, Lager oder zu grosszügige Liegenschaften. Gerade Überinvestitionen in Kapazitäten sind laut Blatter verbreitet; beispielsweise least eine Firma Maschinen, die sie voll auslasten müsste, um die Leasingraten bezahlen zu können. Daher ist sie gezwungen, auch nicht kostendeckende Aufträge anzunehmen, was die Einnahmen stark schmälert.

Interne Widerstände

Doch auch bei der Einhaltung der finanztechnischen Grundregeln hapert es mancherorts (siehe Kästen). Ungünstig wirken sich beispielsweise fehlendes Eigenkapital und mangelnde Reserven aus, denn dies limitiert die Mittel für Forschung und Entwicklung und schafft Probleme in Zeiten von

schwachen Auftragseingängen und Konjunkturdellen.

Hinter vielen Missständen steckt laut Blatter eine mangelhafte Datenerhebung. «Die zur Analyse notwendigen betriebswirtschaftlichen Daten stehen in KMU oft nicht zur Verfügung.» Dies führe zu Nicht- oder Fehlentscheidungen. Wenn diese Zahlen vorliegen und unprofitable Kunden und Bereiche bekannt sind, fehlt im Betrieb vielfach der Wille, etwas zu verändern. «Die internen Widerstände gegen Veränderungen sind in der Regel gross.»

Auszug aus der Handelszeitung vom 12. September 2013

TIPPS

Risiken richtig einschätzen

Analysen Kleinfirmen können sich laut KMU-Experte Hans Blatter auf einige Kostenkontrollen beschränken, etwa die Personal- und Materialkosten im Verhältnis zum Umsatz analysieren. Mittelgrosse Firmen sollten weitere Instrumente einsetzen, namentlich Monats- oder Quartalsabschlüsse mit Kurzanalysen, Cashflow-Rechnungen und Liquiditätspläne mit Kommentar, rollende Dreijahrespläne für die Bereiche Budget, Finanzen, Investitionen und Trends im Markt.

Regeln Folgende Punkte sind nach Ansicht von Experte Urs Gauch von der Credit Suisse besonders zu beachten:

- Stetige Liquiditätssicherung. KMU sollen mittels Kontenübersicht, Liquiditätsplanung und Cash Management sämtliche Engpässe überbrücken.
- Risiken richtig einschätzen. Häufig werden Debitorenrisiko, Währungsrisiko oder Zinsrisiko unterschätzt. KMU sollten sich diese Risiken bewusst machen und abwägen, welche sie mit oder ohne Absicherung in Kauf nehmen wollen. Zentral ist laut Blatter die eigene Zahlungsmoral. «Wenn die Kreditwürdigkeit angekratzt ist, werden Lieferanten restriktiv und es fehlt meist Kapital für grössere Anschaffungen.»
- Zuverlässiger Finanzierungspartner. ein KMU soll seinen Finanzpartner sorgfältig auswählen, denn dieser kann in turbulenten Zeiten nicht einfach gewechselt werden.

Verpasster Übergang

Nachfolge Viele kleine Firmen verzögern die Nachfolgeregelung. Frühe Planung hilft, die grössten Probleme zu vermeiden.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER
UND MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Die Besitzer der Bodenschatz AG in Allschwil BL, Spezialistin für Badezimmer-Accessoires, haben kürzlich die Firmennachfolge geregelt. Die Familie Mauser hat alle Aktien dem Geschäftsführer Roberto Vetrano und dem Verwaltungsratspräsidenten Beat Scheidegger verkauft. Die Inhaberin Denise Mauser werde in der Übergangszeit noch im Verwaltungsrat bleiben und so die reibungslose Nachfolge unterstützen, liess das KMU wissen. So problemlos lösen nur die wenigsten kleineren Unternehmen ihre Nachfolge. Im Gegenteil, sagt Berater Othmar Schär aus Burgdorf/ BE: «Da sieht es düster aus.» Viele Unternehmer verpassen es, das Zepter rechtzeitig aus der Hand zu geben und für einen geordneten Übergang zu sorgen. Eine Studie des Beraternetzwerks Swissconsultants.ch in Langenthal besagt, dass jährlich bei 45 000 Schweizer KMU die Nachfolgeregelung ansteht. Davon sind 90 Prozent in Familienbesitz. Von diesen müssen pro Generationenwechsel 30 Prozent aufgeben.

Komplexität wird unterschätzt
Mehr als die Hälfte der abtretenden Unternehmer treffen keine letztwillige Verfügung. Die Folge: Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger beginnt viel zu spät. «Mit 55 oder 60 ist es einfacher als mit 70 oder 75 Jahren», sagt KMU-Experte Hans Blatter aus Ammerzwil BE. «Ist ein fähiger Kandidat für die Nachfolge im Betrieb, sollte er frühzeitig an der Firma beteiligt und so angebunden werden.»

Doch etliche Führungskräfte können sich schlicht nicht zurückziehen, möchten weiterhin entscheidend mitgestalten. Ihnen mangelt es an anderweitigen Interessen oder sie vertrauen allfälligen Nachfolgern zu wenig. Manche dulden



auch keinen Kronprinzen neben sich und sehen sich nicht bereit, wichtige Aufgaben abzugeben. Häufig seien die betroffenen KMU mit ihren beschränkten Kapazitäten überfordert und erstickten bereits in ihren vielfältigen Tagesaufgaben, stellt Schär fest. Möglich sei auch, dass sie die Komplexität und vor allem den Zeitbedarf für eine gute, nachhaltige Lösung unterschätzten.

Auch auf der Seite der Firmenkäufer gibt es laut Hans Blatter Fehlverhalten. Viele seien ungenügend auf die Herausforderungen als Führungskraft vorbereitet. «Sie sind gute Fachpersonen, haben sich jedoch kaum weitergebildet in Betriebswirtschaft.» Manchmal ist der Kaufvertrag nicht spezifisch genug, es bleibt unklar, was eigentlich gekauft und was gemietet wurde.

Besonders Finanzfragen bergen Tücken für die Firmen.

Oder ein Betrieb ist im Verhältnis zum vorhandenen Kapital zu grosszügig und bindet zu viel Startkapital, da dieses gebraucht wird für Ladeneinrichtungen, Warenankauf oder Miete.

In vielen Fällen scheitert die Übernahme in der Familie an der mangelnden Bereitschaft der Nachkommen, die Belastungen des Unternehmertums weiter zu tragen. Oft verfüge das neu verantwortliche Familienmitglied nicht über die nötigen unternehmerischen Fähigkeiten. Dann sei es notwendig, die Führungsstruktur umzukrempeln, sagt Hanspeter Käppeli vom Kompetenzpool KMU-Experten.net in Luzern. Dies könne sich nachteilig auswirken auf eine bis anhin schlanke Organisationsstruktur: «Damit die Familienmitglieder trotzdem in die Führung eingebunden bleiben, wird die bisherige Flexibilität des Unternehmens im Zuge der Unternehmensnachfolge oft stark beschnitten.»

Gefahr der stillen Reserven
Eine frühzeitige Planung sei daher zentral, sagt Urs Gauch, Leiter KMU-Geschäft Schweiz der Credit Suisse. «Neben einem strukturierten Vorgehen ist die Zeit der wichtigste Erfolgsfaktor.» Daher sollten KMU seiner Ansicht nach die Ausrichtung ihrer Strategie, Organisation und Finanzen möglichst früh in Angriff nehmen, sich dabei verbindliche Termine setzen und idealerweise externe Experten für ihre Nachfolgeplanung hinzuziehen. Gerade der finanzielle Bereich birgt seine Tücken. Hier begingen KMU-Inhaber bei der Regelung der Nachfolge nicht selten schwerwiegende Fehler, sagt Urs Füglistaller, Direktor des schweizerischen KMU-Instituts der Uni St. Gallen. «Sie reinvestieren den Gewinn in die Firma, an sich lobenswert, bedenken aber nicht, dass dies im Fall einer Übertragung an Nachkommen oder Externe gravierende finanzielle Folgen haben kann.» Damit spricht Füglistaller einen fundamentalen Irrtum von KMU-Patrons an.

Sie gehen nämlich davon aus, dass der geschätzte Unternehmenswert dem Verkaufswert entspricht. Dabei müsste korrekterweise das Gesellschafterkontokorrent in Abzug

gebracht werden. Also jene stillen Reserven, welche angehäuft wurden, in der Hoffnung, dass der Patron damit ein weiteres Standbein für seine Altersvorsorge aufgebaut hat. Wenn er jedoch abtritt, werden die Steuerrechnungen für die dann zumal ausgeschütteten Dividenden für die neuen Inhaber schwer wiegen.

Auch Frank Halter vom KMU-Institut kritisiert die in kleineren Unternehmen verbreitete Haltung, möglichst «wenig aus der Firma herauszuziehen». Er wagt sich sogar weiter auf die Äste hinaus: «Ein Grossteil der KMU-Inhaber hat zu wenig Ahnung von Buchhaltung, von den Folgen der Anhäufung stiller Reserven und deren steuer-technischen Konsequenzen.» Sein Rat: «Alles tun, damit die Firma dereinst theoretisch für einen Franken verkauft werden kann.» Füglistaller fügt hinzu: «Stets etwas herausnehmen, auch wenn dies steuertechnische Folgen hat – alles daran setzen, dass die Firma «nicht zu schwer wird.»

Raoul Egeli, leitender Geschäftsführer der Gläubigerschutz-Organisation Creditreform, sagt: «Es wird zu viel Liquidität gebunden, weil man Steuern sparen will.» Auf jeden Fall gelte es, gebundene Mittel aktiv zu bewirtschaften, um damit Freiraum und Investitionskraft zu schaffen für Zeiten, in denen man sie braucht. Vor allem sollen diese Faktoren stärker gewichtet werden, damit die neue Führungsmannschaft nicht mit einer zu grossen finanziellen Hypothek belastet wird.

Auszug aus der Handelszeitung vom 19. September 2013

KLEINE UNTERNEHMEN

«KMU sollen auf ihre Stärken bauen»

Analyse die Serie «die Risiken der KMU» befasste sich mit Schwachstellen von kleineren Unternehmen. In mehreren Folgen wurden Risiken analysiert und Lösungen aufgezeigt:

1. Genaue Strategie
2. ausgewogene Kundenstruktur
3. Professionelles Marketing
4. Kluges Personalmanagement
5. Kompetente Führung
6. Wachsamkeit für Innovationen
7. Reflektierte Unternehmenskultur
8. Professionelle Finanzierung
9. Sorgfältig vorbereitete Nachfolge Instrumente

Mit diesem Artikel zur Nachfolgeregelung endet die Serie über die Gefahren im KMU-Geschäft. Wichtig erachtet KMU-Experte Hans Blatter, dass ein KMU seine Risiken analysiert. Während Konzerne mit Instrumenten wie Budgets, Investitions- und Liquiditätsplanung sowie Benchmark führen, sollen sich KMU-Führungskräfte fragen, welche dieser Instrumente sie in vereinfachter Form nutzen wollen. Aufwand und Nutzen seien für die Einführung und den Betrieb eines Systems abzuwägen.

Orientierung Primär sollten sich KMU auf ihre Stärken stützen und nicht zu viel Aufwand betreiben, um Schwächen zu eliminieren, sagt Blatter. «Kunden gewinnt man durch Stärken und besondere Fähigkeiten, nicht durch die Abwesenheit von Schwächen.»

Informationen für KMU-Verantwortliche sind folgende Publikation und Institute zu empfehlen:

- Hans Blatter: «cockpitKMU, zielorientiert und wirksam führen», Ammerzwil 2007. Der Autor zeigt, wie bewährte Führungsmethoden auf KMU zugeschnitten werden können.
- Stiftung KMU Next, Schwarztorstrasse 26, Bern. Beratungsstelle für KMU.
- KMU-Experten.net. Kompetenzpool mit Beratung für KMU.
- Schweizerisches KMU-Institut der Uni St. Gallen (KMU-HSG). Forschung, Lehre und Weiterbildung zu den Themen KMU, Entrepreneurship und Family Business. www.kmu.unisg.ch.

TIPPS ZUR NACHFOLGE

Attraktivität der Firma sichern

Prüfen in Bezug auf ihre Nachfolgeregelung sollen kleinere und mittlere Unternehmen gemäss dem KMU-Experten Hans Blatter folgende Punkte beachten:

- Privat und Geschäft stets strikt auseinanderhalten.
- Ko-Kriterien zum Verkauf prüfen.
- Nachfolger charakterlich und menschlich prüfen. Fragen, ob er zur Firma passt.
- Notwendigkeit organisatorischer Anpassungen prüfen.
- Attraktivität der Firma sichern.
- Führung für den Notfall klären.
- Notwendigkeit von Änderungen im Verwaltungsrat überdenken.
- Steuerfolgen antizipieren.
- Sinn eines Aktionärsbindungsvertrags prüfen.
- Kundenstamm sichern.

Umfassende Informationen bietet auch Swissconsultants.ch innerhalb ihrer Schriftenreihe unter dem Titel «die 10 Gebote der erfolgreichen Nachfolge» von Franz Mattig, Markus Meyer und Hans Balmer.