

# ***KMU-Studie***

## ***Strategisches Management – (k)ein Thema für Schweizer KMU?***

*Sybille Eberhard, lic. phil.*

*A&E Development Navigation AG*

*Altstetterstrasse 119*

*8048 Zürich*

*044 430 55 30*

*[www.ae-ag.ch](http://www.ae-ag.ch)*

***These:***

***Strategische Unternehmensentwicklung macht KMU's erfolgreicher.***

# Ausgangslage der Studie

- ▶ Ein Beratungsunternehmen für Arbeitssicherheit, Qualitäts- & Umweltmanagement nach ISO-Normen wollte eine **Standortbestimmung** vornehmen.
- ▶ Um darüber hinaus ein **Feedback aus dem Markt** mit **Trendanalysen** zu erhalten, wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt.
- ▶ **Ziele:**
  - Aktuelle Herausforderungen von KMU erkennen
  - Einstellungshaltungen, Vorgehensweisen, Erwartungen, Erfahrungen, Probleme rund um Unternehmensentwicklung zu erhalten

# *Studiendesign*

- ▶ **130 qualitative, offene telefonische Interviews**
- ▶ **20 qualitative, offene face-to-face Interviews**
- ▶ **Der Gesprächsleitfaden wurde aufgrund eines Briefings mit dem Auftraggeber entwickelt und vom Auftraggeber verabschiedet.**

# ***Befragungsmuster***

- ▶ **Geschäftsführer: 100**  
**Mitglied der Geschäftsleitung: 20**  
**Mitglied des Verwaltungsrates: 30**
  
- ▶ **40-50 Jahre: 52, 51-60 Jahre: 76, 61-68 Jahre: 22**
  
- ▶ **10-30 Mitarbeiter: 31**  
**31-50 Mitarbeiter: 43**  
**51-100 Mitarbeiter: 47**  
**101-400 Mitarbeiter: 29**
  
- ▶ **Autozulieferer, Baugewerbe, Bürstenfabrik, Detailhandel, Druckmesstechnik, Elektronik, Gastronomie, Getränke, Haushaltartikel, Heizung, Hotel, Hygiene, Immobilien, IT, Kunststoff, Lebensmittel, Lüftungen, Maschinen- & Apparatebau, Metall, Möbelhersteller, Sanitär, Tourismus, Transport, Textil**

## ***Welches sind in Ihrem Unternehmen zur Zeit wichtigste wirtschaftliche Herausforderungen?***

<b>Kosten / Preisdruck</b>	<b>68%</b>
<b>Wettbewerb / Markt</b>	<b>62%</b>
<b>Kundengewinnung/-bindung</b>	<b>51%</b>
<b>Innovationsdruck, Nischen</b>	<b>48%</b>
<b>Produktionskosten</b>	<b>43%</b>
<b>Druck zur Prozessoptimierung</b>	<b>35%</b>
<b>Internationalisierung</b>	<b>32%</b>
<b>Währungsproblematik</b>	<b>29%</b>
<b>Portfolio-Bereinigung</b>	<b>27%</b>
<b>Finanzierungsmodelle</b>	<b>26%</b>
<b>Vorschriften, Gesetze</b>	<b>17%</b>
<b>Personalfluktuations</b>	<b>11%</b>

## ***Wie reagiert Ihr Unternehmen auf die aktuellen Herausforderungen?***

<b>Abwarten</b>	<b>83%</b>
<b>vermehrtes Marketing</b>	<b>58%</b>
<b>Strategie überarbeiten</b>	<b>33%</b>
<b>vermehrte Akquisition</b>	<b>29%</b>
<b>Prozesse optimieren</b>	<b>27%</b>
<b>Nischenprodukte suchen, F&amp;E</b>	<b>19%</b>
<b>Marktforschung</b>	<b>19%</b>
<b>Verkauf von Firmenanteilen</b>	<b>11%</b>
<b>Betriebsstruktur reorganisieren</b>	<b>9%</b>
<b>Neuausrichtung am Markt</b>	<b>9%</b>
<b>Produkte-/DL-Palette erweitern</b>	<b>9%</b>
<b>Preise senken</b>	<b>8%</b>

## ***Welche Veränderungen brächten Ihnen Nutzen?***

<b>Marktforschung, Trendanalysen</b>	<b>46%</b>
<b>Kosten sparen</b>	<b>43%</b>
<b>Strategie überarbeiten</b>	<b>29%</b>
<b>Homepage/E-Commerce verbessern</b>	<b>27%</b>
<b>Lehrläufe ausmerzen</b>	<b>26%</b>
<b>Produkteentwicklungen, F&amp;E</b>	<b>26%</b>
<b>Venture Capital</b>	<b>21%</b>
<b>Managementsysteme, BSC, MIS</b>	<b>19%</b>
<b>Reorganisation</b>	<b>11%</b>
<b>Neuausrichtung am Markt</b>	<b>11%</b>
<b>Personalentwicklung</b>	<b>10%</b>
<b>Controlling einführen</b>	<b>10%</b>
<b>Durchgängiger Zielsetzungsprozess</b>	<b>8%</b>
<b>Strategieentwicklung, strateg. Management</b>	<b>8%</b>
<b>Merging- &amp; Akquisitionsberatung</b>	<b>5%</b>

**Welche radikalen Veränderungen –  
Paradigmenwechsel – könnten Ihre Branche  
völlig umkrempeln?**

- |                         |                               |
|-------------------------|-------------------------------|
| ▶ Weiss nicht           | 43%                           |
| ▶ Bildungsinstitutionen | Internet                      |
| ▶ Druckerei, Werbung    | IT                            |
| ▶ Architektur, Bau      | IT                            |
| ▶ Bodybuildingcenter    | Gesundheits-/Schönheitskultur |
| ▶ ...                   |                               |

## *Ist ein Frühwarnsystem vorhanden?*

▶ <b>Nein</b>	<b>74%</b>	<b>Ja</b>	<b>26%</b>
▶ <b>Dreimonatliches Controlling</b>			<b>69%</b>
<b>Projektcontrolling</b>			<b>43%</b>
<b>Zielvereinbarungs- &amp; Qualifikationsgespräche</b>			<b>37%</b>
<b>Feedbackgespräche mit Mitarbeitern</b>			<b>37%</b>
<b>regelmässig Kundenfeedback einholen</b>			<b>36%</b>
<b>Marktforschung</b>			<b>32%</b>
<b>Monatliches Kennzahlen-Controlling</b>			<b>31%</b>
<b>Trendanalysen</b>			<b>27%</b>
<b>Durchgängiger Zielsetzungsprozess</b>			<b>26%</b>
<b>Strategisches Management</b>			<b>26%</b>
<b>Management Informationssystem MIS</b>			<b>26%</b>
<b>Fehlzeiten- und Fluktuationsraten erheben</b>			<b>8%</b>

## ***Wie lernen Sie für Ihre Firma neues Wissen?***

<b>Kollegen, Freunden</b>	<b>46%</b>
<b>Geschäftspartner</b>	<b>43%</b>
<b>Business Clubs</b>	<b>38%</b>
<b>Kunden</b>	<b>36%</b>
<b>Lieferanten</b>	<b>31%</b>
<b>Zeitungen, Zeitschriften</b>	<b>26%</b>
<b>Weiterbildungen</b>	<b>26%</b>
<b>Personalentwicklung</b>	<b>18%</b>
<b>Branchenbesten</b>	<b>16%</b>
<b>Benchmarking, Mitbewerbern</b>	<b>16%</b>
<b>Bücher</b>	<b>4%</b>
<b>anderes</b>	<b>3%</b>

- ▶ „Strategische Unternehmensführung verlangt die Fähigkeit, schwache Signale der Unternehmens- und Arbeitsmarktentwicklung sensibel wahrzunehmen.“  
Maschinenbau
- ▶ „Trotz hektischem Tagesgeschäft versuche ich jeden Tag eine halbe Stunde frei zu nehmen, um darüber nachzudenken, was wir verbessern könnten.“  
Transport
- ▶ „Seit wir uns jährlich ein verlängertes Wochenende gönnen, um über unsere Zusammenarbeiten und die Zukunft zu reden, wird häufiger gelacht und die Zahlen stimmen auch besser.“ Hotel

## ***Strategische vs. Operative Führung***

### **In KMU heute...**

- ▶ **dominiert operatives Management** **83%**
- ▶ **wird eine strukturierte operative Planung eingesetzt und budgetiert** **78%**
- ▶ **wird gemeinsames Verständnis über künftige Entwicklungen als notwendig erachtet** **68%**
- ▶ **wird zuwenig Zeit für strategische Planung eingesetzt** **68%**
- ▶ **werden 2-7 Tage in VR & GL für die Strategische Planung eingesetzt** **57%**
- ▶ **ist in weniger als 20% ein systematischer Strategieprozess vorhanden – Standortbestimmung → Vision → Ziele → Strategie → Massnahmen** **18%**
- ▶ **sind einfache, verständliche, praxisnahe, nützliche strategische Werkzeuge – mit wenig Aufwand an Zeit und Geld einsetzbar – noch wenig bekannt** **11%**

## Strategische vs. Operative Führung

### Führung strategischer Aktivitäten

- ▶ **Einzigartigkeit & Erfolgspotentiale aufbauen & erhalten**
- ▶ **Langfristige Ziele & Marketing**
- ▶ **Strategische Projekte initiieren**
- ▶ **SGF, Produkte, DL, Technologien**
- ▶ **F&E, Investitionsbudget, Innovationen entwickeln**
- ▶ **Neue Märkte suchen & erschliessen**
- ▶ **Langfristige Personalentwicklung**
- Erfolgspotentiale aufbauen:  
*„Das Richtige tun.“*

### Führung operativer Aktivitäten

- ▶ **kurzfristige Ziele, messbare Kennzahlen festlegen, Aufgaben**
- ▶ **Produktionsmengen, -abläufe, Preise, Werbung, Budgets**
- ▶ **Strategische Projekte umsetzen**
- ▶ **produzieren, werben, verkaufen**
- ▶ **einkaufen, liefern, Service**
- ▶ **Kostensenkungsprogramme**
- ▶ **Qualitätszirkel durchführen**
- ▶ **Personal gewinnen, honorieren**
- Kurzfristige Erfolge erzielen:  
*„Die Dinge richtig tun.“*

## ***Strategisches Management wird (noch) nicht eingesetzt, weil ...***

- ▶ **das Alltagsgeschäft stark im Vordergrund steht**
- ▶ **Strategisches Management für KMU noch zu wenig bekannt ist**
- ▶ **KMU noch keine Werkzeuge und Instrumente zur Strategie-Entwicklung und -Umsetzung kennen**
- ▶ **keine Notwendigkeit erkannt wird, resp. der Leidensdruck zum Handeln noch nicht genügend stark ist**
- ▶ **nicht genügend Glaube an nachhaltigen Nutzen vorhanden ist**
- ▶ **Geschäftsführer (oft Alleininhaber) nicht gemeinsam mit anderen die Strategie festlegen wollen**

# ***Schlussfolgerungen***

- ▶ **Strategische Planung in der Mehrheit der KMU**
- ▶ **Wissen von VR, GL & Mitarbeitern kann besser genutzt werden**
- ▶ **Entscheidungen basieren auf schwachen Informationen: wenig Analysen, deshalb Entscheidungen oft wenig nachvollziehbar**
- ▶ **KMU können noch Potential durch einen durchgängigen Zielsetzungsprozess ausschöpfen**
- ▶ **Massgeschneiderte Kennzahlen-Controllingsysteme**
- ▶ **KMU sind interessiert mehr Werkzeuge zur strategischen Planung kennen zu lernen**
- ▶ **Strategie kann noch mit mehr Nachdruck umgesetzt werden; quantifizierbare Ziele, Massnahmen, messbare Kennzahlen, Kommunikation und Anreizsysteme**

# ***Trend: Complementor***

- ▶ Eine Firma ist ein „Complementor“, wenn ein Produkt für Kunden wertvoller ist, wenn diese auch das Produkt des Complementors haben und nicht nur das Eigenprodukt.
- ▶ **Complementor-Beispiele:**
  - Shell und Autoversicherungen**
  - Intel und Microsoft**
  - Forschungsinstitutionen und Beratungsfirmen**
  - Migros und Pick & Pay**

# ***Trend: Führungssysteme***

- ▶ **Führungssysteme z.B. Balanced Scorecard (BSC) als Basis für zielorientierte Führung und strategisches Controlling**
  1. **Strategische Vision und Zielrichtung formulieren**
  2. **Systematische Analyse der Erfolgstreiber des Geschäfts**
  3. **Messbare ziele formulieren**
  4. **Strategische Projekte zur Realisierung der Ziele einleiten**
  5. **Kommunikation der Ziele und Massnahmen**
- ▶ **Strategie darf revolutionär sein (Bsp.: A. Roddick, Body Shop)**
- ▶ **Regeln durchbrechen schafft neue Perspektiven**
- ▶ **Kernkompetenzen statt SGE (Einzigartigkeit!)**
- ▶ **Alle Ziele können nicht im voraus geplant werden.  
Man muss für Überraschungen offen sein.**

# Vorurteile

## Vorurteil 1:

- ▶ **Strategisches Management ist Hokusfokus. Wie soll man in einer immer turbulenteren Zeit überhaupt noch planen können?**
  - *Planung ersetzt den Zufall durch Irrtum*
  - *Strategie als Arbeitshypothese mit regelmässiger Anpassung an die Umwelt*

## Vorurteil 2:

- ▶ **Strategisches Management ist nur etwas für grosse, internationale Konzerne. KMU haben ganz andere Probleme.**
  - *Strategische Fehlentscheide – „aus dem Bauch heraus“ – wirken sich bei KMU fataler aus als bei Grossunternehmen*

## Vorurteil 3:

- ▶ **Strategische Planung ist viel zu kompliziert und produziert nur zuviel Papier**
  - *es geht auch einfacher*

# Weitere Langzeit-Studien I

- ▶ **Strategisches Management** macht Unternehmen erfolgreicher.
- ▶ Die **Art und Weise**, wie eine Strategie zu Stande kommt, ist entscheidender für den Unternehmenserfolg wie deren Inhalt.

United States International University (2004), Rhyne (1986), Michel (1986), Ackelsberg & Arlow (1985)

# Weitere Langzeit-Studien II

- ▶ Für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien sind **Leading Skills** und **Teamwork** der Verantwortlichen matchentscheidend.
- ▶ Wenn Mitarbeitende die **Strategie** verstehen und ihren Beitrag zur Strategieumsetzung kennen, ist ein Unternehmen erfolgreicher.

Pearce & Robinson (1994), Lombriser & Ablanap (1998)

# ***Fazit***

**Verschiedene (Langzeit-)Studien bestätigen:**

***Strategische Unternehmensentwicklung macht  
KMU's erfolgreicher.***

***Packen wir's an!***