

kung. 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 Klumpenrisiken 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 Unternehmenskultur 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 «rapende 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 familieninterner 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 ungenügendem 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 Mitar-

beitenden 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 Familienunternehmen, die Düngemittelfirma Hauert 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 Kleinfirmen 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.»

Oft wird die Struktur in wachsenden KMU nicht angepasst.

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 Ange-

bots 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.

ANZEIGE

LIEBES MANAGEMENT,

WIR GARANTIEREN IHNEN: AUCH DIE UNTERSTE SCHUBLADE BLEIBT ZU.

Seit 1993 planen und realisieren wir Firmenumzüge und Neubezüge. Mit unübertroffener Leidenschaft. Mit einem klaren, effizienten System. Und mit maximaler Diskretion bis zum letzten Korpus. Das garantieren wir Ihnen. Mehr erfahren? www.firmendislokationen.ch

Firmendislokation
ist ein Gewinn.

Mit Garantie!

SCHNELLMANN
Firmendislokationen

bergpartner.ch