

# 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-RODNER

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. Übereinstimmend 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 kniefen 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.»

### «Viele KMU sind permanent auf Tauchstation.»

Urs Prantl  
KMU-Mentor

Auch KMU-Mentor und Strategicoach 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.

### 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, In-

### 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

haber der Stocker AG und Mitglied im Kompetenz-Poolkmu-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 Unternehmen 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 Entscheidung 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 irigen 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 Wir-

### 312 000 KMU IN DER SCHWEIZ

#### Furcht vor EU-Schuldenkrise

**Grösse** Zu den kleinen und mittleren Unternehmen zählen Firmen mit bis zu 250 Mitarbeitern. Je nach Grösse ist zu unterscheiden zwischen Mikrounternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern, kleinen Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern und mittleren Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitern. In der Schweiz gibt es laut der Betriebszählung 2008 des Bundesamts für Statistik rund 312 000 KMU. Sie machen über 99 Prozent aller Betriebe aus und beschäftigen 67 Prozent der Arbeitnehmer. 87 Prozent aller KMU sind Mikrounternehmen, 10 Prozent kleine und 2 Prozent mittlere Unternehmen.

**Unterstützung** Der Bund unterstützt KMU mit verschiedenen Massnahmen. Das KMU-Forum ist eine ausserparlamentarische Expertenkommission, die sich für die Interessen der KMU einsetzt. Die Kommission für Technologie und Innovation KTI fördert die Innovationstätigkeit von KMU und die Zusammenarbeit mit der Hochschulforschung.



Firma Hauert in Suberg: Ältestes Familienunternehmen der Schweiz.

Der Schweizerische KMU-Verband unterstützt kleine und mittlere Unternehmen. Die lokalen und regionalen Gewerbevereine ermöglichen den KMU, sich zu vernetzen, gegenseitig Erfahrungen auszutauschen, Vorzeigunternehmen zu besichtigen und von anderen zu lernen. Die Organisation Adlatus berät KMU mit erfahrenen Führungskräften.

**Weiterbildung** Die Aus- und Weiterbildungsangebote für KMU sind vielfältig. Das SIU (Schweizerisches Institut für

Unternehmensschulung) und andere Institutionen führen ein breites Kursangebot. Die Klubschule Migros bietet für angehende Firmenchefs und Abteilungsleiter ihren Lehrgang KMU-Kompakt an und arbeitet dabei mit Adlatus.

**Konjunktur** Gemäss dem KMU-Barometer von Ernst & Young 2013 bewerten neun von zehn KMU die aktuelle Geschäftslage positiv. 59 Prozent gehen davon aus, dass die Wirtschaftslage unverändert bleiben wird. Allerdings sinkt der Anteil der KMU, die zusätzliche Mitarbeitende einstellen wollen, von 24 auf 16 Prozent, und etwas mehr Unternehmen bauen Personal ab (9 statt wie bisher 6 Prozent). Als grösste Konjunkturrisiken bezeichnen die Unternehmen die hohen Energie- und Rohstoffpreise. 70 Prozent der KMU gehen davon aus, dass der schlimmste Teil der EU-Schuldenkrise noch bevorsteht. 40 Prozent der KMU erleiden Umsatzeinbussen infolge der Schuldenkrise.