

## KMU-TAG-STUDIE 2009

**Die Meinung der KMU-Vertreter ist klar: «Die Lage ist und bleibt ernst – auch 2010 –, doch wir kämpfen, sind nahe beim Kunden und zuversichtlich dank unseren Fähigkeiten!»**

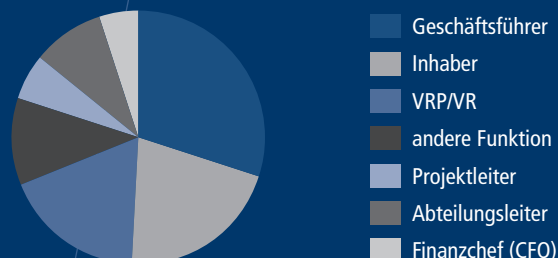
Der Titel «KMU in fragilen Zeiten – vom Reagieren zum Agieren» scheint von den Organisatoren des Schweizer KMU-Tags vor rund 10 Monaten treffend gewählt worden zu sein, denn die Zeiten sind «zerbrechlich» und die KMU agieren darauf professionell. Dies zeigt eine Untersuchung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) vom September 2009: Die befragten KMU-Vertreter zeigen sich kämpferisch und bestätigen, dass ihre Markt- und Branchen-Situation fragil ist – also instabil, unsicher und herausfordernd. Doch sehen die Befragten Chancen dank konsequenter Kundenorientierung sowie der Nutzung ihrer Kompetenzen und ihres guten Netzwerkes. «To big to fail» gilt für die befragten Unternehmen nicht, sondern «Be smart and punch». Raus aus der Lethargie! Versteilt die pessimistische Darstellung der allgemeinen weltwirtschaftlichen Lage den Blick auf die eigene Situation? Die Umfrage bestätigt: Die befragten Vertreter der meisten KMU nehmen ihre wirtschaftliche Lage als weniger dramatisch wahr, als dies die volkswirtschaftliche Situation erwarten lassen würde. Doch hemmt die Unsicherheit? Ist jetzt bereits die Zeit für neue Initiativen?

An der erstmals in diesem Jahr durchgeführten Befragung haben 394 Unternehmer, Unternehmerinnen und Führungskräfte aus KMU teilgenommen (Rücklaufquote 21.5%, 10% Frauenanteil). Ihnen allen sei auch an dieser Stelle herzlich gedankt! Denn dies ist nicht selbstverständlich; die Befragung war zeitintensiv und forderte etliche Überlegungen. Es ist geplant, auch im Vorfeld künftiger KMU-Tage eine themenbezogene Umfrage zu lancieren, um die Stimmungen und Meinungen der Teilnehmer in die Gestaltung der Veranstaltung miteinfließen lassen zu können. Die nachfolgenden Graphiken zeigen einige Strukturmerkmale der befragten Unternehmensvertreter.

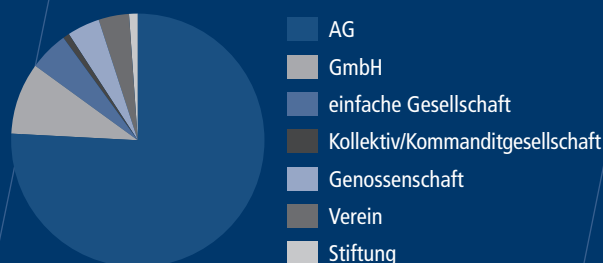
### **KMU – professionell agierend, in einer eigenen Welt oder gar im Dornröschenschlaf?**

Ob die Krise die Schweizer KMU bisher erfasst hat, lässt sich nicht pauschal beantworten: Gefragt nach der gegenwärtigen Umsatz- und Renditeentwicklung im Vergleich zum vorherigen Geschäftsjahr berichten die Befragten im Mittel nicht von einer Verschlechterung. Ebenso sehen

**Ihre Funktion im Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)**



**Rechtsform der befragten Unternehmen**

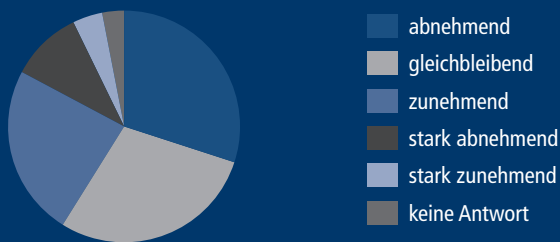


Fueglistaller, U., 2009: KMU in fragilen Zeiten, Untersuchung über das Verhalten der Schweizer KMU während der Weltwirtschaftskrise 2008–2010, St.Gallen (unveröffentlicht). Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine deskriptive, nicht repräsentative Studie für die KMU-Landschaft der Schweiz. Dabei wurden die KMU und Firmen bis zu 500 Mitarbeitende selektioniert. Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden wurden für diese Auswertung ausgeklammert.

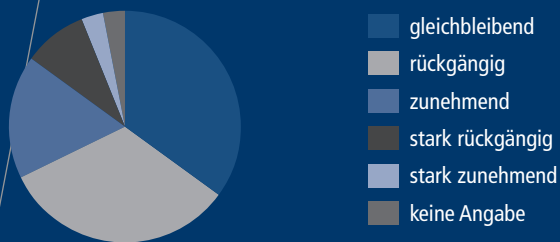
die meisten Antwortenden die Entwicklung ihres Hauptmarktes: Er wird sich nach allgemeiner Einschätzung neutral entwickeln. Haben die Befragten die Lage bisher nicht vollständig verinnerlicht, wurden von ihnen bereits schon vor der Krise Vorbereitungen unternommen, damit sie jetzt agil handeln können oder ist das Wirtschaftsumfeld der befragten Unternehmensvertreter bisher weniger von der Krise betroffen? «Persönlich», so KMU-HSG-Direktor Urs Fueglistaller «bin ich der Meinung, dass alle drei Erklärungen in unterschiedlicher Stärke bei den befragten Unternehmen zutreffen.»

Der Antwort auf die Frage nach dem Befinden nähern wir uns durch einen Blick hinter die erhobenen Durchschnittswerte. Zwar gleichen sich die Antworten von Vertretern grosser wie kleiner Unternehmen im Hinblick auf die gegenwärtige sowie zukünftige Umsatz- und Renditeentwicklung. Die Einschätzung der Faktoren hängt jedoch stark davon

### Jetzige Umsatzentwicklung im Vergleich vorherigen Geschäftsjahr 2008



### Jetzige Renditeentwicklung im Vergleich zum vorherigen Geschäftsjahr 2008



ab, in welcher Branche die jeweiligen Unternehmen tätig sind. Ruhige Nischen mögen existieren, doch im Dornröschenschlaf befinden sich die Befragten nicht. Die Branchen, denen sich die meisten Befragten zuordnen («Anlagenbau», ca. 12% der befragten KMU, «Beratung/Weiterbildung», ca. 18%, sowie «Übrige Dienstleistungen», ca. 24%) sind allesamt dadurch gekennzeichnet, dass sich ihre gegenwärtige Umsatzentwicklung im Urteil der Unternehmensvertreter im Vergleich zum vorherigen Geschäftsjahr nicht wesentlich verändert hat. Interessanterweise weisen diese Einschätzungen über alle Unternehmen ähnliche Werte auf. Dagegen stellt sich die Lage von Vertretern anderer Branchen deutlich heterogener dar: Die Branchen «Pharma/Chemie» (ca. 1%), «IT/Kommunikation» (ca. 6%) sowie «Medien» (ca. 1%) sind im Mittel ebenfalls durch eine gegenwärtig stabile Umsatzsituation gekennzeichnet, doch gibt es in diesen Branchen eindeutige Krisengewinner (gegenwärtig deutlich verbesserte Umsätze) und Krisenbetroffene (momentan deutliche Umsatzeinbrüche). Ähnlich uneinheitlich, jedoch insgesamt deutlich pessimistischer stellt sich die Situation für die Industriezweige «Maschinen/Fahrzeuge» (ca. 5%), «Konsumgüter» (1%) und «IT/Hardware/High-Tech» (ca. 5%) sowie für den Dienstleistungsbereich «Handel» dar. Ganz anders beurteilen die Befragten die Situation im Bereich «Nahrung/Getränke/Tabak» (ca. 3%): In dieser Branche wurde ausschliesslich von einer stabilen oder verbesserten Umsatzsituation berichtet.

So zeigt die Studie insgesamt auf, dass die in den Medien dargestellte Fragilität des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes alle Akteure betrifft. Doch nehmen Unternehmensvertreter diese Fragilität

unterschiedlich wahr und beurteilen entsprechend der Branche die gegenwärtige Unternehmenssituation differenziert. Im Mittel geben die Firmen an, dass die Kunden nicht abspringen, jedoch mit erheblichen Unterschieden zwischen den einzelnen Branchen. Auch lässt sich festzustellen, dass die Vertreter kleiner Organisationen die Wechselbereitschaft ihrer Kunden als geringer einschätzen. Betrachten wir die Verunsicherung innerhalb der «Mannschaft», so schätzen sie Vertreter kleiner Unternehmen als geringer ein. Ein Grund dafür könnte die enge Zusammenarbeit zwischen Chef und Team sein. Die Wettbewerbsfairness, der Preisdruck, der Margenverfall sowie die generelle Unsicherheit sind stärker durch die Branche als durch die Grösse (oder Kleinheit) des Unternehmens geprägt.

### Merkmale des Hauptmarktes?

Wie charakterisieren die Befragten momentan den Hauptmarkt ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten? Es wurden vier Merkmale für die Beurteilung angegeben: Marktentwicklung (Wachstum, Innovationen), Verdrängungswettbewerb, Anbieter und Nachfragerkonzentration. Im Mittel über alle Branchen und Organisationen lässt sich festhalten, dass die Firmen einen starken Verdrängungswettbewerb und eine Anbieterkonzentration wahrnehmen. Insbesondere beim Handel, bei Banken und Versicherungen, beim Baugewerbe und bei Beratungsfirmen sind der Verdrängungswettbewerb und die Anbieterkonzentration deutlich ausgeprägt.

### Wie wird die momentane Situation wahrgenommen? Oder: Was heisst Fragilität?

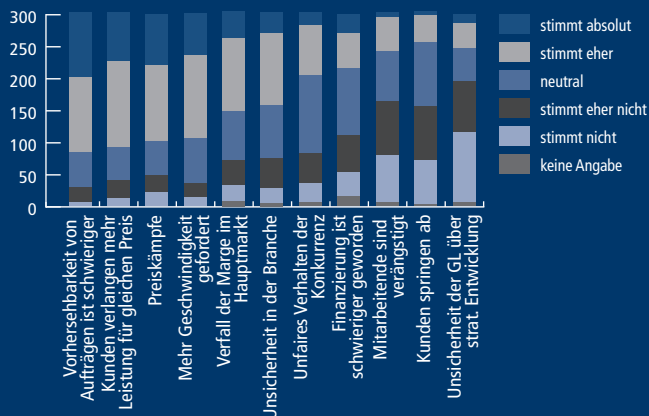
Auf diese Frage gab es eine Vielzahl von Antworten: Vorhersehbarkeit von Aufträgen ist enorm schwierig (stärkste Aussage), Kunden verlangen mehr Leistung, springen jedoch nicht ab, Preiskämpfe werden ausgetragen, der Zeitdruck hat zugenommen und in vielen Fällen ist eine Margenrückgang erkennbar. Hingegen wird auch deutlich, dass die Geschäftsleitung ganz und gar nicht verunsichert ist oder dass Mitarbeiter nur teilweise verängstigt sind. Die Zustimmung und Verneinung bei der Schwierigkeit von Finanzierung hält sich in Waage und Unsicherheit in der Branche ist tendenziell vorhanden.

### Führungskultur – Dominanz des Patriarchen?

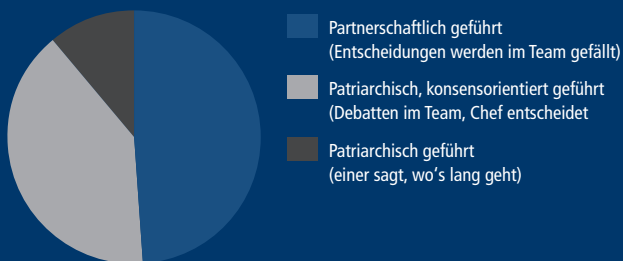
Interessant ist die Beantwortung der Frage nach der Führungskultur im Unternehmen. «Als ich die Frage formulierte, ging ich davon aus, dass die meisten KMU den patriarchalischen Führungsstil anwenden – ich wurde aber eines anderen belehrt» so Fueglistaller. Fast die Hälfte der Teilnehmenden gaben an, dass sie partnerschaftlich führen und die Entscheidungen im Team gefällt werden (Teamentscheider). 11% der Befragten gaben an, dass nur eine Person über den Kurs ihrer Firma ent-

scheidet (Patriarch). Rund 40% wählen einen Mittelweg: Debatten finden im Team statt, die Entscheidung fällt die Unternehmensführung (Entscheider mit Debatten). Vor diesem Hintergrund ist besonders interessant, wie Entscheidungen in der momentanen Situation ausfallen.

Wie nehmen Sie die momentane Situation für Ihr Unternehmen wahr?



### Führungskultur im Unternehmen



### Führung in der Krise – Chef-Sache!

Wie reagiert man innerhalb der Unternehmen auf die gegenwärtige Wirtschaftssituation? Innovationen werden den Angaben nach gefördert, das Extra-Engagement der Mitarbeiter gefordert und die Kundenakquisition wird generell verstärkt. Ebenso sind sich die Führungskräfte ihrer besonderen Vorbildfunktion in fragilen Zeiten bewusst und gaben an, verstärkt ihr Netzwerk zu pflegen. Doch es bestehen Unterschiede im Verhalten von Managern und Unternehmern. So reagieren die befragten Eigentümerunternehmer in der Krise anders als Manager: Sie gaben häufiger an, ihre Mitarbeiter in der Krise weiterzubilden und in neue Märkte expandieren zu wollen. Eher defensiver verhalten sich die Manager: Die nicht am Unternehmen beteiligten Führungskräfte setzen stärker auf Optimierung der Prozesse und Kostenstrukturen – dies ist jedoch vor dem Hintergrund zu sehen, dass es sich hierbei in der Tendenz um grössere Unternehmen handelt.

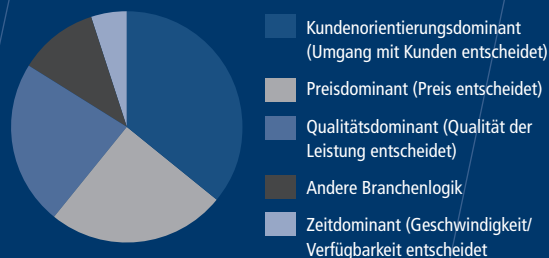
Ob es in der momentanen Lage zu Lohnreduktionen kommt, ob Stellen abgebaut werden oder zum Mittel Kurzarbeit gegriffen wird und ob von finanziellen Polstern gezehrt werden muss: Das ist – wie zu erwarten war – ebenfalls stark von der Branche abhängig. Doch es bestehen Chancen für Initiativen: Es zeigt sich, dass Unternehmen, die zusätzliche Arbeitsstellen aufbauen möchten, über alle Industrien zu finden sind und sich mit ihren strategischen Massnahmen gegen den Branchentrend stellen (möchten).

Der Versuch, auf die Krise eher mit Kostenreduktionen oder mit verstärkten Kundenakquisitionen zu reagieren, kann auch in Zusammenhang mit der Führungskultur gebracht werden: Sowohl der Patriarch als auch der Entscheider mit Debatten setzen in der Tendenz stärker auf Kostenreduktionen als die Teamentscheider. Naturgemäss sind grössere Organisationen eher vom Stellenabbau betroffen, doch kann der Führung im Vergleich zu kleineren Organisationen im Mittel kein mutigerer Umgang mit der Krise bescheinigt werden: Man nutzt (oder ist dazu gezwungen) das Instrument der Kurzarbeit in einem stärkeren Umfang und steht in einem engeren Austausch mit Bankvertretern, wobei diese Instrumente stark von der Branche abhängen. Im Hinblick auf eine Expansion, die Innovationsförderung oder den Ausbau des Kundendienstes unterscheiden sich die Anstrengungen der Führungskräfte grösserer Unternehmen aber nicht von denen kleinerer Organisationen.

### Reaktionen – unabhängig von der Branchenlogik?

Wenig überraschend ist, dass über alle Befragten hinweg die Kundenorientierung als vorherrschende Branchenlogik angegeben wurde (ca. 36%), gefolgt von der Nennung zu etwa gleichen Anteilen von preis- und qualitätsdominanten Branchen (je ca. 25%). Betrachtet man diese Aussagen in Abhängigkeit von der Art der Führung, so lässt sich festhalten, dass Unternehmer ihre Branche eher als «kundenorientiert» bezeichnen, wohingegen Manager vergleichsweise häufiger zu der Aussage einer «preisdominanten» Branche gelangen und auch eher entsprechende Strategien verfolgen. Zeitdominanten Branchen ordne-

### Gibt es eine dominante Branchenlogik, d.h. nach welcher primären Regel funktioniert Ihre Branche?



ten sich nur wenige Vertreter zu (ca. 5%). Interessanterweise lässt sich feststellen, dass die Vertreter grösserer Unternehmen ihre Branche eher als «preis-» denn als «kundenorientierungs-dominant» bezeichnen und nur wenige Unternehmen mit einer reinen Preisstrategie am Markt auftreten, was mit den Aussagen hinsichtlich der Unternehmer- und Managerführung korrespondiert. Erstaunlich ist, wie wenige Befragte angeben, mit einer konsequenten Tiefpreisstrategie Marktvorteile zu erzielen. «Wenn ich diese Aussage mit dem Verhalten in diversen Branchen vergleiche, so vermute ich, dass die Tiefpreisflieger mangels Zeitressourcen offenbar den Fragebogen nicht ausgefüllt haben» meint Urs Fueglistaller schmunzelnd. Qualitäts- und Kundenorientierung lauten die am häufigsten verfolgten Strategien (ca. 44 bzw. 39%), unabhängig von der allgemeinen Branchenlogik. Im Detail bedeutet dies, dass in einer von den Befragten als preisdominant wahrgenommenen Branche nur ca. 1/3 der Unternehmen eine Preisstrategie verfolgen, hingegen sich fast die Hälfte der Unternehmen für eine Qualitäts- oder Kundenorientierungs-Strategie (ca. 1/3) entscheidet, also bewusst mit den Branchenregeln bricht. Die beiden letzteren Strategien bedürfen einer klaren Vorstellung der Kundenbedürfnisse – doch wie werden diese in der Praxis bei den Teilnehmern erhoben?

### Erkennen der Kundenbedürfnisse

Auf die Frage, wie die bewussten Bedürfnisse der Kunden erkannt werden, wird mit grosser Mehrheit das persönliche Gespräch mit dem Kunden erwähnt. Dabei werden die Bedürfnisse nicht nur vom Kunden direkt geäussert, sondern die Kunden werden auch bewusst gefragt, wo ihnen zur Zeit «der Schuh drückt». Offene Fragen zu stellen sowie ständige Beobachtung des Kunden, der Gesellschaft, der Politik, Trends und weiteren Veränderungen im Markt und Umfeld der Kunden, aber auch der Endkunden des Kunden sind weitere genannte Quellen. Dabei wird die Rolle des Vertrauens betont, das vorhanden sein muss, damit die Kunden ihre Bedürfnisse überhaupt dem Unternehmen mitteilen. Als spezielle Gabe wird das Zuhören im Gespräch mit dem Kunden herausgestellt, um spezifische Informationen zu erhalten. Ergänzend werden der Austausch mit Vertriebspartnern, Aussendienstmitarbeitern sowie Kundenbefragungen und -besuche als weitere Quellen genannt.

Für die Aufnahme latenter Bedürfnisse, also solcher Bedürfnisse, die dem Kunden selbst noch nicht bewusst sind, wird nicht nur das Gespräch mit Kunden als wichtig erachtet, sondern es werden weit mehr Quellen genannt: Augen und Ohren offen halten, d.h. Messebesuche, Lesen von Fachzeitschriften, Beobachten der Konkurrenz, Austausch im Netzwerk,

das Analysieren von Trends, das Beobachten des Umfelds, der Gesellschaft, Politik aber auch von möglichen Gesetzesänderungen. Es werden auch andere Märkte betrachtet – branchenfremde wie auch ausländische Märkte – um Lehren für die eigene Branche zu ziehen. Auch werden gezielt Entwicklungen auf der Ebene Endkunden der eigenen Kunden einschliesslich deren Konkurrenten betrachtet. Einige Befragte gaben an, ihre Unternehmen seien sogar in die Strategiefindung der Kunden einbezogen und können dadurch zukünftige strategische Handlungen der Kunden voraussehen und beispielsweise frühzeitig mit entsprechendem Angebot reagieren. Andere Befragte geben an, dass sie das Verhalten der Kunden bei ihrem Bezug von Sach- und Dienstleistungen genau beobachten und dabei die Kunden mit Fragen «löchern». Andere wiederum experimentieren mit ihrem Angebot und achten auf die Reaktion der Kunden. Zudem versuchen einige Unternehmer bewusst, sich in den Kunden hineinzuversetzen, um das Geschäft und die Herausforderungen des Kunden möglichst gut zu verstehen.

### Beobachtbare Verhaltensmuster – Nähe zum Markt!

Konkret setzen die befragten KMU hauptsächlich auf die Strategie, im Umgang mit Kunden spontan und flexibel aufzutreten und unerwartete Probleme direkt zu beheben:

- Bewährte und bekannte Produkte und Dienstleistungen sowie Verfahren werden beibehalten und (!) parallel neue Arbeitsprozesse entworfen und fortwährend getestet.
- Unerwartete Herausforderungen werden von Mitarbeitenden an Ort und Stelle behandelt.

Ebenfalls wird deutlich, dass KMU sich dabei auf eine breite Wissens- und Erfahrungsbasis der Mitarbeitenden stützen und dass das Wissensmanagement professionalisiert ist. In den meisten Unternehmen herrscht die Kultur «Aus Fehler können wir lernen». Denn auch die Kundenreklamationen und -vorschläge werden sehr ernst genommen. Das oben beschriebene Verhalten verlangt jedoch auch einen fairen und partnerschaftlichen Umgang mit den Mitarbeitenden, der in der Praxis auch vorzufinden ist: Über 90% der Befragten stimmen den Aussagen zu, dass sie gegenüber ihren Mitarbeitenden gute Motive und Absichten hegen, dass sie die gute Leistung der Mitarbeitenden durchaus beobachten und dass ein gegenseitiges Geben und Nehmen zwischen Unternehmern und ihren Mitarbeitenden vorherrscht. Von Unsicherheit, dass die Geschäftsleitung ihren Mitarbeitenden nicht trauen kann, ist mehrheitlich nichts zu spüren. Eine Qualität der Zusammenarbeit, die nicht nur in Krisenzeiten von Vorteil ist.