



MetroComm AG
9014 St. Gallen
071/ 272 80 50
www.leaderonline.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 8'300
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 39
Fläche: 101'580 mm²

Potenziale ausnutzen: 16 Prozent mehr Gewinn?

Bereits zum fünften Mal wurde im Vorfeld zum Schweizer KMU-Tag und dessen Schwerpunktthema eine wissenschaftlich fundierte Studie verfasst. Die Befragung zeigt: Potenziale werden vor allem in der Gestaltung der Dienstleistungen, bei der Mitarbeiterentwicklung, in der konsequenten Kundenorientierung und im Marketing, bei der Effizienz- und Prozessverbesserung und bei Innovations- und Wissensverbesserung gesehen. Nach Einschätzung der befragten Unternehmer und Führungskräfte liegen bis zu zehn Prozent mehr Gewinn und fünf Prozent mehr Umsatz drin, falls sie die Potenziale konsequent ausnutzten.

Text/Studie: Urs Fueglistaller, Dominik Burger, Alexander Fust **Bilder:** Roger Sieber
Wer kennt sie nicht, die Situation während der letzten Tage der Erholung. Pendenzen, die man über Monaten beiden Wochen vor den Ferien, Betriebsferien, Weihnachtsferien oder vor einem verlängerten Osterwochenende: Es herrscht eine unglaubliche Schaffenskraft im Unternehmen. Alle mobilisieren ihre Kräfte, sind motiviert, zum Teil auch hektisch unterwegs und freuen sich auf die wohlverdienten

Tage der Erholung. Pendenzen, die man über Monate vor sich hergeschoben hat, sind in wenigen Tagen erledigt, Projekte, für die man üblicherweise drei Tage braucht, stehen innert zehn Stunden «Vollgas», Entscheidungen werden plötzlich zur Freude aller gefällt und nicht mehr auf die nächste Sitzung verschoben. Den Unternehmer freut's, und er sagt sich





MetroComm AG
9014 St. Gallen
071/ 272 80 50
www.leaderonline.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 8'300
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 39
Fläche: 101'580 mm²

zufrieden: «Der Motor brummt, wir sind prima unterwegs!», sieht er doch, was wirklich in seinen Mitarbeitenden und in ihm steckt.

377 Antworten

Und genau hier setzt die diesjährige KMU-Tag-Studie an: Es wurden 1450 Persönlichkeiten nach ihrer Einschätzung zum Thema «Potenzial» angefragt; 377 von ihnen haben darauf geantwortet. Die Studie beschäftigt sich wie oben genannt mit dem Potenzial von KMU. Die Organisatoren des KMU-Tages, also Roger Tinner (Inhaber der alea iacta AG), Walter Weber und Urs Fueglistaller (beide KMU-HSG), finden das Thema zur aktuellen Situation von KMU passend, weil der internationale Wettbewerb seit den letzten Jahren nochmals deutlich zugenommen hat und KMU dabei stark gefordert sind.

Beim Begriff «Potenzial» geht es um die Fähigkeit zur Entwicklung und die Auseinandersetzung mit noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten für die Verbesserung der Leistungen und Resultate des Unternehmens.

Spontannennung:

Welches ist das grösste Potenzial?

Zunächst zur ersten, entscheidenden Frage, die offen gestellt wurde: Wo sehen Sie das grösste Potenzial in Ihrem Unternehmen? – Wir haben zuerst bewusst eine offene Frage gestellt, die keine Wahlantwortmöglichkeiten enthält. Somit konnten die befragten Personen völlig unvoreingenommen ihre Einschätzung zu schlummernden Chancen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens nennen – unabhängig von den weiteren Fragen. Folgende erste Erkenntnisse haben wir gewonnen:

Erstens: Die Antworten waren recht breit gefächert. Potenziale werden vor allem in der Gestaltung von (neuen) Dienstleistungen und der Effizienzverbesserung (Leistungsangebot), bei den Mitarbeitenden und in der Kundenorientierung gesehen. Als wichtige Potenziale werden auch das Marketing, Prozessverbesserungen (ähnlich Effizienz) und Innovation/Wissen genannt.

Zweitens: Es fällt auf, dass vor allem interne Potenziale wie Dienstleistungs- und Innovations- sowie Prozessverbesserungen und Mitarbeiterpotenzial genannt wurden. Externe Potenziale (Internationa-

lisierung, neue Technologien, Kapitalbeschaffung, Netzwerke oder Konkurrenzverhalten) werden tendenziell wenig erwähnt.

Drittens: Die konsequente Ausrichtung auf den Kunden (Dienstleistungen, Kundenorientierung, Marketing), das Wissen um die Bedeutung der Mitarbeitenden und deren Entfaltung (Wissen, Mitarbeitermotivation, -förderung), die Steigerung der Effizienz (Prozesse, Qualität, Agilität) und die Innovationsfähigkeit (Innovation, Agilität, Angebotsvielfalt, Effizienz, Prozesse, Wachstum) weisen auf ein strategisches Bewusstsein der KMU hin, obwohl dies so nicht explizit genannt wird. Ebenfalls verbirgt sich dahinter eine klare Differenzierungsstrategie im Sinne von konsequenter Kunden- und Innovationsorientierung. Auffallend ist, dass die weiblichen Befragten die Angebotsvielfalt als grosses Potenzial genannt hatten.

Potenziale: Was bringen sie punkto Gewinn und Umsatz?

Das eine ist die Nennung der möglichen Potenziale, das andere ist deren Bedeutung. Hier haben wir folgende Frage gestellt: «Angenommen bei gleicher Grösse Ihrer Firma, gleicher Mitarbeiterzahl, gleicher Kapitalausstattung und gleichem technologischen Stand wie jetzt – ABER bei Ausnutzung der Potenziale in Ihrer Firma: Sehen Sie einen Effekt auf Ihren Gewinn und Umsatz dank Realisierung der unmittelbaren Verbesserungspotenziale?»

Die Frage nach der finanziellen Auswirkung ist nicht trivial, verlangt sie doch vom Befragten eine hohe Reflexionskompetenz und Ehrlichkeit zur gegebenen Situation. Im Sinne der subjektiven Einschätzung geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass noch gut und gerne fünf bis zehn Prozent mehr Gewinn und zehn bis 20 Prozent mehr Umsatz drinliegen. Und dies im Kontext der oben genannten Fragestellung – also wenn keine Investitio-

60 Prozent aller befragten Unternehmer geben an, dass bei Nutzung der bestehenden Potenziale mindestens zehn Prozent mehr Gewinn und fünf Prozent mehr Umsatz drinliegen.



MetroComm AG
9014 St. Gallen
071/ 272 80 50
www.leaderonline.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 8'300
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 39
Fläche: 101'580 mm²



Fit für die KMU-Nachfolge



Die Organisatoren des KMU-Tages – Urs Fueglistaller, Roger Tinner und Walter Weber – haben gemeinsam mit dem Nachfolge-Experten des KMU-HSG, Frank Halter, ein Buch zum Thema «Fit für die KMU-Nachfolge» geschrieben. Es be-

antwortet 7x3 Fragen zur erfolgreichen Nachfolge in Klein- und Mittelunternehmen.

In kleinen, leicht verdaulichen Häppchen begleitet das Buch Unternehmerinnen und Unternehmer durch den Prozess der Nachfolgelösung. Urs Fueglistaller, Professor am Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG), erklärt dazu: «Das Buch stellt Fragen, die die Unternehmerpersönlichkeiten herausfordern und ihnen helfen, den Weg zur gegliückten Nachfolge-Lösung zu finden.»

Dabei haben die vier Autoren bewusst kein wissenschaftliches Buch schreiben wollen, wie Roger Tinner, Co-Autor und selbst Inhaber eines KMU-Betriebes, betont: «Wir sind – wie bereits beim Buch zum KMU-Alltag im Vorjahr – mit einer Alltags-Sicht an das Thema KMU-Nachfolge herangegangen und wollen Erfahrungen weitergeben, die wir selbst oder andere in der Praxis gemacht haben.»

Das Buch vermittelt denn auch keine fertigen Rezepte, die eine erfolgreiche Nachfolgeregelung garantieren. Aber es «fasst zusammen und kommentiert und wertet, was bestehende Fachliteratur zu diesem Thema schon sagt», erläutert Frank Halter, ebenfalls Co-Autor und Spezialist für Nachfolgefragen am KMU-Institut der Universität St. Gallen.

«Fit für die KMU-Nachfolge» nimmt den Unternehmerinnen und Unternehmern die Entscheidung nicht ab, sondern bestärkt sie, ihre Rolle im Nachfolgeprozess wahrzunehmen und das Thema selbstbewusst und frühzeitig anzugehen.

Fueglistaller, Urs; Halter, Frank; Tinner, Roger; Weber, Walter: Fit für die KMU-Nachfolge.

7x3 Fragen und Antworten zur erfolgreichen Nachfolge in KMU. 144 Seiten. KMU Verlag HSG, 2013.

www.kmu-tag.ch/kmu-nachfolge



MetroComm AG
9014 St. Gallen
071/ 272 80 50
www.leaderonline.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 8'300
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 39
Fläche: 101'580 mm²

nen getätigt werden und quasi alles beim Gleichen bleibt. Knapp 30 Prozent der Befragten sprechen sich gar für eine zehnpromzentige Gewinnsteigerung durch konsequente Ausnutzung der bestehenden Potenziale aus. Das ist beachtlich, wenn man sich die jeweiligen Margen in den verschiedenen Branchen in Erinnerung ruft: Mit der konsequenten Ausnutzung des Potenzials würden sich die Margen substantiell verbessern, da ja – entsprechend der Fragestellung – der Mehrumsatz keine Mehrkosten verursachte.

Fazit: Bei konsequenter Bewirtschaftung der KMU-Potenziale entsteht ein enormer Nutzen, der sich im Mittel in fünf bis zehn Prozent Mehrgewinn und zehn bis 20 Prozent Mehrumsatz auswirkt. Oder genauer gesagt: Mindestens 60 Prozent aller befragten Unternehmer geben an, dass bei Nutzung der bestehenden Potenziale mindestens zehn Prozent mehr Gewinn und mindestens fünf Prozent mehr Umsatz drinliegen. Lediglich etwas mehr als vier Prozent aller Befragten geben an, dass ihr Potenzial im Unternehmen ausgeschöpft ist. Das heisst umgekehrt, dass fast 96 Prozent aller Unternehmer offenbar unausgeschöpftes Umsatz- und Gewinnpotenzial aufweisen.

Potenzialerkennung

Eine der Kernfragen bei der KMU-Tag-Studie 2013 befasst sich mit den spezifischen Bereichen, in denen die befragte Person noch Potenzial für das Unternehmen erkennt. Die Auswertung zeigt, dass Prozessverbesserungen, Kundenorientierung, Kundenverbesserungen, Kundenorientierung, Kundenbedürfniseruierung und Innovation in Serviceleistungen, Mitarbeiterkommunikation und eigener Freiraum für Innovationen und Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenz das meiste Potenzial haben. Das deckt sich stark mit den Spontanennungen.

Faktoren der Potenzialförderung

Die Förderung der Potenziale wird ganz besonders durch weiche Faktoren bestimmt: Gute Stimmung, Freude des Chef, Lob der Kunden und deren Ideenbeisteuerung, jedoch auch das Lob des Chefs wirken förderlich auf die Potenzialnutzung. Gezielte Weiterbildung und auch das Lob der Mitarbeitenden gegenüber dem Chef wirken stark positiv auf die Potenzialförderung. Was auch noch beachtlich ist: Nicht genannt wurden monetäre Faktoren.

Die Förderung der Potenziale wird ganz besonders durch weiche Faktoren bestimmt.

Komplette Studie

Die gesamte KMU-Tag-Studie 2013 steht auf www.kmu-tag.ch zum Download zur Verfügung.