

KMU 4.0 –
ERFOLGREICH
DEN WANDEL
MEISTERN

PASCAL VON GUNTEN

Inhalt

Vorwort	11
Einleitung	17
Markt und Trends	21
Digitalisierung.....	21
Fachkräftemangel.....	31
Konkurrenzdruck.....	33
Verhandlungsstarke Abnehmer	36
Digitale Generation.....	39
Erkenntnisse aus Markt und Trends.....	42
KMU – Erstzunehmende Herausforderungen	45
Personal und Know-how.....	45
Preis und Qualität	50
Produktion und Innovation	52
Kunden und Verkauf.....	55
Krisen und Finanzen.....	57
Organisation und Strategie.....	60
Erkenntnisse bezüglich Herausforderungen der KMU	62
Psychologische und sachlogische Anpassung	64
Veränderung als Konstante	64
Veränderungen in den KMU	65
Handlungsempfehlungen für KMU	66
Exkurs: Wissen & Fähigkeiten in einer unsicheren Welt	69
Definition von Wissen	69
Stellenwert von Wissen	70

Wissensträger.....	72
Persönliches Wissen.....	74
Aneignung von Wissen.....	75
Persönliche Kompetenz – psychologische Erfolgskomponenten.....	80
Gelebte Passion.....	82
Rigorese Entscheidungen.....	85
Solides Selbstvertrauen.....	88
Bedingungslose Selbstdisziplin.....	90
Hohe Arbeitsmoral.....	92
Innere Motivation.....	94
Konstante Mehrleistung.....	98
Zeitgemässe Führung.....	100
Reibungslose Zusammenarbeit.....	105
Bewusste Fehlerkultur.....	109
Positiver Charakter.....	111
Effektives Geschäftsmodell – sachlogische Erfolgskomponenten.....	115
Analyse der Ausgangslage.....	120
Vision.....	123
Strategie.....	127
Strategieumsetzung.....	133
Zusammenfassung.....	140
Weiterführende Literatur und Inspirationsquellen.....	145
Über den Autor.....	148

Einleitung

«Der Mensch liebt den Fortschritt,
aber er hasst die Veränderung.»

Voltaire (1694–1778)

Die aktuellen Herausforderungen unserer Zeit – rasanter technologischer Fortschritt, in- und ausländischer Konkurrenzdruck, Fachkräftemangel, verhandlungsstarke Abnehmer und eine neue Arbeitergeneration – zwingen uns geradezu zur Veränderung, ob wir sie nun «hassen» oder nicht. Dank stetiger grosser und kleiner Fortschritte gelingt es aber, den Veränderungsprozess wesentlich einfacher und mit grösserer Akzeptanz zu gestalten.

In meiner beruflichen Laufbahn habe ich verschiedenste Unternehmen kennenlernen dürfen. Erfolgreiche, global tätige Marktführer ebenso wie konkursite KMU. Allen gemeinsam war allerdings, dass jedes dieser Unternehmen Optimierungspotenzial aufwies. Manche Unternehmen hatten in personeller oder führungstechnischer Hinsicht Probleme, andere kämpften mit den Finanzen. Wieder andere litten bedrohlich unter dem Preisdruck, wiesen strukturelle oder prozesstechnische Probleme auf oder bekundeten massive Absatzschwierigkeiten.

In meiner Tätigkeit als Sparringspartner und Mentor für Inhaber und Verwaltungsräte darf ich tief in die Strukturen einzelner Unternehmen eintauchen. Meine zentrale Aufgabe ist es, Missstände und Optimierungspotenzial in Unternehmen offenzulegen und aktiv für Verbesserung zu sorgen.

In diesem Buch zeige ich auf, welche Faktoren gerade in der heutigen Zeit zu berücksichtigen sind, um auch morgen noch erfolgreich zu wirtschaften. Es richtet sich vorwiegend an Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeitende aus dem KMU-Bereich. Beispiele und Erfahrungsberichte sind aufgrund meines beruflichen Werdeganges vielfach auf die Industrie, den Bau oder den Gross-

handel ausgerichtet. Nichtsdestotrotz dürfte der Inhalt, aufgrund seiner allgemeinen Gültigkeit, auch für sämtliche weiteren Branchen von Interesse sein.

Was sollen KMU konkret unternehmen, um die sich wandelnden Marktanforderungen als erfolversprechende Chancen zu nutzen? Und wie gelingt es ihnen, neben den Herausforderungen des Marktes auch innerbetriebliche Problemstellungen zu optimieren?

Die zentrale Aussage des Buches legt dar, dass sowohl eine sachlogische als auch eine psychologische Anpassung stattfinden muss, um den (neuen) Herausforderungen gerecht zu werden. Der sachlogische Teil ist jener, der wirtschaftlich interessierten Personen relativ klar und zugänglich sein dürfte. So sind wir dazu angehalten, heutige Geschäftsmodelle zu überdenken und Strategien zu entwickeln, welche zukunftstauglich sind. Doch das reicht bei Weitem nicht. Selbst die genialste Stossrichtung und die besten Aktivitäten bewirken wenig, wenn die menschliche oder eben psychologische Komponente ausser Acht gelassen wird. So ist es ebenso wichtig, Werte wie eine zeitgemässe Führung, hohe Selbstdisziplin, bewusste Fehlerkultur oder den Willen nach konstanter Mehrleistung zu etablieren.

Die Basis dieses Buches bilden, neben meiner persönlichen Praxiserfahrung, rund 200 Direktinterviews mit KMU. Für einige von ihnen war ich direkt tätig. Hier konnte ich die in diesem Buch aufgezeigten Lösungsansätze u. a. selbst anwenden und auf ihre Tauglichkeit prüfen. Zusätzlich fliessen entsprechende Fachliteratur, verschiedene öffentliche Studien renommierter Institute, Fachbeiträge, Audio- und Videoaufzeichnungen, Seminare und persönliche Weiterbildungen in die Ausführungen ein.

Nach einem Überblick über die wichtigsten Marktanforderungen und Trends beleuchte ich die wesentlichsten betriebsinternen Herausforderungen und Problemstellungen von KMU. Im Anschluss wird zunächst die psychologische Erfolgskomponente dargelegt. Ich bin der Überzeugung, dass nahezu jedes Unternehmen dort die grösseren Stellhebel besitzt. Danach folgen Ausführungen zu den wichtigsten sachlogischen Erfolgsfaktoren in Unternehmen.

Ich verstehe dieses Buch als Impulsgeber, als Anstoss für ein generelles Umdenken. Es soll dazu animieren, betriebsinterne Sachverhalte zu hinterfragen und allenfalls korrigierend in diese einzugreifen. Wenn ich Sie darüber hinaus dazu bewegen kann, die im Buch enthaltenen Grundsätze im eigenen Betrieb anzuwenden, sind sie bereits bei der zielgerichteten, erfolversprechenden Reorganisation Ihres Unternehmens.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre und freue mich auf zahlreiche Rückmeldungen, zum Beispiel direkt auf meine E-Mail: info@vongunten-partner.ch.