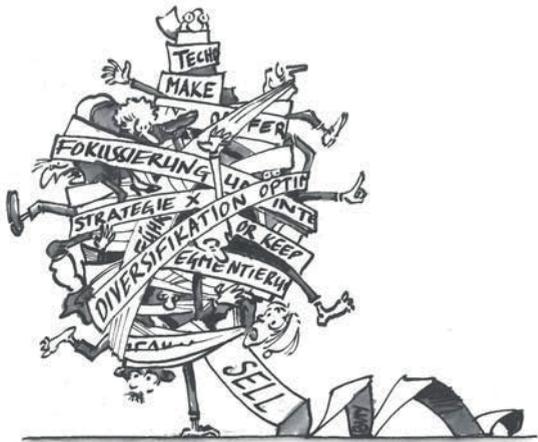


Ein Leitfaden für die
Führung und
Organisation in KMU

Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen



Ingrid Sattes, Harald Brodbeck,
Hans-Christoph Lang,
Heinz Domeisen (Hrsg.)



v/dlf

Hochschulverlag AG
an der ETH Zürich

Ingrid Sattes
Harald Brodbeck
Hans-Christoph Lang
Heinz Domeisen
(Hrsg.)

mit Beiträgen von
Hanspeter Conrad
Simona Gilardi
Peter Kolb
Ulrich Schärer

Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen

**Ein Leitfaden für die Führung
und Organisation in KMU**



Mensch Technik Organisation
Band 8

Eine Schriftenreihe herausgegeben von Eberhard Ulich,
Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich



Illustrationen von Igor

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen :
ein Leitfaden für die Führung und Organisation
in KMU / Ingrid Sattes ... (Hrsg.). Mit Beitr. von
Hanspeter Conrad ... – 2., bearb. Aufl. – Zürich :
vdf, Hochschulverl. an der ETH Zürich, 1998
(Mensch, Technik, Organisation ; Bd. 8)
ISBN 3-7281-2376-5

Das Werk einschliesslich aller seiner
Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ausserhalb der engen
Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung der Verlage unzu-
lässig und strafbar. Das gilt besonders
für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeiche-
rung und Verarbeitung in elektronischen
Systemen.

2., bearbeitete Auflage 1998
ISBN 978-3-7281-2376-5 (Druckausgabe)
ISBN 978-3-7281-3624-4 (E-Book)
Doi-Nr. 10.3218/3624-4

Inhaltsverzeichnis

<i>Eberhard Ulich</i>	
Vorwort	IX
<i>Ingrid Sattes</i>	
1. Einleitung	3
1.1 Leitfaden – mit welchem Ziel?	3
1.2 Empirischer Hintergrund des Leitfadens	4
1.3 Checkliste für eine unternehmerische Selbsteinschätzung	5
<i>Hanspeter Conrad und Hans-Christoph Lang</i>	
2. Unternehmensstruktur und Organisation	19
2.1 Unternehmensstruktur, was ist das eigentlich?	19
2.2 Die Unternehmensleitung	19
2.3 Anzahl Hierarchieebenen und Führungspersonen	21
2.4 Bildung von eigenständigen Teilbereichen	22
2.5 Formalisierungsgrad der Organisation	25
<i>Harald Brodbeck</i>	
3. Strategie	31
3.1 Einführung	31
3.2 Was ist und soll eine Strategie?	32
3.3 KMU und Strategie: Beobachtungen aus der Praxis	33
3.4 Wie werden Strategien entwickelt?	37
3.5 Wie werden Strategien konkret umgesetzt?	47
<i>Harald Brodbeck</i>	
4. Marketing	51
4.1 Grundlagen	51

4.2	Den richtigen Leuten die richtige Ware	53
4.3	Der richtige Preis	57
4.4	Wie verkaufe und wie verteile ich mein Produkt?	59
4.5	Die richtige Werbung und Verkaufsförderung	63
4.6	Wie beschaffe ich mir Marktinformationen?	65

Harald Brodbeck

5.	Finanz- und Rechnungswesen	71
5.1	Zur Bedeutung des Finanz- und Rechnungswesens	71
5.2	Bilanz und Erfolgsrechnung: ein lästiges Übel?	72
5.3	Kennzahlen: Was können sie aussagen?.....	76
5.4	Die Planung der zukünftigen Finanzen	84

Ingrid Sattes und Hanspeter Conrad

6.	Arbeitsorganisation	93
6.1	Arbeitsorganisation als Wirtschaftlichkeitsfaktor	93
6.2	Motivationsfördernde Arbeitsgestaltung	96
6.3	Wie optimiere ich die Arbeitsorganisation?	98
6.4	Arbeitsorganisation und Qualität	103
6.5	Flexibilitätsfördernde Rahmenbedingungen	106

Ueli Schärer

7.	Mitarbeiterführung	115
7.1	Führung, was ist das?	115
7.2	Der Wertewandel: Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung	118
7.3	Führungsverhalten	125
7.4	Gestaltung von Veränderungen in KMU	130

Simona Gilardi

8.	Qualifikation und Weiterbildung	135
8.1	Zur Bedeutung von Qualifikation und Weiterbildung	135
8.2	Die Qualifikationen der Mitarbeiter erhalten und fördern: Prinzipien einer modernen Weiterbildungsstrategie	137
8.3	Mögliche Umsetzung einer gezielten Weiterbildungsstrategie	140

<i>Heinz Domeisen, Peter Kolb u.a.</i>	
9. Technologieeinsatz	147
9.1 Technologieeinsatz betrachten, warum?	147
9.2 Die geeigneten Technologien für unsere Produkte	148
9.3 Die geeigneten Technologien für unsere Prozesse	150
9.4 Technologieeinsatz und Arbeitsorganisation	155
<i>Heinz Domeisen und Peter Kolb</i>	
10. Computertechnologie und Dokumentation	163
10.1 Computereinsatz heute und morgen	163
10.2 Auswahl, Einführung und Betrieb von Computersystemen	173
10.3 Dokumentation	179
<i>Hans-Christoph Lang</i>	
11. Innovation	185
11.1 Innovationsbereiche und -typen	185
11.2 Der Innovationsprozess	187
11.3 Was verhindert Innovationen, und welche Massnahmen helfen?	188
11.4 Innovationsquellen	191
<i>Hans-Christoph Lang</i>	
12. Kooperation	197
12.1 Mögliche Formen und Ziele von Kooperationen	197
12.2 Wie werden Kooperationen erfolgreich gestaltet?	203
12.3 Wichtige Regeln für Kooperationen	204
<i>Ingrid Sattes</i>	
13. Zusammenfassung	209
13.1 Welches sind nun die zentralen Erfolgsfaktoren?	209
13.2 Der Blick nach innen	211
13.3 Der Blick nach aussen	215
13.4 Die Abstimmung der Innen- und der Aussensicht	216
13.5 Schlussbemerkung	217

Checklisten	218
A Informationsbeschaffung aus Sekundärquellen	218
B Konkurrenzanalyse	219
C Stärken-Schwächen-Analyse	220
D Chancen-Gefahren-Profil	222
E «Todsünden» der Kommunikation	224
F Welche Informationen sollten einem Werbeberater zur Verfügung gestellt werden?	225
G Fragen zum Auffinden von organisatorischen Schwachstellen bzw. Stärken	226
H Bewertung der Motivationsförderlichkeit der Arbeitsaufgaben in einer Abteilung	227
I Fragen zur Bewertung der Selbständigkeit einer Gruppe	228
J Beurteilung des Gruppenklimas	230
K Analyse des Führungsverhaltens	231
L Qualifizierung und Weiterbildung	232
M Beurteilung von Arbeitssystemen nach dem Konzept «Arbeitsorientierung oder Technikorientierung»	233
N Merkpunkte für Verträge zur Beschaffung von Informatikmitteln (Hard- und Software)	234
O Erarbeitung eines Informatik-Pflichtenhefts zur Hardware- und Software- Auswahl	236
P Innovationsblockierende Unternehmensstrukturen	241
Q Innovationsförderndes Klima	242
Index	243
Die Autoren	246

Vorwort des Herausgebers

Der hier vorliegende achte Band der Schriftenreihe «Mensch – Technik – Organisation» ist einer Thematik gewidmet, die in den Arbeits- und Produktionswissenschaften jahrzehntelang nicht die Beachtung gefunden hat, die ihr in Wirklichkeit zukommt. Zur Frage nach den Erfolgsfaktoren kleiner und mittlerer Unternehmen sowie zur Frage nach den Strukturmerkmalen, die diese gegenüber grossen Unternehmen begünstigen oder benachteiligen, liegen bis heute nur wenige systematische Untersuchungen vor. Die vorhandenen Untersuchungen konzentrieren sich zumeist auf disziplinspezifische Fragestellungen, die mitgeteilten Ergebnisse beruhen häufig auf schmaler Datenbasis. Die Erkenntnis, dass kleine und mittlere Unternehmen im internationalen Wettbewerb und in zunehmend turbulenteren Umwelten möglicherweise eine Schlüsselrolle spielen, hat sich erst in den achtziger Jahren zu verbreiten begonnen. Nach wie vor aber wird neue Produktionstechnik vor allem für die Anwendung in grossen Unternehmen entwickelt, werden neue Arbeits- und Organisationsstrukturen in erster Linie für grosse Unternehmen propagiert. Nach wie vor auch werden Anwendungsfelder für strategische Konzepte eher in grossen als in kleinen oder mittleren Unternehmen gesucht.

Dafür gibt es zweifellos Gründe. So war etwa die hochgradige Arbeitsteilung mit allen daraus resultierenden Folgen naturgemäss vor allem ein Strukturmerkmal grösserer Unternehmen, die nicht zuletzt deswegen in den siebziger und achtziger Jahren Gegenstand sowohl spektakulärer Automatisierungsvorhaben als auch spektakulärer Humanisierungsvorhaben wurden. Tatsächlich ist aber die überwiegende Mehrzahl aller Erwerbstätigen in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigt. In der Schweiz finden sich in Betrieben dieser Grössenordnung rund drei Viertel aller Arbeitsplätze. So war es durchaus folgerichtig, dass das schweizerische CIM-Aktionsprogramm mit dem integrativen Konzept der gleichzeitigen Entwicklung menschlicher Qualifikationen, technischer Nutzanwendungen und organisationaler Innovationen (MTO) sich in erster Linie an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) richtete. Noch deutlicher wird diese Stossrichtung in der jüngsten Botschaft über die Finanzierung der Tätigkeit der Kommission zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (KWF) im internationalen und europäischen Rahmen in den Jahren 1996–1999 zum Ausdruck gebracht. Hier stehen die KMU eindeutig im Zentrum der Bestrebungen zur Förderung neuer Produktions- und Managementkonzepte, spielen aber auch bei den Bemühungen um eine Erweiterung der internationalen Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen von EUREKA eine zentrale Rolle.

Seit Mitte der achtziger Jahre hat sich auch an der ETH Zürich ein immer stärker werdendes Interesse an Forschung über KMU und Zusammenarbeit mit KMU herausgebildet. Es ist dem Vizepräsidenten für die Forschung an der ETHZ, Prof. Dr. Ralf Hütter, zu verdanken, dass die Institute für Arbeitspsychologie und für Automatik gemeinsam mit dem Betriebswissenschaftlichen Institut in die Lage versetzt wur-

den, ein «Polyprojekt» über «Erfolgs- und Risikofaktoren von kleinen und mittleren Schweizer Unternehmen» durchzuführen. Finanziell unterstützt und durch Mitwirkung im Beirat begleitet wurde das Projekt zudem von den Wirtschaftsförderungen der Kantone Luzern, Nidwalden, Obwalden und Solothurn sowie von der ABB Schweiz. Für die Abschlussarbeiten konnten Mittel der zentralen Arbeitsgruppe «Mensch – Technik – Organisation» des Schweizerischen CIM-Aktionsprogramms verfügbar gemacht werden.

Die Ergebnisse des Projektes, an dem sich über 1700 KMU aus den Branchen Metallbearbeitung und -verarbeitung, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Elektrotechnik und Elektronik beteiligten, sind vielfältig und zum Teil sehr eindrücklich. So geht, um nur dieses eine Beispiel zu nennen, aus der Gegenüberstellung erfolgreicher und wenig erfolgreicher KMU hervor, dass die erfolgreichen vor allem in Marktnischen agieren, gezielt neue Technologien einsetzen, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren und einen mitarbeiterorientierten Führungsstil praktizieren.

Wo Nischenproduktionen nur eine beschränkte Zukunft haben, wird Nachdenken über neue Unternehmenskonfigurationen notwendig. Das Denken über die traditionellen Systemgrenzen hinaus könnte zur Konzipierung «virtueller» Unternehmen führen, bei denen durch Netzwerkbildung mehrerer selbständig bleibender, kleiner oder mittlerer Unternehmen ein virtuell grosses Unternehmen entsteht, das einerseits die arbeitspsychologischen Vorteile kleinerer Unternehmen wie die grössere Übersichtlichkeit und Vollständigkeit der Tätigkeiten erhalten kann, andererseits nicht mehr nur in Nischen produzieren muss und gegebenenfalls sogar den strategischen Grundsatz «being local worldwide» zu realisieren in der Lage ist. Es ist sicher auch Aufgabe einer Hochschule wie der ETH, sich an der Entwicklung solcher Konzepte und der Prüfung ihrer Tauglichkeit zu beteiligen. Dass es dazu der Zusammenarbeit von Instituten aus verschiedenen Disziplinen bedarf, belegt dieses Buch.

Meinen Kollegen Prof. Dr. Walter Schaufelberger vom Institut für Automatik und Prof. Dr. Hugo Tschirky vom Betriebswissenschaftlichen Institut, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts für Arbeitspsychologie möchte ich für ihr Engagement und die freundschaftliche Kooperation herzlich danken. Wir hoffen gemeinsam, dass der vorliegende Leitfaden für die Führung und Organisation von KMU zu deren Selbstverständnis und zukünftigem Erfolg einen Beitrag leisten kann.

Eberhard Ulich

Kapitel 1

Einleitung

Ingrid Sattes



Spieglein, Spieglein...

1. Einleitung

1.1 Leitfaden – mit welchem Ziel?

Dieser Leitfaden soll Unternehmensleitern einen kurzen, aber prägnanten Überblick über wesentliche Erfolgs- und Risikofaktoren für Klein- und Mittelbetriebe liefern. Das Buch ist nach unternehmerischen Aufgabengebieten gegliedert. Bereits die Lektüre eines oder mehrerer einzelner Kapitel soll dem Leser ermöglichen, die Situation in seiner Firma, bezogen auf die vermittelten Problempunkte und Leitfragen, zu überdenken und Empfehlungen für Optimierungen zu erhalten.

Leitfäden und Bücher über Unternehmensführung gibt es bereits in grosser Zahl. Dieser Leitfaden unterscheidet sich in folgenden Punkten von anderen Veröffentlichungen zu diesem Thema:

- Der Leitfaden basiert auf empirischen, d.h. der Praxis entnommenen Daten, die einen Vergleich der eigenen Firma mit einer repräsentativen Gruppe zulassen.
- Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass einzelne Kapitel unabhängig voneinander gelesen werden können.
- Es werden nicht nur einzelne Probleme, sondern Zusammenhänge zwischen in der Praxis oft eng verknüpften Problembereichen betrachtet: «Ein Problem allein ist selten die Ursache für eine Krise.»
- Im Leitfaden werden Klein- und Mittelbetriebe nicht als homogene Gruppe betrachtet. Es wird gesondert auf die Probleme kleinerer Betriebe und diejenigen mittlerer Betriebe eingegangen. Der Übergang vom Klein- zum Mittelbetrieb wird generell bei 50 Mitarbeitern angesetzt. Einige Branchen, z.B. die gewerbliche Metallbearbeitung, bestehen überwiegend aus Kleinbetrieben unter 50 Mitarbeitern.

Dies stellt im Vergleich zur bisherigen Literatur eine erhebliche Neuerung dar.

Am Ende des Einleitungskapitels befindet sich die *Checkliste für eine unternehmerische Selbsteinschätzung*. Durch die Beantwortung der dort gestellten Fragen soll der Leser zum einen auf eigene kritische Unternehmensbereiche aufmerksam gemacht werden und zum anderen einen vertieften Überblick über die Inhalte der einzelnen Kapitel erhalten. Das Kapitel 13 bietet eine Zusammenfassung der wichtigsten Empfehlungen dieses Buches.

Wenn wir in diesem Buch von Mitarbeitern und Unternehmern sprechen, sprechen wir damit selbstverständlich auch von Mitarbeiterinnen und Unternehmerinnen.

1.2 Empirischer Hintergrund des Leitfadens

Der Leitfaden basiert auf Forschungsergebnissen, die an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich im Rahmen des Polyprojekts «Erfolgs- und Risikofaktoren von kleinen und mittleren Schweizer Unternehmen» während viereinhalb Jahren gesammelt wurden. Dieses interdisziplinäre Projekt wurde von drei ETH-Instituten durchgeführt, dem Institut für Betriebswissenschaften (Prof. Dr. Hugo Tschirky), dem Institut für Automatik (Prof. Dr. Walter Schaufelberger) und dem Institut für Arbeitspsychologie (Prof. Dr. Eberhard Ulich). Das Projekt wurde von der ETH Zürich mit Unterstützung der Wirtschaftsförderungen der Kantone Solothurn, Luzern, Nidwalden und Obwalden sowie des Bundesamtes für Konjunkturfragen finanziert.

Die im Forschungsprojekt berücksichtigten Themenbereiche sind der Abbildung 1.1 zu entnehmen. In diesem Leitfaden wurden Informationen und Forschungsergebnisse aus zwei Phasen des Polyprojekts verarbeitet:

(1) Auf der Grundlage von Literaturstudien und Experteninterviews wurden 1992 50 mehrtägige vertiefte Fallstudien von Betrieben zwischen 6 und 499 Mitarbeitern der Branchen Metallbearbeitung und -verarbeitung, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Elektrotechnik und Elektronik durchgeführt.

(2) Die Fragen, die sich in den Fallstudien als erfolgsrelevant erwiesen haben, wurden Ende 1993 in einem Fragebogen an alle 5300 Betriebe dieser Branchen in der Schweiz verschickt. Mit 1667 zurückgesendeten Fragebogen verfügen wir hiermit, neben den Daten der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, über eine in der Schweiz einmalig grosse Datenbasis.



Abb. 1.1: Themenbereiche des Polyprojekts «Erfolgs- und Risikofaktoren in KMU»

In diesem Leitfaden werden nur Untersuchungsergebnisse berichtet, die statistisch signifikant sind, d.h., berichtete Unterschiede oder Zusammenhänge können nicht zufällig sein und sind als bedeutsam zu betrachten.

Da die Daten in einem Teilbereich von produzierenden Unternehmen gewonnen wurden, sind die Empfehlungen vor allem für Unternehmen dieser Branchen gültig. Viele Kapitel, wie z.B. diejenigen über Strategie, Finanzen, Marketing, Kooperationen, Arbeitsorganisation und Führung, haben mit Sicherheit jedoch branchenübergreifende Bedeutung.

1.3 Checkliste für eine unternehmerische Selbsteinschätzung

Es kann vorkommen, dass es Probleme oder Veränderungen im Geschäftsalltag gibt, die Veranlassung geben, über Verbesserungen im Betrieb nachzudenken. Optimierungen sind in allen Bereichen stets möglich, und es ist wesentlich herauszufinden, in welchen unternehmerischen Aufgabenbereichen Verbesserungen wirklich notwendig sind. In den Fragen dieser Checkliste, die entsprechend den Kapiteln des Leitfadens gegliedert sind, wird auf die am meisten verbreiteten Probleme aufmerksam gemacht, die in den von uns untersuchten Firmen aufgetreten sind. Im Anschluss an die Fragen wird Ihnen ein Überblick über die Inhalte des Kapitels gegeben.

Wir möchten Ihnen empfehlen, die Fragen sorgfältig zu überdenken. Es geht hier nicht darum, möglichst gut abzuschneiden. Das Ziel bei der Beantwortung dieser Fragen soll die Bewertung der eigenen Situation in einem Bereich im Vergleich zu anderen Firmen sein. Auf diese Weise können Sie von den Informationen dieses Leitfadens profitieren, ohne dass Sie unbedingt das ganze Buch durchlesen müssen.

Nicht alle Probleme haben nur eine Ursache oder erfordern nur eine Massnahme, um sie zu lösen. Manchmal entstehen aus einer Problemlösung sogar neue Probleme. An jedem Abschnittsende der Checkliste werden wir deshalb versuchen, Sie darauf aufmerksam zu machen, zu welchen Folgeschwierigkeiten Probleme mit einem Unternehmensbereich führen können, und auf die entsprechenden Kapitel verweisen.

1. Fragen zur Unternehmensstruktur

1.1 Für wie viele Unternehmensfunktionen ist der Unternehmensleiter in Ihrer Firma alleine zuständig, ohne einem Mitarbeiter mehrheitlich die Führungsverantwortung übertragen zu haben?

für Kleinunternehmen bis 50 Mitarbeiter:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| bis 7 Bereiche | mehr als 7 Bereiche |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

für Mittelunternehmen bis 500 Mitarbeiter:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| bis 3 Bereiche | mehr als 3 Bereiche |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1.2 Wie viele Führungsebenen (nicht gerechnet die ausführende Ebene) gibt es in Ihrem Unternehmen?

für Kleinunternehmen bis 50 Mitarbeiter:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1 oder 2 Ebenen | mehr als 2 Ebenen |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

für Mittelunternehmen bis 500 Mitarbeiter:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| bis zu 4 Ebenen | mehr als 4 Ebenen |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1.3 Setzen Sie formale, organisatorische Hilfsmittel ein wie Stellenbeschreibungen oder Organigramme?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| ja | nein |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1.4 Haben viele Ihrer Führungskräfte mehr als drei Funktionen in Personalunion oder als Mehrfachunterstellung?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| nein | ja |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Wenn Sie viele Antworten auf der rechten Seite haben: ☛ Kap. 2: Unternehmensstruktur.

Im Kapitel Unternehmensstruktur wird über die verbreitetsten Formen der Geschäftsführung berichtet. Die Probleme der Überlastung des Geschäftsleiters besonders bei kleinen Unternehmen werden besprochen. Typische Organisationsformen und die Entwicklung von Abteilungen mit wachsender Mitarbeiterzahl werden vorgestellt. Schliesslich werden Vorteile einer sinnvollen Formalisierung des Informationsaustausches behandelt.

Fragen der Unternehmensstruktur, die hier vor allem aus der Perspektive des Delegationsverhaltens des Unternehmensleiters betrachtet werden, hängen eng zusammen mit Fragen der **Arbeitsorganisation**, der **Mitarbeiterführung** und natürlich mit der **Strategie**.

2. Fragen zur Strategie

2.1 Sind Sie der Meinung, dass die Formulierung einer Strategie wegen der Besonderheiten Ihrer Firma (direkte Kundenkontakte, hohe Produktqualität, Nischenprodukt o.ä.) nicht nötig ist?

ja nein

2.2 Haben Sie als Grundlage Ihrer unternehmerischen Entscheidungen schriftlich Strategien formuliert und auch eine Umsetzung dieser Strategien für die verschiedenen Unternehmensbereiche durchdacht?

nein ja

2.3 Sind die strategischen Richtlinien und ihre Konsequenzen für die verschiedenen Unternehmensbereiche den Mitarbeitern bekannt?

nein ja

2.4 Sind in Ihrem Unternehmen das Marketing, die Arbeitsorganisation, die Aus- und Weiterbildung den strategischen Zielen angepasst?

nein ja

Wenn Sie viele Antworten auf der linken Seite haben: ☞ Kap. 3: Strategie.

Vor allem Kleinunternehmer sind häufig der Meinung, dass man in einem Betrieb mit guten Produkten kein strategisches Denken im eigentlichen Sinn braucht. Im Kapitel Strategie wird die Notwendigkeit klarer und schriftlich fixierter Strategien erläutert. Dabei wird deutlich gemacht, dass sich die Formulierung von Strategien auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens beziehen soll und dies auch dann, wenn man sich relativ schnell verändernden Marktbedingungen ausgesetzt ist.

Sind die Strategien eines Unternehmens einmal bestimmt, ist deren Erfolg ausschliesslich davon abhängig, inwiefern sie durch alle übrigen unternehmerischen Aktivitäten unterstützt werden. Die Strategie muss also **alle unternehmerischen Teilbereiche koordinieren**.

3. Fragen zum Marketing

3.1 Haben Sie Schwierigkeiten, Kunden zu erreichen und Vertriebskanäle zu finden?

ja nein

3.2 Kennen Sie Ihre eigene Marktposition, und wissen Sie, wodurch Sie sich von Ihren Konkurrenten differenzieren?

nein ja

3.3 Wissen Sie, wie Sie sich die relevanten Informationen über den Markt beschaffen können?

nein ja

3.4 Versuchen Sie in Ihrem Unternehmen bereits bei der Produkteentwicklung die Kundenbedürfnisse zu erfassen?

nein ja

Wenn Sie viele Antworten auf der linken Seite haben: 📖 Kap. 4: Marketing.

Marketing wird hier als konsequente Kundenorientierung betrachtet. Die Bestimmung des relevanten Kundenstammes, des richtigen Preises und der richtigen Werbung steht in direktem Zusammenhang mit Wissen und Informationen über den Markt und die Konkurrenz.

Wer Probleme mit dem Marketing hat, wird mittel- oder langfristig mit **Finanzproblemen** rechnen müssen. Ursachen für Marketingprobleme können neben einem ungenügenden Informationsstand über das Umfeld und die Kunden mit einer mangelhaften **Innovationsfähigkeit** verbunden sein.

5. Fragen zur Arbeitsorganisation

5.1 Sind Sie der Meinung, dass Ihre Mitarbeiter bei Änderungen in der Planung und bei der Bewältigung neuer Aufgaben flexibler sein sollten?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| ja | nein oder nur selten |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5.2 Wie wird in der Regel in Fertigung und Montage die inhaltliche und zeitliche Aufgabenausführung für die Mitarbeiter festgelegt?

- | | |
|---|---|
| durch zentrale Rechner-
vorgaben (z.B. PPS) oder
durch den Vorgesetzten | durch die betroffenen
Mitarbeiter selbst |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5.3 Durch wen können auftragsbezogene Daten der Produktionsplanung und -steuerung geändert werden?

- | | |
|---|---|
| nur durch zentrale Stelle (z.B.
Disposition) oder durch Vorge-
setzte in der Produktion | wenn notwendig auch durch
die ausführenden Mitarbeiter
selbst |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5.4 Haben Sie für die Überprüfung der Produkte einzelner Abteilungen abteilungsexterne Qualitätsprüfer?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| ja | nein |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Wenn Sie viele Antworten auf der linken Seite haben: 📖 Kap. 6: Arbeitsorganisation.

Im Kapitel Arbeitsorganisation werden Vor- und Nachteile kleiner und grösserer Organisationen diskutiert. Zusammenhänge zwischen der Arbeitsorganisation, der Flexibilität des Unternehmens und der Motivation der Mitarbeiter verdeutlichen den Stellenwert der Arbeitsorganisation. Verschiedene Formen der Gestaltung der Arbeit vom einzelnen Arbeitsplatz bis zur Reorganisation des Betriebes werden beschrieben.

Die Arbeitsorganisation ist wesentlich für eine wirksame Umsetzung von **Strategien** wie Flexibilität, hohe Qualität oder Innovationsstärke sowie für den effizienten Einsatz von **Technologien**. Probleme mit der Arbeitsorganisation hängen mit der **Mitarbeiterführung** des Unternehmensleiters und der leitenden Angestellten zusammen und beeinflussen die Wirksamkeit der **Aus- und Weiterbildung** der Mitarbeiter.

6. Fragen zur Mitarbeiterführung

6.1 Haben Sie das Gefühl, dass viele Ihrer Mitarbeiter nur des Geldes wegen arbeiten?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| nein | ja |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6.2 Sind Sie der Meinung, dass gut ausgebaute Kontrollsysteme für die Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung für die reibungslose Aufgabenerfüllung in Ihrem Betrieb sind?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| nein | ja |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6.3 Sind Sie der Meinung, dass Informationen, die früh zu den Mitarbeitern gelangen, nur unnötige Konflikte und Probleme schaffen?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| nein | ja |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6.4 Würden Sie sich wünschen, dass Ihre Mitarbeiter bereit wären, mehr Verantwortung zu übernehmen?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| nein | ja |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Wenn Sie viele Antworten auf der rechten Seite haben: ➡ Kap. 7: Mitarbeiterführung.

Im Kapitel Mitarbeiterführung werden Zusammenhänge zwischen der Einstellung des Unternehmensleiters und dem Verhalten der Mitarbeiter aufgezeigt. Die Notwendigkeit einer Veränderung des Führungsverhaltens in Anpassung an Veränderungen von Gesellschaft und Arbeitswelt wird erläutert. Die wichtigsten Grundsätze eines modernen Führungsverhaltens werden skizziert und erklärt.

Probleme mit der Mitarbeiterführung können sich drastisch auf Mängel der **Innovationsstärke** des Unternehmens, der Bereitschaft und der Effektivität von **Aus- und Weiterbildung** auswirken. Der Führungsstil eines Unternehmers findet meist auch in der **Arbeitsorganisation** und im Einsatz von **Technologien** seinen Niederschlag.

7. Fragen zu Qualifikation und Weiterbildung

7.1 Wieviel Prozent Ihrer Führungskräfte sind für ihre momentanen und zukünftigen Aufgaben ausreichend ausgebildet?

die meisten (bis 75%) alle

7.2 Sind in den letzten fünf Jahren Innovationsprojekte an Problemen mit der Motivation oder mit der Ausbildung Ihres Personals gescheitert?

ja nein

7.3 Wurde für jeden Ihrer Mitarbeiter (auch MA ohne Führungsfunktionen) ein Qualifizierungsplan erarbeitet, der jährlich überprüft wird?

nein ja

7.4 Wie viele Ihrer Mitarbeiter ohne Führungsfunktion haben mindestens einen halben Tag bezahlte Weiterbildung im Jahr?

unter 30% mehr als 30%

Wenn Sie viele Antworten auf der linken Seite haben: 📖 Kap. 8: Qualifikation und Weiterbildung.

Im Kapitel Qualifikation und Weiterbildung wird zunächst die Bedeutung der permanenten Weiterbildung für die Erhaltung der Effizienz des Unternehmens erläutert. Die wichtigsten Grundsätze eines modernen und adäquaten Weiterbildungswesens werden aufgezeigt, und es wird ein Einblick gegeben in die Umsetzung dieser Grundsätze in konkrete Massnahmen.

Die Vernachlässigung der Weiterbildung führt zu Problemen des **Technikeinsatzes**, behindert die Fähigkeit des Unternehmens zu **Innovation** und beeinträchtigt die Fähigkeiten der Mitarbeiter, sich innerhalb der gegebenen **Arbeitsorganisation** optimal einzusetzen.

8. Fragen zum Technologie- und Computereinsatz

8.1 Sind Ihnen die wichtigsten Entscheidungskriterien für die Erstanschaffung oder Erweiterung neuer Technologien in verschiedenen Unternehmensbereichen bekannt?

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| ja | nein oder nur teilweise |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8.2 Wird Ihre bestehende Hard- und Software nur unzureichend und in Teilen ausgenutzt?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| nein | ja |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8.3 Bedarf es einer neuen Generation von Informatikmitteln in Ihrem Unternehmen?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| nein | ja |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8.4 Behindern sich in manchen Abteilungen/Produktgruppen Ihres Unternehmens die Organisation, die Arbeitsgestaltung und die technischen Abläufe gegenseitig?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| nein | ja, das kommt vor |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Wenn Sie viele Antworten auf der rechten Seite haben: ➡ Kap. 9 Technologieeinsatz und Kap. 10 Computertechnologie.

Im Kapitel Technologieeinsatz werden zunächst Verbesserungsmethoden für die Produkttechnologie vorgestellt, wie z.B. Funktionszerlegung und Wertanalyse. Bei den Verarbeitungsprozessen werden auf der einen Seite neue Möglichkeiten des Computereinsatzes vorgestellt, auf der anderen Seite Kriterien und Hinweise für die Auswahl und den Betrieb von Computern in administrativen, indirekt und direkt produktiven Unternehmensbereichen gegeben.

Der richtige Einsatz von Technologien hängt auf der einen Seite mit den **finanziellen** Möglichkeiten des Unternehmens zusammen, auf der anderen Seite mit der **Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter** für die neuen Aufgaben. Der effiziente Einsatz neuer Technologien hängt eng mit der **Arbeitsorganisation** zusammen.

9. Fragen zur Innovation

9.1 Kennen Sie die wesentlichen Faktoren, die zu einem innovativen Klima beitragen?

ja	nein
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.2 Sind Sie der Meinung, Innovation heisst in erster Linie, sich mit neuen Produkten zu beschäftigen?

nein	ja
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.3 Werden in Ihrem Betrieb die wichtigsten Informationskanäle über neue Entwicklungsrichtungen vom Unternehmer oder von den zuständigen Mitarbeitern genutzt?

ja	nein
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.4 Kennen Sie Kreativitätstechniken zur Unterstützung der innovationsfördernden Prozesse in Ihrem Unternehmen?

ja	nein
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn Sie viele Antworten auf der rechten Seite haben: Kap. 11: Innovation.

Im Kapitel Innovation werden unterschiedliche Innovationsarten und ihre Reichweite für die Differenzierung auf dem Markt eingeführt. Die Phasen des Innovationsprozesses werden diskutiert, und auf spezifische Innovationshindernisse wird eingegangen. Elemente eines innovationsförderlichen Klimas werden daraus abgeleitet. Einzelne Kreativitätstechniken und wichtige Innovationsquellen werden vorgestellt.

Probleme im Bereich Innovation können kurzfristig unbemerkt bleiben, wirken sich langfristig aber drastisch auf die Überlebensfähigkeit des Unternehmens aus. Probleme im Innovationsbereich können ihre Ursachen im Bereich **Qualifikation und Weiterbildung**, **Mitarbeiterführung** und **Arbeitsorganisation** haben.

10. Fragen zur Kooperation

10.1 Sind Sie der Meinung, dass die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben in Ihrer Branche gefährlich ist, weil man Ihnen Ideen/ Konzepte stehlen könnte?

nein ja

10.2 Pflegen Sie Kooperationen mit anderen unabhängigen Betrieben im Bereich Vertrieb?

ja oder Vertrieb nein
kein Problem

10.3 Haben Sie Kooperationen mit anderen unabhängigen Firmen, bei denen es nicht nur um Informationsaustausch, sondern auch um gemeinsame Problemlösungen geht?

ja nein

10.4 Ist in Ihrem Unternehmen der Unternehmensleiter die einzige Person, die sich um die Aufnahme und Aufrechterhaltung von Kooperationsbeziehungen kümmert?

nein ja

Wenn Sie viele Antworten auf der rechten Seite haben: 📖 Kap. 12: Kooperation.

Im Kapitel Kooperation wird der Nutzen von Kooperationen anhand von konkreten Zielen aufgezeigt, es werden verschiedene Kooperationsformen und wichtige Randbedingungen für erfolgreiche Kooperationen vorgestellt.

Im Bereich Kooperationen geben sich vielfältige Möglichkeiten, strategische Grössenachteile von KMU auszugleichen. Kooperationsmöglichkeiten sollten deshalb immer in engem Zusammenhang zur **Strategie** überdacht werden. Vorteile können sie vor allem im Bereich **Marketing** (Vertrieb) und im Bereich **Innovation** bieten.

