

PASCAL VON GUNTEN

KMU 4.0 –  
ERFOLGREICH  
DEN WANDEL  
MEISTERN

© 2020 Pascal von Gunten  
2. überarbeitete Auflage  
Autor: Pascal von Gunten

Verlag: buchundnetz.com  
Umschlaggestaltung & Layout: Königskind Agentur

973-3-03805-288-3 (Print - Hardcover)  
978-3-03805-287-6 (Print - Softcover)  
978-3-03805-311-8 (PDF)  
978-3-03805-312-5 (ePub)  
978-3-03805-313-2 (mobi)

Dieses Werk ist als gedrucktes Buch, sowie als E-Book in verschiedenen Formaten verfügbar.  
Weitere Informationen finden Sie unter der URL: <http://buchundnetz.com/werke/kmu40>

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>Markt und Trends</b> .....	15
Digitalisierung.....	15
Fachkräftemangel.....	25
Konkurrenzdruck.....	27
Verhandlungsstarke Abnehmer .....	30
Digitale Generation.....	33
Erkenntnisse aus Markt und Trends.....	36
<b>KMU – Erstzunehmende Herausforderungen</b> .....	39
Personal und Know-how.....	39
Preis und Qualität .....	44
Produktion und Innovation .....	46
Kunden und Verkauf.....	49
Krisen und Finanzen.....	51
Organisation und Strategie.....	54
Erkenntnisse bezüglich Herausforderungen der KMU .....	56
<b>Psychologische und sachlogische Anpassung</b> .....	58
Veränderung als Konstante .....	58
Veränderungen in den KMU .....	59
Handlungsempfehlungen für KMU .....	60
<i><b>Exkurs: Wissen &amp; Fähigkeiten in einer unsicheren Welt</b></i> .....	63
Definition von Wissen .....	63
Stellenwert von Wissen .....	64

Wissensträger.....	66
Persönliches Wissen.....	68
Aneignung von Wissen.....	69
<b>Persönliche Kompetenz – psychologische Erfolgskomponenten.....</b>	<b>74</b>
Gelebte Passion.....	76
Rigorese Entscheidungen.....	79
Solides Selbstvertrauen.....	82
Bedingungslose Selbstdisziplin.....	84
Hohe Arbeitsmoral.....	86
Innere Motivation.....	88
Konstante Mehrleistung.....	92
Zeitgemässe Führung.....	94
Reibungslose Zusammenarbeit.....	99
Bewusste Fehlerkultur.....	103
Positiver Charakter.....	105
<b>Effektives Geschäftsmodell – sachlogische Erfolgskomponenten.....</b>	<b>109</b>
Analyse der Ausgangslage.....	114
Vision.....	117
Strategie.....	121
Strategieumsetzung.....	127
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>134</b>
<b>Weiterführende Literatur und Inspirationsquellen.....</b>	<b>139</b>
<b>Über den Autor.....</b>	<b>142</b>





## Vorwort

«Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige die am besten auf Veränderungen reagiert.»

Charles Robert Darwin

Unsere Zeit ist voller Chancen und Gelegenheiten für Unternehmen. Diese Chancen und Gelegenheiten zu erkennen und entsprechend umzusetzen ist nicht immer leicht. Es bedarf eines mitunter starken Umdenkens, neuer Ideen und vor allem einer großen Veränderungsbereitschaft. Wer aktiv ist, sich umfassend informiert, mutig bleibt und seinen Weg geht, kann die rasanten Veränderungen und Trends für sich nutzen und erfolgreich ganz vorne mitspielen.

Meine Arbeit und meine Recherchen zeigen, dass nur wenige – viel zu wenige – KMU das Potenzial unserer Zeit zu nutzen wissen. Gross scheint die Verlockung, in seit Jahren etablierten Strukturen zu verweilen. Aber veraltete Denkmuster und Einstellungen stehen dem digitalen Zeitalter unvereinbar gegenüber. Bestehende Erfahrungen und Werte mit den neuen Möglichkeiten und Chancen abzustimmen und zu verbinden gehört zu den grossen Herausforderungen heutiger Unternehmer.

Doch bevor wir in die Thematik einsteigen, möchte ich gern einige Grundsätze vorausschicken, die für Veränderungen in sämtlichen Unternehmen gelten und auch in der heutigen Zeit ihre Gültigkeit haben:

**Für Veränderung ist es nie zu spät.** Wer feststellt, dass er in seiner Branche und somit in seiner Tätigkeit nicht (mehr) exzellent ist, muss sich sofort verändern! Diese Erkenntnis kann schmerzhaft sein. Sie haben es in der Hand, und zwar jederzeit, nötige Veränderungen anzugehen. Gefährlich wird es für jene, welche sich dem Wandel verschliessen und davon ausgehen, dass das Ganze spurlos an ihnen vorüber gehen wird.

**Hoch und Tiefs sind ganz normal.** Sie treffen jeden, auch Spitzenunternehmen. Zwei, drei Schritte vorwärts und einen zurück ist der Normalfall. Das ganze Leben besteht aus einer Reihe einander folgender und manchmal auch gleichzeitiger Herausforderungen, die zu Krisen führen können. Die Frage ist, wie wir damit umgehen. Viele Dinge, die Sie versuchen werden, werden nicht funktionieren. Verluste, Fehler oder gar ein schlechter Geschäftsgang können die Folge sein. Ausdauer beweisen und wieder aufstehen, lautet die Devise. Optimismus ist gefragt. Viel lernen und viel versuchen, so erreicht man Fortschritte.

**Alles, was wir wahrnehmen, hat eine Ursache.** Diese Ursachen gilt es, ausfindig und sich – im positiven Fall – zu Nutze zu machen, im negativen Fall jedoch mit Nachdruck zu beheben. Aktion erzeugt Reaktion, und je mehr Aktionen Sie anstossen, desto mehr Reaktionen dürfen Sie erwarten. Dabei muss man nicht alles selbst erfinden. Wer geprüfte Erfolgsrezepte verwendet und sich bei der Lösungsfindung Spitzenunternehmen zum Vorbild nimmt, wird schneller den gewünschten Erfolg erzielen.

**Seien Sie mutig und zeigen Sie Beharrlichkeit.** Was so einfach tönt, ist eine grosse Herausforderung. Dieser Ansatz erfordert, mit Veränderungen zu starten, ohne eine Garantie auf Erfolg zu haben. Zudem verändert man etablierte Strukturen nicht von heute auf morgen – Veränderung braucht Zeit! Das darf uns nicht davon abhalten zu tun, was erfolgversprechend ist. Allein mit dem Beginnen ist es nicht getan. Erfolg stellt sich ein mit dem beharrlichen Verfolgen konkreter Ziele und dem konsequenten Abschliessen der zu deren Erreichung notwendigen Aktivitäten. Ein kleiner Hinweis: Praktisch nichts funktioniert beim ersten Mal. Also geben Sie nicht auf, lernen Sie aus jedem Erfolg und vor allem Misserfolg und versuchen Sie es erneut! Eventuell stehen Sie kurz davor, (wieder) erfolgreich zu sein.

**Suchen Sie sich die richtige Hilfe.** Sie müssen nicht alles selbst können und erledigen. Fehlt Ihnen die Zeit und das notwendige fachliche Knowhow, so gibt es genügend Experten auf dem Markt, welche Sie zielgerichtet unterstützen können. Achten Sie dabei unbedingt auf deren Professionalität. Oder wie es Red Adair frei übersetzt auf den Punkt brachte: «Wenn Sie denken, es sei teuer, einen Experten beizuziehen, warten Sie, bis Sie mit einem Amateur zusammenarbeiten.»



Mein Dank geht an alle, welche in irgendeiner Weise zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben.

An meine Mandanten, die ich bis heute betreuen durfte respektive darf. Sie sind eine starke Inspirationsquelle und sorgen für den grossen Praxisbezug dieses Buches.

An all die Unternehmen, welche mich stets freundlich und offen empfangen haben und grosszügig und ausführlich über ihre Situation und persönlichen Ansichten Auskunft gegeben haben.

Ebenso an die Leser meiner regelmässig erscheinenden Fach- und Praxisberichte. Sie waren, über ihre Rückmeldungen, ein weiterer, wichtiger Beweggrund, die Thematik in einem Buch abzufassen.

Und zum Schluss an all jene, die sonst zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben – allen voran meine Frau, welche mich in allem, was ich tue, mit vollstem Vertrauen unterstützt.



## 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 eingängig 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, erfolgversprechenden 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](mailto:info@vongunten-partner.ch).

