

KMU-TAG STUDIE 2012 «VOM UMGANG MIT WIDERSPRÜCHEN»

Hier sind einige wichtigste Resultate der KMU-Tag-Studie 2012 zusammengefasst, die vom KMU-HSG im Vorfeld des Schweizer KMU-Tages durchgeführt wurde.

Urs Fueglistaller¹

Wiederum und bereits zum vierten Mal haben wir im Vorfeld zum Schweizer KMU-Tag und dessen Schwerpunktthema eine wissenschaftlich fundierte Studie verfasst. Ein herzliches Dankeschön allen Teilnehmenden! Es ist nicht selbstverständlich, dass Unternehmerinnen, Unternehmer, Verwaltungsräte und Führungskräfte ihre Zeit für die Beantwortung unserer Fragen investieren – meine Hochachtung und mein Kompliment für die profunden Antworten. Ebenfalls bedanken wir uns für die Unterstützung der OBT AG.²

Die Studie beschäftigt sich mit Widersprüchen und mit dem Umgang damit. Ich gebe zu, dass die Thematik zwar alltäglich ist (jede und jeder agiert immer und tagtäglich mit Widersprüchen), dennoch oder gerade deshalb ist sie spannend, denn das Agieren mit Paradoxien erinnert an einen Hochseilakt ohne Netz.

Zuerst wollen wir auf die Begriffe «Paradoxie» und «Widerspruch» eingehen und erklären, was wir unter einer paradoxen Welt verstehen. Anschliessend fokussieren wir uns auf die KMU-Welt, indem wir einige Tipps im Umgang mit «Spannungen» geben. Den Hauptteil bildet dann die Auseinandersetzung mit den wichtigsten Ergebnissen der KMU-Tag-Studie 2012.

Drei der zentralen Erkenntnisse in der Auseinandersetzung mit dem Tagungsthema seien vorweggenommen:

Erkenntnis 1: Oft sprechen wir von logischen Widersprüchen, meinen dabei jedoch eher Ambivalenzen, Paradoxien, Dilemma, Dualitäten oder Konflikte / Spannungen und Scheinwidersprüche. Ein «echter» Widerspruch ist etwas sehr Grundlegendes, Gesetzmässiges; die anderen Begriffe umschreiben, wie wir mit (scheinbaren) Widersprüchen umgehen, resp. was sich dahinter verbirgt.

Erkenntnis 2: Es geht nicht um die Überwindung von Widersprüchen, sondern um deren Bewältigung. Das wird von den befragten KMU-Vertretern bestätigt. Diese Bewältigung setzt voraus, dass Widersprüchlichkeit im Handlungskontext akzeptiert und damit die entscheidende Lösungsprämisse im Entscheidungskontext erkannt wird: der Trade-off (Abstimmung, Herantasten) steht im Mittelpunkt.

Erkenntnis 3: Bei den Befragten haben wir weder in ihrem Verhalten gegenüber noch in ihren Einstellungen zu Widersprüchen signifikante Unterschiede zwischen Unternehmern und Nicht-Unternehmern (z.B. VR-Mitglieder, CFO) festgestellt.

¹ Urs Fueglistaller, KMU-Professor, KMU-HSG an der Universität St.Gallen: Mein grosser Dank geht an Dominik Burger, M.A. HSG, für die Unterstützung und Motivation bei der Fragebogenentwicklung und Recherche und die Mithilfe bei der Berichterstattung. Ebenfalls ein herzliches Dankeschön an Nadine Kammerlander, Dipl.-Phys., Dr. Alexander Fust und Prof. Thomas Zellweger für die Unterstützung bei der Konzeption des Fragebogens.

² Namentlich bei Thomas Kade, CEO, und Christoph Brunner, Partner, OBT AG.

Die Begriffe im Themenumfeld von Widersprüchen sind vielfältig. Das muss erklärt werden.

Begriff	Erklärung
Widerspruch	Eine eindeutig widersprüchliche Aussage ist beispielsweise: «Wer steht, der rennt.» Man kann nicht gleichzeitig stehen und rennen.
Ambivalenz	Ambivalentes Verhalten ist, wenn ich gleichzeitig stehenbleiben und rennen will. Solche Doppelwertigkeiten kennen wir auch von unseren Gefühlen: Weinen vor Freude und Trauer, Hassliebe usw.
Dualität	Die Dualität ist die Zweiheit in der Form einer Gegensätzlichkeit (Stehen – Rennen) und verlangt kein Versöhnlichkeitsmanagement, denn man rennt oder steht; es ist einfach so.
Paradoxie	Paradox ist, wenn man das Gefühl hat, dass jemand an einem Ort steht und man dann später merkt, dass er an einem anderen Ort steht. Aufgrund unserer Erfahrung ist etwas passiert, das man nicht sofort erklären kann und dem man auf den Grund gehen muss. Es entwickelt sich dabei eine neue «Wahrheit». Eine banale Erklärung könnte sein (Neue Wahrheit): Der Jemand stand auf einem Förderband, das sich bewegt hat.
Dilemma	Im Dilemma ist man, wenn man gerne stehen bleiben will und weiss, dass man rennen sollte.
Konflikt / Spannung	Der Konflikt ist dann gegeben, wenn ich gemütlich stehe, weil ich bereits genügend gerannt bin und mein Chef ruft «renn (endlich)!».
Scheinwiderspruch	Da handelt es sich um eine versteckte Inkonsistenz von Gedanken, z.B. ist es für mich ein (Schein-)Widerspruch, dass man rennen und sprechen kann. Die Inkonsistenz meines Gedankens ist, dass ich es mir ausgehend von meiner Fitness nicht vorstellen kann, weil ich immer ausser Puste bin, wenn ich renne, und dabei könnte ich niemals reden.

Nach der Erklärung der Begriffe rund um den Begriff «Widerspruch» spreche ich lieber von Paradoxien³, wenn es um Widersprüche geht. Sie haben's bemerkt: Die Aussage selbst ist ein Widerspruch, denn Paradoxie ist nicht synonym zu Widerspruch. Ein Beispiel für eine paradoxe Situation: Es ist doch paradox, wenn man als Unternehmer effizient das Tagesgeschäft bewältigen soll, möglichst viel Kundennutzen stiften kann und dabei gutes Geld verdient und – halt eben paradoxerweise – die Firma auch robust und nachhaltig zukunftsfähig gestalten sollte, obwohl man nicht weiss, wie sich Märkte, Kundenverhalten, Konkurrenz und Gesellschaft künftig verändern. Man weiss zumindest, dass sich alles verändert, aber kaum wann, wie, durch wen und wo, geschweige denn warum. Spannend ist dabei das Wort «kaum».

Beim klassischen «Widerspruch» haben wir als Akteure wenig auszurichten, der logische Widerspruch ist objektiv; hingegen lernen wir immer wieder mit Paradoxien umzugehen. Die Bewältigung von Paradoxien ist subjektiv. Objektivität – Subjektivität: Damit braucht es eine detailliertere Erklärung zum Wort «Widerspruch»: Es handelt sich um einen logischen Gegensatz – wie bspw. stehen vs. rennen. Auch könnte man den Gegensatz absoluter formulieren: stehen vs. nicht stehen. Der Gegensatz ist 1.) zeitlich unabhängig, stehen und nicht-stehen ist auch in 10 Jahren noch gegensätzlich. Der Gegensatz ist 2.) nicht an Personen gebunden, keiner kann gleichzeitig stehen und rennen. Der Gegensatz ist 3.) nicht lösbar und in der Sache begründet; es gibt keine Lösung, dass jemand gleichzeitig steht und rennt, denn es würde gegen unsere Naturgesetze verstossen (in der Sache begründet).

Unsere paradoxe Welt hat viele Gesichter. Gemeinsam haben sie, dass man als Individuum daran nur «im kleinen» Rahmen etwas ändern kann. So steht man als Einzelner dem Paradox «Trippelkrise – Wirtschafts-, Finanz- und Schuldenkrise» vs. «Zusprache weiterer Milliardenbeträge an Staaten» hilflos gegenüber, auch dass es immer mehr Arme und immer mehr Reiche bei schrumpfendem Mittelstand gibt, können wir als Individuen nicht beeinflussen.

Hingegen richtet sich unser Einfluss auf die widersprüchlichen Themen im Unternehmen, in unserem direkten Umfeld und in unseren zwischenmenschlichen Beziehungen.

Einer der grössten Vorteile von KMU resp. von unternehmerisch agierenden Persönlichkeiten ist, dass sie operativ tätig sind und dabei – quasi oszillierend – strategisch denkend die künftige Architektur des Unternehmens entwickeln. Dieses «Sowohl-Als-Auch» ist kein Widerspruch, wohl kann es ein Dilemma sein, ganz sicher ist es aber einer der verborgenen Erfolgsfaktoren von KMU.

Das operativ-strategische Agieren ermöglicht den KMUlern, dass sie den Umgang mit Spannungen und Konflikten gewohnt sind. Das ist ebenfalls die Haupte Erkenntnis aus der Studie: Die befragten Persönlichkeiten aus KMU wissen sehr wohl, dass es erstens Widersprüche in ihrem täglichen Tun und ihren Herausforderungen zuhauf gibt. Zweitens wissen sie, dass man die Widersprüche nicht einfach ignorieren kann, sondern dass man drittens mit den Widersprüchen arbeiten und in sie reinknien muss. Damit ist die tägliche Auseinandersetzung mit Widersprüchen gemeint. Verantwortliche debattieren, suchen ständig das Gespräch, versuchen in kleinen Schritten, Widersprüche zu beheben, zu entschärfen, probieren Varianten aus, suchen den Mittelweg, tolerieren Paradoxien, entscheiden sich aber auch einmal für eine Seite (Emotion vs. Ratio) und klopfen dann halt laut hals auf den Tisch und lassen ihren Ärger raus. Das gehört auch zum Unternehmertum und zur Wider-

³ Eine Paradoxie ist eine – der Erfahrung zuwiderlaufende – konfliktäre Aussage, die auf Komplexität und eine sich daraus entwickelnde Wahrheit hinlenkt (Georg Müller-Christ, Formen der Bewältigung von Widersprüchen – Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem, 2007).

spruchsbewältigung. Nur sollten wir nicht Widerspruchsignorierung und -überwindung anstreben, sondern uns bewusst mit Widersprüchen auseinandersetzen, sie anerkennen und aufnehmen, verstehen und schrittweise damit umzugehen lernen.

Dazu eine Analogie aus dem Strassenverkehr: Vergleichen Sie Ihr Fahrzeug mit Ihrem Unternehmen, Sie – als Fahrer – sind der Chef, halt eben der grosse Kapitän.

Im Fahren haben wir oft mit Paradoxien zu tun. Eine kleine Auswahl sei hier genannt (in der Klammer die unternehmerischen Paradoxien):

1. Auf der Strasse gibt es Regeln, Vorschriften, Gebote, die man tunlichst einhalten sollte. Trotzdem muss man manchmal ausbrechen. Zum Beispiel überholt man in der 30er Zone den E-Biker, dessen Akku leer ist und er deshalb bloss mit 15 km/h und ausser Atem strampelt. Man beschleunigt kurz auf 40 km/h. (Governance-Strukturen und kurzfristige Entscheidungen, die gegen die Regeln verstossen).
2. In einer Kurve muss man bewusst in der Kurve fahren und trotzdem schon weiter – aus der Kurve hinaus – schauen (im Alltag für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sorgen und die Entwicklungsfähigkeit nicht vernachlässigen – gegenwartsorientiert vs. zukunftsorientiert).
3. Bei Vortrittsrecht muss man tolerant sein, auch wenn einmal jemand den Vortritt missachtet. Hier meine ich nicht die offensichtlichen Vortritte, sondern z.B. die Strasse, die links parkierte Autos hat, in welcher man rechts fährt und einem einer «mit Pressant» entgegenkommt. Beim gleichen Beispiel gehört es sich, dass man sich winkend bedankt, auch wenn man Vortritt hat, wenn der Entgegenkommende hält (Überzeugung, dass man Recht hat und trotzdem auch einmal nachgeben kann).
4. Obwohl man vor allem für sich selbst verantwortlich ist, versucht man trotzdem, sich in andere Verkehrsteilnehmer hineinzusetzen. Das hat schon manchen schlimmen Unfall verhindert (Geradausdenken vs. Querdenken mit Perspektivenübernahme).
5. Lieber einmal zu viel bremsen, obwohl der hinter einem hupt. Soll er hupen! Insbesondere, wenn ein Ball auf die Strasse rollt, kann man fast 100-prozentig sicher sein, dass ein Kind hinterherrennt. Also Gelassenheit am Steuer und trotzdem immer für das Unerwartete parat sein (Unternehmerische Erfahrung, Schemata und schnelle Improvisation).
6. Wenn man einen Ärger im Geschäft oder daheim hatte und fürchterlich unter Zeitdruck steht, trotzdem kurz vor Abfahrt tief durchatmen, die Vergangenheit als Vergangenes betrachten und sich auf das Kommende konzentrieren (Korrektheit gegenüber Mitarbeitenden und Kunden vs. Zeitknappheit).
7. Bei starkem Regen muss man das «big picture» im Auge behalten, obwohl die Scheibenwischer nicht mehr alles Wasser verdrängen können und in der Nacht viele Details nicht mehr sichtbar sind. Und man passt dabei die Geschwindigkeit der Umgebung sowie seinem Können und der anderen Verkehrsteilnehmer an (grosses Engagement in der momentanen Krisenbewältigung und Abstand vor dem Alltag, damit die wichtigen Dinge trotzdem wahrgenommen werden können – Nähe und Distanz zu den Herausforderungen im Unternehmen).
8. Frühzeitig Benzin/Diesel tanken gehen, obwohl noch für 70 km Moscht im Tank ist. (Liquiditätsmanagement, auch wenn noch genügend liquide Mittel vorhanden sind).
9. Manchmal regen wir uns im Auto fürchterlich auf, geben lauthals unseren Emotionen freien Lauf und trotzdem ist man enorm rational gefordert (emotionales vs. rationales Entscheidungsverhalten).
10. Im Jetzt entspannt fahren und in Szenarien Situationen durchdenken, was passieren könnte: z.B. fahre ich gemütlich auf der Landstrasse. Wie würde ich geistesgegenwärtig ausweichen, wenn ein Töff plötzlich auf der Gegenfahrbahn ein Auto überholt und meinen Wagen dabei übersehen hat (Alltagstauglichkeit vs. in Szenarien denken und üben)?

Nach diesen Analogien zum Strassenverkehr nun aber zu den Resultaten der Studie.

RESULTATE DER UMFRAGE

Allgemeines

Dieses Jahr haben 416 Personen (= n) an der Studie teilgenommen, wobei 362 Personen die Online-Befragung abgeschlossen haben. Die Rücklaufquote beträgt etwas mehr als 20% (362 von 1761 versandten Fragebogen; bei einer elektronischen Umfrage darf die Rücklaufquote von mehr als 20% als erfreulich bezeichnet werden).

Die grosse Mehrheit der Teilnehmenden dieser Studie ist männlich (89%), als CEO tätig (50.3%) und durchschnittlich 48 Jahre jung.

Interessant ist die Struktur der untersuchten Firmen: Das Durchschnittsalter der Firmen beträgt knapp 55 Jahre, im Mittel arbeiten 187 Mitarbeitende darin und die Mehrheit (über 52%) der Firmen hat keine Tochterunternehmen. Die sog. Governance-Struktur der Firmen ist ausgewogen, umfasst doch der Verwaltungsrat (VR) zwischen 4 und 5 Mitglieder, davon 2 bis 3 externe, auch 0 bis 1 Frau ist dabei und bei Familienunternehmen ist der Verwaltungsrat mit mindestens einem familieninternen Mitglied (Mittelwert 1.22) ausgestattet.

Wir haben weiter erfahren, dass sich der VR vor allem mit dem Treffen von Entscheidungen für langfristige Strategien und Ziele und weniger mit der Umsetzung dieser Entscheidungen auseinandersetzt. Es finden auch kreative Diskussionen in den VR-Sitzungen statt, jedoch darf man nicht erwarten, dass der VR mit kreativen oder innovativen Lösungen – quasi aus sich heraus – für das Unternehmen aufwartet.

Genauere Informationen, Mittelwert und Standardabweichungen (Stabw) sind in den folgenden Tabellen angegeben. Die Standardabweichung ist ein Mass für die Streuung der Werte um den Mittelwert. So ist beispielsweise das durchschnittliche Alter der Befragten 48.19 Jahre und die Streuung 9.96 Jahre, also umgangssprachlich sind die meisten Befragten im Durchschnitt 48 Jahre alt plus/minus 10 Jahre.

Personen- und Funktionsangaben

Merkmal	Mittelwert	Stabw	n
Alter	48.19	9.96	362
Merkmal	Ausprägung	n	%
Geschlecht	männlich	322	89.0
	weiblich	40	11.0
Funktion im Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)		n	%
	VRP / VR	111	30.7
	CEO	182	50.3
	CFO	39	10.8
	GL-Mitglied	98	27.1
	Abt.leiter	51	14.1
	Proj.leiter / Verk.leiter	44	12.2
	Andere Funktion	50	13.8

Unternehmensangaben

Merkmal	Mittelwert	Stabw	n
Alter Unternehmen	54.53	48.84	341
Anzahl MA (Vollzeit)	187.05*	-	345
Umsatz in Mio. CHF	12.00*	-	277
Merkmal	Ausprägung	n	%
Branche	Dienstleistung	241	66.6
	Industrie, andere	118	32.6

* Angegeben ist hier der Median, weshalb die Angabe der Standardabweichung entfällt.

Zahlen und Angaben zur Struktur des Verwaltungsrates:

Merkmal	Mittelwert	Stabw	n
Anzahl VR-Mitglieder	4.38	3.42	258
Anzahl ext. VR-Mitglieder	2.55	3.53	252
Anzahl int. VR-Mitglieder	1.89	1.98	244
Anzahl weibl. VR-Mitglieder	0.50	0.81	241
Anzahl familieninterner VR-Mitglieder	1.22	1.39	231

Nun wird's spannend: Wir haben die 362 Persönlichkeiten über ihren Markt und die Einschätzung typisch unternehmerischer Widersprüche befragt. Zum Markt: Das Umfeld der Märkte verändert sich stark, die Kunden machen gehörig Druck punkto neue Produkte und Dienstleistungen und der (Preis-) Wettbewerb ist intensiv!

In Bezug auf den Umgang mit Widersprüchen gaben die Befragten an, dass sie vor allem eine «Sowohl-Als-Auch»-Strategie guthießen: Sowohl strategisches Entscheiden mit den Mitarbeitenden als auch mit der Geschäftsleitung debattieren oder das Vergrössern oder Verkleinern des Unternehmens kann Ziel sein, je nach Situation.

Nur: Punkto Investitionen waren sich die KMUler recht einig: Investitionen müssen innerhalb kurzer Zeit Gewinne abwerfen und nicht erst in ferner Zukunft Erträge generieren.

Bedeutung und Schwierigkeit im Umgang mit Paradoxien

Wir haben die Teilnehmenden nach ihrer Einschätzung der Bedeutung und die Schwierigkeit im Umgang mit ausgewählten Widersprüchen in der Unternehmensführung befragt.

Anhand der Aussagen haben wir ein Raster erstellt, das Auskunft über die wirklich grossen und die eher kleinen Paradoxien gibt. Oben schwimmt das Paradoxon «Tradition versus Innovation». Wir haben es etwas anders formuliert: «Erschliessung neuer Chancen vs. Ausschöpfung bestehender Potentiale». Das Thema hat es wirklich in sich. Denn es geht uns allen gleich: Wir haben ein Produkt, das sensationell läuft. Gleichzeitig wissen wir, dass unser tolles Produkt nicht ewig erfolgreich sein kann, also müssen wir neue Produkte entwickeln.

Die Wissenschaft spricht in diesem Zusammenhang oft vom Dilemma der «Exploitation» (Ausnutzen der «Cash-Cow») vs. «Exploration» (neue Chancen entdecken, Neues innovieren und erforschen, wachsam sein, also in das unbekannte «Morgen» eintauchen).

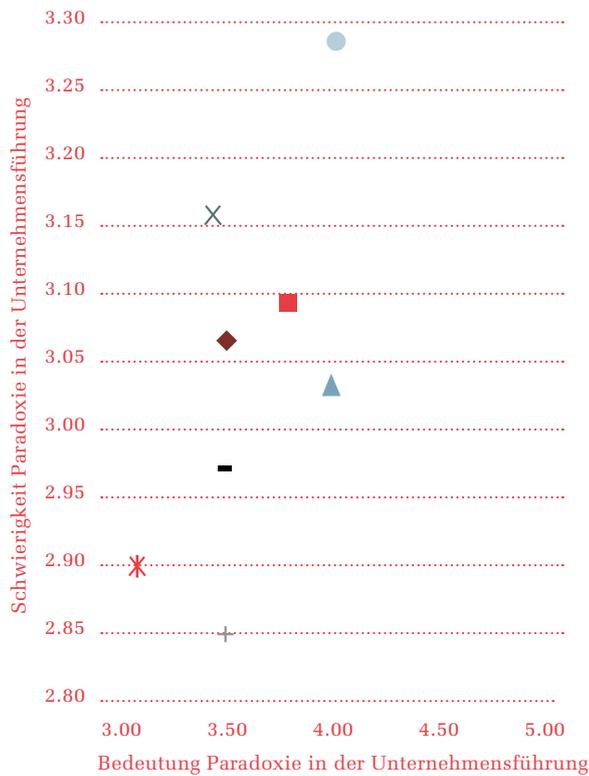
Die beiden Achsen in der folgenden Grafik bilden die «Schwierigkeit» und «Bedeutung» von Widersprüchen ab – von «1» (tief) über «3» (neutral) bis «5» (hoch).

Der Umgang mit der Thematik «Vergrösserung versus Verkleinerung des Unternehmens» wird weder sehr bedeutend noch sehr schwierig eingeschätzt. Interessant ist die Alltagsherausforderung «Planung versus Improvisation»: Sie ist tendenziell nicht ein schwieriges Problem, aber bedeutend für die Unternehmensführung. Hier können allerdings nicht alle Paradoxien in der Unternehmensführung beschrieben werden; eines davon möchten wir doch noch erwähnen: Die unternehmerische Ausrichtung kann gegenwarts- und/oder zukunftsorientiert sein. Diese Ambivalenz wird ebenfalls als bedeutend eingestuft; im «Handling» (Schwierigkeit) jedoch nicht so sehr problematisch erachtet.

Das ist eine wertvolle Erkenntnis: Unternehmerinnen und Unternehmer von KMU sind immer im Tagesgeschehen involviert und trotzdem leben sie auch im «Morgen». Das ist sehr bedeutend für alle Befragten, und wie man damit umgeht, wissen sie genau (Achse «Schwierigkeit» ist neutral): Ständiges Kommunizieren, debattieren über «wie es auch noch sein könnte, welche Pläne auch noch erfolgreich sein könnten, was man auch noch in Betracht ziehen muss» ist Alltag für KMUler. Chapeau!

Da haben Sie, verehrte Damen und Herren, einen Riesenvorteil gegenüber Grossunternehmen. Oder anders umschrieben: Versuchen Sie einen Hochseetanker mit 500'000 Tonnen Rohöl einmal in ein paar Sekunden in eine neue Richtung zu lenken. Geht nicht – bei Ihnen und in Ihrer Firma schon! Denn bei einem Schnellboot oder einer eleganten Segeljacht, die seit vier Generationen im Besitz der Familie ist, geht dies schneller und besser.

Bedeutung und Schwierigkeit der Auseinandersetzung mit Paradoxien im Kontext der Unternehmensführung



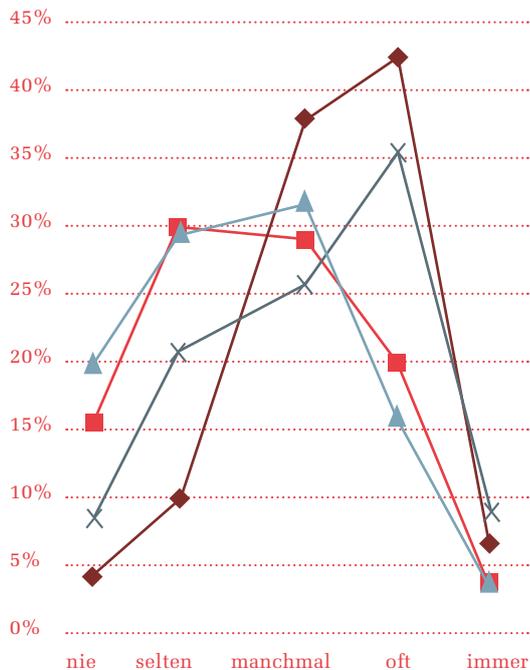
- * Vergrößerung/Verkleinerung des Unternehmens.
- Beweggründe für Entscheidungen: emotional/rational.
- x Unternehmensentwicklung: Konsistenz/Umbrüche.
- + Unternehmerisches Handeln: Planung/Improvisation.
- ◆ Strategische Debatte: Mitarbeiter/Unternehmer (CEO).
- Investitionen: Gewinne in kürzester Zeit/müssen sich langfristig lohnen.
- ▲ Unternehmerische Ausrichtung: gegenwartsorientiert/zukunftsorientiert.
- Erschliessung neuer Chancen/Ausschöpfung bestehender Potentiale.

Auffallend war weiter, dass die Umfrageteilnehmer Widersprüche als neutral empfinden (weder als unangenehm noch als angenehm). Wie aber sieht das konkrete Vorgehen aus, wenn man mit Widersprüchen konfrontiert ist?

Wir haben vier Typen von Verhaltensweisen vorgeschlagen, und die Befragten konnten zu jedem Typus ihre Einschätzung (mache ich nie, selten, manchmal, oft, immer) angeben.

Die folgende Abbildung zeigt, dass die untersuchten Personen tendenziell sich öfter entweder für eine der Varianten entscheiden oder sie und ihre Mitarbeitenden versuchen, beide Ziele in der täglichen Arbeit zu vereinbaren. Die erste Verhaltensweise weist auf eine Strategie der Widerspruchsbeiwältigung mit Top-Down-Ansatz und klarer Entscheidung hin, die zweite auf eine Strategie der steten Vereinbarungsarbeit durch alle Beteiligten.

Verhalten im Umgang mit zwei widersprüchlichen Zielen (im Kontext der Unternehmensführung)



Ich entscheide mich, gegebenenfalls in Absprache mit anderen, für eine der beiden Varianten und gebe dies als neue Strategie vor.

Ich versuche beide Ziele zu verwirklichen. Um das zu erreichen, gibt es separate Abteilungen beziehungsweise ausgewählte Mitarbeiter, die sich jeweils um die Erreichung eines Ziels kümmern.

Ich versuche beide Ziele zu verwirklichen. Um das zu erreichen, arbeitet das Unternehmen für gewisse Zeit mit voller Kraft an der Erreichung des einen Ziels. Sobald ein (Zwischen-)Ergebnis erreicht ist, arbeitet das Unternehmen mit voller Kraft an der Erreichung des zweiten Ziels.

Ich versuche beide Ziele zu verwirklichen. Um das zu erreichen, kennen die Mitarbeiter und Führungskräfte den Widerspruch. Jeder versucht in seiner täglichen Arbeit, die Erreichung beider Ziele zu vereinbaren.

Widersprüche im unternehmerischen Alltag

Zusammenfassend haben wir neun Cluster ausfindig gemacht, die gemäss den Aussagen der Befragten den unternehmerischen Alltag bestimmen.

Cluster mit Widersprüchen

1. Gesellschaft

- Soziales Engagement versus Gewinnoptimierung
- «Service Public» versus finanzieller Erfolg
- Ansprüche Öffentlichkeit versus finanzielle Mittel
- Soziales Handeln versus wirtschaftliches Handeln
- Sozialer versus profitabler Arbeitsgeber
- Ethik in aller Munde versus Streben zum Profit

2. Anspruchsgruppe Kunden

- Kundenservice versus Umsatzmaximierung
- Kundennähe versus Kundendistanz
- Kundenansprüche versus knapper werdende Mittel
- Kundenwünsche versus Rentabilität
- Zeit für Kunden versus Hektik
- Befriedigung Kundenbedürfnisse versus neuer regulatorischer Vorschriften
- Markterfordernisse versus öffentlicher Rahmen
- Ausreichend schnell Produkte auf den Markt bringen versus Erfolge intern feiern
- Kurze Reaktionszeiten versus begrenzte Ressourcen
- Permanent neue Produkte entwickeln versus wenig Ressourcen

3. Anspruchsgruppe Mitarbeiter

- Mitarbeiterzufriedenheit versus Profitabilität
- Wohlbefinden der Mitarbeiter versus Erreichen der Unternehmensziele
- Selbsteinschätzung der Arbeitsleistung versus Fremdeinschätzung
- Lohnkosten einsparen versus Mitarbeiter bei Laune halten
- Steigende Lohnkosten versus sinkende Verkaufspreise
- Unabhängigkeit der eigenen Person versus volle Identifikation mit dem Unternehmen
- Optimale Ressourcen (Mitarbeiter) versus Geschwindigkeit / Volatilität des Marktes

4. Unternehmensentwicklung

- Organisches Unternehmenswachstum versus konjunkturelle Entwicklung
- Wachstum versus Stabilität
- Unternehmenswachstum versus Gewinnorientierung
- Schnelles Wachstum versus nachhaltiger Ertrag
- Kurzfristiger Erfolg versus Nachhaltiges Bestehen
- Freier Markt versus Vernetzung

5. Unternehmensführung

- SOLL (Vision) versus IST (Realität)
- Operative Aufgaben versus Strategische Aufgaben
- Profitorientierung versus Kreative Geschäftsführung
- Handeln nach guten Menschenverstand versus Einhaltung von Regeln
- Altes versus Neues (Tradition versus Innovation)
- Agieren versus Reagieren
- Erhalt Know-how versus Outsourcing (z.B. wegen Wechselkursen)

6. Qualität

- Qualität versus Quantität (bei Produktion)
- Qualität versus Zeit
- Qualität versus kurze Reaktionszeiten
- Qualität versus Preis (bei Auftragserteilung)
- Qualität / Sortimentsbreite versus Kostenführerschaft (Kostendruck)
- Nischenpolitik versus Kostenführerschaft

7. Preis

- Dienstleistungspreise versus Marktanteil
- Preis / Umsatz versus Rentabilität
- Günstiger sein versus besser sein
- Preissenkung versus Rentabilitätssteigerung

8. Kosten

- Kosteneinsparung versus Investition
- Kosten im Griff zu haben versus Wachstum
- Kosten versus Nachhaltigkeit

9. Work-/Life-Balance

- Privatleben (Life) versus Arbeitsalltag (Work)
- Lebensgefühl versus Arbeitsdruck
- Freizeit versus Erfolg
- Lebensqualität versus Verantwortung
- Gesundheit versus grosser Erfolg

Die Liste der Gegensätze zeigt deutlich, wie vielfältig die Herausforderungen im Alltag der KMU sind. Sicher ist aber immerhin: Wer Widersprüche als angenehm empfindet und weiss, dass sie auch lösbar sind, hat mehr Erfolg in ihrer Bewältigung als jene, die Widersprüche als unangenehm und unlösbar einschätzen. Dies verdeutlichen abschliessend folgenden zwei Grafiken:

