

**KMU-TAG-STUDIE 2017**

---

# **KMU – ZUVERSICHT IM WANDEL**

*Urs Fueglistaller, Tobias Wolf, Alexander Fust, Julian Müller und Dominik Burger*

# EINLEITUNG

*Urs Fueglistaller, Tobias Wolf, Alexander Fust, Julian Müller und Dominik Burger<sup>1</sup>*

**Die KMU-Tag-Studie 2017 weist nach, dass sich die befragten KMU immer im Wandel befinden. Trotz gegenwärtig hoher Marktdynamik meinen die meisten unserer befragten KMU, dass sie sich auch noch grösserer Dynamik stellen würden. KMU sind zuversichtlich, dass sie den Wandel immer wieder meistern. Den grössten Wandel erwarten KMU im Bereich Digitalisierung. Bereits heute wird sehr viel Geld in die digitale Transformation investiert, aktuell im Bereich Prozessoptimierung. Zukünftig wird noch mehr Geld fliessen und dort vor allem nebst der Prozessoptimierung im Bereich Datenmanagement.**

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Freunde des KMU-Tags

**Zuversicht im Wandel** – klingt eigentlich ein wenig wie ein Marschbefehl und hat tendenziell ein herrisches «Gschmäcke». Man interpretiert die Wahl des KMU-Tag-Titels als eine offensichtliche, längst bekannte These im Sinne von «wenn – dann»: «Wenn Du zuversichtlich bist, dann meisterst Du jeden Wandel, so läuft das hier bei uns!» und dann wird das altbewährte Sprichwort noch hinten dranhängt: «Die einzige Konstante ist nämlich der Wandel – Punkt!».

Und trotzdem zögern wir und finden – quasi auf den zweiten Blick und in unserer üblichen «selbstkritischen Art» – den Titel gut gewählt zu haben, denn ohne unsere Zuversicht sind wir bestenfalls Zaungäste, Betroffene oder gar Opfer, wenn sich die Dinge rund um und in uns ändern.

Hinzu kommt noch folgendes: Schelmisch kokettieren wir auch mit dem Titel «Zuversicht im Wandel» als Wortspiel. Denn man kann dabei auch interpretieren, dass sich die Zuversicht selbst im Wandel befindet – also eine Doppelinterpretation: «Zuversicht haben im Wandel / Zuversicht ist im Wandel».

Beide Interpretationen laden zum Nachdenken ein. Beim Ersteren stellen sich folgende Fragen: «Wie gehen wir mit Wandel um?» oder «Wie verlieren wir nicht den Boden unter den Füßen, wenn sich alles rund um uns wandelt?» oder «Welche Themen sind im Wandel?».

Beim Zweiteren tauchen Fragen auf wie: «Wie verändert sich meine Zuversicht im Laufe meines Lebens?», «Welche Situationen beeinflussen meine Zuversicht positiv oder negativ?» oder «Haben unterschiedliche Generationen unterschiedliche Vorstellungen ihrer Zuversicht?»

Auf beide Sichtweisen wollen wir anhand der Ergebnisse unserer KMU-Tag Studie eingehen. Die Frage, wie die Zukunft aussieht, können wir Ihnen leider nicht beantworten. Wir konnten jedoch herausfinden, welche Haltung unsere KMU-Unternehmerinnen und -Unternehmer zum Thema Zuversicht im Wandel einnehmen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre – die Autoren.

<sup>1</sup> Urs Fueglistaller ist Ordinarius für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung der kleinen dynamischen Unternehmen und Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG). Tobias Wolf, M.A. HSG und Dr. Alexander Fust sind wissenschaftliche Mitarbeitende und Projektleiter am KMU-HSG; daneben sind beide unternehmerisch tätig. Julian Müller, M.A. HSG und Dr. Dominik Burger sind wissenschaftliche Mitarbeiter am KMU-HSG bzw. Research Institute for International Management. Wir danken Thomas Züger, CEO und Partner, Christoph Brunner, Partner und Thomas Kade, ehem. CEO / Partner von der OBT AG. Die OBT AG unterstützt seit 2003 den Schweizer KMU-Tag als Hauptsponsorin. Ein kameradschaftliches «Danke vilmo!» unseren beiden Mitstreitern Roger Tinner und Walter Weber für das Vertrauen und die Gewährung der wissenschaftlichen Freiheit.



Urs Fueglistaller  
Prof. Dr., Direktor KMU-HSG



Tobias Wolf, M.A. HSG  
Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter



Dr. Alexander Fust  
Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter



Julian Müller, M.A. HSG  
Wissenschaftlicher Assistent



Dr. Dominik Burger  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

# GESAMTSICHT

## Zuversicht im Wandel – eine Frage der Haltung

Zuerst braucht es eine Erklärung, wie die Worte «Zuversicht» und «Haltung» in unserem Kontext verwendet werden:

Die Zuversicht ist weniger ein finaler, emotionaler Zustand, sondern mehr eine immerwährende und laufende Erarbeitung, Entdeckung und Auseinandersetzung mit sich selbst bezogen auf eine Herausforderung. Zuversicht bedingt Widerstand. Wenn man am Morgen seine Socken anzieht, braucht es dazu keine Zuversicht. Zähneputzen auch nicht. Unsere Routinearbeiten laufen gewohnt, bedürfen keiner emotionalen oder kognitiven Überanstrengung. Anders jedoch bei Herausforderungen. Es bedarf schon einer grossen Portion Zuversicht für jemanden mit ausgeprägter Platzangst (Agoraphobie), den Marcus-Platz in Venedig in der Hauptsaison diagonal zu überqueren. Und auch das zweite, eher alltägliche Beispiel bedarf der Zuversicht: Wie oft kommt es doch vor, dass man selbstsicher einer Aufgabe zusagt, die noch in weiter Ferne ist. Später, wenn die Aufgabe immer näherkommt, beginnt man zu zweifeln. Man kommt gar in eine regelrechte Krise. Wieviel Mut, Kraft und – eben – Zuversicht braucht es dann, wenn man sich aufbäumt, sich motiviert und anpackt. Wir alle kennen das gute Gefühl danach: Freude, Euphorie, stilles Feiern – all das gehört zur Zuversicht nach erfolgreicher Lösung der Aufgabe dazu. Man freut sich und fühlt sich gestärkt für die nächste Herausforderung. Das gute Gefühl und das Bewusstsein über seinen Mut, den Widerstand gemeistert zu haben, schwingen dabei mit.

Der Zustand der Zuversicht basiert also auf Engagement, Gespür und Erfahrung – dabei meinen wir auch Erfahrungen mit Ihren Ängsten und Ihrem Übermut – und weist auf eine positive Haltung hinsichtlich künftiger Geschehnisse. Das Wort «Zuversicht» stammt aus dem althochdeutschen Wort «zuofirsicht» (mittelhochdeutsch: zuoversicht). Damit ist nach etymologischem Wörterbuch der Gebrüder Grimm eine positive Sicht der Zukunft gemeint: «Sich zu jemandem versehen» was soviel bedeutet wie: «auf jemanden vertrauen». Gleichwohl ist nun

auch die zweite Ausprägung des Wortes «Zuversicht» gemeint, nämlich Zuversicht als Prozess (zuversichtlich werden): «Glaube an das Werdende».

### **Kurz und bündig:**

- Zuversicht bedingt Widerstand
- Zuversicht benötigt Engagement
- Zuversicht heisst: «Glaube an das Werdende»

### Pole der Zuversicht

Zuversicht ist eingebettet zwischen **Angst** und **Euphorie**, also quasi im Auge des Hurrikans und somit in der **instabilen Mitte** der beiden Extremen emotionaler Zustände. Das *Zuwenig* und das *Zuviel* beider Ausprägungen bilden die Pole der **Selbstdisposition des eigenen emotionalen Zustandes**.

Die **Haltung** umschreibt die Gesamtheit der Werte, Glaubenssätze, Normen und Prägungen eines Individuums. Die Zuversicht nährt sich aus der Haltung. Haltung, Bereitschaft und Handlung bilden eine verschworene Dreieckigkeit für unternehmerisch handelnde Persönlichkeiten.

Auf den ersten Blick sind weder Angst noch Euphorie gute «Paten» für das Fällen richtiger Entscheidungen und den Handlungsnutzen, sondern der «peak» auf der Kurve liegt bei der **Zuversicht** (siehe Abbildung 1). Und trotzdem gehören Angst und Übermut dazu. Auch sie sind unsere treuen Begleiter im Alltag. Zuversicht ist diesem Postulat entsprechend instabil. Sie muss stets erarbeitet werden. Und sie ist Ergebnis der inneren Auseinandersetzung mit und an sich selbst.

Genau in diesem ständigen Ausloten zwischen den beiden oben erwähnten Polen befinden wir uns in unserem unternehmerischen Alltag. Manchmal sind die Tage voller Euphorie, manchmal hingegen begegnen wir den Tagen mit grossem Respekt – ja, zum Teil sogar mit Angst. Insbesondere Umbrüche, auf welche wir nur bedingt Einfluss haben. Wir denken dabei an Wandel wie Umbrüche im Weltgeschehen, (irrsinnige) Handlungen von Staatsoberhäuptern, Frankenstärke oder Produktionsverlagerungen

von Mitbewerbern, denn sie wirken oft bedrohlich. Gerade in letzter Zeit – so unsere Wahrnehmung, füllen sich die Zeitungen (ob Print- oder digitale Medien) mit Schlagzeilen, welche «uns KMU» eine sehr herausfordernde Zukunft zuschreiben.

Diese makro- und mikroökonomischen Themen mögen zur These verleiten, dass KMU-Führungskräfte aufgrund dieser beschriebenen Herausforderungen sich eher dem ängstlichen Pol zuneigen. Erfreulicherweise zeigt unsere diesjährige KMU-Tag-Studie genau das Gegenteil.

**KMU – wie steht es um deren Zuversicht?**

Die Teilnehmenden unserer KMU-Tag-Studie 2017 sind deutlich zuversichtlicher als noch vor drei Jahren. Dieser Optimismus stimmt uns freudig. Dieser Tatsache sind wir noch etwas genauer auf den Grund gegangen.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass insbesondere dynamische Persönlichkeiten am zuversichtlichsten sind – sie sind im Vergleich zu geselligen Personen um 11 % zuversichtlicher gestimmt. Auch Männer sind im Vergleich zu Frauen anscheinend zuversichtlicher.

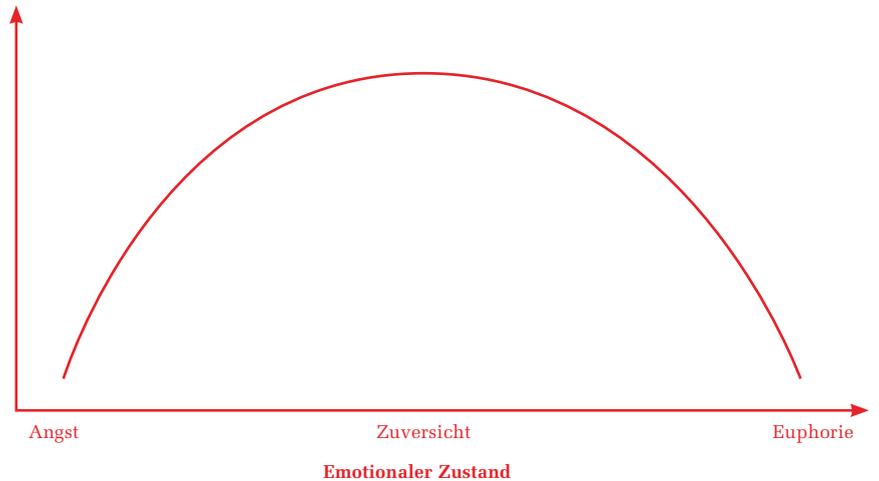
Kleinere Unterschiede konnten wir zwischen Branchen feststellen. Grundsätzlich gilt auch hier – Schweizer KMU sind im Durchschnitt zuversichtlicher gestimmt als noch vor drei Jahren – die *Dienstleistungsbranche* und das *produzierende Gewerbe* sind jedoch deutlich optimistischer als beispielsweise der Handel.

Sowohl Angestellte ohne Unternehmensanteil wie auch Eigentümer/innen von KMU sind zuversichtlicher als noch vor einigen Jahren.

**Abbildung 1**

**Ausloten der emotionalen Zustände.**

Wirkungsorientierung + Nützlichkeit des Handelns / Glaubwürdigkeit in der Haltung



**Abbildung 2**

**Haltungsbarometer zur Zuversicht.**

Wie hat sich Ihre Zuversicht in den vergangenen drei Jahren verändert?

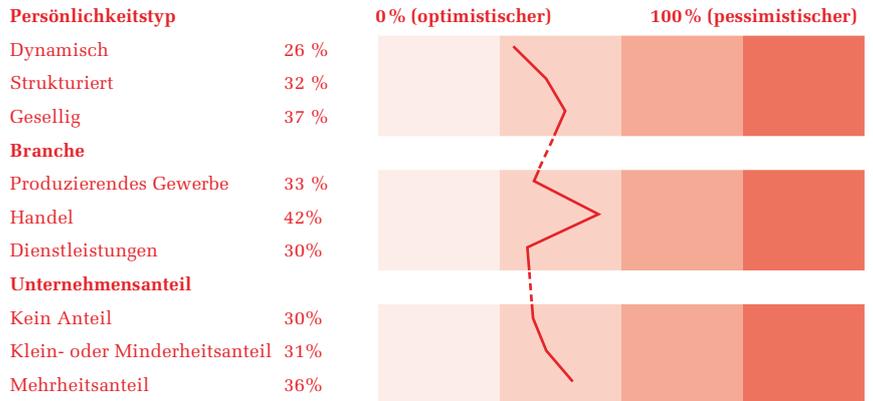


Abbildung 3

## Unternehmensentwicklung.

**Blick in die Zukunft:** Verglichen mit Ihrem heutigen Unternehmensstand, wie würden Sie **IHRE** Geschäftsentwicklung in den kommenden (vergangenen) 3 Jahren in den folgenden Bereichen einschätzen?

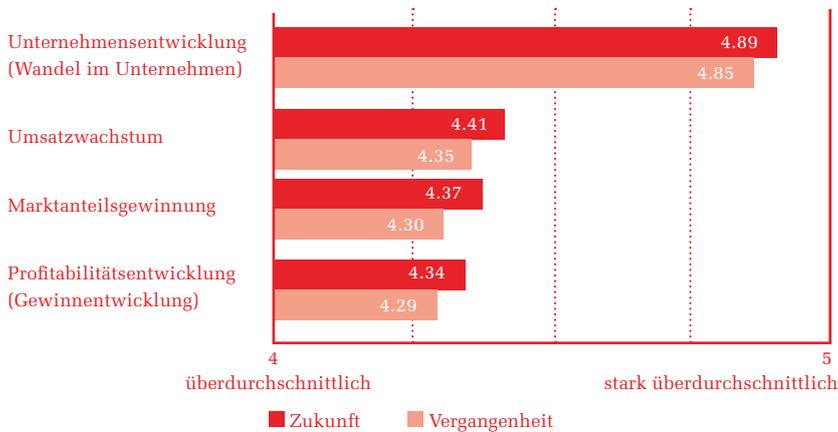
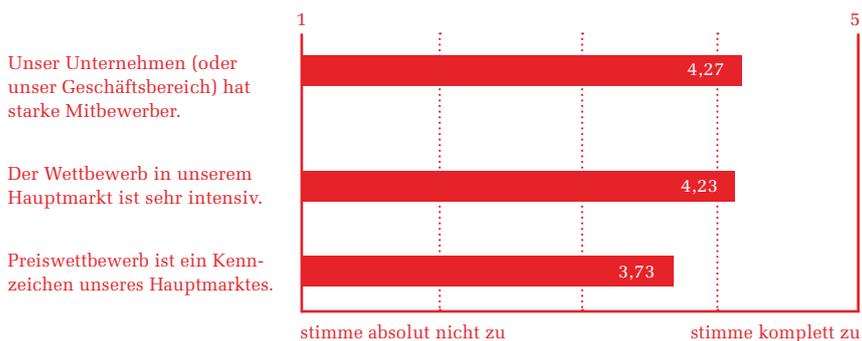


Abbildung 4

## Wettbewerbsintensität.

## Wandel des Wettbewerbs

**Kurz und bündig:**

Schweizer KMU sind deutlich zuversichtlicher als vor drei Jahren.

Die insgesamt positive Haltung zur Zuversicht widerspiegelt sich auch in der starken Wettbewerbsfähigkeit und der positiven Unternehmensentwicklung der Befragten. Sowohl der **Umsatz**, als auch die **Profitabilität** der befragten KMU hat sich im Durchschnitt in den letzten drei Jahren sehr positiv entwickelt. Auch die Zukunft schätzen KMU äusserst positiv ein. Sowohl die Profitabilitäts-, Umsatz- als auch die Marktanteilsentwicklung werden als stark überdurchschnittlich bewertet.

Interessant ist insbesondere auch, dass KMU-Führungskräfte der Ansicht sind, dass in den kommenden drei Jahren ein stark überdurchschnittlicher Wandel auf sie zukommt. Die Unternehmensentwicklung wurde bereits in den vergangenen drei Jahren als ausserordentlich hoch eingestuft, jedoch wird der Wandel im Unternehmen noch weiter zunehmen.

**Kurz und bündig:**

Schweizer KMU schätzen, dass in den kommenden drei Jahren ein stark überdurchschnittlicher Wandel auf sie zukommt.

Ein Grund für den starken Wandel mag sicherlich auch der starken Mitbewerbersituation geschuldet zu sein. So hat unsere Umfrage gezeigt, dass KMU einem sehr starken Wettbewerb ausgesetzt sind. Insbesondere jene KMU, welche exportieren, sehen sich mit starken Wettbewerbern konfrontiert. Auch der Preiswettbewerb ist auf internationalen Märkten intensiver.

### Dimensionen der Zuversicht – eine Systematisierung

Lassen Sie uns noch einen Schritt weitergehen. Unserer Meinung nach gibt es – nebst der Zuversicht als Modus (Zustand und Prozess) – noch zwei weitere Dimensionen. Nämlich die **Zuversicht nach innen** und die **Zuversicht nach aussen**.

Die Zuversicht nach innen gehört mir, sie ist mir nah und bildet einen Teil meiner Haltung. Die Zuversicht nach aussen manifestiert sich in der Korrespondenz mit der Umwelt und verdeutlicht sich in unserer überzeugenden und überzeugten Bereitschaft und Handlung. Meine Zuversicht nach aussen ist die kommunikative Darlegung meiner Grundeinstellung und Signalisation meiner Bereitschaft, mit Widerständen umzugehen, Dinge verändern zu wollen und zu können.

### Modi der Zuversicht

Sowohl nach innen wie auch nach aussen gibt es drei (Entwicklungs-)Modi der Zuversicht:

1. Zuversicht im **«Hier und Jetzt»**, damit ist die Zuversicht im Alltag oder als Zustand gemeint. Quasi unser steter Antrieb, wenn wir die Aufgaben des Tages bestreiten. Wir alle kennen die unsägliche Länge von Pendenzenlisten: Die Montagmorgen dieser Welt – insbesondere nach längeren Ferien – können in Kombination mit einem leichten Kater und langer «to-do-list» samt gefühlten zwanzigtausend ungelesenen E-Mails richtig Stress aufbauen. «Zuversicht im Hier und Jetzt» ist dann die einzig wahre Freundin. Seien wir gute Gastgeber und bitten wir sie doch einfach, sich neben uns zu setzen.
2. Zuversicht im **«Werdenden»**, damit ist die Zuversicht bei neuen Aufgaben gemeint. Wenn ich z.B. beschliesse, die Bootsprüfung zu absolvieren oder wenn ein Unternehmen sein IT-System mit einem neuen ERP ergänzt. Die Zuversicht manifestiert sich dann darin, dass ich Vertrauen darin habe, die Aufgabe lösen zu können oder dass die Aufgabe zu meiner Zufriedenheit gelöst wird.

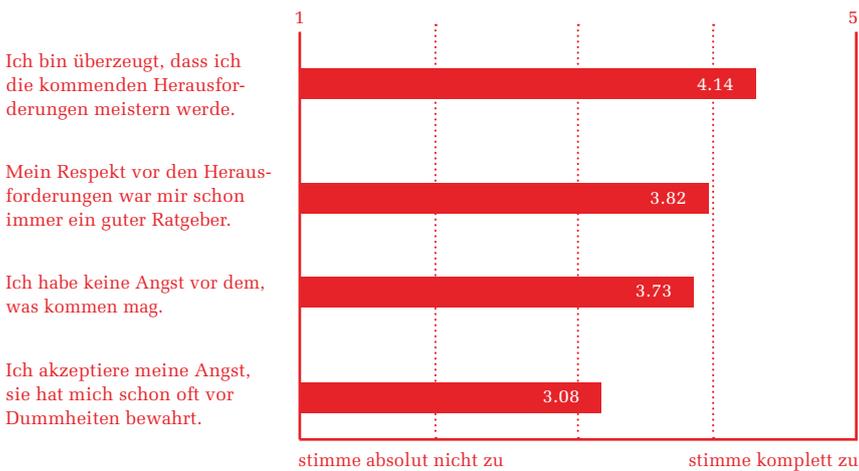
3. Zuversicht im **«Vergehenden»**, damit ist die Zuversicht beim sich Loslösen gemeint. Wenn ich z.B. beschliesse, nicht mehr zu rauchen oder wenn das Unternehmen sich von einer Abteilung trennt. In der Zuversicht des «Vergehenden» schwingt auch die Zuversicht mit, dass dies die richtige Entscheidung für die Zukunft ist resp. war.

Oft sieht man die drei Entwicklungsmodi der Zuversicht und die beiden Dimensionen (nach innen und nach aussen) in Kombination: Man ist als Individuum (nach innen) und als Verantwortlicher für das Unternehmen (nach aussen) überzeugt, dass ein ERP-System eingeführt werden muss (das Werdende), entscheidet sich dabei für die Ablösung des Bestehenden (das Vergehende) und inszeniert die ersten, konkreten Schritte (das Hier und Jetzt), damit die Mitarbeitenden den Wandel nachvollziehen und im Idealfall mitgestalten können.

Abbildung 5

Einstellung der KMU-Führungskräfte gegenüber den kommenden Herausforderungen.

Wenn ich ehrlich zu mir selbst bin, dann stehe ich zu folgenden Aussagen wie folgt:



### KMU – Zuversicht im Umgang mit künftigen Herausforderungen

Wie steht es nun um die oben angesprochenen Pole Angst und Euphorie? Auch hier, ein äusserst optimistisches Bild.<sup>2</sup> Unsere Umfrage-Teilnehmenden blicken mutig in die Zukunft.

Uns hat insbesondere auch die Frage interessiert, inwiefern KMU-Führungskräfte überzeugt sind, die kommenden Herausforderungen zu meistern. Auch hier gilt: Unsere KMU-Führungskräfte sind zuversichtlich, mit dem nötigen Respekt. Wir konnten jedoch herausfinden, dass exportierende KMU weniger optimistisch sind als jene ohne Exportanteil. Auch sind KMU mit Exportanteil deutlich ängstlicher bezüglich der Zukunft als jene ohne Exportanteil.

#### Kurz und bündig:

Mit einer gesunden Portion Respekt sind KMU-Führungskräfte zuversichtlich, die kommenden Herausforderungen zu meistern.

### KMU – Umgang mit Dynamik

Beim Thema Wandel drängt sich gezwungenermassen auch die Frage der Dynamik auf. KMU sehen sich einer zunehmenden Dynamik und Komplexität gegenüber. Innovationszyklen werden kürzer, Produkte veralten schneller, und Märkte wandeln sich immer turbulenter. Unter Dynamik verstehen wir die **Intensität der Veränderung** unter dem Einfluss von externen Kräften (Umfeld), als auch den selbst ausgelösten Veränderungsprozessen.

Aber wie viel Dynamik darf sein? Manchmal geht es uns zu schnell – dies ist meistens der Fall, wenn uns externe Kräfte den Wandel «aufbürden». Manchmal geht es uns aber auch zu langsam – dies ist dann meistens der Fall, wenn wir selbst versuchen, Wandel zu forcieren.

<sup>2</sup> Selbstkritisch müssen wir jedoch auch zu bedenken geben, dass die befragten KMU-Vertreter bei ihrer Beantwortung auch dem Druck der sozialen Erwünschtheit nachgeben könnten. Aus diesem Grund konnte die Beantwortung der Fragen anonym durchgeführt werden.

In unserer KMU-Tag-Studie 2017 wollten wir wissen, wie unsere KMU-Unternehmerinnen und Unternehmer zum Thema Dynamik stehen, was zu spannenden Erkenntnissen führte.

Die grosse Mehrheit unserer Umfrage-Teilnehmenden wünschen sich **mehr Dynamik**. Insbesondere aus Sicht der Dienstleistungsindustrie könnte es in Zukunft noch wesentlich turbulenter zugehen. Ebenfalls konnten wir feststellen, dass jüngere Unternehmen sich mehr Dynamik wünschen als ältere.

Grössere Unterschiede konnten wir wiederum zwischen den Persönlichkeitstypen erkennen. Der Dynamische – wie könnte es auch anders sein – wünscht sich noch mehr Dynamik. Dem Strukturierten und auch dem Geselligen wäre es hingegen lieb mit etwas weniger Dynamik. Unterschiede konnten wir auch in der Vertriebsform feststellen. KMU welche sich an Endkunden (B2C) richten, haben in unserer Umfrage angegeben, dass auch sie sich etwas mehr Dynamik wünschen. Hingegen KMU mit Fokus auf Geschäftskunden (B2B) sind neutral eingestellt gegenüber der Dynamik.

#### **Kurz und bündig:**

Trotz zunehmender Dynamik dürfte es aus Sicht der KMU noch turbulenter zu- und hergehen.

In diesem Kapitel geht es ja um die Frage des **Umgangs mit Dynamik** oder anders ausgedrückt mit der Frage: soll ich wirklich bei jedem Trend mitmachen? Wir sind klar der Meinung: «Nein!» Denn die Zuversicht im Wandel darf auch noch einer weiteren Art frönen: Die Zuversicht für das **Beibehalten** oder noch ausgeprägter: die Zuversicht für das **«Ruhelassen»**. Und genau dies sind unserer Meinung nach zwei weitere wichtige Pole, welche die Zuversicht beeinflussen.

Muss man («gopfertelli») jeder Aufforderung zum update «nachhächeln»? Wir sind überzeugt, dass die Zuversicht im Wandel eben die Zuversicht im

Bewahren bedingt; Veränderungen fordern das Fundament der Tradition. Wer sich verändern will, blickt zuerst zurück und dann nach vorne. Tradition – so Gustav Mahler – ist nicht die Anbetung der Asche, sondern das Bewahren des Feuers. Damit mag in jeder Veränderung etwas Ruhendes und in jedem Bewahren etwas Neues eingepflanzt sein. Wichtig bei dieser Entscheidung erscheint uns dabei auch, dass die Dynamik und die Anforderungen des Marktes einbezogen werden.

#### **Kurz und bündig:**

Ein bewusster Umgang mit Veränderungen ist zentral. Es ist eine Gratwanderung zwischen Bewahren und Verändern.

Nun haben wir uns überlegt, wie wir diese verschiedenen Treiber und komplexen Zusammenhänge im Kontext der angestrebten «Zuversicht im Wandel» integrativ und verständlich als schlüssiges Modell darstellen können. Ein Bild, welches uns gut gefällt, ist jenes eines sich drehenden Kreisel. Der Kreisel widerspiegelt das Unternehmen und die involvierten Mitarbeitenden – natürlich inkludiert dies auch die Unternehmerin und den Unternehmer selbst. Der Kreisel dreht sich auf dem Terrain, welcher aufgrund seiner Beschaffenheit entweder das mühelose «Gleiten» des Kreisels ermöglicht oder eben das Gegenteil bewirkt. Das Terrain steht für die Rahmenbedingungen, welche den Handlungsspielraum für das Unternehmen definieren. Der Kreisel bewegt sich kontinuierlich, wobei die Geschwindigkeit der Drehung abhängig von der Dynamikorientierung des Unternehmens ist. Liegt der Fokus also auf dem «Bewahren», dreht sich der Kreisel gemächlich – droht der Stillstand, bedarf es einer erneuten Dynamik von innen heraus oder er wird von aussen (z.B. von Kunden, Regulatoren, Wettbewerbsdruck, Lieferanten) initiiert. Sofern jedoch das «Verändern» als Credo festgelegt wird, dreht sich der Kreisel – angetrieben von den internen Veränderungsprozessen im Unternehmen.

Abbildung 6

Analogie für die Dynamikorientierung des Unternehmens.

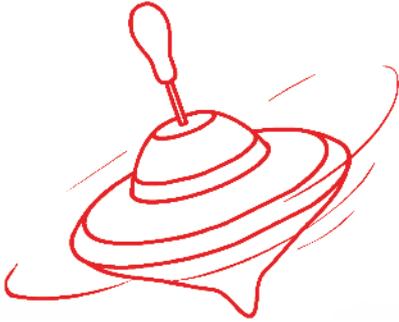
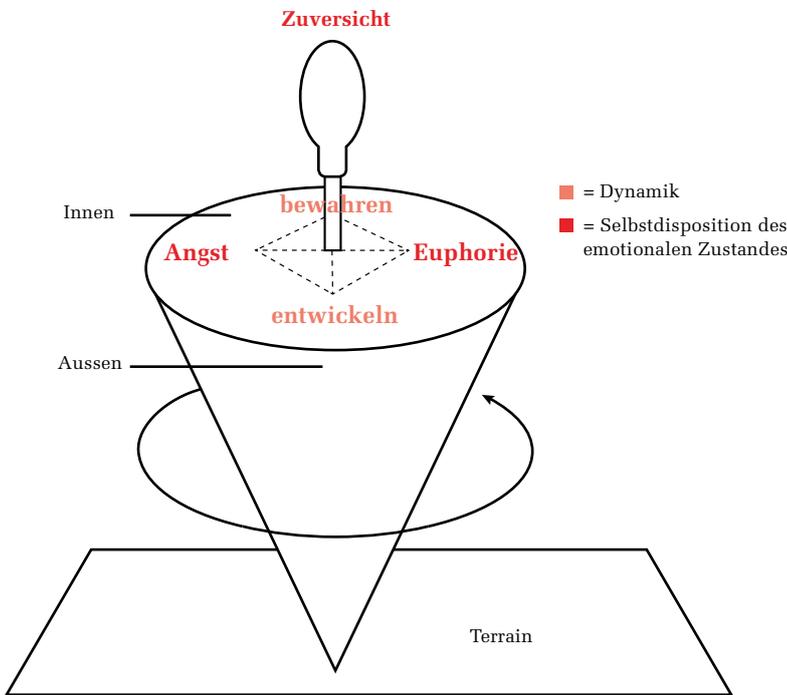


Abbildung 7

Die Zuversicht der unternehmerisch handelnden Persönlichkeit als Treiber im Wandel.



Der Kreisel selbst besteht aus den vorgängig erklärten Polen im Sinne der **emotionalen Zustände** «Angst» und «Euphorie» sowie der **Dynamik** «Bewahren» und «Verändern». Es entsteht ein Spannungsfeld, wobei der Schwerpunkt bei jedem Unternehmen an einem anderen Punkt liegt. Die Kunst liegt bei den unternehmerisch handelnden Persönlichkeiten, welche als Dirigenten den komplexen Balanceakt zwischen den verschiedenen Polen vollziehen und somit sicherstellen, dass der Kreisel sich fortbewegt und nicht umfällt. Durch das harmonische Austarieren der Pole mündet die unternehmerische Sinfonie idealtypisch in der «Zuversicht im Wandel». Diese manifestiert sich – eben – durch die Haltung dieser unternehmerisch handelnder Persönlichkeiten nach *innen* sowie auch durch deren Bereitschaft und Handlung nach *aussen*.

**Kurz und bündig:**

«Zuversicht im Wandel» manifestiert sich durch die Haltung von unternehmerisch handelnder Persönlichkeiten nach *innen* sowie auch durch deren Bereitschaft und Handlung nach *aussen*.

### Ausprägungen und Auslöser von Wandel

Unser Leben besteht aus dem steten Wechselspiel der Phasen und Übergängen zwischen Revolution, Evolution und Stagnation/Bewahrung. Dies betrifft nicht nur Individuen, sondern auch Unternehmen. Auch unsere Umfrage konnte veranschaulichen, dass einerseits der Wandel wie auch die Dynamik, welchen sich KMU konfrontiert sehen, enorm hoch sind. Doch was genau ist es, was sich wandelt und was sind die Auslöser dieses Wandels? Diesen beiden Fragestellungen wollen wir uns nachfolgend annehmen.

Wenn wir nun wieder die Analogie des Kreisels herbeiziehen, stellen wir fest, dass diese drei Phasen im Lebenszyklus (Evolution, Revolution und Stagnation) eines Unternehmens stets eintreffen können – abhängig vom Fortschritt durch Wandel, dargestellt auf der Y-Achse. Die X-Achse repräsentiert die Zeit, daher gibt es nur eine Richtung – vorwärts.

Wandel kann extern wie auch intern verursacht sein. Einerseits sind es die langfristigen Fortschritte, welche branchenübergreifend auf KMU einwirken (Digitalisierung, Globalisierung, Individualisierung, Urbanisierung, demographischer Wandel, etc.). Andererseits sind KMU auch **kurzfristigen Trends, Hypes** oder sonstigen Einflüsse innerhalb von Branchen oder Märkten unterworfen.

Zudem sind es auch die **Unternehmen selbst**, welche sich wandeln (interner Wandel). Hierzu gehört beispielsweise die Phase des Wachstums oder der Krise, die Unternehmensnachfolge oder der Kauf und Verkauf von Firmen. Dieser interne Wandel wird insbesondere verursacht von Führungskräften, dem Chef oder der Chefin wie auch von Mitarbeitenden. Gleichzeitig kann ein interner Wandel auch durch Kunden, welche spezifische Bedürfnisse an KMU signalisieren oder durch Lieferanten eingefordert werden.

All dies beeinflusst sich gegenseitig. Das Umfeld beeinflusst das Unternehmen – das Unternehmen beeinflusst Individuen – Individuen beeinflussen Unternehmen – Unternehmen beeinflussen Märkte –

Abbildung 8

Fortschritt durch Wandel und dessen Phasen.

Fortschritt durch Wandel

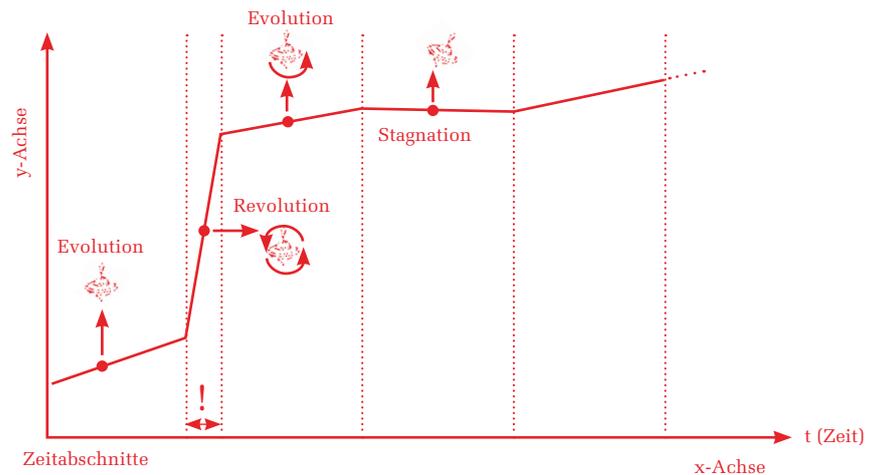
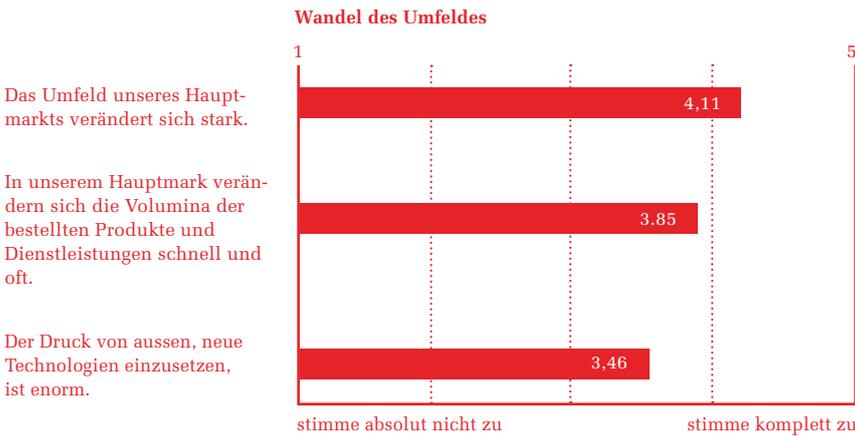


Abbildung 9

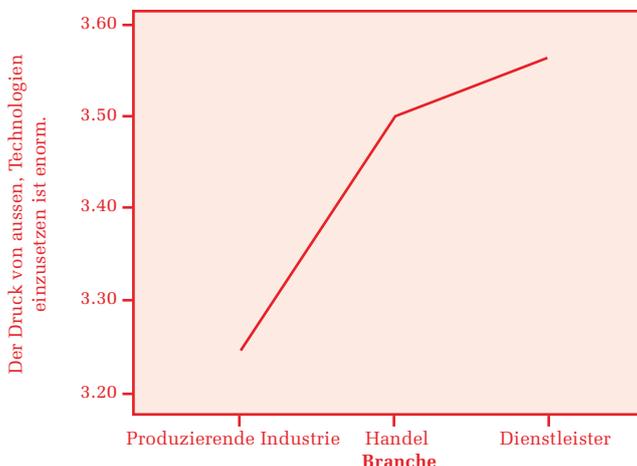
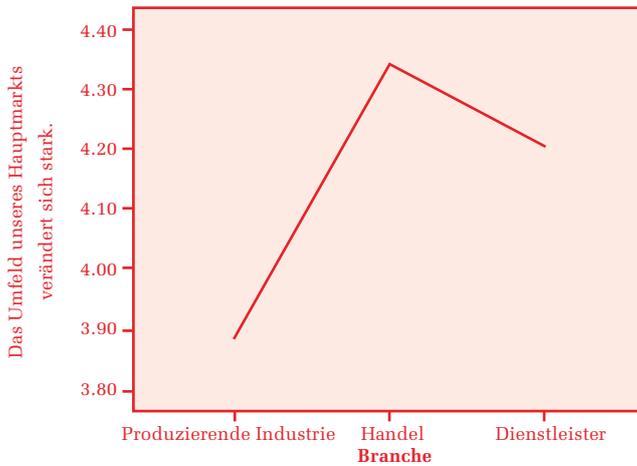
Wandel des Umfeldes.



Das Umfeld unseres Hauptmarkts verändert sich stark.

In unserem Hauptmarkt verändern sich die Volumina der bestellten Produkte und Dienstleistungen schnell und oft.

Der Druck von aussen, neue Technologien einzusetzen, ist enorm.



und so weiter. Wandelt sich ein System schneller als ein anderes, kann dies zu Anpassungsanforderungen führen.

Wir haben uns die unterschiedlichen Systeme, in welchen dieser Wandel stattfindet, etwas genauer angeschaut. Grundsätzlich ist jedoch zu sagen, dass der Wandel bezogen auf alle Systeme als sehr hoch eingestuft wurde.

**Das Umfeld wandelt sich**

Das Unternehmensumfeld im jeweiligen Hauptmarkt ist laut Meinung der Befragten einem starken Wandel unterworfen. Aber auch der Hauptmarkt selbst scheint im Umbruch. Ein veränderndes Umfeld sowie die verschiedenen externen Einflüsse, welche auf uns KMU wirken, verlangen eine stetige Anpassung von Prozessen, Technologien und Know-how.

So wird laut Meinung der Studienteilnehmer der Druck als KMU, neue Technologien einzusetzen, immer grösser. Es wurde auch angegeben, dass KMU in einem immer grösseren Tempo die bestehenden Technologien mit neuen ersetzen müssen. Dieser Wandel hat insbesondere auch einen grossen Einfluss auf Mitarbeitende. Auf diesen Aspekt werden wir etwas weiter unten eingehen.

Es gibt dabei spannende Branchenunterschiede: Die *produzierende Industrie*<sup>3</sup> beispielsweise empfindet diese Veränderung als weniger ausgeprägt als die *Dienstleister*. Am intensivsten wahrgenommen wird dieser Wandel aber vom *Handel*, was aufgrund der vergangenen und aktuellen Veränderungen in dieser Branche nicht verwunderlich erscheint.

Ein wenig anders sieht es bei der Frage aus, ob der Druck von aussen für neue Technologien zunimmt. Die *Dienstleistungsunternehmen* sehen sich diesem, gefolgt vom *Handel*, am stärksten ausgesetzt. Vergleichsweise verspürt sich die *produzierende Industrie* am wenigsten gedrängt, technologische Erneuerungen einzuführen.

<sup>3</sup> Wir verwenden die Begriffe «Produzierende Industrie» und «Produzierendes Gewerbe» synonym.

### Die Kundenbedürfnisse wandeln sich

Kundenbedürfnisse bilden die Grundlage für die Kundenorientierung jedes KMU. Daher ist es enorm wichtig, die Kundenbedürfnisse kontinuierlich zu identifizieren und zu interpretieren. Wie unsere Umfrage zeigt, sind auch die Bedürfnisse der Kunden im kontinuierlichen Wandel.

### Die Mitarbeiterbedürfnisse wandeln sich

Auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden von KMU verändern sich – egal ob ältere oder jüngere Mitarbeitende. Diese sich wandelnden Bedürfnisse stellen KMU vor neue Herausforderungen. Die beispielsweise zunehmende Mobilität und auch Flexibilität im Berufsleben hat einen bedeutenden Einfluss auf die Arbeitswelt. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, müssen sich KMU insbesondere auch mit den sich verändernden Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen und sich überlegen, wie sie mit diesen Bedürfnissen zukünftig umgehen wollen (resp. können). Wir haben die sich ändernden Bedürfnisse in der KMU-Tag-Studie 2017 mit einer offenen Frage eruiert und in gewohnter Manier hier abgebildet: Je grösser das Wort, desto mehr Nennungen hat das jeweilige Wort erhalten.

Wortnennungen wie Streben nach Flexibilität, Teilzeitarbeit, Freizeitbedürfnis, Home-Office, Work-Life-Balance veranlassen uns zur Annahme, dass sich auch die Werte der Mitarbeitenden verändern. Jedoch zeigen die Ergebnisse, dass KMU-Führungskräfte keine grosse Veränderung in der Belastbarkeit ihrer Mitarbeitenden feststellen. Leichte Unterschiede gibt es nach dem Alter der Befragten. Je älter die Befragten sind, desto eher haben diese das Gefühl, dass es eher zu einer leichten Zunahme der Belastung in den letzten drei Jahren geführt hat. Leichte Unterschiede sind auch je nach Funktion im Unternehmen, zu erkennen. So haben operative Geschäftsleitungsmitglieder im Vergleich zu Verwaltungsräten eher den Eindruck, dass es eine leichte Zunahme der Belastbarkeit ihrer Mitarbeitenden gibt.

Abbildung 10

Wandel der Kundenbedürfnisse.



Abbildung 11

Aus Sicht KMU-Führungskräfte: Welche Bedürfnisse verändern sich bei den Mitarbeitenden?



Abbildung 12

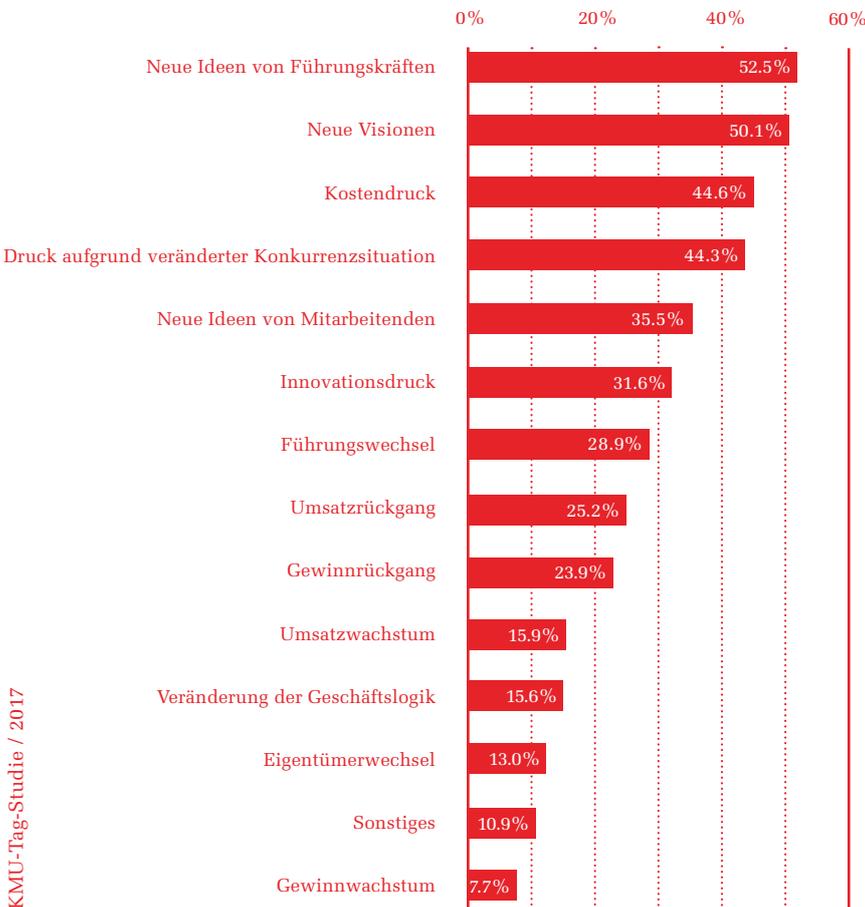
Umfassendste Neuerung in den letzten 2–3 Jahren.



Abbildung 13

Auslöser von Wandel.

Was waren in der Vergangenheit für Sie die Auslöser für Wandel in Ihrem Unternehmen?



Wir wollten zudem auch wissen, ob sich die **Bereitschaft der älteren Mitarbeitenden** «Neues zu lernen» verändert hat?

Auch hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie oben. So ist die Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass sich die Bereitschaft ihrer älteren Mitarbeitenden «Neues zu lernen» nicht wesentlich verändert hat. Unterschiede bei den Antworten lassen sich nach Funktion erkennen. So sind Verwaltungsratsmitglieder und Geschäftsleitungsmitglieder im Vergleich zu Mitarbeitenden im unteren und mittleren Management eher der Ansicht, dass die Bereitschaft der älteren Mitarbeitenden, «Neues zu lernen», zugenommen hat.

**Unternehmen wandeln sich**

Nebst dem Wandel auf individueller Ebene hat uns insbesondere auch interessiert, in welchen organisationalen Bereichen sich KMU in den vergangenen Jahren gewandelt haben. Daher haben wir die Frage gestellt, in welchem Bereich in den vergangenen 2–3 Jahren die umfassendste Neuerung stattgefunden hat, welche auch umgesetzt wurde.

Hier zeigt sich ein eindeutiges Bild: Schweizer KMU wandeln sich insbesondere im Bereich der Digitalisierung. Hierzu gehört ein neuer Webauftritt gleichwohl wie auch neue Software-, ERP- oder EDV Einführungen. Zahlreiche Nennungen konnten wir auch im Bereich der Prozessoptimierung und des Lean-Managements erkennen.

**Kurz und bündig:**

KMU sind und bleiben im Wandel. Treiber sind die Veränderungen der Märkte, sich ändernde Kundenbedürfnisse oder auch interner Wandel wie Veränderungen der Bedürfnisse der Mitarbeitenden oder auch Neuerungen im Bereich Digitalisierung oder Lean Management.

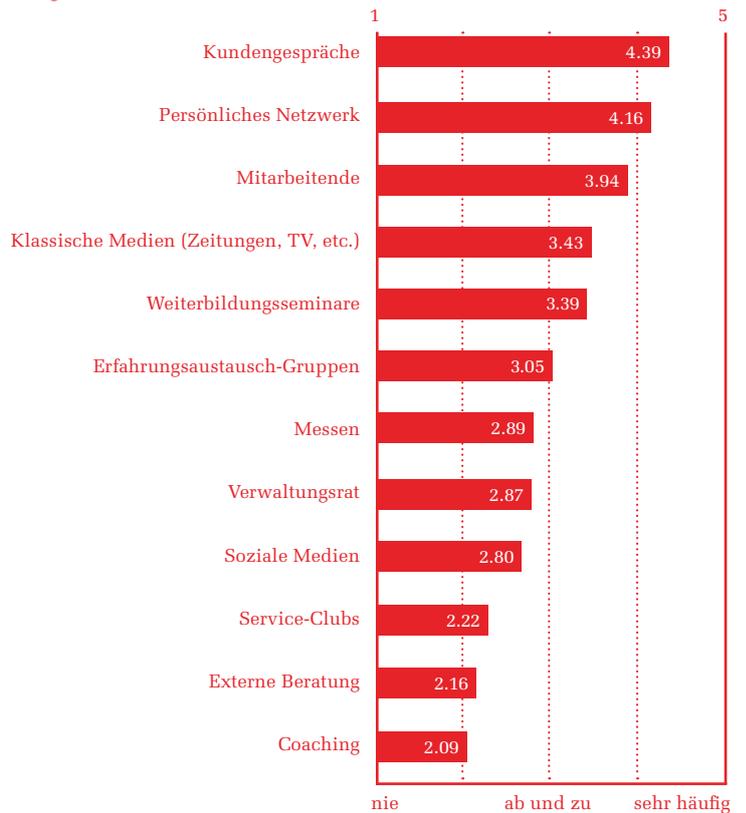
**Auslöser von Wandel**

Die Notwendigkeit von Wandel wird von verschiedenen inneren und äusseren Faktoren beeinflusst. Wie wir oben beschrieben haben, stehen KMU zunehmend einer dynamischeren Umwelt gegenüber, die

Abbildung 14

Frühindikatoren von Trends.

Wie häufig nutzen Sie folgende Frühindikatoren in Bezug auf Trends/Veränderungen im Markt?



eine ständige Anpassung der eigenen Strukturen erfordert.

Nebst dem durch äussere Einflüsse ausgelösten Wandel existiert gerade im KMU-Kontext auch häufig ein Wandlungsbedarf aufgrund interner Entwicklungsprozesse. Um dies genauer zu verstehen, haben wir unsere Umfrage-Teilnehmenden gefragt, was für sie in der Vergangenheit die Auslöser für Wandel in Ihrem Unternehmen waren. Häufig genannt wurden neue Ideen von Führungskräften oder auch neue Visionen. Interessant ist auch, dass ein Gewinnrückgang eher zu Wandel führt im Vergleich zu einem Gewinnwachstum. Eigentlich würde man vermuten, dass ein Gewinnwachstum zu mehr finanziellen Ressourcen führt, welche Investitionen in Erneuerung und Weiterentwicklung erlauben. Jedoch werden auch hier häufig Auslöser wie Kostendruck oder veränderte Konkurrenzsituation genannt. Diese können wiederum zu Unternehmenskrisen führen und unter Umständen einen Unternehmenswandel fordern.

Was heute erfolgreich ist, muss morgen schon nicht mehr erfolgreich sein. Optimal in diesem Zusammenhang wäre natürlich ein proaktives Handeln, das heisst die Einleitung von Wandel, bevor dessen Notwendigkeit offensichtlich wird. Dies stellt in der Praxis jedoch meist kein einfaches Unterfangen dar. Insbesondere wenn ein Umfeldwandel oft nicht einfach vorhersehbar ist. Umso mehr hat uns interessiert, welche Frühindikatoren KMU-Führungskräfte nutzen, um Trends oder Veränderungen im Markt rechtzeitig zu erkennen.

Kundengespräche oder das persönliche Netzwerk werden als Frühindikatoren am häufigsten genutzt. Unter den weiteren Angaben erwähnten unsere Umfrage-Teilnehmenden auch Kundenzufriedenheitsumfragen oder Inputs von Lieferanten. Auch Mitarbeitende oder klassische Medien wurden häufig genannt.

Ausserdem haben wir festgestellt, dass es in Bezug auf die Nutzung der Frühindikatoren Altersunterschiede gibt. Es scheint vor allem bei den Messebesuchern signifikante Unterschiede zu geben. So

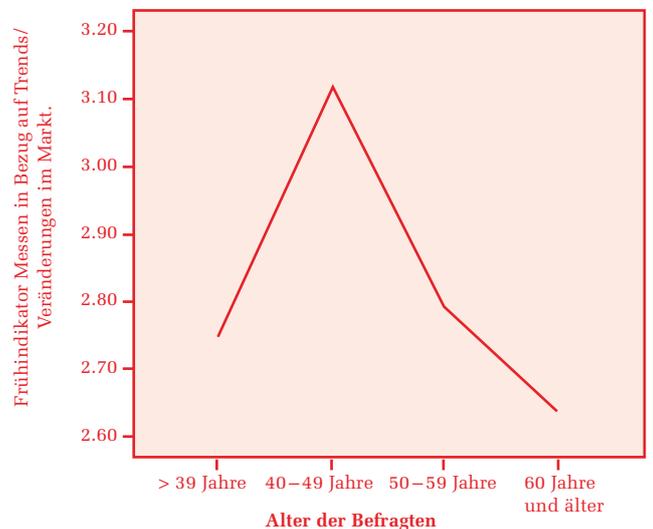


Abbildung 15

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Wandel.



Abbildung 16

Misserfolgskriterien in Veränderungsprozessen.



scheinen insbesondere die 40-49-jährigen diese Art der ‚Informationsbeschaffung‘ intensiv zu nutzen.

**Umgang mit Wandel**

Der Wandel der erwähnten internen und externen Rahmenbedingungen führt zu einem Veränderungsdruck, wodurch KMU entweder durch eigenen Antrieb Veränderungen planen oder zum Teil auch zu Veränderungen gezwungen werden.

Wie bereits im Kapitel Umgang mit Dynamik erläutert wurde, sehen sich Unternehmerinnen und Unternehmer mit der ständigen Herausforderung konfrontiert, sich zwischen Bewahren und Erneuern zu entscheiden. Sollten Sie sich bewusst für das Bewahren entscheiden – man könnte dies auch **Igeltaktik** nennen –, so schotten Sie sich bewusst gegenüber den Veränderungen des Umfeldes ab. Dies mag kurzfristig eine gelungene Möglichkeit sein, auf Wandel zu reagieren – früher oder später müssen sie sich aber dem Veränderungswettbewerb stellen. Sie erinnern sich; ansonsten bleibt der Kreis stehen bzw. fällt um.

Können oder wollen Sie nicht auf die Igeltaktik zurückgreifen, so entscheiden Sie sich dazu, sich an Umweltbedingungen oder Marktveränderungen anzupassen. Wandel kann dann als Reaktionsmuster gesehen werden, mit dessen Hilfe Anpassungserfordernisse erfüllt werden können.

Was die Erfolgs- oder Misserfolgskriterien bei der Umsetzung von Wandel sind, haben wir in der KMU-Tag-Studie 2017 herausgefunden:

Als zentrale Erfolgsfaktoren werden die **Mitarbeitenden** und vor allem die Einbindung von Mitarbeitenden erwähnt. Auf diese Faktoren werden wir etwas weiter unten vertiefter eingehen. Bei den Misserfolgskriterien werden Themen wie hohe Kosten, Passivität der Führungscrew, Ressourcenknappheit und ein zu hoher Aufwand genannt. Insbesondere aber auch die Faktoren Veränderungsträgheit und Mitarbeiterwiderstand stellen Hindernisse für einen erfolgreichen Veränderungsprozess dar.

Damit ist wiederum eine zentrale Thematik angesagt – hier als Frage formuliert: «Wie verhalte ich mich in meiner unternehmerischen Verantwortung gegenüber meinen Mitarbeitenden, wenn:

1. Wir eine grosse Veränderung initialisieren werden?
  2. Damit gewiss ist, dass der emotionale Zustand meiner Mitarbeitenden mit einer «gewaltigen Achterbahn» verglichen werden kann?
  3. Ich auf die komplette Solidarität samt Mitwirkung aller angewiesen bin, weil sonst das Projekt ein Albtraum wird?
- ... und hier sind wir bereits mitten im Thema Emotionen bzw. Umgang mit Emotionen.

### Umgang mit Emotionen in Veränderungsprozessen

Wir haben die Teilnehmenden der Umfrage hierzu mit einigen Aussagen konfrontiert und nachgefragt, wie sie dazu stehen - hier auf der rechten Seite zu sehen.

Spannend ist insbesondere, dass auch hier wiederum die Balance zwischen Euphorie und Angst (Respekt) ganz klar zu erkennen ist. Wobei wir auch klare Unterschiede in unserer Studie erkennen konnten. Beispielsweise fühlen sich Führungskräfte in einem Unternehmen mit einem höheren Exportanteil deutlich euphorischer in Veränderungsprozessen als solche ohne Exportanteil. Gleiches gilt auch für unterschiedliche Persönlichkeitstypen. So ist der dynamische Persönlichkeitstyp deutlich euphorischer in Veränderungsprozessen als der Gesellige und insbesondere auch als der Strukturierete. Zu guter Letzt konnten wir auch feststellen, dass sich Führungskräfte in jungen Unternehmen in Veränderungsprozessen euphorischer fühlen als Führungskräfte in etablierten Unternehmen.

Auch konnten wir feststellen, dass die Veränderungsbereitschaft von Führungskräften je nach Grösse des Unternehmens abnimmt.

Menschen, die Wandel initialisieren, wissen genau, worum es sich bei Veränderungsprozessen handelt. Tunnelblick samt schwachem Licht am Ende, Kno-

**Abbildung 17**

#### **Umgang mit Wandel 1.**

##### **Umgang mit Wandel**

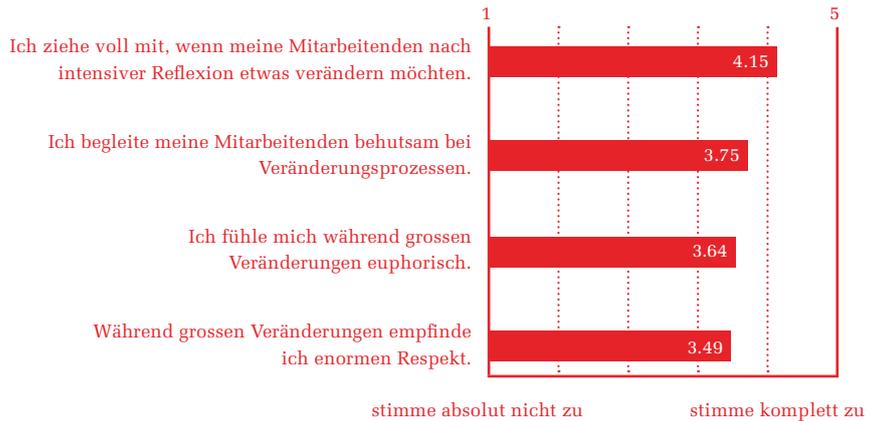


Abbildung 18

## Doppelte W-Kurve/Emotionale Veränderungslogik.

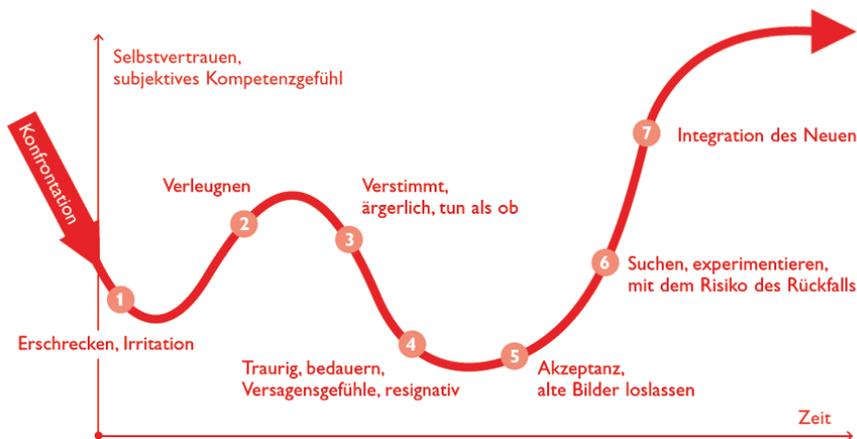


Abbildung 19

## Doppelte W-Kurve/Mein Verhalten als Führungspersönlichkeit.



chenarbeit, harte Verhandlungen, Trauer, Einsamkeit als Chef und dann doch die Entdeckung von Verbündeten, die am gleichen Strick ziehen... die ersten Lichtblicke, kleine, wohltuende Erfolge.

Als möglicher Ratgeber könnte Ihnen hierfür die sogenannte **doppelte W-Kurve** dienen (siehe Abbildung 18). Die doppelte W-Kurve zeigt auf, wie sich Betroffene und Mitarbeitende fühlen, wenn eine grosse Veränderung auf sie zukommt. Aber viel wichtiger, sie zeigt auch auf, wie Sie sich verhalten können, damit der Veränderungsprozess (Zuversicht im Wandel) gelingt.

Der Mensch tickt halt einfach so: Da kommt eine grosse Veränderung auf ihn zu. Die emotionale Stabilität (Balance zwischen Angst und Euphorie) gerät aus den Fugen. Man ist quasi im Freifall und wird buchstäblich aus seiner emotionalen Komfortzone herausgerissen und nach unten gezogen:

- Zuerst kommt die Irritation, man erschrickt, befindet sich im schockartigen Zustand. Dann folgt die sogenannte Verleumdung: «Das kann doch einfach nicht wahr sein!». Damit versucht man, seine Emotionen wieder in Griff zu bekommen.
- Doch die wahrgenommene Realität spricht eine andere Sprache. Dadurch wird man wütend, verstimmt und schliesslich auch traurig. Man begreift nach und nach, dass sich die Dinge tatsächlich verändert haben und man nichts dagegen tun kann.
- Aus diesem unseligen Versagensgefühl entwickelt sich mit der Zeit eine Akzeptanz, dass sich die Welt nun wirklich verändert hat. Man begibt sich auf einen neuen Weg, akzeptiert die Veränderung und nimmt die neue Realität auf.
- Schliesslich integriert man das Neue, adaptiert es und erlangt die Gewissheit, dass die Vergangenheit dort ist, wo sie sein muss.

Führungskräfte tun also gut daran, die psychologische W-Kurve zu verinnerlichen und zu überlegen, wie sie sich gegenüber betroffenen Mitarbeitenden bei einem Veränderungsprozess einbringen können. Einen erfolgreichen Umgang mit der W-Kurve be-

dingt eine gute Kommunikation, wie auch Tugenden wie Mut, Ehrlichkeit, Offenheit und Zuverlässigkeit. Alles wichtige Aspekte welche auch von unseren Umfrage-Teilnehmenden genannt wurden. Es muss aber auch festgehalten werden, dass nicht alle Mitarbeitenden vollumfänglich mitziehen (siehe Abbildung 20). Das heisst, als Führungskraft benötigt man Überzeugungskraft und Durchhaltevermögen.

- Dies führt uns zu wichtigen Erfolgsfaktoren für den Umgang mit Emotionen in Veränderungsprozessen:
- Als Führungskraft ist man der W-Kurve genauso ausgesetzt wie seine Mitarbeitenden. Jedoch sind Führungskräfte zusätzlich gefordert, da sie den Prozess des W-Verlaufs ihrer Mitarbeitenden begleiten müssen.
  - Die Angst der Mitarbeitenden muss erkannt werden. Da gibt es keine Kompromisse. Und dabei braucht es unbedingt den Abstand des Chefs / der Chefin. Man muss klar bleiben, Verständnis zeigen und bloss nicht «auf Kumpel» machen.
  - Die Traurigkeit der Mitarbeitenden läutet das zweite Tal des «W» ein. Dabei ist nun das Verständnis des Chefs von zentraler Bedeutung und auch seine Wertschätzung gegenüber dem Vergangenen. Bloss bitte nie sagen: «Das Vergangene war halt katastrophal» oder «Ja, der fristlos entlassene CEO war halt eine komplette Niete» (natürlich kriminelle Handlungen ausgeschlossen).
  - Danach folgt die behutsame Begleitung in das «Neue» und die Unterstützung aller.

**Strategische Veränderungen und Digitale Transformation**

Zuversicht im Wandel – auf organisationaler Ebene mag dies als Formel gut passen. Auf die Frage hin «Wann ist ein Unternehmen für den Wandel bereit?» haben einige Wissenschaftler zahlreiche Firmen untersucht und herausgefunden, dass folgende vier Faktoren gegeben sein müssen, damit ein Unternehmen sich wandeln kann:

Nur wenn die Vision, die Dringlichkeit, erste konkrete Schritte und Kapazität vorhanden sind und das Ergebnis dieser Multiplikation grösser als das

**Abbildung 20**

**Wie Mitarbeitende mit Veränderungen umgehen.**



**Abbildung 21**

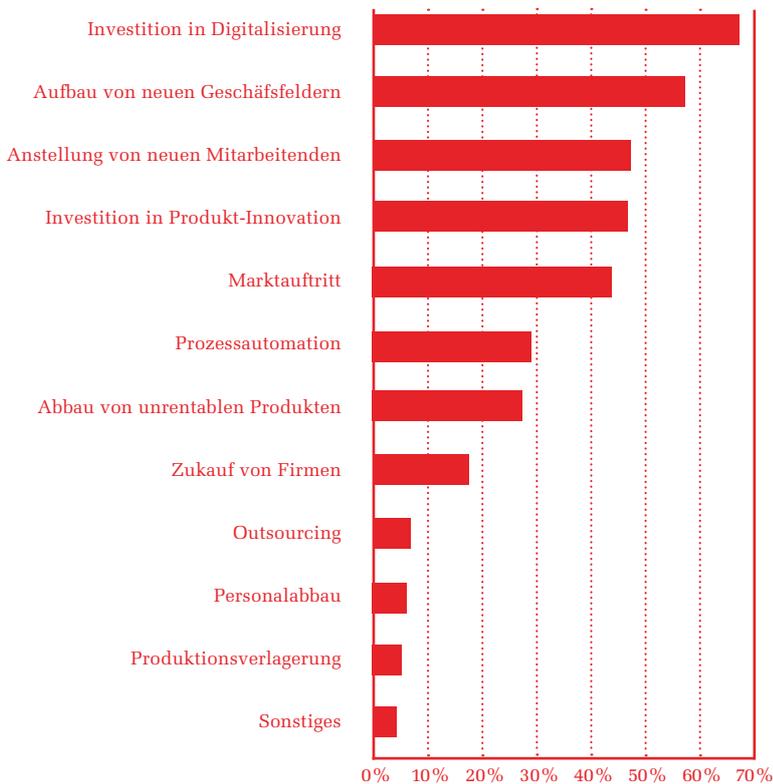
**Bereitschaft für Wandel.**



Abbildung 22

## Strategische Initiativen.

Falls Sie zukünftig strategische Veränderungen planen – in welchen der nachfolgenden Bereichen?



wahrgenommene Risiko ist, dann ist ein Unternehmen bereit für den Wandel. Bei der organisationalen Perspektiven geht es also weniger um Emotionen sowie die Haltung und Bereitschaft unternehmerisch handelnder Persönlichkeiten, sondern es geht um Struktur, Strategie, Kultur und Prozesse.

Uns hat insbesondere interessiert, was genau diese **nächsten konkreten Schritte** sind, welche KMU-Führungskräfte mit ihren Unternehmen planen. Spannend ist, dass das Thema **Digitalisierung** mit grossem Abstand am häufigsten genannt wurde. Aber auch die Diversifikation, d.h. der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern und die Investition in Produkt-Innovationen wurden als geplante strategische Veränderung häufig erwähnt. Es zeigt sich, dass das heutige Umfeld dynamisch erscheint und somit Veränderungen notwendig macht. Besonders gefreut hat uns auch, dass zahlreiche KMU planen, neue Mitarbeitende anzustellen und in neue Stellen zu investieren.

Uns erstaunt diese Tatsache nicht, dass über 66% aller Umfrage-Teilnehmenden angegeben haben, dass Sie zukünftig in die Digitalisierung ihrer Betriebe investieren wollen. Das Thema scheint aktuell omnipräsent zu sein. Die Zeitungen produzieren Spezialbeilagen zum genannten Thema und auch Konferenzen und Tagungen zur Digitalen Transformation schiessen wie Pilze aus dem Boden.

Daher wollten wir wissen, wie KMU-Führungskräfte den aktuellen **Fortschritt der eigenen Digitalisierung** in Ihrem Unternehmen einschätzen.

Grundsätzlich sehen sich KMU in ihren Fortschritten bei der Digitalisierung als mittelmässig an. Sie beschreiben sich zwar allesamt nicht als Digitalisierungs-Helden, jedoch sehen Sie sich als überdurchschnittlich digitalisiert. Kleinunternehmen zwischen 10 und 49 Mitarbeitenden, schätzen ihren Fortschritt der Digitalisierung mit 61% am höchsten ein. Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden sehen sich im Vergleich zu KMU am wenigsten weit bezüglich der Digitalisierung. Die

Frage ist nun, an was dies liegen könnte: an der Wahrnehmung oder der wirklichen Umsetzung. Grossunternehmen könnten etwa die Tragweite anders wahrgenommen haben oder es ist wirklich so, dass sie weniger weit sind.

**Kurz und bündig:**

KMU schätzen ihren Fortschritt bezüglich der Digitalisierung höher ein als Grossunternehmen

Signifikante Branchenunterschiede sind insbesondere zwischen dem produzierenden Gewerbe und den Dienstleistern zu erkennen. So schätzen Vertreter von Dienstleistungsunternehmen ihren digitalen Fortschritt höher ein als Vertreter der produzierenden Industrie.

**Einführung von neuen Technologien**

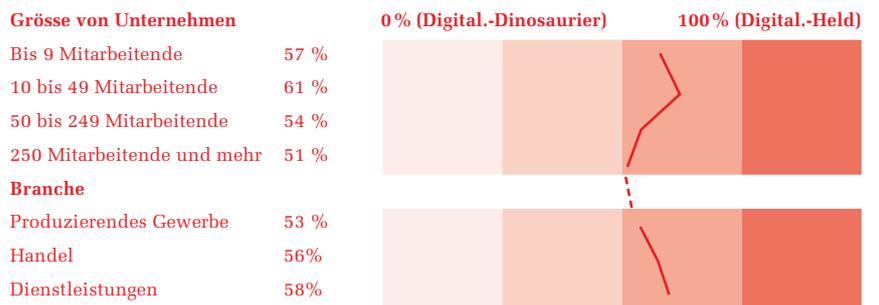
KMU sehen sich mit einer grossen Anzahl an aktuellen Projekten rund um die Digitalisierung konfrontiert. Besonders in den Bereichen Prozessoptimierung, Marketing und Produktentwicklung werden aktuell zahlreiche Projekte angepackt und neue Technologien eingeführt.

Der Bereich Prozessoptimierung wird unsere KMU auch zukünftig beschäftigen, denn die Optimierung der Prozesse scheint ein Dauerthema zu sein. Darüber hinaus sehen unsere Umfrage-Teilnehmenden auch im Bereich Datenmanagement weiteren Nachholbedarf. Auch auf Seiten des Marktes wird viel investiert und wurde bereits viel unternommen. Neue Technologien scheinen fast alle Bereiche des Unternehmens zu betreffen. Spannend wäre auch die Frage, inwiefern diese Bereiche durch Technologie miteinander vernetzt werden.

**Abbildung 23**

**Fortschritt der Digitalisierung.**

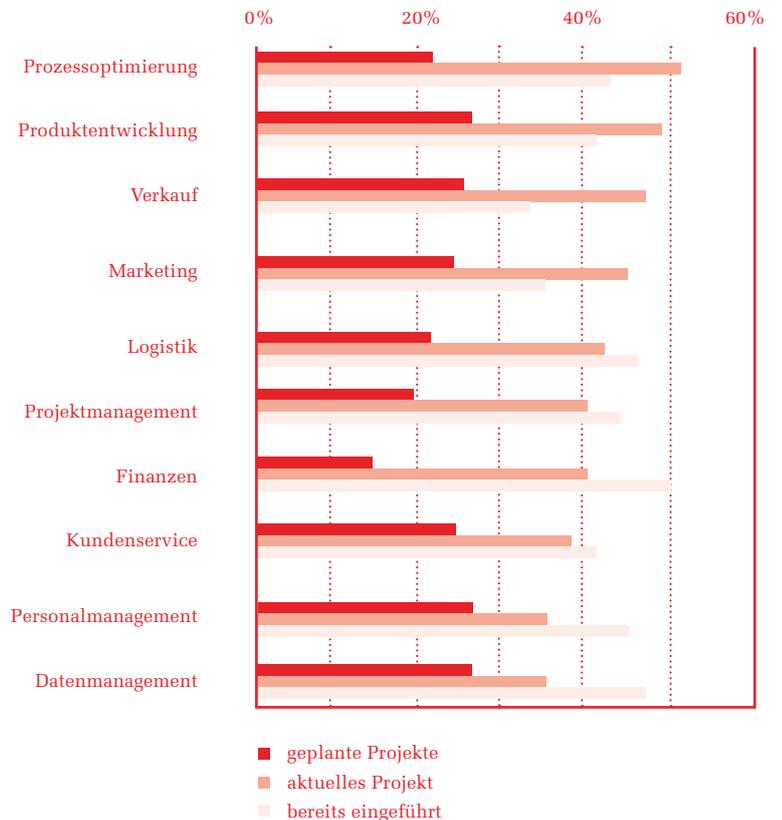
Wo stehen wir bei der digitalen Transformation?



**Abbildung 24**

**Digitale Transformation – geplante und bereits eingeführte Projekte.**

In welchen der nachfolgenden Bereiche hat Ihr Unternehmen neue Technologien geplant oder bereits eingeführt?



# ANGABEN ZUR STICHPROBE

## Personen- und Funktionsangaben

Merkmal	Mittelwert	Standardabweichung	N
Alter	49.50	9.818	461
Dienstjahre im Unternehmen	14.88	10.397	456
Merkmal	Ausprägung	N	%
Geschlecht	männlich	387.7	84.1
	weiblich	73.3	15.9
<b>Funktion im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
	VRP / VR	144	30.8
	CEO	215	45.9
	CFO	41	8.8
	GL-Mitglied	126	26.9
	Abteilungsleiter	61	13
	Projektleiter / Vertriebsleiter	63	13.5
	andere Funktion	63	13.5
<b>Unternehmensanteil</b>	kein oder Minderheitsanteil	203	51.92
	Mehrheitsanteil	188	48.08
<b>Menschentypen</b>	Dynamisch	102	27.3
	Strukturiert	187	50
	Gesellig	85	22.7

## Unternehmensangaben

Merkmal	Median*	N	
Alter Unternehmen	50.00	399	
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeit)	45.00	399	
Umsatz 2016 in Mio. Fr.	11.55	318	
Merkmal	Ausprägung	N	%
Branche	Dienstleistung	310	67.1
	Industrie, andere	152	32.9
<b>Unternehmensbesitz</b>	Familienunternehmen	213	48
	Nicht-Familienunternehmen	231	52

\* Aufgrund der teilweise stark unterschiedlichen Angaben werden die Medianwerte ausgewiesen.

## Weitere Angaben zum Unternehmen und seinem Umfeld

Weitere Angaben	Mittelwert	Standardabweichung	N
Wettbewerbsintensität**	4.0689	0.89937	380
Performance der letzten drei Jahre im Vergleich mit dem direkten Wettbewerb***	4.46	0.83	392

\*\* Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stimme absolut nicht zu») bis 5 («stimme komplett zu»).

\*\*\* Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stark unterdurchschnittlich») bis 5 («stark überdurchschnittlich»).



