



Unternehmensphilosophie und Management-Fokus in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Unternehmerbefragung 2013

Messbare Steigerung des Unternehmenserfolgs
durch Verbesserung der persönlichen Leistung

Über diese Studie

Eine **Unternehmensphilosophie mit Visionen, Werten und Leitbildern** - in Großunternehmen sind diese Elemente der Unternehmenskultur schriftlich festgelegt. Aber wie sieht es in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus?

Mit Hilfe der Unternehmerbefragung bei Inhabern und Führungskräften wollte **BEITRAINING®** folgende Punkte herausfinden:

- Welche Bedeutung wird einer Unternehmensphilosophie speziell in kleinen und mittleren Unternehmen beigemessen?
- Welchen Management-Fokus präferieren KMU?
- Welche Einstellungen haben KMU zu Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit?

Teilnehmer

Die Umfrage wurde im Februar und März 2013 als Online-Umfrage von **BEITRAINING®** im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Teilgenommen haben **207 Unternehmer und Führungskräfte**.

Teilnehmer nach Geschlecht		Teilnehmer nach Sitz des Unternehmens		Teilnehmer nach Position im Unternehmen		Teilnehmer nach Anzahl Mitarbeiter des Unternehmens	
Frauen	27%	Deutschland	72%	Inhaber	66%	Bis zu 10	48%
Männer	73%	Österreich	25%	Angestellter Geschäftsführer	10%	11 bis 20	15%
		Schweiz	2%	Manager	14%	21 bis 50	15%
		Sonstiges	1%	Angestellter	8%	51 bis 200	11%
				Keine Angabe	2%	201 und mehr	9%
						Keine Angaben	2%

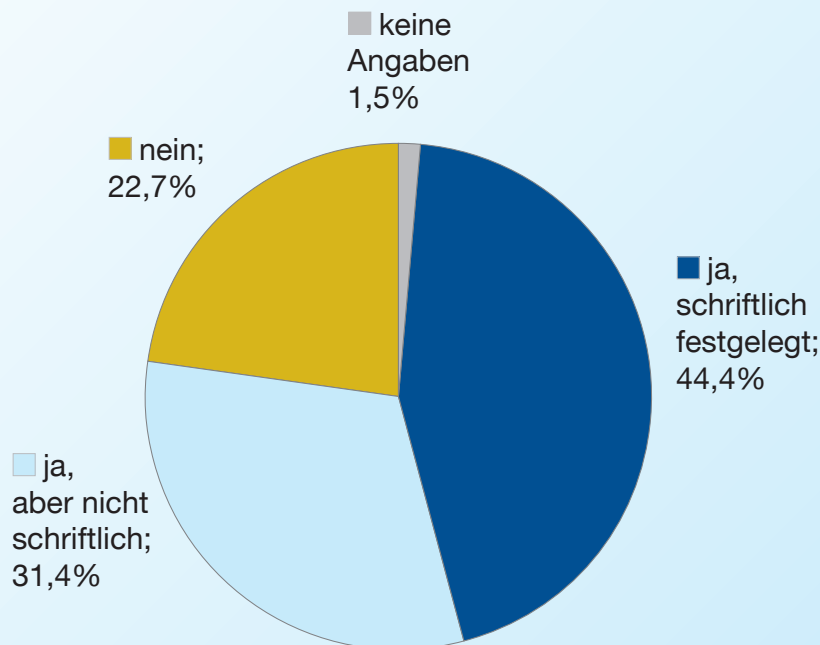
Die Ergebnisse

Unternehmensvision und Leitbilder oftmals nur im Kopf der Führungskraft

Die Unternehmensvision beschreibt das Bild des Unternehmens in der Zukunft. Wo will das Unternehmen einmal stehen? Die Definition der Vision ist alleinige Aufgabe des Unternehmers. Wer eine klare Vision hat und diese auch weitergibt, kann auch andere damit begeistern und mitreißen.

Insgesamt haben Dreiviertel der Unternehmen eine Unternehmensvision. Bei **44,4 Prozent** der **befragten KMU** liegt diese **schriftlich definiert** vor und ist somit auch Mitarbeitern und Kunden des Unternehmens zugänglich. Bei fast einem Drittel der Befragten existiert die Unternehmensvision jedoch nur im Kopf der Führungskraft. Das bedeutet wiederum, dass ihre Verbreitung allein durch die Führungskraft geschehen kann. Fast **23 Prozent** der KMU haben **keine Unternehmensvision**.

Verfügt Ihr Unternehmen über eine klar definierte Unternehmensvision?

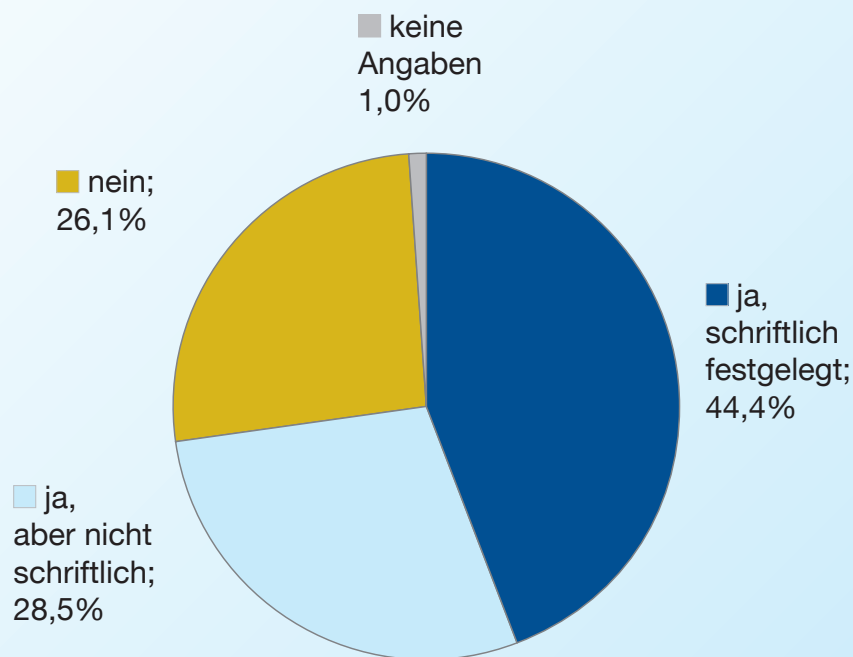


Die Ergebnisse

Leitbilder und Werte geben einen Handlungsrahmen für den Umgang mit Kollegen, Kunden und externen Partnern vor, der für alle Mitarbeiter verbindlich ist. Sie können von Mitarbeitern mitgestaltet werden. Schließlich nützen auf dem Papier definierte Werte wenig, wenn sie nicht gelebt werden. Die Diskussion um gemeinsame Werte kann teamfördernd und prägend für die Mitarbeiter wirken.

Aus der Befragung geht hervor, dass Vision und Werte in der Regel parallel festgeschrieben sind. Entsprechend ähnlich fallen die Ergebnisse der beiden Fragen aus. Etwa ein Drittel der befragten KMU-Führungskräfte gibt demnach an, zwar Leitbilder und Werte definiert zu haben, die jedoch nicht schriftlich vorliegen.

Hat Ihr Unternehmen eine Unternehmensphilosophie mit Leitbildern bzw. Werten entwickelt, die die Verhaltensgrundlagen gegenüber Kollegen und Kunden regelt?



Die Ergebnisse

Mitarbeitergespräche für die Durchsetzung der Unternehmensphilosophie

Eine **Unternehmensphilosophie hilft** nur, wenn sie nicht nur auf dem Papier oder im Kopf der Führungskräfte existiert, sondern auch **gelebt wird**. Bei den Maßnahmen zur Durchsetzung der Unternehmensphilosophie setzen KMU vor allem auf regelmäßige Mitarbeitergespräche und definierte Qualitätsstandards. Nur ein Drittel greift auf Schulungen und Training zurück. Ein Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter existiert nur in 28 Prozent der befragten Unternehmen.

Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen zur Durchsetzung der Unternehmensphilosophie?

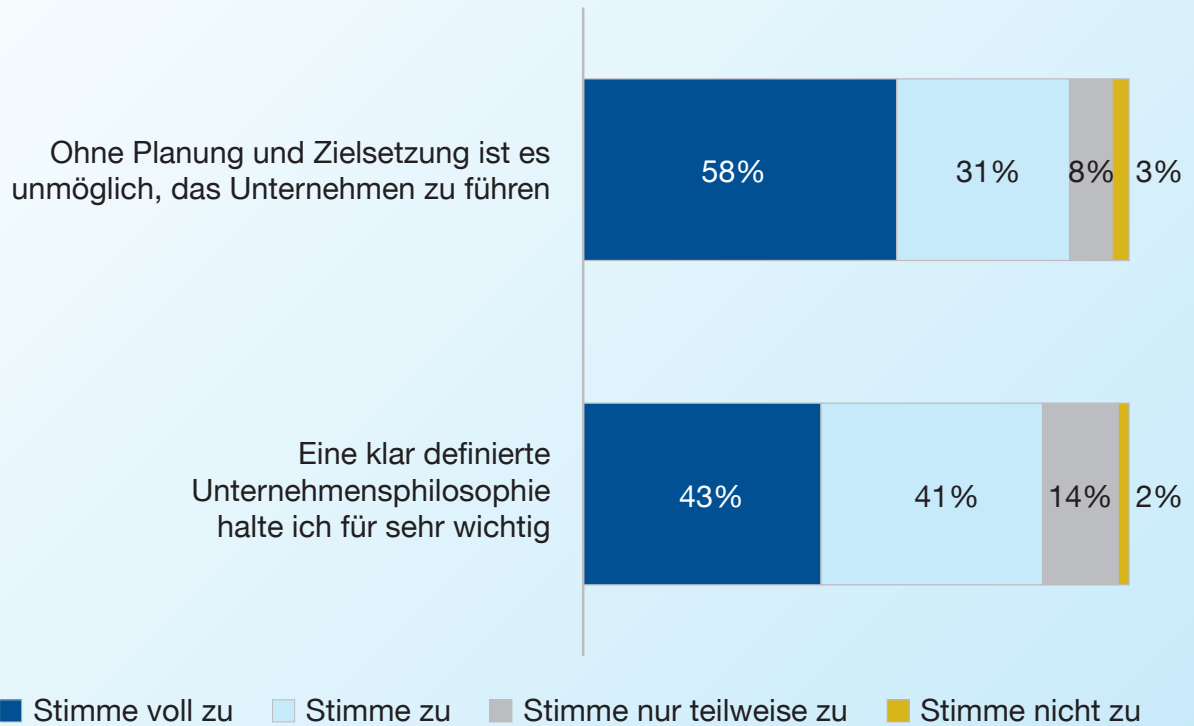
Mehrfachnennung möglich



Die Ergebnisse

Gefragt nach Ihren Einstellungen, kann man feststellen, dass **Planung und Zielsetzung** von den Befragten für **noch wichtiger** erachtet werden, als die Unternehmensphilosophie. Die **Zustimmung** gesamt liegt jedoch bei beiden Aussagen bei **85 bzw. 90 Prozent**, was beweist, dass sich Führungskräfte in KMU über die Bedeutung einer langfristigen Ausrichtung des Unternehmens sehr wohl bewusst sind.

Was ist Ihnen bezüglich Ihres unternehmerischen Handelns besonders wichtig?



Die Ergebnisse

Die Mehrheit der KMU bekennt sich zum Kunden-Fokus

Die Definition des **Management-Fokus** ist eine **Grundsatz-Entscheidung** für das **Unternehmen**, egal wie groß es ist und in welcher Branche es tätig ist. Der Management-Fokus stellt eine prinzipielle Sichtweise dar, die allen unternehmerischen Entscheidungen bewusst oder unbewusst zu Grunde liegt. In der Praxis haben sich **vier verschiedene Ausrichtungen** herausgebildet. Neben dem hier nicht abgefragten Vertriebsfokus, der schnelle Verkaufserfolge in den Vordergrund stellt, sind das **die 3 Folgenden**:

Der **Kosten-Fokus** bedeutet, dass das Unternehmen die **Kostenführerschaft anstrebt**. Meist ist dies verbunden mit der Preisführerschaft, denn man möchte der günstigste Anbieter auf dem Markt sein. Der Gewinn liegt dabei in der Masse. Als Händler braucht das Unternehmen im Umkehrschluss die günstigsten Einkaufskonditionen. Dienstleistungsanbieter müssen ihre Leistungen so standardisieren, dass sie möglichst vielen Interessenten gerecht werden können.

Hinter dem **Produkt-Fokus** steckt die Annahme, dass der **Kunde bereit ist, für eine bessere Qualität auch mehr zu zahlen**. Ziel ist es daher, stets die besten Produkte/Dienstleistungen anbieten zu können. Qualität und Innovation stehen im Fokus. Die Mitarbeiter sind meist stolz, in einem solchen Unternehmen zu arbeiten.

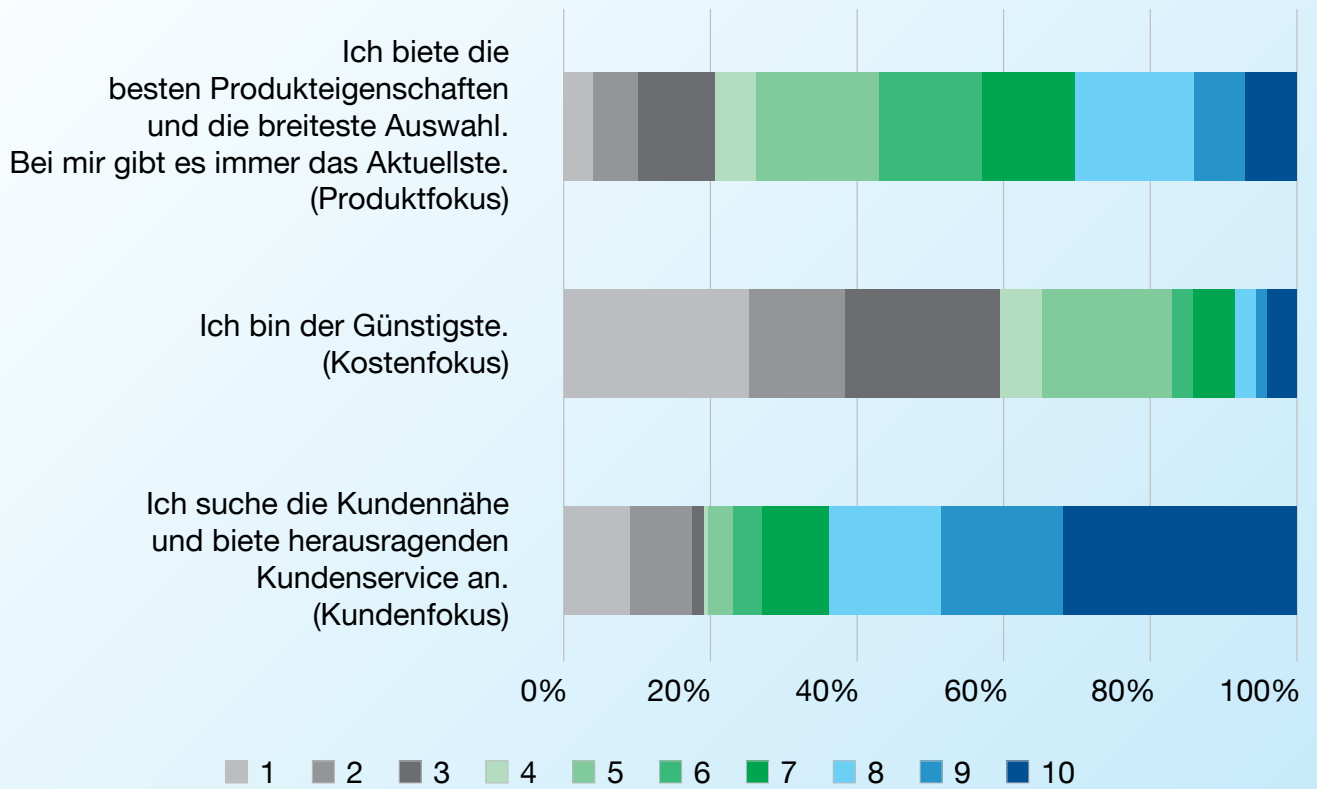
Der **Kunden-Fokus** legt die Konzentration auf **die Bedürfnisse der Kunden**. Diese müssen zunächst erkannt werden, um dann erfüllt, ja möglichst sogar übertroffen, werden zu können. Dazu ist der Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen unerlässlich. Hinter dem Kunden-Fokus verbirgt sich nicht etwa Idealismus, sondern die Erkenntnis, dass es einfacher ist, einem zufriedenen Kunden weitere Produkte zu verkaufen, als immer wieder Neukunden zu finden. Es geht darum, der Anbieter zu sein, der die Kundenbedürfnisse zu einem angemessenen Preis und zum richtigen Zeitpunkt am besten erfüllen kann.

Die Ergebnisse

Wie gewinnen Sie in der Regel Ihre Kunden?

Bewertet auf einer Skala von 1 bis 10.

1 bedeutet *nicht zutreffend*, 10 bedeutet *sehr wichtig*.



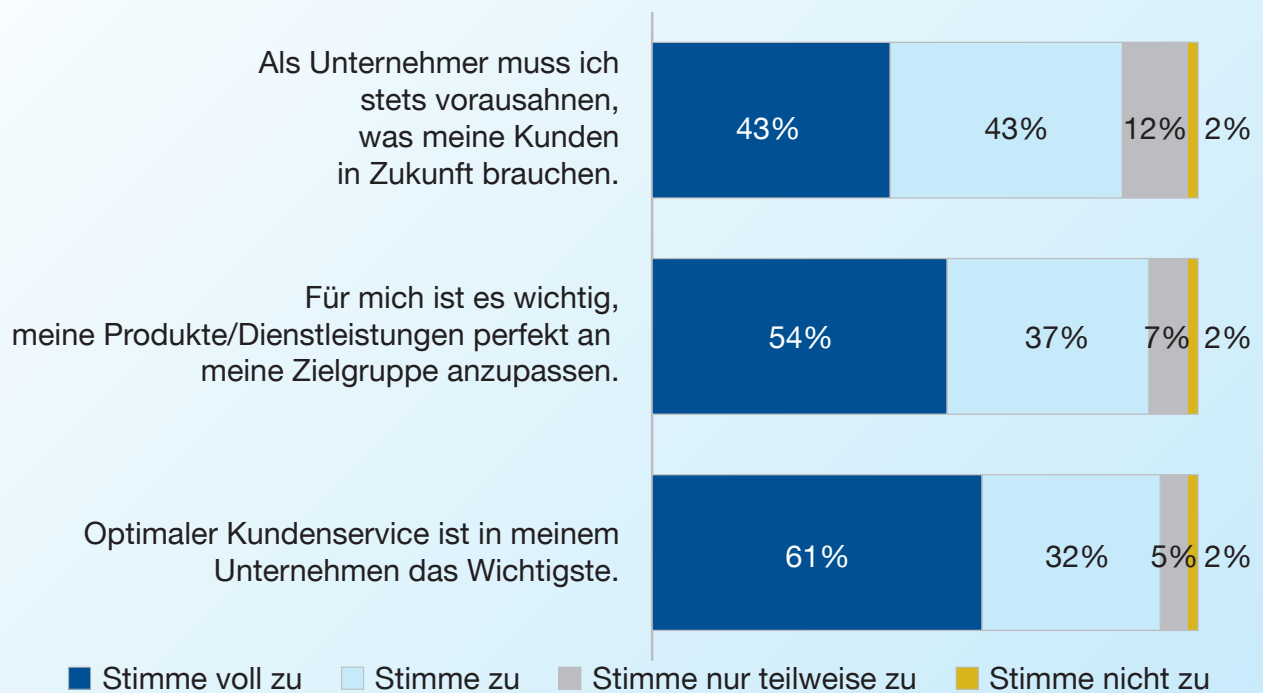
Unsere Studie zeigt für die **Mehrheit** der Befragten eine klare Tendenz zum **Kunden-Fokus**, gefolgt vom Produkt-Fokus.

Die Ergebnisse

Kundenorientierung und Kundenservice steht an erster Stelle

Das ausgeprägte Bekenntnis zum **Kunden-Fokus** spiegelt sich in den Einstellungen der Befragten wider. Der Aussage, dass **optimaler Kundenservice das Wichtigste** für das Unternehmen ist, stimmen die Führungskräfte fast ausnahmslos bei. Ebenso wird die Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an die Zielgruppen als ausgesprochen wichtig erachtet. Vorausahmen, was die Kunden in Zukunft brauchen, findet zwar ebenfalls breite Zustimmung, jedoch nicht mit der gleichen Deutlichkeit.

Was ist Ihnen bezüglich Ihres unternehmerischen Handelns besonders wichtig?

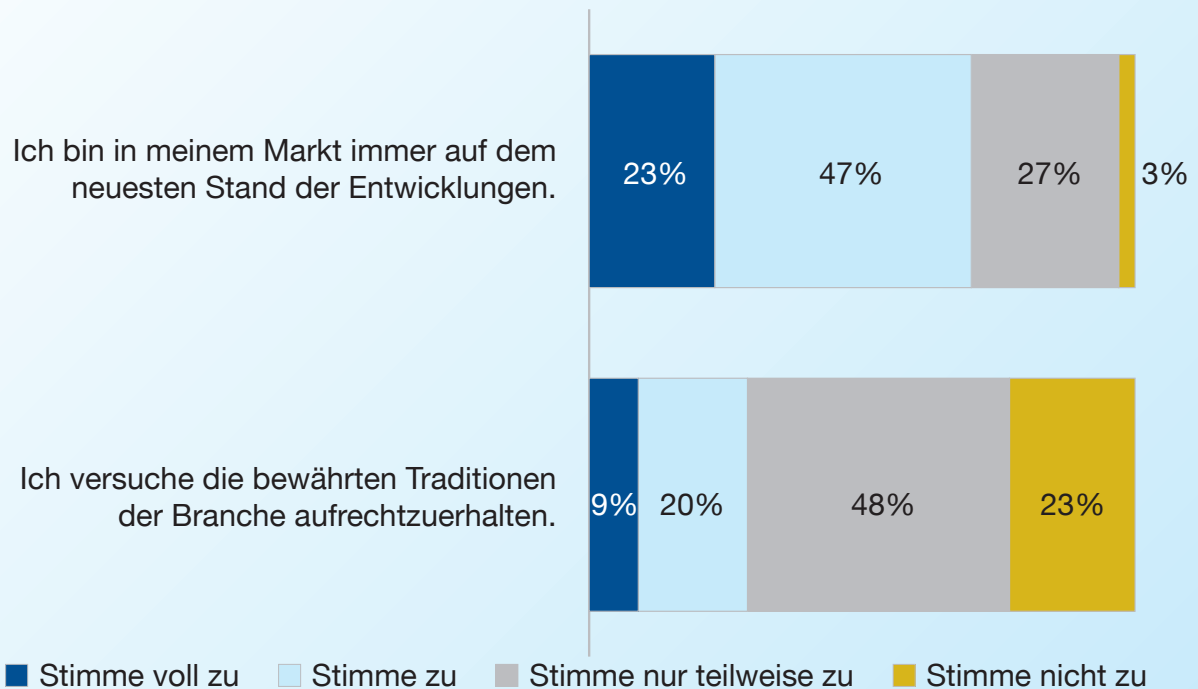


Die Ergebnisse

Im Vergleich dazu fallen die Bekenntnisse zu **Innovation und Tradition deutlich schwächer** aus.

Die Notwendigkeit, stets „am Puls der Zeit zu sein“, sehen insgesamt 70%. Im Umkehrschluß zeigt sich, dass technischer und gesellschaftlicher Fortschritt das Festhalten an Traditionen in vielen Branchen nicht mehr zulassen.

Was ist Ihnen bezüglich Ihres unternehmerischen Handelns besonders wichtig?

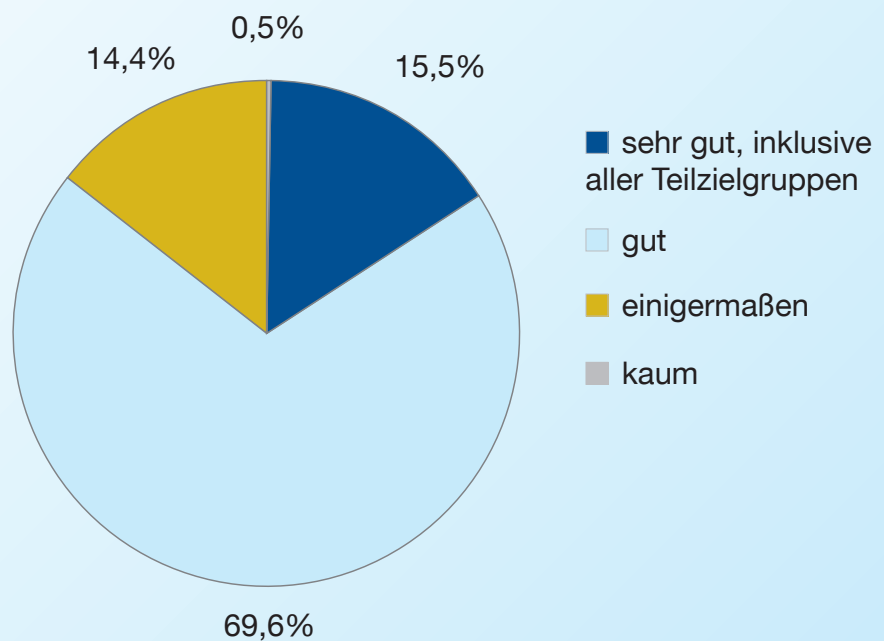


Die Ergebnisse

Kundenorientierung in der Praxis oft schwierig

Trotz des deutlichen **Bekennnisses zu Kundenorientierung** und **-service**, sind sich die Befragten oftmals nicht ganz sicher, ob sie Ihre Zielgruppe wirklich in allen Details kennen. Ihre Zielgruppe sehr gut zu kennen, inklusive aller Teilzielgruppen, behaupten nur 15,5 Prozent der Befragten. Die Mehrheit glaubt, gutes Wissen über die Zielgruppe zu haben. Immerhin 14,4 Prozent der Befragten geben zu, die Zielgruppe nur einigermaßen zu kennen.

Wie gut kennen Sie die echten und dringenden Probleme Ihrer Zielgruppe?

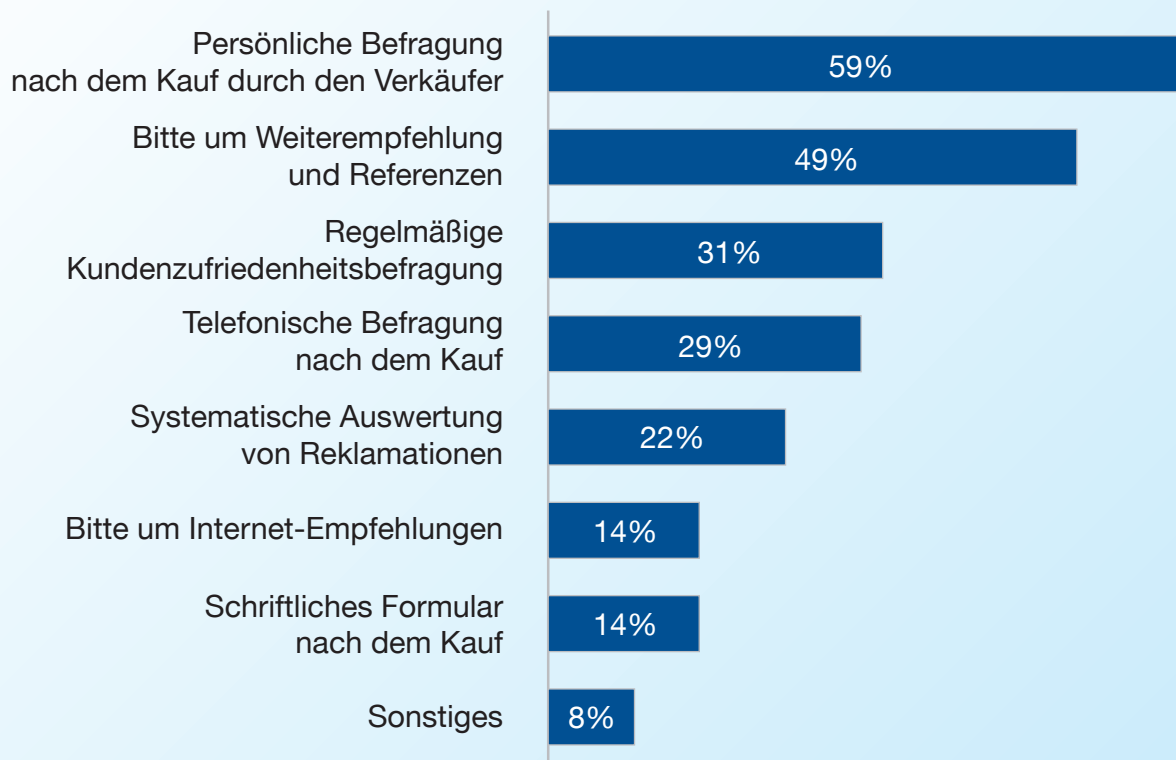


Die Ergebnisse

Kundenorientierung bedeutet, auch die **Kundenzufriedenheit** stets im Blick zu haben. Hier zeigt sich, dass die Messung der Kundenzufriedenheit meist durch den **Verkäufer im persönlichen Gespräch** geschieht. Das bedeutet, dass sich Unternehmen sehr stark auf die subjektive Einschätzung durch ihre Verkäufer verlassen. Regelmäßige Kundenzufriedenheitsbefragungen führen nur 31 Prozent der Unternehmen durch, 29 Prozent nutzen telefonische Befragungen. Auch die systematische Auswertung von Reklamationen erfolgt nur in 22 Prozent. Ein schriftliches Formular liegt sogar nur in 14 Prozent der Fälle vor. Der Weg vom Bekenntnis zur **Kundenorientierung** zur **konsequenten Umsetzung** eines Kunden-Fokus ist offensichtlich für viele **KMU eine Herausforderung**.

Welche Maßnahmen zur Feststellung der Kundenzufriedenheit nutzen Sie?

Mehrfachnennung möglich



Die Ergebnisse

Fazit:

Die **Unternehmensphilosophie** kann – unabhängig von der Größe des Unternehmens – als **zentrales Element** gewertet werden, denn sie **schafft Wettbewerbsvorteile**, die sich über die Leistungen der Mitarbeiter unmittelbar auf den Unternehmenserfolg auswirken. Sie gibt dem Unternehmer jedoch gleich mehrere Trümpfe in die Hand:

- **Führungskräften und Mitarbeitern ist die gemeinsame Richtung klar.** Die Vision ist wie ein Leuchtturm, der stets in Sichtweite bleibt. Damit können bestehende und neue Mitarbeiter vom Sinn ihrer Tätigkeit überzeugt werden.
- Aus dem Spannungsfeld zwischen **Ist-Zustand und Soll-Zustand erwächst die Motivation** zu Veränderung, die sich als stete Energiequelle erweist.
- Wer ein **Gesamtziel vor Augen** hat, kann für sich selbst im operativen Bereich leichter konkrete Zwischenziele definieren.
- Die Kultur wird auch nach außen hin sichtbar und prägt das **Bild des Unternehmens im Markt** und in der Öffentlichkeit.

Ein eindeutiges Bekenntnis zum Kundenfokus besteht in der Mehrheit der Unternehmen. Die Vorteile liegen in:

- einer hohen Kundenloyalität
- der Reduktion der Akquisitionskosten
- der langfristigen Planbarkeit der Umsätze und Gewinne

Was bedeuten diese Ergebnisse für Ihr Unternehmen?

Wie können Sie diese Ergebnisse für Ihr Unternehmen nutzen, um weiter voranzukommen?

Wir helfen Ihnen gerne bei der Definition Ihrer Unternehmensphilosophie und bei der Umsetzung Ihres Management-Fokus. Sprechen Sie uns an.

Über **BEITRAINING**[®]

Das internationale Franchiseunternehmen **BEITRAINING**[®] (**BEI** steht für Business Education International) ist spezialisiert auf die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sogenannten „People Skills“. Es bietet Weiterbildung zu den Themen Management, Verkauf, Service und Persönlichkeitsentwicklung an.

BEITRAINING[®] unterstützt Kundenunternehmen langfristig bei der Personalentwicklung und ermöglicht so messbare und nachhaltige Ergebnisse. Das praxisgeprüfte Konzept ist speziell angepasst an die Bedürfnisse der Zielgruppe: kleine und mittleren Unternehmen, Franchisesysteme und Netzwerke.

Haben Sie Interesse an unserem monatlichen Newsletter? Auf einer Seite behandeln wir knapp und praxisbezogen ein aktuelles Management-Thema und geben Tipps, die bei der Unternehmensführung helfen. Natürlich halten wir Sie auch über neue Studien auf dem Laufenden. Sie können den Newsletter jederzeit auf unserer Homepage abonnieren.

Kontakt:

Birgit Mauroner
Manager Marketing & PR

BEITRAINING[®] *International*
Bucher Straße 79a
90419 Nürnberg
Tel.: 0911 - 20 600 - 0
Fax: 0911 - 20 600 - 14

E-Mail: birgit.mauroner@bei-group.com

www.bei-training.de
www.bei-training.at

2013, © **BEIGROUP** GmbH

Alle Inhalte dieser Befragung, insbesondere Texte und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt (Copyright). Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei **BEIGROUP** GmbH. Das Recht der Vervielfältigung, der Verbreitung (auf schriftlichem oder digitalem Weg) und der Übersetzung sowie das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken liegt ebenfalls bei der **BEIGROUP** GmbH.

Die Ergebnisse der Befragung können zu redaktionellen Zwecken frei verwendet werden.