

WISG Early Bird 2011

Herzlich willkommen

**Sind KMU ohne Strategie
zum Scheitern verurteilt?**

Angelo Amonini, Ph.D.

Wie werden KMUs gemanagt ?

Vierjährige Studie in
2010 abgeschlossen

Inhalt der Präsentation

1. Einführung in die Studie
2. Definition Management Strategie
3. Resultate der online Erhebung
4. Forschungsergebnisse
5. Best Practice und Meilensteine von KMUs
6. Fragerunde

Einführung in die Studie

“Ist es wichtig, dass ein Unternehmen eine Strategie verfolgt oder nicht!”

...oder genügt es, wenn alle Komponenten von Führungsprinzipien zusammenpassen und gut aufeinander abgestimmt sind.

Zum Beispiel: gute Stimmigkeit zwischen Führungsstilen, Unternehmenszielen, Vision & Strategie, Organisationsstruktur, Risk management, Mitarbeiterentwicklungsmethoden” (Sablone 2006, S. 264)

Einführung in die Studie

Was ist Ihre Meinung in dieser Angelegenheit?

und, wie denken Sie darüber?

Wie würden CEOs, Leaders & Gründer von Schweizer Unternehmen, auf diese Fragen antworten?

KMUs → 10 bis 250 Mitarbeitende

Switzerland: Unternehmen, Mitarbeitende und Grösse

Grösse	Unternehmen bis 1000	%	Mitarbeitende in 1000	%
KMUs (10 bis 249 Mitarbeitende)	297.7	99.7	2150.2	67.5
Gross (mehr als 250 Mitarbeitende)	1.0	0.3	1035.4	32.5

Table 1: Market & Economy (Swiss Federal Statistic Office 2007, www.admin.ch)

Europe: Unternehmen, Mitarbeitende, dominante Grösse und Produktivität

Land	Unternehmen in 1000	Durchschnitt MA	Dominante Grösse	Beitrag an der nationalen Produktivität
Germany	3515	8	Large	98 %
France	2325	7	Micro	66 %
Italy	3940	4	Micro	81 %
Austria	285	11	KMU	89 %
Switzerland	240	11	KMU	77 %

Table 2: Economy 1998 (www.kmuinfo.ch, Betriebszählung 1998)

Large Enterprise
 Medium-sized Enterprise
 Small Enterprise
 Micro Enterprise

>249 employees
 50-249 employees
 10-49 employees
 up to 9 employees

Lauter kleine Chefs

Über 80 Prozent aller Betriebe auf Stadtboden sind sogenannte Mikrounternehmen mit weniger als zehn Stellen. Ihre Wertschöpfung ist nicht überragend hoch, dennoch sind sie für die lokale Wirtschaft von unersetzlichem Wert.

ODILIA HILLER

Der Copyshop um die Ecke ist eins, die Kinderarztpraxis auch, der Musiklehrer und die Stammbeiz sowieso. Vier Fünftel der 4789 Betriebe auf Stadtsanktgaller Boden arbeiten mit weniger als zehn Vollzeitstellen – und sind damit von ihrer Grösse her statistisch als Mikrounternehmen klassifiziert. Dies ergibt die letzte Eidgenössische Betriebszählung, die alle drei Jahre durchgeführt wird. Die Zahlen für die Stadt St.Gallen sind im neuen Statistischen Jahrbuch nachzulesen.

Ein «stabiler Sockel»

Der Trend zum Kleinstbetrieb ist nicht erst letztes Jahr entstanden. In den letzten 25 Jahren hat sich die Zahl der Mikrounternehmen schweizweit um die Hälfte auf bis zu 300'000 erhöht, während alle anderen Unternehmenskategorien zahlenmässig abgenommen haben, wie eine Studie der Universität St.Gallen im Jahr 2006 aufzeigt.

«Kleinstunternehmen machen die Vielfalt des Dienstleistungsangebots einer Kernstadt wie St.Gallen aus», sagt Stadtpräsident Thomas Scheitlin. Sie seien deshalb ein «stabiler Sockel» für die lokale Wirtschaft. Aus Sicht der Stadt sei die Heterogenität der Mikrounternehmen, die es in jeder Branche gibt, auch ein wichtiger finanzieller Faktor, um Risiken gering zu halten: «Hat ein grosses Unternehmen finanzielle Engpässe, haben auch wir ein grösseres Problem».



Bild: Fotolia

Kleinstunternehmen gibt es querbeet in allen Branchen.

den, bleiben sie für eine Stadt «sehr interessant», sagt Scheitlin.

Die Hälfte überlebt erste 5 Jahre

Ob Ärzte, Anwältinnen, Psychologinnen oder Taxifahrer: «Kleinstunternehmen, vor allem im Dienstleistungsbereich, sind ein zentrales Phänomen unserer Wirtschaftsordnung», sagt auch Thomas Zellweger, Assistenzprofessor für Familienunternehmen am Schweizerischen Institut für KMU der HSG. Sie seien oft lokal oder regional ausgerichtet, wes-

STICHWORT

Mikrounternehmen

Innerhalb der Kategorie der KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) ist ein Kleinst- oder Mikrounternehmen ein Betrieb mit null bis zehn Vollzeitstellen. Die EU-Kommission arbeitet in einer neueren Definition zudem mit einer jährlichen Umsatz- beziehungsweise Bilanzsumme von maximal zwei Millionen Euro. In der

welche wiederum oft nur als Kleinstbetrieb überleben könnten, erklärt der KMU-Experte den hohen Anteil. Allerdings schaffe es nur ein kleiner Teil der Mikrounternehmen zu wachsen. «Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen die ersten fünf Jahre überlebt, liegt bei 50 Prozent», sagt er.

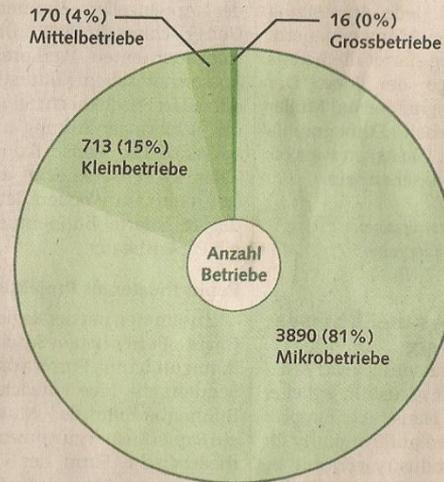
Mangel an Alternativen?

Die mittlerweile relativ konstante Zahl der Mikrounternehmen heisst demzufolge nicht

Der KMU-Spezialist nennt zwei Hauptgründe, weshalb man den Schritt in die Selbständigkeit wagt: «Entweder, man findet sonst keinen Job – also ein Mangel an Alternativen. Oder der Kleinstunternehmer sieht eine wirkliche Opportunität für sein Produkt oder seine Dienstleistung.» In der Schweiz sei der zweite Beweggrund um einiges häufiger, was für die Qualität der wirtschaftlichen Situation im Land spreche. Welche Konstellationen und Faktoren die einen «Mikro» erfel-

Betriebe nach Betriebsgrössen

in der Stadt St.Gallen (Stand März 2010)



Quelle: BFS

2. Definition Management Strategie

1. Was ist eine Management Strategie
2. Definition von Strategieabwesenheit
3. Implizit und explizit Management Strategien
4. Herausforderungen bei der Einführung einer expliziten Management Strategie
5. Nutzen und Benachteiligung einer Strategieabwesenheit
6. Keine Management Strategie – Unternehmen zum Scheitern verurteilt?
7. Ungeachtet einer fehlenden Management Strategie, wie werden KMUs überleben?

Was ist eine Management Strategie?

- Eine Vielzahl von Studien sind über Management Strategien geschrieben worden
- Es sieht aus, dass es so viele Businessmodelle wie Managers und Theoristen gibt
- Vision: Die Vision legt prägnant die unternehmerische Marschrichtung fest. Sie bestimmt damit das Zukünftige der Unternehmung
- Strategie: Der Weg, das Fortschreiten ist ein Teil des Tagesgeschäftes
- Es besteht ein Missverständnis bei einer grossen Menge von Managern bezüglich dem Begriff "Strategie"

Implizit und explizit Management Strategien

- Eine implizite Strategy ist gelegentlich durch eine explizite schriftliche Strategie unterstützt und kommuniziert
- Implizit: Im Kopf des Gründers/CEO
- Explizit: Bewusst umgesetzte Management Strategie
- Explizit oder implizit können “gut und richtig” oder “schlecht und falsch” sein
- Implizit: Koordinierte Aktionen, entwickelt eine Stimmigkeit/Bindigkeit mit dem Management und dem Tagesgeschäft
- Vielleicht braucht man in stabilen Märkten keine explizite Strategie
- Eine explizite Strategie wird bedeckt gehalten um zu verhindern das die Mitbewerber diese kopieren

Herausforderungen bei der Einführung einer expliziten Strategie

- Äusserst komplexes Projekt und deshalb eine Herausforderung für das gesamte Management Team
- Eine fehlende Management Strategie ist durch eine ungenügende Managementausbildung zu begründen, sowie einer Ungewissheit oder Faulheit, wenn es um die Entwicklung und Einführung einer Management Strategie kommt

Keine Management Strategie, Firma zum Scheitern verurteilt?

- NEIN
- CEO/Führungsleute befinden sich öfters im Tagesgeschäft und führen die Unternehmung intuitiv – und der Erfolg gibt vielen recht
- Manager haben einen internen 'intuitiven' Prozess wie die Firma gemanagt, wie das WAS, WIESO und WIE, erfolgreich vernetzt werden sollte
- Viele Unternehmen führen bewusst keine Management Strategie um die Kosteneinsparungen und die Flexibilität in der Firma bei zu behalten
- Sie sind fest entschlossen, aufgrund einer ‚falschen‘, starren und kostenintensiven Strategie zu ertragen und dafür zu bezahlen
- Aber das fehlen einer Strategie bringt mehr Nach- als Vorteile

Nutzen einer Strategieabwesenheit

- Es besteht keine Strategieanalyse, viel Zeit und Kosten können gespart werden
- Es bestehen keine fixen Direktiven, keine Leitplanken, Führungsleute sind bezüglich Innovationen und potenziellen Investitionen nicht limitiert
- Es besteht kein Druck um zwischen den Leitplanken zu handeln. Die Firma ist ziemlich frei – z.B. – auf eine neue, ideale Businesschance zu warten, um sich dann alleine in diese Richtung heraus zu bilden und neu auf zu treten
- Kein Stress, diese straffen Vorgaben zu erreichen – die Direktive lautet: ‘Go with the flow’ (by Ansoff)

Benachteiligung einer Strategieabwesenheit

- Keine Strategie bedeutet kein Fokus, keine Anpassung und keine Anstrengungen von wertvollen Ressourcen (Mitarbeitende, Kompetenzen, Geld usw.) Das Resultat sind CEOs, welche verloren und divergent agieren – der Firma fehlen Kernqualifikationen und vielleicht sogar ein Kernbusiness
- Die Firma führt keine periodischen Evaluationen von sich und vom Umfeld, um Strategieziele zu formulieren, durch. Die Firma wirkt durch die Umfeld-/Marktveränderungen und Kundeninteressen hilflos und könnte dadurch zerrissen werden
- Eine nicht existente Management Strategie bringt Ineffizienz von relevanten Businessdaten, falsche Entscheidungen und kaum eine Kontrolle über die Ressourcen, hervor. (by Ansoff)

Trotz Strategieabwesenheit, wie überleben KMUs?

- Viele KMUs führen das Unternehmen erfolgreich und das ohne Management Strategie
- In der Tat, das Management Team is erfreut die Firma ohne expliziter und impliziter Strategie zu führen:
 - kurzfristige Orientierung
 - Intuition und
 - hands on approach

3. Resultate der online Erhebung

1. Überraschende Resultate aufgrund der Korrelationen und Sortierungen
2. Evaluation über die Bedingungen einer Strategieabwesenheit
3. Evaluation von Richtlinien (Werkzeuge) gegenüber einer Management Strategie

Einführung der online Erhebung

1. 183 Unternehmen haben an der Umfrage teilgenommen
2. 159 wollen von der Studie lernen
3. Fragen 1-7 wurden ausgelegt um die strategischen von den nicht strategisch geführten Firmen zu trennen
4. Fragen 8 – 12b wurden konstruiert um die sechs Konditionen von Strategieabwesenheit zu testen
5. Fragen 13 – 18 wurden gestaltet um die sechs alternativen Führungsprinzipien, welche für eine Kompensation der Strategieabwesenheit gelten, zu testen
6. Frage 19 überprüfte das allgemeine Argument “Strategieabwesenheit in KMUs”

Antwortende nach Firmengrösse

Firmengrösse	Anzahl	Prozent
ca. 10 (Micro enterprise)	78	44 %
ca. 30 (KMU)	30	17 %
ca. 50 (KMU)	21	12 %
ca. 100 (KMU)	20	11 %
ca. 200 (KMU)	11	6 %
ca. 300 (Large enterprise)	7	4 %
ca. 400 (Large enterprise)	12	6 %

-0.17729	-0.167	-0.11	0.2327	0.286	-0.1	-0.1	0.00633	-0	-0	-0.03	-0.2	-0.21	-0.11	####	-0.07034
0.10919	-0.036	0.1068	-0.221	0.034	0.07	-0.01	0.21651	0.07	-0.2	-0.05	0.02	0.049	0.041	####	0.43835
-0.41379	-0.057	-0.167	0.0643	-0.11	-0.2	0.09	-0.1299	0.25	-0	-0.12	-0.2	-0.05	-0.05	####	0.17533
0.222763	-0.073	0.1144	0.0057	0.159	-0.1	0.16	0.12332	-0	0.1	0.1	0.02	-0.12	0.027	####	0.02994
0.124112	0.003	0.0323	0.1236	0.223	0.32	-0.07	-0.18388	0.07	-0.2	0.171	0.01	-0.17	-0.03	####	0.091706
0.054911	0.143	0.2394	0.0129	-0.07	-0	-0.1	-0.12076	-0	-0	-0.09	-0.13	0.222	-0.08	####	-0.36648
#DIV/0!	0.228	-0.265	0.1459	-0.12	-0	-0.02	0.22743	-0	0	-0.2	-0.02	0.029	-0.19	####	-0.13337
0.128037	#####	-0.077	0.2103	0.165	0.01	0.11	0.06809	0.17	0	-0.12	0.09	0.032	0.029	####	0.09008
0.101047	0.002	#DIV/0!	0.0172	0.334	0.09	0.01	-0.12076	-0	0.1	0.241	0.09	-0.01	0.032	####	-0.03041
0.158472	0.003	0.1218	#DIV/0!	0.133	-0.2	-0.04	0.23908	0.04	0.1	-0.01	-0.05	0.294	-0.01	####	-0.01309
-0.06327	0.051	-0.023	0.1732	#####	0.05	0.13	-0.09387	0.04	-0.2	-0.09	0.22	0.038	-0.08	####	0.19955
-0.08594	-0.041	-0.008	0.2539	0.086	####	-0.22	0.18565	-0	0.3	-0.1	0.05	0.083	0.038	####	-0.00677
0.073654	0.123	0.0917	-0.005	0.111	-0.2	####	0.04865	0.2	-0.1	0.081	-0.22	-0.13	-0.04	####	0.19587
#DIV/0!	0.224	0.0709	0.1118	-0.1	-0.2	0.09	#DIV/0!	-0.2	-0.2	-0.15	-0.1	0.08	-0.03	####	-0.12512
0.18977	#####	0.0653	0.0603	0.003	-0.09	0.00	0.2142	####	-0.2	-0.09	0.08	0.075	0.151	####	0.11683
#DIV/0!	0.079	#DIV/0!	0.1723	0.377	-0.1	0.01	-0.19255	0.04	###	0.217	-0.09	-0.05	-0.1	####	0.1406
0.115575	#####	-0.361	#DIV/0!	0.298	0.06	-0.07	0.06944	-0.2	0.1	#####	-0.08	0.054	0.192	####	0.26196
0.115575	0.086	#DIV/0!	0.2149	#####	0.02	0.18	0.2215	0.16	0	0.023	#####	-0.08	-0.03	####	-0.11673
-0.02774	0.196	0.1068	#DIV/0!	0.192	####	0.22	0.1241	0.14	0	0.3	-0.22	#####	0.04	####	-0.0295
-0.11634	-0.012	-0.287	0.1409	#####	-0.1	####	0.05233	0.02	0	-0.02	0.02	0.187	#####	####	0.41627
-0.05516	-0.033	0.2563	0.0195	0.072	####	0.16	#DIV/0!	0.04	-0.1	0.305	-0.01	0	0.29	####	0.09739
0.08742	0.033	0.1487	-0.219	0.056	-0	####	-0.15109	####	-0.1	0.026	0.15	0.091	-0.16	####	#DIV/0!
-0.01541	-0.198	0.1218	0.1678	-0.01	-0.1	-0.05	#DIV/0!	-0	###	0.011	0.23	0.014	0.183	####	-0.01868
-0.06897	-0.171	-0.042	-0.26	0.073	0.02	-0.05	-0.09129	####	-0.3	#####	0.01	-0.11	-0.07	####	0.19427
0.137491	-0.084	-0.003	0.1551	-0.17	-0.1	-0.16	-0.18257	-0.1	###	-0.14	#####	0.163	-0.11	####	0.19264
-0.10292	-0.28	-0.066	0.0053	0.009	-0	-0.12	0.14907	-0	0.1	#####	-0.21	#####	-0.08	####	-0.15982
-0.13277	0.307	0.1635	0.2021	-0.14	0.2	-0.07	0.29086	-0	0.1	-0.14	#####	0.228	#####	####	-0.13899
-0.07273	-0.04	-0.098	-0.17	0.154	0.12	0.08	1.4E-16	0.37	0.1	-0.05	-0.24	#####	-0.07	####	0.04878
0.259205	-0.113	-0.134	0.4901	-0.25	-0.3	-0.16	0.62311	0.07	0.2	-0.09	-0	0.018	#####	####	#DIV/0!

We checked >1'000 correlations

1 Betriebs-Organisations-Ziele	2 Firma Ausformulierte Pläne	3 Vertraut Spürsinn des Gründers-Pioniers	4 Analytische Instrumente zur Planung der Zukunft	5 Firma Eine Vision	6 Vermeidet die Firma Strategie yes=2, no=1, 0=?!/leer	7 Firma Strategie - Erstellung Zeitlich	8 Fach	8 fachspezifische Fortbildungs-Seminare	8 Kadernchulung im Militär	8 Management-Training	8 betriebswirtschaftliches Studium	8 MBA-Abschluss	8 Anderes nämlich	8.a Anderes	9 MA 30/50/100/200/300/400
--------------------------------	------------------------------	---	---	---------------------	--	---	--------	---	----------------------------	-----------------------	------------------------------------	-----------------	-------------------	-------------	----------------------------

Überraschende Resultate aufgrund der Korrelationen und Sortierungen

	Micro 10 MA	KMU 10-250 MA	Large 300-400 MA
+/- 0.4	20	20	176
+/- 0.5	5	4	68
+/- 0.6	1	-.-	* 20
+/- 0.7	1	-.-	* 4
+/- 0.8	-.-	-.-	* 2
Total	27	24	270
Gültige Antworten	78	82	19

4. Forschungsergebnisse

1. Überraschende Resultate aufgrund der durchgeführten Daten (Korrelationen)
2. Auf der Suche von "GREAT KMU"

Überraschende Resultate aufgrund der durchgeführten Daten

- Bislang konnte die Studie keine Geheimnisse von KMUs, mit und ohne Strategie, herausfinden
- Deshalb wurde die Studie weitergeführt. Es müssen doch Geheimnisse von erfolgreichen KMUs bestehen
- Die Forschungsfrage ist immer noch nicht beantwortet: Bestehen Mittel/Tools alternierend zu einer Management Strategie in erfolgreichen KMUs?
- Seit die Studie herausgefunden hat, dass nur eines von sechs Strategieabwesenheit-tools existieren, wurden weitere Forschungen über Abwesenheitstools durchgeführt

From 'good' to 'great'



Auf der Suche von “GREAT KMUs”

- Firmen, welche durch den Gründer vs. Firmen, welche durch einen CEO mit MBA geführt werden
- Die verfügbaren finanziellen Mittel sind grosszügig vs. sehr knappen finanziellen Mitteln
- Firmen mit vs. keine Managementausbildung durch die Schweizer Armee
- Die NEIN- vs. *den JA-Sager*
- Firmen mit grossen vs. sehr kleinen Investitionsprojekten
- Erfolgreich vs. sehr erfolgreich geführte KMUs

-0.168	0.0229	-0.2182	0.375	0.17982	-0.1683	-0.1048	-0.1502	-0.21	#DIV/0!	-1E-17	0.3267	-0	-0.231	####
0.5461	-0.2516	0.02288	7E-18	-0.17303	0.30261	-0.1147	-0.1683	-0.055	-0.21	#DIV/0!	0.14	0.068	7E-18	0.13 #DIV/0!
0.1147	0.3361	-0.0229	0.1048	0.17303	0.15724	1.6E-17	-0.0526	0.157	-0.055	0.0808	#DIV/0!	0.357	0.25	0.23 -0.325
0.3838	0.0546	0.64169	-0.1048	-0.12697	0.10483	0.375	-0.1325	-0.115	0.1572	0.126	-0.176	#####	0.063	-0.333
-0.115	0.1345	-0.491	0.4901	-0.09069	0.31868	-0.25	0.4588	0.289	-0.115	-0.424	-0.275	-0.06	#####	-0.1 -0.111
-0.115	-0.0546	0.03843	-0.375	-0.21806	-0.3187	0.10483	0.2294	-0.25	0	0.3974	-0.015	-0.09	0.21 #####	0.167
-0.168	-0.0546	-0.3273	-0.044	0.25955	-0.0147	0.41931	-0.3126	0.25	-0.25	-0.333	-0.096	0.471	-0.055	-0.1 #DIV/0!
-0.187	0.2059	-0.0546	-0.25	-0.47227	-0.1572	0.14003	-0.1683	0.105	0.25	-0.289	0.4042	-0.19	0.157	-0.2 0.3267
0.281	-0.0891	-0.0229	0.0625	0.43258	-0.0646	-0.0625	-0.0964	-0.105	-0.157	-0.115	0.14	0.236	-0.115	-0.2 0.1455
-0.053	0.1336	0.35635	0.1572	-0.08652	-0.1048	-0.044	0.1147	-0.21	0.1572	-0.303	0.4201	0.612	0.577	-0.1 -0.245
-0.146	-0.1502	0.80178	0.1021	0.12697	0.41931	-0.25	-0.0202	-0.063	-0.21	-0.182	0.3083	-0	0.375	-0.1 -0.076
0.5461	-0.1502	-0.0546	-0.0289	-0.11909	0.0428	-0.4082	-0.1683	0.063	0.375	0.2542	-0.14	0.229	-0.105	-0.3 -0.333
0.3126	0.0306	-0.1502	0.0625	-0.01001	-0.1683	0.10206	-0.1873	0.157	-0.25	2E-17	-0.284	-0.1	0.14	-0.2 0.2446
-0.168	0.2059	0.03056	-0.1147	0.08652	0.13943	0.45883	-0.1873	-0.408	-0.105	-0.289	-0.21	0.108	-0.063	-0.1 0.4543
-0.076	-0.0229	0.20588	0.4901	-0.11909	-0.1048	-0.2458	-0.0526	-0.408	-0.153	0.0605	-0.21	-0.15	0.176	0.11 -0.14
0.3504	0.1455	-0.0229	0.1572	-0.12115	-0.1683	0.375	0.3848	-0.115	-0.408	0.4714	0.5725	0.357	-0.25	-0 -0.25
-0.096	0.0476	0.14548	-0.1048	-0.30836	0.2789	-0.1147	-0.1147	-0.246	-0.115	0.2357	-0.057	0.043	-0.25	0.46 -0.176
0.3974	0.3361	0.28571	0.6667	0.34464	0.12088	0.14003	-0.0526	0.063	-0.246	-0.132	0.2287	-0.04	0.157	-0.1 -0.167
#DIV/0!	-0.126	-0.275	0.2182	-0.17303	-0.0989	0.15724	0.5461	0.459	0.0625	0.3005	-0.096	-0.04	0.102	-0.2 0.25
-0.115	#DIV/0!	0.12599	-0.21	-0.33983	0.45426	-0.1048	0.3126	-0.21	0.4588	-0.289	-0.024	0.281	0.357	-0.2 -0.245
-0.187	0.2182	#DIV/0!	-1E-17	0.16961	-0.2516	-0.1667	-0.1683	-0.367	-0.21	-0.132	-0.21	-0.11	-0.115	-0.2 -0.272
-0.076	0.1336	-0.0546	#DIV/0!	-0.05994	0.2789	0.21822	-0.0765	0.157	-0.367	-0.243	-0.096	0.102	-0.101	-0.1 0.068
-0.053	-0.2182	-0.0891	0.0625	#DIV/0!	-0.1816	-0.21	-0.1502	-0.167	0.1572	0.0605	0.2157	-0.19	0.375	0.38 0.076
0.4588	-0.1502	0.14548	0.1021	0.08652	#DIV/0!	0.28868	-0.0964	-0.327	-0.167	0.0605	-0.015	0.229	-0.115	-0.1 -0.116
0.281	0.2182	-0.1502	-0.1667	0.14128	0.15724	#DIV/0!	0.3974	0.14	-0.327	-0.192	-0.015	0.257	0.49	-0.1 -0.167
-0.096	0.1336	0.21822	-0.1147	-0.05768	0.0428	-0.25	#DIV/0!	5E-17	0.14	0.378	0.7935	0.043	0.157	0.55 -0.076
-0.132	0.3361	0.13363	0.6875	0.0397	-0.2446	-0.1531	-0.1147	#####	5E-17	-0.243	0.0306	0.068	-0.367	0.31 -0.14
-0.115	-0.126	0.03056	0.3572	-0.17303	0.31264	0.66667	-0.1873	0.688	#DIV/0!	-0.067	-0.176	0.134	0.667	-0.2 0.1048
-0.115	0.2182	0.12599	0.4901	-0.28256	0.41931	-0.1147	-0.0765	0.357	0.375	#DIV/0!	-0.243	-0.06	0.218	-0.1 0.1048
-0.053	0.2182	-0.3273	-0.2887	0.16961	0.47076	0.0625	1	-0.167	0.6124	-0.289	#DIV/0!	-0	0.14	-0.2 -0.111
0.4588	-0.1502	-0.3273	-0.25	0.01998	0.2789	0.10206	-0.1147	-0.115	-0.167	-0.471	0.14	#####	-3E-17	-0.1 -0.218
-0.168	-0.0546	-0.1502	-0.25	0.34606	-0.4237	-0.21	0.281	-0.25	-0.115	-0.192	0.5145	0.102	#####	0.4 -0.14
-0.119	-0.0229	0.21822	-0.1147	0.43258	-0.3669	-0.2887	-0.0964	-0.153	-0.25	-0.132	-0.14	-0.25	0.063	#### 0.1925
0.4588	0.1888	-0.0229	0.0625	0.0397	-0.1048	-0.25	-0.1325	0.14	-0.153	-0.289	-0.096	-0.27	0.357	-0.1 #DIV/0!
0.3504	0.2182	-0.3398	0.4193	-0.17303	0.31264	-0.25	-0.1147	-0.289	0.14	-0.471	0.4901	0.281	-0.167	-0.2 -0.167
0.3504	0.2857	0.49099	-0.2595	-0.16325	-0.3669	-0.1147	-0.1147	0.688	-0.289	-0.243	-0.057	0.102	-0.115	-0.1 0.068

Wirtschaft Region St. Gallen

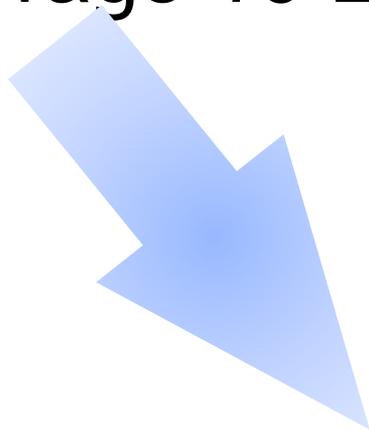
13.c_ Verbesserung des Markt-Images.	13.c_ Produktivitäts-Steigerung infolge höherer Spezialisierung.	13.c_ Erhöhung der Reaktions-Bereitschaft der Firma.	13.c_ Ausschöpfung von Wachstums-Möglichkeiten und Geschäfts-Chancen.	14.A In-Sourcing Tätigkeiten	14b_ Verstärkung eines internen Dienstes _Service, Buchhaltung, Controlling	14b_ Aufbau eines neuen Dienstes _z.B. für Herstellung eigener Software zur	14b_ Herstellen einer oder mehrerer strategischer Allianzen	14b_ Aufkauf eines Teils eines anderen Betriebes.	14b_ Gründung einer weiteren Firma bzw. Übernahme einer Firma	14b_ Keine der genannten Aktivitäten.	14c_ Beschleunigung des _time to market_	14c_ Kontrolle über die Ausführung wichtiger Tätigkeiten	14c_ Nutzung der Chancen zur Qualitäts-Verbesserung	14c_ Erhöhte Sicherheit bezüglich sensible Informationen bzw.	14c_ Bessere Ausnutzung von Innovations-Chancen
--------------------------------------	--	--	---	------------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------------	--	--	---	---	---

Selektionskriterien good to great

	MS- Absence in SME	SME with strategy	Great KMUs	Good KMUs	Founders	MBA	Micro 10	SME 20-250	Large 300+
Full stack (fully sufficient)	24	40*	100	--	35*	56*	33*	41*	31
¾ stack	29*	20	--	42	15	31	15	23	37*
Half stack	19	14	--	19	12	0	14	12	10
¼ stack	24	20	--	33	21	6	22	18	5
tiny stack (hardly sufficient)	5	3	--	6	5	0	5	3	5

Frage 10 indirekte Frage für den Erfolg des KMUs: CEOs wurden über die Schätzung der finanziellen Kapazitäten befragt

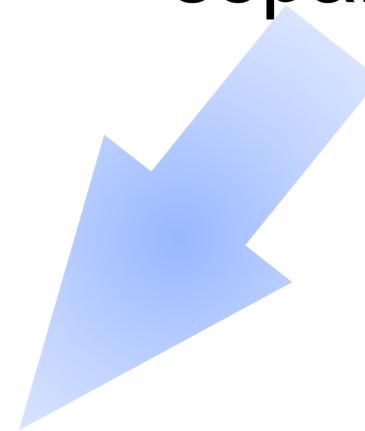
Frage 10 Einteilung



„great“ KMU

grosszügig

separiert:



„good“ KMU

befriedigend, ausreichend,
knapp, sehr knapp

10. Verfügbare finanzielle Mittel der Firma:
Erachten Sie diese als ...?



grosszügig
befriedigend
ausreichend
knapp
sehr knapp

11. Welches Volumen hat eine Investition
Ihre Firma vorrangig?

1 - 3%
 4 - 6%
 7 - 10%

12. Wie wird das Ziel ver...

12 a. Wie wird das Ziel ver...

13. Besteht Ihre Firma aus mehreren Firmen? (z.B. arbeiten
dezentrale Einheiten? Oder modulare Organisations-Struktur?)

Ja,
 Nein,



Auf der Suche von “GREAT KMUs”

Erste Überraschung: Die Subgruppe von “great KMUs” zeigen eine viel höhere Kohärenz auf als die “good KMUs”. Statistisch gesehen zeigen die “great KMUs” eine 70% höherer Korrelation auf als die “good KMUs”:

Korrelationen	‘good’ KMU	‘great’ KMU
+/- 0.4	33	74
+/- 0.5	6	18 *
+/- 0.6	1	5 *
+/- 0.7	- . -	1 *
+/- 0.8	- . -	- . -

Great KMUs nehmen die kurzfristige Planung ernst

Frage 2	MS- Absen- ce in SME	SME with strate- gy	Great KMUs	Good KMUs	Foun- ders	MBAs	Micro 10	SME 20- 250	Large 300+
Yes	62	63	++ 85	50	66	81	64	63	73
O.K.	19	14	9	28	20	19	25	22	21
No	5	12	3	9	9	0	4	6	5
No!	0	7	1	5	1	0	1	3	0

5. Best Practice und Meilensteine in KMUs

1. Best Practice und die elf Überzeugungen von “GREAT KMUs”
2. Neun Meilensteine vom “guten” zum “herausragenden” KMU
3. Antworten auf die Forschungsfragen
4. Persönliche Kommentare

Best Practice und die elf Überzeugungen von zukünftigen “GREAT KMUs”

1. Herausragende Schweizer KMUs sind klar bestrebt, eine gerissene, flexible Strategie zu entwickeln und einzuführen, die nicht unbedingt umfangreich und kompliziert sein muss
2. Herausragende Unternehmungen nehmen kurzfristige Planungen ernst
3. Exzellente Unternehmen sind offen genug, eine festgelegt Management Strategie anzupassen, um flexibel zu bleiben
4. Herausragende Unternehmungen fokussieren sich auf die wirtschaftlichen und organisatorischen Ziele der Firma
5. Exzellente Unternehmen fördern das Selbstbewusstsein, indem sie den einzelnen Abteilungen Gewinn- und Verlustverantwortung übertragen

Best practice und die elf Überzeugungen von zukünftigen “GREAT KMUs”

6. Herausragende Unternehmungen unterstützen das Insourcing eigener Produkte und Dienstleistungen durch Aufgabenerweiterung und Arbeitsbereicherung
7. Exzellente Betriebe vermeiden finanzielle Abhängigkeiten durch Investitionen innerhalb der vorhandenen Ressourcen (Eigenkapital)
8. Herausragende KMUs sind in hohem Masse pro-aktiv, ja sogar risikofreudig
9. Exzellente Betriebe konzentrieren sich darauf, neue Geschäftsbereiche zu erforschen
10. Herausragende KMUs bevorzugen Projekte mit kleinerem Umfang
11. Brillante Unternehmungen ziehen Ihren Nutzen eher aus beruflichen Beziehungen als aus dem geschäftlichen Kontakt mit engen Freunden

Neun Meilensteine vom guten zum herausragenden KMU

Meilenstein 1: Eine reife, herausragende Unternehmung packt die Dinge selbst an und übernimmt die volle Verantwortung.

Meilenstein 2: Eine herausragende Zukunft meistern – anspruchsvolle Szenarien und ökonomische Modelle

Meilenstein 3: Die Suche nach herausragenden Führungskompetenzen – von der Grund- bis zur stetigen Bildung

Meilenstein 4: Zu einem herausragenden KMU heranwachsen – Geschäftspartner in Spitzenteams und Selbständigkeit für die Abteilungen

Neun Zukunftwege vom guten zum herausragenden KMU

Meilenstein 5: Wichtige Synergien fördern – komplementäres Know-how beitragen und dadurch innovative Produkte und Dienstleistungen realisieren

Meilenstein 6: Gute Führungsbeziehungen pflegen – Geschäftsbeziehungen aufbauen und Aktivitäten zur Nachfolgeregelung einplanen

Meilenstein 7: Die Eigenverantwortlichkeit ausweiten – auch innerhalb der Unternehmensleitung

Meilenstein 8: Der Konkurrenz unbesorgt Geschäftsinformationen offenbaren

Meilenstein 9: Die Präsenz auf dem Markt und in der Welt erhöhen

Persönliche Kommentare

- Die Entwicklung einer „Management Strategie in KMU“ wird bis heute stiefmütterlich behandelt. Die Thematik muss in der Theorie, Aus- und Weiterbildungen, Führungstrainings und Organisationsentwicklungen diskutiert und weiter vermittelt werden.
- Zudem werden die spezifischen Besonderheiten von KMUs zu Grossunternehmen oft zu wenig berücksichtigt, vor allem wenn es um die Entwicklung und Einführung einer „Management Strategie“ geht
- KMUs haben andere Mittel wie sie ihr Unternehmen zum Erfolg führen

Persönliche Kommentare

- Die empirische Studie über Strategieabwesenheit und die Evaluation aller Daten, in der Umfrage, macht die Frage obsolete ob eine Unternehmung eine Strategie einsetzt oder nicht.
- Vielmehr stellt sich die Frage: Sind sich die Schweizer KMUs über die 11 Überzeugungen von 'GREAT SWISS KMUs' bewusst – oder nicht?
- Und: kennen die KMU die 9 Meilensteine von 'guten zu herausragenden SWISS KMUs' – oder nicht?
- Berücksichtigt man die 11 Überzeugungen und die 9 Meilensteine vermeidet man die Fallstricke einer ausgereiften und vielleicht 'falschen' Management Strategie

6. Fragerunde

Herzlichen Dank 😊

Kasten). Ein erhöhtes Konkursrisiko stellt die Wirtschaftsauskunftei ausserdem im Handwerk, bei Personalvermittlungen und im Baugewerbe fest. Am wenigsten gefährdet sind den Angaben zufolge Immobilienmakler und -verwaltungen, Architekturbüros sowie der Maschinenbau.

Zum Konkurs geführt hat in fast drei Viertel der Fälle die klassische Zahlungsunfähigkeit. Das betraf im letzten Jahr 4331 Firmen. «Insolvenzen werden im Nachgang zur Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2011 weiterhin zunehmen», sagen die D&B-Experten.

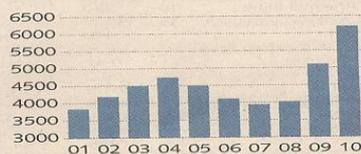
dings das seit 2008 geltende neue Revisionsrecht nach sich. Neben

Ausserrhoden. Dort wurde die Kartei bereits 2009 stark bereinigt,

lagsgewerbe, der Maschinenbau oder die Holzindustrie an.

Firmenkonkurse und -gründungen

Konkurse Schweiz

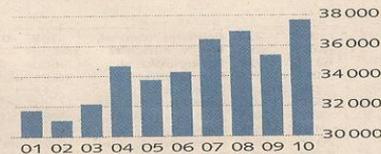


Konkurse
2009 2010

AI	6	12	95	116
AR	55	66	386	364
SG	308	421	1918	1998
TG	123	164	950	1006
CH	5057	6204	35377	37682

Gründungen
2009 2010

Gründungen Schweiz



Quelle: D&B/Cantik JB

Betreibungen und Konkurse

	1994	2000	2004	2007
Konkurs- Eröffnung	9680	8665	10'524	10'712
Konkurs- Erledigungen	9146	8142	10'281	10'469
Verluste in Franken	2'843'328	3'955'169	4'698'216	3'363'853
Zahlungs-Befehle	1'777'849	2'153'289	2'449'129	2'465'306
Pfändungs- Volzüge	744'651	1'027'219	1'302'452	1'366'507
Verwertungen	240'787	373'241	414'859	459'095

Betreibungs- und Konkursstatistik, 2008, EDI, BFS)