

## Newsletter Nr. 4

### KMU's für die Zukunft sichern

#### Worum geht es bei schweizerischen KMU's?

Heute sind rund 40'000 KMU's in einer Situation, wo die Existenzsicherung das Hauptthema ist. Das lässt aufhorchen (rund 13% aller KMU's der Schweiz)! Die differenzierte Betrachtung von KMU's führt uns zu folgenden Feststellungen:

- In der Schweiz gibt es rund 305'000 KMU's, die bis 250 Vollzeitäquivalente haben. In diesen Firmen sind ~ 67% der Beschäftigten angestellt.
- Mikrofirmen – bis 9 Beschäftigte – gibt es rund 270'000. Diese machen rund 26% der Beschäftigten aus. Nach neueren Studien (Quelle: Ph. Klaus; Stadt, Kultur, Innovation; Seismo Verlag 2006) ist zu vermuten, dass in einer Vielzahl dieser Firmen ein ausgeprägtes Innovationspotenzial vorhanden ist. Es betrifft vor allem Kulturunternehmen in städtischen Subkulturen, die im Umfeld von High Tech-Firmen angesiedelt sind.
- Mehr als 250 Mitarbeitende haben lediglich ~ 1'000 Firmen, die aber rund 33% der Beschäftigten ausmachen.
- Die Anzahl der marktwirtschaftlichen Firmen hat in der Schweiz seit 1991 um rund 12% zugenommen. 2002 sind rund 10'200 Firmen gegründet worden; diese haben rund 21'000 Stellen geschaffen. Allerdings muss festgestellt werden, dass die Anzahl von Neugründungen seit 2000 dauernd abnimmt. Die Mehrzahl von Neugründungen findet im Dienstleistungssektor (rund 83%) statt. Die Überlebensraten sind nach 1 Jahr rund 80%, nach 2 Jahren rund 72% und nach 4 Jahren gibt es nur noch 54% der ursprünglich gegründeten Firmen. Die zwei wichtigsten Grossregionen für neue Firmen sind Zürich und die Genferseeregion.

Entwicklungschweiz wird sich mit der rückläufigen Bereitschaft Unternehmer zu werden auseinandersetzen. Wenn es um Finanzierungen für Neugründungen geht, spielen vor allem die Grossbanken eine kritische Rolle. Die Zürcher Kantonalbank gilt im Cash-Rating (Juni 2006) als die beste Bank, wenn es um das KMU-Management geht. Die Universität St. Gallen hat eine Unternehmerschule gegründet, damit die Bereitschaft, Unternehmer zu werden, gefördert werden kann.

## Chancen und Gefahren für KMU's und deren Führung

Diesen **Grobzielen** stehen folgende, wesentliche **Realsituationen** gegenüber; Chancen und Gefahren:

### • Gefahren

- das Bildungssystem liefert AbsolventInnen, die nicht den Erwartungen der Wirtschaft entsprechen
- die Schulabgänger haben zu wenig ausgeprägte Fähigkeiten, komplexe Probleme zu lösen
- die Bereitschaft, Lehrlinge auszubilden, ist zu wenig entwickelt. Es stellen sich Nachwuchsprobleme auf der Ebene gewerblicher und kaufmännischer Berufe
- die Weiterbildungsaktivitäten entsprechen zu wenig den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedürfnissen; die Prioritäten sind Informatik und Sprachen
- die Bereitschaft, Unternehmer zu werden, vermindert sich noch stärker
- 50% der CEO's haben in der CH eine durchschnittliche Verweildauer in ihrer Funktion von weniger als 4 Jahren; der weltweite Durchschnitt liegt bei 8 Jahren
- 2005 wurden in der CH von den entlassenen CEO's 50% wegen „schlechter Leistung“ entlassen; weltweit 30%
- das Durchschnittssalär von CEOs in der CH (nur börsenkotierte Firmen) beträgt CHF 846 000.-- (Westeuropa CHF 434'000.--) und steht wahrscheinlich in einem starken Widerspruch zu den 50% Leistungsschwachen CEO's (Studie Kienbaum 2006)
- in den Verwaltungsräten gibt es Inkompetenzen bei der Auswahl von CEO's; Klischees wie „Externe sind besser als Interne“ oder „Bisherige sind besser als Neue“ haben Gültigkeit

### • Chancen

- das Bildungssystem ist in ansprechender Verfassung, obwohl sich die Bildungspolitik mit Reformen schwer tut
- die Immigranten verfügen über kreatives Potenzial, welches sie in Subkulturen einbringen. Es entsteht ein Nährboden für innovative Kleinunternehmen
- die Jugendarbeitslosigkeit reduziert sich wegen den geburtenschwachen Jahrgängen und dem eventuellen Wirtschaftswachstum von selbst
- die Bereitschaft sich weiterzubilden ist vorhanden; 39% der Bevölkerung besuchen pro Jahr einen Weiterbildungskurs
- es gibt vermehrt Unternehmerschulen. Die Bereitschaft zur Gründung von Kleinunternehmen geschieht vor allem bei Kulturfirmen, in der Nähe von Hightechfirmen
- beim Ersatz eines CEO besteht die Möglichkeit, den richtigen Kandidaten zu selektionieren
- Handlungsfelder für Potenzialklärungen bei Nachfolgeregelungen und Neubesetzungen (s. Beispiel „Anforderungsprofil“)
- Handlungsfelder für Personalführungssysteme eröffnen sich
- Handlungsfelder für die Auswahl von Kadern und Mitarbeitenden ergeben sich

### • Gefahren

- häufig fehlende Organisationsreglemente für die Regelung der Verantwortlichkeiten im VR; bei 9000 untersuchten KMU's sind es ~ 40%
- rund 50% der binnenwirtschaftlich operierenden KMU's wollen keine Veränderungen; alles soll so bleiben wie es ist
- die Gründung von neuen Unternehmungen ist häufig schwierig, weil Finanzierungsmöglichkeiten fehlen
- VR-Gremien sind häufig überaltert, einseitig zusammengesetzt und verwalterisch statt gestalterisch tätig; die Verantwortlichkeiten zwischen VRP und CEO sind häufig unklar oder werden in Personalunion wahrgenommen (Männerclubs)
- unter den Wirtschaftsdelikten sind CEO's überdurchschnittlich häufig vertreten; ca. 50% (Studie Ethos 2005)
- Mitarbeiterfähigkeiten werden weit unter dem realen Wert genutzt
- Unternehmer muten sich selbst zu wenig zu, die Globalisierung zu meistern

### • Chancen

- Handlungsfelder für Prozessmanagement- und Dokumentenmanagementsysteme eröffnen sich
- Handlungsfelder für Innovationen zur Unternehmensentwicklung und Existenzsicherung ergeben sich
- Handlungsfelder für neue Finanzierungsmodelle tun sich auf
- Handlungsfelder für strategische Führung und die Gestaltung von Kompetenzmodellen eröffnen sich
- Handlungsfelder für ethische Diskursführung werden möglich
- Handlungsfelder für Wissens- und Kompetenzmanagement werden möglich
- Handlungsfelder für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit eröffnen sich

**Wenn es ausschliesslich um die Herausforderung auf der Ebene des Verwaltungsrates geht, dann können folgende Schwerpunktaussagen gemacht werden: (Quelle: L. Michel; i3 Performance Solution GmbH, 8804 Au)**

<b>Herausforderungen</b>	<b>Wo wir heute sind...</b>	<b>Wo man sein sollte...</b>	<b>Was „man“ tun könnte...</b>
Zunehmende Komplexität in der Führung	Der VR wird mit einer Fülle von Fragestellungen konfrontiert und hat für die Bearbeitung oft wenig Zeit	VR mit Führungserfahrung und Erfahrung in der Sache. VR ist geübt im Umgang mit Komplexität und kann diese vereinfachen. VR fördert und fordert systematisches Führen mit modernen Instrumenten	Coaching für VR in systematischer Entscheidungsfindung
Zunehmende Unsicherheit bezüglich der Zukunft	Die Zukunft birgt heute mehr Unsicherheiten und Risiken wie dies noch vor Jahren der Fall war. Entwicklungen vorher zu sehen ist heute anspruchsvoller	Der VR wägt Risiken und Chancen ab. Er trägt die Risiken des CEO mit. Hierfür hat er tiefen Einblick in die Risikolimiten der Organisation. Der VR analysiert die Risiken und Chancen professionell	Strategie und Risiko-Management professionalisieren
VR stehen immer im Interesse der Medien	Die Kommunikation mit den Medien ist um vieles anspruchsvoller und benötigt Zeit	Der VR versteckt sich nicht hinter dem CEO wenn die Dinge so laufen wie geplant. Er kommuniziert aktiv und persönlich. Der Umgang mit den Medien ist eine Kunst und Wissenschaft. Hier muss ein VR geübt sein	Medientraining
Die Menge und Transparenz der erwarteten Governance Spielregeln steigt dramatisch	Die Gestaltung und Dokumentation der Prozesse, Systeme und Praktiken für gute Governance ist zunehmend ein beachteter Bewertungsfaktor	Der VR spielt eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Governance. Durch Erfahrung setzt der VR das richtige Mass an Spielregeln fest. Der VR gibt sich seine Spielregeln welche seine Pflichten, Rechte und Beziehungen zum CEO regeln	Governance Gestaltung und Audits

Das interne Kontrollsystem verlangt nach OR 297 eine Prüfung durch die Revisionsstelle	Interne Kontrollsysteme sind prioritär finanzwirtschaftlich orientiert und nur in Ansätzen implementiert	Das interne Kontrollsystem ist ganzheitlich entwickelt. Es ist, von der Ausgestaltung her betrachtet, abhängig von den Risiken, der Grösse, der Komplexität des Geschäfts, etc.	Entwicklung und Implementation eines internen Kontrollsystems auf ganzheitlicher Basis
Die Zusammensetzung des VR als Team mit komplementären Fähigkeiten ist zunehmend wichtig	Die fachliche führungsmässige Qualifikation und Erfahrung wird in Ergänzung zum Beziehungsnetz relevanter für die Besetzung von VR-Mandaten	Der VR setzt sich aus erfahrenen Führungskräften zusammen welche die Arbeit des CEO einschätzen können. Diese Zusammensetzung sollte ausgewogen sein und alle relevanten Aspekte abdecken	Pflichtenhefte von VR Gremien, Anforderungsprofilen, Reviews von VR
Die Rollenverteilung zwischen VR und CEO wird in der Praxis kaum gemäss OR wahrgenommen	Der VR delegiert mehr Aufgaben an den CEO	Die Information vom und zum VR und dessen Entscheidungsfindung und Verantwortung soll im VR Organisationsreglement festgehalten werden – und auch so gespielt werden! Hier liegen die Herausforderungen im Detail	VR Reglemente formulieren und Verantwortungen strukturieren
Anforderung der Governance werden als „Papierübung“ gesehen	Grenzen werden wenig bewusst gesetzt	Der VR gestaltet die „Grenzen“ und die Glaubensgrundsätze der Organisation aktiv mit	Vision, Werte, Mission, Grenzen und Strategieformulierung
Mitarbeiter werden als Ressourcen gesehen	Das Wissen, die Fähigkeiten und der Beitrag der Mitarbeiter wird bewusst geführt	Personalentscheide werden durch Einsicht in Dossiers und durch persönliche Gespräche gefällt. Jeder VR hat mit jeder Person über die entschieden wird mindestens ein Gespräch geführt	Strategisches Personalmanagement und Mitarbeiterführung
Wichtige Entscheidungen sind oft an Kommissionen delegiert	Rollenverteilung innerhalb des VR ermöglicht gute Entscheidungen	Kommissionen beantragen Entscheidungen und fällen keine Entscheidungen. Der VR gestaltet die Arbeit der Kommissionen aktiv	VR Führung

Diese Auflistung kann ohne grossen Denkaufwand ergänzt werden. Es geht in der Praxis darum, dass für die einzelnen Firmen die Herausforderungen konkret entwickelt und nach Lösungen gesucht wird.

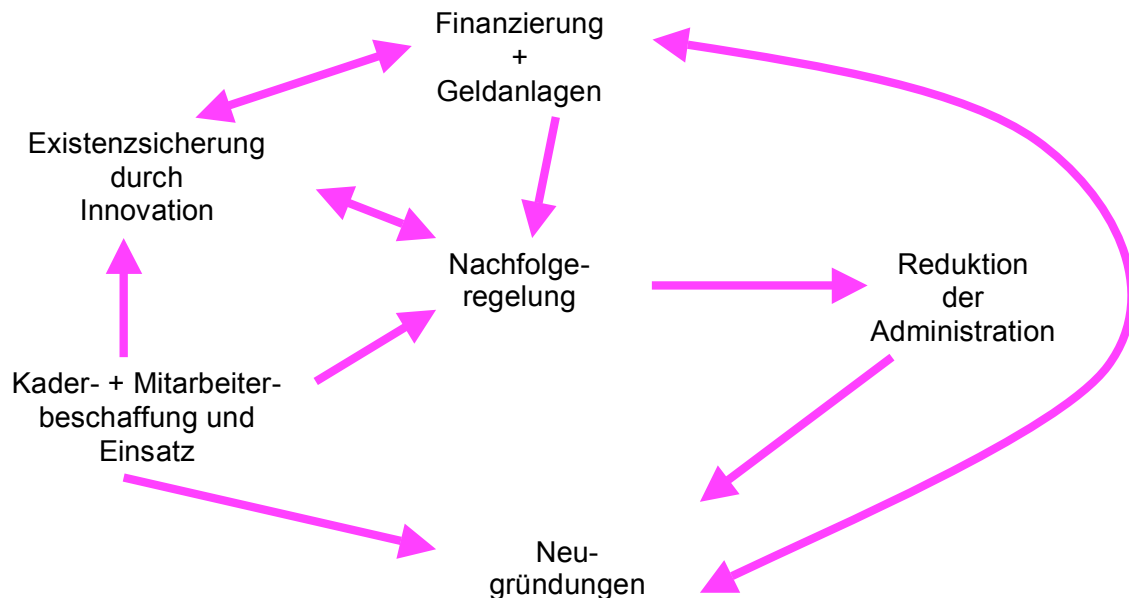
Es ergeben sich sicherlich Unterschiede bei unterschiedlichen Firmengrössen, bei einer binnenwirtschaftlichen oder globalen Unternehmensausrichtung oder bei Unternehmungen die im Pionierstadium oder in der Reifephase sind.

## **Welche Themen sind für KMU's von Interesse und wie hängen diese Themen inhaltlich zusammen?**

Die **Themen**, mit welchen sich entwicklungschweiz Branchen und Regionen übergreifend befasst, sind die folgenden (Ergebnisse aus Gesprächen mit Experten):

<b>Neugründungen</b>	Es geht um die Gründung eines neuen Unternehmens zur Aufnahme einer marktwirtschaftlichen Tätigkeit, welche während mindestens 20 Stunden/Woche ausgeübt wird. Sie sind nicht aufgrund einer Fusion oder Spaltung entstanden. Die wirtschaftliche Tätigkeit erfolgt unabhängig von einer Handelsregistereintragung
<b>Reduktion der Administration</b>	Es geht um die Steigerung der Effizienz und die Automatisierung von administrativen Abläufen. Entwicklungschweiz bietet ein Paket von Lösungsmöglichkeiten an, die Branchen und Regionen übergreifend interessant sind und Kosten sparend umgesetzt werden können
<b>Nachfolgeregelung</b>	Es geht um die ganzheitliche Betrachtung der „Stabsübergabe“ auf eine jüngere Generation. Rechtliche, finanzielle und sozialpsychologische Faktoren sowie die Unternehmenskultur und –Strategie wirken wechselseitig aufeinander ein. Entwicklungschweiz bietet für diese komplexe Aufgabenstellung Lösungen aus einer Hand an
<b>Finanzierungen und Geldanlagen</b>	Es geht um die Finanzierung von Innovationsprojekten, die Unterstützung von Firmengründern mit Kapital und/oder Krediten oder um die Anlagemöglichkeiten von vorhandenem Kapital. Entwicklungschweiz bietet aus dem Netzwerk spezifische Lösungen aus einer Hand an
<b>Existenzsicherung durch Innovation</b>	Es geht um die Klärung der Innovationskompetenz (WissenxFähigkeitxWille) und der vorhandenen Innovationskultur. Innovationsprojekte werden Branchen und Regionen übergreifend ausgelöst, geführt oder begleitet und einer Erfolgskontrolle unterzogen. Entwicklungschweiz verfügt über langjährige Projektumsetzungskompetenz und vermittelt die richtigen Netzwerkpartner
<b>Kader- und Mitarbeiterbeschaffung und -Einsatz</b>	Es geht darum, dass die KMU's die richtigen Leute zur richtigen Zeit in der geforderten Qualität zur Verfügung haben. Die Personalentscheidungen werden methodisch und webtechnologisch unterstützt. Entwicklungschweiz bietet eine Komplettlösung für alle Fragen der Personalführung an

Die **ganzheitlich-vernetzte Optik** zu den erwähnten **Themen** sieht wie folgt aus (es sind nur die wesentlichen Wirkungen dargestellt):



Das Netzwerk der wechselseitigen Beziehungen zeigt auf, dass bei der Bearbeitung eines Themas die Einbindung in die übrigen Wirkungen zu beachten ist.

Das Thema der „Finanzierung“ beeinflusst andere Themen stark (Neugründung, Existenzsicherung, Nachfolgeregelung) und wird gleichzeitig stark beeinflusst.

Das Thema „Kader- und Mitarbeiterbeschaffung und -Einsatz“ wirkt stark auf die Existenzsicherung, die Nachfolgeregelung und die Neugründung. Auffallend ist, dass das Thema wenig beeinflusst wird, also einen lenkenden Charakter hat.

Das Thema „Nachfolgeregelung“ ist stark in andere Bezüge integriert (Kader- + MA-Beschaffung, Reduktion der Administration, Existenzsicherung durch Innovation und Finanzierung). Bei der Gestaltung der Nachfolgeregelung ist auf diese Komplexität zu achten. Es wird bei Interventionen darauf zu achten sein, dass Prozesse der wechselseitigen Beziehungen sich nicht nur gegenseitig aufschaukeln und damit die Existenz eines Systems gefährden. Beziehungen mit stabilisierenden Charakteristiken sind wesentlich. So wird eine sinnvolle, qualitativ hochwertige Finanzierung die Nachfolgeregelung erleichtern. Die strategieorientierte Nachfolgeregelung sichert die Existenz und erleichtert Innovationen. Eine gute Kader- und Mitarbeiterbeschaffung erleichtert wiederum die Nachfolgeregelung. Hier werden stabilisierende Aspekte sichtbar, welche mithelfen, die Existenz des Gesamtsystems Unternehmung zu sichern.

## Welche Möglichkeiten bietetentwicklungschweiz.ch für KMU's an?

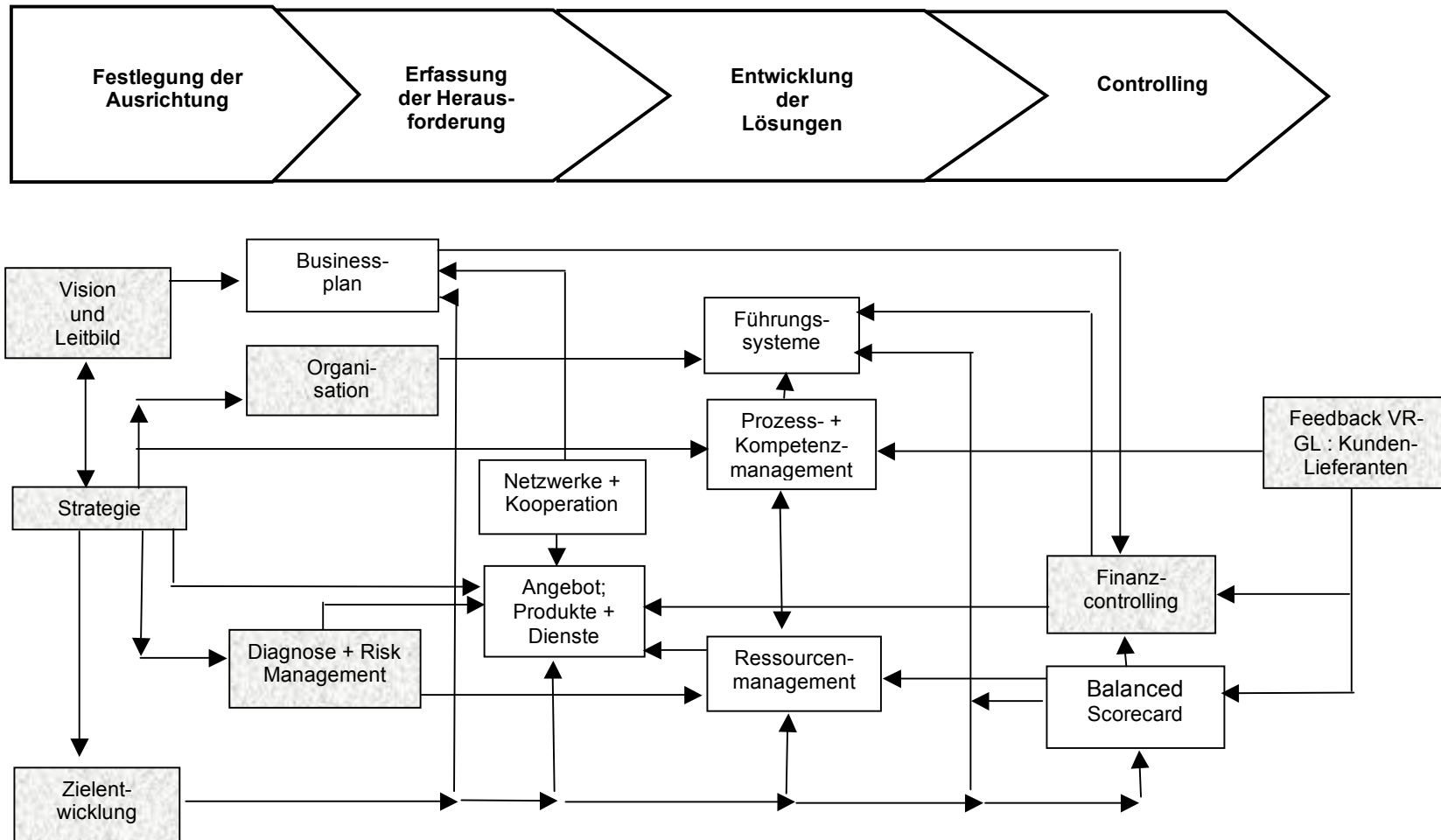
Aus der Vielzahl von Möglichkeiten sind hier **2 Beispiele** herausgegriffen. Das konkrete Vorgehen von entwicklungschweiz.ch für alle Themen sieht wie folgt aus:

- **Mithilfe** beim **Aufbau** der **Netzwerke** für KMU's
- **Auslösen** von **Lernprozessen** innerhalb der Netzwerke, die Branchen und Regionen übergreifend gebildet sind
- **Entwicklung** ganzheitlich ausgerichteter Erkenntnis- und Problemlösungsprozesse durch eine zielgerichtete, kompetente Moderation
- Vermittlung von best practice-Beispielen aus der KMU-Praxis in der Schweiz oder grenzübergreifenden Regionen
- **Aufbau von Wissensmanagementstrukturen** mit Unterstützung der Webtechnologie und Verschaffung des Zugangs zu diesem Wissen in den Netzwerken
- **Entwicklung von innovativen Milieus**, die kulturelle und technologische Innovationen hervorbringen

Ein **erstes Beispiel** zur **Gestaltung von Prozessen** auf der Ebene **KMU-Führung** ist das folgende Prozessmodell, welches die Effektivität und Effizienz in KMU's deutlich steigern kann. Das Modell ist mit einem Dokumenten- und Archivierungssystem so verknüpfbar, dass die administrativen Aufwändungen deutlich reduziert werden können.

**Beispiel: Visualisierung des strategischen Führungsprozesses**

 : Zuständigkeit VR und GL



Die Inhalte der entsprechenden Teilprozesse, z.B. „Vision und Leitbild“ können mit dem Knowhow von Entwicklungsschweiz überprüft oder entwickelt werden.

Die gesamte Prozessstruktur kann für virtuelle Organisationsformen oder für einzelne KMU's angewendet werden. Die Dokumente sind in eine Informations- und Kommunikationsplattform so eingebunden, dass die Entscheidungsträger unabhängig von Standort und zeitlicher Verfügbarkeit miteinander in Kontakt treten können.

**Das zweite Beispiel** betrifft das Thema „**Nachfolgeregelung**“ und zeigt ein wertschätzend aufgebautes Anforderungsprofil für die Funktion CEO, welches webtechnologisch unterstützt, mit Selbst- und Fremdbildern verbunden werden kann. Aus den Übereinstimmungen und Differenzen der Einschätzung kann schnell festgestellt werden, ob sich KandidatInnen für die Erfüllung des Anforderungsprofils eignen.

### Modellbeispiel: Anforderungsprofil Funktion CEO

#### Grundhaltung

	<b>Zukunftsorientierung</b>				<b>Gegenwartsorientierung</b>			
futuristisch ←	③	②	X	<b>A</b>	①	②	③	→ kurzfristig
	zukunftsorientiert weitsichtig denkt voraus				gegenwartsorientiert aktualitätsbezogen lebt hier und heute			
	<b>Selbstvertrauen</b>				<b>Selbstkritik</b>			
überheblich ←	③	②	X	<b>A</b>	①	②	③	→ unsicher
	selbtsicher hat Selbstvertrauen von sich überzeugt				selbstkritisch einsichtig kennt seine Grenzen			
	<b>bejahende Haltung</b>				<b>kritische Haltung</b>			
vertrauensselig ←	③	②	X	<b>A</b>	①	②	③	→ misstrauisch
	bejahend positiv eingestellt vertrauensvoll				kritisch problembewusst lässt sich nichts vormachen			

**X = Anforderung**

## Motivation

unausge- ← glichen	③	X	①	A	①	②	③	→ gleichgültig
	begeisterungsfähig leidenschaftlich geht in der Sache auf				ausgeglichen massvoll steht über den Dingen			
	<b>Belastungsfreude</b>				<b>Wohlbefinden</b>			
dickfellig ←	③	②	X	A	①	②	③	→ empfindlich
	belastbar robust hält Stress aus				feinfühlig empfindsam hat feines Gespür			
	<b>leistungsorientiert</b>				<b>Zufriedenheit</b>			
unersättlich ←	③	X	①	A	①	②	③	→ anspruchs- los
	erfolgsorientiert ehrig hohe Ansprüche				zufrieden genügsam keine Ansprüche			
	<b>Lernfreude</b>				<b>Erfahrung</b>			
bildungs- ← besessen	③	②	X	A	①	②	③	→ des- interessiert
	lernbereit wissensdurstig an allem interessiert				abgeklärt routiniert lebt von seiner Erfahrung			

X = Anforderung

## Sozialkompetenz

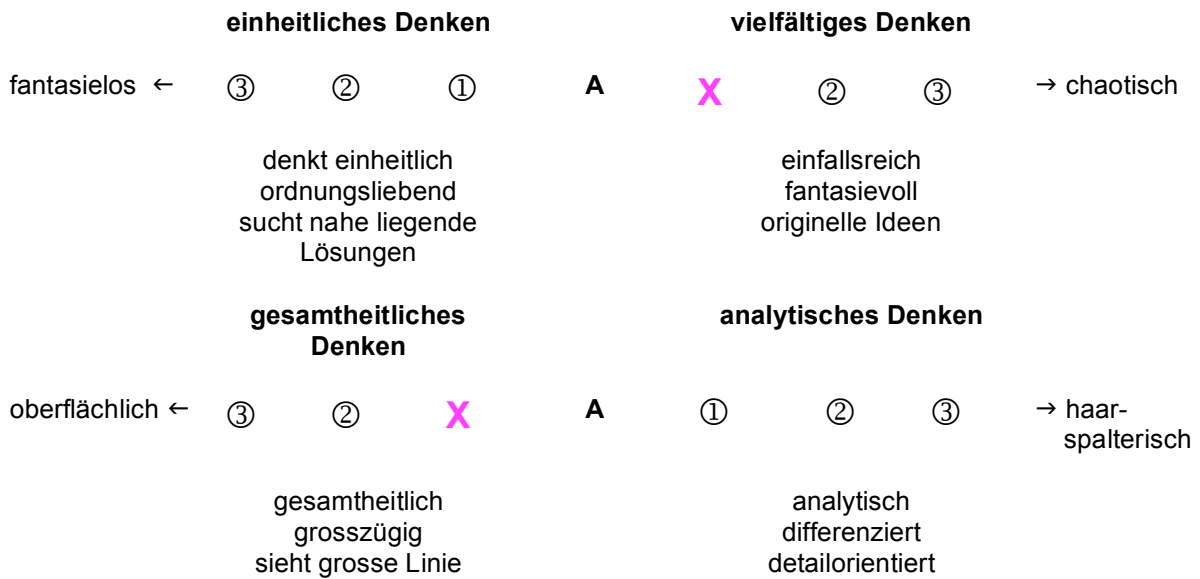
	<b>menschliche Orientierung</b>				<b>Sachorientierung</b>			
rührselig ←	③	②	①	X	①	②	③	→ unbarmherzig
	einfühlsam verständnisvoll menschlich				sachorientiert streng konsequent			
	<b>Verantwortung</b>				<b>Unbeschwertheit</b>			
sorgenvoll ←	③	②	X	A	①	②	③	→ leichtfertig
	verantwortungsvoll gewissenhaft steht zum Handeln				unbeschwert unbekümmert frei von Sorgen			
	<b>Aussenorientierung</b>				<b>Innenorientierung</b>			
geltungs- ← bedürftig	③	②	X	A	①	②	③	→ unscheinbar
	aussenorientiert imposant sich zur Geltung bringen				innenorientiert bescheiden selbst genügsam			

## Entscheidungs- und Handlungskompetenz

	<b>Durchsetzung</b>				<b>Ausgleich</b>			
autoritär ←	③	②	X	A	①	②	③	→ nachgiebig
	machtbewusst auf Sieg ausgehend durchsetzungsstark				kompromissorientiert Interessen ausgleichen bedacht			
	<b>Handlungsorientierung</b>				<b>Reflexionsorientierung</b>			
unüberlegt ←	③	②	X	A	①	②	③	→ unpraktisch
	handlungsorientiert tatkräftig hat praktischen Sinn				theorieorientiert überlegt macht sich viele Gedanken			
	<b>Risikofreude</b>				<b>Sicherheitsbetonung</b>			
waghalsig ←	③	②	X	A	①	②	③	→ ängstlich
	risikobereit wagemutig furchtlos				sicherheitsbetont vorsichtig gibt acht			

**X = Anforderung**

## Denkstruktur



**X = Anforderung**

Selbstverständlich ist das Anforderungsprofil auf die konkrete Herausforderung eines Unternehmens (Strategie, Kultur, Lebensphase des Unternehmens) auszurichten.

Dank einem webfähigen Einschätzungswerkzeug sind die Ergebnisse schnell und unkompliziert zur Verfügung.

Die Interpretation der Ergebnisse ist anspruchsvoll und setzt Erfahrung bei der Anwendung der wertschätzenden Methodik voraus.

entwicklungSchweiz  
Dr. E. Hauser  
Präsident