

KMU-TAG STUDIE 2013

---

# KMU UND IHR POTENZIAL – WIE KLEINE AUCH GANZ GROSSES ERREICHEN KÖNNEN

*Urs Fueglistaller, Dominik Burger, Alexander Fust*

# EINLEITUNG

*Urs Fueglistaller, Dominik Burger, Alexander Fust<sup>1</sup>*

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

**Die Befragung zeigt: Potenziale werden vor allem in der Gestaltung der Dienstleistungen, bei der Mitarbeiterentwicklung, in der konsequenten Kundenorientierung und im Marketing, bei der Effizienz- / Prozessverbesserung und bei Innovations- und Wissensverbesserung gesehen. Nach Einschätzung der befragten Unternehmer und Führungskräfte liegen noch gut und gerne bis zu 10% mehr Gewinn und 5% mehr Umsatz drin, wenn sie die Potenziale konsequent ausnutzen.**

Wer kennt sie nicht, die Situation während den letzten beiden Wochen vor den Ferien, Betriebsferien, Weihnachtsferien oder vor einem verlängerten Osterwochenende: Es herrscht eine unglaubliche Schaffens-

kraft im Unternehmen. Alle mobilisieren ihre Kräfte, sind motiviert, z.T. auch hektisch unterwegs und freuen sich auf die wohlverdienten Tage der Erholung. Pendenzen, die man über Monate vor sich hergeschoben hat, sind in wenigen Tagen erledigt, Projekte, für die man üblicherweise drei Tage braucht, stehen innert 10 Stunden «Vollgas», Entscheidungen werden plötzlich zur Freude aller gefällt und nicht mehr auf die nächste Sitzung verschoben. Den Unternehmer freut's, und er sagt sich zufrieden: «Der Motor brummt, wir sind prima unterwegs!», sieht er doch, was wirklich in seinen Mitarbeitenden und in ihm steckt.

Und genau hier setzt die diesjährige KMU-Tag-Studie an: Wir haben 1450 Persönlichkeiten nach ihrer Einschätzung zum Thema «Potenzial» angefragt und 377 von ihnen haben darauf geantwortet<sup>3</sup> – dafür ein herzliches Dankeschön Ihnen allen!

Die Studie beschäftigt sich wie oben genannt mit dem Potenzial von KMU. Die Organisatoren des KMU-Tages, also Roger Tinner (Inhaber der alea iacta AG), Walter Weber und Urs Fueglistaller (beide KMU-HSG), finden das Thema zur aktuellen Situation von KMU passend, weil der internationale Wettbewerb seit den letzten Jahren nochmals deutlich zugenommen hat und KMU dabei stark gefordert sind.

Bei dem Begriff «Potenzial» (auch «Potential» genannt) geht es um die *Fähigkeit zur Entwicklung* und die Auseinandersetzung mit noch *nicht ausgeschöpften Möglichkeiten* für die Verbesserung der Leistungen und Resultate des Unternehmens<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Urs Fueglistaller, KMU-Professor, KMU-HSG an der Universität St. Gallen; Dominik Burger, M.A. HSG, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am KMU-HSG und Dr. Alexander Fust, Dozent am KMU-HSG und an der Universität St. Gallen.

<sup>2</sup> Namentlich bei Thomas Kade (CEO und Partner bei OBT) und Christoph Brunner (Partner bei OBT). Die OBT AG unterstützt seit 2012 finanziell und mit ihrem Know-how das KMU-HSG in seiner Forschung und Lehre zum Wohle der Schweizer KMU.

<sup>3</sup> Der Fragebogen wurde elektronisch an 2744 Personen versandt. 695 Rückmeldungen waren Fehlermeldungen (Personen nicht mehr in der Firma, E-mail nicht korrekt, Personen verschieden). Hinzu kamen 599 Abwesenheitsmeldungen. Wir gehen davon aus, dass bei Abwesenheitsmeldungen die Zahl der nachträglichen Antworten vernachlässigbar ist: Demzufolge gehen wir von einem N von (2744 – 695 – 599 =) 1450 Personen aus. Der Rücklauf von 377 auswertbaren Beantwortungen darf als hoch betrachtet werden: 26% Rücklaufquote. Im letzten Teil der Studie befindet sich eine Übersicht über die demographische Struktur (deskriptive Statistik).

<sup>4</sup> Unternehmenspotenziale: Die im Unternehmen vorhandenen (und ungenutzten) Ressourcen und Fähigkeiten, die bei koordiniertem Einsatz einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern ermöglichen (vgl. Binner, 1997).

# ZU DEN ERGEBNISSEN

Es werden nachfolgend die Ergebnisse in einer Gesamtsicht und unter Berücksichtigung von markanten Unterschieden innerhalb bestimmter Gruppen vorgestellt. Dabei geht es um die zentrale Frage, ob beispielsweise das Geschlecht oder die Funktion der Befragten, ob die Grösse des Unternehmens oder deren Branche systematische – also signifikante und nicht zufällige – Unterschiede im angegebenen Umgang mit Potenzialen haben.

## Spontannennung:

### Welches ist das grösste Potenzial?

Zunächst zur ersten, entscheidenden Frage, die wir offen gestellt haben:

*Wo sehen Sie das grösste Potenzial in Ihrem Unternehmen?*

Wir haben zuerst bewusst eine offene Frage (vgl. Atteslander, 2010) gestellt, die keine Antwortmöglichkeiten enthält. Somit konnten die befragten Personen völlig unvoreingenommen ihre Einschätzung zu schlummernden Chancen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens nennen – unabhängig von den weiteren Fragen.

Folgende erste Erkenntnisse haben wir gewonnen:

1. Die Antworten waren recht breit gefächert, wie die Wortwolke zeigt. Potenziale werden vor allem in der Gestaltung von (neuen) *Dienstleistungen* und der *Effizienzverbesserung* (Leistungsangebot), bei den *Mitarbeitenden* und in der *Kundenorientierung* gesehen. Als wichtige Potenziale werden auch das *Marketing*, *Prozessverbesserungen* (ähnlich Effizienz) und *Innovation/Wissen* genannt.
2. Es fällt auf, dass vor allem *interne* Potenziale wie Dienstleistungs- und Innovations- sowie Prozessverbesserungen und Mitarbeiterpotenzial genannt wurden. Externe Potenziale (Internationalisierung, neue Technologien, Kapitalbeschaffung, Netzwerke oder Konkurrenzverhalten) werden tendenziell wenig erwähnt.

3. Die konsequente Ausrichtung auf den Kunden (Dienstleistungen, Kundenorientierung, Marketing), das Wissen um die Bedeutung der Mitarbeitenden und deren Entfaltung (Wissen, Mitarbeitermotivation, -förderung) die Steigerung der Effizienz (Prozesse, Qualität, Agilität) und die Innovationsfähigkeit (Innovation, Agilität, *Angebotsvielfalt*, Effizienz, Prozesse, Wachstum) weist auf ein strategisches Bewusstsein der KMU hin, obwohl dies so nicht explizit genannt wird. Ebenfalls verbirgt sich dahinter eine klare Differenzierungsstrategie im Sinne von konsequenter Kunden- und Innovationsorientierung. Auffallend ist, dass die weiblichen Befragten die *Angebotsvielfalt* als grosses Potenzial genannt hatten. Das verwundert nicht, denn jeder Ehemann weiss doch aus Erfahrung, wie bedeutend die Auswahl z.B. bei Textilien für seine Gattin ist.

## 1

**Wo sehen Sie das grösste Potenzial in Ihrem Unternehmen?**

– je mehr Nennungen, desto grösser die Buchstaben.



Wo sehen 40-jährige und jüngere die wichtigsten Potenziale?



Wo sehen 61-jährige und ältere die wichtigsten Potenziale?



4. Die Befragten sehen hingegen kein Potenzial in der Strategieentwicklung, Compliance (Einhaltung rechtlicher/regulatorischer Bestimmungen) oder ihren ökologischen Bestrebungen und der Nachhaltigkeit. Auch wird ein mögliches Potenzial in der Verbesserung der klassischen Leistungsdimensionen wie Qualität, Verfügbarkeit und Preis eher sekundär genannt. Potenziale in der Nutzung des unternehmerischen Netzwerkes, in der Bearbeitung von Reklamationen oder Forschungsaktivitäten wurden nur vereinzelt genannt.

Weiter sind wir der Frage nachgegangen, ob es in der Potenzialerkennung zwischen verschiedenen Gruppen Unterschiede gibt. Erkennen Frauen andere Potenziale als Männer? Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen jüngere und ältere Personen, Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen? Im Zuge unserer Auswertungen haben wir gestaunt, wie unterschiedlich die Potenzialnennungen einzelner Gruppen sein können. Beispielsweise haben wir festgestellt, dass unter 40 Jahre alte Personen Potenzial vor allem in der Effizienz, bei Dienstleistungen, im Marketing und den Prozessen sehen. Umfrageteilnehmer, die älter als 60 Jahre sind, haben in ihrer Potenzialbeurteilung vorwiegend weiche Faktoren genannt: Kundenorientierung und Dienstleistungen.

Was die Mitarbeiteranzahl betrifft, erachten Kleinunternehmen mit bis zu neun Mitarbeitenden das Marketing als grösstes Potential, wohingegen für Grossunternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitenden im Bereich der Effizienz, Dienstleistung oder Kundenorientierung noch Marktchancen schlummern. Diese Aspekte werden neben anderen oftmals als klassische Stärken der kleinen und mittleren Unternehmen bezeichnet. Wenn Grossunternehmen sich nun vermehrt in diesen Bereichen engagieren, müssen sich die Kleineren wohl etwas «wärmer anziehen».

4

Wo sehen Kleinunternehmen (bis 9 Mitarbeitende) die wichtigsten Potenziale?



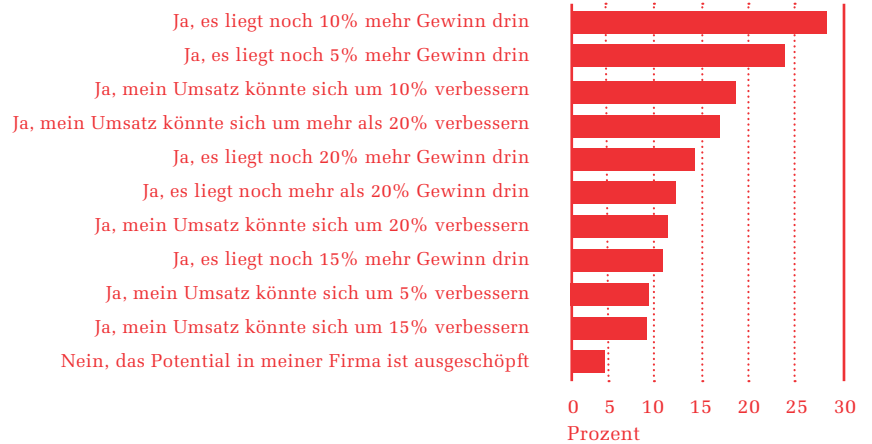
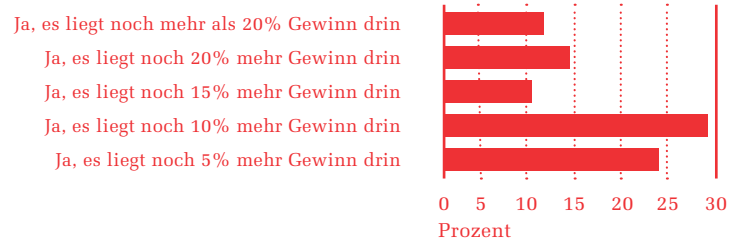
5

Wo sehen Grossunternehmen (mit mehr als 250 Mitarbeitenden) die wichtigsten Potenziale?



**Potenziale:****Was bringen sie punkto Gewinn und Umsatz?**

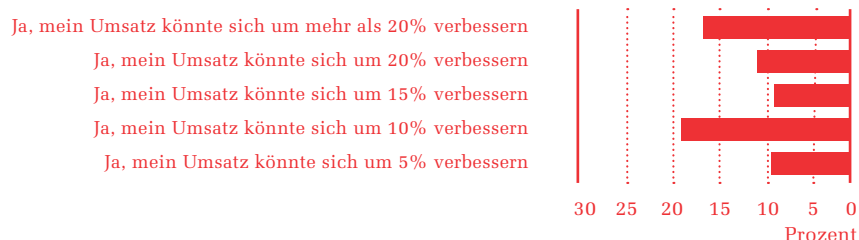
Das eine ist die Nennung der möglichen Potenziale, das andere ist deren Bedeutung. Auch hier haben wir den «Thermometer»<sup>5</sup> eingesetzt und folgende Frage gestellt: «Angenommen bei gleicher Grösse Ihrer Firma, gleicher Mitarbeiterzahl, gleicher Kapitalausstattung und gleichem technologischen Stand wie jetzt – ABER bei Ausnutzung der Potenziale in Ihrer Firma: Sehen Sie einen Effekt auf Ihren Gewinn und Umsatz dank Realisierung der unmittelbaren Verbesserungspotenziale?»

**6****Gesamtnennung der Einschätzung der Befragten zur Auswirkung der Potenzialnutzung auf Gewinn und Umsatz, geordnet nach Anzahl Nennungen****Sehen Sie einen Effekt auf Ihren Gewinn dank Realisierung der unmittelbaren Verbesserungspotenziale?****7****Nennung der Einschätzung der Befragten zur Auswirkung der Potenzialnutzung auf den Gewinn, geordnet nach Gewinnzuwachs****Sehen Sie einen Effekt auf Ihren Gewinn dank Realisierung der unmittelbaren Verbesserungspotenziale?**

<sup>5</sup> Das mag an den alten Statistiker-Witz erinnern im Zusammenhang mit Fiebermessung: Die Füsse stecken in der Gefriertruhe und der Kopf klemmt im Backofen, beide Küchengeräte sind eingeschaltet. Man misst die Temperatur rektal. Kann man sich auf den angezeigten Wert verlassen? J.M. Keynes hat passend – nicht im Zusammenhang mit dieser Messung, jedoch wegen Währungsreformen – dazu gemeint: „... And in the long run we're all dead.“ Das Zitat mag irgendwie schon noch gut zum Bild passen...

## 8 Nennung der Einschätzung der Befragten zur Auswirkung der Potenzialnutzung auf den Umsatz, geordnet nach Umsatzzuwachs

### Sehen Sie einen Effekt auf Ihren Umsatz dank Realisierung der unmittelbaren Verbesserungspotenziale?

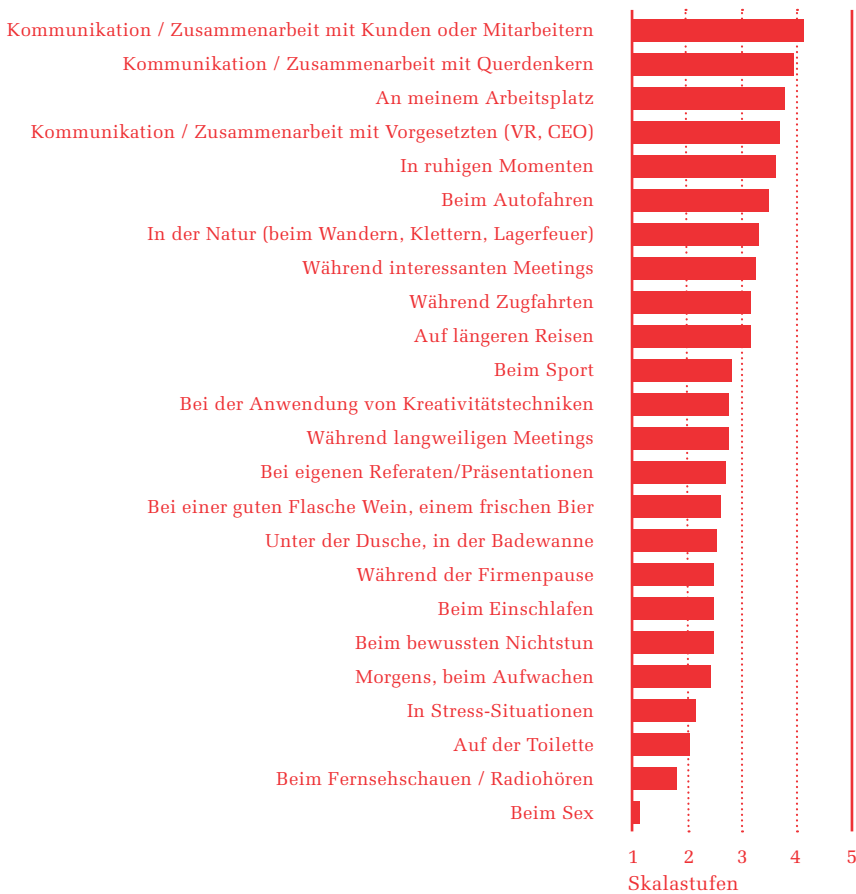


Die Frage nach der finanziellen Auswirkung ist nicht trivial, verlangt sie doch vom Befragten eine hohe Reflexionskompetenz und Ehrlichkeit zur gegebenen Situation. Im Sinne der subjektiven Einschätzung geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass noch gut und gerne 5 – 10% (!) mehr Gewinn und 10 – 20% mehr Umsatz drin liegen. Und dies im Kontext der oben genannten Fragestellung – also wenn keine Investitionen getätigt werden und quasi Alles beim Gleichen bleibt (sogenannte ceteris-paribus-Annahme). Knapp 30% der Befragten sprechen sich gar für eine 10%ige Gewinnsteigerung durch konsequente Ausnutzung der bestehenden Potenziale aus. Das ist beachtlich, wenn man sich die jeweiligen Margen in den verschiedenen Branchen in Erinnerung ruft: Mit der konsequenten Ausnutzung des Potenzials würden sich die Margen substantiell verbessern, da ja – entsprechend der Fragestellung – der Mehrumsatz keine Mehrkosten verursachen würde. Fazit: Bei konsequenter Bewirtschaftung der KMU-Potenziale entsteht ein enormer Nutzen, der sich im Mittel in 5 – 10% Mehrgewinn und 10 – 20% Mehrumsatz auswirkt! Oder genauer gesagt: Mindestens 60% aller befragten Unternehmer geben an, dass bei Nutzung der bestehenden Potenziale mindestens 10% mehr Gewinn und mindestens 5% mehr Umsatz drin liegen. Lediglich etwas mehr als 4% aller Befragten geben an, dass ihr Potenzial im Unternehmen ausgeschöpft ist. Das heisst umgekehrt, dass fast 96% aller Unternehmer offenbar unausgeschöpftes Umsatz- und Gewinnpotenzial haben.

### In welcher Situation denkt man über Potenziale nach?

1 = Absolut nicht, 3 = Mittel, 5 = Absolut zutreffend

#### In welcher Situation / wann denken Sie über mögliche Potenziale nach?



### Fokussierung auf spezifische Potenzial-Fragen: Wo – Welche – Förderung – Hinderung?

Wenn man einen Fragebogen über mögliche KMU-Potenziale verfasst, muss man sich fokussieren. Genau das haben wir gemacht und uns auf folgende Fragebereiche konzentriert:

- Wo? In welcher *Situation* / wann denken Sie über mögliche Potenziale nach? (In der Natur, beim Gespräch mit Kunden / Mitarbeitern etc.)
- Welche Potenziale? (Produktqualität, Lieferzeit, Kostenreduktion usw.)
- Was *fördert* die Potenzialumsetzung im Unternehmen? (Lob des Kunden etc.)
- Was *verhindert* die Potenzialumsetzung im Unternehmen? (Starke Auftragsauslastung usw.)

#### WO?

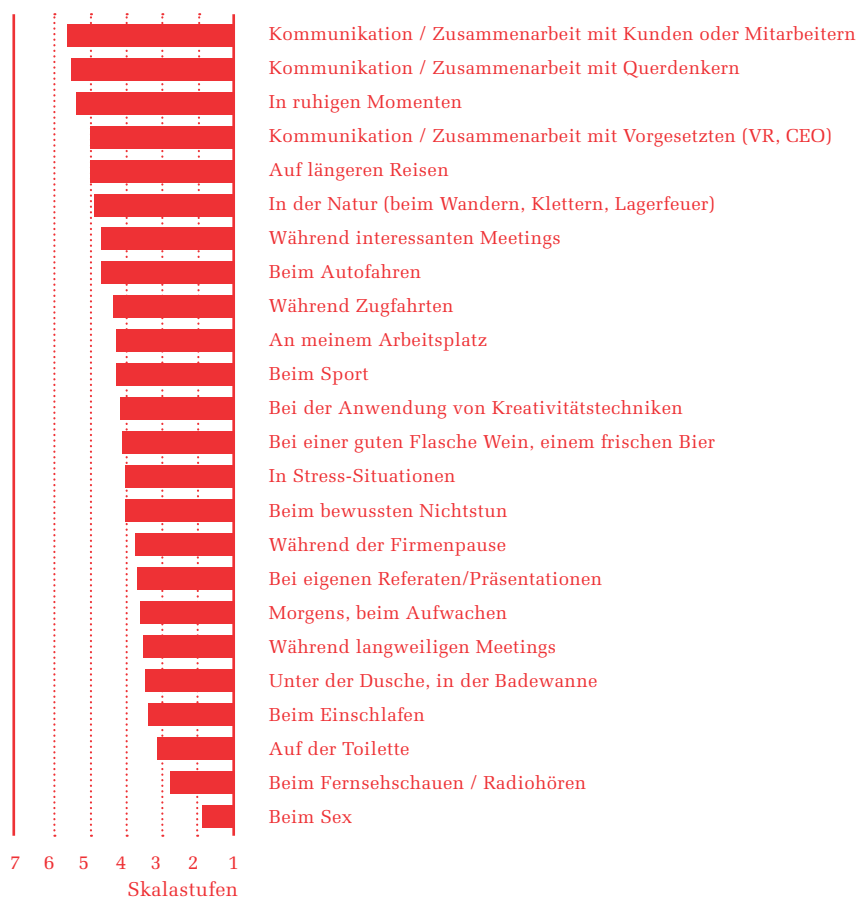
Wo, bei welchen Gelegenheiten, erkennen KMU ihr Potenzial? Hier haben wir uns eines Tricks bedient: Wir stellten vor zwei Jahren bei den Fragen zum *Querdenken* exakt dieselben Antwortmöglichkeiten/Orte zur Verfügung wie 2013 bei der Frage nach dem Ort der *Potentialerkennung*. Der einzige Unterschied war, dass die Skala dieses Mal nicht sieben sondern fünf Stufen umfasste (von «absolut nicht» bis «absolut zutreffend»). Ausgehend von der Überzeugung, dass die Orte, an denen man Potenziale erkennt und querdenken kann, ähnlich sind, wollten wir diese These testen. Und siehe da: Bei der *Kommunikation/Zusammenarbeit mit Kunden oder Mitarbeitern*, *Querdenkern* und *Vorgesetzten (VR, CEO)*, *in ruhigen Momenten*, *in der Natur* oder *in interessanten Meetings* reflektieren die Befragten über Potenziale und neigen gleichfalls zum Querdenken; die Ähnlichkeit ist frappant. Dies auch in der Beantwortung der Frage, wo man am wenigsten nach Potenzialen und quer nachdenkt...



## 10

**In welcher Situation denkt man quer?**

1 = Stimme absolut nicht zu, 4 = Neutral, 7 = Stimme komplett zu

**Bei welchen Gelegenheiten / an welchen Orten können Sie besonders gut querdenken?**

Interessant ist die Untersuchung nach *signifikanten* Unterschieden zwischen verschiedenen Personengruppen bei der Beantwortung der Frage. Hier eine Auswahl von einigen Ergebnissen zur Frage: «In welcher Situation / wann denken Sie über mögliche Potenziale nach?»:

- Junge Menschen denken beim Einschlafen mehr über Potenziale nach als ältere,
- Je mehr Besitz an der Firma, desto mehr wird unter der Dusche, beim Aufwachen, beim bewussten Nichtstun und beim Wandern darüber nachgedacht,
- Je mehr Besitz an der Firma, desto weniger wird in der Kommunikation mit dem VR und dem CEO über Potenziale nachgedacht (hoppla!),
- last but not least: Beim Sex denken Frauen signifikant mehr über Potenziale nach als Männer.

**Potenzialerkennung**

Eine der Kernfragen bei der KMU-Tag-Studie 2013 befasst sich mit den spezifischen Bereichen, in denen die befragte Person noch Potenzial für das Unternehmen erkennen.

Die Auswertung zeigt, dass Prozessverbesserungen, Kundenorientierung, Kundenbedürfniseruierung und Innovation in Serviceleistungen, Mitarbeiterkommunikation und eigener Freiraum für Innovationen und Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenz das meiste Potenzial haben. Das deckt sich stark mit den Spontannennungen weiter oben (s. Wortwolken).

Interessant ist auch die Auseinandersetzung mit jenen Bereichen, in den der Befragte kein oder nur wenig Potenzial sieht: Offenbar arbeiten die Befragten schon sehr intensiv und die Selbstmotivation ist ebenfalls hoch, deshalb sehen sie in diesen beiden Bereichen nur geringe Möglichkeiten, mehr Potenzial herauszuholen. Ebenfalls ist der Preisdruck beachtlich, weder Preisdruck gegenüber den Lieferanten noch Preiserhöhung gegenüber Kunden werden als grosses Potenzial für die Zukunft identifiziert. Die Befragten schätzen auch die älteren Mitarbeitenden (51-65 Jahre) in ihrem Potenzial deutlich tiefer ein als 35-50 jährige Mitarbeitende. Das Potenzial junger Mitarbeitenden wird höher als das der älteren, jedoch tiefer als jenes der Mannschaft im mittleren Alter gewertet.

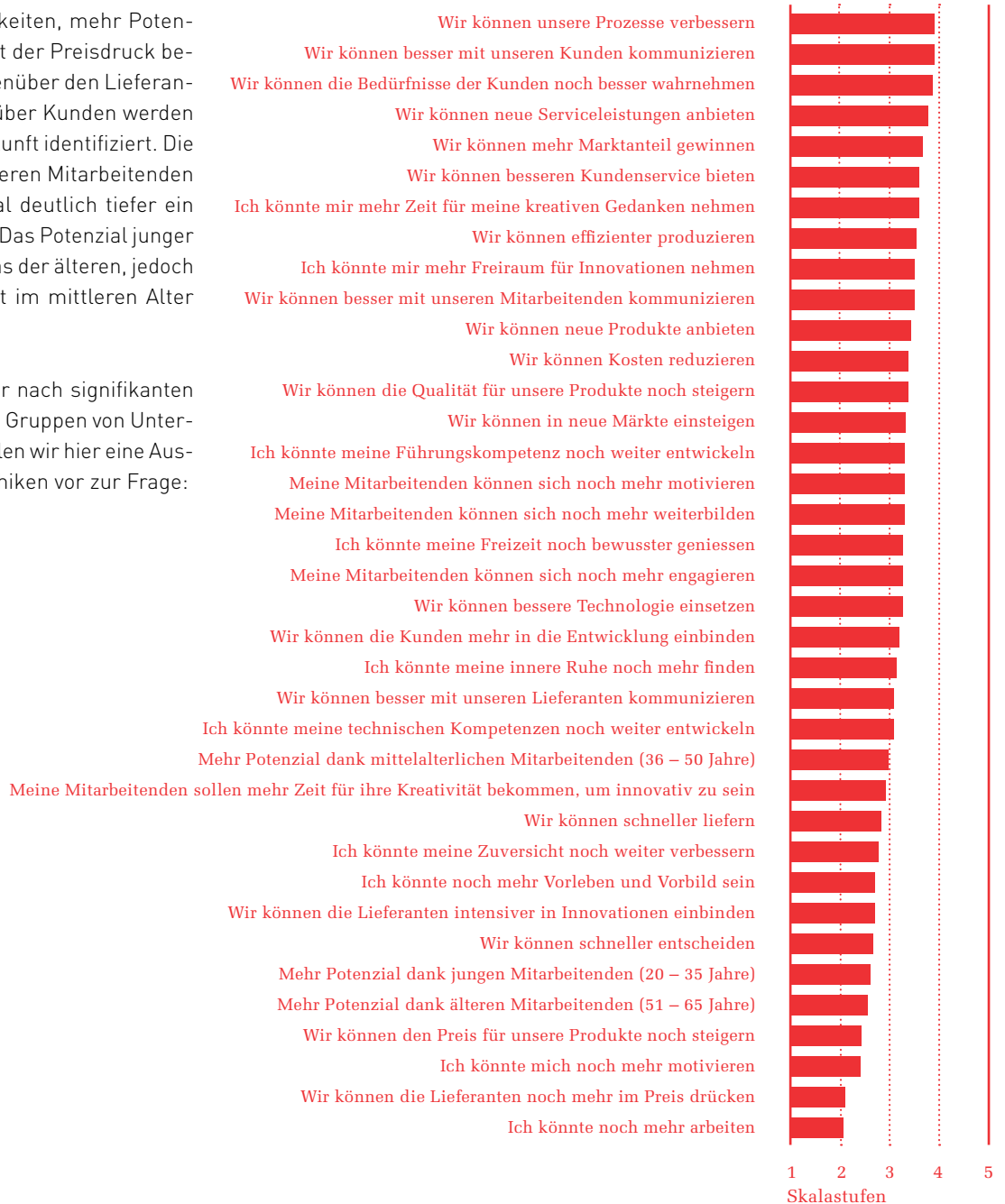
Auch bei dieser Frage haben wir nach signifikanten Unterschieden in verschiedenen Gruppen von Unternehmern gesucht. Ebenfalls stellen wir hier eine Auswahl von Ergebnissen und Graphiken vor zur Frage:

11

**Potenzialerkennung mit Mehrfachnennung**

1 = Trifft nicht zu, 3 = Mittel, 5 = Trifft voll zu

**Wo genau sehen Sie noch Potenzial?**

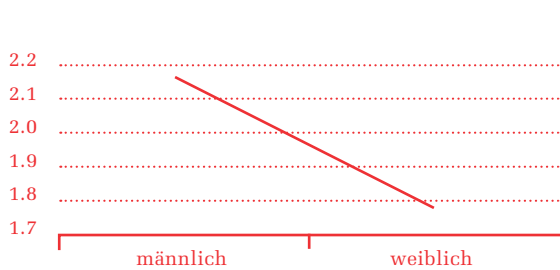


12a

«Wo genau sehen Sie noch Potenzial?»:

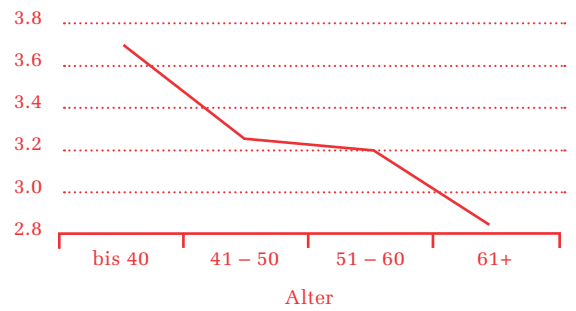
1 = Trifft nicht zu, 3 = Mittel, 5 = Trifft voll zu

**Ich könnte noch mehr arbeiten**



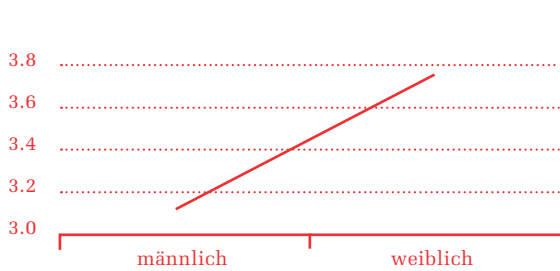
Männer sehen in der schnelleren Lieferung, im effizienterem Produzieren, in besseren Preisverhandlungen mit den Lieferanten, im «Noch-Mehr-Arbeiten» mehr zusätzliches Potenzial als Frauen.

**Ich könnte meine Führungskompetenz noch weiter entwickeln**



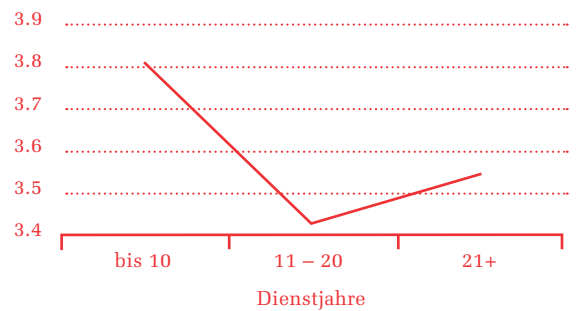
Die Jungen sehen im Gegensatz zu den Alten mehr Potenzial im Kundenservice und in der Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Ebenfalls sind die Jungen gegenüber den Alten überzeugt, dass sie noch mehr Marktanteil gewinnen können und dass sie ihre Führungskompetenz und ihre technische Kompetenz noch weiter entwickeln können.

**Ich könnte meine Freizeit noch bewusster geniessen**



Frauen sehen im bewussten Genuss der Freizeit markant mehr Potenzial als Männer.

**Wir können mehr Marktanteil gewinnen**



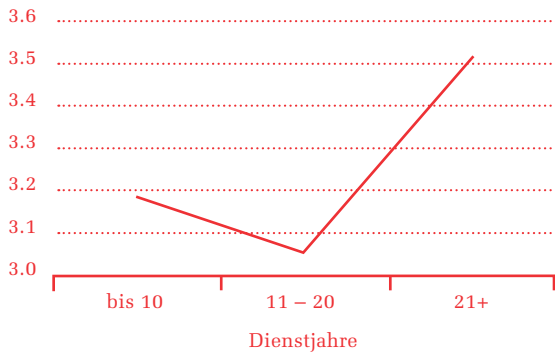
Menschen, die erst wenige Jahre im Unternehmen sind, sind im Gegensatz zu den alten Hasen überzeugt, dass sie mehr Marktanteil gewinnen können.

12b

«Wo genau sehen Sie noch Potenzial?»:

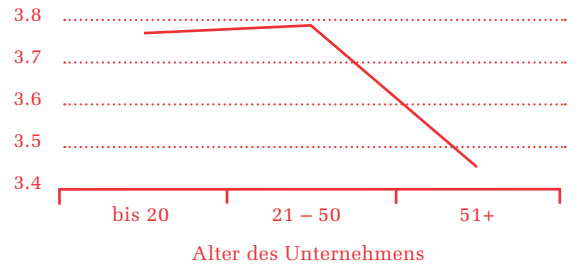
1 = Trifft nicht zu, 3 = Mittel, 5 = Trifft voll zu

**Meine Mitarbeitenden können sich noch mehr weiterbilden**



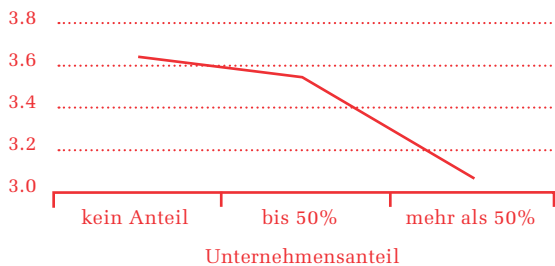
Hingegen sind die alten Hasen überzeugt, dass sich die bestehende Mannschaft dank Weiterbildung markant verbessern kann.

**Wir können mehr Marktanteil gewinnen**



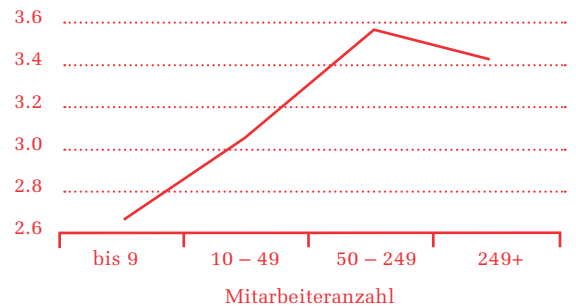
Ältere Unternehmen sehen im Gegensatz zu jungen Unternehmen noch zusätzliches Potenzial im Einsatz von besserer Technologie, in Prozessverbesserungen, in der Mitarbeiterweiterbildung und Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden, wohingegen jüngere Unternehmen mehr Potenzial in Marktanteilen sehen.

**Wir können besser mit unseren Mitarbeitenden kommunizieren**



Persönlichkeiten ohne Besitz am Unternehmen sehen im Gegensatz zu den Besitzern deutlich mehr Verbesserungspotenzial in den Prozessen, in der Kreativität und Kommunikation mit Mitarbeitenden und mit Lieferanten.

**Meine Mitarbeitenden können sich noch mehr motivieren**



Je grösser das Unternehmen im KMU-Bereich, desto grösser ist die Überzeugung, dass sie noch mehr Potenzial dank schnellerer Lieferung, dank höherer Kostenreduktion, dank mehr Effizienz im Produzieren und in den Prozessen, dank besserem Kundenservice und besserer Technologie sowie Kommunikation mit Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden ausnutzen können. Diskrepanz ist auch die Einschätzung von grösseren Mittelunternehmen im Gegensatz zu Kleinunternehmen, dass sich ihre Mitarbeitenden noch mehr motivieren und weiterbilden können.

**Faktoren der Potenzialförderung**

Die Förderung der Potenziale wird ganz besonders durch weiche Faktoren bestimmt: Gute Stimmung, Freude des Chefs, Lob der Kunden und deren Ideenbeisteuerung, jedoch auch das Lob des Chefs wirken förderlich auf die Potenzialnutzung. Gezielte Weiterbildung und auch das Lob der Mitarbeitenden gegenüber dem Chef wirken stark positiv auf die Potenzialförderung. Was auch noch beachtlich ist: Nicht genannt wurden monetäre Faktoren. In der nebenstehenden Graphik werden die unterschiedlichen Faktoren und deren Einfluss auf die Potenzialförderung dargestellt.

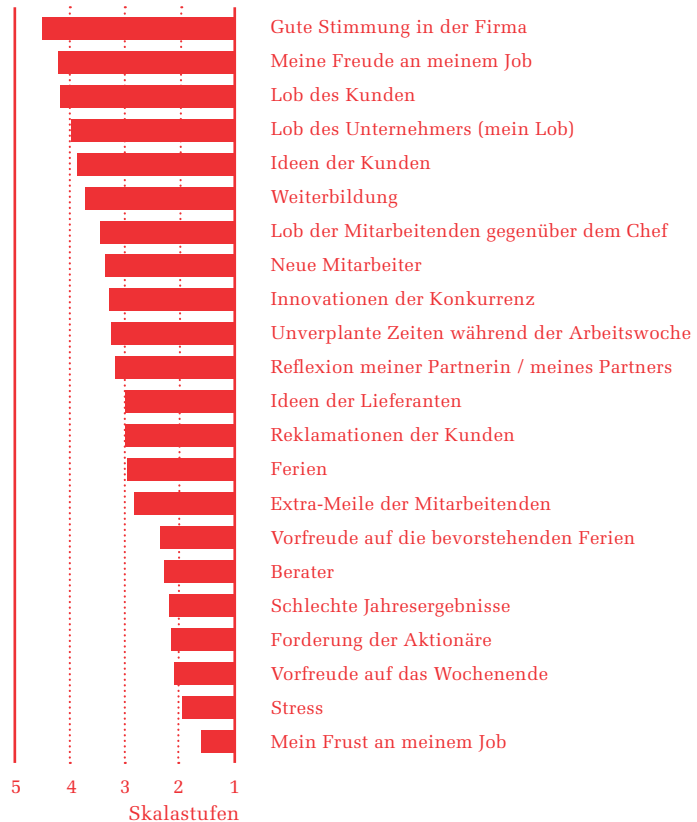
Nicht sonderlich erstaunt ist man über die Ergebnisse, welche Fakten und Situation Potenzialnutzungen verhindern. Es wird dabei deutlich, dass weder Frust (Eigen- und Mitarbeiterfrustration), Demotivation des Chefs noch Stress oder die Vorfreude auf das Wochenende förderlich auf die Potenzialumsetzung sind. Auch Forderungen der Aktionäre, schlechte Jahresergebnisse, schlechtes Arbeitsklima, Ideen- und Perspektivenlosigkeit verhindern die Nutzung von Potenzialen.

13

**Faktoren für die Förderung der Potenziale, mit Mehrfachnennungen**

1 = Keine Förderung, 3 = Mittlere Förderung, 5 = Hohe Förderung

**Was fördert die Potenzialumsetzung in Ihrem Unternehmen?**

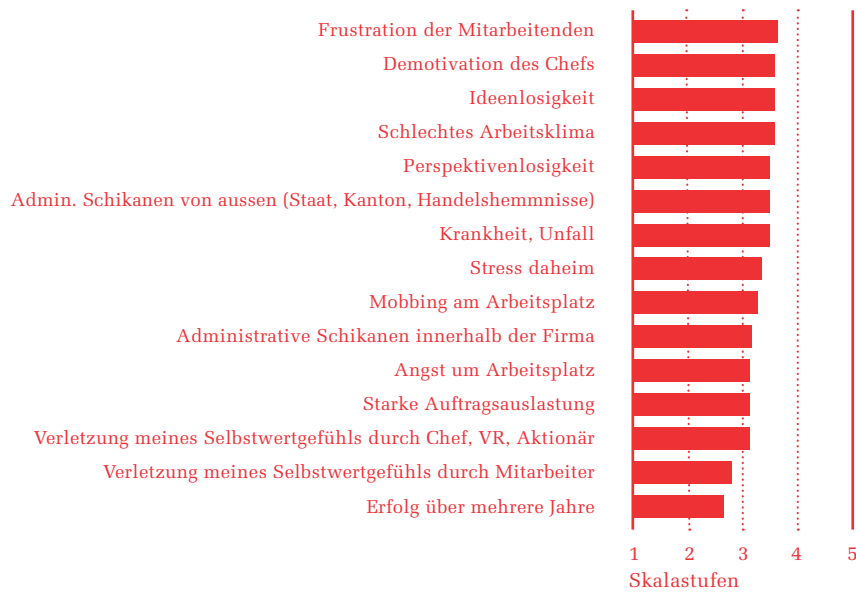


14

**Faktoren für die Hinderung der Potenzialumsetzung**

1 = Keine Verhinderung, 3 = Mittel, 5 = Volle Verhinderung

**Was verhindert die Potenzialumsetzung in Ihrem Unternehmen?**



Wiederum wurde untersucht, ob es signifikante Unterschiede in der Beantwortung nach der Förderung bzw. der Hinderung von Potenzialumsetzung innerhalb bestimmter Gruppen gibt. Hier die zusammengefassten Erkenntnisse:

- Frauen empfinden – im Gegensatz zu Männern – dank des Lobes durch Kunden, des Lobes der Mitarbeitenden gegenüber dem Chef und dank Stress eine grössere Förderung der Potenzialumsetzung.
- Von jungen Menschen wird die «Extra-Meile der Mitarbeitenden» als zentraler Förderungsaspekt signifikant höher eingestuft als von älteren Menschen.
- Im Gegensatz zu kleineren Unternehmen werden in grösseren Unternehmen neue Mitarbeitende als Förderer vorhandener Potenziale angesehen, ebenso die Forderungen von Aktionären.
- Und schliesslich werden Stress daheim, Verletzung des Selbstwertgefühls und die Angst um den Arbeitsplatz von Personen ohne Beteiligung am Unternehmen stärker als Hinderung bei der Potenzialumsetzung identifiziert als von Besitzern des Unternehmens.

Abschliessend wird eine Übersicht über die allgemeinen Daten (deskriptive Statistik) gegeben.

# TABELLEN MIT DESKRIPTIVER STATISTIK

## Personen- und Funktionsangaben

Merkmal	Mittelwert	Stabw	n
Alter	48.5	9.7	377
Dienstjahre im Unternehmen	14.2	10.9	376
Merkmal	Ausprägung	n	%
Geschlecht	männlich	330	87.5
	weiblich	47	12.5
Funktion im Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)		n	%
	VRP / VR	112	29.7
	CEO	168	44.6
	CFO	36	9.5
	GL-Mitglied	100	26.5
	Abt.leiter	48	12.7
	Proj.leiter / Verk.leiter	52	13.8
	andere Funktion	61	16.2
Unternehmensanteil		n	%
	kein Anteil	191	52.0
	bis 50%	79	21.5
	mehr als 50%	97	26.4

## Unternehmensangaben

Merkmal		Median*	n
Alter Unternehmen		40.0	289
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeit)		50.0	291
Umsatz 2013 in Mio. Fr.		13.0	251
Merkmal	Ausprägung	n	%
Branche	Dienstleistung	207	69.3
	Industrie, andere	96	31.7
Unternehmensbesitz	Familienunternehmen	160	55.7
	Nicht-Familienunternehmen	127	44.3

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

## Weitere Angaben zum Unternehmen und sein Umfeld

Weitere Angaben*	Mittelwert	Stabw	n
Wettbewerbsintensität	3.9	0.9	297
Dynamik des Unternehmensumfelds	3.5	0.7	297
Exploratives Verhalten des Unternehmens	3.8	0.6	293
Performance der letzten drei Jahre im Vergleich mit dem direkten Wettbewerb	3.5	0.7	294

mit dem direkten Wettbewerb

\* Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stimme absolut nicht zu»/«stark unterdurchschnittlich»)

bis 5 («stimme absolut zu»/«stark überdurchschnittlich»)

Literaturverzeichnis:

Atteslander, P. (2010). Methoden der empirischen Sozialforschung (13. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.  
Binner, H. F. (1997). Integriertes Organisations- und Prozessmanagement. Die Umsetzung der General Management Strategie durch Integrierte Managementsysteme. München: Hanser.

