

Jeder Zweite insgeheim ein Unternehmer?

Steht KMU für klein, mittelmässig und unprofessionell? Oder sind KMU im Gegenteil vital, flexibel und innovativ? Sicher ist eines: Wer als Kleiner auch morgen noch Erfolg haben will, muss sein Potential heute schon stärker nutzen.

Die Schweiz brauche mehr Unternehmertum, wird oft behauptet. Dabei förderte das internationale Forschungsprojekt «Global Entrepreneurship Monitor 2005» (GEM) Erstaunliches zutage: 51 Prozent der Schweizer glauben offenbar, die notwendigen Fähigkeiten zu besitzen, um ein neues Unternehmen zu gründen. Und es bleibt nicht beim Glauben, wie die Studie weiter belegt. Rund 6 Prozent der Erwachsenen in der Schweiz versuchen derzeit, aktiv ein neues Unternehmen zu gründen, oder sind Inhaber eines Unternehmens, das noch nicht älter als 3½ Jahre ist. Mit dieser Lust an der Neugründung liegen die Schweizer in Europa im oberen Mittelfeld – und für einmal sind die Schweizerinnen mitgemeint. Denn was weibliches Unternehmertum betrifft, liegt die Schweiz laut GEM im Spitzenfeld: 40 Prozent der Unternehmen wurden 2005 von Frauen gegründet. Zwei Jahre zuvor waren es noch 30 Prozent.

Attraktive KMU

KMU sind offenbar eine beliebte Organisationsform – und dies weltweit. In allen entwickelten Ländern liegt ihr Anteil an der Gesamtzahl der Unternehmen bei weit über 90 Prozent. In der Schweiz machen sie gar 99,8 Prozent der hiesigen rund 300'000 Unternehmen aus und steuern schätzungsweise ein Drittel zum Brutto-sozialprodukt bei. Wirtschaftswissenschaftler geben verschiedene Gründe für diese Dominanz an: Im Dienstleistungsbereich, dem in allen hoch entwickelten Ländern stärksten Sektor, sind die kleinen Unternehmen vorherrschend. Betriebswirtschaftlich überzeugen sie in der Regel durch ein gutes Verhältnis von Leistungsstärke und Betriebsgrösse. Auch die Arbeitspsychologie liefert ein plausibles

Argument: Da das Individuum in einer kleinen Organisationseinheit wahrgenommen werde und sich nicht als Teil einer undefinierbaren Masse verstehen müsse, werde das Arbeiten in überschaubaren Unternehmen als menschlicher empfunden.

Gründungsmotivation

Deshalb anzunehmen, jedes Kleinunternehmen sei aus purer Lust seines Eigentümers am Unternehmertum entstanden, wäre sicherlich falsch. Da die Grosskonzerne – zahlenmässig zwar verschwindend klein – rund 34 Prozent aller Arbeitsplätze anbieten, dürften Restrukturierungen und der anhaltende Trend zum Outsourcing in den letzten Jahren auch zu vermehrten Firmengründungen geführt haben. Immerhin, aus purer Not wird hierzulande kaum jemand Unternehmer. In der Schweiz gaben in der GEM-Studie 84 Prozent der befragten Gründer an, mit ihrem Unternehmen eine gute Gelegenheit nutzen zu wollen, wohingegen 14 Prozent unternehmerisch aktiv werden, weil ihnen Erwerbsalternativen fehlen.

Schweizer KMU etabliert

Haben die Schweizer aber überhaupt Grund zu so viel Vertrauen in ihre unternehmerischen Fähigkeiten, wie sie ihnen die GEM-Studie attestiert? Übrigens stehen sie in dieser Eigeneinschätzung den Amerikanern in nichts nach, während sich die Europäer offenbar weniger zutrauen. Oder sind diese letztlich einfach klüger? Mit der Gründung einer Firma stellt sich der Erfolg ja nicht automatisch ein. Tatsächlich wurden in der Schweiz laut einer Meldung des Schweizerischen Verbands Creditreform seit 2001 zwar 162'721 neue Unternehmungen gegrün-

det, im gleichen Zeitraum allerdings auch etliche wieder geschlossen, 5,1 Prozent von ihnen gar durch Konkurs. Netto blieben 42'670 neu eingetragene Firmen übrig, was einem Wachstum von rund 10 Prozent entspricht. An sich eine erfreuliche Quote. Wobei allerdings der Umstand nachdenklich stimmt, dass weitaus am meisten Gastronomie- und Bauinstallationsbetriebe neu eröffnet wurden – beides bekanntermassen Krisenbranchen. Die Frage ist also berechtigt: Entspricht bei den Schweizern die Selbsteinschätzung dem unternehmerischen Können?

Gegenwind wird stärker

«Von Corporate Governance keine Spur», fassen Experten mitunter pauschal zusammen und attestieren den KMU einen hohen Handlungsbedarf, was ihre Professionalisierung betrifft. Gerade hier zeigt sich, dass eine der Stärken der KMU – die Abhängigkeit von der Persönlichkeit und dem unternehmerischen Know-how des Chefs – sich rasch in eine Schwäche verwandeln kann. Während Manager ihr Tun in der Konzernwelt ständig rechtfertigen müssen, fehlen in kleinen und Familienunternehmen solche Prüfinstanzen weitgehend. Kommt hinzu, dass viele Leiter von KMU vom Tagesgeschäft so stark vereinnahmt sind, dass ihnen für strategische Überlegungen selten genügend Zeit bleibt. Fatalerweise, denn die gegenwärtigen Veränderungen fordern nicht nur Anpassungen, sondern oft auch die grundlegende Neuausrichtung der Firma. Wie gross der Druck teilweise ist, zeigt sich am Beispiel der unter Schweizer KMU sehr stark vertretenen Zulieferbetriebe: deren Kunden unterlegen ihre Argumente in Preisverhandlungen immer häufiger mit eigenen, detaillierten Benchmark-Quer-



Fatal: Oft bleibt KMU-Managern nicht genügend Zeit für strategische Überlegungen.

vergleichen. Und konfrontieren sie damit mit ihren Defiziten. Wo die Arbeitsweise nicht mehr modernen Ansprüchen genügt, ist im besseren Fall Zugang zu neuem Management- und Technologiewissen nötig. Oft genügt dies jedoch nicht, und es wären grössere Investitionen in die Produktionsprozesse erforderlich. Gerade KMU leiden aber oft unter Finanzierungsengpässen und vermögen ihren Investitionsbedarf nicht immer aus Eigenmitteln zu decken. Banken und Kreditgeber knüpfen

ihre Dienstleistungen heute an erhöhte Transparenz – was auf Seiten der KMU wiederum stärkere Professionalität in den Bereichen Controlling und Kommunikation erfordert.

Kompetenz und Engagement pflegen

Auch in Sachen Weiterbildung erhalten die wenigsten KMU die Bestnote. Grundsätzlich, wenn auch nicht für alle, gilt das Pauschalurteil: Je kleiner eine Firma, desto weniger Zeit und Geld wird in die

«Entspricht bei den Schweizern die Selbsteinschätzung dem unternehmerischen Können?»

Entwicklung ihrer Mitarbeitenden investiert. Und dies, obwohl sie selbst eine unersetzliche Rolle als Ausbilder wahrnehmen: Absolvieren doch rund 75 Prozent der in der Schweiz in Ausbildung stehenden Personen eine Berufslehre in einem Klein- und Mittelunternehmen. Mit dem Hinweis «gute Weiterbildungsmöglichkeiten sind bei uns selbstverständlich» werden sich in Zukunft mehr KMU auf dem Arbeitsmarkt profilieren müssen, wenn sie gegenüber den Konzernen im Kampf um kompetente und engagierte Mitarbeitende nicht ins Hintertreffen geraten wollen.

KMU wohin?

«Es ist drei Generationen lang gut gegangen, es wird schon so weitergehen» – dieser noch oft vertretene Zweckoptimismus ist zwar menschlich nachvollziehbar, langfristig jedoch mit Sicherheit gefährlich. «KMU müssen sich ständig neu erfinden», bestätigt Urs Fueglistaller im Gespräch mit der SKO. Dazu sollen sie nicht primär Wachstum anstreben, sondern die Optimierung ihrer Grösse, ihres Aktionsradius und ihrer Unternehmensziele vorantreiben. Das englische «Survival of the fittest» werde übrigens im Deutschen sehr häufig falsch übersetzt, meint der St. Galler KMU-Experte. Nicht die Stärkeren siegen, sondern die Agileren, Schnelleren, Klügeren. ●

Text: Katrin Piazza

WEITERE INFOS

Die Studie aus dem internationalen Forschungsprojekt «Global Entrepreneurship Monitor 2005» (GEM) ist als Download erhältlich unter www.kmu.unisg.ch/subdir/GEM_report_DE_2006.pdf.

«Die vitalen KMU sind Grossen voraus – eine knappe Nasenlänge!»

Auch Schweizer KMU werden den globalen Wettbewerb stärker zu spüren bekommen, meint KMU-Experte Urs Fueglistaller. Auf dem Weg vom blossen Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen zum vernünftigen Agieren könnten in Zukunft Kooperationen eine wichtige Rolle spielen.

Sie behaupten gerne, Schweizer KMU hätten die Nase vorn. Worin besteht diese Nasenlänge Vorsprung denn Ihrer Meinung nach?

Bei den erfolgreichen KMU ist es die täglich im ganzen Betrieb praktizierte Haltung «Wir sind zwar schon fast am Anschlag, aber ein wenig mehr geht auch noch». Solche Firmen überzeugen in der Regel durch einen nachhaltigen Umgang mit ihren Ressourcen und einen hohen Grad der Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen.

Wo droht ihnen Gefahr, eins auf die Nase zu bekommen?

Wie die Konkurszahlen 2005 zeigen, sind KMU und deren Unternehmerinnen und Unternehmer stark gefordert. Die Führung eines KMU bedeutet für mich 1. Unternehmertum im harten Umfeld, 2. Tradition, Fairness und Innovation und 3. hohes Verbesserungspotenzial. Eine der Hauptaufgaben von Unternehmern ist es, ständig zu hinterfragen, wo sich ihre schätzenswerten Marktpositionen befinden. Dies ist keine statische Frage, sondern eine, die täglich gestellt werden muss, also vollen Einsatz erfordert. Vor allem Engagement, aber nicht zuletzt auch modernes Management- und Technologiewissen.

Tradition und Innovation – diese beiden Begriffe scheinen nicht recht zueinander zu passen.

Auf den ersten Blick vielleicht. Tradition und Innovation können sich aber sehr wohl ergänzen. Ich kenne Traditionalisten, die sehr innovativ sind. Sie erneuern

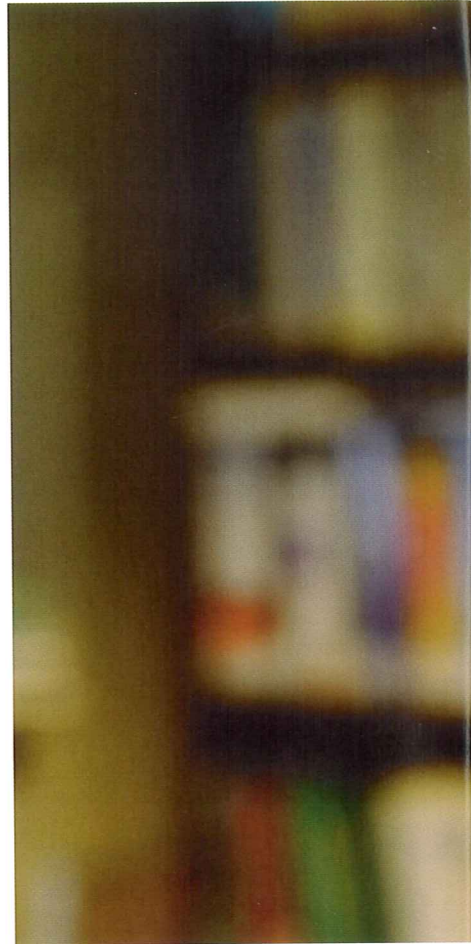
beispielsweise nicht ständig ihre Produkte, sondern verändern die Art, wie sie sie vermarkten. Das sind Firmen, die ihren eigenen Umgang mit Traditionen und damit auch ihre Unternehmenskultur regelmässig hinterfragen: «Müssen wir unsere Traditionen erneuern, damit sie auch von den jüngeren Generationen im Betrieb gelebt werden?» «In welchen Bereichen investieren wir, um innovativ zu bleiben oder zu werden?» Die Kunst, Tradition, Innovation und Fairness – die ich übrigens auch für sehr wichtig halte – unter einen Hut zu bringen, zeugt von hoher unternehmerischer Kraft. Das sind auch Bereiche, die KMU bewusster betreiben müssten.

Warum betonen Sie die Bedeutung der Fairness?

Was KMU-Unternehmer schon seit Jahrhunderten selbstverständlich praktizieren,

MANAGEMENTWISSEN FÜR KMU

Viele Institutionen bieten massgeschneidertes Know-how für KMU an, beispielsweise das Volkswirtschaftsdepartement (www.kmuinfo.ch) oder die KMU-Stiftung (www.stiftung-kmu.ch). Das St. Galler KMU-Institut (www.kmu.unisg.ch) leitet Erfahrungsgruppen, in denen Geschäftsführer von KMU die Möglichkeit zum Austausch und zu gegenseitiger Unterstützung wahrnehmen. Die SKO bietet ihren Mitgliedern neben Fachreferaten und Kursen für die persönliche Entwicklung auch die Möglichkeit zur Vernetzung (www.sko.ch).



wird gegenwärtig von der Forschung der Betriebswirtschaftslehre neu entdeckt: das komplexe Phänomen des fairen Verhaltens. Fairness schafft Vertrauen. Fairness als gelebte Unternehmenskultur bleibt im Gedächtnis unserer Kunden und Mitarbeitenden – also der beiden wichtigsten Partner von KMU-Unternehmern. Wer das Vertrauen seiner Mitarbeitenden oder Kunden nicht hat, kann kaum erfolgreich wirtschaften.

Wo orten Sie das grösste Verbesserungspotenzial?

Nachdem wir ja gesagt haben, dass KMU in vielen Bereichen wirklich gut sind, dürfen wir auch feststellen: es werden haufenweise «Sünden» begangen. Ich könnte mir manchmal die Haare raufen, wenn ich sehe, mit welchem dummen Fehlern manche KMU ihren gerade erwirtschafteten Erfolg wieder zerstören. Deutlicher Aufholbedarf besteht für mich vorwiegend in drei Berei-



«Die Globalisierung bringt ungeahnte Konkurrenz – durch Vernetzung sichern KMU ihre Position auf dem Markt.»

natürlich, dies längst schon zu tun. Ich behaupte jeweils kühn und stehe auch dazu: «Ich verbringe einen Tag in Ihrem Unternehmen und zeige Ihnen mindestens zehn krasse Verstösse gegen die Kundenorientierung!»

KMU-Unternehmer sind traditionellerweise Einzelkämpfer. Werden Kooperationen zwischen KMU in Zukunft eine grössere Rolle spielen?

Ich denke, ja. Viele Kleinunternehmen hätten es nötig, mit anderen zu kooperieren. Aber mir scheint, die Hemmschwelle sei dafür noch sehr hoch. Vielleicht steckt dahinter die Angst, die Autonomie zu verlieren – übrigens oft eine trügerische Autonomie! Vernetzung, auch wenn sie ohne Zweifel eine gewisse Abhängigkeit schafft, bietet Stärke gegenüber neuen und starken Marktakteuren, die in Zukunft stärker in die Schweiz drängen werden. Machen wir uns nichts vor: Die Glo-

balisierung wird bisher ungeahnte Konkurrenz auf den Schweizer Markt bringen. Das bedeutet aber nicht, dass nun alle Kleinen sofort fusionieren müssen...

Sondern?

Unter Netzwerken können verschiedene Arten von Verbindungen verstanden werden. Netzwerke innerhalb von Wertschöpfungsketten, politische Netzwerke, selbst temporäre, zielgerichtete Ad-hoc-Verbindungen unter eigentlichen Konkurrenten, so genannte «Coopetitions». Viele Unternehmer haben ihre Hausaufgaben diesbezüglich sträflich vernachlässigt. Wenn man beobachtet, wie sich andere Marktakteure wie die Grossunternehmen in Industrie- und Dienstleistungssektor, Kundengruppen, öffentliche Institutionen und Behörden, wie sich selbst die Landwirtschaft in den letzten Jahren noch mehr vernetzt hat, ist es höchste Zeit für die meisten KMU, sich in ihren Märkten besser zu vernetzen und dadurch ihre Marktposition zu schützen.

Sollten Schweizer KMU auch verstärkt Chancen im Ausland wahrnehmen?

Ich halte es nicht für sinnvoll, KMU unreflektiert in die Internationalisierung hineinzuhetzen. Wichtiger als eine Internationalisierung um ihrer selbst willen ist es, den mit Bedacht gewählten Aktionsradius mit totalem Einsatz abzudecken. Viele kleine und mittlere Unternehmen sind lokal sehr erfolgreich. Wer den Weg der Internationalisierung wählt, muss ihn mit aller Ambition und Energie verfolgen können – also stark und gesund sein. Der Weltmarkt ist keine Klinik für angeschlagene KMU.

Interview: Katrin Piazza

PROF. DR. URS FUEGLISTALLER hat den Lehrstuhl «KMU» an der Universität St. Gallen inne und ist geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Nebst Lehr- und Forschungstätigkeit ist Fueglistaller durch Weiterbildungsengagement, Beratung und VR-Mandate auch auf der Praxisseite eng mit den Herausforderungen und Anliegen der KMU verbunden.

chen: 1. in der konsequenten Kundenorientierung, 2. in der Nutzung der Ressourcen und 3. in der Positionierung in Netzwerken. KMU müssen sehr schnell und schleunigst lernen, dass der Kundennutzen im Vordergrund stehen muss. Der Kunde nimmt weder technische Lösungen noch tolle Maschinen wahr – die sind inzwischen austauschbar –, sondern, wie auf seine Wünsche und Bedürfnisse eingegangen wird. Findet eine Auseinandersetzung damit statt? Werden individuelle und nützliche Lösungen für ihn entwickelt? Die meisten Unternehmer behaupten