

Kleinunternehmen – unscheinbar und dominant zugleich

Die Zahl der Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden ist in den letzten 20 Jahren in der gesamten Schweiz so stark gewachsen wie keine andere Unternehmensform. Aber erst die Symbiose zwischen Gross-, Mittel- und Kleinunternehmen macht aus ihnen das Rückgrat der Volkswirtschaft. Dazu müssen sie ihre Flexibilität und Agilität vermehrt und professionell ausspielen.

Den Kleinunternehmen kommt in der Schweiz eine hohe wirtschafts- und sozialpolitische Bedeutung zu, wie die Studie «Kleinunternehmen in der Schweiz – dominant und unscheinbar zugleich» von BDO Visura und dem Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen belegt. In allen sieben Grossregionen der Schweiz sind die Kleinunternehmen dominant. Insbesondere die Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden konnten seit 1985 stark zulegen. Alle anderen Unternehmenskategorien gingen zahlenmässig zurück.

Stabilisierungsfaktor für die Volkswirtschaft

Die grosse Vielfalt und Wettbewerbskraft kleiner Unternehmen wirkt Konzentrationsprozessen in der Wirtschaft entgegen. Weil sie flexibler sind, können Kleinunternehmen Rezessionen besser auffangen als Grossunternehmen. Oft sind es Kleinunternehmen, welche die Voraussetzungen für humane Arbeitsplätze und befriedigende Tätigkeiten in einem überschaubaren Umfeld schaffen. Bei der beruflichen Ausbildung spielen Kleinunternehmen ebenfalls eine gewichtige Rolle. Zusammen mit den mittleren Unternehmen bieten sie gemäss Studie rund 75 Prozent der Berufs-

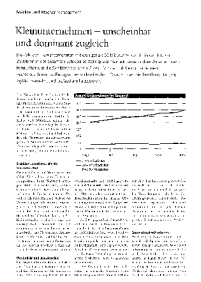
lehren an. Die grosse Zahl der hier Ausgebildeten stellt ein Fachkrätereservoir für die Schweizer Volkswirtschaft dar, das auch Grossbetrieben zugute kommt.

Flexibilität und Kundennähe

Die tragenden Erfolgsfaktoren sind dabei die Flexibilität der Kleinunternehmen und ihre Kundennähe. Sie können so dem Trend vom angebotsorientierten «Verkäufermarkt» zum nachfrageorientierten «Käufermarkt» rascher und besser begegnen. Dem Unternehmer und seinen Mitarbeitenden kommt entscheidende Bedeutung zu: Ein einzelner Unternehmer mit umfassenden Befugnissen ermöglicht rasche Entscheidungen; motivierte Mitarbeitende fördern eine rasche Umsetzung.

Ab 2000 gegründete Unternehmen sind heute wieder mehrheitlich im Familienbesitz. Das Familienunternehmen ist ein Modell der Gegenwart. Rund 89 Prozent der Unternehmen zählen dazu. Familienmitglieder übernehmen dabei oft kaufmännische oder organisatorische Aufgaben. Wie die Studie zeigt, scheint hier die Nachfolgeregelung ein weniger grosses Problem zu sein, als allgemein vermutet wird.

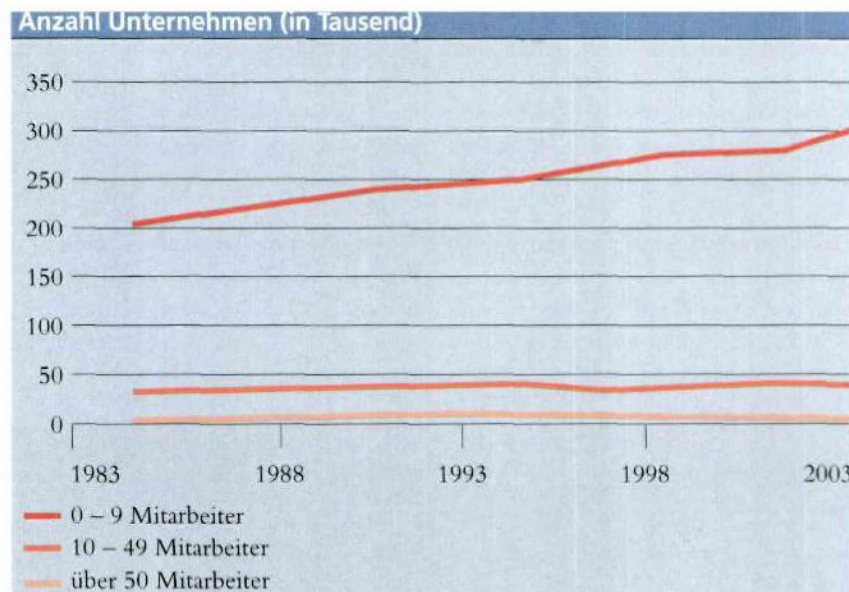
Die Flexibilität stösst jedoch nicht selten an finanzielle Grenzen, wenn Ideen mit grossen Investitionen verbun-



den sind. Die Erschliessung neuer Absatzkanäle und -märkte ist beschränkt, die Distribution nicht einfach austauschbar. Hinzu kommen Nachteile auf Beschaffungsmärkten, weil ein kleines Unternehmen vergleichsweise schlechtere Konditionen erhält als grosse Firmen. Zusammenarbeit mit anderen Kleinunternehmen oder Kooperationen mit grossen Firmen können diese Probleme entschärfen.

Innovationskraft erhalten

Auch birgt die Konzentration der Entscheidungsbefugnisse eine wesentliche Gefahr. Gruppenentscheide, Planung und Information sind oft ungenügend. Die wichtigsten Risiken dieser Unternehmensform liegen zudem in den beschränkten Ressourcen und in der Verzettelung der Unternehmensaktivitäten. Wollen sich Kleinunternehmen in ihren Nischen erfolgreich behaupten, sind sie



von kontinuierlichen Verbesserungen und Innovationen in der gesamten Wertschöpfungskette abhängig. Es genügt nicht mehr, dass ein Kleinunternehmer sein «Handwerk» als Kernkompetenz beherrscht. Das Unternehmen als Gan-

zes wird vom Markt stetig beurteilt. Damit werden Auftragsabwicklung, Rechnungsstellung, Kundenpflege und Kommunikation wichtige Faktoren für den Unternehmenserfolg. Führung wird zu einer ganzheitlichen Aufgabe.

Den Trends begegnen

Die Studie weist auf die wesentlichen marktwirtschaftlichen und wirtschafts- sowie sozialpolitischen Trends hin, denen die Kleinunternehmen zunehmend ausgesetzt sind. Eine Chancenanalyse zeigt, dass Kleinunternehmen durchaus ihre Grösse optimieren können, indem sie klein bleiben. Der Aktionsradius muss trotz Globalisierung nicht immer zu einer Internationalisierung des Unternehmens führen. Er sollte sich nur so weit erstrecken, wie er mit vollem Einsatz abgedeckt werden kann, denn «der Weltmarkt ist keine Klinik für angeschlagene Kleinunternehmen», wie es in der Studie heisst. Kooperationen und Outsourcing können da erhebliche Handlungsfreiheit bringen und kommen einem weiteren Trend entgegen, dem zur Dienstleistungs- und Netzwerkgesellschaft. Die Bedürfnisse der Kunden tendieren immer mehr zu perfekten Serviceleistungen und zielen damit über das eigentliche Produkt hinaus. Plötzlich spielen Erlebnisqualität und -intensität auf dem Markt eine Rolle. Die Märkte gewinnen zusehends an Transparenz, was die Kunden wieder neu ins Zentrum der Bemühungen jedes Unternehmens rückt.

Veränderungen angehen

Das stellt eine grosse Herausforderung für die Kleinunternehmen dar. Die Ver-

netzung zu Lieferanten und Kunden wird zum entscheidenden Vorteil. Kunden kann nur an sich binden, wer seine Kunden kennt und mit ihnen eine Beziehung pflegt. Gerade bei Nischenprodukten von Kleinunternehmen spielen die übergeordneten Werte eine grosse Rolle. Es bilden sich «Communities», in denen die Menschen mit gemeinsamem Weltbild und gemeinsamen Werten miteinander und mit dem Unternehmen in ständigem Austausch stehen.

Der professionelle Umgang mit Informationstechnologien vergrössert die Aktionsfähigkeit des Unternehmens auf dem Markt. Um die Stärken und Chancen dieser Trends für ein Kleinunternehmen zu nutzen, sind eine dynamische Unternehmerpersönlichkeit, kompetente und engagierte Mitarbeiter, eine zielorientierte Unternehmenskultur sowie klar umschriebene Ziele und Strategien nötig.

Treuhänder als Coach und Partner

Eine der Schlussfolgerungen der Studie ist denn auch, dass im komplexer werdenden marktwirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Umfeld die Treuhänder immer mehr zu wichtigen Sparingpartnern und eigentlichen Coaches für die Kleinunternehmen werden. Die Erfahrungen von BDO Visura bestätigen dies. Neben ihren traditionellen Aufgaben begleiten Treuhänder heute die kleinen Unternehmen zunehmend bei nötigen Anpassungsprozessen wie Nachfolgeregelungen und werden oft auch für Verhandlungen mit Investoren eingesetzt. Die Einführung des neuen Lohnausweises oder die neuen Revisionsbestimmungen müssen reibungslos und zeitgerecht umgesetzt werden. Das vielfältige Fachwissen und die Erfahrung sind bei den Kleinunternehmen selten vorhanden. Sie sind zu klein, um ganze Stäbe mit Rechtsfragen, Kommunikation zu den verschiedenen Dialoggruppen und Marketingfachleuten zu besetzen. Der vernetzte Treuhänder bringt das in der Situation nötige Fachwissen mit und deckt die verschiedenen Bedürfnisse des Unternehmers effizient ab. |

Autor

Simon Federer, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung BDO Visura, Leiter Produktbereich Treuhand und Immobilien, Mitverfasser der Studie «Kleinunternehmen in der Schweiz – dominant und unscheinbar zugleich»

Informationen

Die Studie «Kleinunternehmen in der Schweiz – dominant und unscheinbar zugleich» ist der erste Beitrag zu einer Publikationsreihe, mit der BDO Visura die Entwicklungschancen der Kleinunternehmen durchleuchten will. Die nächste Studie untersucht die administrativen Belastungen der Kleinunternehmen. Die Publikationen können bei der Hauptdirektion von BDO Visura in Solothurn (Tel. 032 624 62 05, media@bdo.ch) zum Preis von CHF 100.– bezogen werden.