

Suche nach der optimalen Grösse

KATRIN PIAZZA

Der Aufschwung ist auch für kleine und mittlere Unternehmen spürbar», stellt Hans Baumgartner fest, Leiter des Bereichs Firmenkunden Schweiz-KMU der Credit Suisse. Frank Halter, wissenschaftlicher Mitarbeiter am KMU-Institut St. Gallen, beobachtet gar: «Es geht teilweise turbulent zu.» Und damit meint der KMU-Spezialist: Recht risikoreich. Produktionskapazitäten aufbauen oder sich als Zulieferer an einen Grossabnehmer binden, sei gerade jetzt verlockend für KMU.

Dinosaurier sterben aus ...

Doch wer unüberlegt investiert, gehört möglicherweise nicht zu denen, die langfristig überleben, denn schnelles Wachstum hat seine Tücken – gerade für Kleine. Management-Guru Tom Peters hält Grösse gar für das «erste Indiz für programmierten Misserfolg». In einer Rede am World Economic Forum in New York im Jahr 2005 bezog er sich auf die Forbes-100-Tabelle, den amerikanischen «Klub der Grössten». 1987 existierten darauf nur noch 18 von den im ersten Listing von 1917 genannten Firmen – und dies nicht einmal gut, denn ihre Performance war durchschnittlich um 20% schlechter als der restliche Markt. Peters' Kommentar: «Wie lernt man am besten, einen Kleinbetrieb zu managen? Man kauft einen Grossbetrieb und wartet.»

... Ameisen überleben?

Dass aber auch in der Kleinheit Gefahr stecken kann, zeigen Zahlen des Bundesamtes für Statistik: «Der weitaus grösste Teil der Unternehmen, die in der Schweiz geschlossen werden, weist zum Zeitpunkt der Betriebseinstellung ei-

ne geringe Grösse auf. 85% der 2003 geschlossenen Unternehmen waren Kleinbetriebe mit weniger als fünf Vollzeitstellen.» Halter relativiert: «Man muss im Auge behalten, dass 98% der Schweizer Firmen KMU sind – allein deswegen trifft sie schon eine höhere statistische Wahrscheinlichkeit, zu scheitern.»

Mit der Frage, ob es eine optimale Grösse für Unternehmen gibt, haben sich schon unzählige Wirtschaftswissenschaftler beschäftigt – mit unterschiedlichen und teilweise sogar konträren Ergebnissen. Leichter zu beantworten ist offenbar die Frage, zu welcher Art von Problemen mangelnde Betriebsgrösse führen kann. «Stuck in the middle» nennen Angelsachsen das Phänomen, zu deutsch: «Zur Nische verdammt.»

Urs Fueglistaller, Leiter des KMU-Instituts der Universität St. Gallen, beschreibt in seinem Buch «Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen» empirische Untersuchungen, die gezeigt hätten, dass eine bestimmte Unternehmensgrösse suboptimal sei. Grafisch lässt sich dieses Phänomen durch eine U-Kurve darstellen (siehe oben).

Wo genau sich die Talsohle befindet – also der Punkt, an dem Return on Investment (ROI) und Betriebsgrösse zu einer negativen Korrelation führten – ist branchenabhängig. Während beispielsweise in der Baubranche Betriebe mit 30 bis 75 Mitarbeitern tendenziell unrentabel sind, sind es im Buchhandel die mittelgrossen mit 5 bis 10 Beschäftigten.

Stark verallgemeinernd könne man von einem heiklen Bereich zwischen 50 und 100 Mitarbeitern reden, erklärt Halter. «Diese Firmen sind oftmals schon zu gross oder zu sehr industrialisiert, um in einem kleinen, hochpreisigen und qualitätsorientierten Seg-

ment zu operieren. Allerdings auch zu schwach und zu klein, um die nötigen spezialisierten Abteilungen wie Marketing, Controlling, Personalabteilung etc. aufzubauen.» «Wer aus dem Tal der U-Kurve herausfindet, hat allein schon damit sein Chancenpotenzial erheblich verbessert», weiss Fueglistaller.

Keine Allgemeinrezepte

Dass es gefährlich ist, sich in einer Wachstumsphase an einen Hauptkunden zu binden, ist Allgemeinwissen. In der Euphorie des Aufschwungs wird die Regel jedoch oft missachtet. So ist zum Beispiel die Carlo-Gavazzi-Gruppe vom Einbruch in der Telekomindustrie vor allem deshalb so schwer getroffen worden, weil durch den Wegfall ihres Hauptkunden Lucent gegen 100 Mio Fr. Umsatz verloren gingen.

Auch die den KMU gegenwärtig als Erfolgsmodell ans Herz gelegten Kooperationen führen nicht automatisch zu Erfolg vom Typ «Nespresso». «Kooperationen lohnen sich nur, wenn sie auf einer Vertrauensbasis beruhen», glaubt Halter. Sobald sie juristisch – das heisst mit umfangreichen und komplexen Verträgen – geführt werden müssten, seien die Transaktionskosten für KMU viel zu hoch. «Wenn schon kooperieren, dann möglichst mit einem Wissensträger, der Know-how in die Firma einbringt», rät er. Dieses



Ziel kann auch dadurch erreicht werden, dass VR-Mitglieder entsprechend dem Know-how-Bedarf gewählt werden.

Qualitatives Wachstum bedeutet, diejenigen Kunden zu bevorzugen, die in fünf Jahren auch noch dabei sind. KMU-Kenner sind sich einig, dass in den kleinen und mittleren Unternehmen gerade jetzt viel Potenzial steckt: Insbesondere das Potenzial, Bestehendes zu optimieren und für die Zukunft zu sichern.

FAKTEN

Nachfrage nach Fremdkapital steigt

KMU Nach Aussagen von Hans Baumgartner, Leiter Bereich Firmenkunden Schweiz-KMU der Credit Suisse, sei die Nachfrage nach Fremdkapital von Seiten der KMU tendenziell steigend: «Entsprechend der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung und unterschiedlich je nach Branche.» Besonders im Bereich von Innovations- und Wachstumsfinanzierungen sei ein Anstieg spürbar. Gleichzeitig beobachtet Baumgartner, dass Firmen

ihre Überschussliquidität teilweise zur Rückzahlung bestehender Kredite einsetzen. Generell hält er das Zinsumfeld für günstig, um langfristige Verschuldungen einzugehen.

Risikoabschätzung Zur Aufnahme von Fremdkapital müssten aber Kreditwürdigkeit und -fähigkeit gegeben sein, sagt Baumgartner. «In jedem Fall ist die Aufnahme von weiterem Fremdkapital für ein KMU nur sinnvoll, wenn der mittelfristige Geschäftsplan vielversprechend und die zusätzliche Verschuldung gut tragbar ist.»

