

# Die optimale Betriebsgrösse

Von Urs Fueglistaller, Schweizerisches Institut für KMU, St. Gallen

**Die Konjunktur boomt, die Wirtschaft wächst. Und auch viele KMU möchten sich verändern und expandieren. Doch woher weiss ich als Unternehmer oder Unternehmerin, wann ich meine optimale Betriebsgrösse erreicht habe?**

Der Name sagt es schon: KMU haben sich mit ihrer Grösse auf ein gewisses Mass beschränkt. Doch warum gibt es Unternehmen, die in ihrer Grösse verharren, obwohl sie wachsen könnten oder sollen? Oft stehen weniger klassische betriebliche Grössen im Vordergrund, sondern eher die Frage, wie möchte ich mich überhaupt verändern, in welche Richtung mich entwickeln. Oft finden Unternehmer, dass sie dann die optimale Grösse erreicht haben, wenn sie noch einen Teil ihrer Arbeit operativ leisten können. Wenn sie noch beim Kunden sind und direkt verfolgen können, was im Geschäft vor sich geht. Eigentlich möchten sie gar nicht mehr wachsen, weil sie sonst eine grössere Leistungsspanne hätten, neue Mitarbeiter einfüllen müssten, nicht mehr den Kontakt zum operativen Geschehen im Unternehmen hätten.

Viele KMU werden aber auch von ihren Kunden um die Wachstumsentscheidung gestellt. Vergrössern sich nämlich diese auf dem globalen Markt und generieren international mehr Wachstum, stellt sich automatisch die Frage, ob das Unternehmen mitziehen kann und will. Entschieden es sich, die Chance zu packen, muss es eine Wachstumsstrategie einführen und in eine entsprechende Organisationsstruktur einsteigen. So sind in den letzten Jahren etliche Betriebe gewachsen, oft nur mit einigen wenigen Kunden. Sagt der Unternehmer Nein, besteht die Gefahr, dass er den Kunden verliert. Viele Betriebe entscheiden sich in solchen Fällen für den Mittelweg: Sie bauen vorläufig etwas aus, warten dabei aber erst mal die weitere Entwicklung ab. Nach dem Motto: Für die ersten zwei Jahre sagen wir mal Ja, aber immer mit dem Blickwinkel, man könnte die Firma wieder auf das ursprüngliche Mass zurückbringen.

## Vom mittelgrossen Betrieb zum Spezialisten

Entscheidet sich der Unternehmer, wieder kleiner zu werden, muss er sich bewusst sein, dass er dann zum Spezialisten wird. Denn man kann nicht einfach das Sortiment verkleinern und das Geschäftsmodell beim Alten belassen, mit den gleichen Aufträgen, den gleichen Kun-



den. Klassische Beispiele sind Dorf-Bäckereien, die sich spezialisiert haben. Die Grossverteiler haben heute einen Marktanteil von 80%, der Rest sind Kleinbäckereien, die oft in Nischen einspringen, um zu überleben. Man denke beispielsweise an den Biolöcher oder den Apéro-Spezialisten. In vielen anderen Branchen lassen sich ähnliche Phänomene beobachten. Dieses bewusste Kleintreiben kann auch seine Vorteile haben. Man bleibt agil, schnell entscheidungsfähig, unabhängig.

## Kein überstürztes Wachstum

Auf der anderen Seite gibt es natürlich die schnell wachsenden Branchen. Generell ist es der gesamte tertiäre Sektor, vor allem der Bereich Dienstleistungen für Unternehmen wie Beratungs- und Informatikleistungen, der sehr schnell wächst. Ein solch schnelles Wachstum hat aber auch seine negativen Seiten: Minder-

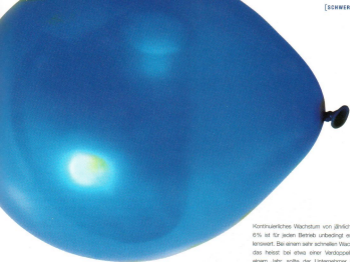
bekommen Unternehmer Probleme mit ihrem Zeitmanagement, da sie sich wie vor operativ tätig sein wollen und plötzlich merken, dass das Management des Wachstums viel mehr Zeit in Anspruch nimmt. Dann müssen sie ihre Zeit neu aufteilen und Abstriche machen, am besten im Loslassen operativer Tätigkeiten, und in erster Linie das Wachstum managen, sprich Mitarbeiter einstellen, Abteilungsleiter führen, strategische Entscheidungen fällen. Auch die Angestellten müssen es zurecht einmal verkraften, wenn der Betrieb innerhalb von kurzer Zeit plötzlich rasent wächst und neue Mitarbeiter dazustossen.

## «Stuck in the middle»

Gefährlich ist es, wenn sich das Unternehmen gar nicht verändert, sich nur noch treiben lässt, denn auch für KMU gilt: Stillstand gleich Rückstand. Betrachtet man die klassischen Strukturen in den verschiedensten Branchen, dann gibt es in vielen Branchen eine U-Kurve.

Wächst ein Unternehmen, verändert sich seine gesamte Strategie.

Sie zeigt an, dass eine gewisse Unternehmensgrösse suboptimal ist. Bis zu einer bestimmten Anzahl Mitarbeiter entwickelt sich die Rendite negativ, um nach der Tatsache wieder zu wachsen. Wo genau sich die Tatsache befindet, das heisst der Punkt, an dem Rendite und Betriebsgrösse zu einer negativen Korrelation führen, ist branchenabhängig. Bei



Kontinuierliches Wachstum von jährlich 5 bis 6% ist für jeden Betrieb unbedingt empfehlenswert. Bei einem sehr schnellen Wachstum, das heisst bei etwa einer Verdoppelung in einem Jahr, sollte der Unternehmer jedoch darauf bedacht sein, das Wachstum, so gut es geht, zu begleiten und den Betrieb und seine Mitarbeiter darauf vorzubereiten. □

### Der Autor

Prof. Dr. Urs Fueglistaller, geboren 1961, ist Extraordinarius an der Universität St. Gallen mit besonderer Berücksichtigung kleiner dynamischer Unternehmungen und gleichzeitig geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) an der Universität St. Gallen.

Das Institut bietet spezielle Aus- und Weiterbildungen im Themenbereich KMU an, zum Beispiel das St. Galler Management-Seminar für KMU oder das Intensivstudium KMU. Neben der Weiterbildung werden etwa auch Erfahrungsaustauschgruppen betreut, die von Institutsmitarbeitern geführt werden und KMU die Möglichkeit bieten, sich intensiv auszutauschen und gegenseitig zu beraten.

Detaillierte Informationen zu den Angeboten sind unter [www.kmu.unieg.ch/abrufbar](http://www.kmu.unieg.ch/abrufbar).

sind in der Baubranche Betriebs mit 51 bis 100 Mitarbeitern tendenziell unvariabel, im Buchhandel dagegen mittelgrosse Betriebe mit fünf bis zehn Angestellten. Fast in allen Branchen kann man so etwas wie eine suboptimale Grösse feststellen. Wo man sagt, wir sollten eigentlich kleiner oder eben grösser sein. In dieser Mitte darf man eben nicht stecken bleiben, sondern muss entweder wachsen oder aber schrumpfen.

### Verchiedene Möglichkeiten

Doch was für Möglichkeiten habe ich als Unternehmer überhaupt, wenn ich mich verändern und wachsen möchte? Zum einen kann ich zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen zu den Hauptprodukten anbieten, zum anderen kann ich über Märkte wachsen, indem ich neue Märkte mit neuen Kundengruppen erschliesse und damit das Absatzgebiet vergrössere. Die dritte Variante ist eine Kombination – die klassische Diversifikation: sich mit neuen Produkten auf neue Märkte wagen.

### Vorteile des Wachstums

Die Vorteile des Wachstums, sofern es gut geplant und vertriehlich ist, liegen auf der Hand. Neben mehr Umsatz und Rendite gewinnt die

Firma neue Kunden. Dazu kommt die grössere Marktmacht: Wenn man plötzlich eine -grössere Nummer- ist, hat man eine ganz andere Marktmacht gegenüber anderen Mitbewerbern. Auch mit Banken, Finanzinstituten, Eigen- und Fremdkapitalgebern sowie Lieferanten kann man ganz anders verhandeln. Aussadern können unterschiedlichere Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden. Dazu werden die eigene Position in der Wertschöpfungskette und das Ansehen gestärkt. Wächst man vom kleinen Gewerbebetrieb zur Industrieunternehmung mit ein paar Hundert Mitarbeitenden heran, hat man sofort ein sehr viel professionelleres Image.

Zu den qualitativen Vorteilen des Wachstums kommt noch, dass sich viele Mitarbeiter vermutlich sagen werden, dass ihr Arbeitsplatz wahrscheinlich auch besser gesichert ist, da der Arbeitgeber nicht mehr so klein ist und so nicht mehr dem Risiko auf Gedeih und Verderben ausgesetzt ist und Risiken besser gemianagt, gelenkt und entwickelt werden können.

Die gesamte Strategie verändert sich also, die Unternehmenskultur wird eine völlig andere. Gerade in jetzigen Zeiten kann sich kein Unternehmen sagen, wir wachsen nicht.