

KMU: Chancen des Wachstums

Die optimale Betriebsgrösse

Die Konjunktur boomt, die Wirtschaft wächst. Auch viele KMU möchten sich verändern und expandieren. Doch woher weiss ein Unternehmer, wann er seine optimale Betriebsgrösse erreicht hat?

Urs Fueglistaller

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 sollten? 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 einführen müssten, nicht mehr den Kontakt zum operativen Geschehen im Unternehmen hätten.

Viele KMU werden aber auch von ihren Kunden vor 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. Entscheidet 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 ge-

wachsen, 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 einen Mittelweg: Sie bauen vorläufig aus, warten dabei aber erst mal die weitere Entwicklung ab. Nach dem Motto: Für die ersten zwei Jahre sagen wir mal Ja, aber mit dem Blickwinkel, man könnte die Firma wieder auf das ursprüngliche Mass zurückbringen.

Vom mittleren Betrieb zum Spezialisten

Entscheidet sich der Unternehmer, wieder kleiner zu werden, muss er sich bewusst sein, dass er dann zum Spezial-

listen wird. Denn man kann nicht einfach das Sortiment verkleinern und das Geschäftsmodell beim Alten belassen, mit den gleichen Aufträgen, den gleichen Kunden. Klassische Beispiele sind Dorf-Bäckereien, die sich spezialisiert haben. Die Grossverteiler haben heute einen Marktanteil von 80 Prozent, der Rest sind Kleinbäckereien, die oft in Nischen einspringen, um zu überleben. Man denke an den Biobäcker oder den Apéro-Spezialisten. In vielen anderen Branchen lassen sich ähnliche Phänomene beobachten. Dieses bewusste Kleinbleiben kann auch seine Vorteile haben. Man bleibt agil, schnell entscheidungsfähig, unabhängig.

Kein überstürztes Wachstum

Auf der andern 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 solches Wachstum hat aber auch seine negativen Seiten: Mitunter bekommen Un-



ternehmer Probleme mit ihrem Zeitmanagement, da sie nach 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 aufstellen und Abstriche machen, am besten im Loslassen operativer Tätigkeiten und in erster Linie das Wachstum managen, sprich Mitarbeiter einstellen, Abteilungsleiter führen, strategische Entscheidungen fällen.

«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. Sie zeigt an, dass eine gewisse Unternehmensgrösse suboptimal ist. Bis zu einer bestimmten Anzahl Mitarbeiter entwickelt sich die Rendite negativ, um nach der Talsohle wieder zu wachsen. Wo genau sich die Talsohle befindet, das heisst der Punkt, an dem Rendite und Betriebsgrösse zu einer negativen Korrelation führen, ist branchenabhängig. So sind in der Baubranche Betriebe mit 51 bis 100 Mitarbeitern tendenziell unrentabel, 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.

Vorteile des Wachstums

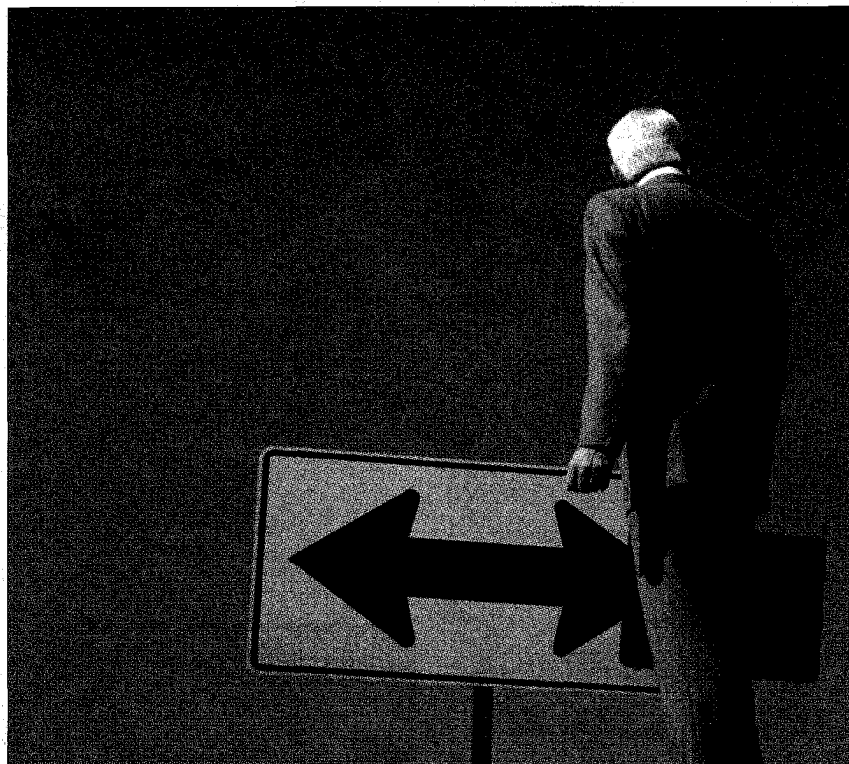
Doch was für Möglichkeiten habe ich als Unternehmer überhaupt, wenn ich mich verändern und wachsen möchte? Zum einen kann ich zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen zu den Hauptprodukten anbieten, zum anderen kann ich über Märkte wachsen, indem ich neue Märkte mit

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.

Die Vorteile des Wachstums, sofern es gut geplant und verträglich 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. Ausserdem 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 gemanagt, 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. Kontinuierliches Wachstum von jährlich fünf bis sechs Prozent 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. ●

Quelle: «Vorsorge», Magazin der AXA Winterthur; www.winterthur-leben.ch/vorsorge ✓



Klein bleiben oder wachsen? Ein Entscheid mit Auswirkungen: Wächst ein Unternehmen, verändert sich seine gesamte Strategie.

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 Uni 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.

www.kmu.unisg.ch

FACTS

BESCHÄFTIGUNG

Kräftiges Wachstum

Sämtliche Indikatoren des vom Bundesamt für Statistik (BFS) vierteljährlich veröffentlichten Beschäftigungsbarometers weisen ein kräftiges Wachstum aus. Sowohl die Zahl der Erwerbstätigen als auch jene der Beschäftigten haben deutlich zugenommen. Gemäss dem Index der offenen Stellen dürfte sich diese Tendenz auch im nächsten Quartal fortsetzen: Der Index legte gegenüber dem 2. Quartal 2006 um 32 Prozent zu und erreichte den höchsten Stand seit dem Sommer 2001. Die Entwicklung ist in allen Grossregionen und Branchen positiv.