

Erfolgspotenziale und Differenzierungsmöglichkeiten von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Von Professor Dr. Urs Fueglistaller
und Dominik Burger

Der Artikel befasst sich mit dem Wesen und den Chancen von etablierten KMU. Dabei wird zuerst die volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU veranschaulicht. Ferner wird der Begriff der KMU erläutert. Anknüpfend an die Definition von KMU werden deren Erfolgspotenziale aufgezeigt. Schliesslich werden zwei Möglichkeiten dargelegt, wie sich KMU gegenüber ihren Mitbewerbern differenzieren können.

Volkswirtschaftliche Bedeutung

In betriebswirtschaftlicher Hinsicht gilt die Führung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) unter der Bedingung beschränkter Ressourcen oft als Spezialfall der Betriebswirtschaftslehre (Fueglistaller & Müller, 2004). In praktischer Hinsicht ist die Führung von KMU jedoch der **Regelfall**, da Grossunternehmen lediglich einen Bruchteil der Unternehmensgesamtheit ausmachen. In der Schweiz beläuft sich der Anteil der Grossunternehmen an den insgesamt 310 000 privatrechtlichen Unternehmen auf lediglich 0,3 Prozent (Bundesamt für Statistik, 2010). Der Anteil der KMU beträgt demnach 99,7 Prozent, die 2,5 Millionen beziehungsweise 71,0 Prozent der in den privatrechtlichen Unternehmen mitwirkenden Personen beschäftigen. Folglich werden KMU vielfach als **«Rückgrat»** der Schweizer Volkswirtschaft bezeichnet. Das würden wir so jedoch nicht behaupten, zumal Rückgrat etwas «dahinter Steckendes, Unsichtbares» anspricht. Hingegen sind KMU an der Front und sehr sicht- respektive anfassbar. Als Rückgrat der Schweizer Volkswirtschaft kann höchstens das gute Zusammenspiel und die Symbiose zwischen KMU und Grossunternehmen bezeichnet werden.

99,7 Prozent der Schweizer Unternehmen sind KMU.
Sie beschäftigen 25 Millionen oder 7 Prozent der
Mitarbeiter, die in privatrechtlichen Unternehmen
beschäftigt sind.

Definition

Ohne Zweifel nehmen KMU eine herausragende qualitative und quantitative Stellung innerhalb der Schweizer Volkswirtschaft ein (Fueglistaller & Halter, 2006). Wie können nun aber KMU charakterisiert werden? Aufgrund der Vielfältigkeit der Phänomene rund um KMU gibt es keine generell gültige Definition für diese Gruppe von Unternehmen (Fueglistaller & Müller, 2004). In der Literatur wird jedoch eine umfangreiche Zahl von Kriterien zur Charakterisierung von KMU genannt. Dabei wird zwischen **quantitativen Kriterien** wie der Beschäftigtenzahl, des

Umsatzes oder der Bilanzsumme (vgl. Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 Obligationenrecht) und den **qualitativen Kriterien** wie der Kundennähe differenziert.

Sowohl in der Schweiz als auch in der Europäischen Union hat sich die Abgrenzung und Beschreibung von KMU anhand von **Mitarbeiterzahlen** eingebürgert (Fueglistaller, Fust & Federer, 2007). Demnach werden KMU als Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten definiert (Fueglistaller, 2004). Innerhalb der KMU wird ferner in Kleinst- beziehungsweise Mikrounternehmen (weniger als 10 Mitarbeitende), Kleinunternehmen (10 bis 49 Mitarbeitende) und Mittelunternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) unterschieden.

Es ist jedoch zu beachten, dass inhabergeführte und inhaberdominierte Unternehmen umgangssprachlich als **mittelständische Unternehmen** bezeichnet werden, obwohl sie mehr als 1000 Mitarbeitende beschäftigen (Fueglistaller & Müller, 2004). Dies liegt daran, dass sie trotz ihrer Grösse qualitative KMU-Kriterien aufweisen. Qualitative Merkmale von KMU sind beispielsweise die wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit, die enge Verbindung zwischen normativen, strategischen und operativen Ebenen innerhalb der Unternehmung, die geringen Einflussmöglichkeiten auf die Marktentwicklung und die hohe Anpassungsfähigkeit hinsichtlich der strategischen Ausrichtung. Die Kundennähe und Fähigkeit zur Erbringung individualisierter Leistungen. KMU zeichnen sich weiter durch ihre Nischenorientierung sowie die Vereinigung des Unternehmers, Kapitalgebers und Leiters in einer Person aus (Fueglistaller & Müller, 2004; Fueglistaller, Fust & Federer, 2007).

Im Besonderen werden KMU durch die **Persönlichkeit des Unternehmers** geprägt. Der Unternehmer ist intrinsisch motiviert und **führt von innen heraus**. Er ist sowohl strategisch als auch operativ tätig und trägt das volle persönliche Risiko. Seine Persönlichkeits- und Dienstleistungskompetenz sind für den betrieblichen Erfolg massgebend.

Zu Ihren qualitativen Merkmalen gehören ferner die ausgeprägte Unternehmenskultur, der persönliche Kontakt und informale Kommunikationsstil innerhalb der Unternehmung.

Erfolgspotenziale

Dienen quantitative Merkmale der KMU der Festlegung von Abgrenzungskriterien zwischen Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen sowie von KMU gegenüber Grossunternehmen, eignen sich qualitative Kriterien für die Bestimmung von Verhaltensweisen, Erfolgspotenzialen und Typologisierungen der KMU untereinander und gegenüber Grossunternehmen (Schmidt, 2000).

Demnach zeigen mehrere der oben aufgezeigten qualitativen Merkmale von KMU **Erfolgspotenziale** dieser Gruppe von Unternehmen (Selbstständigkeit, Kundennähe, Nischenorientierung, ...). Somit Kundenwert generieren (Fueglistaller & Halter, 2006).

Ein weiteres Erfolgspotenzial von innovativen KMU stellen ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten dar, die sie oftmals in Kooperation mit ihren Kunden erarbeiten.

Differenzierungsmöglichkeiten

Neben den allgemeinen Erfolgspotenzialen von KMU bestehen für diese Gruppe von Unternehmen Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber ihren Mitbewerbern. Beispielsweise können sich KMU durch Innovationen und einen hohen Grad an Dienstleistungskompetenz differenzieren.

In der aktuellen Erforschung von Innovationen und Unternehmertum bei KMU werden diese Phänomene intensiv diskutiert. Es gilt als Grundgesetz in der betriebswirtschaftlichen Forschung, bekannte Phänomene zu erforschen, um daraus Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Ebenfalls ist es eine Tatsache, dass agile Unternehmer beim Studium von Forschungsergebnissen etwas süffisant sagen, dass sie das schon längst gewusst hätten. So verhält es sich auch mit den nachfolgenden Ausführungen. Agile KMU haben längst «intuitiv» erkannt, welche Bedeutung die nachfolgenden Ausführungen für den Erfolg innehaben. Es sei hier erlaubt, die aktuellen Forschungsthemen trotzdem zu nennen.

Innovationen

Dank kundenorientierter Innovationen sind KMU gegenüber ihren Mitbewerbern eine **«Nasenlänge»** voraus. Bildlich gesprochen ist die Nasenlänge im Verhältnis zur Körpergrösse gering. Jedoch sind diese 2,5 cm Vorsprung respektive 2,5 Prozent mehr Cashflow oder Gewinn gegenüber den Mitbewerbern von entscheidender Bedeutung.

Um innovativ werden zu können, ist die **Entdeckung unternehmerischer Gelegenheiten** notwendig. Der Unternehmer respektive Entrepreneur als Entdecker von unternehmerischen Gelegenheiten ist Gegenstand der Discovery Theory (Grichnik, Brettel, Koropp & Mauer, 2010).

Gemäss der Auffassung der Discovery Theory wird die Existenz unternehmerischer Gelegenheiten durch Unvollkommenheiten in Märkten begründet (Grichnik, Brettel, Koropp & Mauer, 2010). Diese Unvollkommenheiten bestehen aufgrund technologischer, regulatorischer, sozialer oder demographischer Veränderungen (Shane, 2003). Daher existieren unternehmerische Gelegenheiten als **reale und objektive Phänomene**, die darauf warten, entdeckt zu werden.

Wenn unternehmerische Gelegenheiten objektiv gegeben sind, wird es lediglich dann zu unternehmerischen Handlungen kommen, sofern nicht jeder Entrepreneur in der Lage ist, jede Gelegenheit entdecken zu können (Grichnik, Brettel, Koropp & Mauer, 2010). Würde sich jeder Unternehmer über eine Gelegenheit bewusst sein und diese ausschöpfen, wären keine ausreichenden Gewinne mehr erzielbar. Dies würde die Attraktivität der unternehmerischen Gelegenheiten minimieren (Schumpeter, 1939). Daher geht die Discovery Theory ferner davon aus, dass Entrepreneure **einzigartig** sind und dass sich diese von Nicht-Entrepreneuren unterscheiden – beispielsweise durch ihren höheren Informationsstand und einen besseren Marktzugang (Shane, 2003).

Zu unternehmerischen Handlungen kommt es, wenn nicht jeder Entrepreneur in der Lage ist, jede Gelegenheit zu entdecken.

Da nach der Auffassung der Discovery Theory unternehmerische Gelegenheiten objektive Phänomene darstellen, wird der Unternehmer im Vorhinein die möglichen Ergebnisse der Ausschöpfung einer unternehmerischen Gelegenheit und deren Eintrittswahrscheinlichkeit mittels einer **umfassenden Informationssuche und -analyse** hinreichend bestimmen (Grichnik, Brettel, Koropp & Mauer, 2010). Somit weist die Discovery Theory Bezüge zum sogenannten Causation-Ansatz auf.

Richtet der Unternehmer sein unternehmerisches Handeln an den Prinzipien des Causation-Ansatzes aus, wird er zunächst das Ziel festlegen, welches er hinsichtlich einer unternehmerischen Handlung erreichen möchte (Grichnik, Brettel, Koropp & Mauer, 2010). Anknüpfend daran, wird er in bestehenden Märkten nach unternehmerischen Gelegenheiten suchen, die mit seinen Zielvorstellungen übereinstimmen. Somit **entdeckt** er unternehmerische Gelegenheiten. Bei seiner unternehmerischen Tätigkeit beschäftigt sich der Unternehmer vorzugsweise mit einer umfassenden Informationssuche, Marktanalyse sowie einer deterministischen Unternehmensplanung (Businessplan), um die Potenziale der entdeckten unternehmerischen Gelegenheiten hinreichend beurteilen zu können (Sarasvathy, 2001).

Handelt der Unternehmer hingegen nach den Prinzipien des sogenannten Effectuation-Ansatzes, beginnt er den unternehmerischen Handlungsprozess nicht mit der Zielformulierung (Grichnik, Brettel, Koropp & Mauer, 2010). Er geht von den ihm verfügbaren Ressourcen (Wissen, Fähigkeiten, soziale Netzwerke, ...) und seiner Intuition aus und analysiert, welche unternehmerische Handlungen er mit diesen ausführen kann. Anstatt viel Zeit für die Planung und Informationssuche aufzuwenden, beginnt der Unternehmer experimentell mit den ersten unternehmerischen Handlungen, wenngleich er eine unternehmerische Gelegenheit lediglich vage formulieren kann. Durch die Interaktionen mit seinen ersten Kunden oder Kapitalgebern nehmen jedoch die unternehmerischen Gelegenheiten nach und nach konkretere Züge an. Somit werden beim Effectuation-Prozess die unternehmerischen Gelegenheiten durch den Unternehmer und seinen Interaktionen mit Interessensgruppen im Zeitablauf **erschaffen** und nicht als Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns entdeckt.

Zu beachten ist, dass der Causation- und Effectuation-Ansatz nicht als konkurrierende Handlungsmuster zu verstehen sind (Grichnik, Brettel, Koropp & Mauer, 2010). Vielmehr sind die beiden Ansätze integraler Bestandteil menschlicher Denkprozesse, die **gleichzeitig, überlappend oder abwechselnd** angewandt werden können (Sarasvathy, 2001). In Abhängigkeit der Rahmenbedingungen kann jedoch die Anwendung des einen Ansatzes gegenüber dem anderen bevorzugt werden (Chandler et al., 2009): Der Causation-Ansatz basiert auf **Planungs- und Analyseprozessen**, die vor allem durchführbar sind, wenn die Wahrscheinlichkeiten der erwarteten zukünftigen Handlungsergebnisse zuverlässig berechnet werden können. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Nachfrageseite eines Absatzmarktes hinreichend bekannt ist. Der Effectuation-Ansatz stützt sich vergleichsweise auf einen **inkrementellen und flexiblen Prozess des Experimentierens** durch den Unternehmer, welcher ihm den Weg seines unternehmerischen Handelns weist. Daher ist der Unternehmer bei seinem Handeln nicht zwingend auf Berechnungen angewiesen, welches diesen Ansatz bei vorliegender Unsicherheit als effiziente Vorgehensweise erscheinen lässt. Solche Rahmenbedingungen liegen vor allem vor, wenn der Markt sowie das Produkt vom Unternehmer neu geschaffen werden. Um innovativ werden zu können, kann neben oder statt dem Entdecken das Schaffen unternehmerischer Gelegenheiten erforderlich sein.

Die für die unternehmerische Gelegenheit erforderlichen Ressourcen werden am Markt beschafft.

Wie kann nun aber die Entdeckung und Schaffung sowie auch die Ausschöpfung unternehmerischer Gelegenheiten durch KMU ermöglicht werden?

Die Entdeckung und Schaffung sowie Ausschöpfung unternehmerischer Gelegenheiten kann durch eine sogenannte Ambidexterity (dt.: Beidhändigkeit) gewährleistet werden. Unter dem Begriff der Ambidexterity wird die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, neue unternehmerische Gelegenheiten zu entdecken (schaffen) sowie auszuschöpfen und dabei mit bestehenden Geschäftsmodellen, Prozessen und Leistungen weiterhin Wert zu generieren (vgl. Birkinshaw & Gibson, 2004). Der Grad der Ambidexterity hängt dabei im Wesentlichen von der Unternehmensstruktur und -kultur ab.

In Gesprächen mit Unternehmern und Führungspersönlichkeiten stellen wir oftmals fest, dass unternehmerische Gelegenheiten den KMU zwar bewusst sind, wobei diese jedoch Schwierigkeiten haben, Ideen in Innovationen umzusetzen. Dies liegt vielfach daran, dass es den KMU an einer Strukturiertheit der Innovationsprozesse fehlt und dass sie sich aufgrund des Tagesgeschäfts nicht die Musse für ihre Ideen und Zukunftsgestaltungsansätze nehmen können. KMU benötigen einen **strukturierten Innovationsprozess**, während welchem sie tutoriell begleitet werden (externe Unterstützung). Dabei sollte der Innovationsprozess viele Freiheitsgrade aufweisen, da dieser nicht linear, sondern stark reversiv ist. Für erfolgreiche Innovationen braucht es aber neben strukturierten Prozessen auch Passion.

Im Zusammenhang mit tutoriell begleiteten Innovationsprozessen möchten wir deshalb an die onlinegestützte Innovationsdienstleistung My-innovation verweisen (vgl. www.my-innovation.com). My-innovation begleitet spielerisch durch den Innovations- und Produktfindungsprozess. In einem ersten Schritt werden das Unternehmen, seine Produkte, seine Kompetenzen und seine Märkte analysiert. Anschliessend können verschiedene Produktmarktstrategien durchgespielt werden. Schliesslich können für neue Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsideen Berechnungen und Szenarien (sogenannte Businesspläne oder -cases) angelegt werden.

Innovationsprozesse sollten viele Freiheitsgrade aufweisen, da diese nicht linear, sondern stark reversiv sind.

Dienstleistungskompetenz

Die Dienstleistungskompetenz umschreibt die **subjektive Zuversicht** des Kompetenzträgers, dass er die richtigen Fähigkeiten zum richtigen Zeitpunkt einsetzt, welche das erfolgreiche Dienstleisten ermöglichen (Fueglistaller, 2002). Die bewusste Einsatzgestaltung von Erfahrung, Innovation, Wissen sowie die kulturelle Grundhaltung des Dienstleisters zum Wohle der Beteiligten determinieren die Dienstleistungskompetenz. Die effektive Ausprägung der Dienstleistungskompetenz entspricht idealerweise den Anforderungen und Erwartungen der Anspruchsgruppen und den Vorstellungen des Dienstleisters selbst und wird laufend an die Bedürfnisse des Marktes angepasst. Somit umfasst die Dienstleistungskompetenz nicht nur die Nutzenstiftung aufgrund eines bestehenden Bedürfnisses des Kunden, sondern auch die Adaption an die Bedürfnisveränderungen der Kunden.

Als Träger der Dienstleistungskompetenz kann das einzelne Wirtschaftssubjekt bis hin zu **unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten** fungieren

(Fueglistaller & Halter, 2006). Unabhängig vom Dienstleistungsfokus wurde die positive Korrelation zwischen Erfolg und unternehmerischen Fähigkeiten im weiteren Sinne sowie der Dienstleistungskompetenz im engeren Sinne empirisch bestätigt (Fueglistaller, 2001; Zwick, 2001). Deshalb stellen die Autoren die Behauptung auf, dass dienstleistungskompetente Unternehmen erfolgreicher auf dem Markt agieren als dienstleistungsinkompetente Unternehmen (Fueglistaller, 1998, 1999, 2000; Fueglistaller & Halter, 2002).

Es wird davon ausgegangen, dass die gesamte Unternehmung dienstleistungskompetentes Verhalten aufweisen kann (Fueglistaller & Halter, 2006). Zur Gewährleistung des dienstleistungskompetenten Verhaltens innerhalb der Unternehmung hat der Unternehmer als Dienstleister eine bedeutende **Vorbildfunktion** inne. Wenn alle Beschäftigten einer Unternehmung ihre Dienstleistungskompetenz zum Wohle der Unternehmung einsetzen, kann von einer unternehmensweiten, für den Kunden wahrnehmbaren Dienstleistungskompetenz gesprochen werden. Die Profilierung und **Differenzierung** der KMU durch ihre Dienstleistungskompetenz wird von Unternehmern als **zentrale strategische Erfolgsposition** betrachtet.



Aus bester Familie

Viktor Bucher,
Pierre-Alain Cardinaux,
Urs Fueglistaller,
Peter May,
Neue Zürcher Zeitung NZZ Libero, Zürich, 2010
ISBN 978-3-038-23606-1
CHF 120.00

Fazit

Der Artikel schliesst in Form einer thesenförmigen Zusammenfassung:

- KMU nehmen eine herausragende Stellung innerhalb der Schweizer Volkswirtschaft ein.
- Die Erfolgspotenziale von KMU können von deren qualitativen Merkmalen abgeleitet werden.
- Innovationen und ein hoher Grad an Dienstleistungskompetenz stellen für KMU die zentralen Möglichkeiten dar, sich gegenüber ihren Mitbewerbern zu differenzieren.

Professor Dr. Urs Fueglistaller ist Ordinarius für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung der KMU an der Universität St. Gallen, wo er gleichzeitig geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen ist (KMU-HSG). Seine Forschungsschwerpunkte sind kundenorientierte Innovation, Unternehmertum und Dienstleistungskompetenz.



Dominik Burger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen (KMU-HSG). Sein Forschungsschwerpunkt sind nachhaltige Kundenbeziehungen von KMU.

