Erfolgreich klein bleiben

Wer erfolgreich ist, der wächst. Das ist eine Binsenwahrheit. Sogar an Veranstaltungen für Klein- und Mittelunternehmen treten häufig Referenten von Anbietern auf, die 500 und mehr Mitarbeitende beschäftigen. Diese Unternehmen waren selbst noch vor wenigen Jahren klein, wird begründet. Die Logik wäre dann: Erfolgreiche Unternehmen werden einfach gross.

Prof. Dr. Christian Belz

Es geht nicht darum, die ganze Debatte zum Wachstum zu führen. Das wäre eine Schuhnummer zu gross. Es stellen sich aber einige Fragen: Was ist Erfolg? Wo liegen die Vor- und Nachteile der Grösse? Wo liegen die Vor- und Nachteile der Kleinheit? Welche Folgerungen lassen sich für Unternehmen ziehen, die erfolgreich klein bleiben wollen?

Zuerst zum Erfolg: Ist es Umsatz? Ist es Ertrag? Suchen die Mitarbeitenden im Unternehmen einfach eine spannende Aufgabe? Wollen die Verantwortlichen ein berufliches und privates Engagement optimal verbinden? Mit den letzten beiden Fragen wird Erfolg plötzlich ganz individuell. Vielleicht will beispielsweise ein Unternehmensgründer selbst in Kundenprojekten aktiv mitwirken und nicht nur managen.

Grosse Unternehmen sind toll, je grösser desto toller. Ja, sie dienen häufig als Vorbilder. Ihre Ressourcen sind gross, ihre Aufgaben sind vielfältig, ihre Lösungen in allen Disziplinen professionell. Nur: Wieso bewegen sich die Mitarbeitenden in manchen Konzernen bis zu 80 Prozent ihrer Arbeitszeit in Sitzungen? Warum wachsen Regelungen noch schneller als das Unternehmen selbst? Warum sind neue Lösungen im Verhältnis immer so aufwendig? Warum gehen meistens disruptive und erfolgreiche Lösungen von kleinen Unternehmen aus? Wieso müssen Konzerne so viel Substanz zerstören, wenn sie in eine Krise schlittern? Warum versanden so manche gross angekündigten Initiativen? Grosse Unternehmen haben viel Gutes, nur werden die Vorteile oft überschätzt, und der Beobachter fragt sich, welche Vorteile beispielsweise Megafusionen bewirken.

Kleine Unternehmen setzen wenige Mitarbeitende ein. Rasch können sich die Beteiligten über Anforderungen des Kunden oder Massnahmen austauschen. In der Krise oder bei besonderen Chancen sind kleine Unternehmen führbar, wenn sich jeder engagiert, dann kommt es rasch besser. Kleine Unternehmen sind flexibler, weil die Mitarbeitenden informal, direkt und schnell zusammenarbeiten. Kleine Unternehmen sind integrierter, weil die Mitarbeitenden oder der Chef das Ganze sehen und beherrschen, statt nur als weiterer Spezialist mitzuwirken. Kleine Unternehmen sind produktiver, weil Aufgaben des Managements und der Koordination begrenzt bleiben; und produktive Arbeit motiviert stärker. Kleine Unternehmen sind individueller und nutzen die Fähigkeiten jedes Mitarbeitenden besser. Vielleicht sind sie deshalb innovativer. Alle Mitarbeitenden gestalten mit, sie fühlen sich mitverantwortlich und engagieren sich überdurchschnittlich. Kleine Unternehmen sind näher, weil sie nicht an zentralen Standorten viele Mitarbeitende brauchen. Kleine haben mehr eigene Grenzen als im Markt, deshalb bleiben sie handlungsfähig. Kurz: Kleine Einheiten sind weniger komplex und können besser mit Komplexität umgehen. Auch erkennen sie rasch, was funktioniert und was nicht. Das sind manche Gründe, weshalb auch Kunden und sogar Konzerne, gerne mit kleinen Lieferanten zusammenarbeiten: Sie verstehen diese Unternehmen, kennen die Verantwortlichen und können sie einschätzen. Ihre Anliegen verlieren sich nicht in irgendwelchen Spezialabteilungen oder im Management, welches Wichtigeres zu tun hat. Kleine Unternehmen sind im Umgang ehrlicher und verbindlicher, auch weil sie es müssen. Allerdings sind das nur mögliche Vorteile des Kleinen, sie müssen auch genutzt werden. Deshalb gibt es auch genügend schlechte Beispiele. Und: Nur wer mit kleinen Mitteln Grosses erreicht, kann für sich eine Spitzenleis-

Prof. Dr. Christian Belz
Ordinarius für Marketing
an der Universität St. Gallen
chistian.belz@unisg.ch

„Ein Zwerg sagte zum Riesen: ‚Ich habe mit dir gleiches Recht.‘ Der Riese erwiderte: ‚Freund, das ist wahr; aber du kannst in meinen Schuhen nicht gehen‘.“

JOHANN HEINRICH PESTALOZZI
1746–1827



tung beanspruchen. Denn mit grossen Ressourcen etwas zu erreichen und Fehler mit grossen Mitteln aufzufangen, taugt wenig zum Beispiel für beste Praktiken. Und: Wer kleine Budgets hat, begeht auch kleinere Fehler.

Nun habe ich in den Fragen je Vor- und Nachteile für Grosse und Kleine verlangt. Ich nannte aber für Grosse manche Nachteile und für Kleine viele Vorteile. Zugegeben, das ist nicht ganz ausgewogen, aber tendenziell richtig. Dazu kommt: Die Märkte und Bedingungen sind verschieden. Bei Pharma und Chemie, Bau, Industrieanlagen oder Schokoriegeln müsste spezifisch analysiert und argumentiert werden. Manche Unternehmen sind regional geschützt, andere stehen im internationalen Wettbewerb.

Falls die Vorteile der Kleinheit aber grundsätzlich stimmen: Kann man dann erfolgreich klein bleiben? Ich erkenne dazu als wichtigste Option: Das Kleinunternehmen verändert laufend sein Angebot. Es verlagert die Schwerpunkte der Tätigkeit auf die lukrativsten Teile und schneidet Leistungen mit kleiner Rendite ab. Dazu braucht man Innovationskraft und den Mut zu Selektivität oder Spezialisierung. Wer zu schlechten Geschäften nicht Nein sagen kann, der ist verloren. Wer attraktive Kunden und Leistungen wählen und verstärken kann, der gewinnt. Wer immer das Gleiche anbietet und bedrängt wird, hat wirklich nur Multiplikation und Wachstum als Option.

Und: Wenn klein für die Beteiligten vorteilhaft ist, so sollten sich Unternehmen ab einer gewissen Grösse wieder in überschaubare Einheiten aufteilen. Vielleicht ist das sogar der Ansatz, um die Vorteile der Kleinheit in grossen Organisationen zu nutzen. Wem das zu radikal ist: Auch in grossen Unternehmen lässt sich für Einfachheit, Flexibilität und Produktivität kämpfen. Auf alle Fälle können grosse Unternehmen mehr von kleinen lernen als umgekehrt.

Wer zu schlechten Geschäften nicht Nein sagen kann, der ist verloren. Wer attraktive Kunden und Leistungen wählen und verstärken kann, der gewinnt.

Vielleicht ist es übrigens tröstlich, dass die richtige Grösse eines Unternehmens ein Thema für das Management bleibt; für kleine bis grosse Unternehmen.

Anmerkung

Susan Schellknecht hat ihre Dissertation zu diesem Thema an der Universität St.Gallen bei den Professoren Dr. Christian Belz und Dr. Urs Füglistaller eingereicht.

Foto: © Romolo Tavani / Fotolia.com