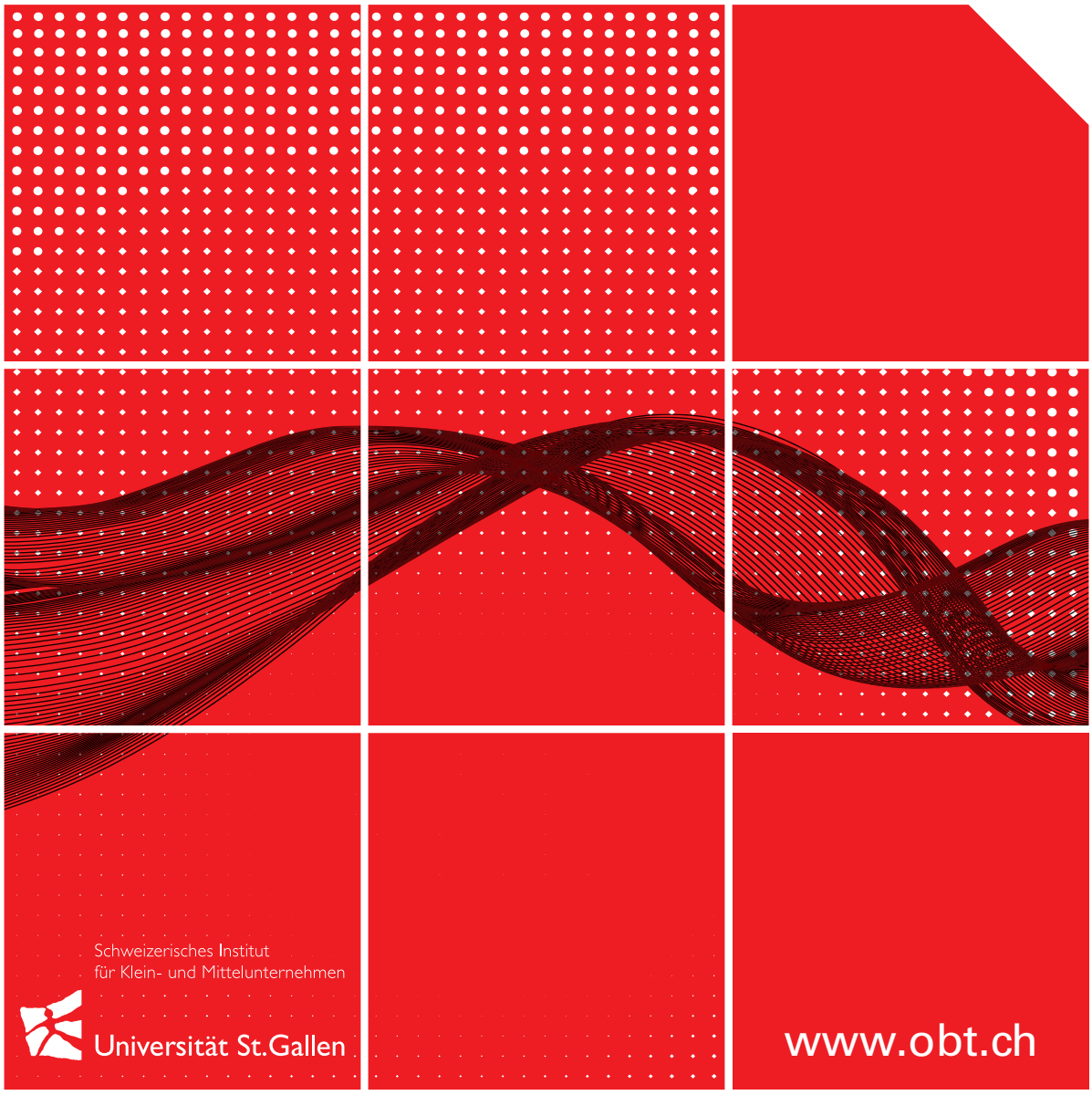
Treuhand
Wirtschaftsprüfung
Gemeindeberatung
Unternehmensberatung
Steuer- und Rechtsberatung
Informatik – Gesamtlösungen

OBT

Schweizer KMU Studie

Überblick in Zahlen und persönliche Statements von Unternehmern

Urs Fueglistaller | Alexander Fust | Christoph Brunner | Bernhard Althaus



Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort 4

2 Zusammenfassung 5

3 Einleitung 8

4 Schweizer KMU in Zahlen 9
4.1 Unternehmens- und Verwaltungslandschaft Schweiz 9
4.2 Überblick KMU 11
4.3 KMU nach Sektoren 13
4.4 KMU in den Kantonen 17
4.5 KMU in den Branchen 19
4.6 KMU und Lehrlinge 21
4.7 KMU im europäischen Vergleich 22
4.8 Entwicklung von 1995 bis 2008 23
4.8.1 Allgemein 23
4.8.2 Kantone 23
4.8.3 Branchen 25
4.9 Rechtsformen 25
4.10 Neugründungen 27
4.11 Überlebensraten von Neugründungen 28

5 Ein qualitativer Blick auf KMU 30
5.1 Portraits der untersuchten Unternehmen 31
5.2 Der Unternehmer/die Geschäftsführung 35
5.2.1 Eigenschaften des Unternehmers 35
5.2.2 Tätigkeiten des Unternehmers 35
5.2.3 Selbstverständnis des Unternehmers 38
5.2.4 Verwaltungsrat und Geschäftsführung: Aufgabenteilung in der Familie 40
5.2.5 Einfluss auf das Unternehmen 40
5.3 Kundennähe 42
5.4 Mitarbeiternähe 43
5.4.1 Führung 43
5.4.2 Anzahl Hierarchiestufen 44
5.5 Grad an Formalisierung 45
5.6 Vernetzung 46
5.7 Innovation und Flexibilität/Agilität 46
5.8 Klumpenrisiko 47
5.9 Unabhängigkeit/Selbständigkeit 47
5.10 Fazit: Stärken und Schwächen von KMU 48

6 Schlussbetrachtung 49

7 Anhang I **51**
7.1 Auswahl der Unternehmen für die qualitative Untersuchung 51
7.2 Interviews 51
7.3 Interviewleitfaden 51
7.4 Links zu internationalen KMU-Forschungseinrichtungen 52
7.5 Rückfragen/Feedback 52
7.6 Dank 52

8 Anhang II: Abbildungen und Tabellen **53**
8.1 Entwicklung der Firmen im 1. Sektor 53
8.2 Durchschnittliche Anzahl Beschäftigte in den Kantonen 54
8.2.1 Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl Mitarbeiter pro Branche 54
8.2.2 Verteilung der Unternehmen nach Branche und Grössenklasse 56
8.2.3 Verteilung der Beschäftigten nach Branche und Grössenklasse 57
8.2.4 Entwicklung der Sektoren in den einzelnen Kantonen 58

9 Literaturverzeichnis **60**

10 Portrait von OBT AG und KMU-HSG **63**

1 Vorwort

Wir beschäftigen uns bereits seit Jahrzehnten mit den Belangen von KMU (Klein- und Mittelunternehmen), sei es in der Forschung oder in der unternehmerischen Praxis. Fasziniert sind wir dabei von den grossen Unterschieden, aber auch den Gemeinsamkeiten, die diese Gruppe von Unternehmen aufweist. Der Coiffeursalon nebenan, der Weltmarktführer in einer spezialisierten technischen Anwendung oder das Bauunternehmen in der Stadt: Sie alle sind KMU, sind unter sich verschieden und dominieren in ihrer schieren Anzahl die Schweizer Unternehmenslandschaft. Nichtsdestotrotz würden wir nicht behaupten, dass KMU das Rückgrat der Wirtschaft seien, sondern eher, dass eine Verzahnung von Grossunternehmen (z.B. als Kunden) und KMU ein wesentlicher Bestandteil unserer Volkswirtschaft sei.

Oft wird behauptet, KMU seien einfach Grossunternehmen im Kleinformat. Dieser Aussage widersprechen wir vehement, da wir aus unserem Alltag und dem Vergleich mit Grossunternehmen wesentliche Unterschiede erkennen. Die Eigenheiten von KMU aufzuzeigen ist eines der Ziele dieser Studie. Ein weiteres Ziel ist es, die Schweizer KMU-Zahlen zu zeigen und in angemessenen Zeiträumen in der Zukunft zu aktualisieren, um dem interessierten Leser aktuelle Daten und eine gute Grundlage zum Studium der Schweizer KMU bieten zu können.

Wir sind überzeugt und hoffen, dass wir Ihnen mit dieser Studie einen Mehrwert liefern können und der Allgemeinheit mehr über das Wesen von KMU erzählen können.

St.Gallen, im November 2013

Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Brunner und Bernhard Althaus

2 Zusammenfassung

KMU sind Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Sie können in Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen unterteilt werden. Kleinstunternehmen beschäftigen weniger als 10, Kleinunternehmen zwischen 10 und 49, Mittelunternehmen zwischen 50 und 249 Mitarbeiter. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern werden als Grossunternehmen bezeichnet.

Oberkategorie	Unterkategorie	Mitarbeiterzahl
KMU	Kleinstunternehmen (Mikrounternehmen)	0–9
	Kleinunternehmen	10–49
	Mittelunternehmen	50–249
Grossunternehmen		Mehr als 250

Tabelle 1: Definition von KMU (z.B. Fueglistaller, 2004)

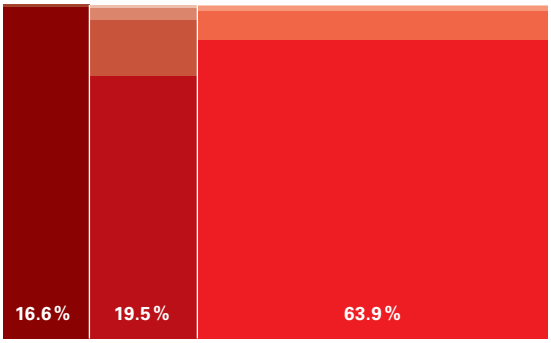
KMU machen 99.6 % der Schweizer Unternehmen im Industrie- und Dienstleistungssektor aus und beschäftigen zwei Drittel der Mitarbeiter (gemäss den 2008er Zahlen der Betriebszählung des Bundesamtes für Statistik). Die Gruppe der Kleinstunternehmen ist mit 87 % der Unternehmen am stärksten vertreten. Noch stärker geprägt durch Kleinstunternehmen ist der Landwirtschaftssektor mit einem Anteil von 99 %. In diesem Sektor ist jedoch die Anzahl Unternehmen seit Jahren rückläufig, ganz im Gegensatz zum Dienstleistungssektor, in dem 64 % aller Unternehmen tätig sind.

Ein Blick in die Kantone zeigt ein unterschiedliches Bild der KMU-Struktur. Der Kanton Basel-Stadt (BS) etwa hat prozentual am meisten KMU im Dienstleistungssektor (85 %) verglichen mit den beiden anderen Sektoren. Zudem sind in BS die Unternehmen in diesen beiden Sektoren (Industrie und Dienstleistungen) im Durchschnitt grösser verglichen mit dem Rest der Schweiz. Schliesslich verzeichnete der Kanton Zug im Zeitraum von 1995 bis 2008 den grössten relativen Zuwachs an Beschäftigten in KMU.

Die Unterschiede in den einzelnen Branchen sind beachtlich. Im Durchschnitt sind die grössten Unternehmen in der Pharmabranche (162 Mitarbeiter pro

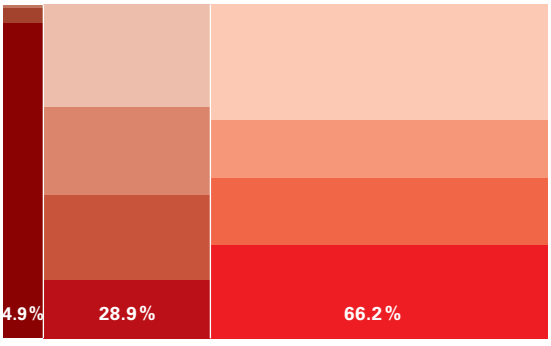
Anzahl Unternehmen (Struktur 2008)

	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen
> 250	0.0 %	0.7 %	0.3 %
50–250	0.0 %	3.6 %	1.5 %
10–49	0.6 %	16.8 %	8.7 %
0–9	99.3 %	78.9 %	89.5 %



Anzahl Beschäftigte (Struktur 2008)

	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen
> 250	0.0 %	30.7 %	34.6 %
50–250	0.8 %	26.3 %	17.2 %
10–49	4.5 %	25.3 %	20.2 %
0–9	94.7 %	17.7 %	28.0 %



- Sektor 1: Landwirtschaft (Arbeitsstätten)
- Sektor 2: Industrie und verarbeitendes Gewerbe (marktwirtsch. Unternehmen)
- Sektor 3: Dienstleistungen (marktwirtsch. Unternehmen)

Abbildung 1: Anzahl Unternehmen und Beschäftigte nach Sektoren und Unternehmensgrösse (Daten des BfS, 2013a)

Unternehmen) und Versicherungsbranche (117 MA), ganz im Gegensatz zur überschaubaren durchschnittlichen Grösse von Beratungsunternehmen (4 MA). Dies zeigt sich auch in der KMU-Struktur dieser Branchen. In der Pharmabranche sind 44 % Kleinstunternehmen; bei der Unternehmensberatung dominieren die Kleinstunternehmen mit bemerkenswerten 95 %.

Ein Blick über die Grenzen hinweg zeigt, dass der KMU-Anteil in den meisten europäischen Ländern ähnlich ist. Bei der Beschäftigtenzahl treten jedoch Unterschiede auf.

Die Lehrlingszahlen in der Schweiz sind gestiegen. Von 1995 bis 2008 ist die Anzahl Lehrlinge pro Mitarbeiter gewachsen, wobei in Kleinst- und Kleinunternehmen prozentual am meisten Lehrlinge pro Mitarbeiter beschäftigt werden.

Ein Vergleich der Rechtsformen zeigt, dass im Gewerbe zwischen 2008 und 2012 die Anzahl AGs und GmbHs auf Kosten der Einzelfirmen zunahmen. Unternehmen mit mehr als fünf Mitarbeitern wählen grösstenteils eine AG oder GmbH im Vergleich zur Dominanz von Einzelfirmen bei Betrieben mit weniger als fünf Mitarbeitern.

Der Exkurs zu Neugründungen zeigt eine Überlebensrate von 50 % nach fünf Jahren Geschäftstätigkeit, d.h. durchschnittlich überleben 50 % der neu gegründeten Unternehmen die ersten fünf Jahre ihrer Tätigkeit.

Qualitative Angaben zu KMU

Um mehr über das Wesen von KMU zu erfahren ergänzen wir die Zahlen der Schweizer KMU mit einer qualitativen Betrachtung. Wir führten mit 13 Unternehmerinnen und Unternehmern Interviews, um mehr über die Eigenschaften von KMU zu erfahren. Aus diesen Erkenntnissen ergab sich folgende Struktur: der Unternehmer, seine Tätigkeiten, die Kunden- und Mitarbeiternähe, der Formalisierungsgrad, die Flexibilität, das Klumpenrisiko sowie die finanzielle Unabhängigkeit.

Der Unternehmer hat (vor allem in Kleinstbetrieben) oft eine fachliche Ausbildung und arbeitet operativ z.B. an Kundenprojekten mit (z.B. als Koch, Coiffeur, Verkäufer, Ingenieur). Die Arbeitsteilung der diversen Geschäftsführungsaufgaben wird dabei unterschiedlich gelöst. Einzelne Tätigkeiten werden an andere Dienstleister ausgegliedert (z.B. die Buchhaltung an ein Treuhandunternehmen), an Mitarbeiter delegiert und besonders im Familienbetrieb unter den Familienmitgliedern aufgeteilt. Praktisch jedes Unternehmen löste diese Aufgabengestaltung unterschiedlich. Im Unternehmenswachstum verändern sich diese Tätigkeiten. Führungsaufgaben werden wichtiger und nehmen einen grösseren Teil der Arbeitstätigkeit auf Kosten der operativen Tätigkeit ein. Klar scheint, dass sich dadurch auch die Organisation des Unternehmens ändert und neue formelle Hierarchiestufen notwendig werden. Organisatorisch weisen zwar die meisten Unternehmer einen Verwaltungsrat auf, doch nur die wenigsten haben externe Verwaltungsratsmitglieder. Tendenziell kann gesagt werden, dass je grösser die KMU sind, desto eher werden externe Verwaltungsräte eingesetzt. Die meisten der befragten KMU haben jedoch einen reinen Familien-Verwaltungsrat.

Betont wurde von den Unternehmern, dass es den typischen Arbeitsalltag nicht gebe. In verschiedenen Betrieben versteht sich der Unternehmer als Springer. Er übernimmt, neben seinen Führungsaufgaben und administrativen Tätigkeiten, im Alltag anfallende Aufgaben, die einen geregelten Betrieb gewährleisten. Dies zeigt auch, dass der Unternehmer viele Tätigkeiten in Personalunion wahrnimmt und er somit insbesondere in Kleinstunternehmen über ein grosses Generalistenwissen verfügen muss. Allgemein lässt sich festhalten, dass die Freude an der gestalterischen Freiheit ein grosser Motivationsfaktor für die Unternehmer ist.

Die Kundennähe äussert sich durch den täglichen Kundenkontakt der Geschäftsleitung. Dadurch wird es den Unternehmern möglich, die Bedürfnisse der Kunden direkt zu erfahren. Sie erkennen, welche Probleme die Kunden gelöst haben wollen und welche Produkte und Dienstleistungen sie besonders nachfragen. Die Unternehmer spüren dadurch den Puls des Marktes.

Die Mitarbeiternähe ist in Kleinstbetrieben gross. So treffen die Unternehmer ihre Mitarbeiter jeden Tag. Durch diese alltäglichen Gespräche mit den Mitarbeitern können Verbesserungsmöglichkeiten oder Brennpunkte der Unternehmenskultur erkannt werden. In grösseren KMU ist hingegen der tägliche Kontakt zu den Mitarbeitern naturgemäss weniger möglich.

Unternehmer gestalten ihr Unternehmen nicht nur durch ihre eigenen Aufgaben, sondern auch durch die Mitarbeiter, die sie anstellen. Dies zeigt folgende Aussage: „Ich stelle nur Leute ein, mit welchen ich gerne zusammenarbeite." Die Wichtigkeit der Vorbildfunktion wurde dabei mehrmals erwähnt. Das gewünschte Verhalten wird durch die eigene Handlung der Unternehmer gezeigt. In anderen Worten: „Führen durch Vorbild".

Die Karrieremöglichkeiten der Mitarbeiter sind in KMU jedoch oft geringer als in Grossunternehmen.

KMU weisen weniger formelle Hierarchiestufen auf, wodurch weniger Führungspositionen vorhanden sind. Die Nachfolge des Unternehmers ist aus hierarchischer Sicht die höchste Aufstiegsmöglichkeit. Mitarbeiter mit Karriereabsichten haben mehr Chancen in wachsenden KMU, da dadurch immer wieder neue Jobs geschaffen werden.

KMU zeichnen sich durch eine grosse Flexibilität aus. Die kurzen Kommunikationswege und der tiefe Formalisierungsgrad können zu schnellen Entscheiden führen. Diese Entscheide können sofort umgesetzt werden, sofern der Unternehmer dies wünscht. Ein Unternehmen erhält formellere Strukturen, wenn es wächst. Regelungen werden wichtiger, die den angemessenen Umgang unter den Mitarbeitern und den Kunden festlegen.

Schwierigkeiten treten auf, wenn es um Innovationen und die Unternehmensstrategie geht. Der Unternehmeralltag ist herausfordernd, wodurch oft die Zeit für Innovationen oder die intensive Beschäftigung mit der Zukunft des Unternehmens fehlt. Trotz dieser Schwierigkeiten betonen einige Unternehmer die Wichtigkeit, mit offenen Augen und Ohren herumzulaufen, um Geschäftsideen zu entdecken. Einzelne Unternehmer merken jedoch kritisch an, dass Innovationen ein grosses Risiko in sich bergen und mit hohen Kosten verbunden sind.

In Bezug auf das Risiko ist der Unternehmer selbst das grösste „Klumpenrisiko". Fällt er aus, dann wird die Weiterführung der Firma schwierig. Als Lösungen dienen eine Stellvertreterregelung oder ein Notfallordner.

Das Streben nach finanzieller Unabhängigkeit ist ein weiterer wichtiger Aspekt. So betonen viele Unternehmer, dass sie finanziell unabhängig sind und somit einen grossen gestalterischen Freiraum haben.

Auch wenn jedes Unternehmen unterschiedlich ist und die KMU weit heterogener sind als auf den ersten Blick zu vermuten, lassen sich einige Stärken und Schwächen erkennen. Als Stärken gelten die Flexibilität, die Kunden- und Mitarbeiternähe sowie die schnellen Entscheidungswege. Schwächen sind unter anderem die geringe Marktmacht und die bescheideneren finanziellen Mittel.

3 Einleitung

KMU dominieren anzahlmässig die Unternehmenslandschaft der Schweiz. Aufgrund dieser Relevanz möchten wir die Schweizer KMU-Zahlen vertiefen und die Daten nach interessanten Gesichtspunkten auswerten. Neben diesen Zahlen unterscheiden sich KMU in ihrer Art von Grossbetrieben. Auch die Gruppe der KMU selbst ist in sich weniger homogen als weitum angenommen: Ein Betrieb mit 220 Mitarbeitern[1] ähnelt eher einer Firma mit 300 Mitarbeitern als einem Fünfmannbetrieb, beide werden aber als KMU bezeichnet. Die Studie soll somit einen Zahlen- und einen qualitativen Teil enthalten, um die folgenden zwei Fragen zu beantworten:

1. Wie sieht die Schweizer KMU-Unternehmenslandschaft aus?
2. Was charakterisiert KMU?

Die erste Frage umfasst eine Analyse verschiedener Daten. Die KMU-Unternehmenslandschaft soll möglichst in ihrer Gesamtheit abgebildet werden: die Anzahl Unternehmen und Beschäftigten in den Sektoren, Kantonen und einzelnen ausgewählten Branchen.

Die zweite Frage werden wir anhand von Interviews mit verschiedenen Unternehmern beantworten. Unterschiede und Muster werden aufgezeigt. Als Fazit folgen die Stärken und Schwächen von KMU, die sich aus dieser Analyse ergeben.

[1] *Der Einfachheit halber verwenden wir bei solchen Aussagen meist die männliche Form, wobei die weibliche jeweils mitgemeint ist.*

4 Schweizer KMU in Zahlen

Als Grundlage nehmen wir Bezug auf die Datenerhebungen des Bundesamtes für Statistik (BfS) von 2008. Die provisorischen für 2011 erhobenen Zahlen waren erst kurz vor Fertigstellung dieser Studie verfügbar. Wir haben uns aber erlaubt, eine neue Studie mit den 2011-er Zahlen zu erstellen und werden sie am gleichen Datum wie diese Studie publizieren (siehe Fueglistaller, Fust, Brunner und Althaus, 2013). Diese Studie soll in Zukunft fortlaufend mit den aktuellsten Zahlen aktualisiert und auf den folgenden Webseiten publiziert werden, www.obt.ch/kmu-zahlen, www.kmu.unisg.ch/kmu-zahlen.

Das Zahlen-Kapitel ist folgendermassen aufgebaut: Nach dem Aufzeigen der gesamten Schweizer Unternehmens- und Verwaltungslandschaft werden wir die KMU in der Schweiz und die KMU-Zahlen der Sektoren zeigen. Danach folgt eine Betrachtung der Regionen, der Branchen, der KMU im internationalen Vergleich, der zeitlichen Entwicklung, der Rechtsformen und der Neugründungen.

4.1 Unternehmens- und Verwaltungslandschaft Schweiz

Um ein Verständnis für die Schweizer Unternehmenszahlen zu erhalten, soll zuerst auf die ganze Schweizer Unternehmens- und Verwaltungslandschaft eingegangen werden. Dazu werden die marktwirtschaftlichen Unternehmen des 2. und 3. Sektors mit den nicht-marktwirtschaftlichen Organisationen verglichen. Letztere umfassen private Organisationen ohne Erwerbszweck (z.B. Verbände und Freizeitvereine) sowie Verwaltungseinheiten (z.B. Gemeindeverwaltungen).

Die 312 861 marktwirtschaftlichen Unternehmen des zweiten und dritten Sektors[2] (97.3 %) beschäftigen 3.5 Mio. Personen (87 %). Private Organisationen ohne Erwerbszweck stellen 2 % aller Institutionen und beschäftigen 3 % der Mitarbeiter (1. Sektor nicht mitinbegriffen). Verwaltungseinheiten wiederum stellen 1 % aller Organisationen und 10 % aller Arbeitsplätze.

[2] *Der erste Sektor umfasst Land- und Forstwirtschaftsbetriebe, der zweite Sektor Industrieunternehmen und der dritte Sektor die Dienstleistungsunternehmen (Bundesamt für Statistik, 2009).*

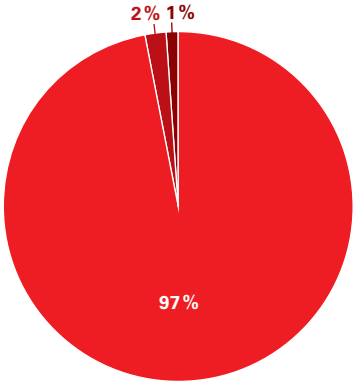
Methodik

Um Ihnen als Leser ein Gefühl für die Daten geben zu können, ist es notwendig, die Grundlagen der Datenerhebung zu kennen. Diese Studie basiert grösstenteils auf der Betriebszählung (BZ), die vom Bundesamt für Statistik (BfS) drei Mal in jedem Jahrzehnt durchgeführt wurde. Die erste Erhebung fand zwar bereits 1905 statt, harmonisierte Daten stehen aber erst seit 1995 und teilweise erst seit 2001 zur Verfügung. Die wichtigsten Merkmale der BZ sind:

- Vollständigkeit: Die BZ umfasst alle Schweizer Unternehmen des 2. und 3. Sektors. Diese sind gesetzlich verpflichtet, den Papier- oder Online-Fragebogen auszufüllen. Die letzte publizierte Erhebung (Stand: 1. November 2013) fand am 30. September 2008 statt.
- Unternehmen vs. Arbeitsstätten: Die Erhebung erfolgt auf Stufe der Arbeitsstätten, d.h. eine separate Erfassung von Einheiten, die lokal voneinander getrennt sind. Da ein Unternehmen aus mehreren lokalen Einheiten bestehen kann, aggregiert das BfS die Arbeitsstätten (z.B. Filialen, Agenturen) auf Unternehmensebene. Für den 2. und 3. Sektor nutzen wir in dieser Studie die Ebene „Unternehmen" als Untersuchungseinheit.
- Marktwirtschaftliche Unternehmen: Im Unterschied zu anderen Studien (z.B. Fueglistaller et al., 2007) konzentrieren wir uns in dieser Studie auf die marktwirtschaftlichen und nicht auf die privatrechtlichen Unternehmen.
- Beschäftigte: Die BZ berücksichtigt nur Arbeitsstätten mit einer Mindestbeschäftigung von 20 Wochenstunden. Damit werden sogenannte Briefkastenfirmen von der Zählung ausgeschlossen, obwohl diese im Handelsregister eingetragen sind (Dembinski, 2004). Zudem wurden nur alle jene Personen hinzugezählt, die zum Stichtag der Erhebung mindestens 6 Stunden pro Woche bezahlt oder unentgeltlich für die erhobene Organisation gearbeitet haben (BfS, 2009).
- Version der Daten: Die Daten für die vorliegende Studie wurden 2013 von der interaktiven Statistikdatenbank heruntergeladen und danach ausgewertet (STAT-TAB, www.pxweb.bfs.admin.ch).

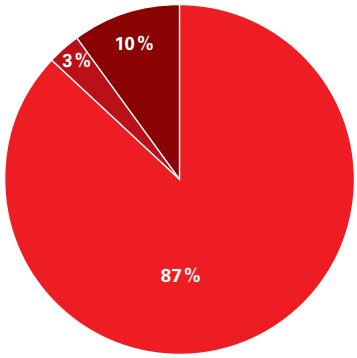
Für den Primärsektor stützen wir uns auf die landwirtschaftliche Betriebszählung, die auf Ebene Arbeitsstätten durchgeführt wird. Wie bei der BZ handelt es sich dabei um eine Vollerhebung, deren Momentaufnahme gemäss BfS vergleichbare Ergebnisse in Sachen Beschäftigte liefert (BfS, 2013b). Da uns zum aktuellen Zeitpunkt keine anderen Daten zur Verfügung stehen, beziehen wir uns im Primärsektor auf die Arbeitsstätten. Die statistischen Erhebungen von 2011 werden auf einer neuen Grundlage basieren. Die Daten werden neu aus der Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) bezogen.

Anzahl Organisationen nach Organisationstyp



- Marktwirtschaftliches Unternehmen
- Private Organisation ohne Erwerbszweck
- Verwaltungseinheit

Beschäftigte nach Organisationstyp



- Marktwirtschaftliches Unternehmen
- Private Organisation ohne Erwerbszweck
- Verwaltungseinheit

Abbildung 2: Anteile und Beschäftige nach Unternehmenstypen des 2. und 3. Sektors (Daten des BfS, 2013a)

Unternehmenstyp * in tausend	2001	2005	2008
Marktwirtschaftliche Unternehmen			
Anzahl Unternehmen *	308.9	301.1	312.9
Beschäftigte *	3214.2	3199.5	3494.1
Beschäftigte pro Unternehmen	10.4	10.6	11.2
Private Organisation ohne Erwerbszweck			
Anzahl Organisationen *	5.3	5.5	5.8
Beschäftigte *	88.4	102.8	115.5
Beschäftigte pro Organisation	16.7	18.5	20.0
Verwaltungseinheit			
Anzahl Verwaltungseinheiten *	3.3	3.2	3.0
Beschäftigte *	381.7	413.5	407.2
Beschäftigte pro Verwaltungseinheit	115.0	129.7	134.0
Total Institutionelle Einheiten *	**317.5**	**309.8**	**321.7**
Total Beschäftigte *	**3684.3**	**3715.7**	**4016.8**

Tabelle 2: Anzahl Organisationen, Beschäftigte nach Unternehmenstypen des 2. und 3. Sektors (Daten des BfS, 2013a)

Verwaltungseinheiten sind im Durchschnitt grösser als Unternehmen der Privatwirtschaft.

Im Vergleich zu den durchschnittlichen 11.2 Mitarbeitern[3] pro marktwirtschaftlichem Unternehmen der Sektoren 2 und 3 (2001 waren es noch 10.4) sind bei Verwaltungseinheiten durchschnittlich 134 Personen pro Organisation beschäftigt. Der Rückgang der Anzahl der Verwaltungseinheiten lässt auf eine Konsolidierung schliessen. Zudem stellen wir ein Wachstum der privaten Organisationen ohne Erwerbszweck[4] fest: Das Wachstum von 2001 bis 2008 beläuft sich auf insgesamt 115500 zusätzliche Beschäftigte. Dies könnte allenfalls auf eine zunehmende Professionalisierung bei NPOs (not for profit Organisationen) zurückzuführen sein.

[3] *Wir werten die Daten nach der Anzahl Beschäftigten aus. Für diese Studie verwenden wir aus Gründen der Leserlichkeit die Wörter „Beschäftigte" oder „Mitarbeiter". Die Abkürzung dafür ist „MA" oder, falls notwendig, „VZÄ" für „Vollzeitäquivalente".*

[4] *Private Organisationen ohne Erwerbszweck umfassen Gewerkschaften, Fachverbände, politische Ämter, Sport- und Freizeitvereine sowie kulturelle, religiöse und karitative Vereinigungen.*

4.2 Überblick KMU

Nun zu den Klein und Mittelunternehmen (KMU): Politiker und KMU-Forscher weltweit unterscheiden verschiedene Ansätze, um KMU quantitativ zu definieren und von Grossunternehmen abzugrenzen. Die EU-Kommission definiert KMU anhand dreier Kriterien, wobei neben dem ersten eines der beiden weiteren Kriterien erfüllt sein muss:

1. Sie beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter und erzielen
2. entweder weniger als 50 Mio. Euro Umsatz oder weisen
3. eine tiefere Bilanzsumme als 43 Mio. Euro auf (EU-Kommission, 2003).

Der vor allem in Deutschland verwendete Begriff des wirtschaftlichen Mittelstands umfasst laut dem Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter, die weniger als 50 Mio. Euro pro Jahr umsetzen (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2013). Des Weiteren definieren sie kleine Unternehmen als Organisationen, die bis 9 Mitarbeiter beschäftigen und einen Umsatz von bis unter einer Mio. Euro erwirtschaften (ebenda). In den USA werden KMU (resp. „small businesses") nach ihrer wirtschaftlichen Aktivität definiert, die sich je nach Branche und Produkt- oder Dienstleistungstyp unterscheidet. Beispielsweise zählen Industrieunternehmen unter speziellen Bedingungen sogar noch bis max. 1500 Mitarbeiter zu den KMU (U.S. Small Business Administration, 2013). Für Dienstleister wird der Umsatz als Beurteilungsgrundlage ausgewählt. Die Bandbreite des Umsatzes reicht von 2.5 bis 21.5 Mio. USD (ebenda). Diese branchenabhängigen KMU-Definitionen wurden bereits in der Vergangenheit diskutiert. So enthält der Bolton Report (1971) einige Empfehlungen zur Definition von Kleinunternehmen. Für mehr Informationen soll auf Curran und Backburn (2001) verwiesen werden (siehe Tabelle 3).

Branche	Definition von Kleinunternehmen
Industrie	200 Mitarbeiter und weniger
Detailhandel	Jahresumsatz von 50000£ und weniger
Grosshandel	Jahresumsatz von 200000£ und weniger
Bau	25 Mitarbeiter und weniger
Handel mit Autos	Jahresumsatz von 100000£ und weniger
Weitere Dienstleistungen	Jahresumsatz von 50000£ und weniger
Transport	5 Fahrzeuge und weniger

Tabelle 3: Auszug aus dem Bolton Report (1971)
Der Umrechnungskurs lag 1971 bei etwa CHF 10.– für ein britisches Pfund.

In der Schweiz werden KMU vornehmlich anhand ihrer Mitarbeiterzahl definiert (in Vollzeitäquivalenten[5]). Das BfS (www.bfs.admin.ch) hält sich dabei an die Definition der EU-Kommission. Diese Definition möchten wir als Grundlage für den quantitativen Teil dieser Studie nutzen, wobei wir uns der Einfachheit halber ausschliesslich auf die Mitarbeiterzahl beziehen: KMU sind Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Innerhalb der KMU wird unterschieden in Kleinstunternehmen (mit weniger als 10 Beschäftigen, auch Mikrounternehmen genannt), Kleinunternehmen (mit 10 bis 49 Beschäftigten) und Mittelunternehmen (mit 50 bis 249 Mitarbeitern) (Fueglistaller, 2004).

Die einzelnen Länder definieren KMU sehr unterschiedlich. Es werden gar für jede Branche eigene Definitionen erstellt.

Oberkategorie	Unterkategorie	Mitarbeiterzahl
KMU	Kleinstunternehmen (Mikrounternehmen)	0–9
	Kleinunternehmen	10–49
	Mittelunternehmen	50–249
Grossunternehmen		Mehr als 250

In der Schweiz werden Kleinst-, Klein-, Mittel- und Grossunternehmen unterschieden.

Tabelle 1: Definition von KMU (Fueglistaller, 2004)

Abgrenzung zu Familienunternehmen

Im Zusammenhang mit KMU wird häufig von Familienunternehmen gesprochen. Familienunternehmen sind Unternehmen, die durch eine oder mehrere Familien substanziell beeinflusst werden (Frey et al., 2004 aufbauend auf Klein, 2000, Sharma, 2004). Eine der Definitionen für Familienunternehmen fordert, dass die Summe des Familieneigentums an der Firma, des Anteils der Familienmitglieder im Verwaltungsrat und des Anteils an Familienmitgliedern in der Geschäftsleitung grösser gleich eins sein soll. Die Familie hält dabei einen Anteil am Unternehmen (ebenda). Laut einer aktuellen Studie von Christen et al. (2013) sind 78 % der Schweizer KMU Familienunternehmen.

Familienunternehmen können auch Grossunternehmen sein.

$$\text{If } EK_{Fam} > 0 \text{ then SFE}: \left(\frac{EK_{Fam}}{EK_{total}}\right) + \left(\frac{MiAR_{Fam}}{MiAR_{total}}\right) + \left(\frac{MiMB_{Fam}}{MiMB_{total}}\right) \geq 1$$

Dabei gilt:
EK = Eigenkapitalanteil; SFE = Substantieller Familieneinfluss; MiAR = Mitglieder des Verwaltungsrates; MiMB = Mitglieder der Geschäftsleitung; Fam = Familie.

Abbildung 3: Definition eines Familienunternehmens (Frey et al., 2004; Klein, 2000; Sharma, 2004)

[5] *Die Beschäftigtenzahl wird auf Vollzeitäquivalente hochgerechnet. D.h. es werden die Stellenprozente aller Mitarbeitenden zusammengezählt, was die Anzahl Mitarbeitende in Vollzeitäquivalenten ergibt (siehe dazu die Methodik der BZ des Bundesamtes für Statistik). Für die Studie beziehen wir uns vor allem auf die Vollzeitäquivalente.*

87 % der Schweizer Unternehmen sind Kleinstunternehmen und ⅔ der Beschäftigten arbeiten in KMU.

Diese Definition gleicht auch derjenigen zu Familienunternehmen des Deutschen Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM). Eine Grössenbeschränkung bei der Anzahl Mitarbeiter ist auch bei dieser Definition nicht vorgesehen, es können also auch Grossunternehmen darunterfallen.

Gesamtblick der Schweizer KMU

Mit Blick auf die Schweizer Unternehmenslandschaft sind 2008 im zweiten und dritten Sektor 99.6 % aller 312 861 marktwirtschaftlichen Unternehmen als KMU organisiert und beschäftigen gleichzeitig zwei Drittel aller Mitarbeiter. Die Gruppe der Kleinstunternehmen mit 0–9 Mitarbeitern ist mit 87.1 % am grössten. In Kleinstunternehmen arbeiten 25 %, in Kleinunternehmen 22 %, in Mittelunternehmen 20 % und in Grossunternehmen 33 % aller Beschäftigten.

Grössenklasse	Total Unternehmen		Total Beschäftigte		Total Vollzeitäquivalente	
in Vollzeitäquivalenten	in tausend	in %	in tausend	in %	in tausend	in %
Mikrounternehmen (0–9 Mitarbeiter)	272.3	87.1	869.2	24.9	702.5	23.5
Kleinunternehmen (10–49 Mitarbeiter)	33.2	10.6	760.8	21.8	663.4	22.2
Mittelunternehmen (50–250 Mitarbeiter)	6.2	2.0	697.8	20.0	612.8	20.5
Grossunternehmen (>250 Mitarbeiter)	1.2	0.4	1166.3	33.4	1013.9	33.9
Total	**312.9**	**100**	**3494.1**	**100**	**2992.6**	**100**

Tabelle 5: Beschäftigte und Anzahl Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrösse 2008 (Daten des BfS, 2013a)

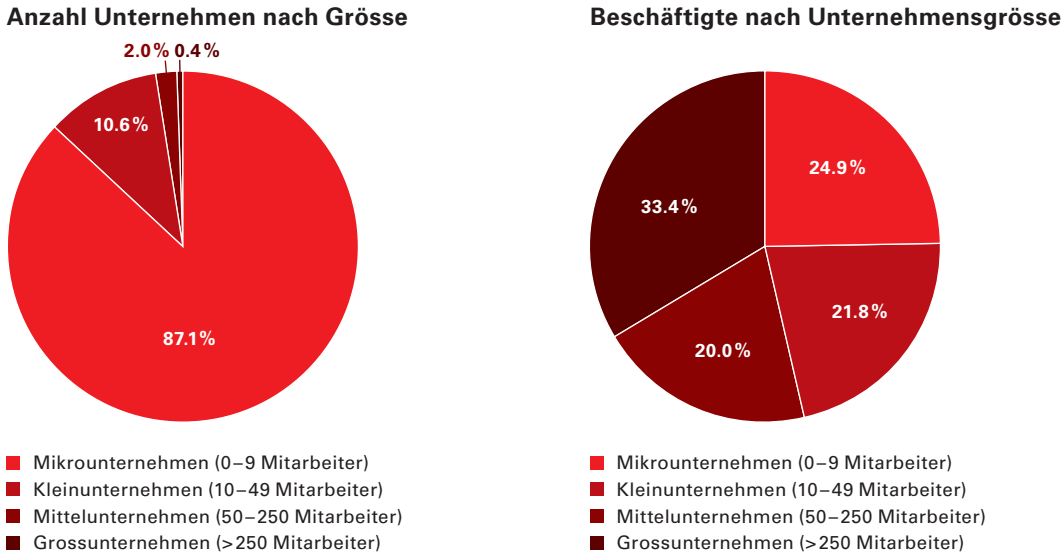


Abbildung 4: Unternehmen und Beschäftigte des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrösse 2008 (Daten des BfS, 2013a)

4.3 KMU nach Sektoren

Das Bundesamt für Statistik unterscheidet drei Sektoren: den 1., 2. und den 3. Sektor. Der 1. Sektor umfasst die Land- und Forstwirtschaftsunternehmen, der 2. Sektor die Industrie- und Bauunternehmen und der 3. Sektor – auch Tertiärsektor genannt – die Dienstleistungsunternehmen (siehe dazu die NOGA des Bundesamtes für Statistik, 2009)[6].

KMU im ersten Sektor (Land- und Forstwirtschaft)

Der erste Sektor, die Land- und Forstwirtschaft, der 2011 für einen Anteil von 0.7 % des Bruttoinlandproduktes war[7], ist geprägt von Kleinstunternehmen. Nur gerade 15 der rund 62 500 Arbeitsstätten[8] sind Mittelunternehmen. Ein durchschnittlicher Landwirtschaftsbetrieb besteht 2008 aus knapp drei Personen.

Der Landwirtschaftssektor ist geprägt durch Kleinstunternehmen.

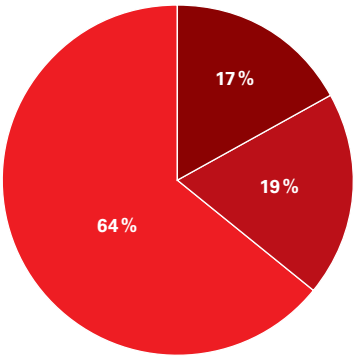
Sektor	Anzahl KMU		Beschäftigte in KMU	
	in tausend	in %	in tausend	in %
Landwirtschaft (Arbeitsstätten)	62.5	16.7	178.8	7.1
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	72.6	19.4	736.9	29.4
Dienstleistungen	239.1	63.9	1590.9	63.5
Total	**374.2**	**100**	**2506.6**	**100**

Tabelle 6: Anteil KMU und Beschäftigte in den drei Sektoren 2008 (Daten des BfS, 2013a)

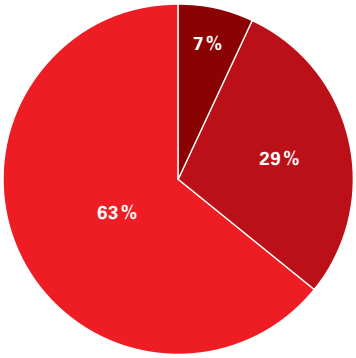
Die Verteilung der kleinen und mittleren Land- und Forstwirtschaftsbetriebe in den einzelnen Kantonen ist unterschiedlich. Während Landwirtschaftsbetriebe naturgemäss in eher ländlich[9] geprägten Kantonen wie Appenzell-Innerhoden (43 %), Uri (40 %), Obwalden (33 %) und Jura (31 %) noch stark präsent sind, ist ihr Anteil in einzelnen städtischen Kantonen wie Basel-Stadt (0.3 %) oder Genf (2 %) sehr klein. Absolut gesehen beheimatet der Kanton Bern mit 11 500 am meisten Arbeitsstätten des 1. Sektors.

Appenzell Innerrhoden weist relativ gesehen am meisten Land- und Forstwirtschaftsbetriebe auf.

Anzahl KMU nach Sektor



KMU-Beschäftigte nach Sektor



- Landwirtschaft (Arbeitsstätten)
- Industrie und verarbeitendes Gewerbe
- Dienstleistungen

Abbildung 5: Anteil und Beschäftigte in KMU nach Sektoren 2008 (Daten des BfS, 2013a)

[6] Die NOGA 2008 („Nomenclature Générale des Activités économiques") enthält alle Branchen nach unterschiedlicher Detailtreue (sogenannte Ein- bis Dreisteller). Dabei werden die Branchen den drei Sektoren zugeordnet. Siehe dazu das Bundesamt für Statistik (2009).

[7] Produktionskonto nach Branchen, Bundesamt für Statistik, provisorische Zahlen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (gefunden am 16.08.2013). Weitere Informationen auf http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/04/02/02/key/nach_branchen.html.

[8] Die Daten des ersten Sektors beziehen sich auf die Arbeitsstätten, wohingegen jene des 2. und 3. Sektors auf Stufe marktwirtschaftliche Unternehmen ausgewertet werden. Arbeitsstätten umfassen die kleinsten betrieblichen Einheiten. D.h. ein Detailhändler mit drei Filialen wird mit drei Arbeitsstätten in die Statistik aufgenommen (Bundesamt für Statistik, 2009). Gemäss Aussagen des BfS können beim 1. Sektor die verschiedenen Unternehmensgrössen für die 2008er Daten nicht auf Stufe Unternehmen, sondern nur auf Stufe Arbeitsstätten ausgewertet werden. Ein Vergleich des 1. Sektors mit den beiden anderen Sektoren gibt somit eine gewisse Unschärfe, doch ist diese Unschärfe nicht erheblich: So wurde für 2008 eine Differenz von 1604 zusätzlichen Arbeitsstätten im Vergleich zur Anzahl Unternehmen ausgemacht (60 894 Unternehmen im Vergleich zu 62 496 Arbeitsstätten). Aus Mangel an anderen Daten haben wir uns entschlossen, diese Erhebungen trotz dieser Unschärfe miteinander zu vergleichen.

[9] Als ländlich bezeichnen wir der Einfachheit halber Kantone, die eine relativ tiefe Bevölkerungsdichte aufweisen.

KMU-Verteilung nach Sektoren und Kantonen (in %)

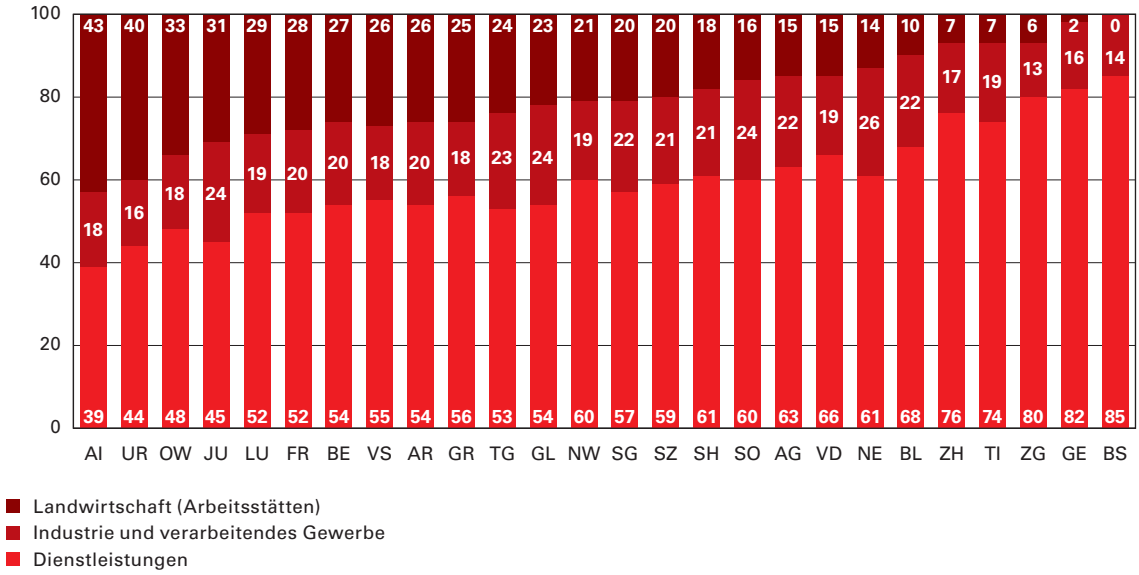


Abbildung 6: KMU-Verteilung nach Sektoren und Kantonen 2008 (Daten des BfS, 2013a)

Die Anzahl Unternehmen im 1. Sektor ist seit Jahren rückläufig.

Die Entwicklung der Unternehmen[10] im ersten Sektor ist fast durchgehend rückläufig. Die Tabelle 7 veranschaulicht die Entwicklung der letzten 12 Jahre. Im Jahr 2012, gibt es noch 56 575 Landwirtschaftsbetriebe, 20 % weniger als noch 2000. Auf kantonaler Ebene stellen wir bezüglich dieser Entwicklung folgende Besonderheiten fest:

- Am stärksten ist der Rückgang der Unternehmen des 1. Sektors im Kanton Wallis. Innerhalb von 12 Jahren verschwand ein Drittel der Betriebe.
- Einzig im Kanton Tessin ist die Entwicklung der letzten Jahre gegenläufig: Seit 2008 ist ein Zuwachs von 7 % oder 82 Landwirtschaftsbetrieben zu verzeichnen[11].

64 % aller Unternehmen und 66 % der Beschäftigten sind im Dienstleistungssektor tätig.

KMU im Industriesektor

Der Sekundärsektor ist geprägt durch Betriebe, die im Durchschnitt grösser sind als jene im Primär- oder Tertiärsektor. Das bedeutet, dass knapp 20 % aller Schweizer KMU hauptsächlich in der Industrie oder dem verarbeitenden Gewerbe tätig sind und sie knapp 30 % der Beschäftigten in KMU aufweisen.

Basel-Stadt weist mit 85 % am meisten KMU im Dienstleistungssektor auf.

In den einzelnen Kantonen ist die Verteilung der Industrie-KMU gleichzeitig recht unterschiedlich in Bezug auf die Unternehmensanzahl. Sie reicht von Neuenburg (26 %) bis Basel-Stadt (14 %). Hingegen weist die Beschäftigtenzahl in KMU noch grössere Unterschiede auf: Im Kanton Jura und Glarus arbeiten fast noch 50 % der Beschäftigten aller KMU in einem Industrieunternehmen, wohingegen in den Kantonen Basel-Stadt und Genf die Zahl unter 20 % ist.

KMU im Dienstleistungssektor

Im Vergleich zu kleinen und mittleren Industrieunternehmen arbeiten 2008 im Durchschnitt sieben Personen pro KMU im Dienstleistungssektor (in der Industrie sind es 10). Dienstleistungsunternehmen dominieren die Unternehmenslandschaft in der Schweiz: 64 % aller Schweizer KMU sind im Dienstleistungssektor tätig.

Gleichzeitig gibt es grosse kantonale Unterschiede, von 39 % im Kanton Appenzell Innerrhoden bis hin zu 85 % im Kanton Basel-Stadt. Tendenziell ist in städtischen Kantonen der Anteil an Dienstleistungsunternehmen grösser.

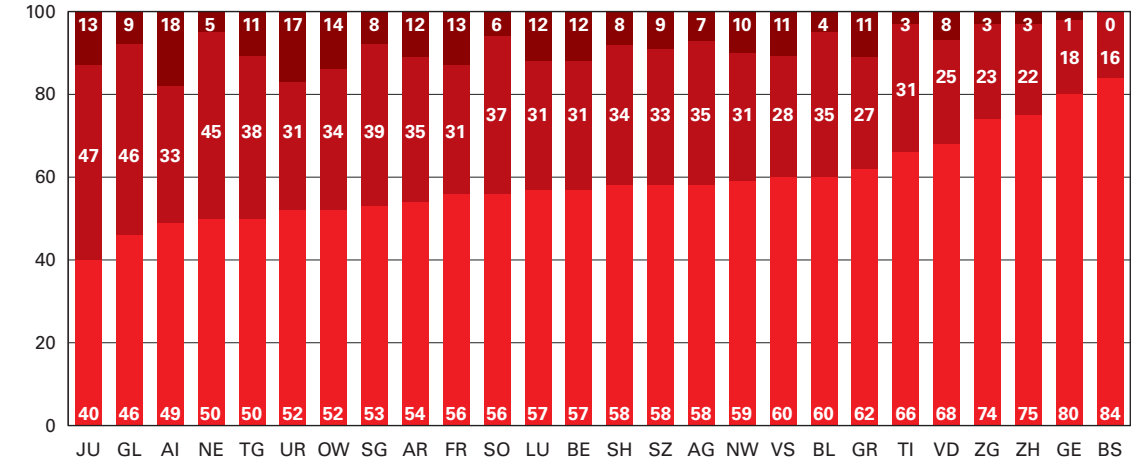
[10] Die Daten des 1. Sektors sind auf Unternehmensebene vorhanden. Es können jedoch keine weiteren Analysen (z.B. nach Unternehmensgrössen) gemacht werden (im Gegensatz zu den Arbeitsstätten).

[11] Dies kann etwa damit erklärt werden, dass im Tessin ein überdurchschnittlicher Anteil der Landwirtschaftsfläche in der Bauzone liegt. Diese Fläche wirkte sich bisher auf die Höhe der Direktzahlungen aus, was sich 2014 ändern wird. Somit werden Landwirtschaftsbetriebe mit Flächen in Bauzonen weniger Direktzahlungen erhalten (siehe dazu http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20121017).

Anzahl Unternehmen im 1. Sektor					Veränderung zu 2012		
Kantone	2000	2004	2008	2012	seit 2000	seit 2004	seit 2008
BE	14150	13040	12424	11505	–19%	–12%	–7%
LU	5779	5461	5184	4910	–15%	–10%	–5%
SG	5459	5052	4705	4362	–20%	–14%	–7%
VD	5089	4640	4336	3945	–22%	–15%	–9%
ZH	4746	4261	4092	3824	–19%	–10%	–7%
VS	5401	4738	4264	3635	–33%	–23%	–15%
AG	4265	3834	3808	3594	–16%	–6%	–6%
FR	3804	3546	3312	3033	–20%	–14%	–8%
TG	3423	3190	2996	2832	–17%	–11%	–5%
GR	3304	2970	2769	2538	–23%	–15%	–8%
SZ	1985	1854	1751	1694	–15%	–9%	–3%
SO	1806	1682	1624	1508	–17%	–10%	–7%
TI	1508	1167	1096	1178	–22%	1%	7%
JU	1228	1130	1136	1081	–12%	–4%	–5%
BL	1176	1053	1013	965	–18%	–8%	–5%
NE	1165	1028	950	877	–25%	–15%	–8%
AR	947	888	816	770	–19%	–13%	–6%
OW	839	781	734	693	–17%	–11%	–6%
UR	801	732	680	622	–22%	–15%	–9%
SH	738	690	648	605	–18%	–12%	–7%
ZG	676	641	607	595	–12%	–7%	–2%
AI	652	604	549	513	–21%	–15%	–7%
NW	579	538	511	484	–16%	–10%	–5%
GE	488	465	440	405	–17%	–13%	–8%
GL	508	464	434	394	–22%	–15%	–9%
BS	21	17	15	13	–38%	–24%	–13%
Schweiz total	**70537**	**64466**	**60894**	**56575**	**–20%**	**–12%**	**–7%**

Tabelle 7: Entwicklung der Unternehmen im 1. Sektor (Daten des BfS, 2013a)

Beschäftigte in KMU nach Sektor (in %)



Landwirtschaft
Industrie und verarbeitendes Gewerbe
Dienstleistungen

Abbildung 7: Beschäftigte in KMU nach Sektor 2008 (Daten des BfS, 2013a)

Die nachfolgende Grafik fasst die Erkenntnisse zusammen und zeigt einen Überblick über die Schweizer Unternehmenslandschaft nach Sektoren und Unternehmensgrösse[12]. Den grössten Anteil an Unternehmen in allen drei Sektoren machen 2008 Kleinstunternehmen aus, praktisch 100 % im 1. Sektor, 79 % im Industriesektor und 90 % im Dienstleistungssektor. Gleichzeitig fällt der hohe Anteil des Dienstleistungssektors auf (mit 64 % aller Unternehmen) im Vergleich zum Primärsektor (16.6 %) und dem Sekundärsektor (19.5 %).

Bei der Anzahl Beschäftigten weisen die drei Sektoren grosse Unterschiede auf. Im Primärsektor beschäftigen Kleinstbetriebe den Grossteil der Mitarbeiter (94.7 %). In der Industrie nimmt der Anteil der Beschäftigten mit der Grösse der Unternehmen zu: Kleinstbetriebe stellen 17.7 % Kleinbetriebe 25.3 %, Mittelbetriebe 26.3 % und Grossbetriebe 30.7 % der Arbeitsplätze. Im Dienstleistungssektor arbeiten 34.6 % der Beschäftigten in Grossunternehmen, während kleine und mittlere Unternehmen zusammen rund 37.4 % und Kleinstunternehmen 28 % der Arbeitsplätze anbieten. Im Primärsektor beschäftigen Kleinstbetriebe den Grossteil der Mitarbeiter (94.7 %).

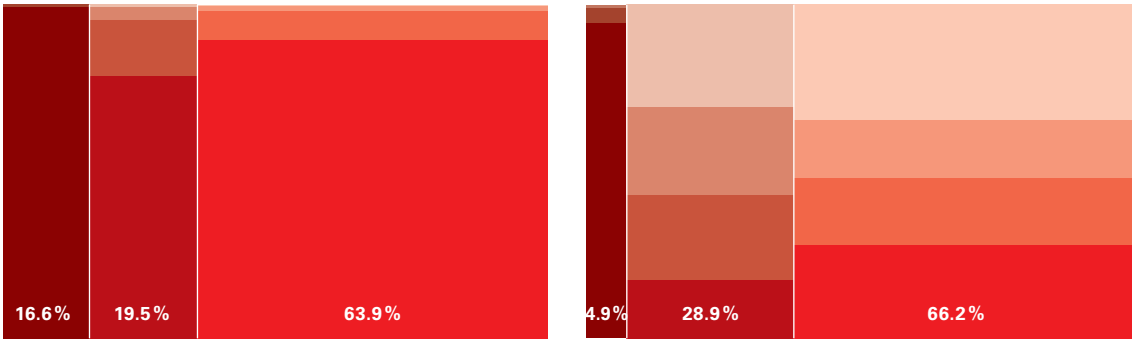
[12] Der erste Sektor umfasst Arbeitsstätten, die Sektoren 2 und 3 beinhalten marktwirtschaftliche Unternehmen.

Anzahl Unternehmen (Struktur 2008)

	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen
> 250	0.0 %	0.7 %	0.3 %
50–250	0.0 %	3.6 %	1.5 %
10–49	0.6 %	16.8 %	8.7 %
0–9	99.3 %	78.9 %	89.5 %

Anzahl Beschäftigte (Struktur 2008)

	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen
> 250	0.0 %	30.7 %	34.6 %
50–250	0.8 %	26.3 %	17.2 %
10–49	4.5 %	25.3 %	20.2 %
0–9	94.7 %	17.7 %	28.0 %



Sektor 1: Landwirtschaft (Arbeitsstätten)
Sektor 2: Industrie und verarbeitendes Gewerbe (marktwirtsch. Unternehmen)
Sektor 3: Dienstleistungen (marktwirtsch. Unternehmen)

Abbildung 8: Anzahl Unternehmen und Beschäftigte nach Sektoren und Unternehmensgrösse (Daten des BfS, 2013a)

4.4 KMU in den Kantonen

Die grossen Unterschiede in den einzelnen Kantonen bezüglich Anzahl KMU und Beschäftigtenzahl wurde bereits angesprochen. Appenzell-Innerrhoden (227 Industrie- und 509 Dienstleistungsbetriebe) und Zürich (10662 Industrie- und 46827 Dienstleistungsunternehmen) sind jeweils am anderen Ende der Statistik, wenn es um die Anzahl der KMU im 2. und 3. Sektor geht.

Kantonale Unterschiede ergeben sich auch bei der Beschäftigtenzahl. Die im Durchschnitt grössten Unternehmen weist Basel-Stadt auf. Eine mögliche Erklärung dafür ist der Effekt von einzelnen Grossunternehmen oder unterschiedlichen Branchen in den verschiedenen Kantonen. Im Unterschied zum Kanton Basel-Stadt sind Unternehmen des 2. Sektors im Kanton Appenzell Innerrhoden durchschnittlich vier Mal kleiner.

Aber auch im 3. Sektor gibt es Unterschiede. So weisen etwa Unternehmen in den Kantonen Appenzell Ausserrhoden und Glarus im Durchschnitt weniger als 5 Mitarbeiter auf, wohingegen Unternehmen im Kanton Basel-Stadt durchschnittlich fast 18 Mitarbeiter beschäftigen.

Absolut gesehen weist der Kanton Zürich am meisten KMU auf.

Im Kanton Basel-Stadt sind die Unternehmen im 2. und 3. Sektor durchschnittlich am grössten.

Anzahl KMU nach Regionen 2008 im 2. und 3. Sektor

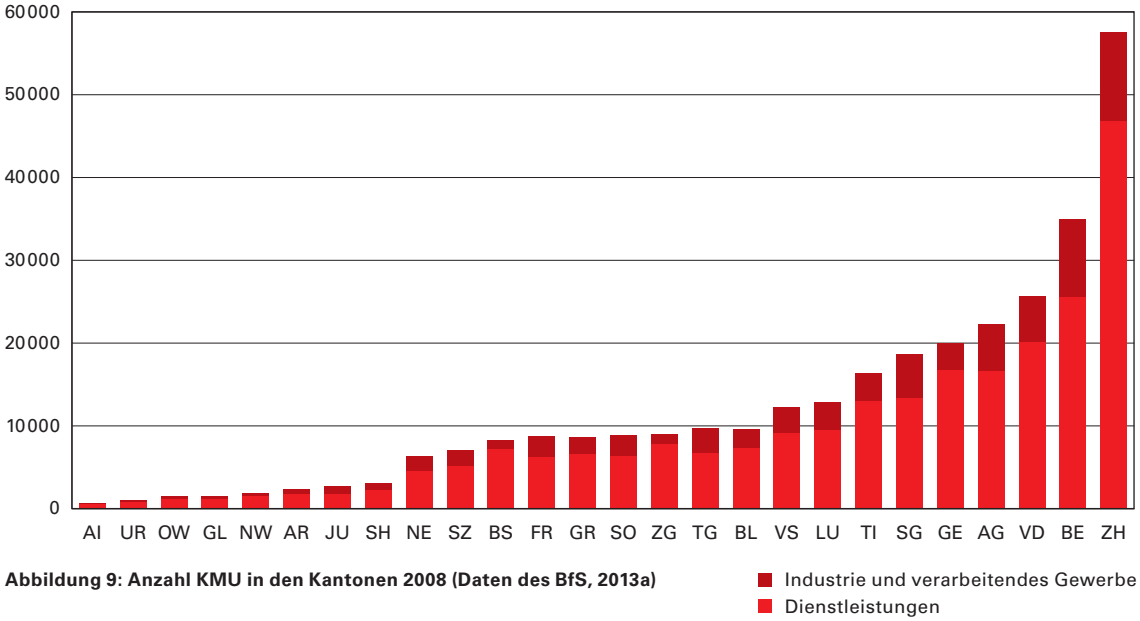


Abbildung 9: Anzahl KMU in den Kantonen 2008 (Daten des BfS, 2013a)

Beschäftigte pro Unternehmen im 2. Sektor

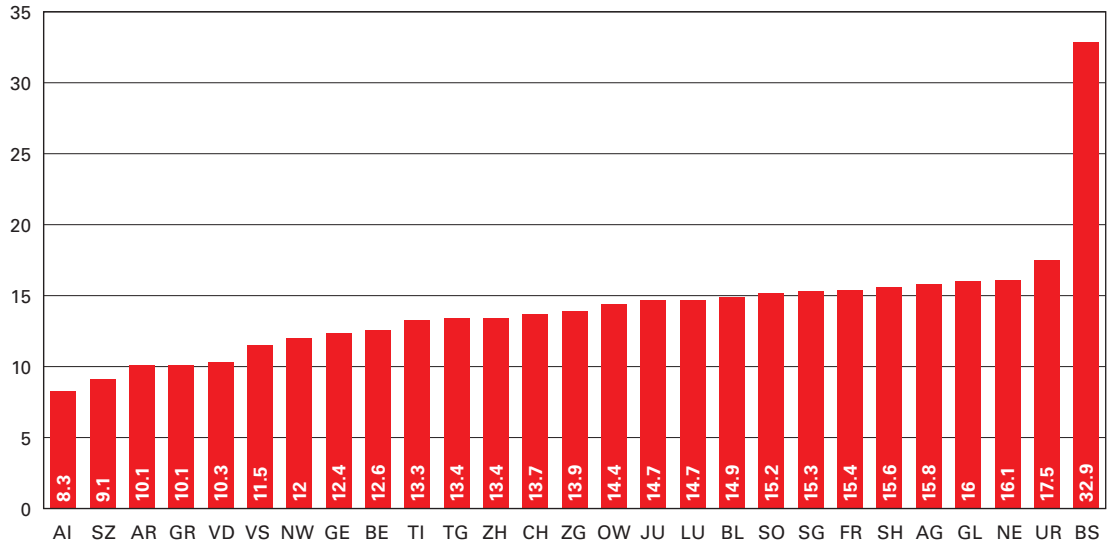


Abbildung 10: Beschäftigte pro Unternehmen im 2. Sektor 2008 in Vollzeitäquivalenten (Daten des BfS, 2013a)

Beschäftigte pro Unternehmen im 3. Sektor 2008

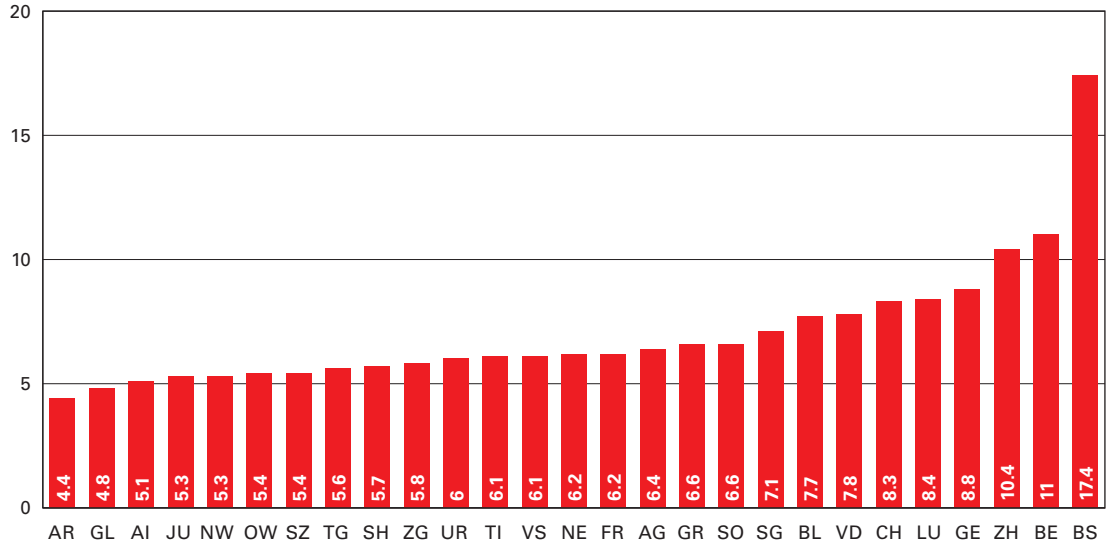


Abbildung 11: Beschäftigte pro Unternehmen im 3. Sektor 2008 in Vollzeitäquivalenten (Daten des BfS, 2013a)

Die durchschnittliche Unternehmensgrösse hat sich in den einzelnen Kantonen von 1995 bis 2008 unterschiedlich entwickelt.

Entgegen dem allgemeinen Trend des Mitarbeiterrückgangs in der Industrie beschäftigen die Kantone Freiburg, das Wallis und Obwalden 2008 mehr Mitarbeiter als noch 1995. Dies wirkt sich auch auf die durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter pro Unternehmen aus, die 2008 grösser ist als noch 1995.

	1995	2008	Tendenz
Freiburg	12.7	15.4	↗
Wallis	9.9	11.5	↗
Obwalden	12.1	14.4	↗

Tabelle 8: Anzahl Mitarbeiter pro Unternehmen in einzelnen Kantonen (Daten des BfS, 2013a)

Die durchschnittliche Unternehmensgrösse im 2. Sektor stieg von 1995 bis 2008 in den Kantonen Freiburg, Wallis und Obwalden.

Auffallend ist, dass die Kantone Basel-Stadt und Appenzell Ausserrhoden im selben Zeitraum einen überdurchschnittlich starken absoluten Beschäftigungsrückgang im 2. Sektor erfuhren (Basel-Stadt 2008: 32.9 im Vergleich zu 38 im Jahr 1995; Appenzell Ausserrhoden 2008: 11.9 im Vergleich zu 10.1 im Jahr 1995). Die Zahlen von Grossunternehmen können diese Daten stark beeinflussen, da es sich um Durchschnittswerte handelt.

Entwicklung im Dienstleistungssektor

Im dritten Sektor fallen folgende Punkte auf: Die durchschnittliche Unternehmensgrösse in den Kantonen Zug und Schwyz sank von 6.4 resp. 5.6 im Jahr 1995 auf 5.8 resp. 5.4 im Jahr 2008, wobei die absolute Beschäftigtenzahl stark anstieg (Im Kanton Zug um + 17 542 und im Kanton Schwyz um + 8 370 Stellen). Die durchschnittliche Unternehmensgrösse im Dienstleistungssektor hat sich tendenziell verringert im Gegensatz zur Durchschnittsgrösse in der Industrie. Bern, Graubünden und Appenzell Ausserrhoden verzeichneten einen stärkeren Rückgang der Beschäftigtenzahl von 1995 bis 2008. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl sank denn auch.

	1995	2008	Tendenz
Bern	11.9	11.0	↘
Graubünden	7.2	6.6	↘
Appenzell Ausserrhoden	4.7	4.4	↘

Tabelle 9: Anzahl Mitarbeiter pro Unternehmen in einzelnen Kantonen (Daten des BfS, 2013a)

Im Gegensatz dazu hat in gewissen städtisch geprägten Kantonen die durchschnittliche Anzahl Beschäftigte pro Unternehmen im Vergleich zu 1995 zugenommen. Damit lässt sich auch die gesamtschweizerische Zunahme der Beschäftigten pro Unternehmen im Dienstleistungssektor erklären. Sie stieg von 8.0 (1995) auf 8.3 (2008) Beschäftigte pro Unternehmen.

	1995	2008	Tendenz
Zürich	9.8	10.4	↗
Genf	7.9	8.8	↗
Basel-Stadt	14.5	17.4	↗

Tabelle 10: Anzahl Mitarbeiter pro Unternehmen in einzelnen Kantonen (Daten des BfS, 2013a)

Bezeichnung Branche (inkl. NOGA-Code)	1995	2001	2005	2008
74 Sonst. freiberufliche Tätigkeiten	2.8	2.5	2.3	2.1
96 Erbringung v. sonst. Dienstleistungen	2.6	2.5	2.5	2.5
70 Unternehmensberatung	3.9	4.0	4.3	4.1
69 Rechts- & Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	4.1	4.0	4.0	4.2
68 Immobilienwesen	4.2	4.3	4.2	4.4
64 Erbringung v. Finanzdienstleistungen	57.5	70.0	75.6	76.4
61 Telekommunikation	271.1	145.9	107.0	85.7
53 Postdienste	232.2	117.6	93.8	101.0
65 Versicherungen & Pensionskassen	109.8	143.4	111.4	116.5
21 Herst. v. pharmazeutischen Erzeugnissen	116.8	145.3	170.8	162.2

Die Durchschnittsgrösse in den einzelnen Branchen schwankt stark.

Tabelle 11: Durchschnittsgrösse der Unternehmen nach Branche 2008 in Vollzeitäquivalenten (Daten des BfS, 2013a)
Die vollständige Tabelle kann im Anhang eingesehen werden (siehe Tabelle 24).

4.5 KMU in den Branchen

Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Unternehmen in den einzelnen Branchen weist grosse Unterschiede auf.[13] Die Bandbreite reicht von 2.1 (sonstige freiberufliche Tätigkeiten) bis zu 162.2 (Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen), siehe Tabelle oben.

Die Branchen unterscheiden sich voneinander in Bezug auf ihre KMU-Struktur.[14] Auffallend ist zum Beispiel der unterschiedliche Anteil an Kleinstunternehmen. In den Branchen Heimen, Energieversorgung und Pharma sind weniger als die Hälfte der Unternehmen Kleinstunternehmen. D.h. diese Branchen weisen somit einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Mittel- und Grossunternehmen auf. Im Gegensatz dazu sind in den folgenden Branchen mehr als 90 % Kleinstunternehmen:

- Grundstücks- und Wohnungswesen,
- Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung,
- Gesundheitswesen,
- Unternehmensberatung und
- Erbringung von sonstigen persönlichen Dienstleistungen.

Diese Unterschiede lassen sich folgendermassen erklären: erstens könnten die Markteintrittshürden eine Rolle spielen. Der Eintritt in eine neue Branche kann kapitalintensiv sein. Um erfolgreich in dieser Branche sein zu können, sind hohe Fixkosten notwendig, die durch einen entsprechenden Umsatz gedeckt werden müssen. Deshalb sind Unternehmen dieser Branchen durchschnittlich grösser (siehe dazu auch Acs und Audretsch, 1987; Jaeger et al., 2008).

Zweitens könnte die durchschnittliche Unternehmensgrösse einen Hinweis auf den Lebenszyklus einer bestimmten Branche geben. Branchen mit steigendem Marktvolumen (Wachstum) unterscheiden sich von stagnierenden oder rückläufigen Branchen. Es stellt sich somit die Frage, welche Unternehmensgrösse in diesem Umfeld die besten Überlebenschancen hat. Kleinstfirmen können durch ihre Flexibilität die Kundenwünsche individuell erfassen und brauchen fürs Überleben weniger Aufträge, um mit ihrem Umsatz die Kosten zu decken. Grossfirmen benötigen mehr Umsatz, um ihre Mitarbeiter beschäftigen zu können. Aufgrund der sich verändernden Marktvolumina können Branchen mit Stagnation oder Rückgang stärker durch KMU geprägt sein. In jungen Wachstumsmärkten dagegen weisen erfolgreiche Firmen hohe Wachstumsraten auf und wachsen in einigen Jahren vermehrt zu Mittel- oder sogar Grossunternehmen. Diese Branchen sind am Anfang gekennzeichnet durch viele kleine Firmen, die nach und nach im Durchschnitt wachsen (siehe im weiteren Sinne: Agarwal et al., 2002).

Die Durchschnittsgrösse von Unternehmen in der Pharmabranche und der Versicherungsbranche ist relativ gross.

Ein Blick auf die Beschäftigtenzahl zeigt weitere Branchenunterschiede auf. Auf der einen Seite arbeiten in der Pharmabranche oder den Postdiensten nur gerade 19 % resp. 14 % der Mitarbeiter in KMU. Auf der anderen Seite ist in den Branchen Beherbergungen (93 %), Architekten (94 %) und Erbringung von sonstigen Dienstleistungen (99 %) ein Grossteil der Beschäftigten in KMU angestellt.

In der Branche „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen" sind überwiegend KMU am Werk.

Die Branchen unterscheiden sich somit stark in Bezug auf die Anzahl KMU und deren Beschäftigte.

[13] Die Auswertungen der unterschiedlichen Branchen basieren auf den NOGA-Zweistellern des Bundesamtes für Statistik. Dabei konzentrieren wir uns auf jene Branchen, die mehr als 10000 Beschäftigte (in Vollzeitäquivalenten) aufweisen.

[14] Wir konzentrieren uns in dieser Analyse auf jene Branchen, die insgesamt mehr als 20000 Beschäftigte (in Vollzeitäquivalenten) aufweisen.

Branche (inkl. NOGA-Code)	0–9 MA (in %)	10–49 MA (in %)	50–249 MA (in %)	> 250 MA (in %)
87 Heime	19.2	45.6	33.6	1.6
35 Energieversorgung	38.6	40.8	16.4	4.1
21 Herst. v. pharmazeutischen Erzeugnissen	44.2	25.7	18.4	11.7
24 Metallerzeugung und -bearbeitung	50.4	27.4	15.6	6.7
65 Versicherungen & Pensionskassen	54.9	29.4	8.9	6.8
64 Erbringung v. Finanzdienstleistungen	55.3	32.7	7.6	4.4
68 Immobilienwesen	93.2	6.0	0.6	0.1
69 Rechts- & Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	94.2	5.4	0.3	0.0
86 Gesundheitswesen	94.3	3.9	1.0	0.8
70 Unternehmensberatung	94.9	4.2	0.8	0.1
96 Erbringung v. sonst. Dienstleistungen	97.7	2.1	0.2	0.0

Tabelle 12: Anzahl Unternehmen nach Branche und Unternehmensgrösse 2008 in VZÄ (Daten des BfS, 2013a)
Die vollständige Tabelle kann im Anhang eingesehen werden (siehe Tabelle 25).

Branche (inkl. NOGA-Code)	0–9 MA (in %)	10–49 MA (in %)	50–249 MA (in %)	> 250 MA (in %)
21 Herst. v. pharmazeutischen Erzeugnissen	0.9	4.3	13.6	81.2
65 Versicherungen & Pensionskassen	1.7	5.9	8.1	84.3
87 Heime	1.8	25.5	56.5	16.2
61 Telekommunikation	2.1	4.4	7.2	86.2
53 Postdienste	2.2	1.8	3.4	92.5
64 Erbringung v. Finanzdienstleistungen	2.2	9.4	10.0	78.4
35 Energieversorgung	2.4	16.4	30.7	50.5
24 Metallerzeugung und -bearbeitung	3.2	10.8	32.7	53.3
20 Herst. v. chemischen Erzeugnissen	3.4	11.2	26.1	59.3
26 Herst. v. Datenverarb.-geräten & opt. Erzeugnissen	3.8	11.5	30.1	54.6
27 Herst. v. elektrischen Ausrüstungen	4.3	11.5	19.0	65.2
28 Maschinenbau	5.0	16.5	36.6	41.9
42 Tiefbau	5.5	22.8	38.7	32.9
85 Unterrichtswesen	21.8	32.2	32.5	13.4
18 Herst. v. Druckerzeugnissen	23.4	31.9	26.5	18.2
46 Grosshandel	23.5	29.0	28.3	19.2
81 Gebäudebetreuung, Garten- & Landschaftsbau	29.2	26.5	20.1	24.2
47 Detailhandel	29.4	16.1	9.5	45.0
32 Herst. v. sonstigen Waren	29.7	20.7	23.3	26.3
62 Dienstleistungen der IT	33.0	28.5	22.3	16.1
66 Sonst. Finanz- & Versicherungsdienstleistungen	36.0	35.3	22.3	6.4
70 Unternehmensberatung	38.1	20.0	20.7	21.2
43 Ausbaugewerbe	38.3	42.2	14.2	5.2
16 Herst. v. Holzwaren	41.3	41.8	12.7	4.2
68 Immobilienwesen	44.4	27.2	13.2	15.3
45 Automobilhandel, Reparatur	45.4	28.2	11.8	14.7
71 Architektur- und Ingenieurbüros	46.6	33.2	14.1	6.1
69 Rechts- & Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	53.1	22.3	9.4	15.2
56 Gastronomie	54.8	24.1	8.1	13.0
96 Erbringung v. sonst. Dienstleistungen	73.7	14.5	10.5	1.3

Tabelle 13: Beschäftigte in KMU nach Branchen 2008 in Vollzeitäquivalenten (Daten des BfS, 2013a)
Die vollständige Tabelle kann im Anhang eingesehen werden (siehe Tabelle 26).

4.6 KMU und Lehrlinge

Auch bei der Anzahl Lehrlinge lassen sich Unterschiede in den Sektoren und den einzelnen Unternehmensgrössenklassen erkennen. Im 2. und 3. Sektor stellen Kleinunternehmen prozentual am meisten Lehrlinge an. Auf rund 13 Mitarbeiter folgt ein Lehrling. Bei Kleinstunternehmen liegt diese Zahl bei 14, bei mittleren Unternehmen bei 20 und bei Grossunternehmen bei rund 21.5. In anderen Worten sind in einem durchschnittlichen Kleinstunternehmen 7 %, einem durchschnittlichen Kleinunternehmen 8 % und in Mittel- und Grossunternehmen durchschnittlich 5 % der Mitarbeiter Lehrlinge.

Lehrlinge pro Mitarbeiter nach Unternehmensgrösse 2008

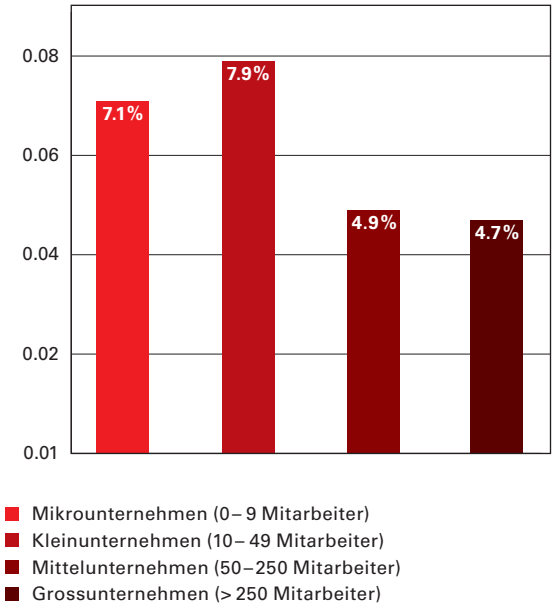


Abbildung 12: Lehrlinge pro Mitarbeiter nach Grössenklasse 2008 (Daten des BfS, 2013a)

In absoluten Zahlen sind am meisten Lehrlinge in Kleinunternehmen beschäftigt (siehe Abbildung 13).

Es fällt auf, dass Industriebetriebe prozentual pro Betrieb mehr Lehrlinge beschäftigen als Dienstleistungsbetriebe. Dies ist für Mikrounternehmen und vor allem Kleinunternehmen erkennbar. In Mikrounternehmen im Industriesektor sind 8 % der Mitarbeiter Lehrlinge, im Vergleich zur selben Grössengruppe im Dienstleistungssektor mit 7 % Lehrlingen. Bei Kleinbetrieben sind es 9 % Lehrlinge im Industriesektor bzw. 7 % im Dienstleistungssektor.

Von 1995 bis 2008 wurden durchschnittlich mehr Lehrlinge pro Betrieb und Mitarbeiter angestellt (insgesamt um +45 851 Lehrlinge). Für eine ausführliche Untersuchung der Entwicklung der Lehrlinge von 1998 bis 2005 sei auf Jaeger et al. (2008) verwiesen.

Lehrlinge nach Unternehmensgrösse 2008

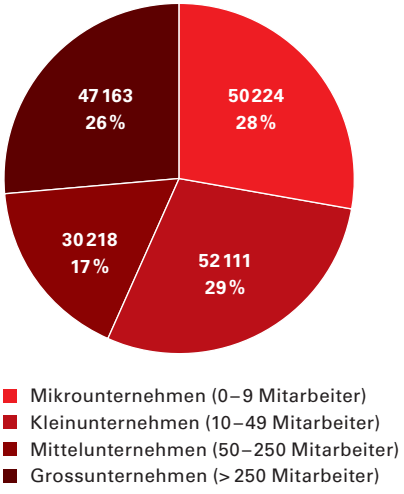


Abbildung 13: Anzahl Lehrlinge nach Unternehmensgrösse 2008 (Daten des BfS, 2013a)

Unternehmensgrösse	**Industriesektor** (in %)	**Dienstleistungssektor** (in %)
Mikrounternehmen (0–9 Mitarbeiter)	8	7
Kleinunternehmen (10–49 Mitarbeiter)	9	7
Mittelunternehmen (50–250 Mitarbeiter)	5	5
Grossunternehmen (> 250 Mitarbeiter)	5	5

Tabelle 14: Lehrlinge im 2. und 3. Sektor nach Unternehmensgrösse 2008 (Daten des BfS, 2013a)

Kleinst- und Kleinunternehmen beschäftigen relativ gesehen am meisten Lehrlinge.

Der KMU-Anteil liegt auch bei weiteren europäischen Ländern bei über 99 %.

4.7 KMU im europäischen Vergleich

Ein Blick über die Landesgrenzen hinweg zeigt ein ähnliches Bild wie in der Schweiz. Auch wenn der Vergleich mit anderen Ländern aufgrund unterschiedlicher Erhebungsverfahren mitunter mit Vorsicht zu geniessen ist, kann beobachtet werden, dass in allen Ländern trotz ihrer Eigenheiten der KMU-Anteil über 99 % liegt. Unterschiede sind hingegen bei weiterer Unterteilung der KMU zu erkennen: Beispielsweise gibt es in Deutschland verglichen mit anderen Ländern verhältnismässig viele kleine und mittlere Unternehmen (10–249 MA).

Starke Unterschiede beim Anteil der Beschäftigten in KMU: Von Italien bis Grossbritannien.

Ein Vergleich der Beschäftigtenzahl zeigt Gemeinsamkeiten (z.B. Schweiz und Österreich), aber auch Unterschiede (z.B. im Vergleich zu Deutschland) auf. Während in der Schweiz 2008 jeder Vierte für ein Kleinstunternehmen arbeitet, ist es in Deutschland jeder Fünfte. Umgekehrt arbeiten in Deutschland mit 40 % mehr Personen in Grossunternehmen als in der Schweiz (33 %). Insgesamt arbeitet die Mehrheit der Bevölkerung in allen europäischen Ländern für KMU. Die Bandbreite reicht dabei von 55 % in Grossbritannien bis 80 % in Italien.

KMU-Grössenklassen im EU-Vergleich 2008 (in Prozent)

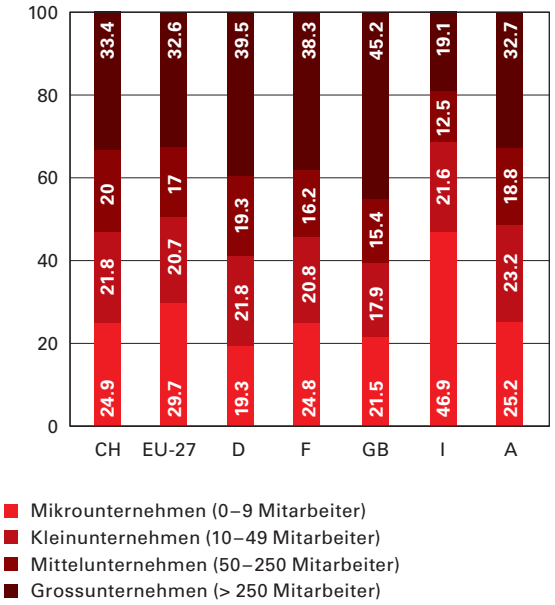


Abbildung 14: Beschäftigte nach Unternehmensgrösse im europäischen Vergleich (in Anlehnung an Fueglistaller et al., 2010)

Unternehmen	in Mio	Grössenklassen in %				
		0–9 MA	10–49 MA	50–249 MA	KMU	> 250 MA
Schweiz (2008)	0.3	87.1	10.6	2.0	99.7	0.3
EU-27 (2008)	20.8	91.8	6.9	1.1	99.8	0.2
Deutschland (2008)	1.8	83.1	14.1	2.3	99.5	0.5
Frankreich (2008)	2.4	92.3	6.5	1.1	99.8	0.2
Großbritannien (2008)	1.6	87.5	10.5	1.7	99.6	0.4
Italien (2008)	3.9	94.6	4.8	0.5	99.9	0.1
Österreich (2008)	0.3	87.5	10.5	1.7	99.7	0.3

Tabelle 15: Unternehmensgrössen im europäischen Vergleich 2008 (in Anlehnung an Fueglistaller et al., 2010)
Quelle: Jahresbericht KMU-HSG, 2010[15]

[15] *Primärquellen: Schweiz: Bundesamt für Statistik, eidgenössische Betriebszählung, 2008, marktwirtschaftliche Unternehmen (2. und 3. Sektor Unternehmen, ohne den 1. Sektor), Neuenburg, 2013; Europa: Die Daten umfassen die nichtfinanziellen „business economy"-Unternehmen (NACE C-I, K), gemäss DG Enterprise and Industry, „SBA fact sheets" der „SME Performance Review", aufgrund der „Structural Business Statitistics" (SBS) von Eurostat 2005–2009. Siehe http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm.*

4.8 Entwicklung von 1995 bis 2008

4.8.1 Allgemein

Zwischen 1995 und 2008 stieg die absolute Zahl der KMU in der Schweiz ebenso wie auch ihre Beschäftigtenzahl. 2008 gab es 26000 oder 9 % mehr marktwirtschaftliche KMU als noch 1995. Die Beschäftigtenzahl nahm um 236000 Personen (11 %) auf total 2.3 Millionen in den Sektoren 2 und 3 zu. Innerhalb der Sektoren stellen wir unterschiedliche Entwicklungen fest.

Im Dienstleistungssektor entwickelte sich in diesen 13 Jahren nicht nur die Anzahl Unternehmen und Beschäftigten positiv, sondern im Durchschnitt stieg auch die Unternehmensgrösse. Trotz der rückläufigen Anzahl Unternehmen zwischen 2001 und 2005 kam es während dem gleichen Zeitraum zu mehr Anstellungen, was in einer durchschnittlichen Unternehmensgrösse von 6.7 Mitarbeitern pro KMU resultierte.

Dagegen hielt sich die Zahl der Industrieunternehmen relativ konstant bei 73000, wobei sich die Beschäftigung seit 1995 um 4 % reduzierte. Die durchschnittliche Unternehmensgrösse sank auf 10.2 Mitarbeiter pro Unternehmen (1995 lag sie noch bei 10.7).

Im Vergleich zu KMU wuchs die Beschäftigtenzahl von Grossunternehmen im Sekundärsektor zwischen 1995 und 2008, was zu einer höheren Durchschnittsgrösse von 673 Mitarbeiter pro Grossunternehmen führte (Wachstum von 3 %).

Als Folge der unterschiedlichen Wachstumsentwicklung der beiden Sektoren stieg auch der Anteil des Tertiärsektors an der Gesamtbeschäftigung (siehe Abbildung 8 auf der Seite 16).

KMU-Sektorenentwicklung 1995–2008

Dienstleistungen					Entwicklung 1995–2008		
	1995	2001	2005	2008	nur KMU	nur Grossunternehmen	Tendenz
Anzahl KMU in 1000	214	235	229	239	12%	21%	↗
Anzahl Beschäftigte in 1000	1323	1436	1463	1591	20%	16%	↗
Ø Unternehmensgrösse	6.2	6.1	6.4	6.7	7%	–4%	↗
Industrie					**Entwicklung 1995–2008**		
	1995	2001	2005	2008	nur KMU	nur Grossunternehmen	Tendenz
Anzahl KMU in 1000	72	73	71	73	1%	3%	→
Anzahl Beschäftigte in 1000	768	721	700	737	–4%	6%	↘
Ø Unternehmensgrösse	10.7	9.9	9.9	10.2	–5%	3%	↘
Total KMU	**286**	**308**	**300**	**312**	**9%**	**13%**	↗
Total Beschäftigte	**2092**	**2157**	**2163**	**2328**	**11%**	**13%**	↗

Tabelle 16: KMU Sektorenentwicklung für Anzahl Unternehmen und Beschäftigte des 2. und 3. Sektors (Daten des BfS, 2013a)

4.8.2 Kantone

Die Beschäftigtenentwicklung in der Industrie von 1995 bis 2008 verlief je nach Kanton unterschiedlich. In den bevölkerungsreichen Kantonen wie Zürich oder Bern nahm die Anzahl der Beschäftigten bis 2005 ab, erholte sich aber seither wieder ein wenig. Im Gegensatz dazu waren 2008 in den ländlichen Kantonen Appenzell Innerrhoden, Uri und Nidwalden mehr Personen in KMU der Industrie beschäftigt als noch 1995.

Veränderung der Anzahl Beschäftigte in Industrie-KMU in %

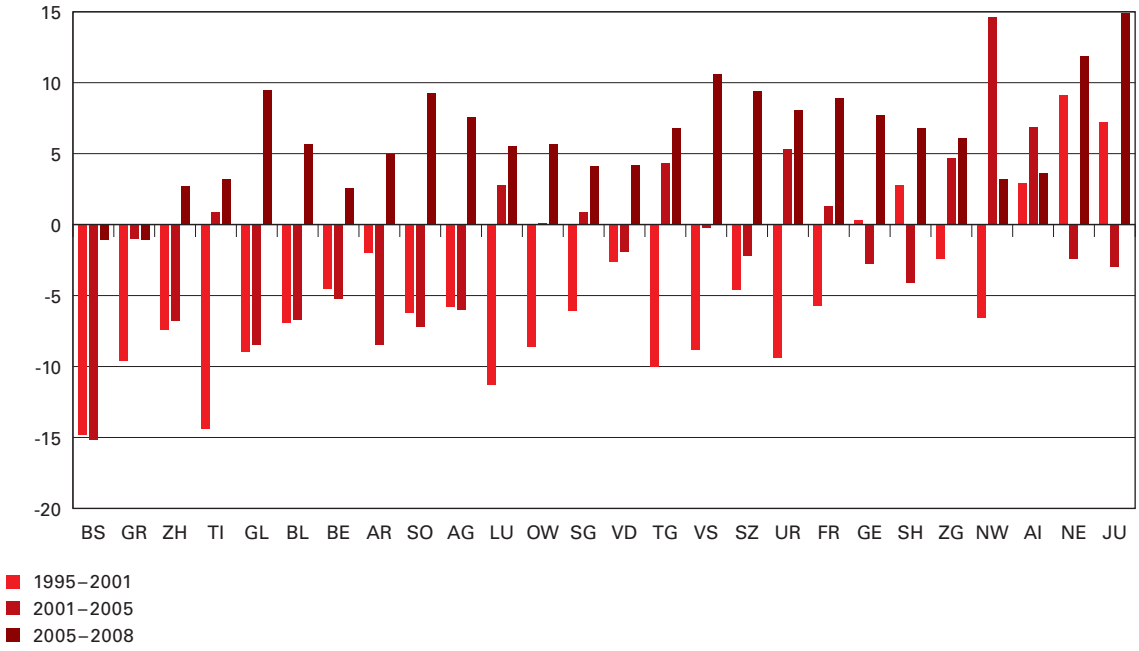


Abbildung 15: Veränderung der Anzahl Beschäftigte in KMU der Industrie von 1995–2008 (Daten des BfS, 2013a)

Der Kanton Zug weist im Zeitraum 1995 bis 2008 das grösste Wachstum an Unternehmen auf.

Im Tertiärsektor präsentiert sich ein anderes Bild. Praktisch alle Kantone boten 2008 mehr Arbeitsplätze in KMU als in den Jahren zuvor. Spitzenreiter ist der Kanton Zug mit einem Zuwachs von 65 % von 1995 bis 2008. Die Kantone Appenzell Innerrhoden (53 %) und Schwyz (52 %) steigerten die Beschäftigtenzahl von KMU im Dienstleistungssektor um über 50 %. Einzig der Kanton Appenzell Ausserrhoden verzeichnete im Zeitraum von 1995 bis 2008 einen minimen Rückgang der Beschäftigtenzahl in KMU des Dienstleistungssektors.

Für eine detaillierte Betrachtung der Beschäftigungsentwicklung nach Kantonen und Sektoren sei auf den Anhang (S. 58) verwiesen.

Veränderung der Anzahl Beschäftigte in KMU des Dienstleistungssektors (1995–2008) in %

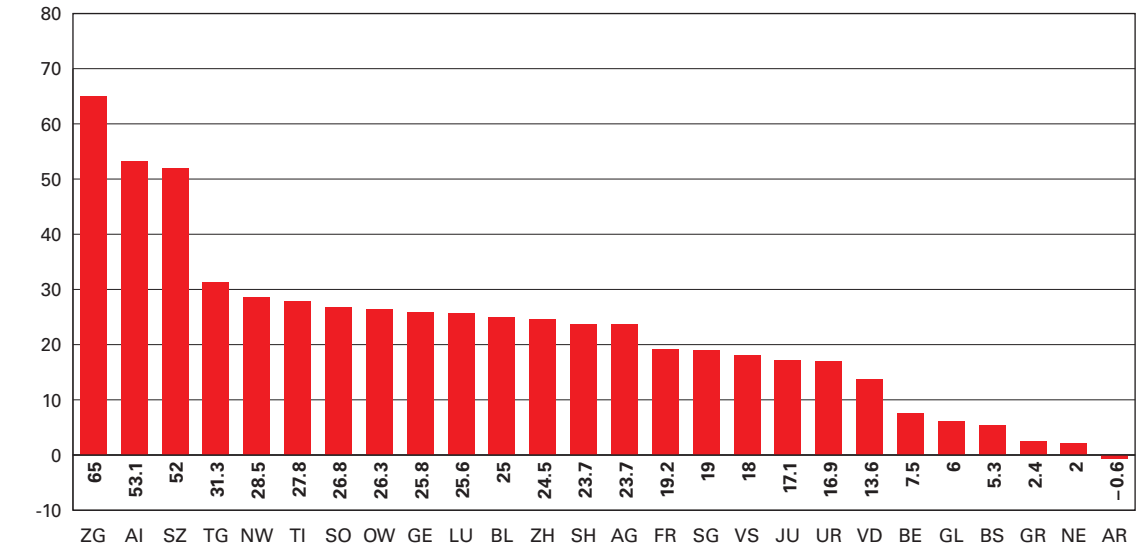


Abbildung 16: Veränderung der Beschäftigten in KMU des Tertiärsektors (Daten des BfS, 2013a)

4.8.3 Branchen

Die Branchen zeigten im Untersuchungszeitraum verschiedene Entwicklungen. Einerseits konnte ein Rückgang der durchschnittlichen Beschäftigtenzahl bei einigen Branchen beobachtet werden (z.B. Telekommunikation, Postdienste oder Hochbau). Andererseits gab es Branchen mit einer gestiegenen durchschnittlichen Beschäftigtenzahl (z.B. Herstellung von elektrischen Ausrüstungen, Finanzdienstleister, Pharmabranche).

Diese Entwicklung kann entweder mit dem veränderten Lebenszyklus der Branche oder mit (De-) Regulierungen (z.B. neue Gesetze / Privatisierung einzelner Betriebe) erklärt werden.

Unternehmen in der Pharmaindustrie sind durchschnittlich grösser geworden, Hochbaufirmen im gleichen Zeitraum kleiner.

Branche (inkl. NOGA-Nr.)	1995	2001	2005	2008	Veränderung
61 Telekommunikation	271.1	145.9	107.0	85.7	-68%
53 Postdienste	232.2	117.6	93.8	101.0	-57%
41 Hochbau	23.1	21.0	19.0	16.6	-28%
20 Herst. v. chemischen Erzeugnissen	74.7	51.3	53.5	53.8	-28%
35 Energieversorgung	74.6	63.2	59.5	55.8	-25%
56 Gastronomie	6.5	5.8	5.3	5.5	-16%

Tabelle 17: Branchen mit gesunkener durchschnittlicher Beschäftigtenzahl von 1995 bis 2008 nach Branchen (Daten des BfS, 2013a)

Branche (inkl. NOGA-Nr.)	1995	2001	2005	2008	Veränderung
27 Herst. v. elektrischen Ausrüstungen	39.0	43.1	39.7	48.2	24%
64 Erbringung v. Finanzdienstleistungen	57.5	70.0	75.6	76.4	33%
21 Herst. v. pharmazeutischen Erzeugnissen	116.8	145.3	170.8	162.2	39%
52 Lagerei & sonst. Verkehrsdienstleistungen	22.7	32.3	30.4	32.8	44%
26 Herst. v. Datenverarb.-geräten & opt. Erzeugnissen	31.7	39.8	42.9	49.7	57%
87 Heime	30.4	38.1	43.3	51.7	70%

Tabelle 18: Branchen mit gestiegener durchschnittlicher Beschäftigtenzahl von 1995 bis 2008 nach Branchen (Daten des BfS, 2013a)

4.9 Rechtsformen

Für die Analyse der Rechtsformen konzentrieren wir uns auf die vier gängigsten, die Einzelfirma, die Aktiengesellschaft (AG), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Kollektivgesellschaft. Dabei ergeben sich folgende Unterschiede und Gemeinsamkeiten im 2. und 3. Sektor:

Die Einzelfirma und die Aktiengesellschaft wurden häufig als Organisationsform gewählt. Bei den Dienstleistungsbetrieben ist es 2008 die Hälfte aller KMU, die sich für eine Einzelfirma entschieden haben.

Die GmbH hat über die Jahre an Bedeutung gewonnen (Fueglistaller et al., 2007). Bei den Industrie- und Dienstleistungs-KMU sind rund 20 % als GmbH organisiert.

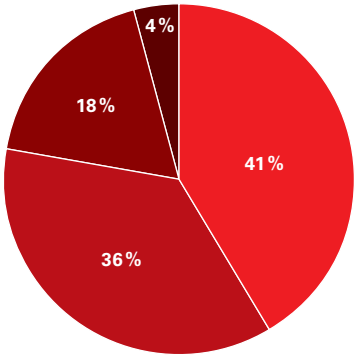
Schliesslich kann festgehalten werden, dass relativ wenig Kollektivfirmen vertreten sind.

Um die Entwicklung der Rechtsformen stärker durchleuchten zu können, kann die Gewerbestatistik hinzugezogen werden, die auf aktuelle Daten aufbaut.

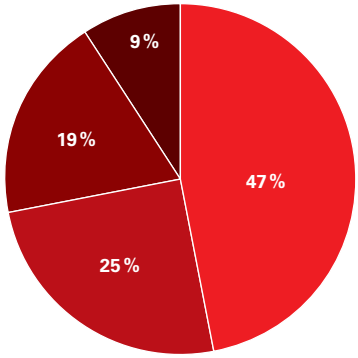
Weniger Einzelfirmen über die letzten vier Jahre, dafür eine Zunahme der AGs und GmbHs.

> Die Gewerbestatistik ist eine Erhebung über die Buchhaltungsergebnisse von gewerblichen Unternehmungen, die von im Gewerbe tätigen Buchhaltungs- und Treuhandstellen erstellt wird. Sie enthält die Buchhaltungszahlen aus dem Zeitraum vom 1. März bis 28. Februar des jeweiligen Jahres (siehe http://www.gewerbestatistik.ch). Dabei wird die Anzahl Mitarbeitenden anhand der regulär bezahlten und unbezahlten Beschäftigten (= dem Unternehmer in Einzelfirmen) berechnet. Es ist keine zufällige Stichprobe, sondern eine Auswahl an Unternehmen, die ihre Daten einreichen.

Industrie-KMU nach ausgewählter Rechtsform 2008



Dienstleister-KMU nach ausgewählter Rechtsform 2008



- Einzelfirma
- Aktiengesellschaft
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Übrige (z.B. Kollektivgesellschaft)

Abbildung 17: KMU in Industrie und im Dienstleistungssektor nach Rechtsform 2008 (Daten des BfS, 2013a)

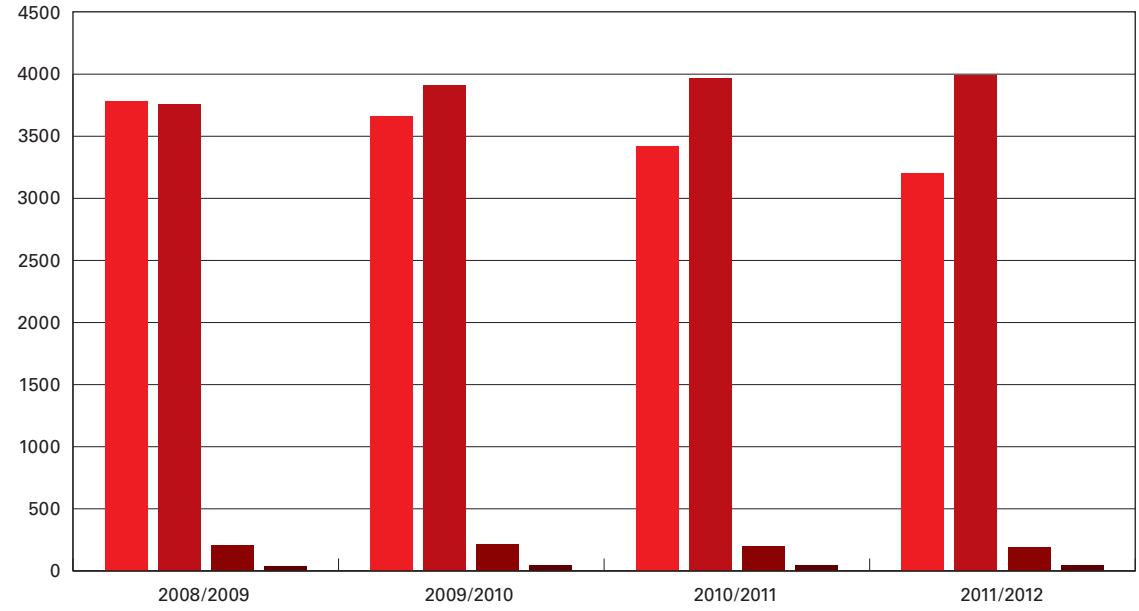
Bei Kleinstfirmen im Gewerbe mit weniger als 5 Mitarbeitern dominiert die Einzelfirma.

Bereits bei Firmen mit mehr als 5 Mitarbeitern sind mehr AG/GmbH zu verzeichnen.

Im Zeitraum von 2008/2009 bis 2011/2012 reduzierten sich die Einzelfirmen, wohingegen die Anzahl Aktiengesellschaften und GmbHs stiegen. Die restlichen Gesellschaftsformen blieben während dieser Zeit konstant.

Ein detaillierter Blick auf die Rechtsformen zeigt, dass bei Firmen mit 1–5 Mitarbeitern die Einzelfirma stark dominiert. Mit zunehmender Unternehmensgrösse verliert sie hingegen an Attraktivität. So sind bereits bei Gewerbefirmen mit mehr als 15 Mitarbeitern die AGs resp. die GmbHs mit 87 % dominierend. Bei Betrieben mit 1–5 Mitarbeitern macht diese Gruppe von AGs und GmbHs noch 37 % aus.

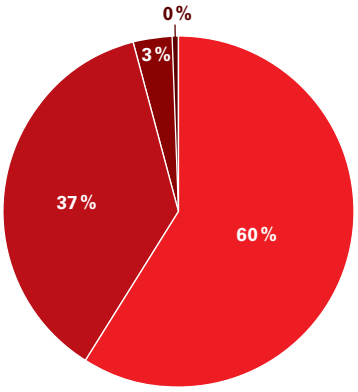
Entwicklung Rechtsformen



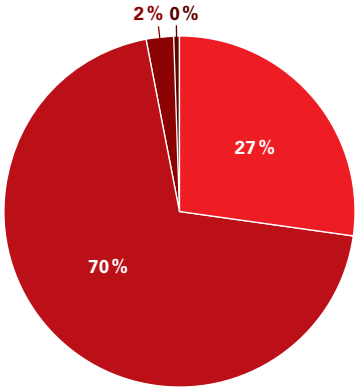
- Einzelfirma
- AG/GmbH
- Kollektiv-/Kommanditgesellschaft
- Übrige

Abbildung 18: Entwicklung der Rechtsformen (in Anlehnung an die Gewerbestatistik 2013)

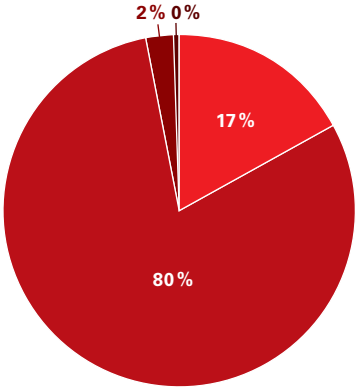
Rechtsformen für Firmen mit 1–5 Mitarbeitenden 2011/2012 (n=4305)



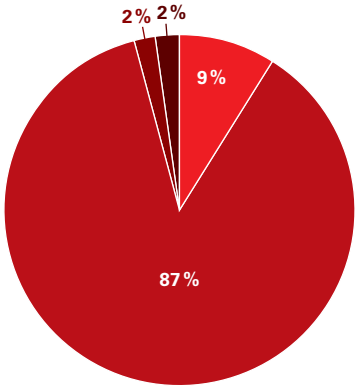
Rechtsformen für Firmen mit 5–10 Mitarbeitenden 2011/2012 (n=1638)



Rechtsformen für Firmen mit 10–15 Mitarbeitenden 2011/2012 (n=624)



Rechtsformen für Firmen mit mehr als 15 Mitarbeitenden 2011/2012 (n=850)



Einzelfirma
AG/GmbH
Kollektiv-/Kommanditgesellschaft
Übrige

Abbildung 19: Rechtsformen für Gewerbefirmen mit unterschiedlicher Unternehmensgrösse (in Anlehnung an die Gewerbestatistik, 2013)

4.10 Neugründungen

Neugründungen und Jungunternehmen sind eine spezielle Gruppe von KMU. Sie sind im Vergleich zu bereits länger bestehenden KMU noch nicht am Markt etabliert, werden aber aufgrund ihrer Grösse oft den KMU zugeordnet.

In der Schweiz wurden 2011 11 531 Unternehmen oder ca. 50 Unternehmen pro Tag gegründet (BfS, 2013c)[16]. Dabei ist der Anteil der Kapitalgesellschaften über die letzten 10 Jahre stetig gewachsen und macht heute 60 % aller Neugründungen aus. Insbesondere die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) wurde in den letzten Jahren vermehrt als Rechtsform gewählt.

Die Unternehmensdemographie (UDEMO) ist eine Datengrundlage des Bundesamtes für Statistik, die sich mit der Anzahl Unternehmen in der Schweiz auseinandersetzt. Gründungen, Konkurse, Fusionen und Übernahmen werden darin registriert. Es werden nur Neugründungen „ex nihilo" erfasst, d.h. es muss sich um eine reine Neugründung handeln (z.B. wird eine Rechtsformänderung nicht einbezogen). Zudem werden nur privatrechtliche Unternehmen im 2. und 3. Sektor betrachtet, die eine marktwirtschaftliche Tätigkeit ausüben.

[16] Die Statistik zu den Neugründungen basiert auf der UDEMO des Bundesamtes für Statistik. Siehe dazu die Details in der Box.

Die Unternehmensgründungen entwickelten sich in den Sektoren und Kantonen relativ stabil. Die Anzahl an Neugründungen im Industrie- und Dienstleistungssektor stieg seit 2002 durchschnittlich um 1% pro Jahr. In den beiden Jahren nach Ausbruch der globalen Wirtschaftskrise 2008 waren Neugründungen im Dienstleistungssektor rückläufig, erholten sich danach aber wieder. Insbesondere im Gastgewerbe und in der IT nahm die Anzahl Neugründungen ab. Der negative Trend dieser beiden Branchen ist aber bereits über die letzten zehn Jahre zu beobachten.

Neugründungen nach Sektoren

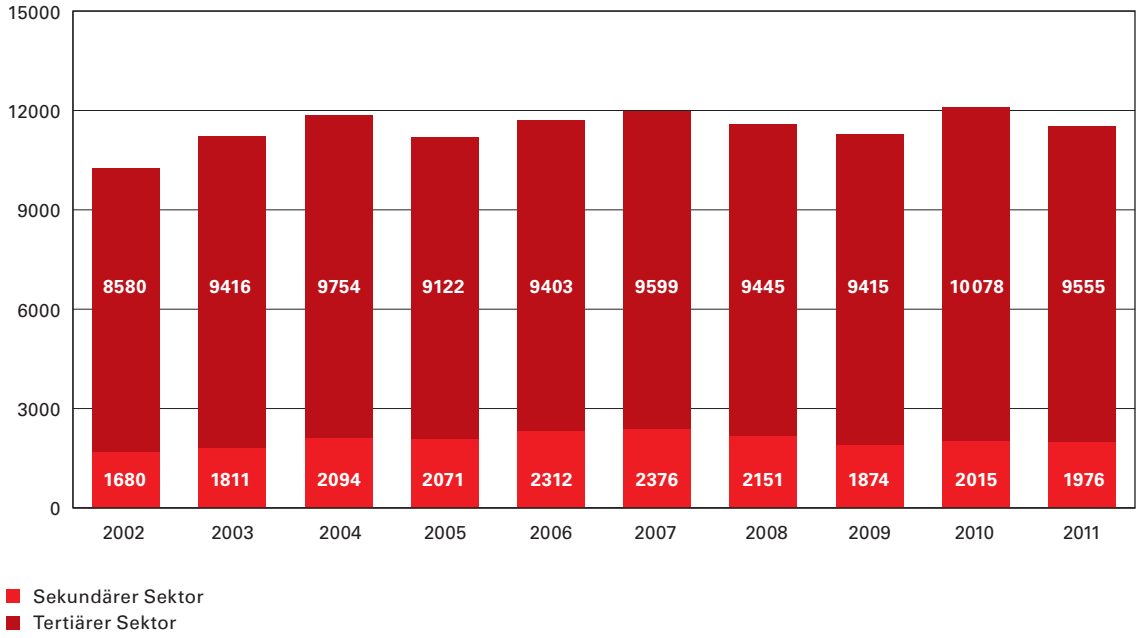


Abbildung 20: Neugründungen nach Sektoren (Daten des BfS, 2013c)

Nach fünf Jahren nach der Gründung existieren durchschnittlich nur noch 49% der Dienstleistungsbetriebe, 43% der Handelsbetriebe und 57% der Industrieunternehmen.

4.11 Überlebensraten von Neugründungen

Viele Unternehmensgründer scheitern einige Jahre nach der Firmengründung. Die Daten zwischen 2003 und 2008 zeigen, dass etwa die Hälfte der Neugründungen nach fünf Jahren nicht mehr existiert.

Im Zusammenhang mit der Grösse des Unternehmens bei der Gründung lässt sich feststellen, dass fast 40 % der Kleinstbetriebe in den ersten beiden Jahren ihren Betrieb wieder einstellen. Fünf Jahre nach der Gründung existieren im Durchschnitt noch die Hälfte aller Unternehmen. Dagegen sind die Überlebensaussichten von Unternehmen, die zum Gründungszeitpunkt fünf oder mehr Mitarbeiter beschäftigen, höher nach fünf Jahren. Wir erklären uns diese Entwicklung mit dem Wachstum von neu gegründeten Unternehmungen in den ersten fünf Jahren und der oft gesehenen Überführung der Beschäftigten von einer Personen- in eine Kapitalgesellschaft.

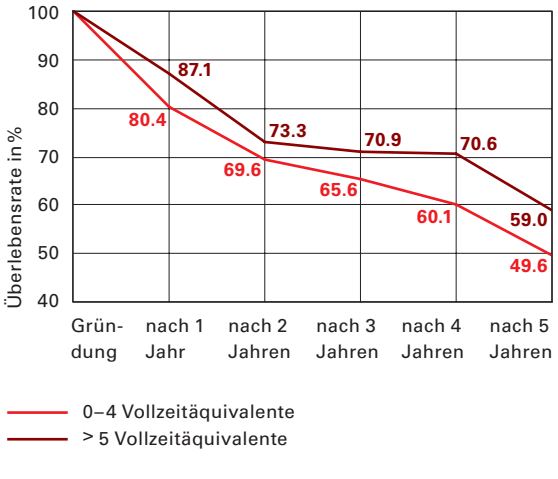
Branchenunterschiede lassen sich erkennen: Neugründungen in Industrie und Baugewerbe weisen über fünf Jahre eine konstant höhere Überlebensrate aus als Dienstleistungsunternehmen. Besonders Handelsunternehmen (Detailhandel, Läden etc.) zeigen eine niedrige Überlebensquote (60 % nach drei Jahren respektive 43 % nach fünf Jahren). Dies drückt auch auf den Durchschnitt des Dienstleistungssektors (BfS, 2013c).

Rückblickend lassen sich zwei interessante Aussagen treffen:

Fünf Jahre nach der Unternehmensgründung existiert nur noch die Hälfte aller Unternehmen. AGs und GmbHs weisen nach fünf Jahren eine leicht höhere Überlebensquote auf als Personengesellschaften. Dagegen weisen Kollektivgesellschaften nach fünf Jahren die tiefste Überlebensquote auf.

Die Überlebensrate von Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften entwickeln sich gerade in den ersten zwei Jahren unterschiedlich. Die geringeren Anforderungen für Personengesellschaften zum Zeitpunkt der Gründung (z.B. kein Mindestkapital erforderlich) erlauben es den Unternehmern, mit bescheideneren Ressourcen zu starten.

Überlebensquote neuer Unternehmen nach Grösse in %



Überlebensquote neuer Unternehmen nach Sektor in %

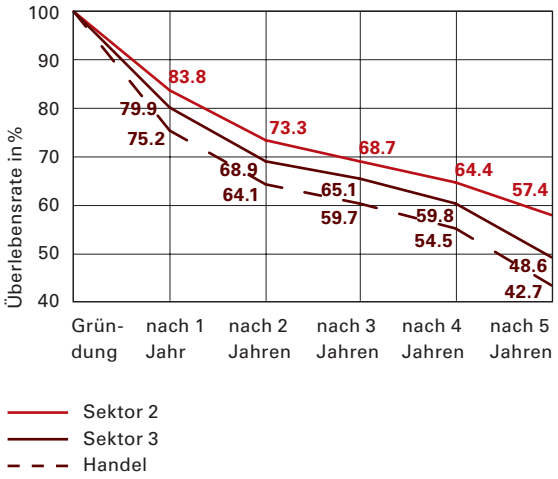


Abbildung 21: Überlebensquote neuer Unternehmen nach Grösse und Sektor mit Gründung 2003–2007 (Daten des BfS, 2013d)

Überlebensquote neuer Unternehmen nach Rechtsform in %

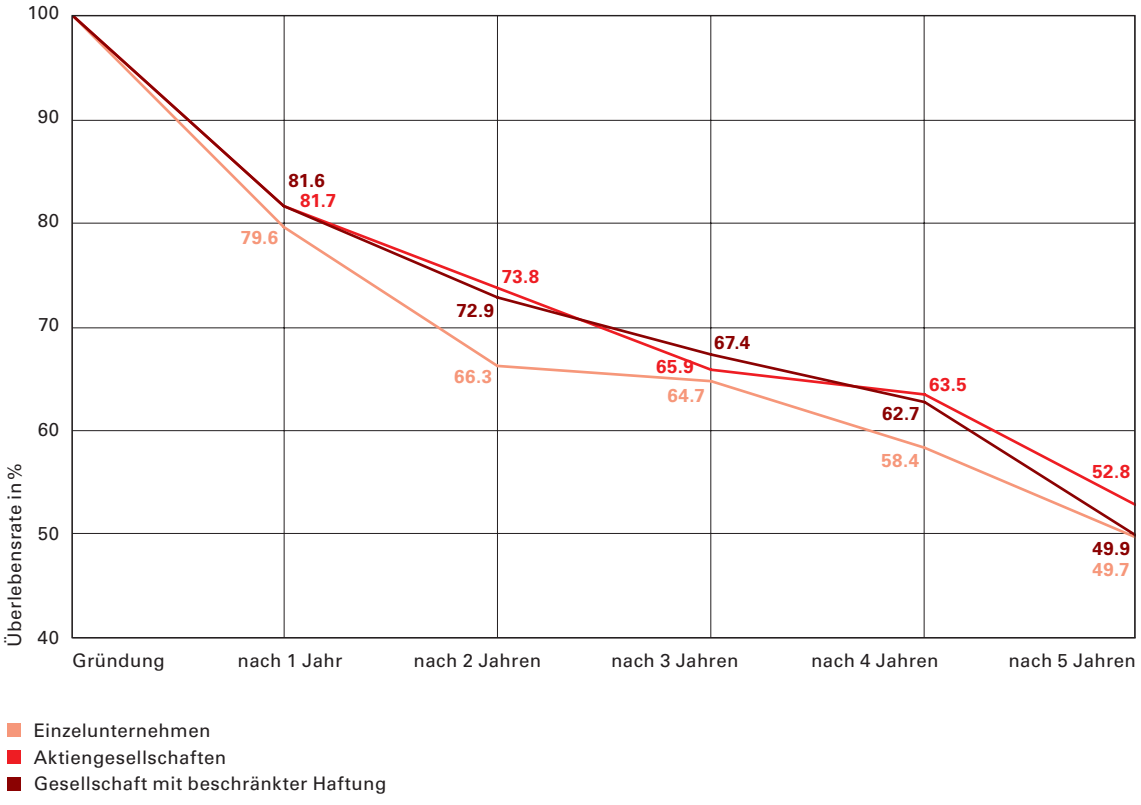


Abbildung 22: Überlebensquote neuer Unternehmen nach Rechtsformen (Daten des BfS, 2013d)

5 Ein qualitativer Blick auf KMU

Die reine Abgrenzung von KMU anhand der Mitarbeiterzahl ist zwar relativ einfach und praktikabel, greift in der Praxis aber oft zu kurz. Deshalb unterscheiden KMU-Forscher die Unternehmen anhand weiterer, qualitativer Kriterien (z.B. Fueglistaller, 2004; Pfohl et al., 2006). Um diese qualitativen Kriterien fassbar zu machen, befragten wir verschiedene Unternehmerinnen und Unternehmer unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrössen (siehe Angaben zur Methodik).

Folgende Themen ergaben sich aus den Interviews und der Literatur:

- der Unternehmer und seine Familie,
- die Nähe zu Kunden und Mitarbeitern,
- der Formalisierungsgrad,
- die Vernetzung mit der Umwelt,
- die Flexibilität,
- das Klumpenrisiko und
- die Unabhängigkeit.

Die nächste Abbildung visualisiert diese Themen, wobei sie die Beziehung zu Kunden, Mitarbeitern sowie zur Umwelt ins Zentrum stellt.

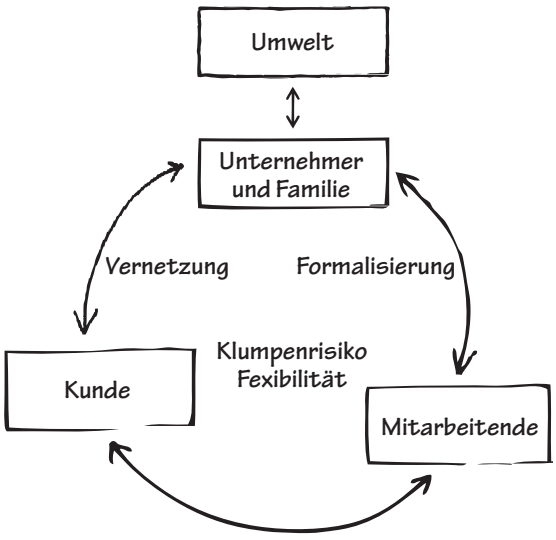


Abbildung 23: Übersicht über die qualitativen Eigenschaften von KMU (in Anlehnung an Fueglistaller, Halter & Fust, 2013)

Methodik
Es wurden drei persönliche und zehn telefonische semistrukturierte Interviews geführt, deren Fragen auf einem literaturbasierten Fragebogen aufbauten (siehe Interviewleitfaden im Anhang). Der Fragebogen wurde in einem Pretest ausgetestet und verschiedenen Wissenschaftlern zur Kontrolle gezeigt. Die Unternehmen wurden anhand ihrer Grösse, spezifischer Branchen, geographischer Lage und wichtiger Kriterien aus der KMU-Literatur ausgewählt. Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und die wichtigsten Passagen wortwörtlich übersetzt und weniger wichtige in einem Protokoll zusammengefasst. Die Erkenntnisse wurden nach Mustern durchsucht und mit Codes versehen. Die Fälle wurden danach miteinander verglichen (siehe dazu auch Yin, 1994 und Eisenhardt 1989).

5.1 Portraits der untersuchten Unternehmen

Die Interviews fanden mit den Geschäftsführern statt, die meistens zugleich auch die Inhaber waren. Die folgenden Portraits zeigen eine kurze Beschreibung der interviewten Unternehmen.

Hotel Restaurant zur Linde, Teufen

Das Restaurant zur Linde wurde im 16. Jahrhundert gegründet und wird seit 1901 von der Familie Lanker geführt. Nebst dem kulinarischen Genuss bietet das Hotel auch verschiedene Räume für Seminare und Gesellschaftsanlässe an.

Branche	Gastronomie & Hotellerie
Unternehmer	Julia & Hans-Jakob Lanker
Mitarbeiter	27

Schällibaum AG Ingenieure und Architekten

Das 1964 gegründete Ingenieurunternehmen mit Sitz in Wattwil und Herisau ist in den Bereichen Bauingenieurwesen, Architektur und Geomatik tätig.

Branche	Ingenieure und Architekten
Unternehmer	Ueli Schällibaum
Mitarbeiter	80

Café-Hotel Appenzell

Seit 30 Jahren serviert das Team um Margrit und Leo Sutter-Signer traditionelle und moderne Küche und bietet diverse Arrangements von Genuss bis zu sportlichen Aktivitäten an.

Branche	Gastronomie & Hotellerie
Unternehmer	Margrit und Leo Sutter-Signer
Mitarbeiter	40

sensiQoL AG

Das Spin-off der Universität Zürich und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) bietet Dienstleistungen für Alters-, Behinderten- und Pflegeheime in den Bereichen Schulungen, Weiterbildungen, Beratungen und Evaluationen an. Sein Hauptprodukt „sensiQoL basic" erfasst, analysiert und vergleicht die Lebensqualität der Heimbewohner.

Branche	Gesundheits-, Sozial- und Pflegewesen
Unternehmer	David Oberholzer, René Stadler, Michael Früh
Mitarbeiter	3

LÜDI SWISS AG, Flawil

Das 1916 gegründete Familienunternehmen LÜDI SWISS AG ist ein weltweit führender Nischenproduzent von Klein- und Kleinstmetallteilen mittels der Umformverfahren, Tiefziehen und Kaltfliesspressen.

Branche	Metallverarbeitung
Unternehmer	Adele und Dietrich Lüdi
Mitarbeiter	18

Lanz AG Bauunternehmung

Seit 15 Jahren führt Daniel Lanz das 1936 gegründete Familienunternehmen. Er arbeitet in Spiez und Umgebung.

Branche	Hoch-, Tief- und Umbau
Unternehmer	Daniel Lanz
Mitarbeiter	26

Wattinger Schuhhaus

Das in der 3. Generation geführte Schuhhaus erfüllt die Kundenwünsche in den Filialen in Stammheim, Weinfelden und Frauenfeld.

Branche	Detailhandel
Unternehmer	Kurt Wattinger
Mitarbeiter	8

Pixeldisko
Das junge Team um Othmar Küng hilft seinen Kunden seit 2006 bei der Realisation von visuellem Produktmarketing und Kommunikation.

Branche	Kommunikation und Design
Unternehmer	Othmar Küng
Mitarbeiter	6

Haarstübli Damen- und Herrensalon, Mosnang
Seit 10 Jahren richtet die dreifache Mutter und Geschäftsführerin Gabriela Baumann-Widmer Frisuren für Damen, Herren und Kinder.



Branche	Coiffeur
Unternehmer	Gabriela Baumann-Widmer
Mitarbeiter	1

Haute Coiffure Roger Rohner AG Wil
In der 3. Generation führt Roland Rohner den 70jährigen Familienbetrieb mit Coiffeur-Lokalen in Wil, Weinfelden und in Zürich.

Branche	Coiffeur
Unternehmer	Roland Rohner
Mitarbeiter	60

Robert Künzler AG
Das Unternehmen aus Berneck SG bietet sei über 50 Jahren Gesamtlösungen rund ums Fräsen, Drehen, Schleifen und die Montage an.

Branche	Mechanik und Hydraulik
Unternehmer	Robert Künzler
Mitarbeiter	11

zum Anfang

Alpina Chur AG

Seit 2002 vertritt das Ehepaar und seine Mitarbeiter die Automarken BMW und Mini in Chur und leistet Services rund um das Auto.

Branche	Auto-Garage
Unternehmer	Andri und Claudia Zisler
Mitarbeiter	39

Thermoplan AG

Adrian Steiner leitet die Geschicke des 1974 gegründeten Familienbetriebes, das Kaffeemaschinen herstellt und in die ganze Welt exportiert.

Branche	Herstellung von Spezialgeräten für die Gastronomie
Unternehmer	Adrian Steiner
Mitarbeiter	225

5.2 Der Unternehmer / die Geschäftsführung

Anfangen möchten wir mit dem Unternehmer, da er das Unternehmen in einer besonderen Art und Weise prägt. Dazu werden in den folgenden Unterkapiteln die Eigenschaften des Unternehmers, seine Tätigkeiten, sein Selbstverständnis, die Unternehmensführung sowie der Einfluss auf das Unternehmen betrachtet.

5.2.1 Eigenschaften des Unternehmers

Um das Wesen des Unternehmers besser zu verstehen, soll zuerst ein Exkurs in die Forschung über den Unternehmerbegriff gemacht werden, um danach seine fachliche Ausbildung zu untersuchen.

Die Rolle des Unternehmers in der Forschung

Über die Rolle des Unternehmers wurde in der Forschung viel geschrieben. Mill (1848) bezeichnete einen Unternehmer als „risikotragend". Weber (1917) sah in der Unternehmerperson eine „Autoritätsperson" während ihn Schumpeter (1934) als „innovativ", „initiativ" und als ein „schöpferischer Zerstörer" beschrieb. Dem fügte Pickle (1964) die Attribute „technisch fähig" und „fähig zu kommunizieren" hinzu. Dunkelberg und Cooper (1982) komplettierten diese Sicht durch die Worte „unabhängigkeitsliebend" und „wachstumsorientiert". Im derzeitigen deutschen Sprachgebrauch wird der Unternehmer oder Entrepreneur häufig als gleichzeitiger Eigentümer und Geschäftsführer bezeichnet (z.B. Gabler Wirtschaftslexikon, 2013), wohingegen im angelsächsischen Raum der Unternehmer („entrepreneur") vom Manager eines Kleinbetriebs („small business owner manager") unterschieden wird (Runyan et al., 2008). Der Unternehmer ist stärker wachstumsgetrieben, wohingegen der Manager eines Kleinbetriebs das Wachstum nicht als Hauptziel betrachtet. Er findet es wichtig, dass das Geschäft zum eigenen persönlichen Lebensentwurf passt (Carland et al., 1984).

Wir möchten uns in dieser Studie auf den deutschen Sprachgebrauch stützen und verstehen somit den Unternehmer als eine Person, die neben der Geschäftsführung auch einen wesentlichen finanziellen Anteil am Unternehmen hält.

Der Unternehmer hat (vor allem in Kleinstbetrieben) oft eine fachliche Ausbildung und arbeitet häufig operativ mit.

Fachliche Ausbildung insbesondere in Kleinstbetrieben:

Es war bei unserer Befragung auffallend, dass praktisch alle befragten Unternehmer eine fachliche Ausbildung durchlaufen hatten, die sich mit der jetzigen Tätigkeit deckt. Sie haben eine Ausbildung als Koch, Ingenieur oder Schuhverkäufer. Dies lässt sich auch gut damit begründen, dass die Unternehmer in kleineren Betrieben oftmals selbst operativ[17] tätig sind (siehe Kapitel 5.2.2). Ausnahmen gibt es auch hier. Z.B. hat Herr Sutter vom Hotel Appenzell ursprünglich Bäcker/Konditor gelernt, jedoch wegen seiner Faszination am Führen ins Gastgewerbe gewechselt.

Das betriebswirtschaftliche Wissen erlernten die Unternehmer entweder „on the job", durch Gespräche mit dem Treuhänder oder mit Hilfe eines Nachdiplomstudiengangs. In wenigen Fällen entwickeln sie es schon in der Ausbildung oder durch die Zusammenarbeit mit einem Sparringpartner (z.B. Übergeber in einem Nachfolgeprozess).

5.2.2 Tätigkeiten des Unternehmers

Auch wenn die einzelnen Unternehmen in unterschiedlichen Branchen tätig sind, lassen sich trotzdem einzelne Muster bei ihrer unternehmerischen Tätigkeiten erkennen. In Kleinstunternehmen übernimmt der Unternehmer häufig operative Tätigkeiten. So berät der Schuhhändler seine Kunden, um die richtigen Schuhe zu finden oder der Gastrounternehmer begrüsst seine Kunden, kocht für sie und bewirtet sie. Dies heisst aber auch, dass die Unternehmer die administrativen Tätigkeiten oft am Abend ausführen, da sie während dem Tag nicht dazu kommen.

Die Wichtigkeit des fachlichen Know-hows des Unternehmers wurde von praktisch allen befragten Unternehmern betont, da viele Unternehmer gemäss ihren fachlichen Fähigkeiten und Ausbildungen auf operativer Ebene mitarbeiten.

„Das Fachliche steht bei unserem Unternehmen auf höherer Ebene als die reine Führung"
LÜDI SWISS AG

Insbesondere in familiengeführten Betrieben konnte eine Arbeitsteilung beobachtet werden, die anhand der Fähigkeiten und oft auch anhand des Lustprinzips vorgenommen wurde. Als Beispiel kann das Hotel Restaurant zur Linde genannt werden: Herr Lanker ist Küchenchef und Frau Lanker übernimmt die Aufgabe, das Restaurant zu bewirten und das Hotel zu führen (siehe dazu das Kapitel 5.2.4).

Andere Tätigkeiten (z.B. Marketing, Informatik, Buchhaltung) werden entweder selbst ausgeführt oder ausgelagert. Auch dies hängt stark ab von der Affinität der Unternehmer zu diesen Aufgaben. Allgemein lässt sich festhalten, dass die Unternehmer durch ihre grossen Freiheiten stärker darüber nachdenken können, was sie delegieren (oder ausgliedern) und was sie selbst ausführen möchten. Dass dies bei mittleren Unternehmen aufgrund der

[17] *Mit „operativ" meinen wir die direkte Mitarbeit in der Produktion, der Montage oder in Kundenprojekten ganz allgemein.*

höheren Mitarbeiterzahl einfacher ist als in Kleinstunternehmen liegt auf der Hand, wie das nachfolgende Zitat eines Jungunternehmers mit zwei Mitarbeitern zeigt:

„Unternehmer sein ist spannend, vielseitig und attraktiv, aber auch anspruchsvoll"
David Oberholzer, sensiQoL

Auffallend ist, dass praktisch alle Unternehmer betonten, dass es den typischen Alltag praktisch nicht gebe.

„Der Arbeitsalltag als solches gibt es glücklicherweise nicht. Das ist eben das Reizvolle am Unternehmer sein"
Othmar Küng, Pixeldisko

Besonders in Klein- und Kleinstunternehmen übernimmt der Unternehmer auch die Rolle des Springers. Beispielsweise packt Herr Künzler dort selbst an, wo Not am Mann ist (z.B. palettisieren, verpacken oder Rohmaterial zusägen), damit der Betrieb reibungslos weiterlaufen kann. Herr Sutter vom Hotel Appenzell arbeitet über Mittag in der Küche mit und springt danach dort ein, wo es gerade nötig ist.

Die Rolle des Unternehmers und seine Tätigkeiten können sich bei wachsenden Unternehmen stark verändern (z.B. Wiklund, Davidsson & Delmar, 2003; Deeks, 1976; Smith, 1967; Stanworth & Curran, 1973). Wachstum erfordert, dass nicht nur die Unternehmensstrukturen angepasst werden, sondern auch die Tätigkeiten des Unternehmers. Um dies zu erfassen, verglichen wir die Tätigkeiten von Unternehmern in Kleinstbetrieben mit denjenigen von Unternehmern in mittleren Betrieben. Wie erwartet lässt sich beobachten, dass die Tätigkeiten von der Grösse des Unternehmens abhängig sind. So nannte etwa Adrian Steiner von der Thermoplan AG (225 Mitarbeiter), dass er zwar Kontakt zu Kunden habe, jedoch nur in vereinzelten Kundenprojekten mitarbeitet und die neuen Maschinen nicht mehr perfekt ohne Hilfe seiner Mitarbeiter reparieren könne. Er übernimmt verstärkt Controllingfunktionen, damit er bei Bedarf eingreifen kann. Andere Unternehmer, insbesondere solche in Kleinstunternehmen, übernehmen mehr operative Tätigkeiten. So arbeitet Herr Sutter (Café-Hotel Appenzell, 40 Mitarbeiter) in der Küche mit oder Herr Wattinger im Verkauf, wenn Not am Mann ist (Wattinger Schuhhaus, 8 Mitarbeiter). Dies liegt auf der Hand, denn einem Zwei-Mann-Betrieb würde ein Drittel des Umsatzes fehlen, falls der Unternehmer nicht mitarbeiten würde (angenommen der Unternehmer ist gleich produktiv wie alle anderen Mitarbeitern).

Die Arbeitsteilung im Familienbetrieb wird unterschiedlich gelöst.

Als eher funktionales Beispiel kann das Personalmanagement (HR) dienen. Die Thermoplan setzt mit ihren 225 Mitarbeitern 250 Stellenprozente für diese Tätigkeit ein, wohingegen die gleiche Aufgabe in kleineren Betrieben dem Unternehmer zukommt, ohne entsprechend spezialisierte Abteilung. Somit kann festgehalten werden, dass in Kleinstbetrieben der Unternehmer in Personalunion verschiedene Tätigkeiten ausführt und auch stark operativ tätig ist. Dies verlangt mehr Allrounderfähigkeiten als etwa in Mittel- und Grossunternehmen, in denen der Unternehmer stärkere Kontrollfunktionen ausführt.

Den typischen Alltag gibt es nicht. Der Unternehmer ist oft auch Springer.

Die Tätigkeiten des Unternehmers ändern sich im Wachstum.

Die Tätigkeiten eines Unternehmers können in die Bereiche Administration (Post, Bank, Korrespondenz, Tagesplanung, Controlling etc.), Mitarbeiter-Führung (Personalrekrutierung, Mitarbeiterbesprechungen, Projektbesprechung, Qualifikationsgespräche etc.) und Projektmanagement bzw. operative Tätigkeiten (Offerten schreiben, Besichtigung beim Kunden bzw. Service ausführen, Produkt erstellen etc.) gegliedert werden. Es fällt dabei auf, dass sich die Tätigkeiten mit der Unternehmensgrösse verändern. Damit Brancheneffekte keine grosse Rolle spielen, haben wir die Tätigkeiten der Unternehmer einer bestimmten Branche miteinander verglichen[18]:

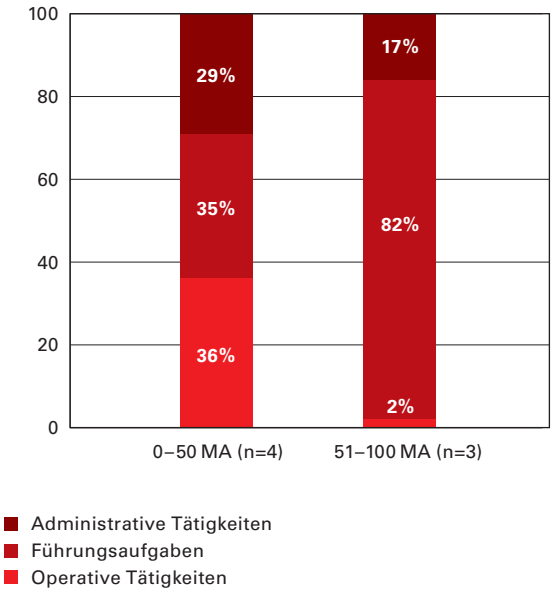


Abbildung 24: Vergleich der Tätigkeiten von Metallbauunternehmern

[18] *Wir haben dazu einerseits die interviewten Personen nach ihren Tätigkeiten befragt und andererseits sieben Unternehmer der Metallbranche gebeten, ihre Tätigkeiten von 5 Tagen aufzuschreiben. Diese Daten werteten wir danach aus. Eine detaillierte Betrachtung der Tätigkeiten verschiedener Unternehmer liefert Müller et al. (2012).*

Mit zunehmender Grösse des Unternehmens übernimmt der Unternehmer mehr Führungsaufgaben.

Sieben Metallbauunternehmer schrieben dazu ihre Tätigkeiten während einer Woche auf. Dieses Protokoll wurde dann eingeschickt und durch uns ausgewertet. Die Abbildung 24 zeigt die Resultate dieser Auswertung, wobei wir verschiedene Kategorien gebildet haben. Auffallend ist, dass Unternehmer in mittleren Unternehmen zeitlich weniger mit administrativen Tätigkeiten beschäftigt waren. Dies kann damit erklärt werden, dass er diese Tätigkeiten eher delegieren kann. Der Zeitaufwand für die Mitarbeiterführung hingegen erhöht sich für Unternehmer von mittelgrossen Unternehmen, wohingegen der zeitliche Aufwand für operative Tätigkeiten stark zurückgeht. Auch wenn die Anzahl der untersuchten Unternehmen und die ausgesuchte Woche für das Protokoll keinen Anspruch auf Repräsentativität haben können, zeigt diese Untersuchung trotzdem die angesprochenen Tendenzen auf, dass sich die Tätigkeiten des Unternehmers im Laufe des Wachstums verändern. Für Unternehmer im Wachstum bleibt folgendes: Es scheint wichtig zu sein, dass Sie Ihre eigene Tätigkeit hinterfragen, damit Sie mit angemessenen Strukturen Ihre wichtigsten Tätigkeiten wahrnehmen können.

	sensiQoL AG	Haarstübli Mosnang	Pixeldisko	Wattinger Schuhhaus	Robert Künzler AG	LÜDI SWISS AG	Hotel Rest. zur Linde, Teufen
Operative Tätigkeiten	50 %	80 %	50 %	50 %	33 %	33 %	70 %
Mitarbeiterführung	15 %	10 %	35 %	10 %	33 %	33 %	20 %
Administration	35 %	10 %	15 %	40 %	33 %	33 %	10 %
Anzahl Mitarbeiter (inkl. Untern.)	3 (1 VZÄ)	2 (1.2 VZÄ)	6 (3.8 VZÄ)	8 (3.8 VZÄ)	11 (8.5 VZÄ)	18 (16 VZÄ)	27 (14 VZÄ)
Familienmitglieder	CEO, v.a. F&E, IT, Admin.	CEO, Mann hilft bei der Admin.	CEO	Frau und Herr Wattinger leiten jeweils unterschiedliche Filialen	Frau Künzler: Büro, Terminüberwachung; Herr Künzler: Kundenbetreuung, Personalführung, Springer	Frau Lüdi: Verkauf, Marketing, Personal; Herr Lüdi: Kundenbetreuung, Führung, Admin.	Frau Lanker: Bestellungen, Admin. Personalplanung, Service, Bankette; Herr Lanker: Küche, Personalführung, Büro, Einkauf, Garten, Organisation

	Lanz AG Bauunternehmung	Café-Hotel Appenzell	Alpina Chur AG	Haute Coiffeur Roger Rohner	Schällibaum AG	Thermoplan AG
Operative Tätigkeiten	50%	30%	80%	55%	50%	50%
Mitarbeiterführung	10%	60%	15%	20%	20%	30%
Administration	40%	10%	5%	25%	30%	20%
Anzahl Mitarbeiter (inkl. Untern.)	26 (25 VZÄ)	40 (30-35 VZÄ)	39 VZÄ	60 (40 VZÄ)	80	225 (216 VZÄ)
Familienmitglieder	Frau Lanz: Personal & Finanzen, Marketing; Herr Lanz: Projekte und allg. Geschäftsleitung	Frau Sutter: Einsatzplanung, Dekoration, Service; Herr Sutter: Mitarbeiterführung, Büro, Mitarbeit Küche, Springer	Frau Zisler: IT, After Sales; Herr Zisler: Personalführung, Controlling, Kundenkontakte	Roland Rohner als CEO, die Schwester führt das BackOffice (Verträge, Personalwesen), Sohn führt eine Filiale in Zürich. Buchhaltung ist extern	Vater im VR	CEO

Tabelle 19: Tätigkeiten des Unternehmers und Unternehmensgrösse

Weil der Unternehmer grosse Freiheiten geniesst, kann er mit gewissen Einschränkungen bei zwingend durch den Unternehmer durchzuführenden Tätigkeiten seinen Arbeitsalltag relativ frei und selbstbestimmt gestalten. Deshalb scheint uns die Reflexion über die eigenen Arbeitstätigkeiten zentral:

- Was macht mir als Unternehmer Freude und was eher weniger?
- Was ist wirklich Unternehmeraufgabe und was würde besser durch andere Personen (innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens) übernommen werden?
- Wo habe ich als Unternehmer meine Stärken und wo meine Schwächen?

Zusammenfassend lässt sich für die unternehmerischen Tätigkeiten sagen, dass:

- es den durchschnittlichen Arbeitsalltag oft nicht gibt,
- die operativen Tätigkeiten mit der Grösse des Unternehmens zu Gunsten der Führungsaufgaben abnehmen,
- die Arbeitsteilung in der Unternehmerfamilie oft nach den Interessen und der fachlichen Ausbildung der involvierten Personen vorgenommen wird und
- die Unternehmer häufig einen technischen Hintergrund haben.

5.2.3 Selbstverständnis des Unternehmers

Beim Selbstverständnis des Unternehmers identifizierten wir die Freude an der Unternehmertätigkeit, die Identifikation mit dem Unternehmen, die Wellenbewegung in der Auslastung, die Haltung gegenüber dem Schreiben von Rechnungen und schliesslich die Einstellung gegenüber Wachstum.

Freude an der Unternehmertätigkeit

Die befragten Unternehmer arbeiten jeweils weit über 10 Stunden pro Tag, was die Frage nach der Motivation der Unternehmer nach sich zieht. Oft antworteten sie auf diese Frage, dass sie grosse Freude an ihrer Arbeit hätten und die hohe Arbeitszeit nicht als Belastung wahrnehmen würden. Auf die Frage, was ihnen denn an ihrer Tätigkeit genau Spass mache, gaben sie folgende Antworten (nicht nach ihrer Wichtigkeit geordnet):

- Mit Menschen zu tun haben:
  Unternehmer interagieren mit Kunden, Mitarbeitern und weiteren Anspruchsgruppen (z.B. Lieferanten). Aus verschiedenen Interviews erhielten wir die Antwort, dass ihnen der Umgang mit diesen Menschen grosse Freude bereitet.

- Anderen Menschen eine Freude bereiten:
  Eng mit obiger Aussage zusammenhängend steht diese Antwort. Dies lässt sich dadurch erklären, dass es vielen Unternehmern mehr Spass macht, mit zufriedenen Menschen (Mitarbeitern und Kunden) zusammenzuarbeiten und sie somit versuchen, ihnen eine Freude zu bereiten. Als Unternehmer haben sie die Freiheit, die geforderten Schritte sofort umzusetzen resp. umsetzen zu lassen, die es für die Erfüllung braucht (siehe nächster Punkt zur gestalterischen Freiheit).

„Ich habe dann Freude, wenn andere Leute Freude haben"

Julia Lanker, Hotel Restaurant zur Linde

„Mir macht es Spass zu wissen, dass meine Kunden und meine Mitarbeiter zufrieden sind. Wenn das Gesamte im Einklang ist, dann bin ich zufrieden."

Kurt Wattinger, Wattinger Schuhhaus

- Gestalterische Freiheit:
  Die Möglichkeit wird geschätzt, selbst entscheiden zu können, was gemacht werden soll, wie der eigene Alltag aussehen soll und welche Projekte bearbeitet werden sollen.

Freude an der gestalterischen Freiheit.

- Abwechslungsreicher Alltag:
  Die Unternehmer gaben an, dass es den normalen Arbeitsalltag praktisch nicht gebe und somit jeder Tag unterschiedlich zum vorherigen sei.

- Verantwortung:
  Einzelne Unternehmer haben Freude daran, Verantwortung wahrzunehmen. Dieser Punkt steht im Zusammenhang mit der gestalterischen Freiheit.

- Freude am Beruf, dem Fach oder an Produkten:
  Praktisch alle Unternehmer gaben an, dass sie einen engen Bezug zum Beruf oder den Produkten resp. Dienstleistungen haben und Freude an der Berufsausübung haben.

Identifikation mit dem Unternehmen

Die Öffentlichkeit verknüpft das Unternehmen mit der Person des Unternehmers. Dass dies nicht immer positiv sein muss, zeigt das folgende Beispiel: So gab ein Unternehmer an, dass von der Öffentlichkeit ganz genau registriert werde, mit welchem Auto er herumfährt, und dies sofort mit dem Unternehmen verknüpft wird. Beispielsweise suggeriert ein teures Auto ein zu hohes, ein günstiges Auto ein zu geringes Einkommen aus der Geschäftstätigkeit. Nun, egal für welches Auto sich der Unternehmer entscheidet: das Bewusstsein, dass die eigene Person unmittelbar mit dem Unternehmen wahrgenommen wird, ist bemerkenswert.

„Die Firma wird oft über die Person identifiziert – im Guten wie im Schlechten… Es ist deshalb wichtig, dass man nicht zum Sklaven seines eigenen Ladens wird. Das Ziel sollte es sein, dass die Identifikation über die Arbeit im Salon geschieht."

Roland Rohner
Haute Coiffure Roger Rohner AG Wil

Die Identifikation kann auch von innen betrachtet werden. Einzelne Unternehmer antworteten, dass sie (insbesondere bei Kleinst- und Kleinunternehmen) bei kurzfristigen Produktionsengpässen selbst viele Zusatzstunden leisten. Des Weiteren hörten wir von den Unternehmern unserer Erfahrungsaustauschgruppen[19] häufig über schlechten Schlaf bei geringer Betriebsauslastung. Sie befürchteten, dass ihre Mitarbeiter nicht mehr weiter beschäftigt werden könnten. Dazu haben Studierende an der HSG in einem unserer Kurse herausgefunden, dass erfahrene Unternehmer gelassener damit umgehen wie junge. Ganz im Sinne von: „Das kam schon immer gut und wird jetzt auch gut kommen". Ein weiteres Indiz für die Identifikation zeigt, dass einzelne Unternehmer z.B. auch in der Freizeit mit ihrer Familie firmenrelevante Messen oder Events besuchen.

Wellenbewegung in der Auslastung

Unabhängig von den Interviews beobachten wir oftmals, dass bei Kleinst- und Kleinunternehmen die Auslastung (vor allem im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe) einer wellenförmigen Kurve ähnelt. In Zeiten tiefer Auslastung investiert der Unternehmer in die Akquise und erreicht volle (teils übervolle) Auftragsbücher. Diese hohe Auslastung wiederum fordert ihn zeitlich so stark, dass die Akquise von zukünftigen Aufträgen in den Hintergrund rückt. Diese nicht in die Akquise investierte Zeit rächt sich aber gegen Ende der Ausführung der vorherigen Aufträge, da keine (oder nur wenige) neue Aufträge in den Auftragsbüchern landen.

Rechnungen stellen

Einige Unternehmer verzögern das Schreiben der Rechnungen, da es nicht zu ihren Lieblingstätigkeiten zählt. Dies hat aber Konsequenzen, dass die notwendige Liquidität in Zukunft fehlen oder wichtige Rechnungsinhalte mit der Zeit vergessen gehen könnten. Die Liquidität ist eine der wichtigsten Faktoren für die Geschäftstätigkeit, so quasi die Luft zum Atmen: Fehlt sie, können auch das grösste Wachstum und die besten Renditen einen Konkurs nicht verhindern.

Wie wichtig ist Wachstum für mich?

Einstellung gegenüber Wachstum

Wir haben es bereits angetönt, dass sich die Aufgaben des Unternehmers verändern, wenn das Unternehmen wächst. Nun gibt es Forschung darüber, dass Unternehmer aus bestimmten Gründen auf Wachstum verzichten (Runyan et al. (2008) nennen es „Small business orientation"): z.B. möchten sie keine noch höhere Verantwortung übernehmen, möchten ihren Arbeitsalltag nicht umgestalten müssen, haben Freude an der jetzigen (oft operativen) Tätigkeit, die sie durch einen veränderten Aufgabenbereich nicht verlieren möchten. Die Interviews bestätigen dies zu einem gewissen Grad, aber lassen sich auch nicht generalisieren. Unternehmer betonen die Wichtigkeit des qualitativen Wachstums, des nachhaltigen Wachstums mit eigenen Mitteln, aber auch der Genügsamkeit.

„Wachstum ist nicht wichtig und geschieht nur mit den besten Mitarbeitern. Die Qualität steht bei uns im Vordergrund."

Ueli Schällibaum, Schällibaum AG Ingenieure

„Wachstum ist für mich kein Ziel. Ich könnte möglicherweise mehr Umsatz und evtl. auch mehr Gewinn generieren. Aber zu welchem Preis? Es gäbe mir nicht mehr Zufriedenheit als Unternehmer. Ich definiere mich nicht über den Umsatz. Vielmehr gehört für mich die Work-Life-Balance zum erfolgreichen Unternehmertum."

Daniel Lanz, Lanz AG Bauunternehmung

Diese Aussage steht ganz im Gegensatz zu Start-ups, die zwingend wachsen müssen, um ihr langfristiges Überleben sichern zu können.

„In einer Gründungsphase sind Umsatzgenerierung und Erfolgserlebnisse entscheidend. Wachstum ist daher in unserer derzeitigen Phase existenziell."

David Oberholzer, sensiQoL

Zudem besteht die Gefahr, dass die Werte des Betriebs im Zuge des Wachstums verwässert oder verloren gehen können.

In Bezug auf das Selbstverständnis des Unternehmers im Hinblick auf die Nachfolgeplanung wurde bereits viel in anderen Werken geschrieben. Wir verweisen dazu auf die einschlägige Literatur[20].

[19] *8–12 Unternehmer derselben Branche treffen sich ca. fünf Mal im Jahr für einen strukturierten Erfahrungsaustausch, wobei Probleme und mögliche Lösungen diskutiert werden (fachlicher und betriebswirtschaftlicher Natur). Mehr dazu unter http://www.kmu.unisg.ch/de/Dienstleistungen/Erfa*

[20] *Siehe dazu zum Beispiel die Forschung des Centers for Family Business an der Universität St.Gallen: https://www.alexandria.unisg.ch/Projekte/Thomas_Zellweger/998 oder eine Publikation der OBT AG zu dieser Thematik: http://www.obt.ch/fileadmin/user_upload/obtch/KMUPraxis_Mai07_16.pdf*

5.2.4 Verwaltungsrat und Geschäftsführung: Aufgabenteilung in der Familie

Reiner Familien-VR und Einbezug externer Verwaltungsräte.

Aufgabenteilung

Die Aufgabenteilung in der Familie wurde in Tabelle 19 (S. 37) dargelegt und zeigt, dass die Ausgestaltung der Aufteilung ziemlich unterschiedlich gehandhabt wird. Während bei einzelnen Unternehmen die Familienmitglieder nicht in die Firma involviert sind, unterteilten andere ihre Aufgaben anhand ihrer Stärken. So meinte Frau Baumann, dass sie die administrativen Tätigkeiten (z.B. Buchhaltung) an ihren Mann abgetreten hatte, da sie diese Tätigkeiten nur ungern ausführt. Andere wiederum unterteilen Sparten (z.B. After Sales und Verkauf bei der BMW Garage Alpina Chur; Küche und Service/Hotellerie beim Hotel Restaurant zur Linde) oder einzelne Funktionen (z.B. Lanz AG Bauunternehmung). Diese Aufteilung hat den Vorteil, dass die Geschäftsführung auf mehrere Schultern verteilt wird und bei schwierigen Entscheidungen darüber mindestens zu zweit diskutiert werden kann. In den Gesprächen mit Geschäftsführern von nicht familiengeführten Betrieben erfuhren wir, dass durchaus Sparringpartnerschaften mit Treuhändern, Coachs, Unternehmerkollegen (z.B. Erfa-Gruppe) oder dem Verwaltungsrat genutzt werden.

Verwaltungsrat

Beim VR zeigt sich, dass kleinere familiengeführte Betriebe entweder keinen VR haben (z.B. aufgrund der Rechtsform) oder ihn vollständig in Familienhand lassen (entweder in Personalunion beim Unternehmer oder durch mehrere Familienmitglieder). Dies hat zur Folge, dass VR-Sitzungen in kleineren Betrieben teilweise am Küchentisch oder in der Pause stattfinden. Mittelunternehmen und einzelne v.a. grössere Kleinunternehmen haben externe Verwaltungsratsmitglieder, die das Unternehmen durch das Einbringen ihrer Expertise weiterbringen sollen (z.B. durch ihr Netzwerk, ihren rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Hintergrund). Sie nehmen im Verwaltungsrat Einsitz und bringen eine externe Sicht ein. Eine Ausnahme stellt sensiQoL dar, das bereits als Startup einen externen Verwaltungsrat aufweist.

5.2.5 Einfluss auf das Unternehmen

Leitbild und Strategie

Unternehmer beeinflussen den Charakter ihrer Firma in verschiedener Weise, unter anderem durch ihre Vorstellung, wie die Zukunft der Firma gestaltet werden soll, durch die Strategie des Unternehmens. Insbesondere bei Kleinstunternehmen wird die Strategie weniger formell behandelt, sondern eher mit operativen Elementen verbunden. So wird etwa die Ausgestaltung der nächsten Kollektion besprochen oder welche Produkte ins Sortiment eines Händlers genommen werden sollen. Von Vorteil zeigt sich die Nähe zu den Mitarbeitern, zum Markt und zu den Kunden, wodurch die Unternehmer viele nützliche Informationen bereits aus ihrem Unternehmensalltag haben (siehe Kapitel 5.3). Mittelunternehmen nutzen für die Strategiedebatte eher die Geschäftsleitungs- und VR-Sitzungen.

„Wir beschäftigten uns nur unregelmässig mit strategischen Zielen. Mal kurz nebenbei beim Kaffee oder mit dem VR über Mittag. Vielleicht gibt das zwei Stunden pro Monat, es ist aber wenig greifbar... Auch wenn unsere Mitarbeiter kaum in der Lage sind, das Firmenleitbild zu zitieren, bin ich dennoch überzeugt, dass sie danach arbeiten. Es wird von den Vorgesetzten mehr oder weniger bewusst vorgelebt."

Daniel Lanz, Lanz AG Bauunternehmung

„Kontinuierlich, zusätzlich setzen wir uns 4x pro Jahr in Strategieworkshops damit auseinander."

David Oberholzer, sensiQoL

„Wir beschäftigen uns dauernd mit unserem Leitbild. Gerade auch deshalb, weil diese Haltung in einer positiven Aussenwahrnehmung münden kann. Eine Tatsache, die ein Unternehmen und potentielle Mitarbeiter auch ausserhalb regulärer Jobausschreibungen zueinander führen kann."

Othmar Küng, Pixeldisko

Dominanz des Unternehmers

Der Unternehmer resp. die Unternehmerfamilie ist oftmals alleinige(r) Inhaber(in) des Unternehmens. Die Unternehmer üben durch die Personalunion als Geschäftsführer und Inhaber einen starken Einfluss auf das Unternehmen aus. Sie tragen je nach Rechtsform das volle persönliche finanzielle Risiko. Die Dominanz zeigt sich insbesondere bei der Entscheidungskompetenz und bei den eingenommenen Rollen im Betrieb. Auf der Hand liegt, dass in Mittelunternehmen (insbesondere in den grösseren) die Entscheidungskompetenz stark delegiert wird. So übernehmen ausgewählte Personen den Einkauf von Maschinen mit gewisser finanzieller Tragweite, wohingegen dies in Kleinst- und den meisten Kleinunternehmen vom Unternehmer übernommen wird.

„Die Firma ist wahrscheinlich zu stark von uns dominiert."

Dietrich Lüdi, LÜDI SWISS AG

„Ich stelle nur Leute ein, mit welchen ich gerne zusammenarbeite."

Die Rekrutierung und Entlassung von Mitarbeitern ist oftmals Angelegenheit der Unternehmer. Mit der Rekrutierung versuchen die Unternehmer Mitarbeiter zu finden, die zu ihrem Unternehmen passen. Die Kündigung wird als unbeliebte Tätigkeit dargestellt, für welche die Unternehmer die Verantwortung tragen.

„Ich stelle nur Leute ein, mit welchen ich gerne zusammenarbeite"
Daniel Lanz, Lanz AG Bauunternehmung

„Ich bin nicht der Abfallkübel der Firma."

Obwohl die Rekrutierungsgespräche ab einer gewissen Grösse nicht mehr durch den Unternehmer selbst durchgeführt werden, versucht Adrian Steiner von der Thermoplan AG trotzdem möglichst bei einem der letzten Gespräche kurz dabei zu sein. Bei Neuanstellungen wurde zudem von vielen Unternehmern das Mitspracherecht der Mitarbeiter genannt. D.h. wird ein zukünftiges Teammitglied ausgewählt, haben die Mitarbeiter ein Vetorecht. Bei Entlassungen entscheiden häufig die Unternehmer alleine, wobei in einzelnen Fällen auch die Mitarbeiter miteinbezogen werden, resp. in einzelnen Mittelunternehmen entscheiden sie sogar selbst (z.B. der Abteilungs- oder Bereichsleiter).

„Ich bin überzeugt, dass das Klima und die Zusammenarbeit geprägt sind durch die Auswahl der Leute und durch mein Vorbild."
Daniel Lanz, Lanz AG Bauunternehmung

„Jeder hat die Mitarbeiter, die er verdient."

Dazu fällt uns auch ein Spruch ein, den uns ein Unternehmer vor langer Zeit zugetragen hat: „Jeder hat die Mitarbeiter, die er verdient."

Das Unternehmen ist abhängig vom Unternehmer und somit ist dieser auch das grösste „Klumpenrisiko", wie in den Interviews angetönt wurde. Diesbezüglich gibt es Hilfsmittel: Es kann eine Stellvertreterregelung getroffen oder sogar ein Notfallplan geschrieben werden, der es ermöglicht, die Firma auch nach dem Ausfall des Unternehmers weiterführen zu können. Die Vorlage für einen solchen Notfallplan wird oft durch Treuhandunternehmen bereitgestellt. Eine Stellvertreterregelung bedingt aber Vertrauen und ein „Loslassen-können".

„Als Kleinunternehmen ist der Betrieb noch personenabhängiger und wird von den Mitarbeitern mitgeprägt."
Gabriela Baumann-Widmer
Haarstübli Damen- und Herrensalon

Lebenszyklusbetrachtete Herausforderungen

Dass der Unternehmeralltag nicht nur von Spass, sondern auch von grossen Herausforderungen geprägt ist, liegt auf der Hand. Zur Frage nach den grössten Herausforderungen kam in den Interviews die Rolle des Lebenszyklus zur Sprache. Während in der Gründungsphase die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, das Wachstum sowie die Umsatzgenerierung im Zentrum stehen, richtet sich die Energie in der Reifephase stärker auf die Führung der Mitarbeiter und die Entwicklung von entsprechenden Unternehmensstrukturen. In diesem Zusammenhang werden immer wieder kleinere Probleme angetönt, die häufig durch den Unternehmer gelöst werden müssen. Dazu fällt uns auch ein Spruch eines Unternehmers ein, der sich daran störte, dass alle Probleme der Mitarbeiter auf seinem Pult landeten: „Ich bin nicht der Abfallkübel der Firma". Er hat dies als Ausgangspunkt dafür genommen, dass er die Mitarbeiter jeweils dazu anhält, selbst einen Vorschlag zur Lösung ihres Problems zu bringen. Seine Erfahrungen damit sind bisher sehr gut.

Bei einzelnen Unternehmen steht die Nachfolgeregelung kurz vor der Türe oder ist bereits im Entwicklungsprozess, wodurch sie die Übergabe der Geschäftsleitung als die grösste Herausforderung ansehen.

„Meine grösste Herausforderung ist die Übergabe des Betriebes."
Leo Sutter-Signer, Café-Hotel Appenzell

	sensiQoL AG	Haarstübli Mosnang	Pixeldisko	Wattinger Schuhhaus	Robert Künzler AG	LÜDI SWISS AG	Hotel Rest. zur Linde, Teufen
Anzahl Kundenkontakte	3 Mal pro Woche	6–10 Kunden pro Tag	Einzelne Kunden-projekte	1–10 Kunden pro Tag	6 Mal pro Woche	5 bis 10 Mal pro Tag	Präsenz beim Früh-stück, am Mittag, beim Abendessen

	Lanz AG Bau-unternehmung	Café-Hotel Appenzell	Alpina Chur AG	Rohner Coiffure	Schällibaum AG	Thermoplan AG
Anzahl Kundenkontakte	5–10 Mal pro Tag	Begrüsst täglich 300–500 Gäste	2–3 pro Tag	Täglicher Kunden-kontakt innerhalb/ ausserhalb des Coiffeursalons	2–3 Kunden pro Tag	5–10 Gespräche pro Tag

Tabelle 20: Anzahl Kundenkontakte der interviewten Unternehmen

5.3 Kundennähe

Alle befragten Unternehmer haben täglichen Kontakt zu ihrer Kundschaft, wobei sich die Häufigkeit durchaus anhand der Branche und Betriebsgrösse unterscheidet. Insbesondere Unternehmen im B2B-Geschäft weisen in den betrachteten Firmen zahlenmässig weniger Kunden auf (siehe Tabelle 20) und haben somit auch weniger Kundenkontakt. Als Beispiel für die Kundennähe dient die Aussage von Herrn Künzler, der oft selbst das Telefon abnimmt und somit die erste Ansprechperson für die Kunden ist.

Einzelne Unternehmer von Kleinunternehmen betonten die Wichtigkeit von Kundenkontakten. Sie versuchen, so oft wie möglich an der Kundenfront zu sein, um den Puls des Marktes zu spüren und zu wissen, welche Produkte und Dienstleistungen eine hohe Nachfrage haben und welche einen weniger guten Absatz finden. Die Unternehmer erhalten dadurch ein direktes Feedback aus dem Verkauf und können somit auch die blanken Zahlen auf dem Papier besser beurteilen. Die Büroarbeit oder andere Tätigkeiten werden zu anderen Zeiten erledigt. Klar scheint, dass dadurch der Arbeitstag der Unternehmer verlängert wird.

„Tagsüber ist man bei den Kunden. Somit fallen weitere Geschäftstätigkeiten auf die Freizeit“

Roland Rohner
Haute Coiffure Roger Rohner AG Wil

Kurt Wattinger betont, dass reklamierende Kunden häufig den Chef sprechen möchten, um eine entsprechende Aufmerksamkeit zu erhalten. Auch wird betont, dass es wichtig ist, eine Stammkundschaft aufzubauen und zu pflegen. Durch persönliche Beziehungen zum Unternehmer oder zu den Mitarbeitern wird versucht, die Kunden zu begeistern. Was in KMU, insbesondere in kleineren Unternehmen, durchaus eine Rolle spielt, ist die Glaubwürdigkeit der Unternehmer, die hinter ihrem Unternehmen stehen. Es hat Symbolcharakter, wenn ein Kunde direkt mit dem Geschäftsinhaber kommuniziert verglichen mit einem Mitarbeiter einer grossen Unternehmung.

Täglichen Kundenkontakt. Puls des Marktes spüren.

5.4 Mitarbeiternähe

Bei der Mitarbeiternähe möchten wir zwei Faktoren unterscheiden, die in den Interviews immer wieder genannt wurden, die Führung und die Anzahl Hierarchiestufen.

5.4.1 Führung

Die Führung eines Betriebes hängt stark mit den Unternehmerpersönlichkeiten zusammen, die dadurch den Betrieb prägen, z.B. durch ihre Vorbildfunktion. Auch hier kommt die Affinität zu Menschen zum Tragen. Die Unternehmer betonen unisono die Wichtigkeit der Mitarbeiter für ihren Betrieb und somit auch die Personalführung.

„Eine Führungsperson braucht ein überdurchschnittliches Interesse an Menschen."
Othmar Küng, Pixeldisko

„Wenn man einen Betrieb haben möchte, muss man in erster Linie Leute führen können. Alles Weitere kann man delegieren."
Leo Sutter-Signer, Café-Hotel Appenzell

„Am Schluss steht und fällt alles mit den Mitarbeitern."
Daniel Lanz, Lanz AG Bauunternehmung

„Die Branche war mir damals egal ich wollte einfach führen."
Leo Sutter-Signer, Café-Hotel Appenzell

„Die grösste Herausforderung ist ein Arbeitsklima zu schaffen, das den Mitarbeitern Freude macht, im Betrieb zu arbeiten. Die Motivation schlägt sich auf die Qualität der Arbeit und schliesslich auf den Erfolg des Unternehmens nieder."
Ueli Schällibaum, Schällibaum AG Ingenieure

Aus den Interviews ergaben sich folgende Themenbereiche: Puls der Mitarbeiter spüren, emotionale Nähe, Vertrauen und Vorbild.

Verbesserungsmöglichkeiten durch Gespräche mit den Mitarbeitern sehen.

Puls der Mitarbeiter spüren

Wir fragten die Unternehmer, wie viele Male sie all ihre Mitarbeiter pro Woche sehen. In den meisten Fällen erhielten wir als Antwort: „täglich". Die Nähe zu den Mitarbeitern ist somit gross. Die Unternehmer gehen praktisch jeden Tag durch den Betrieb, um den Puls der Mitarbeiter zu spüren. Herr Sutter vom Café-Hotel Appenzell sieht den Sinn darin, die Mitarbeiter zu fragen, wie es ihnen geht und um gegebenenfalls darauf eingehen zu können. Adrian Steiner von Thermoplan AG, einer mittelgrossen Unternehmung, betont die Wichtigkeit, dass er mindestens einmal pro Woche durch den Betrieb geht, um alle Mitarbeiter zu sehen und zu spüren, wie es ihnen geht. Der Vergleich der Unternehmensgrösse zeigt auch, dass bei Mittel- und Grossunternehmen ein täglicher Kontakt zum ganzen Team schwieriger ist. Dabei führen die Unternehmer aus, dass sich durch Gespräche mit den Mitarbeitern durchaus Verbesserungsmöglichkeiten in den Prozessen, der Zusammenarbeit oder der Qualität der Leistungen ergeben können.

„Das Wichtigste in Sachen Führung ist, dass die Leute motiviert sind und Freude haben an der Arbeit."
David Oberholzer, sensiQoL

„Ich bin jeden Tag mindestens einmal in der Produktion und spreche mit meinen Mitarbeitern."
Dietrich Lüdi, LÜDI SWISS AG

„Dass unsere Kunden mit uns zufrieden sind. Dazu braucht es vor allem auch zufriedene Mitarbeiter."
Dietrich Lüdi, LÜDI SWISS AG

Emotionale Nähe und Distanz

Die Nähe zu den Mitarbeitern zeigt sich aber auch in der emotionalen Distanz/Nähe zu den Mitarbeitern. So betont Frau Lanker, dass der private Umgang mit Mitarbeitern mit der Grösse des Unternehmens unterschiedlich gehandhabt wird. Es soll vermieden werden, dass sich Mitarbeiter zu wenig bevorzugt fühlen. Dies ist bei grösseren KMU sicher schwieriger als in Kleinstunternehmen (nur schon aufgrund der erhöhten Mitarbeiterzahl).

Den Mitarbeitern vertrauen

Es ist klar, dass es Vertrauen braucht, wenn die Geschicke über das eigene Geld einer anderen Person anvertraut werden. So verhält es sich, wenn Unternehmer delegieren, denn vielfach ist es ihr persönliches Geld, das in der Firma investiert ist. Dass dieser Schritt der Delegation insbesondere während des Unternehmenswachstums oft als richtig erachtet wird, zeigt die Aussage von Herrn Zisler, der die Mitarbeiter möglichst stark befähigt, damit sie immer mehr Aufgaben übernehmen können. Somit ist es ihm und seiner Frau auch seit einigen Jahren möglich, mehrere Wochen mit gutem Gewissen in die Ferien zu gehen.

Führen über Vorbildfunktion.

Vorbildfunktion

Von verschiedenen Unternehmern wurde angegeben, dass die Vorbildfunktion ein wichtiger Aspekt der Führung ist. Erstens beobachten und registrieren die Mitarbeiter das Verhalten des Unternehmers im Umgang mit anderen Mitarbeitern oder Kunden und zweitens erhalten sie durch die Handlungen (oder „Nicht-Handlungen") der Unternehmer eine

Richtlinie für das eigene Handeln. Daniel Lanz von der Lanz AG Bauunternehmung meinte, dass er dadurch auf die Mitarbeiter einwirken kann, wenn er signalisiert, welches Verhalten er duldet und welches nicht. So führte er aus, dass er in einem Fall einen Polier zurechtwies, der einen Maurer beschimpft hatte. Ein solches Verhalten duldete er nicht und er setzte somit auch den anderen Mitarbeitern ein Zeichen mit dieser Handlung.

„Führen über Vorbildfunktion."
Ueli Schällibaum, Schällibaum Ingenieure AG

„Ich bin überzeugt, dass das Klima und die Zusammenarbeit geprägt sind durch die Auswahl der Leute und durch mein Vorbild."
Daniel Lanz, Lanz AG Bauunternehmung

5.4.2 Anzahl Hierarchiestufen

Wir fragten die Unternehmer nach den Anzahl Hierarchiestufen. Unternehmer wurden ausgewählt, die gerade kürzlich ein solches Wachstum erlebten und ihre Unternehmensstrukturen anpassten. Bei Kleinstunternehmen (je nach Branche bei ca. bis 5–15 Mitarbeiter) sind zwei Hierarchiestufen vorhanden: der Unternehmer und die Mitarbeiter (allenfalls werden die Lehrlinge zu einer dritten Stufe gezählt). Danach folgte oft eine weitere Hierarchiestufe, indem einzelnen Führungspersonen eine Abteilung zugewiesen wurde (Abteilungsleiter). Mit etwa 50–100 Personen wurde eine Geschäftsleitung eingesetzt, die aus Bereichsleitern oder Abteilungsleitern (je nach Strukturierung) bestand.

Wir möchten zu diesem Thema auch die Sicht der Mitarbeiter einnehmen, indem ihre Aufstiegschancen betrachtet werden.

Aufstiegschancen der Mitarbeiter

Die geringe Anzahl Hierarchiestufen hat einen Nachteil für den Karrierepfad von Mitarbeitern. Im Vergleich zu Grossunternehmen sind die Karrieremöglichkeiten in KMU begrenzt (aufgrund der überschaubaren Hierarchiestufen und begrenzten Geschäftsfeldern). Wachsen Unternehmen, können den Mitarbeitern immer wieder neue Karrieremöglichkeiten geboten werden. Des Weiteren kann es einschränkend wirken, dass KMU häufig keine spezialisierte HR-Abteilung aufweisen. Die Personalförderung ist somit wenig strukturiert und läuft in Gefahr nicht umgesetzt zu werden. Besonders in Kleinstbetrieben nimmt diese Rolle der Unternehmer ein, der bereits viele andere Rollen in sich vereint. Abschliessend lässt sich zur Personalentwicklung sagen, dass die Persönlichkeit des Unternehmers eine grosse Rolle spielt: sie kann durch seine Glaubwürdigkeit und seine Motivationsfähigkeit förderlich sein gegenüber den Mitarbeitern. Sie kann aber auch nachteilig sein, falls der Unternehmer für die Förderung seiner Mitarbeiter keine Zeit haben sollte.

Geringe Aufstiegschancen für Mitarbeiter.

Allgemein lässt sich sagen, dass Mitarbeiter in Kleinbetrieben in bestimmten befragten Unternehmen eine stärkere Allrounder-Rolle einnehmen als etwa in grösseren Betrieben, bei denen spezialisierte Abteilungen diese Rolle übernehmen.

Veränderung in den Hierarchiestufen.

5.5 Grad an Formalisierung

Auch beim Formalisierungsgrad können Unterschiede erkannt werden zwischen Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen. Wir haben dazu die Unternehmer nach den Anzahl Sitzungen, der Notwendigkeit von Regelungen oder den Einsatz von Controllinginstrumenten befragt. Abschliessen möchten wir das Kapitel mit einer kritischen Betrachtung von Regulierungen.

Sitzungen

Insbesondere wurde angegeben, dass in Kleinstbetrieben die Notwendigkeit von Informationssitzungen eher klein ist. Denn die Mitarbeiter haben oft einen guten Überblick über die Geschehnisse der Firma, wodurch Sitzungen weniger regelmässig oder bilateral abgehalten werden können. Je grösser ein Unternehmen, desto eher nimmt tendenziell auch die Anzahl Sitzungen zu. Allgemein kann durchaus kritisch reflektiert werden: Wie viele Sitzungen sind wirklich notwendig? Sind meine Mitarbeiter wirklich gut informiert oder bräuchte es einen zusätzlichen formellen Austausch?

Regeln der Zusammenarbeit werden mit wachsender Betriebsgrösse formeller.

Formelle Regeln

Des Weiteren macht eine bestimmte Grösse Regelungen notwendig, um erstens eine faire Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern zu ermöglichen oder zweitens eine einheitliche Leistung für den Kunden zu gewährleisten. So hat Roland Rohner im Laufe des Unternehmenswachstums ein Handbuch geschrieben, um den Kundenservice, das Verhalten im Verkaufsgespräch sowie die Zusammenarbeit im Team zu regeln. Einige Unternehmen sind ISO-zertifiziert und halten auch die Unternehmensziele schriftlich fest.

„Je mehr das Unternehmen wächst, desto wichtiger wird ein Handbuch. Die kontinuierliche Umsetzung dieser Regelungen muss kontrolliert und eingeübt werden."

Roland Rohner
Haute Coiffure Roger Rohner AG Wil

Übersicht über Finanzen

Zusätzliche Regulierungen kosten Zeit.

In Bezug auf die Übersicht über die finanzielle Situation des Unternehmens zeigte etwa eine Kurzumfrage bei 9 kleinen und mittleren Gipserunternehmern, dass neben der Nachkalkulation von Projekten (Vergleich Offertstunden und -material und IST-Ausführung) auch die Betrachtung der Kontostände, der geplante Umsatz oder die Überprüfung der Debitoren wichtig war. In eher grösseren Kleinunternehmen wurde auch ein Budget erstellt, das mit den IST-Zahlen verglichen wurde. Dieses Budget wurde teilweise als Finanzplan oder als Liquiditätsplan erstellt.

„Ich kenne von jeder Baustelle den erwirtschafteten Deckungsbeitrag."

Daniel Lanz, Lanz AG Bauunternehmung

Dass die Strukturiertheit mit der Grösse zunimmt oder besser gesagt zunehmen sollte, zeigen verschiedene Interviews mit Unternehmern, die Erfahrungen mit Wachstum haben.

„Ab 50 Mitarbeitern wird eine Ressourcenplanung notwendig."

Ueli Schällibaum, Schällibaum Ingenieure AG

Entscheide sind schnell umsetzbar, da in Kleinbetrieben wenig Hierarchiestufen über ihre Meinung befragt werden müssen. Der Unternehmer kann sofort entschieden und die Mannschaft kann dies entsprechend umsetzen. Nachteilig kann es sein, wenn durch die Schnelligkeit der Entscheidfindung wichtige Informationen nicht einfliessen, die wahrscheinlich bei grösseren Betrieben durch die Diskussion in verschiedenen Gremien auftauchen würden. Dazu meinte ein Unternehmer: „Lieber treffe ich Entscheide und einzelne davon falsch, als gar keine Entscheide zu treffen"

„Wir können Entscheide innerhalb von Minuten treffen und umsetzen."

Dietrich Lüdi, LÜDI SWISS AG

Regulierungen

Die gesetzlichen Änderungen erfordern von den Unternehmern, dass sie sich mit diesen auseinandersetzen. In grösseren Betrieben übernehmen diese Rolle oft spezialisierte Mitarbeiter, wohingegen in Kleinbetrieben dies meist am Chef hängenbleibt. Da der Unternehmer häufig selbst operativ tätig ist, wird er mit jeder Stunde, die er sich mit gesetzlich bedingter Administration beschäftigt, beim Kunden fehlen und somit weniger Umsatz generieren. D.h. prozentual wird der Kleinbetrieb oft mehr durch administrative Belastungen gefordert: nicht nur zeitlich, sondern auch bzgl. dem Wissen, das er sich mühsam aneignen muss, da Spezialisten im Betrieb fehlen.

Verständlich ist deshalb die Forderung, dass die Politik diesen Umstand weiter miteinbezieht und den Kleinbetrieben nicht durch kompliziertere Regelungen erstens die Freude an der Geschäftstätigkeit nimmt und zweitens die Fixkosten nicht unnötig in die Höhe treibt. Denn diese erhöhten Fixkosten können das finanzielle Überleben dieser Kleinst- und Kleinbetriebe in Frage stellen.

Zudem beobachten wir, dass KMU in der Zusammenarbeit mit Grossunternehmen kompliziertere Vertragswerke erhalten, die ihnen mehr Zeit und rechtliches Know-how abverlangen. Auch dies steigert die administrativen Kosten, die es zu bewältigen gibt.

5.6 Vernetzung

Die Notwendigkeit der (regionalen) Vernetzung der Unternehmer hängt von der geographischen Grösse des eigenen Zielmarktes ab. Bei regional tätigen KMU sind die Netzwerke stark regionaler Natur, wohingegen global tätige Unternehmen versuchen, z.B. die internationale Kundschaft in gewissen Abständen zu besuchen. Des Weiteren sind einzelne Unternehmer Mitglied in Service Clubs (z.B. Rotary) oder Berufsverbänden, um sich mit Gleichgesinnten austauschen zu können, den Puls zu spüren und neue Ideen zu erhalten. Einzelne Unternehmer betonen, dass die Mitgliedschaft in Freizeitvereinen oder der Politik nur zu einem gewissen Grad (wenn überhaupt) aufgrund des Geschäftes eingegangen wurden, sondern insbesondere weil die Tätigkeit Spass mache (z.B. Feuerwehr, Parlament etc.). Insgesamt spielte die Vernetzung eine weniger starke Rolle als von uns angenommen.

„Im Gastgewerbe bekommt man ein super Netzwerk."
Julia Lanker, Hotel Restaurant zur Linde

„An Vereinen nehme ich teil, weil es mir gefällt, und nicht um Kunden zu finden."
Gabriela Baumann-Widmer
Haarstübli Damen- und Herrensalon

5.7 Innovation und Flexibilität / Agilität

Zu dieser Thematik wurden in den Interviews die Flexibilität, die Haltung gegenüber Innovationen sowie die Schwierigkeiten bei der Umsetzung angetönt.

Flexibilität

„Be smart and punch", so könnten die Möglichkeiten von KMU bezeichnet werden. Denn: KMU betonen, dass sie relativ schnell auf Marktveränderungen reagieren können. Wenn ein Mitarbeiter eine Idee hat, dann wird sie sofort umgesetzt, sofern der Unternehmer davon überzeugt werden kann. Diese grosse Flexibilität kommt daher, dass die Unternehmen weniger Hierarchiestufen und kurze Kommunikationswege haben (siehe Kapitel 5.5). Einzelne Unternehmer erklären, dass Innovationen stark mitarbeitergetrieben sind. Beispielsweise kann ein neuer Geschäftsbereich entwickelt werden in Konformität mit den Unternehmenszielen, wenn ein neuer Mitarbeiter ein gewisses technisches Know-how mitbringt.

„Wir können Entscheide innerhalb von Minuten treffen und umsetzen – das ist unsere grosse Stärke."
Dietrich Lüdi, LÜDI SWISS AG

Kurze Kommunikationswege und grosse Flexibilität.

Haltung gegenüber Innovationen

Dass Unternehmen zwingend innovativ sein müssen, wird aber auch kritisiert. Dies äussert sich in der Haltung der Unternehmer gegenüber Innovationen. So durften wir in einer anderen Untersuchung zwei Unternehmer von Apotheken (20 und 50 Mitarbeiter) interviewen. Beide sind finanziell sehr erfolgreich und sind in derselben Stadt tätig. Der eine Unternehmer betont die Wichtigkeit, stets mit offenen Augen und Ohren durch die Welt zu gehen, um neue Produkte und Dienstleistungen für seine Kunden zu finden und diese auch auszuprobieren. Der andere Unternehmer nimmt neue Produkte erst dann ins Sortiment, wenn sich ein Erfolg bei seinen Mitbewerbern mit diesen Produkten zeigt. Dazu fragt er seine Lieferanten immer wieder, wie gut gewisse Produkte verkauft werden, damit die Erfolgsprodukte ins Sortiment genommen werden können. Die Haltung gegenüber Innovationen wirkt sich somit auf die Handlungen aus.

Augen und Ohren für Innovationen offen halten oder lieber kein Risiko eingehen?

Innovationen wurden von David Oberholzer von sensiQoL AG als sehr bedeutend eingeschätzt, da in der Anfangsphase eines Startups die Leistungen kontinuierlich an den Markt angepasst werden müssen. Dies beinhaltete auch die Anpassung an gesetzliche Veränderungen. Gerade durch die Nähe zu den Kunden und zum Markt können Unternehmer in KMU die Bedürfnisse oft gut einschätzen.

„Wir passen unsere Produkte kontinuierlich an die Bedürfnisse der Kunden an."
David Oberholzer, sensiQoL

Schwierigkeit der Umsetzung von Innovationen

Aus anderen Studien (z.B. Fust, 2012) und unseren Weiterbildungen hören wir immer wieder von Unternehmern, dass die Umsetzung von Innovationen herausfordernd ist. Die Unternehmer (insbesondere Kleinunternehmen) haben etwa die Aufgabe Projekte zu akquirieren, damit die Mitarbeiter in den nächsten Wochen genügend Arbeit haben. Neben dieser den Tag ausfüllenden Tätigkeit sollen sie auch noch innovativ sein? Dazu bleibt oft keine Zeit. Dies scheint die grosse Herausforderung zu sein, dass neben den vielseitigen Aufgaben im Tagesgeschäft auch Zeit für innovative Themen oder die intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens gefunden wird. In einzelnen Beispielen hat sich die Umsetzung auf die Freizeit der Unternehmer gelegt.

Wegen Alltagstätigkeiten keine Zeit für die Umsetzung von Innovationen.

5.8 Klumpenrisiko

Ein Klumpenrisiko ist die Gefahr, dass ein Ausfall von (wenigen) Kunden, Schlüsselpersonen im Betrieb oder z.B. von Finanzquellen gravierende Konsequenzen auf das Wohl des Betriebes hat.

Der Unternehmer als „Klumpenrisiko".

Unternehmer und Schlüsselmitarbeiter

Praktisch alle Unternehmer betonten, dass der Unternehmer das grösste Klumpenrisiko ist. Was passiert – im schlimmsten Falle –, falls dem Unternehmer etwas zustossen sollte? Dazu könnte etwa ein Notfallordner helfen, der die Schritte in solchen Fällen regelt, damit die Firma handlungsfähig bleibt. Auch wurde angesprochen, dass Schlüsselpersonen im Betrieb ein Klumpenrisiko sein können. Die Unternehmer betonen die Wichtigkeit, die Mitarbeiter gut zu behandeln, damit die Ausfälle und die Fluktuationen gering gehalten werden können. Fallen Schlüsselmitarbeiter aus, so wird jeweils ein Weg gefunden, um damit möglichst gut umgehen zu können. So übernimmt in solchen Situationen oft der Unternehmer oder die Unternehmerfamilie einen Teil dieser Arbeit, wobei auch von den Mitarbeitern eine gewisse Flexibilität gefordert wird.

Streben nach Unabhängigkeit.

Kunden

Überraschenderweise rapportierten die wenigsten Unternehmer ein Klumpenrisiko bei ihren Kunden. In B2B-Betrieben gab es einzelne Unternehmer, die davon sprachen, wohingegen in B2C-Betrieben keine solche Angabe gemacht wurde.

„Wir schätzen die Vorteile einer Zusammenarbeit mit einem Grosskunden mehr, als dass wir uns durch das daraus resultierende Klumpenrisiko nervös machen lassen."

Othmar Küng, Pixeldisko

Investitionsprojekte und Finanzen

Bei den Finanzen hatten wir zum einen die Aussage, dass aufgrund der langjährigen Markttätigkeit ein gewisses finanzielles Polster vorhanden sei und deshalb das Klumpenrisiko von Investitionsprojekten als eher gering angeschaut wurde. Zum anderen gaben die Betriebe an, dass ein Scheitern der Projekte zwar nicht lebensbedrohlich sein werde, aber auch nicht ohne Probleme weggesteckt werden könne. Investitionen binden finanzielle Mittel, die allenfalls für die Geschäftstätigkeit fehlen können.

„Die Tatsache, dass wir kein quantitatives Wachstum anstreben, ist einer der Gründe, weshalb die Liquidität für unsere Firma kein Problem ist."

Daniel Lanz, Lanz AG Bauunternehmung

5.9 Unabhängigkeit / Selbständigkeit

Die Unternehmer betonten die Wichtigkeit der Unabhängigkeit von weiteren Geldgebern, um Entscheide schnell durchsetzen zu können, handlungsfähig zu bleiben und Freiheiten geniessen zu können. Viele sind komplett eigenfinanziert, aber einzelne Unternehmen sind durchaus auf langfristiges Fremdkapital angewiesen. Die Wichtigkeit der finanziellen Sicherheit lässt sich aus unserer Erfahrung mit Finanzabschlüssen in der Baubranche bestätigen: Die untersuchten Unternehmen weisen im Durchschnitt einen relativ hohen Eigenfinanzierungsgrad (Eigenkapital geteilt durch Gesamtvermögen) aus und in Diskussionen wird die Wichtigkeit dieser Sicherheit auch unterstrichen, damit die Unternehmer in schlechten Zeiten davon profitieren können.

Das Eigentum der betrachteten Unternehmen war in den allermeisten Fällen in der Hand des Unternehmers oder der Unternehmerfamilie. In den Interviews haben wir die Wichtigkeit dieses Unabhängigkeitsdenkens und den Stolz auf diese Unabhängigkeit gespürt.

Wie es ein Unternehmer darstellte, sind langfristige Investitionen gut möglich (5–10 Jahre), da nicht auf eine kurzfristige Rendite geachtet werden muss im Vergleich zu börsenkotierten Unternehmen, die den Regeln des Aktienmarktes unterworfen sind.

„In einer Gründungsphase sind Umsatzgenerierung und Erfolgserlebnisse entscheidend."

David Oberholzer, sensiQoL

„Solange wir uns 100% mit dem Unternehmen identifizieren können, funktioniert es."

Kurt Wattinger, Wattinger Schuhhaus

Aus einzelnen Interviews kam auch heraus, dass ständige Investitionen (z.B. in die Infrastruktur, in die Mitarbeiter, in neue Technologien etc.) gefordert sind, um mit dem Markt mithalten zu können.

5.10 Fazit: Stärken und Schwächen von KMU

Als Zusammenfassung zeigt die folgende Übersicht tabellarisch die qualitativen Stärken und Schwächen der KMU.

Stärken:

- Flexibilität bei Veränderungen (falls im Gusto des Unternehmers)
- Markt- und Mitarbeiternähe des Unternehmers
- Glaubwürdigkeit des Unternehmers als Inhaber
- Tiefer Formalisierungsgrad und dadurch Schnelligkeit in den Entscheiden
- In Nischen tätig, die für Grossunternehmen weniger zentral sind.

Schwächen:

- Fehlende Marktmacht (behebbar z.B. durch Einkaufsgenossenschaft)
- Häufig beschränkte Ressourcen (Anzahl Mitarbeiter, finanzielle Mittel)
- Teilweise Klumpenrisiko (Schlüsselmitarbeiter, Unternehmer, Finanzen und teilweise auch Kunden)
- Wenig Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter

6 Schlussbetrachtung

Die Wichtigkeit der KMU für die Schweizer Wirtschaft zeigt sich in ihrer grossen Anzahl in allen Sektoren und Kantonen. Diese Relevanz begründet unser Bestreben, das Wesen der KMU besser verstehen zu wollen. Wir möchten uns hier auf einzelne Aspekte konzentrieren, um den Unternehmern, der Politik und den Beratern von KMU einen Mehrwert bieten zu können.

Unternehmer

Die unterschiedliche Ausgestaltung des Arbeitsalltages und der Aufgaben der interviewten Unternehmer zeigt, dass der unternehmerische Gestaltungsspielraum gross ist. Der Unternehmer kann sich somit die Frage stellen, welche Aufgaben zwingend durch ihn zu erfüllen sind und welche er delegieren oder ausgliedern soll. Dieser Entscheid kann dabei auch auf der Überlegung gründen, welche Tätigkeiten er mit Freude ausübt und welche nicht. Gerade diese Gestaltungsfreiheit ist laut den Interviews einer der Hauptgründe, warum Unternehmer selbständig sind.

Zweitens stellt sich die Frage, wie der Unternehmer vor wichtigen unternehmerischen Entscheiden andere Meinungen einholen kann. Für gewisse Fragen scheint die Diskussion mit Mitarbeitern weniger geeignet zu sein (z.B. finanzielle Fragen). Nun, mit wem können sich die Unternehmer dazu austauschen? In den Interviews haben wir einzelne Möglichkeiten gehört, z.B. Diskussionen mit vertrauenswürdigen Unternehmerkollegen im informellen Rahmen oder in Erfahrungsaustauschgruppen sowie der Austausch mit Treuhändern oder weiteren Beratern.

Drittens gaben die Unternehmer an, sie selbst seien das grösste „Klumpenrisiko". Handlungsmöglichkeiten könnten sein, dass die Verantwortung auf mehrere Köpfe verteilt, eine Nachfolgeregelung in Betracht gezogen, eine Stellvertreterregelung getroffen oder ein Notfallordner mit den wichtigsten Passwörtern und Dokumenten erstellt wird.

Schliesslich ändern sich die Anforderungen an die Geschäftsführung, wenn das Unternehmen wächst. Somit stellt sich die Frage, wie die Organisationsstrukturen angepasst werden sollen, welche Regelungen notwendig sind und wie die eigene unternehmerische Tätigkeit gestaltet werden soll.

Politik

Die gestalterische Freiheit ist ein zentraler Motivationsfaktor der Unternehmer, sich unternehmerisch zu betätigen. Eingriffe, die diesen unternehmerischen Handlungsspielraum beeinträchtigen, werden als störend empfunden. Mit anderen Worten können zu starke reglementarische Eingriffe in die unternehmerische Freiheit das Leben der Unternehmer erschweren. Es ist somit wichtig, unnötige bürokratische Eingriffe oder administrative Belastungen (z.B. neue Verordnungen) zu verhindern. Wir sind überzeugt, dass ein entsprechendes Verständnis den Wirtschaftsstandort Schweiz stärkt und die Motivation unternehmerisch tätig zu sein vergrössert.

Die Bürokratisierung und Formalisierung muss jedoch nicht zwingend nur vom Gesetzgeber kommen, sondern auch von Kunden oder Lieferanten. Wir beobachten, dass in der Zusammenarbeit mit sehr formellen Organisationen vermehrt Formalismus aufgebaut wird. Vertragswerke, welche die Zusammenarbeit von Partnerunternehmen regeln (z.B. Werksverträge im Bauwesen), werden umfangreicher und komplizierter. Der Unternehmer braucht dadurch mehr Zeit, um diese Dokumente zu studieren und muss sich das dafür notwendige rechtliche Know-how beschaffen.

Diese Tendenz trübt nicht nur den gestalterischen Freiraum der Unternehmer, sondern wendet sie auch von ihrer eigentlichen Tätigkeit ab: dem Kunden einen Mehrwert zu schaffen.

Berater

Uns fallen drei Aspekte auf, die für Berater von KMU wichtig sein könnten. Erstens bevorzugen die meisten KMU pragmatische Lösungen, da sie selbst wenig Strukturen und festgeschriebene Prozesse aufweisen. Im Vordergrund steht somit die Umsetzung der Lösung ohne grossen Formalismus und administrativen Aufwand. Förderlich ist in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit mit dem Unternehmer selbst, da dadurch die Entscheide direkt umgesetzt werden können.

Zweitens sind die finanziellen Mittel in KMU häufig geringer als in grösseren Betrieben. Entsprechende Lösungen durch Berater sollen somit einen Nutzen bieten, der mit überschaubaren Kosten verbunden ist.

Drittens ist auf die Sprache im Umgang mit Unternehmern zu achten, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Da Unternehmer insbesondere in Kleinstunternehmen Allrounder sind, ist für den Berater ein breites betriebswirtschaftliches und fachliches Wissen notwendig, um den Sachverhalt besser verstehen zu können. So kann sich ein auf den ersten Blick als Personalangelegenheit „getarntes" Problem als grundlegende strategische Thematik entpuppen. Um dies zu erkennen ist ein breites Wissen des Beraters förderlich.

Zusammenfassend hoffen wir, dass wir mit dieser Studie verschiedenen Anspruchsgruppen das Wesen von KMU beleuchten und ein besseres Verständnis dafür bieten konnten.

7 Anhang I

7.1 Auswahl der Unternehmen für die qualitative Untersuchung

Die Unternehmen wurden anhand ihrer Grösse und der Branche ausgesucht. Es wurden bewusst Unternehmen derselben Branche mit unterschiedlicher Grösse ausgewählt, um Unterschiede erkennen zu können.

7.2 Interviews

Die semistrukturierten Interviews wurden anhand von Erkenntnissen bisheriger Forschung strukturiert und mit den Unternehmerinnen, Unternehmer und/oder Geschäftsführer geführt. Die Interviewfragen sind im folgendem Unterkapitel aufgelistet. Dazu wurden in den Interviews jeweils einzelne besonders interessante Aspekte vertieft. Die Interviews wurden zum Grossteil telefonisch durchgeführt, aufgenommen, zusammengefasst und anschliessend anhand der Methodik der Kategorisierung und Mustererkennung (Yin, 1994) ausgewertet.

7.3 Interviewleitfaden

Nachfolgend ist ein Auszug aus dem Interviewleitfaden angegeben.

Einführende Fragen:

- Gründung
- Anzahl Mitarbeiter
- Branche
- Anzahl Hierarchiestufen
- Beruflicher Werdegang

Alltagsfragen:

- Wie sehen Ihre Aufgaben an einem durchschnittlichen Tag aus?
- Wie viel arbeiten Sie operativ in Kundenprojekten mit (in % der Gesamtstunden)?
- Wie viel führen Sie (in % der Gesamtstunden)?
- Wie viel Zeit investieren Sie in administrative Tätigkeiten (in % der Gesamtstunden)?
- Wie viele Male beschäftigen Sie sich mit der Strategie/der Zukunft der Firma?

Nähe zur Kundschaft

- Wie häufig haben Sie Kontakt zur Kundschaft (pro Tag/Jahr)?

Nähe zu den Mitarbeitern

- Wie oft sehen Sie alle Mitarbeiter in der Woche?
- Wer entscheidet über die Anstellung/Kündigung von Mitarbeitern?

Innovation/Flexibilität

- Wie flexibel können Sie auf Umweltveränderungen/Marktveränderungen reagieren?
- Wie äussert sich dies?

Unternehmer-/Inhaberdominanz

- Wie stark ist das Unternehmen durch Sie geprägt?
- Bei welchen Entscheidungen entscheiden Sie, wann Ihre Mitarbeiter?

Formalisierung

- Wie viele Sitzungen haben Sie mit Ihren Mitarbeitern?
- Wie stark sind die Arbeitsabläufe geregelt?
- Wie festgeschrieben sind die Strukturen und Arbeitsabläufe in Ihrem Betrieb?
- Wie erhalten Sie eine Übersicht, wie es der Firma finanziell geht?
- Haben Sie die Unternehmensziele und Visionen niedergeschrieben?

Klumpenrisiko

- Wie schätzen Sie das Klumpenrisiko ein [in Bezug auf die Finanzen (z.B. Projekte, die nicht rentieren), Kunden (wenige Kunden, die viel Umsatz bringen), Schlüsselpersonen (Mitarbeiter) und Fehler in den Projekten]?
- Wie entscheidend ist für Sie der Erfolg von laufenden Investitionsprojekten?

Finanzielle Unabhängigkeit

- Wie abhängig sind Sie von externen Geldgebern?

Wachstum:

- Wie wichtig ist Wachstum für Sie?
- Mit wie vielen Mitarbeitern wurden neue Hierarchiestufen notwendig?
- Wieso haben Sie dies gemacht?
- Welche Herausforderungen gab es im Wachstum?
- Was hat sich für Sie mit dem Wachstum verändert (Kundennähe, Mitarbeiternähe, Formalisierung, Aufgabentätigkeit)?
- Worin lagen für Sie die Vorteile der einzelnen Unternehmensgrössen, die Sie miterleben durften?

Schluss:

- Welches sind die grössten Herausforderungen für Sie als Unternehmer?
- Was ist für Sie das Wichtigste in Bezug auf die Führung Ihres Unternehmens?
- Was macht Ihnen Spass an der Arbeit?
- Wurde Ihrer Meinung nach etwas nicht angesprochen, das Sie gerne noch adressieren möchten?

7.4 Links zu internationalen KMU-Forschungseinrichtungen

- Deutschland: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/
- Österreich: Institut für KMU-Management http://www.wu.ac.at/kmu und KMU Forschung Austria http://www.kmuforschung.at
- England: The Small Business Research Centre (SBRC) at Kingston Business School http://business.kingston.ac.uk/research/research-centres/small-business-research-centre
- USA: U.S. Small Business Administration http://www.sba.gov

7.5 Rückfragen / Feedback

Haben Sie Fragen zu unserer Studie oder möchten Sie gerne einen Verbesserungshinweis für zukünftige Studien anbringen? Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung.

7.6 Dank

Wir danken allen Unternehmerinnen und Unternehmern, die uns Ihre Zeit für die Interviews zur Verfügung gestellt haben. Zudem danken wir Martin Keller für seine wertvolle Hilfe im Zusammenhang mit der Erstellung dieser Studie und allen weiteren Personen, die uns mit wichtigen Hinweisen geholfen haben, die Studie zu verbessern: Sandra Kathriner, Sandro Keller und Walter Weber.

8 Anhang II: Abbildungen und Tabellen

8.1 Entwicklung der Firmen im 1. Sektor

Anzahl Unternehmen im 1. Sektor					Veränderung zu 2012		
Kantone	2000	2004	2008	2012	seit 2000	seit 2004	seit 2008
BE	14150	13040	12424	11505	–19%	–12%	–7%
LU	5779	5461	5184	4910	–15%	–10%	–5%
SG	5459	5052	4705	4362	–20%	–14%	–7%
VD	5089	4640	4336	3945	–22%	–15%	–9%
ZH	4746	4261	4092	3824	–19%	–10%	–7%
VS	5401	4738	4264	3635	–33%	–23%	–15%
AG	4265	3834	3808	3594	–16%	–6%	–6%
FR	3804	3546	3312	3033	–20%	–14%	–8%
TG	3423	3190	2996	2832	–17%	–11%	–5%
GR	3304	2970	2769	2538	–23%	–15%	–8%
SZ	1985	1854	1751	1694	–15%	–9%	–3%
SO	1806	1682	1624	1508	–17%	–10%	–7%
TI	1508	1167	1096	1178	–22%	1%	7%
JU	1228	1130	1136	1081	–12%	–4%	–5%
BL	1176	1053	1013	965	–18%	–8%	–5%
NE	1165	1028	950	877	–25%	–15%	–8%
AR	947	888	816	770	–19%	–13%	–6%
OW	839	781	734	693	–17%	–11%	–6%
UR	801	732	680	622	–22%	–15%	–9%
SH	738	690	648	605	–18%	–12%	–7%
ZG	676	641	607	595	–12%	–7%	–2%
AI	652	604	549	513	–21%	–15%	–7%
NW	579	538	511	484	–16%	–10%	–5%
GE	488	465	440	405	–17%	–13%	–8%
GL	508	464	434	394	–22%	–15%	–9%
BS	21	17	15	13	–38%	–24%	–13%
Schweiz total	**70537**	**64466**	**60894**	**56575**	**–20%**	**–12%**	**–7%**

Tabelle 21: Entwicklung der Unternehmen im 1. Sektor (Daten des BfS, 2013b)

8.2 Durchschnittliche Anzahl Beschäftigte in den Kantonen

Kanton	Beschäftigte (VZÄ) pro Unternehmen
Appenzell Innerrhoden	8.3
Schwyz	9.1
Appenzell Ausserrhoden	10.1
Graubünden	10.1
Waadt	10.3
Wallis	11.5
Nidwalden	12.0
Genf	12.4
Bern	12.6
Tessin	13.3
Thurgau	13.4
Zürich	13.4
Schweiz	13.7
Zug	13.9
Obwalden	14.4
Jura	14.7
Luzern	14.7
Basel-Landschaft	14.9
Solothurn	15.2
St.Gallen	15.3
Freiburg	15.4
Schaffhausen	15.6
Aargau	15.8
Glarus	16.0
Neuenburg	16.1
Uri	17.5
Basel-Stadt	32.9

Tabelle 22: Anzahl Beschäftigte pro Unternehmen im 2. Sektor 2008 nach Kanton (Daten des BfS, 2013a)

Kanton	Beschäftigte (VZÄ) pro Unternehmen
Appenzell Ausserrhoden	4.4
Glarus	4.8
Appenzell Innerrhoden	5.1
Jura	5.3
Nidwalden	5.3
Obwalden	5.4
Schwyz	5.4
Thurgau	5.6
Schaffhausen	5.7
Zug	5.8
Uri	6.0
Tessin	6.1
Wallis	6.1
Neuenburg	6.2
Freiburg	6.2
Aargau	6.4
Graubünden	6.6
Solothurn	6.6
St.Gallen	7.1
Basel-Landschaft	7.7
Waadt	7.8
Schweiz	8.3
Luzern	8.4
Genf	8.8
Zürich	10.4
Bern	11.0
Basel-Stadt	17.4

Tabelle 23: Beschäftigte pro Unternehmen im 3. Sektor 2008 nach Kanton (Daten des BfS, 2013a)

8.2.1 Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl Mitarbeiter pro Branche

Bezeichnung Branche (inkl. NOGA-Nr.)	1995	2001	2005	2008
74 Sonst. freiberufliche Tätigkeiten	2.8	2.5	2.3	2.1
96 Erbringung v. sonst. Dienstleistungen	2.6	2.5	2.5	2.5
70 Unternehmensberatung	3.9	4.0	4.3	4.1
69 Rechts- & Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	4.1	4.0	4.0	4.2
68 Immobilienwesen	4.2	4.3	4.2	4.4
71 Architektur- und Ingenieurbüros	4.4	3.8	4.2	4.6

Bezeichnung Branche (inkl. NOGA-Nr.)	1995	2001	2005	2008
56 Gastronomie	6.5	5.8	5.3	5.5
73 Werbung & Marktforschung	4.7	5.1	5.2	5.6
62 Dienstleistungen der IT	4.7	5.2	5.1	5.6
93 Sport, Unterhaltung & Erholung	4.6	4.9	5.4	5.6
45 Automobilhandel, Reparatur	5.5	5.3	5.5	5.6
16 Herst. v. Holzwaren	6.1	5.4	5.6	5.8
78 Vermittlung v. Arbeitskräften	4.6	5.1	5.0	5.8
66 Sonst. Finanz- & Versicherungsdienstleistungen	6.4	6.0	6.0	5.9
43 Ausbaugewerbe	6.9	5.8	6.1	6.2
82 Sonst. wirtsch. Dienstleistungen	5.0	6.1	6.1	6.7
32 Herst. v. sonstigen Waren	6.6	6.7	6.3	6.9
79 Reisebüros	6.2	6.8	6.7	7.0
85 Unterrichtswesen	7.9	7.1	8.0	8.2
47 Detailhandel	7.0	7.3	7.6	8.3
81 Gebäudebetreuung, Garten- & Landschaftsbau	8.5	8.1	8.0	8.4
46 Grosshandel	9.0	9.1	8.7	9.2
88 Sozialwesen	10.8	8.0	8.6	9.6
18 Herst. v. Druckerzeugnissen	11.3	10.2	10.0	9.9
58 Verlagswesen	13.5	12.7	11.4	12.0
25 Herst. v. Metallerzeugnissen	12.2	10.7	10.9	12.1
86 Gesundheitswesen	10.0	10.4	11.5	12.2
49 Landverkehr & Transport	12.1	11.7	12.3	13.0
55 Beherbergung	12.9	12.5	12.7	14.0
23 Herst. v. Glas & Glaswaren	15.0	13.1	14.1	15.4
41 Hochbau	23.1	21.0	19.0	16.6
72 Forschung & Entwicklung	20.8	15.3	16.7	18.3
80 Wach- & Sicherheitsdienste	16.9	18.1	20.0	22.2
10 Herst. v. Nahrungsmittel	22.7	25.7	27.4	27.9
22 Herst. v. Gummi- & Kunststoffwaren	26.0	28.9	30.6	31.6
52 Lagerei & sonst. Verkehrsdienstleistungen	22.7	32.3	30.4	32.8
42 Tiefbau	29.8	31.1	29.4	33.3
28 Maschinenbau	33.3	39.0	35.1	38.6
27 Herst. v. elektrischen Ausrüstungen	39.0	43.1	39.7	48.2
26 Herst. v. Datenverarb.-geräten & opt. Erzeugnissen	31.7	39.8	42.9	49.7
87 Heime	30.4	38.1	43.3	51.7
20 Herst. v. chemischen Erzeugnissen	74.7	51.3	53.5	53.8
35 Energieversorgung	74.6	63.2	59.5	55.8
24 Metallerzeugung und -bearbeitung	50.6	59.6	54.6	57.0
17 Herst. v. Papier & Waren daraus	59.2	63.5	55.4	59.2
64 Erbringung v. Finanzdienstleistungen	57.5	70.0	75.6	76.4
61 Telekommunikation	271.1	145.9	107.0	85.7
53 Postdienste	232.2	117.6	93.8	101.0
65 Versicherungen & Pensionskassen	109.8	143.4	111.4	116.5
21 Herst. v. pharmazeutischen Erzeugnissen	116.8	145.3	170.8	162.2

Tabelle 24: Durchschnittsgrösse der Unternehmen nach Branche (Daten des BfS, 2013a)

8.2.2 Verteilung der Unternehmen nach Branche und Grössenklasse

Branche (inkl. NOGA-Nr.)	0–9 MA (in %)	10–49 MA (in %)	50–249 MA (in %)	> 250 MA (in %)
87 Heime	19.2%	45.6%	33.6%	1.6%
35 Energieversorgung	38.6%	40.8%	16.4%	4.1%
21 Herst. v. pharmazeutischen Erzeugnissen	44.2%	25.7%	18.4%	11.7%
24 Metallerzeugung und -bearbeitung	50.4%	27.4%	15.6%	6.7%
65 Versicherungen & Pensionskassen	54.9%	29.4%	8.9%	6.8%
64 Erbringung v. Finanzdienstleistungen	55.3%	32.7%	7.6%	4.4%
22 Herst. v. Gummi- & Kunststoffwaren	55.4%	29.3%	13.1%	2.1%
42 Tiefbau	55.7%	30.3%	12.7%	1.4%
28 Maschinenbau	57.2%	27.0%	12.9%	2.9%
20 Herst. v. chemischen Erzeugnissen	57.5%	25.3%	13.1%	4.1%
26 Herst. v. Datenverarb.-geräten & opt. Erzeugnissen	59.6%	24.3%	12.8%	3.3%
27 Herst. v. elektrischen Ausrüstungen	63.7%	24.4%	7.7%	4.2%
55 Beherbergung	65.9%	29.2%	4.6%	0.3%
41 Hochbau	67.0%	25.2%	7.3%	0.5%
52 Lagerei & sonst. Verkehrsdienstleistungen	71.0%	20.1%	6.5%	2.4%
61 Telekommunikation	71.5%	18.9%	6.3%	3.3%
10 Herst. v. Nahrungsmittel	74.4%	16.7%	6.8%	2.2%
25 Herst. v. Metallerzeugnissen	75.7%	19.9%	4.0%	0.3%
23 Herst. v. Glas & Glaswaren	75.8%	18.1%	5.4%	0.7%
18 Herst. v. Druckerzeugnissen	81.5%	15.2%	2.8%	0.5%
46 Grosshandel	84.2%	12.9%	2.6%	0.3%
49 Landverkehr & Transport	84.5%	12.7%	2.5%	0.3%
43 Ausbaugewerbe	84.9%	14.1%	1.0%	0.1%
85 Unterrichtswesen	85.3%	11.7%	2.8%	0.2%
16 Herst. v. Holzwaren	85.7%	13.2%	1.0%	0.1%
53 Postdienste	86.5%	9.1%	2.6%	1.9%
81 Gebäudebetreuung, Garten- & Landschaftsbau	86.9%	11.1%	1.8%	0.2%
66 Sonst. Finanz- & Versicherungsdienstleistungen	88.0%	10.6%	1.4%	0.1%
62 Dienstleistungen der IT	90.3%	8.1%	1.4%	0.2%
45 Automobilhandel, Reparatur	90.5%	8.7%	0.7%	0.1%
71 Architektur- und Ingenieurbüros	91.1%	8.2%	0.7%	0.1%
32 Herst. v. sonstigen Waren	91.2%	6.9%	1.5%	0.4%
56 Gastronomie	91.4%	8.0%	0.5%	0.1%
47 Detailhandel	91.5%	7.5%	0.8%	0.2%
68 Immobilienwesen	93.2%	6.0%	0.6%	0.1%
69 Rechts- & Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	94.2%	5.4%	0.3%	0.0%
86 Gesundheitswesen	94.3%	3.9%	1.0%	0.8%
70 Unternehmensberatung	94.9%	4.2%	0.8%	0.1%
96 Erbringung v. sonst. Dienstleistungen	97.7%	2.1%	0.2%	0.0%

Tabelle 25: Unternehmensgrössen nach Branche 2008 (Daten des BfS, 2013a)

8.2.3 Verteilung der Beschäftigten nach Branche und Grössenklasse

Branche (inkl. NOGA-Nr.)	0–9 MA (in %)	10–49 MA (in %)	50–249 MA (in %)	> 250 MA (in %)
21 Herst. v. pharmazeutischen Erzeugnissen	0.9	4.3	13.6	81.2
65 Versicherungen & Pensionskassen	1.7	5.9	8.1	84.3
87 Heime	1.8	25.5	56.5	16.2
61 Telekommunikation	2.1	4.4	7.2	86.2
53 Postdienste	2.2	1.8	3.4	92.5
64 Erbringung v. Finanzdienstleistungen	2.2	9.4	10.0	78.4
35 Energieversorgung	2.4	16.4	30.7	50.5
24 Metallerzeugung und -bearbeitung	3.2	10.8	32.7	53.3
20 Herst. v. chemischen Erzeugnissen	3.4	11.2	26.1	59.3
26 Herst. v. Datenverarb.-geräten & opt. Erzeugnissen	3.8	11.5	30.1	54.6
27 Herst. v. elektrischen Ausrüstungen	4.3	11.5	19.0	65.2
28 Maschinenbau	5.0	16.5	36.6	41.9
42 Tiefbau	5.5	22.8	38.7	32.9
22 Herst. v. Gummi- & Kunststoffwaren	6.5	21.2	44.0	28.3
52 Lagerei & sonst. Verkehrsdienstleistungen	6.7	13.6	20.0	59.7
10 Herst. v. Nahrungsmittel	9.3	12.6	25.5	52.7
41 Hochbau	12.1	33.6	39.7	14.6
23 Herst. v. Glas & Glaswaren	13.4	26.7	36.3	23.5
49 Landverkehr & Transport	15.6	20.4	18.3	45.7
25 Herst. v. Metallerzeugnissen	19.2	34.2	32.2	14.3
55 Beherbergung	19.8	40.6	32.6	6.9
86 Gesundheitswesen	21.1	6.0	9.5	63.4
85 Unterrichtswesen	21.8	32.2	32.5	13.4
18 Herst. v. Druckerzeugnissen	23.4	31.9	26.5	18.2
46 Grosshandel	23.5	29.0	28.3	19.2
81 Gebäudebetreuung, Garten- & Landschaftsbau	29.2	26.5	20.1	24.2
47 Detailhandel	29.4	16.1	9.5	45.0
32 Herst. v. sonstigen Waren	29.7	20.7	23.3	26.3
62 Dienstleistungen der IT	33.0	28.5	22.3	16.1
66 Sonst. Finanz- & Versicherungsdienstleistungen	36.0	35.3	22.3	6.4
70 Unternehmensberatung	38.1	20.0	20.7	21.2
43 Ausbaugewerbe	38.3	42.2	14.2	5.2
16 Herst. v. Holzwaren	41.3	41.8	12.7	4.2
68 Immobilienwesen	44.4	27.2	13.2	15.3
45 Automobilhandel, Reparatur	45.4	28.2	11.8	14.7
71 Architektur- und Ingenieurbüros	46.6	33.2	14.1	6.1
69 Rechts- & Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	53.1	22.3	9.4	15.2
56 Gastronomie	54.8	24.1	8.1	13.0
96 Erbringung v. sonst. Dienstleistungen	73.7	14.5	10.5	1.3

Tabelle 26: Beschäftigte in KMU nach Branchen 2008 (Daten des BfS, 2013a)

8.2.4 Entwicklung der Sektoren in den einzelnen Kantonen

Beschäftigungs-entwicklung nach Kanton	Jahr				Veränderung zu 2008 (in %)		
in tausend	1995	2001	2005	2008	seit 1995	seit 2001	seit 2005
Aargau	**146**	**151**	**152**	**162**	**11**	**7**	**7**
Sekundärer Sektor	64	60	57	61	–5	1	8
Tertiärer Sektor	82	91	95	101	24	12	6
Appenzell Ausserrhoden	**15**	**14**	**13**	**14**	**–3**	**5**	**6**
Sekundärer Sektor	6	6	5	6	–6	–4	5
Tertiärer Sektor	9	8	8	9	–1	11	7
Appenzell Innerrhoden	**4**	**5**	**5**	**5**	**35**	**15**	**11**
Sekundärer Sektor	2	2	2	2	14	11	4
Tertiärer Sektor	2	3	3	3	53	19	17
Basel-Landschaft	**70**	**74**	**74**	**77**	**10**	**3**	**4**
Sekundärer Sektor	31	29	27	28	–8	–1	6
Tertiärer Sektor	39	45	47	48	25	7	3
Basel-Stadt	**69**	**69**	**66**	**67**	**–2**	**–3**	**2**
Sekundärer Sektor	15	13	11	11	–29	–16	–1
Tertiärer Sektor	54	56	55	57	5	0	2
Bern / Berne	**273**	**270**	**267**	**278**	**2**	**3**	**4**
Sekundärer Sektor	104	100	95	97	–7	–3	3
Tertiärer Sektor	169	170	172	181	7	6	5
Fribourg / Freiburg	**58**	**59**	**59**	**65**	**13**	**11**	**10**
Sekundärer Sektor	22	21	21	23	4	10	9
Tertiärer Sektor	35	38	38	42	19	11	10
Genève	**115**	**120**	**127**	**140**	**21**	**16**	**10**
Sekundärer Sektor	25	25	24	26	5	5	8
Tertiärer Sektor	90	96	102	114	26	19	11
Glarus	**12**	**12**	**11**	**12**	**–2**	**3**	**12**
Sekundärer Sektor	7	6	6	6	–9	0	9
Tertiärer Sektor	6	6	5	6	6	6	14
Graubünden / Grigioni	**66**	**66**	**64**	**64**	**–2**	**–2**	**1**
Sekundärer Sektor	22	20	20	20	–11	–2	–1
Tertiärer Sektor	44	45	44	45	2	–2	2
Jura	**19**	**20**	**20**	**22**	**18**	**10**	**11**
Sekundärer Sektor	10	11	10	12	20	11	15
Tertiärer Sektor	9	9	10	10	17	7	6
Luzern	**95**	**97**	**99**	**108**	**13**	**12**	**9**
Sekundärer Sektor	39	35	36	38	–4	8	5
Tertiärer Sektor	56	62	63	70	26	14	11
Neuchâtel	**47**	**50**	**48**	**52**	**9**	**5**	**7**
Sekundärer Sektor	21	22	22	24	19	9	12
Tertiärer Sektor	27	27	26	27	2	1	3
Nidwalden	**11**	**12**	**13**	**13**	**22**	**9**	**0**
Sekundärer Sektor	4	4	4	5	10	18	3
Tertiärer Sektor	7	8	9	9	28	5	–1

Beschäftigungs-entwicklung nach Kanton	Jahr				Veränderung zu 2008 (in %)		
in tausend	1995	2001	2005	2008	seit 1995	seit 2001	seit 2005
Obwalden	**10**	**10**	**10**	**11**	**13**	**16**	**16**
Sekundärer Sektor	5	4	4	4	–3	6	6
Tertiärer Sektor	5	6	6	7	26	24	24
Schaffhausen	**20**	**21**	**21**	**23**	**16**	**7**	**11**
Sekundärer Sektor	8	8	8	9	5	2	7
Tertiärer Sektor	12	13	13	14	24	11	13
Schweiz	**2092**	**2157**	**2163**	**2328**	**11**	**8**	**8**
Sekundärer Sektor	768	721	700	737	–4	2	5
Tertiärer Sektor	1323	1436	1463	1591	20	11	9
Schwyz	**36**	**39**	**40**	**46**	**29**	**20**	**15**
Sekundärer Sektor	16	16	15	17	2	7	9
Tertiärer Sektor	20	23	25	30	52	30	18
Solothurn	**62**	**64**	**63**	**69**	**12**	**8**	**9**
Sekundärer Sektor	29	27	25	27	–5	1	9
Tertiärer Sektor	33	37	38	41	27	14	8
St.Gallen	**134**	**138**	**138**	**146**	**9**	**6**	**6**
Sekundärer Sektor	63	59	60	62	–1	5	4
Tertiärer Sektor	71	79	78	84	19	6	8
Thurgau	**60**	**61**	**63**	**70**	**16**	**14**	**10**
Sekundärer Sektor	30	27	28	30	0	11	7
Tertiärer Sektor	30	34	35	40	31	17	13
Ticino	**101**	**100**	**104**	**113**	**12**	**13**	**9**
Sekundärer Sektor	41	35	36	37	–11	4	3
Tertiärer Sektor	60	65	68	77	28	19	12
Uri	**8**	**7**	**8**	**9**	**11**	**20**	**12**
Sekundärer Sektor	3	3	3	3	3	14	8
Tertiärer Sektor	5	4	5	5	17	24	15
Valais / Wallis	**76**	**76**	**78**	**85**	**12**	**12**	**9**
Sekundärer Sektor	27	25	25	27	1	10	11
Tertiärer Sektor	49	51	54	58	18	12	8
Vaud	**161**	**164**	**166**	**177**	**9**	**8**	**7**
Sekundärer Sektor	47	46	45	47	0	2	4
Tertiärer Sektor	114	118	121	130	14	10	7
Zug	**41**	**49**	**53**	**60**	**47**	**22**	**13**
Sekundärer Sektor	13	13	13	14	8	11	6
Tertiärer Sektor	28	37	40	46	65	26	16
Zürich	**384**	**410**	**402**	**437**	**14**	**6**	**9**
Sekundärer Sektor	114	105	98	101	–11	–4	3
Tertiärer Sektor	270	305	303	336	25	10	11

Tabelle 27: Beschäftigungsentwicklung von KMU in den einzelnen Kantonen in VZÄ (Daten des BfS, 2013a)

9 Literaturverzeichnis

Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1987). Innovation, market structure, and firm size. The Review of Economics and Statistics, 567-574.

Agarwal, R., & Sarkar, M. B. (2002). The conditioning effect of time on firm survival: An industry life cycle approach. Academy of Management Journal, 45(5), 971–994.

BfS (2009). Eidgenössische Betriebszählung. Wirtschaftsstruktur. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.

BfS (2013a). Betriebszählung 2008. Daten abgerufen unter http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Database/German_06%20-%20Industrie%20und%20Dienstleistungen/06.2%20-%20Unternehmen/06.2%20-%20Unternehmen.asp?lang=1&prod=06&secprod=2&openChild=true am 20. März 2013.

BfS (2013b). Auswertung der landwirtschaftlichen Arbeitsstätten nach Grössenklassen für das KMU-HSG (GEOSTAT). Neuenburg: Bundesamt für Statistik.

BfS (2013c). Neu gegründete Unternehmen. Statistik zur Unternehmensdemografie (GEOSTAT). Daten abgerufen unter www.pxweb.bfs.admin.ch am 4. Juli 2013.

BfS (2013d). Überlebensraten neuer Unternehmen (GEOSTAT). Abgerufen am 4. Juli 2013. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.

Bolton Report (1971). Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London: HMSO.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. Academy of Management Review, 9(2), 354–359.

Christen, A., Halter, F., Kammerlander, N., Künzi, D., Merki, M. & Zellweger, T. (2013), Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU: Unternehmensnachfolge in der Praxis. Swiss Issues Branchen. Zürich: Credit Suisse.

Curran, J. & Blackburn, R. A. (2001). Researching the Small Enterprise. London: Sage Publications.

Deeks, J. (1976). The small firm owner-manager: Entrepreneurial behavior and management practice. New York: Praeger.

Dembinski, P. (2004). KMU in der Schweiz. Profile und Herausforderungen. Zürich: Verlag Rüegger.

Dunkelberg, W. C., & Cooper, A. C. (1982). Entrepreneurial typologies. Frontiers of Entrepreneurship Research, 1–15.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review. 14(4). 532–550.

Europäische Kommission (2003). Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Brüssel: Europäische Kommission.

European Commission (2010). SME Performance Review. Gefunden am 13. Juli 2010 unter http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm#h2-annual-report

Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2004). Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. St.Gallen: Schweizerisches Institut für Klein-und Mittelunternehmen.

Fueglistaller, U. (2004). Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). St.Gallen: KMU Verlag HSG.

Fueglistaller, U., Fust, A., & Federer, S. (2007). Kleinunternehmen in der Schweiz: dominant und unterscheinbar zugleich. Überarbeitete Auflage mit aktualisierten Daten aus der Eidgenössischen Betriebszählung der Schweiz. Solothurn: BDO Visura.

Fueglistaller, U., Fust, A., Brunner, C. & Althaus, B. (2013). Schweizer KMU Studie. Eine Analyse der Zahlen 2011. St.Gallen: OBT AG.

Fueglistaller, U., Halter, F., & Fust, A. (2013). Reader KMU-Führungskompetenz: Unternehmerisches Agieren und Gestalten in Bewegung (2. Aufl.). St.Gallen: KMU Verlag HSG.

Fust, A. (2012). Der Kunde als Informationskanal und die Entdeckung von Opportunitäten: eine Untersuchung der Informationskanäle von Unternehmern in KMU und des Einflusses von Kunden-interaktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten. Dissertation an der Universität St.Gallen.

Gabler Wirtschaftslexikon (2013). Unternehmer. Gefunden am 20. März unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmer.html

Gewerbestatistik (2013). Statistik gewerblicher Buchhaltungsergebnisse. Konferenz gewerblicher Treuhandfirmen.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2013). KMU-Definition des IfM Bonn. Gefunden am 4. Juli 2013 unter http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/.

Jaeger, F., Thöni, C., Koller, J., Bernegger, U., Fauceglia, D. & Bechtold, B. (2008). KMU-Landschaft im Wandel. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.

Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. Family Business Review, 13(3), 157–181.

KMU-HSG (2010). Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Forschung, Lehre und Praxis. Jahresbericht 2009. St.Gallen: KMU-HSG.

Mill, J. S. (1848). Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy. London.

Müller, S., Volery, T., & Von Siemens, B. (2012). What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(5), 995–1017.

Pfohl, H.-C. (2006) Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Berlin: Erich Schmidt.

Pickle, H. B. (1964). Personality and success: An evaluation of personal characteristics of successful small business managers (No. 4). Small Business Administration.

Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance? Journal of Small Business Management, 46(4), 567–588.

Schumpeter, J. (1934). Capitalism, socialism, and democracy. New York: Harper & Row.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. Family Business Review, 17(1), 1–36.

Small Business Research Institute (2009). White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan.

Smith, N.R. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. East Lansing: Michigan State University.

Stanworth, M.J. & Curran, J. (1973). Management motivation in the smaller business. Epping: Gower Press.

United States Small Business Administration (2010). Firms. Gefunden am 5. Juli 2010 unter www.sba.gov/advo/research/data.html#us

United States Small Business Administration (2013). What is SBA's definition of a small business concern? Gefunden am 20. März 2013 unter http://www.sba.gov/content/what-sbas-definition-small-business-concern

United Stats Census Bureau (2010). Statistics about Business Size (including Small Business) from the U.S. Census Bureau. Abgerufen am 20. März 2013 unter http://www.census.gov/econ/smallbus.html

Weber, M. (1917) (1994). Suffrage and democracy in Germany. In: P. Lassman and R. Speirs (Hrsg.) Weber: Political Writings, Cambridge: Cambridge University Press.

Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. Entrepreneurship Theory and Practice, 27(3), 247–270.

Yin, R. K. (1994). Case study research: design and methods. Newbury Park: Sage.

10 Portrait von OBT AG und KMU-HSG

OBT AG
Die OBT AG bietet umfassende Beratungsleistungen für private und öffentliche Unternehmen an mit Fokussierung auf KMU.

Anspruchsvoll
Mag auch die Ansicht verbreitet sein, alle Anbieter von Leistungen in den Bereichen Treuhand, Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Informatik-Gesamtlösungen sowie Gemeindeberatung seien mehr oder weniger gleich: Was uns von anderen unterscheidet, ist unser Anspruch an uns selbst.

Vertrauensvoll
OBT arbeitet mit rund 300 Mitarbeitenden (davon 20 Auszubildende) an 12 Standorten in der Deutschschweiz täglich an diesem Ziel. Unsere Kunden vertrauen OBT, weil wir nicht nur von gewissen Tugenden reden, sondern nach unseren Grundsätzen handeln: Gründlichkeit, solide Kompetenz und menschliche Nähe. OBT bekennt sich als unabhängiges schweizerisches Beratungsunternehmen zu genau diesen Werten.

Schweizerisch
OBT ist typisch schweizerisch: klein und fein, lokal und international. KMU werden genauso kompetent und persönlich beraten und betreut wie börsenkotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine. Wir sind gerne bereit, Ihnen das zu beweisen. Wer zufrieden ist, sieht sich nicht anderswo um. Wer mehr Zufriedenheit anstrebt, sollte uns kennen lernen.

Ihre Kontakte: Christoph Brunner
Bernhard Althaus

OBT AG
Rorschacher Strasse 63
9004 St.Gallen
Telefon +41 71 243 34 34
Fax +41 71 243 34 00
christoph.brunner@obt.ch
bernhard.althaus@obt.ch
www.obt.ch

KMU-HSG
Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor fast sieben Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für Klein -und Mittelunternehmen.

«KMU, Family Business und Entrepreneurship» sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit UnternehmerInnen und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften aus KMU
- Beratung und Dienstleistungen für KMU
- Relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen.

Ihre Kontakte: Urs Fueglistaller
Alexander Fust

KMU-HSG
Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00
Fax +41 71 224 71 01
urs.fueglistaller@unisg.ch
alexander.fust@unisg.ch
www.kmu.unisg.ch

Treuhand
Wirtschaftsprüfung
Gemeindeberatung
Unternehmensberatung
Steuer- und Rechtsberatung
Informatik – Gesamtlösungen

OBT in Ihrer Nähe



Berikon
Bahnhofstrasse 22 | 8965 Berikon
Telefon +41 56 648 26 48

Brugg
Paradiesstrasse 15 | 5201 Brugg
Telefon +41 56 462 56 66

Heerbrugg
Auerstrasse 31 | 9435 Heerbrugg
Telefon +41 71 727 11 88

Lachen SZ
Neuheimstrasse 36 | 8853 Lachen SZ
Telefon +41 55 462 12 25

Oberwangen BE
Mühlestrasse 20 | 3173 Oberwangen BE
Telefon +41 31 303 48 60

Rapperswil SG
Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG
Telefon +41 55 222 89 22

Reinach BL
Herrenweg 11 | 4153 Reinach BL
Telefon +41 61 716 40 50

Schaffhausen
Rheinweg 9 | 8201 Schaffhausen
Telefon +41 52 632 01 50

Schwyz
Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz
Telefon +41 41 819 70 70

St.Gallen
Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
Telefon +41 71 243 34 34

Weinfelden
Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden
Telefon +41 71 626 30 10

Zürich
Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich
Telefon +41 44 278 45 00

zum Anfang