

Die Schweiz, ein Land der dienstleistenden Kleinstunternehmen

Auch die neuen Zahlen des Bundesamtes für Statistik für das Jahr 2011 zeigen einmal mehr: Klein- und Mittelunternehmen (KMU, Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden) mit 99,8 Prozent aller Schweizer Unternehmen dominieren anzahlmässig die Schweizer Wirtschaft. Auch arbeiten über zwei Drittel aller Beschäftigten in KMU. Dieser Umstand veranlasste die OBT AG und das KMU-HSG, gleich zwei umfassende Studien über KMU zu schreiben. Die erste Studie analysiert die Schweizer KMU-Landschaft, die zweite erfasst durch Praxisbeispiele die speziellen Eigenschaften von KMU.

Text: Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Brunner, Bernhard Althaus **Bild:** Archiv

Vorneweg genommen: KMU werden zwar oft als homogene Gruppe dargestellt, doch die Unterschiede von «KMU zu KMU» können nicht fundamentaler sein. Zu dieser Gruppe zählen Kleinstunternehmen mit weniger als 10, Kleinunternehmen mit 10 bis 49 sowie Mittelunternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden. Die Unterschiede zeigen sich durch Eigenheiten der Branchen wie auch durch die Unternehmenskulturen, die stark durch die Inhaber geprägt sind. Man kann sich gut vorstellen, dass Unternehmen mit 230 Mitarbeitern mehr Gemeinsamkeiten mit einem Grossunternehmen mit 500 Beschäftigten aufweisen als mit einem Kleinstunternehmen mit drei Angestellten.

Wachsende Unternehmen verändern die Strukturen im Betrieb, so werden etwa neue Hierarchiestufen geschaffen.

Zahlenmässige Dominanz der Kleinstunternehmen

Die 2011er Zahlen zeigen: Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern dominieren massiv die Unternehmenslandschaft mit insgesamt 92 Prozent aller 549'571 Schweizer Unternehmen, wobei dieser Anteil in der Landwirtschaft sogar bei 99 Prozent liegt. Diese hohe Zahl an Unternehmen mag die Kenner der letztjährigen Erhebungen überraschen – Grund dafür ist, dass die neuen Daten von 2011 zusätzlich auf Basis der AHV-Zahlen erhoben worden sind. Es werden somit auch Selbstständige erfasst, die vorher durch die Maschen der Statistik gefallen sind.

Unterschiede in Branchen und Kantonen

Die KMU-Struktur unterscheidet sich nach Branche und Kanton. Die Durchschnittsgrösse von Firmen in Branchen mit einem hohen Kapitalbedarf ist grösser als in anderen. So weist etwa die Pharmabranche durchschnittlich 158 Mitarbeiter pro Firma auf – ganz im Gegensatz zu Coiffeur- und Kosmetiksalons (1.3 Mitarbeiter pro Firma). So erstaunt nicht, dass die Kleinstunternehmen in der Pharmabranche nur 55 Prozent aller Unternehmen ausmachen, wohingegen jene in der Rechts- und Steuerberatung hohe 96 Prozent. Neben der Branche werden in den Studien auch die Kantone und die Rechtsformen der KMU beleuchtet. International gesehen weisen andere Länder einen vergleichbaren Anteil an KMU auf. Anteilsmässig arbeiten jedoch besonders in England und Deutschland prozentual mehr Erwerbstätige in Grossunternehmen als in der Schweiz.

Führen durch Vorbild

Die Unternehmer gestalten ihr eigenes Unternehmen durch ihre Führung wie auch die Auswahl der

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

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) bietet u. a. Weiterbildungen für KMU-Führungskräfte, Forschung über KMU sowie Lehre an der Universität St.Gallen an. www.kmu.unisg.ch



Anzahl Unternehmen 2011

Anzahl Mitarbeiter	Landwirtschaft	%	Industrie	%	Dienstleistungen	%
0–9	57'448	99.4 %	73'988	82.5 %	374'629	93.2 %
10–49	319	0.6 %	12'648	14.1 %	22'397	5.6 %
50–249	22	0.0 %	2'570	2.9 %	4'292	1.1 %
> 250	0	0.0 %	452	0.5 %	806	0.2 %

Anzahl Beschäftigte 2011 (in Vollzeitäquivalenten)

Anzahl Mitarbeiter	Landwirtschaft	%	Industrie	%	Dienstleistungen	%
0–9	98'210	93.1 %	183'548	18.2 %	659'630	28.5 %
10–49	5'471	5.2 %	260'385	25.9 %	447'826	19.3 %
50–249	1'768	1.7 %	260'375	25.9 %	422'101	18.2 %
> 250	0	0.0 %	302'926	30.1 %	788'951	34.0 %

geeigneten Mitarbeiter. Dies verdeutlichen folgende zwei Zitate von Unternehmern: «Ich habe die Mitarbeiter, die ich verdiene» und «Ich stelle nur Leute ein, mit welchen ich gerne zusammenarbeite». Zur Führung wurde mehrmals die Vorbildfunktion genannt. Durch das Vorleben wird das gewünschte Verhalten gezeigt und durch Ansprache von Missständen oder deren Sanktion Fehlverhalten aufgezeigt.

Schwächen ergeben sich aus der Fehleranfälligkeit durch oft fehlende Standardisierung und aus dem Klumpenrisiko der Führung.

direkt mit täglichem Kontakt zu den Mitarbeitern, übernehmen diese Aufgabe im Wachstum bald mal Abteilungs- oder Bereichsleiter. Die Nähe zu Mitarbeitern und Kunden nimmt dadurch häufig ab. Zudem ist der Unternehmer im Wachstum gezwungen, gewisse Aufgaben zu delegieren, damit er sich auf seine Hauptaufgaben konzentrieren kann. Mehr Sitzungen und mehr Regeln werden eingesetzt für die Normierung der Zusammenarbeit gegen innen und aussen. Alle sollen den gleichen Informationsstand haben. Die Stärken von KMU liegen etwa in ihrer Flexibilität. Schwächen ergeben sich aus der Fehleranfälligkeit durch oft fehlende Standardisierung und aus dem Klumpenrisiko der Führung.

Unterschiedliche Aufgabenteilung in KMU

Den einen richtigen Weg scheint es nicht zu geben, was durch die grossen Unterschiede in der Gestaltung der unternehmerischen Tätigkeiten aufgezeigt wird. So teilen sich einzelne Unternehmer in der Familie auf (beispielsweise verantwortet die Unternehmerin das Personal und das Marketing, der Unternehmer den Verkauf) oder es werden Aufgaben wie die Buchhaltung an externe Stellen delegiert. Besonders die Geschäftsführer von Kleinstunternehmen arbeiten oft operativ an Kundenprojekten mit. Sie arbeiten etwa auf der Baustelle mit oder kochen im Restaurant das Mittagessen. Deshalb weisen sie häufig eine fachliche Ausbildung auf.

Wachstum fordert Formalisierung

Wachsende Unternehmen verändern die Strukturen im Betrieb, so werden etwa neue Hierarchiestufen geschaffen. Führt der Unternehmer am Anfang noch

Konsequenzen für Politik

Unser Appell richtet sich an die Parlamentarier in Bern sowie lokale Politiker, sich weiterhin vor Augen zu halten, dass jede zusätzliche Verschärfung der Gesetze für Unternehmen zu einem umfangreichen Mehraufwand führen kann. Das Gegenteil soll Leitmotiv für die Politik sein: Erlasse und Verordnungen im Zusammenhang mit Lenkung von KMU gilt es zu minimieren.

KMU wollen mit möglichst wenig Knebeln zwischen den Beinen wirtschaften; die Politik kann hier massgeblich helfen.

Die beiden Studien können unter folgenden Links heruntergeladen werden:
www.obt.ch/kmu-zahlen
www.kmu.unisg.ch/kmu-zahlen