# Kleinunternehmen in der Schweiz – dominant und unscheinbar zugleich

Überarbeitete Auflage mit aktualisierten Daten
aus der Eidgenössischen Betriebszählung der Schweiz

Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Simon Federer

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen
Universität St.Gallen

BDO
BDO Visura

BDO

BDO Visura

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

# Inhaltsverzeichnis


**1. Kleinunternehmen – lohnt sich der Blickwinkel? 2**

**2. Management Summary 4**
Kleinunternehmen – eine quantitative und qualitative Betrachtung 4
Chancen für Kleinunternehmen 6
Trends 7

**3. Kleinunternehmen – eine quantitative und qualitative Betrachtung 9**
3.1. Kleinunternehmen – dominant und unscheinbar zugleich 9
3.2. Was sind Kleinunternehmen? 10
3.3. Kleinunternehmen in Zahlen 11
3.4. Qualitative Merkmale von Kleinunternehmen 18
3.5. Unternehmerbegriff und -typologien 21
3.6. Stärken und Schwächen der Kleinunternehmen 22
3.7. Funktionen der Kleinunternehmen 23

**4. Chancen für Kleinunternehmen 25**
4.1. Optimierung der Grösse 25
4.2. Optimierung des Aktionsradius 26
4.3. Optimierung des Programms 27
4.4. Nutzung der Chancen 28
4.5. Wo beginnen? 28

**5. Trends 30**
5.1. Veränderungsprozesse 31
5.2. Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft 32
5.3. Von Kundengruppen zu Individuen und Gemeinschaft 33
5.4. Lebenszyklus als alte und neue Herausforderung 33

**6. Stolpersteine in der Belastung 38**
6.1. Administrative Belastung 38
6.2. Grundlagen der administrativen Belastung 39

**7. Schlusswort 40**
Literatur, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 41
Sachwörterindex 44
Online-Angebote für KMU 45
Weitere Quellen für KMU-Fragen 46

**Anhang 47**

**Impressum 56**

# Vorwort zur zweiten Auflage

Der Run auf die erste Auflage dieser Broschüre im Spätsommer 2006 hat uns überrascht: Wir hatten zwar den Verdacht, dass Kleinunternehmen «ein Thema» für viele sein könnte, dass es dann auf so grosses Interesse stossen würde, auch in den Medien, hat uns dann doch freudig überrascht. Dieser Erfolg und die Publikation der neuen Zahlen aus der Betriebszählung 2005 (BZ) durch das Bundesamt für Statistik Ende 2006 waren für uns Grund genug, eine Zweitauflage zu wagen. Die Zahlen der BZ erlauben eine detailliertere Auswertung der Daten in den einzelnen Kantonen. Es waren die sehr verdankenswerten Hinweise der Leser der ersten Auflage, das Studium der neuesten Literatur und nicht zuletzt auch das Bedürfnis nach höherem (auch kantonalem) Detailierungsgrad, die in die Neuauflage einfliessen. Die grössten Überarbeitungen haben denn auch die Kapitel über die quantitativen und qualitativen Merkmale (Kapitel 3.3 (Kantone und Branchen) und 3.4 (Die Rolle des Partners)), die Stärken und Schwächen von Kleinunternehmen (3.6), die Optimierung des Aktionsradius (4.2) die Communities (5.3) und das Kapitel über den Lebenszyklus (5.4) erfahren.

# 1. Kleinunternehmen – lohnt sich der Blickwinkel?

Die Frage im Titel beantworten wir – Sie haben es erraten – mit «Ja natürlich». Und ein kurzer Blick in die Statistik liefert erste Hinweise. Im September 2005 waren laut Betriebszählung des Bundesamtes für Statistik (2006a) 98% aller privatrechtlichen Unternehmen in der Schweiz Kleinunternehmen mit 0 bis 49 Beschäftigten.

Wir, BDO Visura und das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG), ziehen die Konsequenz aus diesen Zahlen und haben – seit jeher – diese Gruppe von Unternehmen besonders ernst genommen.

Doch nochmals zurück zur offensichtlichen Dominanz der Kleinunternehmen: In absoluten Zahlen waren dies in der Schweiz im Jahre 2005 294777 privatrechtliche Kleinunternehmen, wobei die grosse Mehrheit die Kleinstunternehmen mit 0 bis 9 Mitarbeitern ausmachen. Die Mitarbeiterzahl wird dabei in Vollzeitäquivalenten gerechnet. Die meisten dieser kleinen und kleinsten Unternehmen sind jedoch weder dominierende Weltmarktleader, noch sind deren Unternehmer schwerreiche Wirtschaftskapitäne. Wohl aber sind sie in allen Märkten präsent und zeichnen sich durch ihre Agilität und Flexibilität aus. Darum scheint die Charakterisierung der kleinen und kleinsten Unternehmen mit den beiden Worten «Unscheinbarkeit» und «Dominanz» zutreffend. Es darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass «nur» die kleinen und kleinsten Unternehmen die Stütze der Wirtschaft sind. Erst die Symbiose zwischen Gross-, Mittel- und Kleinunternehmen mit entsprechend guten, d. h. wettbewerbsintensiven Marktverhältnissen bei hoher Standortqualität, schafft das Rückgrat der einzelnen Volkswirtschaften.

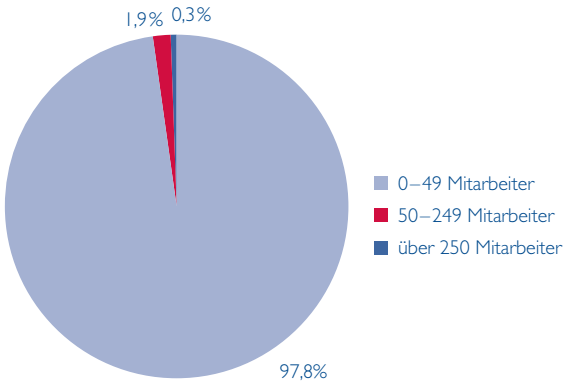



**Abbildung 1: Anzahl privatrechtlicher Unternehmen des 2. und 3. Sektors[1] nach Unternehmensgrösse 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

[1] Eine Erklärung der einzelnen Sektoren befindet sich im Kapitel 3.3 auf S. 16 und Details zur Methodik der Betriebszählung werden im selben Kapitel auf S. 18 beschrieben.

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit Kleinunternehmen lohnt sich auch aus anderen Gründen: Die schweizerischen Kleinunternehmen unterscheiden sich etwa durch einige Charakteristika, aber auch durch spezielle Chancen und Risiken von den mittleren und grossen Unternehmen. Aus diesen Gründen und jener der Dominanz dieser kleinen und kleinsten Unternehmen ist der vertiefende Blickwinkel angebracht. Mit der Erstauflage dieses Bandes eröffneten wir eine Publikationsreihe, die genau diesen Zweck verfolgt. Klein- und Kleinstunternehmen rücken ins Zentrum der Untersuchung, und zu diesem Zwecke wurde diese Publikationsreihe von BDO Visura dem KMU-HSG in Auftrag gegeben. Sie wird im Rahmen der Reihe «Klein und fein – Kleinunternehmen in der Schweiz» in der Form von Broschüren publiziert. Begonnen haben wir mit der Strukturanalyse der Klein- und Kleinstunternehmen, die untersucht, wie Kleinunternehmen in der Schweiz dominant und unscheinbar zugleich sind. Die nächste Publikation in der Reihe wird die administrative Belastung der Kleinunternehmen thematisieren. Weitere Publikationen folgen und werden von BDO Visura thematisch gezielt ausgewählt.

Die Erfahrung BDO Visura mit Kleinunternehmen drückt sich auch in der vorliegenden Schrift aus. Zahlreiche Studien belegen es immer wieder, dass der Treuhänder zentraler Ansprechpartner für den Unternehmer von Kleinbetrieben ist. Die Bedingung für dieses Zusammenspiel ist jedoch, dass der Treuhänder profund und umfassend beraten kann. Was den wirklichen Mehrnutzen im Zusammenspiel zwischen den beiden Akteuren ausmacht, ist die Kompetenz des Treuhänders in der Begleitung seines Kunden; nicht nur professioneller Rat ist gefragt, auch die Funktionen des Sparring-Partners, des Strategen und des Ansprech-Partners für heikle Fragen muss der Treuhänder erfüllen. Beratung und Begleitung müssen wie die Pflicht und die Kür in Wettkämpfen zusammenpassen. Der Treuhänder ist also wichtiger Coach für die Erlangung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Kleinunternehmen.

Zum Inhalt der vorliegenden Schrift: Der Schnell-Leser kann sich einen Überblick über den gesamten Inhalt im nachfolgenden Kapitel 2 ab Seite 4 verschaffen, welches die nachfolgenden Kapitel zusammenfasst. Kapitel 3 ab Seite 9 beschäftigt sich mit der quantitativen und qualitativen Betrachtung der Kleinunternehmen. Darin enthalten ist einerseits die Dominanz und anderseits die Unscheinbarkeit. So werden qualitative und quantitative Merkmale von Kleinunternehmen unterschieden und der Unternehmerbegriff und dessen Typologien sowie Stärken und Schwächen dargestellt. Die Chancen für Kleinunternehmen werden in Kapitel 4 ab Seite 25 in Bezug auf die Grösse, den Aktionsradius und das Programm untersucht, wobei die Nutzung dieser Chancen im Vordergrund steht. Die Trends, von den Veränderungsprozessen über die Transformation zur Dienstleistungsgesellschaft, zu Communities bis hin zum Lebenszyklus als traditionelle und neue Herausforderung, werden in Kapitel 5 ab Seite 30 diskutiert. Kapitel 6 ab Seite 38 leitet in die zweite Publikation über, welche die Stolpersteine in der Belastung, namentlich die administrative Belastung betrachtet. In der vorliegenden Publikation werden einige Aspekte und Gedanken aus Fueglistaller, Urs, «Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)», genommen. Zur Vereinfachung werden häufig männliche Begriffe (beispielsweise bei «die Mitarbeiter») verwendet. Wo die männliche Form gewählt wurde, schliesst sie die weibliche Form mit ein, und umgekehrt.

# 2. Management Summary

## Kleinunternehmen – eine quantitative und qualitative Betrachtung

Wird die Zahl der Kleinunternehmen und vor allem jene der Kleinstunternehmen betrachtet, entsteht schnell der Eindruck der Dominanz gegenüber den anderen Unternehmensgrössen. In der Tat, die Zahlen sprechen für sich: 2005 waren 98% aller Schweizer Unternehmen Kleinunternehmen, also Unternehmen mit 0 bis 49 vollzeitäquivalenten Mitarbeitern. Unscheinbar hingegen empfindet man sie, wenn sie mit Grossunternehmen hinsichtlich Marktmacht und -auftritt verglichen werden, wohl aber sind sie in allen Märkten präsent und zeichnen sich durch ihre Agilität und Flexibilität aus.
Kleinunternehmen lassen sich anhand der Mitarbeiteranzahl von mittleren und grossen Unternehmen abgrenzen. So beschäftigen mittlere Unternehmen 50 bis 249 Mitarbeiter und Grossunternehmen mehr als 250. Kleinunternehmen ihrerseits lassen sich noch weiter unterteilen in Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern und den «Mikro-» oder Kleinstunternehmen mit 0 bis 9 Mitarbeitern. Dies kann unter Umständen zu Verwirrungen führen, da Kleinunternehmen nicht nur die Obergruppe (0 bis 49 Mitarbeiter) bezeichnen, sondern auch Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern. Um diesen Verwirrungen entgegenzuwirken, gilt der Begriff «Kleinunternehmen» in dieser Arbeit für alle Unternehmen mit 0 bis 49 Mitarbeitern. Wo eine eingehende Analyse der Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern angebracht ist, wird die Mitarbeiteranzahl angegeben.

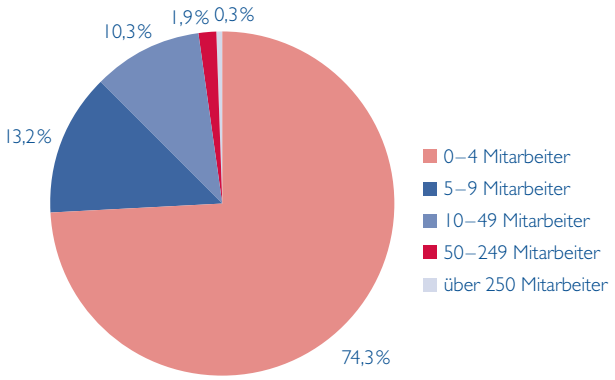
| Oberbegriff | **Kleinunternehmen** | | | |
|---|---|---|---|---|
| Bezeichnung | **Mikro-unternehmen** | **Klein-unternehmen** | Mittel-unternehmen | Gross-unternehmen |
| Mitarbeiter-zahl | 0–9 | 10–49 | 50–249 | über 250 |

**Tabelle 1: Einteilung in Klein-, Mittel- und Grossunternehmen**

97,8% aller Schweizer privatrechtlichen Unternehmen waren im September 2005 Kleinunternehmen, wobei die grosse Mehrheit, 74,3% aller Unternehmen, Kleinstunternehmen mit 0 bis 4 Mitarbeiter waren, wie das Bundesamt für Statistik (2006a) in ihrer Betriebszählung ausführt. Mehr als die Hälfte, also 50,6% aller Beschäftigten, arbeiten in Kleinunternehmen.

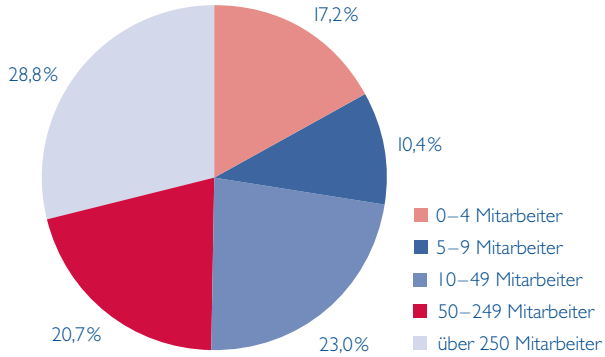
Ein Vergleich unter den Kantonen zeigt, dass der Anteil der Kleinunternehmen an der Gesamtheit aller Unternehmen vom Kanton Basel-Stadt mit 97,0% bis zum Kanton Appenzell Innerrhoden mit 98,8% aller Unternehmen schwankt. Viel grösser ist die Schwankungsbreite bei der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter: Kleinunternehmen beschäftigen in den Kantonen der drei grössten Städte (Zürich, Genf, Basel) prozentual weit weniger als in den anderen Kantonen. Im Kanton Basel-Stadt sind es 24,7%, im Kanton Appenzell Innerrhoden hingegen 82,6%. Im langjährigen gesamtschweizerischen Vergleich hat die Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen vor allem zwischen 1985 und 1991 stark zugenommen, zwischen 1991 und 2005 hingegen weniger stark. Beim kantonalen Vergleich der Jahre 1995 und 2005 weist der Kanton Zug mit knapp 50% den grössten relativen Zuwachs an Kleinunternehmen auf (von 5281 auf über 7800). Im gleichen Zeitraum ging ihr Anteil im Kanton Neuenburg um 9% zurück. Wird die Beschäftigtenzahl über die Zeit verglichen, beschäftigten die Kleinunternehmen im Kanton Zürich im Jahr 2005 13 000 mehr als im Jahr 1995. Im Kanton Graubünden waren es dafür 2 000 Beschäftigte weniger.

Die beliebteste Rechtsform der Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern ist (2005) die Aktiengesellschaft mit 68,0% aller Unternehmen dieser Grössenklasse. Kleinstunternehmen sind vor allem als Einzelunternehmen (54,6%), Aktiengesellschaften (22%) und GmbH (16%) organisiert. Die Anzahl an GmbH wuchs von 1995 bis 2005 um ein Achtfaches. Die meisten Kleinunternehmen sind im Dienstleistungssektor tätig. Mit 98,4% (und 53,2% der Beschäftigten) ist diese




| Unternehmensgrösse | Privatrechtliche Unternehmen | In % |
|---|---|---|
| 0–4 Mitarbeiter | 223 771 | 74,3% |
| 5–9 Mitarbeiter | 39 859 | 13,2% |
| 10–49 Mitarbeiter | 31 147 | 10,3% |
| 50–249 Mitarbeiter | 5 603 | 1,9% |
| über 250 Mitarbeiter | 972 | 0,3% |
| Total | 301 352 | 100% |

**Abbildung 2: Anzahl privatrechtlicher Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrösse 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**




| Unternehmensgrösse | Beschäftigte | In % |
|---|---|---|
| 0–4 Mitarbeiter | 529 092 | 17,2% |
| 5–9 Mitarbeiter | 320 224 | 10,4% |
| 10–49 Mitarbeiter | 709 349 | 23,0% |
| 50–249 Mitarbeiter | 636 673 | 20,7% |
| über 250 Mitarbeiter | 887 408 | 28,8% |
| Total | 3 082 746 | 100% |

**Abbildung 3: Anzahl Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrössen 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

Gruppe denn auch stark vertreten. Überaus gross und erwartungsgemäss ist der Anteil an Kleinunternehmen im Primärsektor, wo 99,9% (mit 98,5% aller Beschäftigten) aller Unternehmen weniger als 49 Mitarbeitende aufweisen. Der zweite Sektor weist mit 96% (und 45% aller Beschäftigten) den vergleichsweise tiefsten Anteil an Kleinunternehmen aus.

Die Struktur der Sektoren ist in den einzelnen Kantonen recht unterschiedlich. Im Kanton Basel-Stadt sind mehr als 84% aller Kleinunternehmen im Dienstleistungssektor und 0,5% im Primärsektor angesiedelt. Im Kanton Appenzell Innerrhoden dagegen sind 47% aller Kleinunternehmen im Primärsektor angesiedelt und 36% im Dienstleistungssektor.
Branchenmässig feiner unterteilt sind am meisten Kleinunternehmen in der Branche «Erbringung von Dienstleistungen für Unternehmen» tätig, gefolgt vom Detailhandel, Bau- und Gastgewerbe, was auch für die Beschäftigtenzahl gilt. Die mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundenen Tätigkeiten verzeichneten über den Zeitraum von 1995–2005 den grössten relativen Zuwachs an Kleinunternehmen. Den stärksten Rückgang erlebte vor allem die Textilbranche. Absolut gesehen mussten der Detailhandel, das Bau- und Gastgewerbe am meisten Beschäftigtenrückgänge verzeichnen.
Auch hinsichtlich qualitativer Merkmale unterscheiden sich kleine und grosse Unternehmen (Pfohl, 1997 und Pleitner et al., 2000). Nachfolgend ein paar Aufzählungen, wobei diese keine Allgemeingültigkeit besitzen, aber trotzdem tendenziell den Charakter von Kleinunternehmen beschreiben. In Kleinunternehmen nimmt der Unternehmer wie auch die Mitarbeitenden mehrere unterschiedliche Tätigkeiten in Personalunion wahr, wie Personal-, Marketing- und Finanzverantwortlicher in einer Person. Deshalb sind mehr universelle Talente vom Kleinunternehmer gefordert als in grösseren Unternehmen. «Mittelunternehmer» sind auch weniger mit der operativen Tätigkeit beschäftigt, sondern haben mehr Führungsfunktionen zu erfüllen. Ein weiterer Unterschied liegt in der Art der Führung. So herrscht in Kleinunternehmen vielfach noch eine patriarchalische Führung vor, wohingegen Grossunternehmen nach Management-by-Prinzipien geführt werden. In Kleinunternehmen werden selten Gruppenentscheidungen getroffen, es wird kaum geplant und das Informationswesen ist oft ungenügend, im Gegensatz zu grösseren Unternehmen, wo viel geplant wird und das Informationswesen ausgebaut und formalisiert ist. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Mitarbeitern und hohes Engagement aller Beschäftigten charakterisieren Kleinunternehmen. Kleinunternehmen sind risikoanfälliger als mittlere und grosse Unternehmen, aufgrund ihrer relativ geringeren Ressourcen. Ebenso sind Kleinunternehmen häufig von Eigentümer-Unternehmern mit intuitivem Verhalten geführt, wohingegen Manager mit fundierten Unternehmensführungskenntnissen diese Aufgabe in Grossunternehmen erledigen. Kleinunternehmer besitzen meist einen technischen Hintergrund, während in Grossunternehmen das gute technische Wissen in Fachabteilungen und Stäben verfügbar ist. Der Unternehmer eines Kleinbetriebes ist durch die Funktionshäufung meist überlastet und Arbeitsteilung wird allenfalls personenbezogen durchgeführt.
Die Selbständigkeit der Unternehmung und die Fähigkeit zur Erbringung individualisierter differenzierter Leistungen sind gemeinsame qualitative Eigenschaften praktisch aller kleinen und mittleren Unternehmen. Der Unternehmer ist meist Kapitalgeber und Leiter in einer Person, gleichzeitig prägt seine Persönlichkeit den Betrieb massgeblich. Namentlich

sind seine Vernetzungs-, Persönlichkeits- und Dienstleistungskompetenz für den betrieblichen Erfolg von grosser Bedeutung.
Auch zeichnen sich Kleinunternehmen (wie auch Mittelunternehmen) durch ihren geringen Formalisierungsgrad und den persönlichen Kontakt innerhalb der Unternehmung aus. Kleinunternehmen sind vielfach in Nischen tätig und können sich strategisch gut ausrichten. Die normativen, strategischen und operativen Ebenen innerhalb der Unternehmung sind gleichzeitig eng verbunden.

Die Familie spielt in Kleinunternehmen eine grössere Rolle als bei Grossunternehmen. So sind gemäss einer Studie von Frey, Halter und Zellweger (2004) 88% aller Kleinunternehmen familiengeführt. Mit zunehmender Unternehmensgrösse nimmt der relative Anteil der Familienunternehmen markant ab. In Familienunternehmen können einzelne Familienmitglieder einen mehr oder weniger grossen Einfluss auf das Unternehmen ausüben, sei dies positiv oder negativ. So erhält das Unternehmen in gewissen Familien ein anderes Selbstverständnis, wenn das gemeinsame Unternehmen nicht nur gemeinsamer Arbeitsplatz, sondern auch Teil ihres Lebens, ihrer Person, ihrer Familie und ihres Lebenssinnes ist (Hamer, 2001). Insbesondere der Partner oder die Partnerin ist oft gleichzeitig der Coach des Unternehmers und steht ihm bei schwierigen Zeiten und Entscheidungen zur Seite.
Für die operative Tätigkeit und für den direkten Kundenkontakt ist es für ein Kleinunternehmen im Vergleich zu grösseren Unternehmen wesentlich wichtiger, wer an der Spitze steht. Dadurch unterscheidet sich auch die treuhänderische Beratung für Unternehmen unterschiedlicher Grösse. In Kleinunternehmen berät der Treuhänder vornehmlich den Unternehmer selbst. Die Anforderungen an den Treuhänder sind somit einerseits, ein breites Generalistenwissen zu besitzen, um die gleiche Sprache wie der Unternehmer zu sprechen. Andererseits wird von ihm die Fähigkeit verlangt, auf ein Expertenwissen in einem Netzwerk zurückgreifen zu können, um die komplexen Problemstellungen des Unternehmers zu lösen. Im Grossunternehmen kommuniziert das Expertenteam des Unternehmens mit dem Treuhandexpertenteam. Beide verfügen über ein grosses Spezialistenwissen, wodurch sich auch die Kommunikation zu derjenigen der Treuhänder im Kleinunternehmen unterscheidet.

Aus Erörterungen aus Forschung und Praxis lässt sich der Unternehmer folgendermassen charakterisieren: Der Unternehmer stellt Marktleistungen, also Waren oder Dienstleistungen, für Dritte her und übernimmt als Eigentümer das Vermögensrisiko. Er ist selbstständig, handelt aus eigenem Entschluss und verfügt über die Produktionsfaktoren. Die Produktionsfaktoren werden dabei in Marktleistungen umgewandelt. Die nähere Betrachtung der Unternehmer zeigt jedoch sehr wohl, dass sie nicht eine homogene Gruppe darstellen, sondern jeder Unternehmer individuell ist. Die Konzentration der Entscheidungsbefugnisse auf eine Person ist einerseits Erfolgsfaktor, andererseits aber auch Gefahrenquelle. Fehler des Kleinunternehmers sind weit verhängnisvoller als in Grossunternehmen. Eine Stärke von Kleinunternehmen ist demgegenüber ihre Fähigkeit der Variation, indem sie für Veränderungen des Marktes besonders anpassungsfähig sind und sich flexibel auf Marktchancen und Neuerungen einstellen, statt durch bürokratische eigene Vorgaben übermässig gebunden zu sein. Zusätzliche Wettbewerbsvorteile ergeben sich durch ihre Kreativität und damit verbundene Innovationstätigkeit. Durch den engen Kundenkontakt können neue Ideen und Vorstellungen der Nachfrage rasch erfasst werden, indem die Kleinunternehmer vom Kunden lernen und ihn «lesen» können.
Zu möglichen Schwächen zählen zunehmende Finanzierungsengpässe, die sich angesichts der rasanten technischen Entwicklungen manifestieren. Natürliche Marktmachtnachteile der kleineren Firmen können sich auf den Beschaffungsmärkten durch vergleichsweise schlechte Konditionen äussern. Auf der Absatzseite sind die Absatzinstrumente bei Kleinunternehmen vielfach schwach ausgebildet und die freie Wahl der Distributionskanäle ist auch nicht immer gegeben.

Kleinunternehmen nehmen nicht nur wirtschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Funktionen wahr. Gesellschaftlich lassen sich ordnungs- und sozialpolitische Aspekte finden. Ordnungspolitisch obenan steht das Recht auf Selbstbestimmung, das erst den Weg in die Selbstständigkeit ermöglicht. Das Vorhandensein vieler Kleinunternehmen wirkt zugleich den Konzentrationsprozessen einer Wirtschaft entgegen, da Wettbewerb nur durch eine genügend grosse Zahl von Unternehmen gewährleistet wird. Aus Flexibilitätsgründen können Kleinunternehmen Rezessionserscheinungen besser abfangen als Grossunternehmen, wodurch das System mehr Stabilität erfährt. Zudem sind Kleinunternehmen auch in Randregionen, abseits von grossen Industriezentren, tätig, sie bleiben meist ihrem traditionellen Standort treu und stärken dessen Basis.
In der Wirtschaft sind es insbesondere Kleinunternehmen, die sich durch ihre Beweglichkeit und Kundennähe auszeichnen und so auch leichter auf individuelle Kundenwünsche eingehen können. Eine weitere grosse Bedeutung kommt ihnen bei der Versorgung der Grossunternehmen mit wichtigen Halb- und Fertigungserzeugnissen zu. Kleinunternehmen sind zwar nicht so stark in der Forschung tätig wie Grossunternehmen, sind ihnen aber, was die Innovationstätigkeit in der Entwicklung betrifft, ebenbürtig. Auch für die Berufsausbildung sind Kleinunternehmen von tragender Bedeutung, bieten sie doch viele Berufslehren an.

## Chancen für Kleinunternehmen

Kleinunternehmen können ihre Chancen bei der Optimierung der Grösse, des Aktionsradius, des Programms sowie ihrer Empathie gegenüber ihren Kunden wahrnehmen.
So verdeutlichen empirische Erhebungen, dass eine bestimmte Unternehmensgrösse unteroptimal ist. Firmen in diesem Bereich müssen entweder wachsen oder schrumpfen, um eine bessere Position zu erhalten. Damit sind diejenigen Kleinunternehmen gut beraten, die nicht nach Maximierung, sondern Optimierung ihrer Grösse streben, nicht

nach Wachstum, sondern Rentabilität und Innovation.
Auch die Optimierung des Aktionsradius ist eingehend zu prüfen. Zwar ist in letzter Zeit viel von Internationalisierung und Globalisierung die Rede, doch diese Strategie soll nicht um ihrer selbst willen gewählt, sondern behutsam durchdacht werden. So kann es sich zwar für gewisse Unternehmen lohnen, international tätig zu werden. Für andere könnte dies hingegen ein existentieller Rückschlag für ihr Unternehmen bedeuten. Der Aktionsradius soll so gewählt werden, dass dieser (ob klein oder gross) mit totalem Einsatz abgedeckt wird. Der Aktionsradius kann jedoch nur dann optimal gestaltet werden, wenn auch das Programm entsprechend gewählt wird.
In Kleinunternehmen herrscht als Marktleistungsprogramm die Auftragsproduktion vor. Die Erfolgschancen der Kleinunternehmen fallen umso besser aus, je spezieller und innovativer ihre Marktleistungen sind. Als besonders vielversprechendes Chancenpotential gelten heute Zulieferungen, weil Grossunternehmen ihre Fertigungstiefe verkürzen und auf das Outsourcing setzen. Diese enorme Chance bringt jedoch auch die Gefahr der Abhängigkeit mit sich. Wem diese Gefahr zu gross ist, dem ergibt sich aus der kooperativen Nutzung des Outsourcing trotzdem ein Chancenpotential, wenn es aus strategischen Überlegungen gewählt wird. Die zunehmende Komplexität steuerlicher oder rechtlicher Bestimmungen und Vorschriften und die Arbeitsbelastung im Alltagsgeschäft können vielfach nicht ohne besondere Fachkenntnisse bewältigt werden. Eine mögliche Quelle zum Stopfen dieser Löcher kann der Treuhänder sein, falls er die angesprochenen Fachkenntnisse besitzt. Er kann nicht nur zur Erledigung von administrativen, rechtlichen und steuerlichen Angelegenheiten eingesetzt werden, sondern z.B. auch bei Verhandlungen mit Banken oder für weitere Entscheidungen. Der Treuhänder einer grösseren Treuhandfirma kann dabei auf ein sehr grosses Expertenwissen in vielen verschiedenen Bereichen zurückgreifen und so die umfassende Beratung sicherstellen.
Aus langjähriger Erfahrung und durch viele Informationen und Daten belegt, sehen wir vier fundamentale Gruppen von Vorbedingungen, die zur Nutzung der Chancen erfüllt sein müssen:

- Dynamischer Unternehmer
- Kompetente und engagierte Mitarbeiter
- Zielorientierte Unternehmenskultur
- Klar umschriebene Ziele und Strategien.

Die Anwendung der sich daraus ergebenden Regeln ist nicht durch eine einmalige Anstrengung zu sichern, sondern stellt eine Daueraufgabe dar. Sie ist ferner nicht durch Festklammern an den bestehenden Regelungen zu gewährleisten, sondern verlangt ständige Anpassung an die Notwendigkeit, die sich aus der Entwicklung ergeben: Konstant ist nur der Wandel.

Damit Chancen genutzt werden können, sind die primär Erfolg versprechenden Faktoren die Menschen in der Unternehmung, in den Kleinunternehmen noch eindeutiger als in Grossunternehmen. Der Erfolg von Kleinunternehmen steht und fällt mit den Menschen, die dort tätig sind. Genauer gesagt stellen die Mitarbeiter (nach dem Unternehmer) den zweitwichtigsten «success factor» dar. Diese drei Anforderungen an die Mitarbeiter sind obligatorisch:

- Qualifikation
- Motivation
- Teamgeist.

Wer auch nur eine dieser Anforderungen nicht erfüllt oder erfüllen will, hat keinen Platz mehr im Unternehmen. Dies signalisiert nicht Brutalität, sondern Überlebenssicherung für das kleine Unternehmen. Der Unternehmer, der wichtigste Erfolgsfaktor der Unternehmung, weil er alle anderen Faktoren prägt, hat unserer Meinung nach drei Beiträge zur Überlebenssicherung zu leisten: Erstens muss er den Kundennutzen kontinuierlich verbessern. Zweitens sollte der Unternehmer auf die eigenen Führungsvorstellungen fokussieren und die Visionen auf ihre Mitarbeiter zu projizieren versuchen. Die dritte Hauptzielrichtung ist die Beziehungspflege, das «Networking» zu Referenzpersonen im Umfeld der Kleinunternehmen, wodurch ein Existenz entscheidender Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern, namentlich in der Auftragsakquisition, gewonnen werden kann.
Die neuen Chancen für Kleinunternehmen wachsen aus alten Wurzeln nach oder sie spriessen als neue Pflanzen. Jedenfalls gibt es diese Chancen und fündige Persönlichkeiten entdecken und nutzen sie. Solange dies der Fall ist, brauchen wir uns um das Überleben der Kleinunternehmen nicht zu fürchten.

## Trends

Chancenträchtige Trends können von Kleinunternehmen durch ihre Flexibilität aufgenommen werden. So sollen nachfolgend nicht abschliessend einige Trends aufgezeigt werden, die aufgrund technologischer, gesellschaftlicher und struktureller Veränderungen in der Wirtschaft beobachtbar sind:

- Wechsel vom «Verkäufermarkt» zum «Käufermarkt» (der Käufer hat das Wort)
- Volatilität der Nachfrage
- Stagnation und Schrumpfung bestehender Märkte, Wachstum neuer Märkte
- Globalisierung und damit verbunden Produktionsstandortverlagerung von Europa zum Beispiel nach Asien
- Erhöhung der Risikoaversion und des Risikobewusstseins institutioneller und privater Investoren und Kapitalgeber
- Ausnutzung unterschiedlicher Produktionsbedingungen und der Produktivität verschiedener Branchen, Regionen und Staaten
- Transparenz der Kapitalmärkte, und mit dem Einzug des Internets im zunehmenden Masse auch praktisch aller anderen Märkte
- Tertiarisierungsprozess der Industriestaaten und damit verbundene Etablierung der Massendienstleistungsproduktion im tertiären Sektor
- Weg vom Produktivitätsdenken hin zur Kunden- und Dienstleistungsorientierung in allen Branchen.

Die Konsequenzen des Wandels auf die Strukturen der Unternehmen sind vielfältig. In erster Linie dominiert aber die Anpassung der Menschen hin zu neuen Werten, Arbeitsinhalten und insbesondere die Auseinandersetzung mit dem Leben in wirtschaftlicher Unsicherheit.
Aus diesen Veränderungen können bestätigte thesenartige Annahmen über Veränderungsprozesse bei Kleinunternehmen getroffen werden:

- Vernetzungsthese: Enger Kunden- und Lieferantenkontakt durch Kooperationen
- Globalisierungsthese: Zunehmende globale Ausrichtung der Kleinunternehmen
- Spontaneitätsthese: Professioneller Umgang mit modernen Informationstechnologien, wodurch der Grad der Aktionsfähigkeit vergrössert wird
- Dienstleistungsthese: Erfolgsfaktoren für Kleinunternehmen aus der Dienstleistungskompetenz aller Beschäftigten
- Mitunternehmerthese: Beschäftigte verstehen sich als Mitunternehmer
- Haifischthese: Grossunternehmen sind Haifische, die zwar kleine Fische schlucken, aber auch mit kleinen Putzfischen in Symbiose leben
- Nomadenthese: Hohe Flexibilität der Kleinunternehmen
- Zyklusthese: Konzentration der Überlebensfähigkeit der Unternehmung in der Gründergeneration.

Die Veränderungsprozesse stehen in enger Wechselbeziehung zueinander und erhöhen die Dynamik und Komplexität des Marktgeschehens.
Als weiterer Trend ist die Transformation der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft zu beobachten. Gründe dafür können einerseits die zunehmende Rationalisierung der Dienstleistungen mit Hilfe der Kommunikationstechnologien sein. Andererseits tendieren nachfrageseitig die Bedürfnisse immer deutlicher zu Serviceleistungen hin, damit der Bedarf an materiellen Gütern der Bevölkerung westlicher Nationen laufend gedeckt werden kann. Ein weiterer Grund für diesen Veränderungsprozess kann durch neue Verhaltensweisen der Nachfrager erklärt werden. Beispielsweise rückt die Erlebnisqualität und -intensität bei der Freizeitgestaltung in den Vordergrund. Diese Forderung nach mehr Kundenorientierung verändert nicht nur den Marktauftritt einzelner Unternehmen, sondern auch das Verhalten gesamter Branchen.
Ein weiterer Trend, der dank neuer Kommunikationstechnologien stark an Bedeutung gewonnen hat, sind Communities. Menschen schliessen sich in Communities zusammen, weil sie dieselben Interessen haben, eine gemeinsame Sprache sprechen, identische Werte teilen oder weitere Gemeinsamkeiten besitzen. Unternehmen können sich mit ihrer mentalen Präsenz und in der Nutzung der Kunden- und Marktdynamik in diese Communities einbringen. Doch aufgepasst, denn in diesen Communities gelten aufgrund ihrer Dynamik eigene Spielregeln, wodurch das Unternehmen die Prozesse in Communities kaum beeinflussen kann. Das Unternehmen kann sich aber allenfalls integrieren, mit den Kunden interagieren und Trends nutzen (vom Markt zum Unternehmen). Leistungen werden nicht mehr allein von einzelnen Unternehmen erstellt und vermarktet, sondern in Netzwerken geschaffen und als Leistungssystem angeboten. Im Zentrum steht ein langfristiges Kundenbeziehungsmanagement und eine umfassende Dienstleistungskompetenz, wodurch die relevanten Kundenwünsche erfasst und weiterentwickelt werden.
Der Lebenszyklus des Unternehmens zeigt Handlungsoptionen in der Unternehmensentwicklung auf. Er wird als Prozess aus Wachstum und Entwicklung von der Gründungs-, der Wachstums-, der Reife- bis zur Beendigungs- resp. Neuerungsphase begriffen. In der Start-up- und Gründungsphase wird das Unternehmen formell gegründet und die Unternehmer sind meist technisch und/oder unternehmerisch auf die Herstellung und den Verkauf des Produktes orientiert. In der Gründungsphase ist die Reaktion des Marktes am wichtigsten für die Motivation und die Entscheidungen der Gründer. Neu gegründete Unternehmen weisen selten mehr als 9 Beschäftigte auf. Von den 11788 echten Unternehmensneugründungen (ex nihilo) im Jahr 2004 waren laut Unternehmensdemografie des Bundesamtes für Statistik (2006a) 11671 Kleinstunternehmen, von diesen wiederum 11223 mit weniger als 5 Mitarbeitenden. Laut dem internationalen GEM-Forschungsprojekt versuchten im Sommer 2005 etwa 6% der erwachsenen Schweizer aktiv ein neues Unternehmen zu gründen oder sind Inhaber und Geschäftsführer eines Unternehmens, das noch nicht älter als 3,5 Jahre ist. Im internationalen Vergleich besetze die Schweiz bei den Rahmenbedingungen für Entrepreneurship weiterhin einen der vorderen Ränge.
Internes (Eigenentwicklung neuer Produkte oder Technologien) oder externes Wachstum (Käufe, Kooperationen und Netzwerke) charakterisieren die Wachstumsphase. Die Kooperation ist dabei besonders für Kleinunternehmen attraktiv, da sie oft aufgrund ihrer knappen finanziellen Mitteln gezwungen sind, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und ihre Leistungen gezielt auf den Kunden abzustimmen. Zeit-, Know-how-, Kostenvorteile, Kompetenzgewinne und Marktzutritte stehen Risiken wie dem Verlust der Unabhängigkeit oder der Angst, sensible Daten und Geschäftsgeheimnisse preisgeben zu müssen, gegenüber. Aus der Wachstumsphase tritt das Unternehmen in die Reifephase, wo das Unternehmen reibungslos arbeitet. Der Zustand der Reife bedeutet aber auch, die eigene Veränderbarkeit und damit die Anpassungsfähigkeit sicherzustellen. Der Zustand der Reife ist deshalb in einem gewissen Sinn auch eine Umbruchphase, da sich im darauf folgenden Zeitraum entscheiden wird, ob das Unternehmen durch Innovationen wieder zurück zum Wachstum findet oder es zum Niedergang kommt. Ein Niedergang des Unternehmens in der Beendigungsphase muss nicht unabwendbar sein. Ebenso kann eine Wiedergeburt dem scheinbaren Aus entgegentreten. Ein erneutes Wachstum durch Expansion der Geschäftstätigkeit kann typischerweise durch Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen, Eintritt in neue Märkte oder Diversifikation erreicht werden.

# 3. Kleinunternehmen – eine quantitative und qualitative Betrachtung

Jedes Unternehmen gestaltet seine eigene Unternehmensgeschichte, denn sie wird von Individuen geleitet, die ihre eigenen Werte, Ziele und Ideen in die Unternehmung einbringen. Die Mitarbeiter spielen dabei eine grosse Rolle, denn sie unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht und tragen dazu bei, eine qualitative Betrachtung lohnenswert zu machen. Es scheint intuitiv klar, dass sich Kleinunternehmen in vielen Bereichen von den grössten Unternehmen unterscheiden. Zu diesem Zweck wird die Bedeutung der Kleinunternehmen im Hinblick auf die Schweizer Wirtschaft einführend aufgezeigt, um sie für eine weitergehende Analyse nachfolgend zu definieren. In der Schweiz wird häufig von KMU gesprochen. Diese Publikation fokussiert sich bewusst auf die «KU» und deren qualitativen und quantitativen Merkmale und zeigt Unterschiede gegenüber mittleren und grossen Unternehmen auf. Da dem Unternehmer eine entscheidende Rolle im Kleinunternehmen eingeräumt wird, beschäftigt sich das darauf folgende Unterkapitel mit dem Unternehmerbegriff und der Typologie. Beendet wird dieses Kapitel durch eine Stärken-/ Schwächenanalyse der Kleinunternehmen, wobei auch Familienunternehmen miteinbezogen werden, die mehr als 88% der Kleinunternehmen ausmachen (Frey et al., 2004).

## 3.1. Kleinunternehmen – dominant und unscheinbar zugleich

Wird die Anzahl Kleinunternehmen in der Schweiz mit den anderen Unternehmensgrössen verglichen, so dominieren Kleinunternehmen, und besonders die Zahl der Kleinstunternehmen, was zu einem dominanten Eindruck führt. Unscheinbar empfindet man sie, wenn sie mit Grossunternehmen bezüglich Marktmacht und -auftritt verglichen werden. Kleinunternehmen werden mit jenen Marktleistungen wenig Chancen haben, deren Leistungserstellung mit hohen Fixkosten verbunden sind. Vielfach fehlen den Kleinunternehmen die direkte politische Lobby, die Börsennotierung, die internationale Ausrichtung oder die überregionale Medienpräsenz. Durch zentrale Aktivitäten versuchen die Branchenverbände, diesem Manko entgegenzuwirken. Doch unabhängig dieser Verbandsaktivitäten lässt sich beobachten, dass eine Vielzahl von Kleinunternehmen (fast) absichtlich die Unscheinbarkeit anstreben und nicht auf Publizität oder Führerschaft in grossen Märkten erpicht sind. Da stellt sich die Frage, wieso diese Kleinunternehmen existieren und noch nicht durch die Marktmacht der Grossunternehmen vom Markt verdrängt worden sind (im Sinne der «Economies of scale»). Erklärungen für die unterschiedlichen Unternehmensgrössen können die Vielfältigkeit und Bedeutung der unternehmensinternen Kernkompetenzen und der weichen Faktoren wie Unternehmungskultur, «Entrepreneurial Spirit» (Prahalad & Hamel, 1990, S.79ff.) und Dienstleistungsorientierung oder Kundennähe sein.
Pleitner et al. (2000, S.17) begründen die andauernde grosse Bedeutung der Kleinunternehmen, was wiederum eine Erklärung für deren Existenz ist, mit drei Thesen:

- Verschiebungsthese: Der Dienstleistungssektor, in welchem die kleinen Unternehmen meist vorherrschen, dominiert in allen hoch entwickelten Ländern und gewinnt weiterhin hinzu.
- Leistungsthese: Eine betriebswirtschaftliche Erklärung bietet sich mit der ungeschmälerten Leistungsfähigkeit der Kleinunternehmen im Quervergleich der Betriebsgrössen an.
- Menschlichkeitsthese: In einer kleinen Organisationseinheit wird das Individuum wahrgenommen und versteht sich nicht als Teil einer undefinierbaren Masse.

Für die Definition von Kleinunternehmen ergeben sich theoretisch eine Vielzahl von Massstäben, die ein- oder auch mehrdimensional sein können. Bei der eindimensionalen Messung, wie beispielsweise die Messung der Anzahl Beschäftigten, lassen sich Ergebnisse über die grössenmässige Struktur der Kleinunternehmen (relativ) einfach erzielen, charakteristische Merkmale werden damit aber nicht berück-

sichtigt. Die mehrdimensionale Erfassung der Kleinunternehmen hingegen lässt genauere Aussagen über KMU im allgemeinen und Kleinunternehmen im speziellen zu, erhöht jedoch unweigerlich den Aufwand für die Messung. Zusätzlich zu quantitativen Messkriterien werden oft qualitative Merkmale im Sinne von Merkmalskatalogen und Typologien der Kleinunternehmen herangezogen, um den Einblick in das Wesen der Kleinunternehmen zu ermöglichen.

## 3.2. Was sind Kleinunternehmen?

Damit die Definition des Kleinunternehmens verständlich wird, ist es unumgänglich, die Abgrenzung zu den mittelgrossen und den Grossunternehmen mit Hilfe von qualitativen und quantitativen Begriffsbestimmungen vorzunehmen. Statistische Vergleiche, die qualitative Resultate enthalten, sind jedoch kritisch zu betrachten, da man von einem gewissen Mass an Subjektivität des Untersuchenden ausgehen muss. Die Vergleiche eignen sich allerdings als Basis für die Bestimmung von Erfolgspotentialen, Verhaltensweisen, Trends, Kompetenzen und Typologisierungen der KMU im Vergleich untereinander und gegenüber Grossunternehmen (Schmidt, 2000). Quantitative Merkmale wiederum dienen der Struktur- und Trendforschung sowie der Festlegung von Abgrenzungskriterien zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und von KMU gegenüber Grossunternehmen. Tabelle 2 legt mögliche qualitative und quantitative Kriterien von Kleinunternehmen dar und listet die Konsequenzen für den Treuhänder auf.

Die Abgrenzung der Kleinunternehmen zu den mittelgrossen Unternehmen in qualitativer Hinsicht lässt sich also folgendermassen zusammenfassen: Im Mittelunternehmen übernimmt der Unternehmer vermehrt Führungsfunktionen und die Leistungserstellung gehört nicht mehr zu seiner Hauptfunktion. In Kleinunternehmen, insbesondere Kleinstunternehmen, hat der Unternehmer hingegen hauptsächlich operative Tätigkeiten inne. Zusätzlich sind in mittelgrossen Unternehmen Managementsysteme in verschiedenen Bereichen mit unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden, wohingegen bei Kleinunternehmen dies grösstenteils nicht ausgeprägt ist. Für die Zusammenarbeit von Kleinunternehmen und Treuhänder ergibt sich dadurch zweierlei: Einerseits ist die verständliche Kommunikation von Treuhänder und Kleinunternehmer sehr wichtig. Um dies zu gewährleisten, besitzt der Treuhänder ein breites Generalistenwissen. Anhand dieses breiten Generalistenwissens können die Problemfelder identifiziert und je nach Komplexitätsgrad vom Treuhänder gelöst werden. Andererseits ist die Verbindung zu einem geeigneten Netzwerk von Spezialisten notwendig, auf das für komplexe Problemstellungen zurückgegriffen werden kann. In Grossunternehmen sind meist mehrere Mitarbeiter mit Aufgaben betraut, die in Kleinunternehmen dem Unternehmer oder einer Führungskraft als «Nebenjob» zufallen. Dadurch kommuniziert der Treuhänder in Kleinunternehmen direkt mit dem Management, während in Grossunternehmen vorwiegend die Experten des Unternehmens mit

| Was sind Kleinunternehmen? | |
|---|---|
| **Qualitative Kriterien** | **Konsequenzen für den Treuhänder** |
| **Kleinst- und Kleinunternehmen**<br>■ Unternehmer sind hauptsächlich mit operativer Tätigkeit beschäftigt<br>■ Allrounder-Fähigkeiten gekoppelt mit profundem Fachwissen (insbesondere des Unternehmers)<br>■ Enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Mitarbeiter, hohes Engagement aller Beschäftigten<br>■ Familienmitglieder übernehmen kaufmännisch-organisatorische Aufgaben<br>■ Risikoanfällig | ■ All-Rounder Fähigkeiten des Unternehmers erfordern ein breites Generalistenwissen des Treuhänders, nicht nur für die verständliche Kommunikation mit dem Unternehmer, sondern auch für die Stellvertretung<br>■ Entsprechendes Netzwerk an Spezialisten, auf die bei Fragen zurückgegriffen werden kann<br>■ Vertrauen schaffen → langfristige Begleitung für unterschiedliche Fragen (von steuerlichen, buchhalterischen bis zu privaten Fragen)<br>■ Der Treuhänder bewegt sich mit der Beratung des Unternehmers im Schaltzentrum des Unternehmens. Er soll sich bewusst sein, dass seine Entscheidungen von grosser Bedeutung sein können |
| **Mittelunternehmen**<br>■ Unternehmer übernimmt mehr und mehr Führungsfunktionen, «Leistungserstellung» ist nicht mehr seine Hauptfunktion<br>■ Managementsysteme in verschiedenen Bereichen mit unterschiedlicher Ausprägungen (Ressourcen, Organisation, Qualität, Leistungssystem, Marketing, Finanzen, Risiko) vorhanden | ■ Je grösser das Unternehmen, desto mehr Expertenwissen ist gefragt für die Kommunikation, da einzelne oder sogar mehrere Mitarbeiter auch Experten auf diesem Gebiet sind<br>■ Kurzfristigere Begleitung. Verschiedene Experten, je nach Untersuchungsgebiet |
| **Bestimmungsfaktoren aller KMU**<br>■ Selbständigkeit der Unternehmung<br>■ Fähigkeit zur Erbringung individualisierter differenzierter Leistungen<br>■ Vereinigung des Unternehmers, Kapitalgebers und Leiters in einer Person<br>■ KMU werden durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt, namentlich sind seine Vernetzungs-, Persönlichkeits- und Dienstleistungskompetenz für den betrieblichen Erfolg massgebend<br>■ Geringer Formalisierungsgrad, persönlicher Kontakt innerhalb der Unternehmung<br>■ Geringe Beeinflussungsmöglichkeiten gewünschter Marktveränderungen, hohe Anpassungsfähigkeit bezüglich strategischer Ausrichtung und begrenzte Tätigkeit hinsichtlich ihrer Marktgrösse, Nischenorientierung<br>■ Enge Verbindung zwischen normativen, strategischen und operativen Ebenen innerhalb der Unternehmung | ■ Anerkennung der Selbständigkeit des Unternehmers<br>■ Beratung entsprechend dem Charakter von Kleinunternehmen<br>■ Kurze Entscheidungswege. Lösungsvorschläge könnten sofort ausgeführt werden |

**Tabelle 2: Qualitative Kriterien der Kleinunternehmen und deren Konsequenzen für den Treuhänder (Quelle: in Anlehnung an Pleitner et al. 2000, zitiert und modifiziert in Fueglistaller, 2002, S. 46)**

den Experten der Treuhänderseite zusammenarbeiten. Ein weiterer Unterschied besteht in der Art der Begleitung und dem Vertrauensverhältnis. So werden Grossunternehmen nicht immer von denselben Experten beraten, sondern je nach Problemstellung ändern die Personen aufgrund ihres Fachwissens. In Kleinunternehmen hingegen begleitet der gleiche Generalistentreuhänder den Unternehmer nicht nur in Buchhaltungsfragen, sondern auch in steuerlichen oder sogar privaten Fragen und schafft dadurch ein Vertrauensverhältnis. Dieses Vertrauensverhältnis unterstützt den Unternehmer in seinen Entscheidungen. Der Treuhänder eines Kleinunternehmens wird somit näher an das Unternehmen gebunden.
Abgrenzungen in quantitativer Hinsicht können der folgenden Abbildung entnommen werden, welche die Empfehlungen der EU vom 6. Mai 2003 widerspiegelt.

| Bezeichnung | Kriterium | | |
|---|---|---|---|
| | Mitarbeiterzahl | Jahresumsatz (in Mio. Euro) | Jahresbilanzsumme (in Mio. Euro) |
| Kleinstunternehmen | < 10 | < = 2 | < = 2 |
| Kleinunternehmen | 10–49 | < = 10 | < = 10 |
| Mittelunternehmen | 50–249 | < = 50 | < = 43 |
| Grossunternehmen | > 250 | > 50 | > 43 |

**Tabelle 3: Einteilung der EU in Kleinst-, Klein-, Mittel- und Grossunternehmen (Quelle: in Anlehnung an Fueglistaller, 2004, S. 12)**

Kleinunternehmen werden in der EU in quantitativer Hinsicht folgendermassen definiert: Das Kleinunternehmen beschäftigt weniger als 50 Mitarbeiter *und* sein Jahresumsatz oder die Jahresbilanzsumme übersteigen nicht 10 Millionen Euro. Kleinstunternehmen, auch Mikrounternehmen genannt, sind Unternehmen mit 0 bis 9 Mitarbeitern. In der Schweiz hat sich, wie in allen anderen europäischen Ländern, die Abgrenzung nach Mitarbeiterzahlen eingebürgert. Im nachfolgenden wird mit der Abgrenzung nach der Anzahl an Mitarbeitern gearbeitet. Der Fokus dieser Publikation richtet sich auf Kleinunternehmen bis 49 Mitarbeiter, wo jedoch eine Betrachtung von kleineren und grösseren Kleinunternehmen angebracht ist, wird zwischen Unternehmen mit 0-4, 5-9 und 10-49 Mitarbeitern[2] unterschieden.

## 3.3 Kleinunternehmen in Zahlen

Ein besonderes Merkmal der Kleinunternehmen liegt in ihrer spezifischen Grösse. Die Grösse einer Unternehmung wird entweder absichtlich durch den Unternehmer bestimmt oder muss zur Überlebenssicherung als Reaktion auf interne oder externe Einflüsse angepasst werden. Im Sinne der kleinunternehmensrelevanten Unternehmertypologie verweist die selbstgewählte Grössenbestimmung der Unternehmung auf ein bestimmtes Unternehmerbild hin, nämlich auf den Eigner, der mit seiner Unternehmung «klein» oder

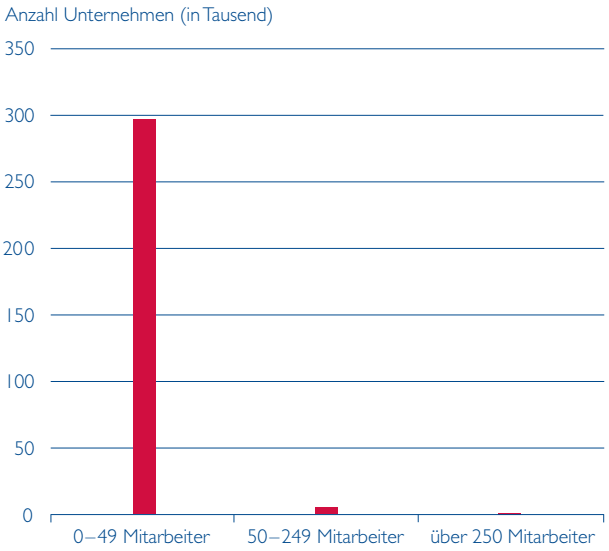



**Abbildung 4: Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors im Vergleich zu anderen Unternehmensgrössen im Jahr 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

«kleinst» bleiben will. In der nachfolgenden Betrachtung werden die Kleinunternehmen ins Zentrum gestellt und mit grösseren Unternehmen, also den Mittel- und Grossunternehmen, verglichen, um Unterschiede erkennbar zu machen. So zeigt die Abbildung 4, dass Kleinunternehmen klar das schweizerische Unternehmensbild beherrschen, so waren 2005 laut der Betriebszählung des Bundesamtes für Statistik (2006a)[3] 98% aller Schweizer Unternehmen Kleinunternehmen.

Eine weitergehende Unterteilung der Kleinunternehmen in solche mit 0-4, 5-9 und 10-49 Mitarbeitern verfeinert das Bild: Über 74% aller Unternehmen hatten 2005 weniger als fünf vollzeitäquivalente Mitarbeiter, wie Abbildung 5 zeigt.

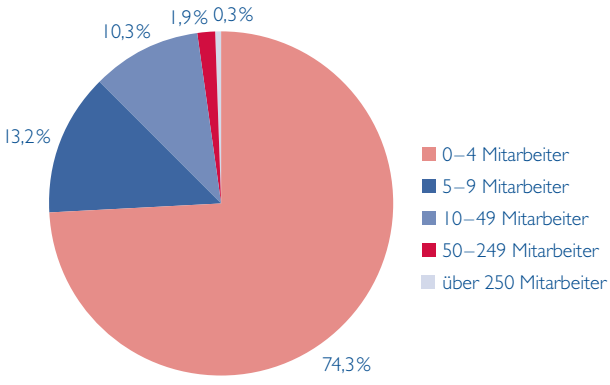



**Abbildung 5: Anzahl privatrechtlicher Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrösse 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

[2] Es ist darauf zu achten, dass das Bundesamt für Statistik für die Abgrenzung der Unternehmensgrössenklassen mit Mitarbeitern in Vollzeitäquivalenten rechnet.
[3] Zur Methodik und Erklärung der Betriebszählung folgt am Ende dieses Kapitels ein kurzer Exkurs.

Mehr als die Hälfte aller rund 3 Mio. Beschäftigten in der Schweiz arbeitete 2005 in einem Kleinunternehmen, was in Abbildung 6 veranschaulicht ist. Es lässt sich annähernd eine Vierteilung der Anzahl Beschäftigten feststellen; je ein Viertel aller Beschäftigten sind in Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen mit 10-49 Mitarbeitern, Mittelunternehmen und Grossunternehmen beschäftigt. Für das Jahr 2005 ergibt sich daraus ein durchschnittlicher Wert der Anzahl Beschäftigten von 5,3 für alle Kleinunternehmen, 7,3 für alle KMU und 10,2 für alle privatrechtlichen Schweizer Unternehmen[4]. 1985 war dieser Wert noch bei 5,7, resp. 8,1 und 11,3, 1995 bei 5,3, resp. 7,3 und 10,1.

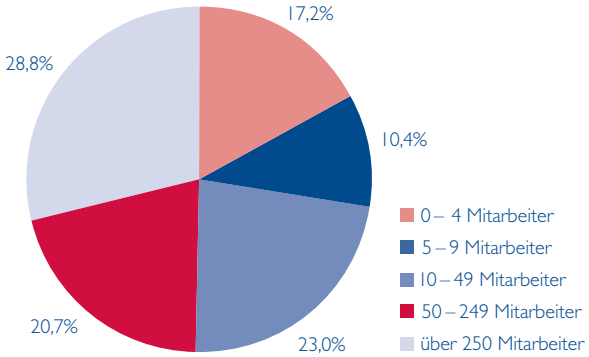



**Abbildung 6: Anzahl Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrössen 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

Ein Blick in die Kantone zeigt bei der Verteilung der Anzahl Unternehmen ein ähnliches Bild: Der Anteil an Kleinunternehmen variiert von 97,0% im Kanton Basel-Stadt bis 98,8% im Kanton Appenzell Innerrhoden. Eine Aufschlüsselung in kleinere Unternehmensgrössenklassen zeigt grössere Unterschiede. Sind im Kanton Uri knapp 68% Unternehmen mit 0–4 Mitarbeitern, sind es im Kanton Appenzell Ausserrhoden über 80%. Bei der Beschäftigtenzahl erweitert sich die Bandbreite: 2005 arbeiteten in den Kantonen der drei grössten Städte der Schweiz mehr Leute in privatrechtlichen Unternehmen mit über 50 Mitarbeitern als in den anderen Kantonen. So weist etwa Basel-Stadt mit 75% die höchste Quote aus; Appenzell Innerrhoden mit etwas mehr als 17% die tiefste.

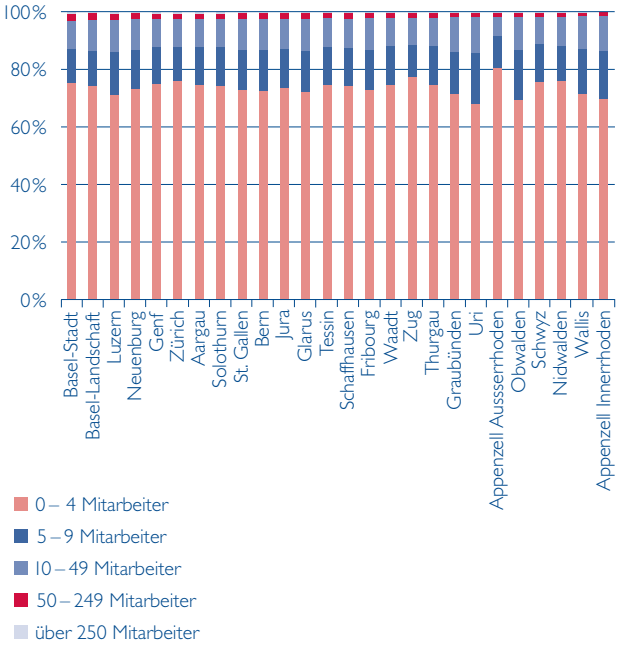



**Abbildung 7: Anteil privatrechtlicher Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors in den Kantonen[5] 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) – Details siehe www.kmu.unisg.ch/bdo**

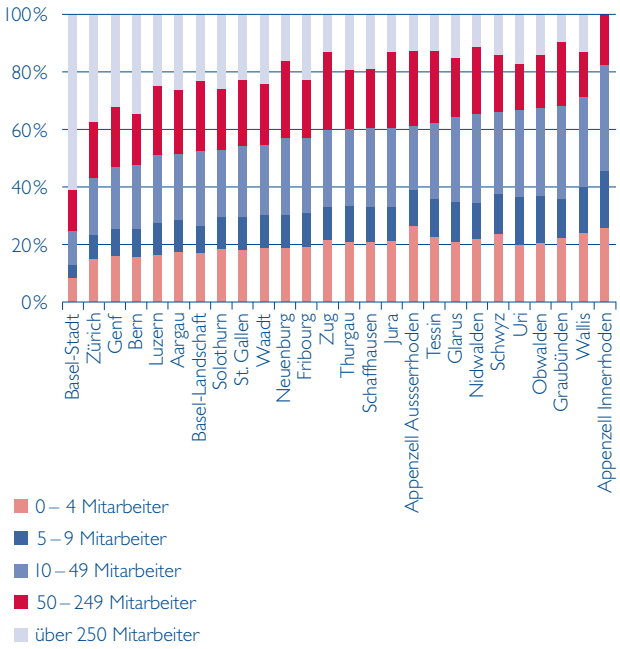



**Abbildung 8: Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen des 2. und 3. Sektors in den Kantonen gereiht nach der prozentualen Anzahl Unternehmen einzelner Grössenklassen (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) – Details siehe www.kmu.unisg.ch/bdo**

[4] Die Anzahl Beschäftigten wurde aggregiert und durch die Anzahl Unternehmen der betreffenden Unternehmensgrösse geteilt.

[5] Das Bundesamt für Statistik teilt in der Betriebszählung die Unternehmen anhand ihres Hauptsitzes den Kantonen zu. D. h. Unternehmen mit Filialen werden vollständig zum Kanton des Hauptsitzes gezählt ungeachtet des Standortes der Filialen. Da Kleinunternehmen untersucht wurden und diese definitionsgemäss wenige Filialen besitzen, kann davon ausgegangen werden, dass die tatsächlichen Daten nicht wesentlich davon abweichen werden.

Insgesamt hat sich von 1985 bis 2005[6] die Anzahl Unternehmen aller Unternehmensgrössenklassen erhöht, jedoch mit unterschiedlicher Entwicklung, und einem leichten Rückgang von 2001 auf 2005. Über den gesamten Zeitraum erhöhte sich die Zahl der Kleinstunternehmen um fast 30%, jene der Kleinunternehmen mit 10-49 Mitarbeitern um knapp 4% und jene der Mittel- und Grossunternehmen zusammen um 1%.

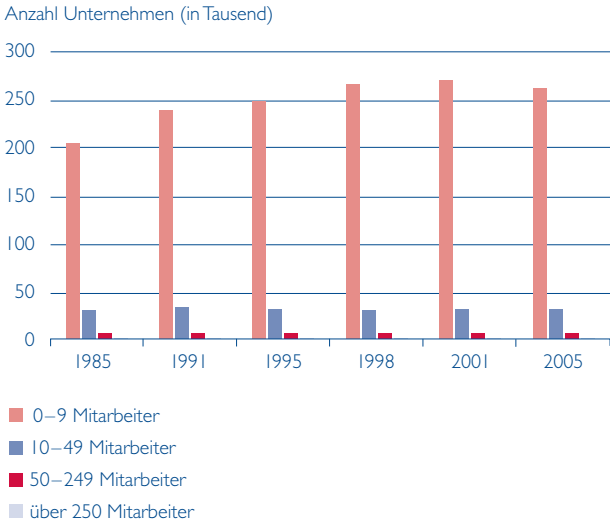



**Abbildung 9: Entwicklung der Anzahl Unternehmen nach Unternehmensgrösse von 1985 bis 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a und eigene Berechnungen) – Details siehe Tabelle 15 im Anhang auf Seite 47**

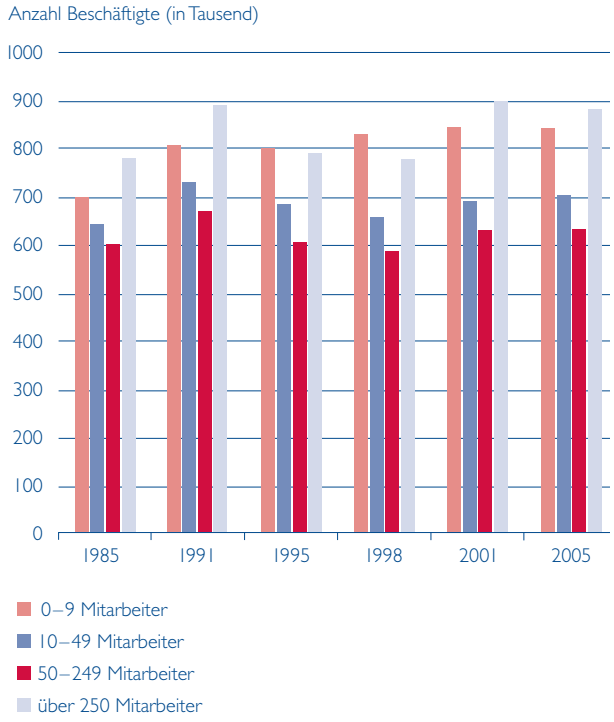
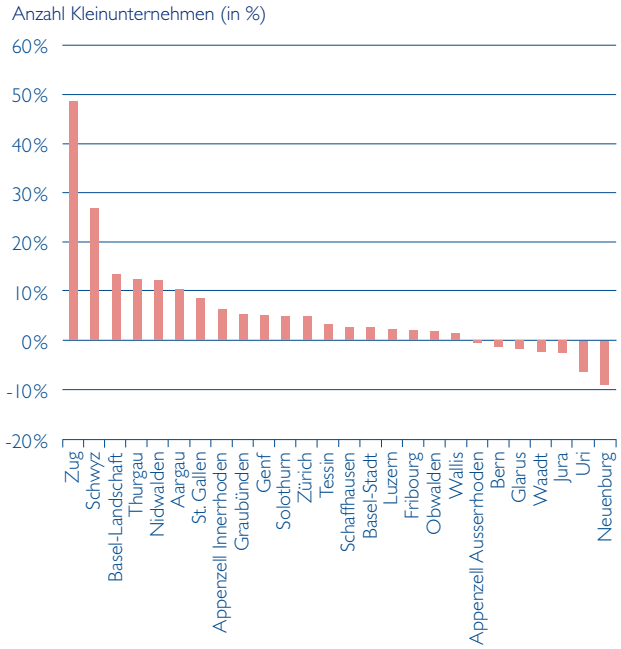



**Abbildung 10: Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen nach Unternehmensgrösse von 1985 bis 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) – Details siehe Tabelle 15 im Anhang auf Seite 47**

Wird nur der Zeitraum zwischen 1995 und 2005 verglichen, so ist die Entwicklung weniger stark. Die Anzahl der Kleinstunternehmen ist in diesem Zeitpunkt 5,4% gestiegen, die Anzahl der Mittel- und Grossunternehmen erhöhte sich moderat um 0,2% während die Zahl der Kleinunternehmen mit 10-49 Mitarbeitern um 0,4% zurückging.

Die in der Abbildung 10 ersichtliche Beschäftigungsentwicklung folgt der entsprechenden Unternehmensentwicklung. So wurden in der Betriebszählung von 2005 20% mehr Beschäftigte in Kleinstunternehmen gezählt als noch 1985. In Kleinunternehmen und Mittel- und Grossunternehmen sind knapp 10% mehr Angestellte im gleichen Zeitraum zu verzeichnen. In den letzten 10 Jahren wiederum hat die Beschäftigtenzahl in Mittel- und Grossunternehmen mit mehr als 8% am stärksten zugenommen.
Die Entwicklung in den einzelnen Kantonen verlief zwischen 1995 und 2005 recht unterschiedlich (vgl. Abbildung 11 und Abbildung 12) unten. Während in Zug die Zahl der privatrechtlichen Kleinunternehmen von 5281 auf über 7800 anwuchs, sank sie in Neuenburg von 6838 auf 6208. Ein Blick auf die Beschäftigtenzahl zeigt, dass Kleinunternehmen im Kanton Zug den grössten relativen Zuwachs an Beschäftigten hatten, während im Kanton Appenzell Ausserrhoden diese Zahl am stärksten sank. Die Kleinunternehmen des Kantons Zürich beschäftigten im Jahr 2005 13000 Beschäftigte mehr als im Jahr 1995, diejenigen des Kantons Graubünden 2000 weniger.

[6] Nur die Zahlen von 1995–2005 wurden durch das BfS harmonisiert. Diese Zahlen sind mit jenen vor 1995 nicht 1:1 vergleichbar, tendenzielle Aussagen hingegen sind machbar.



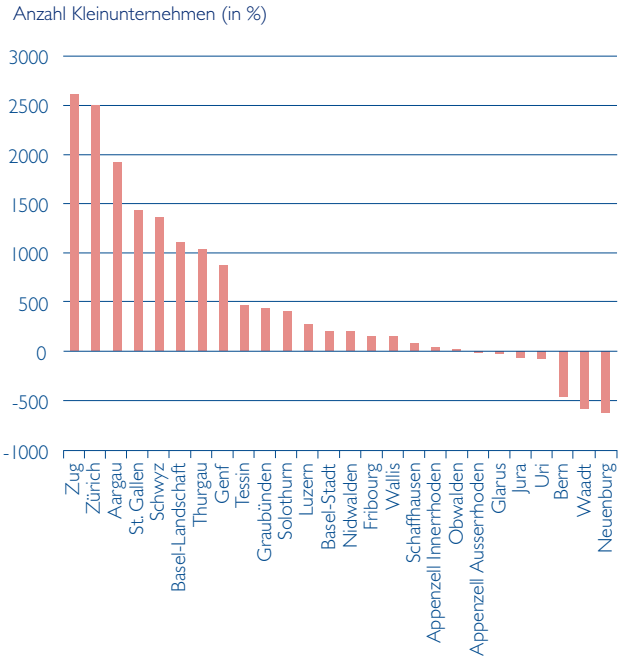
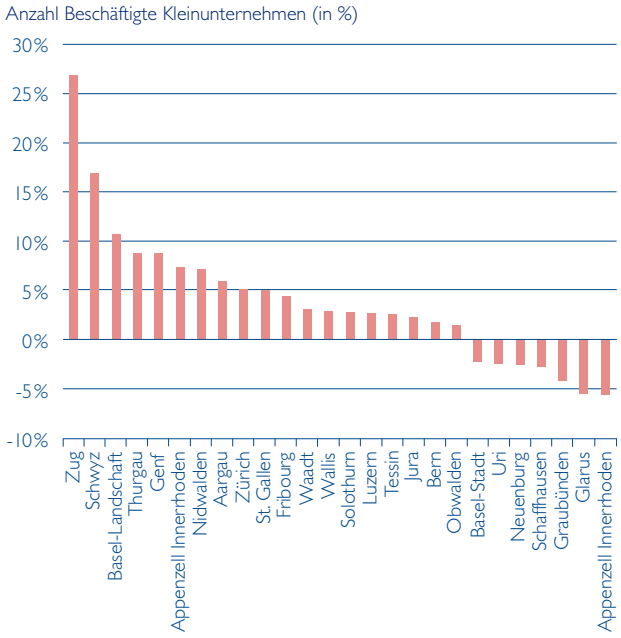




Abbildung 11: Veränderung der relativen und absoluten Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors von 1995 – 2005 in den einzelnen Kantonen (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) – Die Daten können auf www.kmu.unisg.ch/bdo heruntergeladen werden



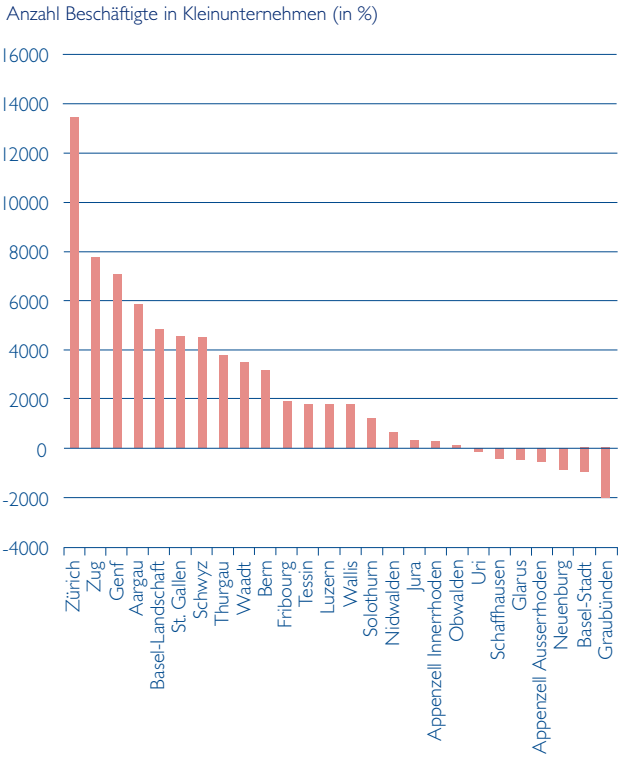




Abbildung 12: Relative und absolute Veränderung der Beschäftigtenanzahl von privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors von 1995 bis 2005 in den einzelnen Kantonen (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a). Die Daten können auf www.kmu.unisg.ch/bdo heruntergeladen werden.

Eine Analyse der verschiedenen Rechtsformen von Kleinunternehmen kann der Abbildung 13 entnommen werden. Die Rechtsform des Einzelunternehmens erfreut sich grosser Beliebtheit bei den Kleinstunternehmen, insbesondere übrigens bei denjenigen mit weniger als fünf Mitarbeitern.

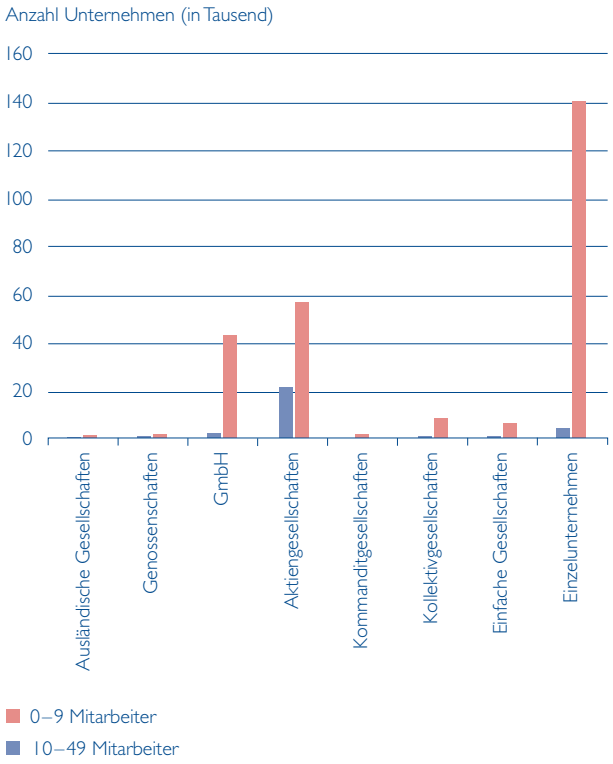



**Abbildung 13: Rechtsformen von privatrechtlichen Kleinunternehmen nach Unternehmensgrösse 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

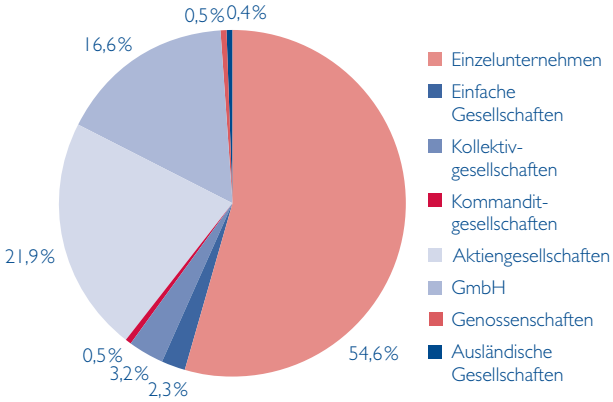



**Abbildung 14: Rechtsform von Kleinstunternehmen prozentual (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

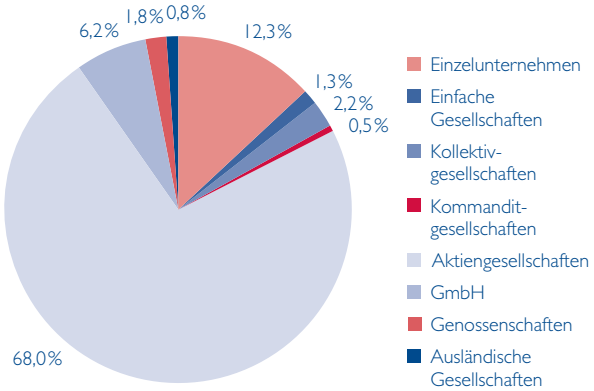



**Abbildung 15: Rechtsform von Kleinunternehmen mit 10–49 Mitarbeitern prozentual (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

Wird die relative Häufigkeit untersucht, sind Kleinstunternehmen rechtlich vor allem als Einzelunternehmen organisiert, während Kleinunternehmen mit 10-49 Mitarbeitern zu fast 70% eine Aktiengesellschaft als Organisationsform wählen[7].

Vor allem die GmbH hat in den letzten 10 Jahren stark an Beliebtheit gewonnen. Die absolute Zahl hat sich während dieser Zeit verachtfacht. Dies kann mit der tieferen gesetzlich vorgeschriebenen Liberierung, aber auch mit der im Gegensatz zur Aktiengesellschaft nicht vorhandenen Prüfung der Jahresrechnung erklärt werden. Mit dem neuen GmbH-Recht, dessen Ziel die Ausgestaltung der GmbH zu einer personenbezogenen Kapitalgesellschaft ist, ändert aber letzteres. So werden GmbH ab einer bestimmten Unternehmensgrösse zur Prüfung der Jahresrechnung verpflichtet. Die tiefe Liberierung bleibt, jedoch muss sie nach neuem Recht stets voll liberiert sein und das Stammkapital wird nicht mehr nach oben begrenzt (Der Schweizer Treuhänder, 2006).

[7] Im Vergleich zur Anzahl Aktiengesellschaften, die im Handelsregister eingetragen sind, scheint diese Anzahl gering. Im Handelsregister sind aber auch inaktive oder aus steuerlichen Gründen geschaffene Aktiengesellschaften enthalten, weshalb die reine Betrachtung des Handelsregisters nicht zwingend die tatsächlich tätige Unternehmenslandschaft repräsentiert.

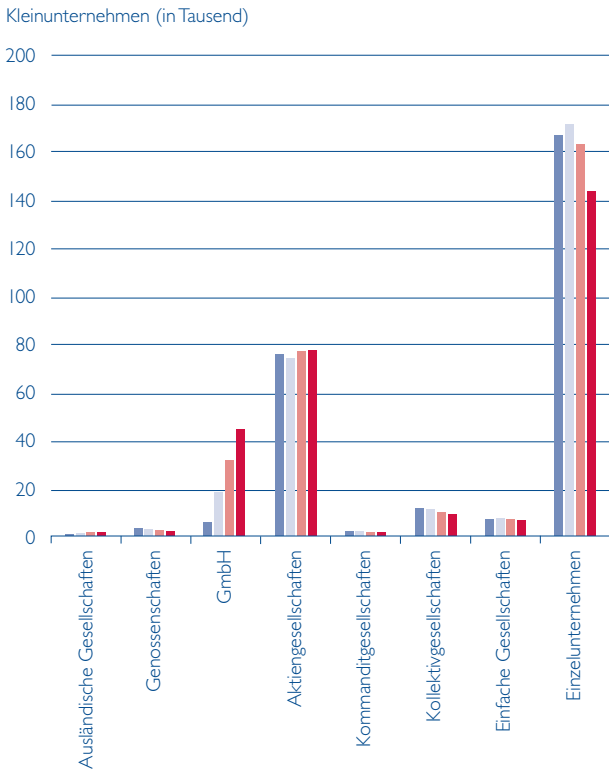



**Abbildung 16: Rechtsformen von Kleinunternehmen von 1995 bis 2005 (absolute Werte) (Quelle: BfS, 2006a)**

Grundlage für die Analyse der einzelnen Sektoren bilden für den 2. und 3. Sektor die Betriebszählungen von 1995–2005, für den 1. Sektor die landwirtschaftlichen Betriebszählungen von 1995–2005. Dabei ist zu beachten, dass erst seit 2005 ein wirklich direkter Vergleich des ersten mit den beiden weiteren Sektoren im gleichen Jahr möglich ist, da vor diesem Datum die zwei Erhebungen zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt wurden (BfS, 2006a).

Der 1. Sektor (auch «erster Sektor» oder «Primärsektor») umfasst Unternehmen in der Land- und Forstwirtschaft, im Gartenbau, in der Fischerei und der Fischzucht. Der 2. Sektor (auch «zweiter Sektor», «Sekundärsektor» oder «Industriesektor») enthält Unternehmen der herstellenden Industrie, wie etwa Maschinenbau, Herstellung chemischer Erzeugnisse oder das Bauwesen. Der 3. Sektor («dritter Sektor», «Dienstleistungssektor» oder «Tertiärsektor») umfasst Unternehmen, die sich vorwiegend mit Dienstleistungen beschäftigen. Dazu gehören unter anderem Banken, Versicherungen, Unternehmen des Detailhandels und auch Beratungsfirmen. Weite Einzelheiten zu den Betriebszählungen folgen am Ende dieses Kapitels.

Die sektorielle Betrachtung der Schweiz zeigt, dass der Primärsektor vor allem durch Kleinstunternehmen bewirtschaftet wird. Der Tertiärsektor, der einzige Sektor, dessen relativer Anteil in den letzten Jahren stetig gestiegen ist, charakterisiert sich durch einen hohen Anteil an Kleinunternehmen (98,4% aller Unternehmen im dritten Sektor). Der Primärsektor ist auch geprägt von einem überaus grossen Anteil an Kleinunternehmen (99,9%). Im dritten Sektor sind verhältnismässig mehr mittlere und grosse Unternehmen vorhanden. Für die Beschäftigtenzahl ergibt sich ähnliches. Im Primärsektor sind über 98% in einem Kleinunternehmen

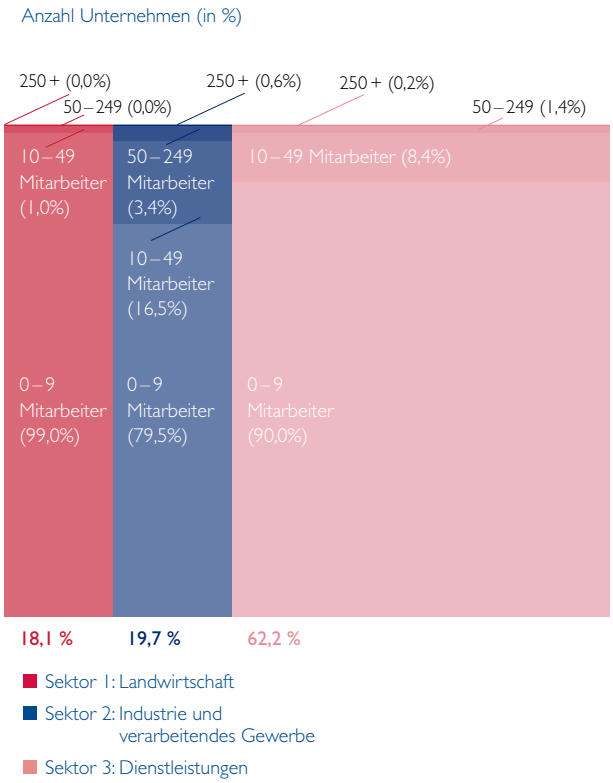



**Abbildung 17: Anzahl privatrechtlicher Unternehmen nach Sektoren und Unternehmensgrösse (Quelle: BfS, 2006a und 2007)**

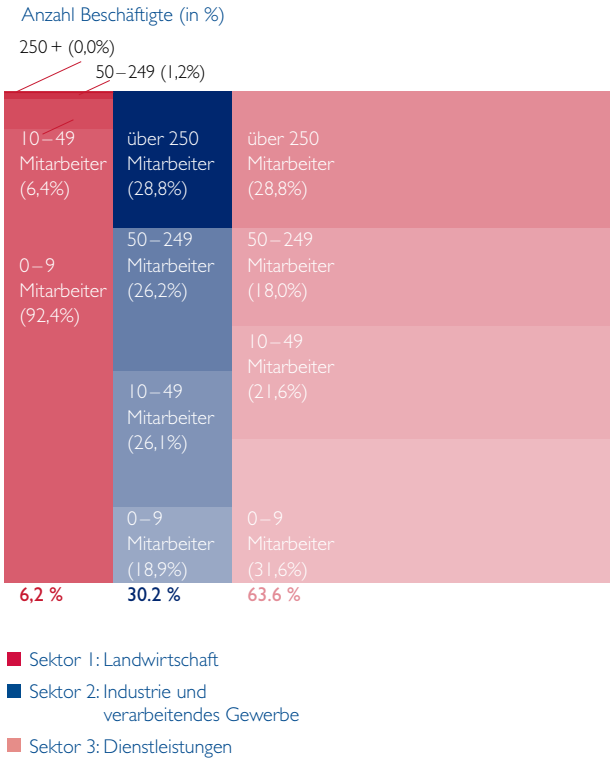



**Abbildung 18: Anzahl Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen nach Sektoren und Unternehmensgrösse (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a und 2007)**

beschäftigt. Im Tertiärsektor sind es noch etwas mehr als die Hälfte, und im zweiten Sektor 45%.
Wird die Sektorverteilung von Kleinunternehmen im Jahr 2005 betrachtet, so zeigt sich in den einzelnen Kantonen ein unterschiedliches Bild. So sind zum Beispiel in Zürich knapp 8% aller Kleinunternehmen im primären Sektor, 18% im sekundären und 74% im tertiären Sektor tätig. Im Kanton Basel-Stadt sind sogar mehr als 84% aller Kleinunternehmen im Dienstleistungssektor und nur 0,5% im Primärsektor angesiedelt. Ganz anders hingegen sieht es im Kanton Appenzell Innerrhoden aus, wo der Primärsektor mit 47% aller Kleinunternehmen weit ausgeprägter ist als der Dienstleistungssektor mit 36%.

Um die Strukturen zu analysieren, reicht jedoch nicht nur die relative Zahl, sondern es sollte auch die absolute Zahl miteinbezogen werden, wie Abbildung 20 zeigt. Der Kanton Bern beheimatet am meisten Kleinunternehmen im Primärsektor, der Kanton Zürich am meisten in den Sektoren 2 und 3.

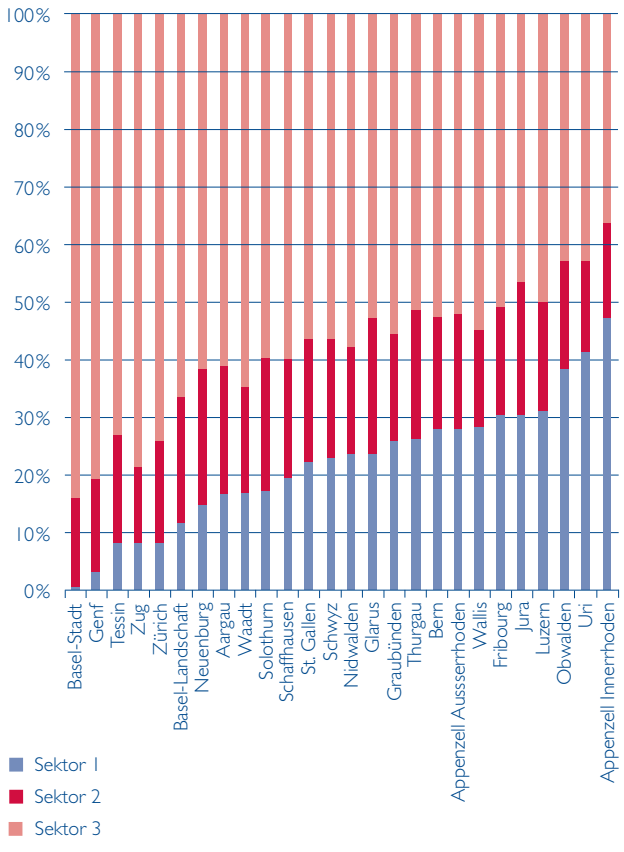
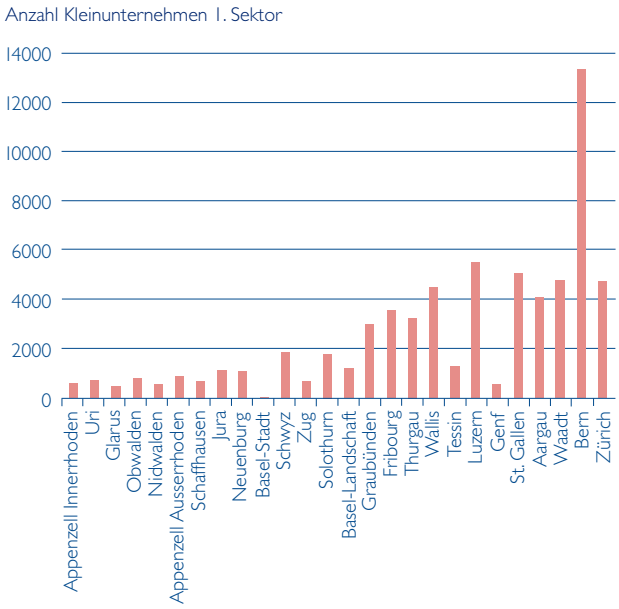
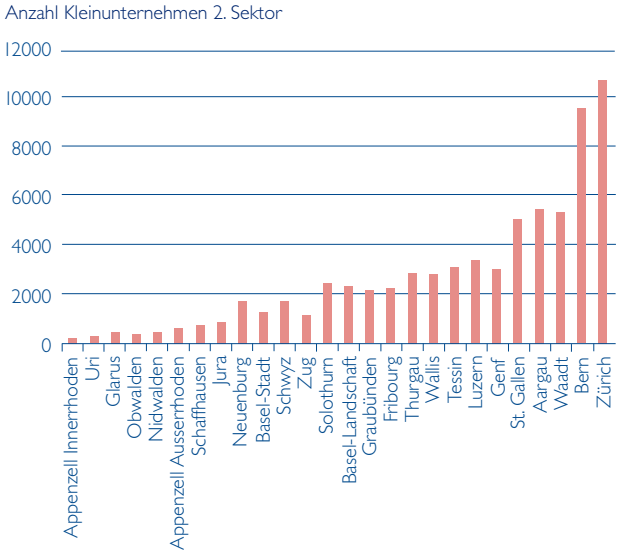



**Abbildung 19: Anzahl Kleinunternehmen nach Sektoren und Kantonen (Quelle: BfS, 2006a)**



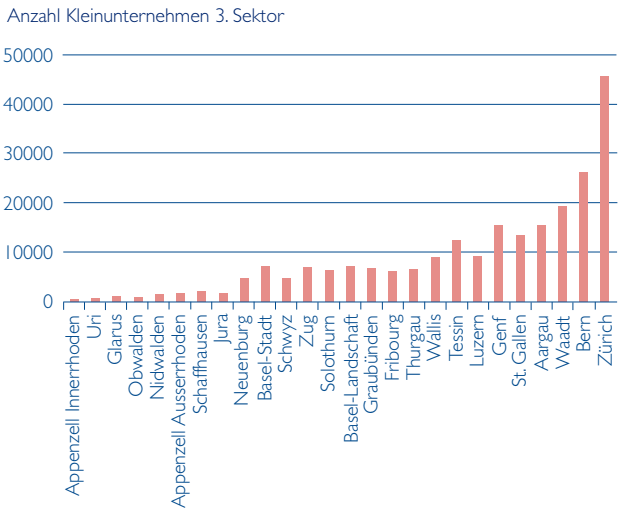




**Abbildung 20: Absolute Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen der drei Sektoren in den einzelnen Kantonen (Quelle: BfS, 2006a)**

### Die Betriebszählung, weitere statistische Erhebungen und ihre Grenzen

Eine Analyse wäre unvollständig, würden nicht die Grundlagen der Daten detaillierter betrachtet und ihre Grenzen aufgezeigt werden. Die Betriebszählung (BZ), auf welcher die Daten dieser Publikation grösstenteils aufbauen, ist eine Vollerhebung, bei welcher sämtliche Schweizer Unternehmen im 2. und 3. Sektor befragt werden. Die Unternehmen sind zu einer Auskunft gesetzlich verpflichtet, wodurch die Vollerhebung derjenigen Unternehmen gewährleistet wird, die unter diese Definition fallen. Die Erhebung erfolgt auf Stufe der Arbeitsstätten, also der lokalen, geografisch bestimmten Einheiten (z.B. Filialen, Agenturen, …). Erst in einer Auswertung der BZ kann die Anzahl Unternehmen eruiert werden, da die Unternehmen aus mehreren lokalen Einheiten (Arbeitsstätten) bestehen können. Die BZ erfasst nur Arbeitsstätten, deren Beschäftigte mehr als 20 Wochenstunden arbeiten, wodurch beispielsweise sogenannte Briefkastenfirmen nicht miteinbezogen werden, auch wenn sie im Handelsregister eingetragen sind (Dembinski, 2004). Weitere Details zur Betriebszählung können der Grundlagen und Methodik der Betriebszählung 2005 entnommen werden (BfS, 2006b). Wie schon erwähnt, werden Arbeitsstätten im Primärsektor durch eine separate Erhebung gezählt, nämlich durch die landwirtschaftliche Betriebszählung. Die Gesamtzahl der privatrechtlichen Unternehmen der BZ und der landwirtschaftlichen Betriebszählung beläuft sich auf knapp 370 000 Unternehmen für das Jahr 2005. Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) wiederum geht für 2005 von 557 000 Selbständigen aus, wie durch eine die Gesamtbevölkerung repräsentierende Stichprobe von 37000 Personen errechnet wurde. Die wirkliche Zahl an Unternehmen liegt wahrscheinlich irgendwo dazwischen.

Da die Betriebszählung die einzige konsistente Informationsquelle über Schweizer Unternehmen ist (Dembinski, 2004, S.23), wurde diese als Grundlage vieler Daten dieser Publikation gewählt, wohlbewusst, dass gewisse Unternehmensgruppen nicht miteinbezogen werden. Die privatrechtlichen Unternehmen wurden als Analyseeinheit gewählt, da dadurch die öffentlich-rechtlichen Institutionen ausgeblendet und die Arbeitsstätten den jeweiligen Unternehmen zugeordnet werden.

Der aufmerksame Leser der ersten Auflage dieser Publikation fragt sich vielleicht, wieso sich die hier vorliegenden Daten zum Teil von den erstpublizierten unterscheiden. Der Hauptgrund liegt in der unterschiedlichen statistischen Grundlage jener Daten. So bezieht sich die Unternehmensdemografie (UDEMO) als Hauptquelle auf das Betriebs- und Unternehmensregister des Bundesamtes für Statistik (BUR) (BfS, 2006c, S.10). Weiter werden in der Unternehmensdemografie Vereine und Stiftungen, der Primärsektor, der öffentliche Sektor, die privaten Haushalte und die exterritoriale Organisationen und Körperschaften nicht miteinbezogen. Die UDEMO bezieht Unternehmen in einem Zeitraum von 12 Monaten ein, wohingegen die BZ eine Momentaufnahmen eines bestimmten Datums ist. Dadurch ist es nicht möglich, einen 1:1-Vergleich zwischen Daten der UDEMO und der BZ zu ziehen. Nichtsdestotrotz können beide als Ergänzung der jeweils anderen Statistik betrachtet werden.

Die Struktur der einzelnen Sektoren schlägt sich auch in den Branchen nieder[8]. So sind am meisten Kleinunternehmen in der Branche "Erbringung von Dienstleistungen für Unternehmen" tätig, gefolgt vom Detailhandel, Bau- und Gastgewerbe. Diese Branchen weisen auch die grösste Beschäftigtenzahl auf. Die mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundenen Tätigkeiten verzeichneten den grössten relativen Zuwachs an neuen Kleinunternehmen über den Zeitraum von 1995–2005. Das Informatikwesen, die Nachrichtenübermittlung und die Forschung und Entwicklung konnten ebenfalls kräftig zulegen. Den stärksten Rückgang verzeichnet vor allem die Textilbranche. Absolut betrachtet sind die Branchen „Erbringung von Dienstleistungen für Unternehmen“ und das Informatikwesen am stärksten gewachsen, während der Detailhandel den stärksten Rückgang an Kleinunternehmen zu verzeichnen hat. Den grössten Rückgang in der Beschäftigtenzahl mussten der Detailhandel sowie das Bau- und Gastgewerbe hinnehmen. Zwar machen diese Branchen absolut gesehen immer noch einen grossen Anteil an allen Kleinunternehmen aus, doch die Entwicklung zeigt, dass diese Branchen im Umbruch sind. Ob er schon überstanden ist oder noch weiter geht, wird die Zukunft zeigen.

Ein internationaler Vergleich ist mit Vorsicht zu geniessen, da die Grundlagen für die einzelnen Erhebungen nicht zwingend identisch sein müssen. Nichtsdestotrotz lässt sich anhand der Tabelle 4 die Unternehmenslandschaft in anderen Ländern erkennen.

Was die Anzahl Unternehmen anbelangt, so sind die Strukturen in den hier vorgestellten Ländern ähnlich. Die Abweichungen in den Beschäftigtenzahlen lassen sich einerseits durch eine unterschiedliche Erhebungsmethodik einerseits, andererseits aber auch durch mehr grossunternehmensbetonte Strukturen einzelner Länder (Grossbritannien, USA) erklären.

Die quantitative Betrachtung zeigt, dass Kleinunternehmen, insbesondere die Kleinstunternehmen, anzahlmässig die Schweizer Unternehmenslandschaft dominieren. Eine ganzheitliche Betrachtung muss aber auch den spezifischen Charakter und die Merkmale von Kleinunternehmen aufzeigen. Ihnen ist das nächste Kapitel gewidmet.

[8] Die Branchen wurden anhand der sogenannten „Noga-Zweisteller“ eingeteilt. Näheres dazu kann unter der angegebenen Literatur (BfS, 2002) gefunden werden.

| | | Kleinstunternehmen 0–9 Mitarbeiter | Kleinunternehmen 10–49 Mitarbeiter | Mittelunternehmen 50–249 Mitarbeiter | KMU 0–249 Mitarbeiter | Grossunternehmen über 250 Mitarbeiter |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Total Unternehmen | in Mio. | Anteil Unternehmen (%) | | | | |
| Deutschland (2003) | 3,0 | 88,0 | 10,2 | 1,5 | 99,6 | 0,4 |
| Frankreich (2003) | 2,5 | 93,0 | 5,8 | 1,0 | 99,8 | 0,2 |
| Österreich (2003) | 0,3 | 86,9 | 11,2 | 1,9 | 99,6 | 0,4 |
| Grossbritannien (2003) | 2,2 | 89,3 | 9,0 | 1,4 | 99,6 | 0,4 |
| Italien (2003) | 4,4 | 95,6 | 3,9 | 0,4 | 99,9 | 0,1 |
| Schweiz (2005) | 0,3 | 87,5 | 10,3 | 1,9 | 99,7 | 0,3 |
| EUR-19 (2003)* | 19,3 | 92,3 | 6,5 | 1,0 | 99,8 | 0,2 |
| Japan (2004)** | 4,3 | 99,7 | | | 99,7 | 0,3 |
| USA (2004) I *** | 5,9 | 78,5 | 17,6 | 3,4 | 99,5 | 0,5 |
| USA (2004) II *** | 25,4 | 95,0 | 4,1 | 0,8 | 99,9 | 0,1 |

| | | Kleinstunternehmen 0–9 Mitarbeiter | Kleinunternehmen 10–49 Mitarbeiter | Mittelunternehmen 50–249 Mitarbeiter | KMU 0–249 Mitarbeiter | Grossunternehmen über 250 Mitarbeiter |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Total Beschäftigte | in Mio. | Anteil Beschäftigte (%) | | | | |
| Deutschland (2003) | 30,9 | 34,0 | 18,0 | 12,8 | 64,8 | 35,2 |
| Frankreich (2003) | 18,9 | 37,1 | 16,1 | 13,5 | 66,6 | 33,4 |
| Österreich (2003) | 2,9 | 37,2 | 18,9 | 15,2 | 71,9 | 28,1 |
| Grossbritannien (2003) | 24,7 | 32,1 | 14,8 | 12,3 | 52,9 | 40,8 |
| Italien (2003) | 18,8 | 56,8 | 16,9 | 9,8 | 83,5 | 16,5 |
| Schweiz (2005) | 3,1 | 27,6 | 23,0 | 20,6 | 71,2 | 28,8 |
| EUR-19 (2003)* | 139,7 | 39,4 | 17,4 | 13,0 | 69,7 | 30,3 |
| Japan (2004)** | 51,8 | 79,4 | | | 79,4 | 20,6 |
| USA (2004) I *** | 115,1 | 11,0 | 17,8 | 17,9 | 46,7 | 53,3 |
| USA (2004) II *** | 134,6 | 23,9 | 15,2 | 15,3 | 54,5 | 45,5 |

**Tabelle 4: Anteil Unternehmen / Anteil Beschäftigte in ausgewählten Ländern Europas, Japan und den USA, absolut und in Prozent[9]**

## 3.4. Qualitative Merkmale von Kleinunternehmen

Pfohl (1997, S.2ff.) bietet eine umfangreiche Aufzählung von Merkmalen. Mit zunehmender Länge des Merkmalkataloges sind Unterschiede zwischen kleinen und grösseren Kleinunternehmen wahrscheinlicher. So bemerkt Hamer (2001, S. 250), dass ein Unternehmer und auch dessen Mitarbeiter in einem kleinen Unternehmen mehrere Tätigkeiten inne haben. Dadurch müssen sie mehr universelles Talent haben, während mit zunehmender Unternehmensgrösse Spezialisierung, vor allem im Bereich der Führung, gefragt ist. Somit

| Kleinunternehmen | Grossunternehmen |
|---|---|
| ■ Führung durch Eigentümer-Unternehmer | ■ Führung durch Manager |
| ■ mangelnde Unternehmensführungskenntnisse | ■ fundierte Unternehmensführungskenntnisse |
| ■ technisch orientierte Ausbildung | ■ gutes technisches Wissen in Fachabteilungen und Stäben verfügbar |
| ■ unzureichendes Informationswesen | ■ ausgebautes formalisiertes Informationswesen |
| ■ patriarchalische/personenbezogene Führung | ■ Führung nach Management-by-Prinzipien |
| ■ kaum Gruppenentscheidungen | ■ häufig Gruppenentscheidungen |
| ■ grosse Bedeutung von Improvisation und Intuition | ■ geringe Bedeutung von Improvisation und Intuition |
| ■ kaum Planung | ■ umfangreiche Planung |
| ■ Unternehmer durch Funktionshäufung überlastet; wenn Arbeitsteilung, dann personenbezogen | ■ hochgradige sachbezogene Arbeitsteilung |
| ■ unmittelbare Teilnahme des Unternehmers am Betriebsgeschehen | ■ Ferne der Leitung zum Betriebsgeschehen |
| ■ geringe Ausgleichsmöglichkeit bei Fehlenscheidungen | ■ gute Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen |
| ■ Führungspotential nicht austauschbar | ■ Führungspotential austauschbar |

**Tabelle 5: Gegenüberstellung ausgewählter Merkmale von Kleinunternehmen und Grossunternehmen (Quelle: in Anlehnung an Pfohl, 1997, S. 2ff., Ergänzung durch Pleitner et al.)**

[9] Quellen: Schweiz: Bundesamt für Statistik, eidgenössische Betriebszählung, 2005, privatrechtliche Unternehmen, Neuenburg, 2006; Übrige europäische Länder: Schätzung von EIM Business & Policy Research, Observatory of European SMEs, 7. Bericht, 2004; Japan: Small Business Research Institute: White Paper on Small and Medium Entreprises in Japan, 2006, S.345, 349, 350; USA: www.census.gov: The State of Small Business, Washington D.C., Januar 2007, www.sba.gov/advo/research/data.html#us.

* EUR–19 = EU-Mitgliedstaaten + EWR (Norwegen, Island, Liechtenstein) + Schweiz.

** Angaben Japan: Die Grenze für "normale" KMU liegt bei 300 Beschäftigten, für Grosshandel und Dienstleistungen bei 100 Beschäftigten, für Detailhandel und Gastronomie bei 50 Beschäftigten.

*** USA: Die obere Grenze für Mittelunternehmen liegt bei 300 Beschäftigten; Variante I ohne die 19,5 Mio. «Nonemployers», Variante II inklusive «Nonemployers».

gilt für Kleinunternehmer, möglichst breite fachliche Kenntnisse zu besitzen.
Ein zentrales Merkmal von Kleinunternehmen ist die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit einhergehend mit der engen Verflechtung zwischen Unternehmer und Unternehmen. Kleinunternehmer sind meist Inhaber und Geschäftsführer in einem und übernehmen für die geschäftliche Tätigkeit, je nach Rechtsform, das volle persönliche und familiäre Risiko (Fueglistaller und Halter, 2006, S. 22). Scheitert der Unternehmer, so ist nicht nur sein Lebenswerk oder sogar dasjenige von mehreren Generationen zerstört, sondern vielfach auch sein privates Vermögen, das oft zu einem grossen Teil im Unternehmen investiert ist.
Die Kommunikation in Kleinunternehmen ist eher informeller Natur und erfolgt direkt vom Mitarbeitenden zum Unternehmer. Probleme werden auf direktem Wege erledigt und weniger in Sitzungen bearbeitet. Dadurch entsteht ein wesentlich engeres Arbeitsverhältnis als in Grossunternehmen und die Unternehmenskultur ist meist deutlicher ausgeprägt und persönlicher. Es herrscht ein geringer Formalisierungsgrad, was sich dadurch zeigt, dass Unternehmer vielfach argumentieren, sie haben die Prozesse im Kopf und müssen sie nicht aufschreiben.
Mugler (2005, S.57) gibt an, dass aufgrund des permanenten Leistungsdruckes in Kleinunternehmen eine positive Einstellung zur Leistung entsteht und Drückebergern keine Chance gegeben wird. Die Menschen bekommen zu spüren, dass ihr Verhalten auf ihre ökonomische und gesellschaftliche Position zurück wirkt und es nicht gleichgültig ist, wie man sich am Arbeitsplatz verhält (Hamer, 1987, S.26).
Auch die folgende Aufzählung von Merkmalen illustriert den Charakter der Kleinunternehmen.

- Person des Unternehmers: Der Betrieb wird durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt, der in seinen Rollen als Eigentümer, oberste Führungskraft und Fachmann die Unternehmung leitet und entwickelt (Gantzel, 1962, S. 279ff.)
- Strategisches Denken und Handeln des Unternehmers: Strategische Instrumente werden, im Vergleich zu Grossunternehmen, bei Kleinunternehmen selten eingesetzt. Obwohl das Repertoire an «Strategietools» eingeschränkt ist, denken und handeln der Unternehmer und die Führungskräfte in Kleinunternehmen strategisch (Schmidt, 2000)
- Selbständigkeit: Kleinunternehmen werden nicht von grösseren Unternehmen beherrscht, obwohl auch bei Kleinunternehmen Holdingstrukturen beobachtbar sind
- Individualisierte Leistung: Kleinunternehmen erstellen ihre Produkte, Dienstleistungen und Rechte individuell und nach den Wünschen der Kunden(-Gruppen), weisen jedoch geringere Diversifikation und schmale Sortimente aus
- Unternehmungskultur: Der informelle und direkte Kontakt zwischen Unternehmer und Mitarbeitenden prägt die Kultur der Kleinunternehmen
- Organisationsgrad: Kleinunternehmen verfügen über eine geringe Formalisierung der Aufbau- und Ablauforganisation
- Anpassungsfähigkeit: Kleinunternehmen können unmittelbar auf Veränderungen innerhalb der Unternehmung und auf neue Anforderungen aus Umweltänderungen reagieren
- Wahl der Lieferanten: Wie ein Forschungsprojekt im Rahmen des Integrationsseminars 2006 an der Universität St. Gallen gezeigt hat, spielt das Vertrauen bei der Auswahl von Lieferanten in Kleinunternehmen eine weit grössere Rolle als in Grossunternehmen, wobei diese Neigung bei Kleinstunternehmen am grössten ist
- Marktanteil und Grösse: Kleinunternehmen zeichnen sich durch geringe Marktanteile in grossen Märkten, durch eine starke Stellung in Nischenmärkten, durch einen Fokus auf nationale Märkte und durch eine geringe Grösse aus.

88,6% aller Kleinunternehmen in der Schweiz sind laut Frey, Halter und Zellweger (2004) Familienunternehmen (siehe Tabelle 26 im Anhang). Dabei definieren sie ein Familienunternehmen folgendermassen: «Es handelt sich um ein Familienunternehmen, wenn das Unternehmen durch eine oder mehrere Familien substanziell beeinflusst wird oder werden kann.» Zur Familie gehören das Paar und deren Nachkommen. Kleinstunternehmen weisen mit 89,8% einen noch etwas höheren Anteil an Familienunternehmen auf. Je grösser das Unternehmen, desto weniger gross wird dieser Anteil. In Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern sind es noch 77,5%, in Unternehmen mit 50–99 Mitarbeitern noch 68,7%. Durchaus ähnliche Resultate zeigen übrigens auch Untersuchungen im Ausland (Klein, 2000).
Bei der Gründungsentwicklung der Familienunternehmen ergibt sich folgendes Bild: Die Mehrheit der in den 60er-Jahren in der Schweiz gegründeten Unternehmen sind auch heute (noch) Familienunternehmen. Gründungen im Zeitraum der 60er-Jahre bis 1990 sind heute mehrheitlich nicht (mehr) in Familienbesitz. Unternehmen, die zwischen 1990 und 2000 gegründet wurden, sind zu gleichen Teilen Familienunternehmen oder Nichtfamilienunternehmen, und bei ab 2000 gegründeten Unternehmen dominieren wieder die Familienunternehmen (Frey et al., 2004, S.6f.). Wie diese Entwicklung in der Zukunft aussehen wird, bleibt offen. Auf alle Fälle ist das Familienunternehmen ein Modell der Gegenwart.
Es konnte in der erwähnten Untersuchung nicht eindeutig nachgewiesen werden, dass Familienunternehmen älter sind als Nicht-Familienunternehmen. Weder bezüglich Unternehmensalter noch bezüglich Eigentümer- und Managementgeneration konnten signifikante Unterschiede zwischen Familien- beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen nachgewiesen werden.
Ein durchschnittliches Familienunternehmen der Schweiz ist gut 45 Jahre alt und der nächste Eigentümerwechsel steht im Durchschnitt in etwa 11 Jahren, ein Managementwechsel in 10 Jahren an. Zudem weist die Untersuchung auf, dass kleine Unternehmen seltener einen Aufsichtsrat aufweisen als grössere. Dies widerspricht der Forderung nach Gewaltentrennung und Aufsichtsfunktionen in den aktuellen Corporate-Governance-Diskussionen. Obwohl eine Aufsicht von

den Familien nicht gerade gewünscht wird, insbesondere wenn die Familie im Rahmen das operativen Management die zentrale Rolle spielt, könnte eine Ausweitung von institutionalisierter Steuerung fruchtbare Effekte haben.
Für den Eintritt in Netzwerke zeigen Fueglistaller und Halter (2004), dass für Nicht-Familienunternehmen ökonomische Faktoren eine weit grössere Rolle spielen als für Familienunternehmen. Für die Familienunternehmen spielt die Sicherung ihrer Unabhängigkeit eine weit wichtigere Rolle.
Zu weiteren qualitativen Merkmalen sieht auch Hamer (2001, S. 232), dass Familienmitglieder vor allem in Kleinbetrieben regelmässig beträchtlichen Einfluss haben, entweder als vor allem kaufmännisch-organisatorisch mithelfende Familienangehörige oder als offizielle oder inoffizielle Mitunternehmer. Somit ist das gemeinsame Unternehmen gemeinsamer Arbeitsplatz, Teil ihres Lebens, ihrer Person, ihrer Familie und ihres Lebenssinnes. Dadurch bekommt die Unternehmung auch ein anderes Verständnis für die Familie. Dem Partner des Unternehmers kommt dabei oft eine wichtige Rolle zu. Mitunter mag die Geschlechterverteilung eine Bedeutung haben, im Grunde geht es aber um dasselbe: So ist der Partner Coach des Unternehmers und steht ihm in schwierigen Zeiten und Entscheidungen zur Seite. Er oder sie kann den ruhenden Pol darstellen, der den Unternehmer immer wieder von neuem motiviert. Wird die traditionelle Form der Rollenaufteilung betrachtet, so lässt sich auch beobachten, dass sich einige Partnerinnen nach dem Erwachsenenwerden der Kinder (wieder) mehr ins Unternehmen einbringen. Der Unternehmer soll sich dieser möglichen Änderung bewusst sein.

Der Unternehmer spielt im Kleinunternehmen eine grosse Rolle, indem er die Unternehmensentwicklung massgeblich beeinflusst. Das folgende Kapitel beschäftigt sich daher eingehender mit dem Unternehmerbegriff und seinen Typologien, die übrigens nicht nur für Kleinunternehmen, sondern zu einem sehr grossen Grad auch für mittlere Unternehmen gelten.

## 3.5. Unternehmerbegriff und -typologien

Zahlreiche Forscher setzten und setzen sich mit der Thematik der Typologie des Unternehmers auseinander. Bei der Untersuchung ihrer Typologieansätze stellt man fest, dass die gefundenen Ausprägungen nicht nur für Unternehmer in Kleinunternehmen zutreffen; die in Kleinunternehmen-Typologien gefundenen Charakteren sind da und dort auch in mittleren und sogar in Grossunternehmen anzutreffen. Auf den ersten Blick ist deshalb nicht einzusehen, warum kleinunternehmenspezifische Typologien gesucht werden. Wenn man aber etwa an die Bedeutung des Unternehmers denkt, wird einem der Sinn sofort klar: Es ist für die operative Tätigkeit und für den direkten Kundenkontakt wesentlich wichtiger, welcher Typ beispielsweise an der Spitze eines Kleinunternehmens steht als an der Spitze eines Grossunternehmens. Dort ist «der Unternehmer» umgeben von vielen Managern, die ihrerseits auf das Grossunternehmen einwirken. Zudem besteht in Grossunternehmen die Möglichkeit, funktionsspezifisch bestimmte Typen an die für sie passenden Stellen zu setzen. Anders aber verhält es sich – wie gesagt – bei Kleinunternehmen. Viele spezielle Studien weisen darauf hin, dass der wichtigste Erfolgsfaktor für den Betrieb der Unternehmer selbst ist. Allerdings ist die Beschreibung des Unternehmers in der Wissenschaft so wenig einheitlich wie diejenige des Unternehmens. So sprach Marx von «Kapitalisten», und die katholische Soziallehre zieht den Begriff «Arbeitgeber» vor. Zu den Klassikern unter den Umschreibungen des Unternehmers zählt diejenige von Schumpeter (Schumpeter, 1912, S.176). Er definiert den Unternehmer als Schöpfer, der neue Verknüpfungen von Produktionsfaktoren durchsetzt und der damit einen Beitrag zum wirtschaftlichen Fortschritt beiträgt («kreative Zerstörung durch Wettbewerb»).
Die Praxis hat es einfacher: Im Praxisgebrauch wird der Terminus «Unternehmer» allen Inhabern eigener Unternehmungen zugesprochen, da sie deren Träger verkörpern und für alle Verpflichtungen einstehen. Damit werden die Selbständigerwerbenden mit Unternehmern gleichgesetzt. In unserer Sichtweise handelt es sich bei Unternehmern offensichtlich um Personen, die etwas unternehmen, die also, verglichen etwa mit blossen Verwaltern, eine spezifische Dynamik entwickeln, zum Beispiel im Hinblick auf Neuerungen. Insgesamt charakterisieren damit folgende Merkmale den Unternehmer:

- Herstellung von Marktleistungen (Waren oder Dienstleistungen) für Dritte
- als Eigentümer Übernahme des Vermögensrisikos
- Tätigkeit aus eigenem Entschluss, Selbständigkeit
- Verfügung über die Produktionsfaktoren
- Transformation von Produktionsfaktoren in Marktleistungen.

In der Tabelle 6 sind einige Typologieansätze ausgewählter Forscher übersichtsweise dargestellt. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Unternehmer liefert zwei Schwerpunkte:

| Autor | Typenansatz | Typenausprägungen |
|---|---|---|
| Schumpeter (1928) | Explorativer Ansatz, unternehmerisch handelnde Personen | Fabrikherr, Kaufmann, moderner Industriekapitän, Direktor, Gründer |
| Collins, Moore et al. (1964) | Persönlichkeit des Unternehmers | Administrativer Unternehmer, unabhängiger Unternehmer |
| Heuss (1965) | Phasenbetrachtung der wirtschaftlichen Entwicklung | Initiativer versus konservativer Unternehmer, Pionierunternehmer, imitierender, reagierender, immobiler Unternehmer |
| Laufer (1975) | Fähigkeitsorientierung und Selbstbestimmung | Manager oder Innovator, wachstumsorientierter Eigentümer, Unternehmer, der Wachstum verneint, aber nach Effizienz strebt, Gewerbe-Unternehmer |
| Preston (1976), Miles, Snow (1978), Kirsch (1983) | Einstellungsmuster gegenüber dem Markt | Reagierer, Verteidiger, Architekt, Risikostreuer, Innovator, Prospektor |
| Pleitner (1984) | Persönlichkeit und Status des Unternehmers | Möchtegern-Unternehmer, Unternehmer wider Willen, inputbegrenzender Unternehmer, echte Unternehmer |
| D' Amboise & Mudowney (1986) | Selbstverständnis der handelnden Person (fähigkeitsorientierter, rollentheoretischer Ansatz) | Innovativer Geschäftsführer, Eigentümer-Unternehmer, technisch interessierter Unternehmer, Handwerks-Unternehmer |
| Julien, Marchesnay (1987, 1997) | Zielorientierung des Unternehmers | PIC (perpetuation, independence, growth) und GAP (growth, autonomy, perpetuation) |
| Fröhlich / Pichler (1988) | Begabung und Temperamente (Stärken / Schwächen-Ansatz) | Allrounder, Organisator, Routinier, Pionier |
| Kirchoff (1994) | Innovations- und Wachstumsorientierung | Kaum Wachstum und kaum Innovationen, rasches Wachstum trotz wenig Innovationen, trotz vieler Innovationen wenig Wachstum, rasches Wachstum mit vielen Innovationen |

**Tabelle 6: Ansätze und Ausprägungen verschiedener Unternehmertypologien (Quelle: in Anlehnung an Mugler, 1998, S. 24ff., zitiert in Fueglistaller, 2004, S. 29)**

- Typologisierung der Unternehmermotive und
- Positionierung der Unternehmung auf dem Markt und Verhalten des Unternehmers gegenüber dem Markt.

Allerdings fühlt sich nicht jeder Unternehmer in der Profilierungsrolle wohl. Die nähere Betrachtung der scheinbar homogenen Gruppe der Unternehmer ermöglicht es, sehr verschiedene Typen zu identifizieren.

## 3.6. Stärken und Schwächen von Kleinunternehmen

Die Stärken der Kleinunternehmen liegen ähnlich der «Allgemeinstärken» der KMU in erster Linie in ihrer Fähigkeit der Variation. Sie sind gegenüber Veränderungen des Marktes (Kundenbedürfnisse, Nachfrage, Technologieänderungen usw.) besonders anpassungsfähig und können sich flexibel auf Marktchancen und Neuerungen einstellen, statt durch bürokratische eigene Vorgaben übermässig gebunden zu sein. Die Überschaubarkeit der Verhältnisse, etwa als Folge der kurzen Informationswege sowie die Konzentration der Entscheidungsbefugnisse in einer Hand tragen dazu bei. Massgebliche Wettbewerbsvorteile ergeben sich aus einem hohen Mass an Kreativität, das mit der Bereitschaft zur Umsetzung in eine Innovation verbunden ist. Ein weiterer Vorteil liegt im engen Kundenkontakt, da sich daraus die grosse Chance ergibt, neue Ideen und Vorstellungen der Nachfrage rasch zu erfassen, von den Kunden zu lernen und den Kunden «lesen» zu können. Hinzu kommt vielfach auch die persönliche Beziehung zu den Lieferanten, wodurch Marktänderungen oder Kundenwünsche schneller bedient werden können.

Differenzierte Wünsche kommen dem typischen Qualitätsangebot und der Disposition der Kleinunternehmen zur Erbringung individualisierter Leistungen entgegen. Chancen eröffnen sich aus der spezifischen Innovationskraft kleiner Unternehmen, eine beschränkte Betriebsgrösse kann zugleich auch Kostenvorteile bieten.

Der Schlüssel für den betrieblichen Erfolg stellt die Persönlichkeit des Chefs dar, namentlich in seiner Ausprägung als risikobereiter Eigentümer-Unternehmer mit durchsetzungsbewusster Grundhaltung. Eine kaum minder grosse Rolle spielen Mitarbeitende, die tatsächlich mitziehen, sofern sie genügend qualifiziert und teamfähig sind und es gelingt, sie umfassend zu motivieren: Zum Beispiel durch Beteiligung

an den Informationen, Entscheidungen, attraktiven Tätigkeiten und auch am Erfolg. Das Dazugehörigkeitsgefühl und das Direkterlebnis des Arbeitserfolgs, das durch die gemeinsame Verantwortung hervorgerufen wird, ist nach Hamer (2001, S. 205f.) in Kleinunternehmen auch bedeutend grösser. Scheinkrankheiten treten seltener auf. Hamer erwähnt zudem, dass Intrigen gegen den Chef seltener sind, da der Kleinunternehmer rechtlich die höchste Instanz im Unternehmen darstellt und somit ein Ankämpfen weniger lohnenswert ist (2001, S. 190).

Bei der Betrachtung der Schwächen stossen wir zunächst auf die Tatsache, dass die Betriebe angesichts der rasanten technischen Entwicklung in zunehmender Zahl mit Finanzierungsengpässen rechnen müssen. Dadurch äussern sich Fehler des Kleinunternehmers auch weit verhängnisvoller als in Grossunternehmen. Aber auch temporäre Ausfälle von wichtigen Führungs- und Arbeitskräften können zu hohem Aufwand führen. Es ist dabei an Unfälle, Krankheiten, fristlose Kündigungen oder andere Gründe zu denken. Diese Ausfälle reissen ein weit grösseres Loch in Kleinunternehmen als in Grossunternehmen, da das entsprechende Wissen (noch) nicht in der Unternehmung vorhanden ist. Das entsprechende Wissen besitzt der Treuhänder, der temporär oder unbefristet durch die Übernahme der Stellvertretung das notwendige Wissen bereitstellen kann. Hamer (2001, S. 193) führt weiter auf, dass die Finanzierung nicht von Spezialisten betrachtet wird, aufgrund der beschränkten personellen Ressourcen, sondern meist vom Unternehmer nebenbei erledigt wird. Der Treuhänder kann auch hier «vermittelnd», beratend, aber auch stellvertretend zur Seite stehen. Unter vermittelnd ist zu verstehen, dass die Kreditgeber nicht immer die gleiche Sprache wie der Unternehmer sprechen. Diesen Ausgleich kann der Treuhänder schaffen. Die natürlichen Marktmachtnachteile der kleineren Firmen auf den Beschaffungsmärkten machen sich etwa in vergleichsweise schlechten Konditionen bemerkbar. Schwächen kommen auch auf der Absatzseite vor: Die Absatzinstrumente kleiner Unternehmungen sind zumindest relativ schwach ausgebildet, und die freie Wahl der Distributionskanäle ist nicht immer gegeben. Was die Weiterbildung anbelangt, investieren viele Kleinunternehmen noch zu wenig: In guten Zeiten haben die Unternehmer keine Zeit und in schlechten Zeiten fehlt das Geld. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Weiterbildung wäre aber bei den meisten Unternehmern vorhanden.

Bei allem darf nicht übersehen werden, dass sich ebenso wie die Vorzüge kleiner Unternehmungen die Schwächen auch im wesentlichen aus der Person des Unternehmers ergeben, der über die nötige persönliche wie fachliche Qualifikation verfügt. Die Konzentration führender und teilweise auch ausführender Aktivitäten und Verantwortlichkeiten auf eine einzige Person birgt angesichts der Qualifikationsproblematik und der zeitlichen Überbelastung existentielle Gefahren für den Betrieb in sich. Führungspersönlichkeiten lassen sich nicht so leicht austauschen wie in Grossunternehmen, was sich vor allem im Verlauf des Nachfolgeprozesses zeigt. Oder man stelle sich vor, der Gesundheitszustand eines Unternehmers verschlechtert sich plötzlich, wodurch das Kleinunternehmen vor existentielle Schwierigkeiten gestellt wird (Hamer, S. 268, 2001). Dies geht einher mit der Konzentration von Schlüsselpositionen auf eine Person. So ist der Kleinunternehmer meist nicht nur Marketingchef, Controller, Personalverantworter, sondern auch Verkauf- und Konstruktionschef.

| Kleinunternehmen: Stärken | Kleinunternehmen: Schwächen |
|---|---|
| ■ Flexibilität «lean management»<br>■ Kunden- und Lieferantennähe (persönliche Beziehung zum Unternehmer)<br>■ Qualitätsangebot/ individualisierte Leistungen<br>■ Persönlichkeit des Chefs<br>■ Kompetente «labor force» und Team-Spirit<br>■ Freier von Intrigen: Chef ist rechtlich höchste Instanz. Es lohnt sich nicht, gegen ihn zu arbeiten | ■ Finanzierungsengpässe<br>■ Geringere Sicherheit<br>■ Nachfolgeproblem<br>■ Marktmachtnachteile<br>■ Schwache Absatzposition<br>■ Schwächen aus der Person des Unternehmers und seiner Familie<br>■ Anfälligkeit für erschwerte Rahmenbedingungen |

**Tabelle 7: Stärken und Schwächen von Kleinunternehmen (Quelle: in Anlehnung an Fueglistaller, 2004, S. 31 und Hamer, 2001, S. 190)**

Abgerundet wird die hier bereits aufgeführte qualitative Betrachtung durch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Funktionen der Kleinunternehmen.

## 3.7. Funktionen der Kleinunternehmen

Der gesellschaftliche Rang der Kleinunternehmen hat ordnungs- wie sozialpolitische Aspekte. Ordnungspolitisch obenan steht das Recht auf Selbstbestimmung, das erst den Weg in die Selbständigkeit ermöglicht. Persönlicher Freiraum wie wirtschaftliche Freiheit (auch im Sinne der Gewerbefreiheit) bedingen sich gegenseitig. Die Kleinunternehmen haben dem Recht auf Selbstbestimmung ihre Existenz zu verdanken – und tragen es zugleich.

Das Vorhandensein vieler Klein- und Mittelunternehmen wirkt zugleich den Konzentrationsprozessen einer Wirtschaft entgegen, da Wettbewerb nur durch eine genügend grosse Zahl von Unternehmen gewährleistet wird.

Ein starker «Block» der kleinen und auch mittleren Unternehmen kann dem marktwirtschaftlichen System Stabilität verschaffen, da diese Unternehmen erfahrungsgemäss Rezessionserscheinungen besser abzufangen vermögen als Grossunternehmen, denen es von Natur aus an Flexibilität mangelt. Nicht zu übersehen ist sodann die Bedeutung der Kleinunternehmen in Bezug auf eine dezentralisierte und damit regional ausgeglichene Wirtschaftsstruktur. Auch in Randregionen, abseits der Industriezentren, sind Betriebe anzutreffen, die ihrem traditionellen Standort treu bleiben und dessen Basis stärken. Sozialpolitisch betrachtet zeigt sich, dass Kleinunternehmen vielfach bessere Voraussetzungen für humane Arbeitsplätze und befriedigende Tätigkeiten bieten als grosse Unternehmungen. Entsprechend sind Arbeitnehmer kleinerer Betriebe, die viele Tätigkeitsgebiete be-

arbeiten dürfen, eher zufrieden als ihre Kollegen in grösseren, zum Beispiel im Bereich der persönlichen Kontakte. Sogar die traditionell gerühmte Sicherheit der Arbeitsplätze in grossen Konzernen (im Vergleich zu KMU) ist heute nicht mehr a priori gegeben.

In der Wirtschaft sind es insbesondere Kleinunternehmen, die sich durch ihre Beweglichkeit und Kundennähe auszeichnen. Durch ihre begrenzte Betriebsgrösse können sie leichter auf Kundenwünsche und individuelle Belange eingehen als Grossunternehmen, die von Natur aus auf Massenabfertigung angewiesen sind. Dies gilt speziell für die Konsumgüterindustrie. Im Bereich der Investitionsgüter, in dem Einzelfertigung eine wichtige Rolle spielt, wird von den Grossunternehmen auf der Ebene der Bauteile ebenfalls Serien- und Massenproduktion angestrebt. Die Kleinunternehmen haben hier teilweise eine wichtige Funktion als Zulieferer: Sie versorgen Grossunternehmen mit wichtigen Halb- und Fertigerzeugnissen.

Die Annahme, dass Kleinunternehmen eine bedeutende Quelle neuer Arbeitsplätze sind, wurde oben schon angesprochen. Sie wird durch konkrete Analysen bestärkt. Bei der Forschung betreiben Grossunternehmen wesentlich mehr Aufwand als kleine Unternehmen, da sie über erheblich mehr finanzielle, personelle und organisatorische Ressourcen verfügen. Dennoch machen Kleinunternehmen immer wieder entscheidende Erfindungen, was sich etwa an ihrem Anteil an Patentanmeldungen ablesen lässt. Auf dem Gebiet der (Weiter-) Entwicklung sind die Kleinunternehmen, insbesondere bei der Verwertung von Forschungsergebnissen, intensiv beteiligt. Die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Wirtschaft beruht denn auch wesentlich auf Innovationen der Klein- und – nicht zu vergessen – auch der Mittelbetriebe.

Auch auf dem Gebiet der beruflichen Ausbildung spielen Kleinunternehmen eine sehr grosse Rolle. Die Leistungsfähigkeit des beruflichen Ausbildungssystems und damit die Qualität und Quantität der ausgebildeten Fachkräfte hängt überwiegend von der Bereitschaft und Leistungsfähigkeit dieser Betriebe ab, die sich vor allem in der Berufslehre manifestiert: Zusammen mit den mittleren Unternehmen bieten sie rund 75% der Berufslehren in der Schweiz in Ausbildung stehenden Personen an. Die grosse Zahl der hier Ausgebildeten stellt ein Fachkräftereservoir für die Schweizer Volkswirtschaft dar, das auch Grossbetrieben zugute kommt, manchmal zum Bedauern der kleinen – unfreiwilligen – «Lieferanten».

Bei aller Betonung der Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmungen darf nicht übersehen werden, dass in vielen Bereichen den Grossbetrieben mehr Gewicht zukommt. Für eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur bedarf es des Zusammenwirkens von grossen mit kleinen und mittleren Unternehmen, das an die Symbiose in der Natur erinnert.

# 4. Chancen für Kleinunternehmen

Die Zukunftschancen von Kleinunternehmen können in den folgenden drei Gebieten gesucht werden:

- Optimierung der Grösse
- Optimierung des Aktionsradius
- Optimierung des Programms.

Alle drei werden nachfolgend kurz erläutert und deren Implikationen für Kleinunternehmen dargelegt.

## 4.1. Optimierung der Grösse

In der Wirtschaft dominiert – nach dem Vorbild der USA – nach wie vor das Bild des Strebens nach Wachstum und Expansion. Zugleich erleben wir in immer mehr Bereichen – zumindest der westlichen Welt – Sättigung, Stagnation, Schrumpfung. Es erscheint fraglich, ob quantitatives Wachstum allenthalben und in alle Zukunft gesichert werden kann. Der «Club of Rome» stellte diese Frage schon einmal vor mehr als dreissig Jahren.

Auch ohne Spekulationen darf davon ausgegangen werden, dass in dieser Periode nach der Jahrtausendwende kein epochaler ökonomischer Aufbruch oder Durchbruch bevorsteht. Damit sind diejenigen Kleinunternehmen gut beraten, die nicht nach Maximierung, sondern Optimierung ihrer Grösse streben, nicht nach Wachstum, sondern Rentabilität und Innovation.

Empirische Erhebungen haben ergeben, dass eine bestimmte Unternehmungsgrösse unteroptimal ist: Firmen in diesem Bereich müssen entweder wachsen oder schrumpfen, um eine bessere Position zu erreichen. Dies bestätigen auch unsere Untersuchungen im Buchhandel oder im schweizerischen Bausektor des Jahres 2004, wie in Abbildung 21 ersichtlich ist. Wir verglichen dabei die Eigenkapitalrendite von ausgewählten 35 schweizerischen Unternehmungen im Bausektor mit ihrer Unternehmensgrösse. Diese Unternehmungen wurden in vier Grössenklassen von 1 bis 20, 21 bis 50, 51 bis 100 und 101 bis 200 Mitarbeitern eingeteilt. Trotz der relativ kleinen Stichprobe verdeutlicht diese Untersuchung eine unteroptimale Unternehmensgrösse. Bis zu einer kritischen Unternehmensgrösse, die im Bereich von 51 bis 100 Mitarbeitern liegt, sinkt der Return on Investment ab und nach dieser kritischen Grösse steigt er wieder an.

Wer aus dem, in unserem Beispiel sogar negativen, «Tal» der U-Kurve herausfindet, hat allein schon damit – zumindest was die durchschnittliche Erwartung betrifft – sein Chancenpotenzial bereits erheblich verbessert.

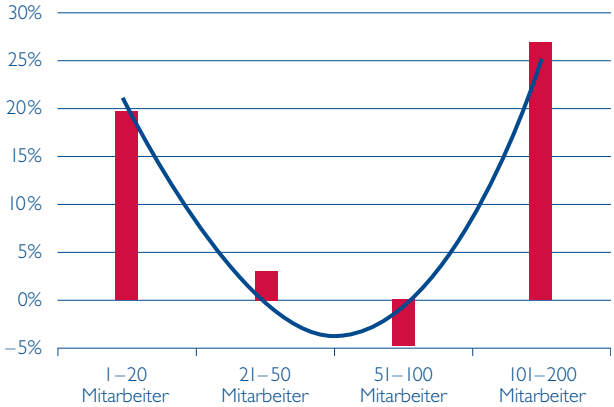



**Abbildung 21: Unternehmensgrösse und Return on Investment von ausgewählten schweizerischen Bauunternehmen (Quelle: eigene Berechnungen)**

| EK-Rendite (Stichprobenanzahl) | Unternehmensgrössen |
|---|---|
| 19.6% (5) | 1–20 Mitarbeiter |
| 3.1% (14) | 21–50 Mitarbeiter |
| -4.5% (10) | 51–100 Mitarbeiter |
| 27.1% (6) | 101–200 Mitarbeiter |

**Tabelle 8: Unternehmensgrösse und Return on Investment von ausgewählten schweizerischen Bauunternehmen (Quelle: eigene Berechnungen)**

## 4.2. Optimierung des Aktionsradius

Heute erklingt allenthalben der Ruf nach Globalisierung, also nach einer weltweiten Betätigung. Viele Kleinunternehmen sind aber beneidenswert rentabel, obwohl sie ihre Tätigkeit regional begrenzen. Es gibt Statistiken, wonach die Mehrheit der mittelständischen Unternehmungen, vor allem im Dienstleistungsbereich, 80% des Umsatzes in einem Umkreis von nur 30 km tätigen. Intuitiv mag dieser Anteil am Umsatz bei Kleinunternehmen noch höher sein. In diese Richtung geht auch eine Studie der Europäischen Union (2003), die aufzeigt, dass mehr als 60% aller Kleinstunternehmen nicht internationalisiert sind. Eine weitere Untersuchung beschäftigte sich mit dem Einfluss der Unternehmensgrösse auf das Exportverhalten bei industriellen Klein- und Mittelunternehmen (OSEC-Studie). Sie zeigte auf, dass mit der Unternehmensgrösse sowohl der Export- als auch der im Ausland produzierte Anteil steigt. Bezüglich der Internationalisierungsformen kam die Studie weiter zur Erkenntnis, dass der Schwerpunkt der KMU (KMU wurden in dieser Studie nicht in Kleinunternehmen unterteilt) bei Direktinvestitionen in Europa liegt.
Die Position auf einem regional begrenzten Markt auszubauen, den man wie seine Westentasche kennt, kann eine bessere Chance bedeuten, als sich nur aus Gründen des Zeitgeistes in die Internationalisierung zu wagen. Es ist nicht sinnvoll, unreflektiert die Kleinunternehmen in die Internationalisierung hineinzuhetzen. Zu oft haben wir erlebt, dass wenig gut darauf vorbereitete Firmen später mit schweren Blessuren den Rückzug antreten mussten.
Wichtiger als eine Internationalisierung um ihrer selbst willen ist es, den mit Bedacht gewählten Aktionsradius (ob klein oder gross) mit totalem Einsatz abzudecken. Wer sich für die Internationalisierung entscheidet, sollte sie mit aller Ambition und Energie verfolgen. Totales Engagement bedeutet erhöhtes Risiko, aber mehrfach erhöhte Erfolgschancen. Jedoch führt die Internationalisierung nicht (immer) aus einer Sackgasse. Wer sie wählt, muss stark und gesund sein. Der Weltmarkt ist keine Klinik für angeschlagene Kleinunternehmen.

| | 1999 | 1995 | 1991 (in %) |
|---|---|---|---|
| Export über Vermittler | 37 | 38 | 37 |
| Direktexport | 61 | 62 | 59 |
| Lizenzen | 13 | 14 | 16 |
| Kooperation | 49 | 53 | 57 |
| Joint venture | 9 | 7 | 7 |
| Verkaufsfilialen im Ausland | 22 | 26 | 23 |
| Produktionsstätte im Ausland | 18 | 17 | 32 |

**Tabelle 9: Auslandstätigkeiten Schweizer KMU (Quelle: Interstratos, Datenbasis: ca. 400 Firmen aus fünf Produktionsbranchen)**

| Chancen | Risiken |
|---|---|
| ■ Geografische Distanz verliert an Bedeutung<br>■ Vielfaches Marktpotenzial<br>■ Internationale Kooperationen<br>■ Zugang zu internationalen Märkten<br>■ Direkte Kommunikation mit Endkunden<br>■ Schnellere Etablierung neuer, innovativer Geschäftsmodelle und raschere Marktdurchdringung<br>■ Schnelle weltweite Recherche für Ein- und Verkauf | ■ Härtere internationale Konkurrenz<br>■ Der traditionelle Zwischenhandel ist in Gefahr<br>■ Neue Modelle, Verfahren und Geschäftspraktiken bedrohen die alten<br>■ Innovationsgeschwindigkeit nimmt zu<br>■ Kürzere Produktions- und Produktzyklen<br>■ Dadurch höhere Personal- und Entwicklungskosten<br>■ «Infotrash»: Unübersichtlichkeit, Gefahr der Fehlinformation |

**Tabelle 10: Chancen und Risiken der Globalisierung (Quelle: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2000 – Die Analyse wurde auch unter dem Aspekt des Internets vorgenommen)**

Die Schweiz gehört zu den Ländern mit den höchsten Anteilen des Aussenhandels am Bruttoinlandprodukt. Wichtigste Handelspartner der Schweiz sind die Industrieländer, mit denen 2005 82,0 % der Warenausfuhren getätigt wurden. Von besonderem Gewicht ist dabei die EU mit 62,9% der Ausfuhr und 82,4% aller Einfuhr.

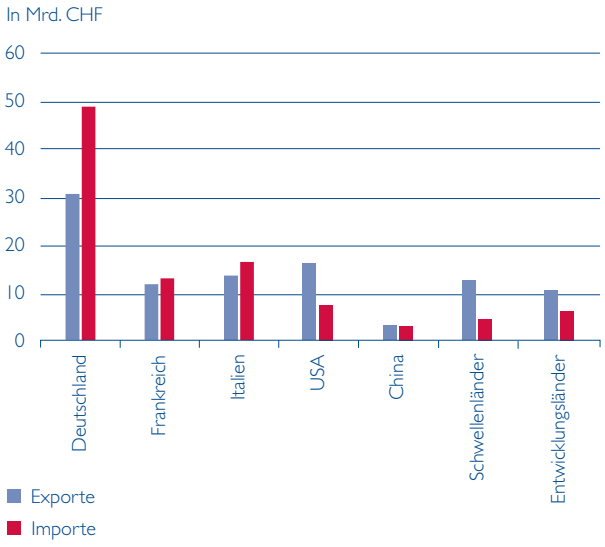



**Abbildung 22: Aussenhandel, Übersicht über die wichtigsten Handelspartner der Schweiz (Quelle: Schweizerische Nationalbank, 2006, S. 11)**

| | Export | Import |
|---|---|---|
| 1990 | 88 257 | 96 611 |
| 1997 | 105 133 | 103 088 |
| 1998 | 109 113 | 106 866 |
| 2000 | 126 549 | 128 615 |
| 2001 | 131 717 | 160 052 |
| 2002 | 135 741 | 128 207 |
| 2003 | 135 472 | 128 596 |
| 2004 | 146 312 | 136 987 |
| 2005 | 156 977 | 149 094 |

**Tabelle 11: Höhe der Ein- und Ausfuhren , in Mio. CHF (Quelle: Schweizerische Nationalbank, 2006, S. 36)**

Der Aktionsradius soll nicht nur mit totalem Einsatz abgedeckt werden, sondern auch mit dem optimalen Leistungsprogramm versehen werden.

## 4.3. Optimierung des Programms

Das Marktleistungsprogramm einer Unternehmung kann prinzipiell zwischen den Extremen «Einzelfertigung auf Bestellung» und «Massenfertigung auf Lager» angesiedelt werden. Gemäss unserer Charakterisierung ist die Auftragsproduktion typisch für KMU und somit auch für Kleinunternehmen. Das lässt sich durch in der Praxis erhobene Daten belegen:

| | 1999 | 1995 | 1991 (in %) |
|---|---|---|---|
| Einzelfertigung | 82 | 75 | 75 |
| Kleinserien | 80 | 86 | 87 |
| Grossserien | 55 | 54 | 53 |
| Keine Fertigung auf Bestellung | 1 | 6 | 7 |

**Tabelle 12: Anteile verschiedener Fertigungsarten (Quelle: Interstratos)**

| Was heisst nun «Optimierung des Leistungsprogramms» konkret? | | | |
|---|---|---|---|
| Güter-produzierende Branchen | Standardgüter | Produktion nach Mass / Zuliefer-produkte | Spezialitäten → |
| Service-produzierende Branchen | Werterhaltung | Werterhöhung | Neuentwicklung → |

Die Aussage dieser Darstellung geht dahin, dass die Erfolgschancen der Kleinunternehmen um so besser ausfallen, je spezieller und innovativer ihre Marktleistungen sind. Als besonders viel versprechendes Chancenpotential gelten heute Zulieferungen, aus einem plausiblen Grund: Die Grossunternehmen verkürzen ihre Fertigungstiefe und setzen auf das Outsourcing. Outsourcing ist die Auslagerung von Unternehmensaufgaben an Drittunternehmen, wodurch bisher intern erbrachte Leistungen fremdbezogen werden, um sich auf Kernkompetenzen konzentrieren zu können. Das bedeutet Aufträge für externe Zulieferanten, namentlich kleine und auch mittlere Unternehmen. In der Beurteilung dieses Chancenpotentials sind jedoch viele Kleinunternehmen zurückhaltend: Der einstige «Lopez-Schock» sitzt zu tief, und die Gefahr der Abhängigkeit wird gesehen – und ist nicht wegzuleugnen.
Manche ganz kleine Unternehmungen profitieren von dieser Zurückhaltung. Es sind diejenigen, die – im guten Sinne – nicht viel zu verlieren haben. Für viele kleine Unternehmen, die bedächtiger sind oder glauben, es sein zu müssen, ergibt sich aus dem Outsourcing trotzdem ein Chancenpotential, indem es kooperativ genutzt wird.
Im Zusammenhang mit der Konzentration auf die Kernkompetenzen bietet ein enges persönliches Vertrauensverhältnis zum Treuhänder eine grosse Chance. Die zunehmende Komplexität steuerlicher und weiterer rechtlicher Aspekte, Versicherungsfragen etc. von Kleinunternehmen und die Arbeitsbelastung im Alltagsgeschäft kann ohne besondere Fachkenntnisse vielfach nicht mehr selbst bewältigt werden. Diese spezifischen Fachkenntnisse besitzt der Treuhänder, der sich tagtäglich mit der Materie auseinandersetzt. So bietet der Treuhänder seinen Kunden eine umfassende Beratung und Unterstützung. Als unabhängiger, kompetenter und innovativer Generalist begleitet er den Kunden in wichtigen Entscheidungen und in alltäglichen unternehmerischen und privaten Fragen.
Konkrete Treuhanddienstleistungen listet denn auch der schweizerische Treuhandverband auf:

- Beratung in finanziellen und personellen Fragen
- Unterstützung in Steuerfragen
- Durchführung von Revisionen und summarischen Durchsichten
- Führen der Buchhaltung und Erstellen von Jahresabschlüssen
- Durchführung von Erbteilungen und Testamentsvollstreckungen
- Personaladministration und Sozialversicherungsfragen
- Gründung und Domizilgewährung von Gesellschaften
- Liegenschaften- und Vermögensverwaltung
- Rechts- und Organisationsberatung.

Einerseits werden Unternehmen in Prozessen begleitet, andererseits wird ihnen Sachwissen vermittelt.
Treuhänder in der Schweiz lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Kleinere Treuhandfirmen, die sich mit allgemeinen Aufgaben wie zum Beispiel dem Führen der Buchhaltung eines Unternehmens betraut machen oder die Rechnungsprüfung erledigen, bilden die erste Gruppe. Mit zunehmender

Komplexität der Problemstellungen oder auch zunehmender Internationalisierung genügt dieses Wissen jedoch nicht mehr, wodurch Expertenwissen unerlässlich wird. Grössere Treuhandfirmen besitzen einen grossen Pool an Sachexperten, die sich auf bestimmte Bereiche spezialisiert haben.
Das kleine Unternehmen kann vom Sachwissen des Treuhänders profitieren, weil es dieses Spezialwissen meistens nicht selbst besitzt. Zudem erhält auch die Langfristigkeit der Begleitung und somit die Beziehung zwischen Unternehmer und Treuhänder eine entscheidende Bedeutung. So kennt ein langjähriger Freund des Unternehmens die individuelle Charakteristik, Geschichte, Kultur und die Finanzzahlen der Firma genau und kann somit die besseren Entscheidungen treffen als ein Experte, der nur für eine bestimmte Aufgabe bestimmt wird. Dies insbesondere bei der Nachfolgeregelung, die langfristig geplant werden sollte, um den gewünschten Effekt zu erzielen. Den Treuhänder als Freund des Kleinunternehmens, des Kleinunternehmers und der Familie zu gewinnen, betrachten wir als grosse Chance.

## 4.4. Nutzung der Chancen

Wir sehen aus langjähriger Erfahrung und durch viele Informationen und Daten belegt vier fundamentale Gruppen von Vorbedingungen, die zur Nutzung der vorgestellten Chancen erfüllt sein müssen:
- dynamischer Unternehmer
- kompetente und engagierte Mitarbeiter
- zielorientierte Unternehmungskultur
- klar umschriebene Ziele und Strategien.

Diese vier Gruppen lassen sich zu zehn Erfolgsregeln ausformulieren:
Die Anwendung dieser Regeln ist nicht durch eine einmalige Anstrengung zu sichern, sondern stellt eine Daueraufgabe dar. Sie ist ferner nicht durch Festklammern an den bestehenden Regelungen zu gewährleisten, sondern verlangt ständige Anpassung an die Notwendigkeiten, die sich aus der Entwicklung ergeben: Konstant ist nur der Wandel.
Die beste Aussicht auf umfassende Nutzung der sich bietenden Chancen eröffnet sich daher denjenigen Unternehmungen, die ein eigentliches «Change Management» (CM) praktizieren. Es besteht seinerseits aus vier Schritten:
- CM-Kultur züchten
- Konkrete Veränderung vorbereiten
- Veränderung durchziehen
- CM absichern.

| | Zehn Erfolgsregeln |
|---|---|
| **Unternehmungsstrategie** | 1. Strategisch orientiertes Denken und Handeln hat das Unternehmen zu durchdringen.<br>2. Die Ressourcen sind ökonomisch einzusetzen.<br>3. Wünsche von Kunden sind umsichtig zu erfassen und abzudecken.<br>4. Innovationsorientierung produziert neue Leistungen und neue Verfahren. |
| **Unternehmungskultur** | 5. Alle Beschäftigten teilen strategiegerechte Wertvorstellungen und Verhaltensnormen. |
| **Führungskonzept** | 6. In der Unternehmung ist Raum für eigenverantwortliche Entscheidungen und selbständiges Handeln.<br>7. Kooperatives Führungsverhalten ist die Regel.<br>8. Das Leistungspotential der Mitarbeiter ist umfassend zu verbessern. |
| **Unternehmer** | 9. Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung werden durch starke Unternehmerpersönlichkeiten geprägt.<br>10. Die Unternehmernachfolge wird frühzeitig und zweifelsfrei geregelt. |

Nach Pleitner (1995)

## 4.5. Wo beginnen?

Die Schaffung der Grundvoraussetzungen zur Chancennutzung und die Einführung eines Change Management funktionieren nicht von heute auf morgen. Darum stellt sich die Frage, wo sofort begonnen werden sollte, damit überhaupt etwas in Gang kommt.
Der primär Erfolg versprechende Faktor sind die Menschen in der Unternehmung, in den Kleinunternehmen noch eindeutiger als in mittleren und grossen Unternehmen. Der Erfolg von Kleinunternehmen steht und fällt mit den Menschen, die dort tätig sind. Genauer gesagt, stellen die Mitarbeiter (nach dem Unternehmer) den zweitwichtigsten «success factor» dar. Es ist ab sofort darauf hinzuarbeiten, dass sie den hohen und noch steigenden Anforderungen genügen und überdurchschnittlich qualifiziert sind. Und – noch wichtiger – sie müssen bereit sein, sich voll zu engagieren, auch Einsatzopfer auf sich zu nehmen, persönliche Interessen gelegentlich zurückzustellen. Drittens müssen sie sich teamfähig einordnen und dürfen kein Fremdkörper sein. Diese drei Anforderungen an die Mitarbeiter sind obligatorisch:
- Qualifikation
- Motivation
- Teamgeist.

Wer auch nur eine dieser Anforderungen nicht erfüllt oder erfüllen will, hat keinen Platz mehr im Unternehmen. Dies signalisiert nicht Brutalität, sondern Überlebenssicherung für das Kleinunternehmen. Es sollte nicht vergessen werden, dass ein einziger Versager im beschriebenen Sinne u.U. eine ganze Belegschaft über die Unternehmenskultur «verdirbt». Klar akzeptierte Sozialfälle bilden die einzige zulässige Ausnahme. Der Unternehmer selbst ist der wichtigste Erfolgsfaktor für die Firma, weil er alle anderen Faktoren prägt. Das sollte ihm bewusst sein und bedarf keiner grossen Kommentierung. Auch nicht die Tatsache, dass er sich im Typ, z.B. bezüglich Dynamik und Risikofreude, unterscheidet. Wo muss der Unternehmer selbst seine Schwerpunkte der Führung setzen, um mit seinem Kleinunternehmen zu überleben? Wir meinen, er hat primär drei Beiträge zur Überlebenssicherung zu leisten: Erstens ab sofort die Bemühung, Verbesserungen in den unternehmerischen und betrieblichen Aktivitäten anzustossen und permanent weiter anzu-

streben, nicht nur punktuell und gelegentlich, sondern umfassend. Dabei ist viel gewonnen, wenn der Unternehmer das erwerbbare Rüstzeug zur Führung auf breiter Front einsetzt. Der KVP, der kontinuierliche Verbesserungsprozess, hat einen japanischen Ursprung (Kaizen). Vielleicht denken einige, die Transplantation des Konzepts in unsere Kulturwelt sei zum Scheitern verurteilt – wegen der grossen Unterschiede. Aber wenn wir heute ausgewachsene Lebewesen «klonen», sprich kopieren können, wird es uns auch gelingen, bewährte Führungsverfahren aus dem Fernen Osten nach Europa zu übertragen.

Vor allem ältere Unternehmer mögen es als nachgerade unerträgliche Belastung empfinden, permanent unter dem Erneuerungsdruck zu stehen, dem alle ausgesetzt sind. Sie glauben gern, das sei die unverdiente Geissel, die spezifische Bürde für Führungskräfte in unserer Zeit. Doch dem ist nicht so. Schon Goethe hat sich darüber beklagt. Die zweite Zielrichtung der Unternehmer sollte sein, die eigenen Führungsvorstellungen, Visionen auf ihre Mitarbeitenden zu projizieren. Führung sollte heute sogar leichter sein als in einer Zeit, als die Unternehmen Mitarbeiter rasch verloren. Wir predigen nicht den Rückfall in autoritäres Gehabe, noch weniger aber einen Verzicht auf Führung. Der Anspruch an die Führungskräfte liegt zwischen diesen beiden Extremen und bezieht sich auf unternehmerisch-fachliche wie auf soziale Kompetenz.

Als dritte Hauptzielrichtung hat heute die Beziehungspflege, das Networking zu Referenzpersonen im Umfeld der Kleinunternehmen zu gelten. Unternehmer, die dieses Networking beherrschen, gewinnen den Existenz entscheidenden Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern, namentlich in der Auftragsakquisition.

Die neuen Chancen für Kleinunternehmen wachsen nach aus alten Wurzeln, oder sie spriessen als neue Pflanzen. Jedenfalls gibt es sie, und fündige Persönlichkeiten entdecken und nutzen sie. Solange das der Fall ist, brauchen wir um das Überleben der Kleinunternehmen nicht zu fürchten.

Neue Chancen können sich aber auch durch zukunftsträchtige Trends ergeben, welche die Kleinunternehmen durch ihre Flexibilität aufnehmen können.

# 5. Trends

Bei all den möglichen technologiegeprägten Entwicklungen der postindustriellen Volkswirtschaften darf nicht vergessen werden, dass der technologische Wandel auch auf Grenzen des sozialen Konsenses der Gesellschaft stösst. Die folgenden Entwicklungstrends sind in Überlegungen bezüglich des technologischen, des gesellschaftlichen und des wirtschaftlichen Wandels gegliedert.
Der technologische Wandel ist anfangs des 21. Jahrhunderts durch fünf Veränderungsprozesse gekennzeichnet:
1. Technologische Substitutionsprozesse
2. Wandel in der internationalen Arbeitsteilung
3. Vernetzte Gesellschaft
4. Technologisch bedingte Verschmelzung der Branchen und
5. Ökonomisierung des Wissens.

Durch den technologischen Wandel wird die effiziente und effektive Nutzung und Weiterentwicklung von Wissen für alle Unternehmen und Beschäftigten möglich. Was bis anhin wenigen vorbehalten war, wird nun allen zugänglich gemacht: Das Wissen über Struktur, Prozesse und unternehmensübergreifende Bereiche innerhalb der Wertschöpfungsketten (Porter, 1991, S. 63ff.).
Der gesellschaftliche Wandel wurde in den späten sechziger Jahren durch Systemkritiker eingeleitet, welche die Schattenseiten einer liberalen Marktwirtschaft aufzeigten. Diese Kritik gipfelte in der 68-er Bewegung, die jedoch die Revolution der Marktwirtschaft nicht erzwingen konnte. Wohl aber entstand der Drang nach Emanzipation, welche das Herkömmliche und die Traditionen verdrängt, aber auch die Wiederaufwertung liberaler Grundsätze förderte. Auf diesem Nährboden ist der Internationalisierungs- und Globalisierungsprozess entstanden, durch den die weltwirtschaftliche Entwicklung eine

- enorme Dynamik erhalten hat. Die sozialen und politischen Verhältnisse der Volkswirtschaften sind dadurch jedoch nicht gelöst. Es liegt auf der Hand, dass nichtökonomische Werte und Zielsetzungen menschlichen Verhaltens nicht durch technologische und ökonomische Zielsetzungen verdrängt werden können (Nefiodow, 1991, S. 5, Kondratieff, 1935, S. 55ff.). Strukturelle Veränderungen in der Wirtschaft sind in allen Branchen ersichtlich. Neue Märkte, neue Formen der Arbeitsteilung, neue Organisationsstrukturen innerhalb der Unternehmen und zwischen den Unternehmen entstehen. Folgende Veränderungen sind beobachtbar (Kneschaurek, 1999, S.42ff.):
- Wechsel vom «Verkäufermarkt» zum «Käufermarkt» (der Käufer hat das Wort)
- Volatilität der Nachfrage
- Stagnation und Schrumpfung bestehender Märkte, Wachstum neuer Märkte
- Erhöhung der Risikoaversion und des Risikobewusstseins institutioneller und privater Investoren sowie der Kapitalgeber
- Ausnutzung unterschiedlicher Produktionsbedingungen und der Produktivität verschiedener Branchen, Regionen und Staaten
- Transparenz der Kapitalmärkte, und mit dem Einzug des Internet im zunehmenden Masse auch der anderen Märkte
- Tertiarisierungsprozess der Industriestaaten und damit verbundene Etablierung der Massendienstleistungsproduktion im tertiären Sektor
- Weg vom Produktivitätsdenken hin zur Kunden- und Dienstleistungsorientierung in allen Branchen.

Die Konsequenzen des Wandels auf die Strukturen der Unternehmen sind vielfältig. Der tiefgreifende Wandel stellt hohe Anforderungen an die Adaptionsfähigkeit, das Innovationsverhalten sowie an den Anpassungswillen der Unternehmen und deren Beschäftigten. Die Forderung nach höherer Mobilität und Flexibilität trifft insbesondere diejenigen, die in akribischer Einarbeit über Jahre hinweg Strukturen erschaffen haben, die von einem berechenbaren Wachstum ausgegangen sind, wie Mangold (1998, S.56ff.) erwähnt. Damit ist in erster Linie die Anpassung der Men-

schen in ihrer gewohnten Denk- und Handlungsweise hin zu neuen Werten, Arbeitsinhalten und insbesondere zum Leben in wirtschaftlicher Unsicherheit gemeint. Der Wandel von der Gewissheit über wirtschaftliche Prozesse und Strukturen hin zur Neuorientierung ist umfassend.

## 5.1. Veränderungsprozesse

Die dargelegten Veränderungsprozesse konzentrieren sich auf die möglichen Transformationen in wirtschaftlichen Bereichen. Mit der Tertiarisierung einhergehend lassen sich eine Vielzahl von Veränderungen beobachten, welche das einzelne Wirtschaftssubjekt, die Unternehmen, Branchen und gesamte Volkswirtschaften beeinflussen. Im folgenden Kontext werden markante Veränderungsprozesse für das Individuum dargestellt. Acht Thesen im Zusammenhang mit der Tertiarisierung von Kleinunternehmen runden die Thematik ab. Für den einzelnen Menschen, im Sinne eines Wirtschaftssubjektes, ergeben sich folgende Veränderungsprozesse:

- Die Arbeitsplatzsicherung weicht der Arbeitssicherung, damit ist ein neues Sicherheitsverständnis im Sinne des optionalen Denkens und Handelns bezüglich der eigenen Wettbewerbsfähigkeit im Arbeitsmarkt angesprochen.
- Der Zwang zur Mobilität geht einher mit der internationalen Ausrichtung der eigenen Arbeitstätigkeit und mit dem Wegfall der Arbeitsplatzsicherheit.
- Durch die Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit des Marktverhaltens werden neue Anforderungen an die Wirtschaftssubjekte getragen. Die Schlüsselqualifikationen der Führungskräfte und Spezialisten beschränken sich nicht auf eine hohe Fachkompetenz, hinzu kommt die enorme Bedeutung der Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen.
- Die zunehmende Internationalisierungstendenz in sämtlichen Branchen erfordert von den Führungskräften und Beschäftigten nicht nur die oben beschriebene Flexibilität und Mobilität, sondern auch die Fähigkeit, sich in verschiedenen Kulturen und Ländern mit der entsprechenden Sprache zurecht zu finden und die heterogene Gruppe von Beschäftigten in ihren unterschiedlichen Kompetenz-, Wert- und Interessensstrukturen zu fördern und zu fordern oder sich in den nationenübergreifenden Arbeitsgruppen und Teams zu integrieren.
- Der effiziente und effektive Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien erfordert eine stete Weiterbildung aller Mitarbeitenden.
- Der wohl für die Arbeit entscheidende Veränderungsprozess ist der Wandel von der Produktorientierung hin zur Dienstleistungsorientierung. Damit einhergehend ist das Bewusstsein, dass die Marktdifferenzierung nicht mehr primär von den Leistungsdeterminanten der Produkte abhängt, sondern durch die Dienstleistungsfähigkeiten der Anbieter bestimmt wird.

Das Bild des ökonomisch denkenden und handelnden Menschen wird durch die Forderung nach Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen sowie durch einen souveränen Umgang mit der Informations- und Kommunikationstechnologie ergänzt. Resultat ist der sozial integrierte,ökonomisch denkende und handelnde sowie dienstleistungsorientierte, kommunizierende Mensch.

Die nachfolgenden, thesenartigen Annahmen über Veränderungsprozesse bei Kleinunternehmen wurden von den befragten Unternehmern unterstützt (Mündliche Befragung von 117 Unternehmern und Führungskräften anlässlich der 32. und 33. Durchführung des St. Galler Management Seminars des KMU-HSG, 1997–98):

- **Vernetzungsthese:** Die Kleinunternehmen sind mit ihrer Umwelt eng verbunden. Durch den hohen Verantwortungsgrad aller Mitarbeiter über ihre Leistungsprozesse hinweg besteht ein enger Kunden- und Lieferantenkontakt, der sich auch in Form von vertrauensbasierten Kooperationen manifestieren kann. Die Ausrichtung auf die unternehmensinternen Prozesse (Leistungs-, Management- und Unterstützungsprozesse) ist mitunter Ergebnis der erhöhten Verantwortung der Mitarbeitenden. Auch sind auf den Märkten vermehrt Kooperationsformen wie Beschaffungs-, Entwicklungs-, Management-, Service- oder Absatzkooperationen zu beobachten. Gerade für Kleinunternehmen eignet sich die zunehmende Zahl der virtuellen Organisationen, da die Selbständigkeit der teilnehmenden Partner aufrecht erhalten bleibt. Ermöglicht werden virtuelle Organisationen, prozessorientierte Organisationsformen und die enge Vernetzung mit Kunden und Lieferanten durch die Erneuerungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Märkte werden durch globale Informationssysteme dynamischer und transparenter, aber auch komplexer und informationsdichter. Die Dynamik und Direktheit der Geschäftsabläufe lassen sich beispielsweise mit E-Commerce oder Telebanking veranschaulichen: Der Endkunde schliesst seine Bestellungen direkt via Internet ab und umgeht so konventionelle Dienstleistungsangebote.
- **Globalisierungsthese:** Einhergehend mit der Verflechtung der Kleinunternehmen untereinander und gegenüber Grossunternehmen agieren die Unternehmen zunehmend global. Die Gründe dieser tiefgreifenden Veränderung der Marktausrichtung können zweigeteilt werden: Zum einen besteht der marktwirtschaftliche Zwang zur Globalisierung. Beispielsweise wird die Globalisierung aufgrund des Druckes der Konkurrenz oder der Kunden, auf Grund des schrumpfenden Heimmarktes oder auf Grund von Fusionen der relevanten Absatzpartner ausgelöst. Zum anderen versuchen Kleinunternehmen, ihre Wettbewerbsstärke durch selbst gewählte Marktentwicklungsstrategien zu verbessern und orientieren sich nicht mehr nur am nationalen Marktgeschehen, sondern agieren zunehmend auf den internationalen Märkten.
- **Spontaneitätsthese:** Durch die enge zeitliche Verbindung zwischen wahrgenommenen Inputgrössen (Was will der Kunde?) und dem resultierenden Leistungsangebot (Was bietet man dem Kunden?) wird der Grad der Aktionsfähig-

keit umschrieben. Spontaneität drückt sich im direkten Agieren auf die (potentiellen) Bedürfnisse und Kritiken der Anspruchsgruppen aus. Die Spontaneitätsthese setzt auch den professionellen Umgang mit moderner Informationstechnologie voraus. Was vor einigen Jahren für Kleinunternehmen noch unerschwinglich war, gehört heute zum relativ preiswerten Standard (Wissens- und Kundendatenbanken, Office-Lösungen, Mobiltelefonie, Internet-Auftritt oder E-Commerce).

- **Tertiarisierungsthese** (Dienstleistungsthese): Die Erfolgsfaktoren von Kleinunternehmen basieren zu einem grossen Teil auf der gelebten Dienstleistungskompetenz aller Beschäftigen. Unabhängig von der sektoralen Zugehörigkeit entscheidet die Dienstleistungskompetenz über den Erfolg, wenn das Preis-/Leistungsverhältnis, die Termintreue und die Qualität der Marktleistungen aller Wirtschaftsakteure vergleichbar und praktisch identisch sind. Obwohl die Produktinnovationen nach wie vor eine starke treibende Kraft des Wettbewerbes darstellen, entwickeln sich durch neue interne und externe Prozesse sowie durch innovative Dienstleistungen neue Unternehmen und Branchen innerhalb des Dienstleistungssektors. So steigt beispielsweise durch die zunehmende Dynamik und Komplexität in der Telekommunikationsbranche der Bedarf nach übergeordneter Beratung und Bereitstellung von relevanten Informationen und Wissensbereichen.
- **Mitunternehmerthese:** Die Beschäftigten von Kleinunternehmen verstehen sich oft als Mitunternehmer und sind motiviert, überdurchschnittliche Leistungen zu erzielen. Die Realisierung des Mitunternehmertums in Kleinunternehmen zeigt sich oft als schwierige Aufgabe. Es erfordert ein Umdenken in der Führungsebene, denn selbständig arbeitende Beschäftigte benötigen weniger situative, kooperative oder charismatische Führung, sondern vermehrt Betreuung im Sinne des Coaching. Trotzdem gilt es zu kommunizieren, dass die finanzielle und personelle Verantwortung vom Unternehmer getragen wird und er deshalb Entscheidungen treffen muss, die nicht in den Kompetenzbereich der Mitunternehmer gehören.
- **Haifischthese:** Sinnbildlich kann man sich die Grossunternehmen als Haie vorstellen, welche das Geschehen der Weltmeere (Weltmärkte) bestimmen und mitunter kleinere und mittlere Fische schlucken. Jeder Hai lebt dabei in einer Symbiose mit einer Vielzahl von kleinen Putzfischen (Kleinunternehmen), die ihm in vielen Belangen helfen und dafür die für das Grossunternehmen uninteressanten Nischen bewirtschaften.
- **Nomadenthese:** Dank der hohen Flexibilität (rasches Agieren, tiefe Fixkosten, wenig Verwaltungsaufwand, enge Verbundenheit zum Marktgeschehen) können die Kleinunternehmen jederzeit ihre Zelte abbrechen und an einem anderen Ort wieder aufbauen.
- **Zyklusthese:** Die Gründer von Kleinunternehmen (v.a. im tertiären Sektor) sind nicht mehr auf ein Überleben der Unternehmung über mehrere Generationen ausgerichtet, sondern konzentrieren sich auf die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung während der Gründergeneration.

Die Veränderungsprozesse stehen in enger Wechselbeziehung zueinander und erhöhen die Dynamik und Komplexität des Marktgeschehens. Die verschiedenen Thesen sind nicht nur auf Kleinunternehmen, sondern auch auf mittlere Unternehmen anwendbar.
Die Tertiarisierungsthese soll weiter ausgeführt werden.

## 5.2. Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft

Die westlichen Volkswirtschaften entwickeln sich von Industriestaaten zu Dienstleistungsgesellschaften. Die Entstehung der Dienstleistungsgesellschaft manifestiert sich angebotsseitig nicht nur in Dienstleistungsunternehmen, denn alle Wirtschaftsbranchen sind von einer zunehmenden Dienstleistungsorientierung betroffen. Die Begründung der Dienstleistungsgesellschaft liegt einerseits in der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors, andererseits aber auch in der sektorunabhängigen Tertiarisierung der gesamten Wirtschaft und in der Tatsache, dass die Dienstleistungen zunehmend mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologie stark rationalisiert werden können. Der Prozess der Tertiarisierung darf dabei nicht allein als Verdrängung industrieller Produkte durch Dienstleistungen interpretiert werden, sondern stellt den grundsätzlichen Wandel der Produktionstechnologie in allen Bereichen der Wirtschaft dar.
Dabei gelten die traditionellen Grenzen zwischen den einzelnen Wirtschaftssektoren wohl noch bei statistischen Erfassungen und Erhebungen, die sektorale Abgrenzung wird jedoch bei der detaillierten Untersuchung der einzelnen Unternehmung diffus.
Die Bedürfnisse auf der Nachfrageseite tendieren immer deutlicher auf Serviceleistungen hin, da der Bedarf an materiellen Gütern auf Grund des relativ hohen Wohlstandsniveaus der Bevölkerung westlicher Nationen und des hohen Sättigungsgrades der Gütermärkte laufend gedeckt werden kann. Ein weiterer Grund für den Veränderungsprozess von der Industrie- hin zur Dienstleistungsgesellschaft kann durch neue Verhaltensweisen der Nachfrager erklärt werden: Beispielsweise rückt die Erlebnisqualität und -intensität bei der Freizeitgestaltung in den Vordergrund. Die Forderung nach mehr Kundenorientierung und differenzierten Dienstleistungen verändert nicht nur den Marktauftritt einzelner Unternehmen, sondern das Verhalten gesamter Branchen. Beispielsweise beeinflusst der Drang nach gesundheitsfördernden, prophylaktischen Aktivitäten die Speisekarten der Restaurants und lässt eine Unzahl neuer Wellness- und Dienstleistungsunternehmen boomen.
Der tertiäre Sektor gilt als Triebfeder für die steigende Zahl von Unternehmungsgründungen, dies zeigen die statistischen Erhebungen über die Zunahme der Unternehmenszahl der letzten Jahre im «Europa der 19». Auffallend dabei ist die Struktur dieser Unternehmen: Die überwiegende Mehrheit der Dienstleistungsbetriebe zählt zu den Kleinstunternehmen (siehe dazu die Ausführungen aus Kapitel 3.3). Dass die Vielzahl dieser Unternehmen durchaus in der

Lage ist, Wertschöpfung für die moderne Volkswirtschaft zu generieren, zeigen die Wertschöpfungsberechnungen aus der Schweiz: Aus den Strukturdaten geht hervor, dass beispielsweise im Jahre 2005 beinahe 75% der Bruttowertschöpfung im 3. Sektor erwirtschaftet wurden (BfS,2007a).
Ob die Behauptung stimmt, dass in der wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Ausrichtung auf Dienstleistungsunternehmen und damit die Förderung der Dienstleistungsgesellschaft die Lösung gegen Arbeitslosigkeit sowie für Wahrung und Verbesserung des Wirtschaftswachstums und des Wohlstandes der westlichen Industriestaaten langfristig zu finden ist, wird sich erst in Zukunft zeigen. Die wachsende Anzahl von Unternehmen im Dienstleistungssektor bedarf jedenfalls auch in Zukunft einer gut ausgebauten Infrastruktur im Sinne der Telekommunikation und Informatik. Doch nicht nur eine gut ausgebaute Infrastruktur ist für die Dienstleistungsgesellschaft von Bedeutung, andere Faktoren spielen auf dem Weg von der Industrie- hin zur Dienstleistungsgesellschaft ebenfalls eine entscheidende Rolle.

## 5.3. Von Kundengruppen zu Individuen und Gemeinschaft

Ein weiterer Trend, der in den letzten Jahren auch dank neuer Technologien stark an Bedeutung gewonnen hat, sind Communities. Menschen schliessen sich in Communities zusammen, weil sie dieselben Interessen haben, eine gemeinsame Sprache sprechen, identische Werte teilen oder weitere Gemeinsamkeiten besitzen. Sie kommunizieren über verschiedene Kanäle und sind in Rollen agierend miteinander verbunden. In der Vergangenheit haben sich die Communities dadurch gekennzeichnet, dass meist ein physisches Treffen stattfand. So fanden sich zum Beispiel Hausfrauen zu einem gemeinsamen Kaffee im nahegelegenen Restaurant zusammen oder Jugendliche diskutierten über die neusten Schuhmarken, die trendy sind. Heute ist diese physische Anwesenheit nicht mehr notwendig. Das Internet macht es möglich, simultan und ohne Zeitunterbrüche via Chat, E-Mail, Blogs, Twitter, im «Second Life» oder auf sonstigen Foren zu kommunizieren.
Eine Kategorisierung in einzelne Funktionen, welche diese Communities erfüllen, machen Armstrong & Nagel (1996, S.135f.):

- transaktionsbezogen
- themenfokussiert (z.B. Informatik-Forum)
- phantasiefokussiert (z.B. Rollenspiele)
- Soziale Beziehungen (z.B. virtuelle Umwelten, Dating).

Die Interaktion in Communities gehorcht eigenen Spielregeln und bekommt auch eine eigene Dynamik, denn Entscheider und Gestalter sind die Menschen in den Communities selbst (Bieger & Belz, 2004, S.132-142). Eine Beeinflussung dieser Prozesse ist schwer möglich und die Dynamik kann z.B. auch schnell in eine negative Stimmung gegenüber einem Unternehmen schwenken. Auch sind die kommerziellen Möglichkeiten nicht von vornherein gegeben, weil Communities Leistungen oft gratis erbringen, die bisher von Unternehmen verkauft wurden (vgl. Wikipedia). Trotzdem können Erkenntnisse aus Communities gewonnen werden. So entstanden viele Produkte in Communities und wurden von Unternehmen verwirklicht, die dank ihrer Flexibilität diese Trends aufnahmen.
Communities ermöglichen die Kommunikation mit den wichtigsten Anspruchsgruppen, wobei dies eng mit dem Begriff der Dienstleistungskompetenz verbunden ist. Die Dienstleistungskompetenz umfasst nicht nur die Nutzenstiftung auf Grund eines bestehenden Bedürfnisses der relevanten Kundengruppe, sondern auch die Adaption an die Markt- und Bedürfnisveränderungen der Kunden, wobei gleich zeitig Prozesse, Innovationen und Leistungen angepasst werden.

Die Kommunikation und Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden oder Communities schafft grundsätzlich einen Mehrwert durch Know-how, Orientierung, Erklärung, Emotionen und Erlebnis durch die Lernprozesse auf Seiten der Kunden und bei der Unternehmung. Die Trennung zwischen Kunden und Dienstleistern lösen sich auf und an ihre Stelle treten neue Möglichkeiten; verschiedene Formen von Vermittlern, Plattformen oder Intermediären werden bedeutend. Realitäten werden immer mehr durch Kommunikation geschaffen. Insbesondere werden Leistungen nicht mehr von einzelnen Unternehmen erstellt und vermarktet, sondern in Netzwerken geschaffen (Bieger, Rüegg-Stürm & von Rohr, 2002, S.35-61). Ein Netzwerk entsteht durch Unternehmen, die gemeinsam ein Leistungssystem betreiben. Kleinunternehmen können somit durch eingegangene Kooperationen eine ganzheitliche Lösung anbieten und so beim Kunden einen Mehrwert schaffen.

| «Alte Geschäftsmodelle» | «Neue Geschäftsmodelle» |
|---|---|
| Transaktion | Langfristiges Kundenbeziehungsmanagement |
| Produktpreis | Komplexe Ertragsmodelle |
| Einzelprodukte | Integrierte Leistungskonzepte |
| Unternehmensinterne Wertschöpfungsketten | Virtuelle Unternehmen mit aufgebrochenen Wertschöpfungsketten |
| Analyseeinheit Unternehmen | Analyseeinheit Geschäftsmodell |

**Tabelle 13: Entwicklung zu neuen unternehmensübergreifenden Geschäftsmodellen (Quelle: Bieger et al., 2002, S. 37)**

## 5.4. Lebenszyklus als alte und neue Herausforderung

Die Entwicklung eines Unternehmens kann, ähnlich wie bei lebenden Organismen, anhand von Wachstum und Entwicklung beschrieben werden, was der Ansatz der Lebenszyklustheorie aufnimmt.
Ein Unternehmen wird in den einzelnen Phasen des Unternehmenslebenszyklus vor besondere Herausforderungen ge-

stellt. Eine lebensyzklusorientierte Unternehmensführung orientiert sich dabei an den einzelnen Phasen des Unternehmenszyklus und versucht die dementsprechenden Aspekte in die Unternehmensführung einfliessen zu lassen.
Die Analyse des Unternehmenszyklus kann aber nicht losgelöst von den einzelnen Ebenen betrachtet werden, welche die Entwicklung des Kleinunternehmens beeinflussen können.
Auf Grund des Wirkungsbereiches eines Unternehmens lassen sich drei Ebenen unterscheiden. Die erste Ebene umfasst die in der Unternehmensumwelt relevanten Bereiche, was als Makroebene bezeichnet wird. Auf der zweiten Ebene befinden sich Lebenszyklusmodelle auf Unternehmensebene. Das Unternehmen selbst und seine Veränderung im Zeitverlauf ist dabei von Interesse. Die Mikro- oder Funktionenebene beinhaltet Subsysteme und unternehmenskonstitutive Elemente. Es handelt sich dabei primär um Analogiemodelle (Fueglistaller & Halter, 2006, S. 75). Die einzelnen Lebenszyklen hängen dabei stets voneinander ab, wobei es für eine Komplexitätsreduktion nötig ist, sie einzeln zu betrachten.

| Kategorisierung | Einflussmöglichkeiten der Kleinunternehmen |
|---|---|
| **Makroebene** | |
| Lange Wellen der wirtschaftlichen Entwicklung | Keine, fehlende Marktmacht |
| Nationen-Lebenszyklus | Keine |
| Technologie-Lebenszyklus | Gering |
| Branchen-Lebenszyklus | Gering |
| Nutzenpotential-Lebenszyklus | Gering |
| **Unternehmensebene** | |
| Metamorphosemodell | Gross |
| Krisenmodell | Gross |
| Marktentwicklungsmodell | Gering |
| Strukturänderungsmodell | Gross |
| Modell des Strategischen Managements | Eher gross |
| **Mikro- oder Funktionenebene** | |
| Produktlebenszyklus | Gering bis gross |
| Organisation | Gross |
| Personal, Mitarbeiter | Gross |
| Finanzen | Gross |
| Unternehmer und Familie | Gross |

**Tabelle 14: Übersicht der Modellforen von Lebenszyklusbetrachtungen (Fueglistaller & Halter, 2006, S.76)**

Die einzelnen Ausprägungen werden in der erwähnten Literatur detailliert dargestellt und sollen an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden.

Fueglistaller und Halter (2006, S. 103-137) teilen Kleinunternehmen vier Lebenszyklusphasen zu:
1. Start- und Gründungsphase
2. Wachstumsphase
3. Sättigungs- und Reifephase
4. Beendigungs- respektive Neuerungsphase.

Die Startup- und Gründungsphase bezeichnet den ganzen Prozess von der Vorbereitung der Gründung, wie beispielsweise die Erstellung eines Businessplans und die formelle Unternehmensgründung selbst. Die benötigten Ressourcen, wie Finanzen, Humankapital und Informationen werden durch den Unternehmer zusammengestellt und Massnahmen zum Schutze des geistigen Eigentums getroffen. Der Unternehmer muss sich auch Gedanken über den Namen des Unternehmens (Firma) machen und sich für eine Rechtsform entscheiden. Die Unternehmer sind meist technisch und/oder unternehmerisch auf die Herstellung und den Verkauf des Produktes orientiert, wodurch die Managementaktivitäten häufig vernachlässigt werden. Lange Arbeitszeiten, moderate Löhne, entschädigt durch die Aussicht auf eine vorteilhafte Miteigentümerschaft, häufige und zugleich informelle Kommunikation zwischen den Angestellten gehören zu den Charakteristika der Gründungsphase. Die Reaktion des Marktes ist am wichtigsten für die Motivation und die Entscheidungen der Gründer.

Neu gegründete Unternehmen weisen selten mehr als 9 Beschäftigte auf. Von den 11 788 echten Neugründungen von Unternehmen (ex nihilo) im Jahr 2004 waren laut Bundesamt für Statistik (2006c) 11 671 Kleinstunternehmen und von diesen wiederum 11 223 mit weniger als 5 Mitarbeitenden. Daraus entstanden insgesamt 24 247 neue Stellen vorwiegend im tertiären Sektor (80%). Dies entspricht einem Durchschnitt von 2,1 Stellen pro neu gegründetem Unternehmen.

Andere Untersuchungen über die Anzahl Unternehmensgründungen enthalten u. a. auch Gründungen von Tochterfirmen. Die Unternehmensdemografie des Bundesamtes für Statistik betrachtet hingegen nur «echte» Unternehmensgründungen, sogenannte Unternehmensgründungen «ex nihilo».

Die Gründungsneigung in der Schweiz wird durch das internationale GEM-Forschungsprojekt gezeigt. Sie liegt in der Schweiz bei 6,1%, was unter dem Durchschnitt der 35 teilnehmenden OECD-Länder liegt (8,4%). Die Autoren der Studie kommen zum Schluss, dass die Schweiz im internationalen Vergleich bei den Rahmenbedingungen für Entrepreneurship bei vielen Bedingungen weiterhin einen der vorderen Ränge besetzt. Die Schweiz wird für ihre physische Infrastruktur, das Rechts- und Wirtschaftssystem aber auch für die Aus- und Weiterbildung gelobt. Bei der primären und sekundären Ausbildung wie auch bei der Öffnung der Märkte bewegt sich die Schweiz hingegen eher auf den hinteren

Rängen, was von den befragten Experten bestätigt worden ist (Volery et al., 2006, S.10 und 19f.).

Das GEM-Forschungsprojekt untersucht seit 1999 die Lage des Unternehmertums in verschiedenen Ländern. Dabei wird ein Messwert für die unternehmerische Aktivität ermittelt, welcher der Summe der sich in Gründung befindlichen und der neuen Unternehmen (nicht älter als 3,5 Jahre) aus einer Stichprobe, entspricht. Das Projekt ist die einzige Studie, die in jährlichen Abständen die Indikatoren für wirkliche unternehmerische Aktivität misst und so den Vergleich zwischen den teilnehmenden Ländern ermöglicht. Weitere Informationen dazu in der angegebenen Literatur oder unter www.kmu.unisg.ch.

Die meisten Unternehmensgründungen weisen nicht von Anfang an ein starkes Wachstum aus. Vielmehr wird zu Beginn eine lebhafte Start-, resp. Kindheitsphase der Entwicklung durchlaufen (Fourcade, 1985). Diese Entwicklungsphase tritt nach dem Unternehmensstart auf und endet mit dem Beginn eines nachhaltigen Wachstums. Typischerweise beginnt diese Phase zwischen dem zweiten und fünften Geschäftsjahr und ist geprägt durch Anstrengungen, technisch effizient und mit wettbewerbsintensiven Märkten fertig zu werden. Die Unternehmer konzentrieren sich in dieser Phase auch stark auf technische Probleme und riskieren, die Suche nach Märkten zu vernachlässigen.

Die Wachstumsphase charakterisiert sich durch ein nachhaltiges oder schnelles Wachstum, sowohl bei der Nachfrage als auch beim Verkauf, wodurch auch mehr Angestellte, relativ zur Gründungsphase, eingestellt werden können. Wachstum kann intern oder extern erfolgen. Internes Wachstum, auch organisches Wachstum genannt, wird grundsätzlich durch Eigenentwicklung neuer Produkte, Technologien, Verfahren oder durch den Eintritt in neue Märkte erreicht (Schoeller, 1991, S. 342). Die vorhandenen eigenen Potentiale zu nutzen, ist die naheliegendste Möglichkeit, um durch den Einsatz von selbsterworbenen Ressourcen einen Ausbau oder die Erneuerung der bestehenden Kapazitäten zu erreichen. Diese neuen Ressourcen beruhen auf der Innovationsfähigkeit des Unternehmens und den Investitionen in Forschung und Entwicklung, Lizenznahmen und Ausbildung. Zum internen Wachstum kann auch die Errichtung zusätzlicher Betriebe und die Gründung von Tochtergesellschaften gezählt werden (Küting, 1980, S.282). Internes Wachstum kann nicht nur durch Selbstfinanzierung aus Gewinnen oder Vermögensumschichtungen erreicht werden, sondern auch durch jede Art der Aussenfinanzierung. Ein kontrolliertes, internes Wachstum ermöglicht es, sich am Marktgeschehen zu orientieren und, falls nötig, korrigierende Massnahmen einzuleiten. Zudem erstreckt sich die finanzielle Last oft gleichmässig über einen längeren Zeitraum, was für Kleinunternehmen ein entscheidendes Kriterium für die Strategiewahl ist. Internes Wachstum erlaubt freiere Gestaltung von adäquaten Strukturen und Systemen. Ferner erleichtert es die Erhaltung eines unternehmerischen Führungsstils ohne zusätzlichen Reibungsverlust, der bei einer Integration eines akquirierten Unternehmens vorliegen würde (Ott, 1990, S. 66). Internes Wachstum bindet aber während einer aufwändigen Aufbauphase Kapazitäten, die bei der Verrichtung der angestammten Tätigkeiten fehlen können. Neben den Eintrittsbarrieren der zu erschliessenden Märkte und den zu erwartenden Reaktionen der Konkurrenz kann auch der Aufbau der Forschung und Entwicklung, der Bezugsquellen, der Produktionsfazilitäten und der Vertriebskanäle beträchtliche Herausforderungen darstellen.

Externes Wachstum wird vor allem durch Kooperationen sowie durch Netzwerke erreicht. Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit zweier oder mehrerer, rechtlich selbständiger Unternehmen zum Zweck der Verfolgung gemeinsamer und individueller Ziele, welche auf einer mehr oder weniger formalen Übereinkunft basiert (Fuchs, 1999, S.25 sowie Rumer, 1994, S.25). Da eine Expansion nach aussen aus der Sicht der finanziellen Mittel von Kleinunternehmen in seltenen Fällen möglich ist, bieten Kooperationen die Möglichkeit, mit einem relativ kleinen finanziellen Aufwand neue Entwicklungs-, Produktions- und Absatzwege zu finden. Damit verbunden sind jedoch höhere Ansprüche an Vertrauen, Kooperationsmanagement, Verantwortung und Transparenz (Fueglistaller, Halter & Hartl, 2004). Es können folgende Basismotive für das Eingehen einer Kooperation identifiziert werden:

- Zeitvorteile: Schnelleres Entwickeln von Produkten
- Know-how-Vorteile: Zum Ausgleich von Know-how-Nachteilen gegenüber grösseren Unternehmen bieten sich Kooperationen nicht nur in den vordersten Bereichen der Wertschöpfung, sondern auch bei der Produktion, beim Marketing und dem Vertrieb an
- Kostenvorteile: Ausnutzung von Erfahrungskurven- und Skaleneffekte durch die gemeinsame Beschaffung oder Distribution. Bei Investitionen kann das Risiko besser verteilt werden
- Kompetenzgewinn: Über einen längeren Zeitraum gesehen lernt die eine Unternehmung von der anderen und entwickelt ebenfalls grundlegende Kompetenzen in diesem Gebiet.

Zusammenfassend kann zu den Motiven gesagt werden, dass Kleinunternehmen oft aufgrund ihrer knappen finanziellen Mittel und begrenzten Managementkapazitäten gezwungen sind, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und ihre Leistungen gezielt auf den Kunden abzustimmen. Gleichzeitig geraten relativ eng gefasste Leistungen zunehmend unter Druck. Durch Kooperationen können auch Kleinunternehmen ihre Leistungen zu Leistungssystemen integrieren und so von der Nachfrage nach Gesamtleistungen profitieren, ohne dabei ihre eigenen Wettbewerbsvorteile wie Flexibilität oder Spezialisierung zu gefährden (Bieger, 2000, S.30f.). Aber eine Kooperation birgt auch Risiken, die nicht unbeachtet bleiben dürfen. Insbesondere die Gefahr vor dem Verlust der Unabhängigkeit und die Angst, sensible Daten und Geschäftsgeheimnisse preisgeben zu müssen, wirken kooperationshemmend.

Im Falle interorganisationaler Netzwerke hingegen schliessen sich mehrere rechtlich selbständige, wirtschaftlich allerdings interdependente Unternehmen zusammen, um durch

die wechselseitige Ergänzung oder Bildung von Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Aufgrund der vergleichsweise ausgeprägten Autonomie der beteiligten Unternehmen stellen Netzwerke ein polyzentrisches System dar, das sich durch komplexe, eher kooperative und mehr oder weniger stabile Beziehungen zwischen den Partnern auszeichnet. Wenn die Bildung einer Netzwerkorganisation strategisch motiviert ist und das Netzwerk ein strategisch führendes («fokales») Unternehmen besitzt, spricht man von einem strategischen Netzwerk. Im Gegensatz dazu verfügt das regionale Netzwerk, das eine ausgeprägte räumliche Konzentration der (meist kleineren) Netzwerkorganisation angehörenden Unternehmen aufweist, eher über eine informale Struktur. Den Vorzügen von Netzwerken stehen aber auch Nachteile gegenüber, die sich beispielsweise in kulturell bedingten Kommunikationsproblemen oder einem Auseinanderdriften der gemeinsamen Zielsetzungen äussern, wie Kotler und Bliemel (2001, S.125f.) argumentieren.

Wachstum wird zwar grundsätzlich als positiv empfunden, da Wachstum mit Skalenerträgen, Umsatzsteigerungen und leichterem Zugang zu Kapital und qualifizierten Mitarbeitern verbunden wird. Schnelles Wachstum kann aber auch zu einer Überbeanspruchung der finanziellen Ressourcen (Illiquidität und kein zusätzlicher Verdienst), zu vermindertem Wissensaustausch, einem Gefühl der Unfehlbarkeit sowie einer Verwässerung der Unternehmenskultur führen, wie von Krogh und Urwyler (2004, S.11) erwähnen.
Bei der Überwindung der Diskrepanz zwischen Tradition und Neuem ist seitens der Unternehmensführung viel Überzeugungsarbeit notwendig.
Für die Bewältigung von Wachstum gibt es vier zentrale Handlungsfelder:

- Sowohl die Inhaber als auch die Mitarbeiter müssen Neuerungen und verhaltensbezogenen Wandel zulassen und zur Umsetzung bereit sein. Wandel soll als erkannte Chance initiiert werden und nicht erzwungen werden.
- Wachstum muss speziell bei mittelständischen Unternehmen durch eine sorgfältige und zunehmend professionalisierte Planung mit Augenmass und Bodenhaftung vorgezeichnet werden. Es ist wichtig, dass die Risiken und Gestaltungsoptionen von Wachstumsfaktoren wie Marktchancen, Finanzierungsmöglichkeiten und Personalentwicklung berücksichtigt werden.
- Bei Kleinunternehmen kann der Unternehmer das Wachstum nicht alleine bewältigen. Deshalb wird er sich neuen, delegativen Führungsstilen öffnen müssen, um die Mitarbeiter für die anspruchsvollen zukünftigen Aufgaben zu motivieren und einzubinden.
- Das Beziehungsnetzwerk mit Entscheidungsträgern im marktlichen und politischen Umfeld muss systematisch genutzt werden.

Diese vier Punkte können helfen, die beschriebenen Herausforderungen zu bewältigen. Die Gefahr, dass ein rasches Wachstum zu Entfremdungsgefühlen und zu einer Überforderung des Systems führt, kann durch eine professionelle Planung und einen delegativen Führungsstil gebannt werden. Der zweite Punkt, das Gefühl der Unfehlbarkeit, sollte entschärft werden können, wenn wie oben postuliert das Wachstum mit Augenmass und Bodenhaftung vor sich geht. Die innere Aufruhr kann schliesslich gedämpft werden, wenn insbesondere neue Mitarbeiter eingebunden werden und allgemein die Mitarbeiter auf die durch das Wachstum verursachten Veränderungen hingeführt werden.
Das Unternehmen tritt nach der Wachstumsphase meist in eine Phase der Reife oder Stabilisierung, was sozusagen den Höhepunkt der Unternehmensentwicklung darstellt. Das Unternehmen arbeitet nun reibungslos. Die sich ständig ändernden Kundenwünsche können befriedigt werden, die interne Disziplin und Organisationskultur handeln effektiv und die Produktion arbeitet mit grösster Effizienz. Prozesse und Unternehmensabläufe sind standardisiert und das Unternehmen weist damit eine stabile Struktur auf verschiedenen Ebenen aus. Diese wahrgenommene Stabilität wird erwartungsgemäss mit einem «Wiegen in Sicherheit» beantwortet. Diese vorteilhafte Situation kann aber schnell verloren gehen. Eine Reifephase wird charakterisiert durch einen gesteigerten Wettbewerb, Indifferenz der Kunden gegenüber den Leistungen des Unternehmens und einer Sättigung des Marktes. Die Mitarbeiter sind neuen Ideen gegenüber zwar aufgeschlossen, eine Begeisterung, die noch in den Anfangsphasen vorhanden war, ist aber nicht mehr in gleichem Masse vorhanden. Finanzverantwortliche verlegen ihre Kontrolltätigkeit auf das Erreichen kurzfristiger Resultate. Die Schwerpunktsetzung auf Marketing sowie Forschung und Entwicklung schwindet.
Die Stabilität und Kontinuität kann eine bewusste Strategiewahl darstellen. Aber auch wenn eine Strategie der Kontinuität gewählt worden ist, muss die eigene Veränderbarkeit und damit Anpassungsfähigkeit sichergestellt werden. Der Zustand der Reife ist deshalb in einem gewissen Sinn auch eine Umbruchphase, da sich im darauf folgenden Zeitraum entscheiden wird, ob das Unternehmen durch Innovationen wieder zurück zum Wachstum findet oder es zum Niedergang kommt. Mittels Innovation als strategische Option soll versucht werden, das Unternehmen primär aus sich selbst heraus weiter zu entwickeln.
Die vierte und letzte Phase im Lebenszyklusmodell ist die Beendigungs- resp. Neuerungsphase. Eine Unternehmenskrise hat oft einen ähnlichen Verlauf. Eine strategische Krise ist meist die Ursache für eine Erfolgskrise, die dann eine Liquiditätskrise nach sich zieht und im schlimmsten Falle mit der Liquidierung der Unternehmung endet.
Verschiedene Lebenszyklustheorien sehen den Niedergang eines Unternehmens mit dem Erreichen eines gewissen Reifegrades nicht als unabwendbares Schicksal an. Eine «Wiedergeburt» (Neuerung) kann vor dem scheinbar unabwendbaren Niedergang stehen. So kann ein «anhaltendes Unternehmertum» als vorausgehender Indikator für die Wachstumsrate etablierter Unternehmen angesehen werden (Davidsson, 1991). Ein erneutes Wachstum kann mit einer Expansion der Geschäftstätigkeit erreicht werden. Eine Expansion, ausgehend von einer beliebigen Grundlage, kann typischerweise durch einen der folgenden drei Wege erreicht werden:

- **Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen:** Ausgehend von einer stabilen Kundenbasis mit guten Beziehungen zu diesen Kunden ist eine strategische Option herauszufinden, was sonst noch an diese Kunden verkauft werden könnte. Es ist denkbar, zusätzliche Dienstleistungen anzubieten, neue Produkte zu entwickeln oder allgemein den Wert der Geschäftsbeziehungen durch neue Prozesse zu verbessern.
- **Eintritt in neue Märkte:** Eine weitere Lösung besteht darin, für bestehende Produkte und/oder Dienstleistungen neue Märkte zu finden. In einem Geschäftsfeld, wo Wiederholungskäufe eher die Ausnahme sind, ist es überlebenswichtig, immer wieder neue Kunden zu finden. Ebenso ist es wichtig, entweder den Anteil auf dem Gesamtmarkt auszubauen oder eine Marktnische zu finden und diese mit einem entsprechend grossen Marktanteil zu besetzen. In solchen Situationen bleibt das Produktangebot gleich, muss jedoch eventuell lokalen Marktgegebenheiten angepasst werden.
- **Diversifikation:** Die Expansion in neue Geschäftsfelder (d. h. neue Produkte und neue Kunden) kann eine Lösung sein, wenn durch die bisherige Geschäftstätigkeit bereits einiges an finanziellen Mitteln etwa in Form von Free-Cash-Flows generiert und zur Finanzierung genutzt werden kann. Dieser Schritt sollte jedoch nur in Betracht gezogen werden, wenn Mitarbeiter im Kerngeschäft über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen verfügen, um mit neuen Produkten oder Märkten umgehen zu können.

Falls ein Unternehmen bei der Implementierung einer dieser Strategien versagt, wird es den Niedergang kaum mehr verhindern können.




**Abbildung 23: Produkt/Markt-Matrix (Ansoff, 1966, S.132)**

Das Verhalten des Unternehmers und seiner Mitarbeiter ändert sich in einer solchen Umbruchphase im Angesicht des drohenden Niedergangs markant. Sich bedeckt zu halten, wird zum Lebensstil. Nach aussen sichtbare Symbole wie Kleidung, Bürodekoration oder Titel gewinnen jedoch stark an Bedeutung. Bei Fehlern wird eher nach den Verantwortlichen denn nach den Ursachen geforscht. Ein ausgeprägter Bürokratismus ist für Unternehmen in dieser Phase typisch. Es gibt für alles ein System und die Mitarbeiter arbeiten nur noch nach Vorschrift. Kostenreduktionen werden wichtiger als Bemühungen zur Steigerung der Erträge.

Die Einführung in die lebenszyklusorientierte Unternehmensführung hatte zur Aufgabe, die Eigenschaften der einzelnen Phasen aufzuzeigen. Dabei bleibt zu beachten, dass die Betrachtung der weiteren Lebenszyklen auf der Mikro-, Unternehmens- und Makroebene auch in eine ganzheitliche Betrachtung miteinfliessen sollte.

Die nächste Publikation dieser Reihe wird sich intensiv mit der administrativen Belastung der Kleinunternehmen beschäftigen, weshalb nachfolgend einführend auf die Problematik eingegangen wird und Begriffe eingeführt werden.

# 6. Stolpersteine in der Belastung

Um eine eingehende Analyse zu erreichen, befassen wir uns mit dem Begriff der Belastung, um danach die administrative Belastungen und deren Ausprägungen untersuchen zu können. Gabler (2004, S. 331) definiert die Belastung als objektive, von aussen auf den Menschen einwirkende Faktoren wie z.B. Lärm, Zeitdruck oder widersprüchliche Erwartungen an Mitarbeiter. Auf die Belastung des Kleinunternehmens, respektive des Kleinunternehmers und dessen Mitarbeiter, lässt sich nun folgendes ableiten: Kleinunternehmen besitzen im Vergleich zu grossen Unternehmen weniger Ressourcen, wodurch sie durch personelle oder materielle Ausfälle grundsätzlich stärker in Mitleidenschaft gezogen werden. Für den Kleinunternehmer, der meist auch der Eigner des Unternehmens ist, bedeutet dies, die zusätzliche Belastung möglichst klein zu halten. Zu dieser zusätzlichen Belastung kann die administrative Belastung gezählt werden, die nicht nur Zeit und somit Geld kostet, sondern auch die Motivation an der eigentlichen Haupttätigkeit verringern kann. So können Wut die Gefühle des Kleinunternehmers beherrschen, wenn er sich mit administrativen Vorschriften herumschlagen muss und ob der Komplexität der Anforderungen nicht weiter weiss, wohlwissend, dass er damit noch keine Sekunde produktiv für sein Unternehmen war. Die Vermeidung von Strafen wegen informellem und unvollständigem Erfüllen der administrativen Vorschriften kann nicht als produktiv angeschaut werden. Diese administrativen Vorschriften können also dem Unternehmer Sorge bereiten und ihn somit nicht nur zeitlich, sondern auch psychologisch belasten. Der folgende einführende Text untersucht in erster Linie die wirtschaftliche Seite, wobei diese auch direkt auf die Psychologie des Unternehmers einwirkt. In Kapitel 6.2 werden Begrifflichkeiten und mögliche Arten administrativer Belastungen vorgestellt.

## 6.1. Administrative Belastung

Viele Kleinunternehmen beklagen sich über die zeitlichen und damit Kosten verursachenden Lasten durch administrative Vorschriften, die sie neben ihrer eigentlichen Produktions- oder Dienstleistungsaufgabe erfüllen müssen. Jede Minute, in der sie sich mit administrativen Vorschriften herumschlagen müssen, haben sie eine Minute weniger für ihre eigentliche Aufgabe. Darum wird auch von administrativen Belastungen gesprochen, was wiederum eine von Unternehmern empfundene und feststellbare Überregulierung impliziert, wie es Müller (2001, S.299) formuliert. Auf dem Prüfstand steht zwar auch grundsätzlich die Regulierung, die zu administrativen Vorschriften führt, doch in vielen Fällen ist es das Ausmass der Regulierung, das zur Belastung wird. Es scheint ein bürokratie-immanentes Gesetz zu sein, dass eine Regulierung neue Regulierungen nach sich zieht und immer weiter verfeinert wird. Die Folge sind detailliert ausgearbeitete Regulierungen, deren Studium alleine den Unternehmer zur Nichtbeachtung treibt. Bezeichnenderweise sagte Alois Jenny, Geschäftsführer von Jenny Science, zur Frage der nützlichsten Auszeichnung für Jungunternehmer: «Drei Jahre lang nichts mit den Behörden zu tun haben» (Fueglistaller, 2005, S. 10).

Nun stellt sich aber die Frage, wie weit diese administrativen Vorschriften überhaupt den Zweck erfüllen oder nur zweckentfremdend sind. Somit wäre interessant zu untersuchen, inwieweit die Ziele der administrativen Vorschriften erreicht wurden und inwieweit sie dem Effizienzkriterium Sorge tragen. So soll das Unternehmen nur soweit von seiner Haupttätigkeit, nämlich der Produkt- oder Dienstleistungserstellung, abgelenkt werden, wie es nur unbedingt notwendig ist für das Gemeinwohl der Gesellschaft. Die administrativen Vorschriften sollen also für alle Parteien möglichst effizient von statten gehen, damit der Nutzen solcher Vorschriften – in einer Gesamtsicht – auch den Aufwand übersteigt. Wer will denn schon die Konkurswahrscheinlichkeit hiesiger Kleinunternehmen durch administrative Belastungen vergrössern? In der Diskussion geht häufig vergessen, dass die Behörden und die Unternehmen im selben Boot sitzen. Die Unternehmen wollen möglichst wenig administrativen und steuerlichen Aufwand, dafür einen

grösstmöglichen Vorteil für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Diesen Vorteil des Wirtschaftsstandortes Schweiz wiederum versuchen die Behörden durch geeignete Einnahmequellen (meist Steuern und Gebühren) zu schaffen. Leider wird viel zu oft von zwei unterschiedlichen Machtverhältnissen gesprochen, doch sind es eigentlich die Unternehmen, die direkt durch Leistung des Steuersubstrates und indirekt durch die Zahlung der Löhne an ihre Mitarbeiter, die Behörden mitfinanzieren. Lange Rede kurzer Sinn: Die administrativen Belastungen sollen für alle Parteien möglichst effizient gestaltet werden, damit auch die Gesellschaft als ganzes davon profitieren kann.
Im folgenden Abschnitt wird kurz auf die Begrifflichkeiten rund um die administrative Belastungen eingegangen um, wie eingangs erwähnt, in die nächste Publikation überzuleiten.

## 6.2. Grundlagen der administrativen Belastung

Die Begrifflichkeiten sind für KMU und Kleinunternehmen mit wenigen Ausnahmen dieselben. Das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim unterscheidet zwei verschiedene Arten von administrativen Anforderungen (1995, vgl. auch Institut für Mittelstandforschung, 1996). Routinetätigkeit einerseits und verbindliche administrative Erfordernisse aufgrund der Gesetzgebung andererseits. Als Routinegeschäfte werden Tätigkeiten benannt, welche das Unternehmen durch seine blosse Existenz und zur Geschäftstätigkeit ausführt. Dies können Verkaufsadministration, Lagerverwaltung oder Beschaffungsfunktionen sein. Diese Tätigkeiten werden nicht zu den administrativen Belastungen gezählt. Laut Müller (1998, S.4) lassen sich verbindliche administrative Erfordernisse in zwei verschiedene Kategorien unterteilen. Einerseits die Erfordernisse, welche das Unternehmen auch ohne gesetzliche Vorschriften ausführen würde und andererseits diejenigen, die es aufgrund mangelnden Eigennutzes nicht aus eigenem Antrieb ausführen würde. Streng genommen zählen nur letztere zu den eigentlichen administrativen Belastungen. Wird diese Forderung ein wenig aufgeweicht und die Formvorschriften hinzugezogen, so lässt sich auch die erste Gruppe zu den administrativen Belastungen zählen, da z. B. die Rechnungslegung, Personalverwaltung etc. zwar durchaus von den Unternehmen vollzogen würden, doch nicht in der vorgeschriebenen Form. Darum besteht auch in diesem Falle ein bestimmter von aussen auferlegter Zwang. Für die administrativen Belastungen im engeren Sinne kann davon ausgegangen werden, dass Kleinunternehmen diese grundsätzlich nicht ausüben würden, da für sie kein direkter Nutzen aus ihrer Erfüllung resultiert. Darunter fallen die über das praktisch verwendbare Mass hinausgehenden Tätigkeiten oder Berichtspflichten, die als konkrete Belastungen empfunden werden. Weiter wird dem nichtmonetären Charakter Rechnung getragen, indem nur Belastungen aufgezählt werden, die keine monetären Zahlungsströme von den Kleinunternehmen an den Staat oder umgekehrt vom Staat als Entgelt für die administrativen Tätigkeiten beinhalten. Deshalb wird beispielsweise im Zusammenhang mit steuerbedingten Vorschriften nur das Verfahren der Steuererklärung betrachtet, nicht aber das Steuergesetz oder die Höhe des Steuersatzes an sich. Es lassen sich folgende fünf Kernbereiche der administrativen Belastung mit jeweiligen verschiedenen Ausprägungen identifizieren:

**Arbeits- und sozialrechtsbedingte Vorschriften**
- Arbeitslosenversicherung
- Krankenversicherung / Krankentaggelder
- Rentenversicherungen: AHV, IV, EO, 2. Säule
- Unfallversicherung / SUVA
- Lehrlingsausbildung
- Ausländische Arbeitnehmer: Meldepflichten, Gesuche.

**Steuer- und abgabenbedingte Vorschriften**
- Arbeiten im Zusammenhang mit Einkommenssteuerarten der Arbeitnehmer
- Ertrags- und Kapitalsteuern bei Aktiengesellschaften
- Einkommens- und Vermögenssteuern bei Personengesellschaften
- Liegenschaftssteuern
- Arbeiten im Zusammenhang mit internationaler Unternehmenstätigkeit wie Einfuhr-, Ausfuhrformalitäten, Zoll, MWSt-Verrechnung
- Weitere Steuern des Betriebsablaufs (MWSt, Motorfahrzeugsteuer).

**Statistikbedingter Aufwand**
- Periodische Auskünfte gegenüber staatlichen statistischen Ämtern
- Meldungen an Wirtschaftsverbände
- Teilnahme an Konjunkturtests.

**Betriebsbedingter Aufwand und Sonderfälle**
- Arbeiten im Zusammenhang mit der jährlichen Rechnungslegung, die über das für eigene Zwecke notwendige Mass hinausgehen
- Aufwand mit Genehmigungen (Arbeitszeiten, Bauprojekte etc.)
- Aufwand mit Arbeitssicherheitsvorschriften
- Arbeiten zur Einhaltung von Produktions- und Deklarationsvorschriften
- Aufwand zum Führen von Motorfahrzeugen
- Aufwand für Militär, Zivilschutz und wirtschaftliche Landesvorsorge
- Aufwand zur Information über neue hinzukommende bzw. sich ändernde Vorschriften.

**Umweltschutzvorschriften**
- Administrative Arbeiten im Zusammenhang mit Müll, Feststoffen, Sondermüll, Giften, Chemikalien, Emissionen in Gewässer, Luft und Boden.

Diese fünf Kernbereiche bilden einen Überblick über die Arten administrativer Belastungen, um in die Thematik der administrativen Belastungen einzuführen, deren vertiefende Einblicke die nächste Publikation liefern wird.

# 7. Schlusswort

Auch die neuesten Zahlen verdeutlichen, dass Kleinunternehmen und vor allem Kleinstunternehmen bis 9 Mitarbeitende die Schweizer Unternehmenslandschaft anzahlmässig dominieren: Fast 300 000 Kleinunternehmen zählte die Schweiz 2005. Am stärksten wuchs sie zwischen 1985 und 1991.
Ein Blick in die Kantone zeigt bei der Beschäftigung ein heterogenes Bild: In den Kantonen mit den drei grössten Städten sind Mittel- und Grossunternehmen die grössten Arbeitgeber. In den meisten anderen Kantonen, allen voran im Kanton Appenzell Innerrhoden mit 83%, weisen Kleinunternehmen am meisten Beschäftigte aus. Bei der Anzahl Unternehmen wiederum ist das Bild homogener: In allen Kantonen sind mindestens 97% aller Unternehmen Kleinunternehmen.
Dieser dominante zahlenmässige Eindruck wird von einer Unscheinbarkeit vieler Kleinunternehmen begleitet, unscheinbar insbesondere, wenn sie mit der Marktmacht- und dem Marktauftritt von Grossunternehmen verglichen werden. Es darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass «nur» die kleinen und kleinsten Unternehmen die Stütze der Wirtschaft sind. Erst die Symbiose zwischen Gross-, Mittel- und Kleinunternehmen mit entsprechend guten, d.h. wettbewerbsintensiven Marktverhältnissen bei hoher Standortqualität, schafft das Rückgrat der einzelnen Volkswirtschaften. Trotz der Unscheinbarkeit der Kleinunternehmen zeichnen sich viele Kleinunternehmen durch ihre Flexibilität und Kundennähe aus. Weitere qualitative Merkmale finden sich bei den Personen, die in Kleinunternehmen arbeiten. Der Kleinunternehmer und dessen Mitarbeiter sind tragende Erfolgsfaktoren im Kleinunternehmen, aufgrund knapper personeller Ressourcen. Wird von Kleinunternehmen gesprochen, müssen im gleichen Atemzug auch die Familienunternehmen genannt werden. So sind mehr als 88% aller Kleinunternehmen Familienunternehmen mit mehr oder weniger grossen Ausprägung der familienspezifischen Merkmale. Auch wirtschaftlich und gesellschaftlich sind ihre Funktionen nicht zu unterschätzen. So sind Kleinunternehmen auch in Randregionen tätig und sie federn Rezessionserscheinungen besser ab als Grossunternehmen.

Eine Chancenanalyse zeigt, dass Kleinunternehmen durchaus ihre Grösse optimieren können, indem sie klein bleiben. Aber auch der Aktionsradius kann optimiert werden, denn eine Internationalisierung ist nicht immer der beste Weg, vielmehr soll der ganze wohldurchdacht gewählte Aktionsradius mit totalem Einsatz abgedeckt werden. Das Programm kann durch geeignete Wahl an Kooperationen und Outsourcing bewusst verbessert werden. Treuhänder, die in der Lage sind, umfassend zu beraten und zu begleiten, spielen dabei eine wichtige Rolle. Diese Chancen können erst genutzt werden, wenn dynamische Unternehmer und kompetente und engagierte Mitarbeiter am Werk sind, wodurch die eingangs erwähnte Wichtigkeit der Menschen in Kleinunternehmen nochmals bestätigt wird.
Verschiedene erkennbare Trends, abgeleitet von Veränderungsprozessen aus der Wirtschaft, Gesellschaft und der Technologie, gilt es geeignet umzusetzen und als Chancen wahrzunehmen.
Schliesslich lässt sich festhalten: Ein vertiefter Blick auf Kleinunternehmen lohnt sich, nicht nur wegen ihrer grossen Anzahl, sondern auch wegen ihrer spezifischen Charakteristika und ihrer ganz besonderen Funktion für Wirtschaft und Gesellschaft.

## Literaturverzeichnis


- Ansoff, I. (1966). Management-Strategie. München: Moderne Industrie.
- Armstrong, Nagel. (1996). *The Real Value of Online Communities,* in: Harvard Business Review, May-June 1996, S. 134-141.
- Bieger, Th. & Belz, C. (2004). *Kundenvorteile für Unternehmenserfolge*, in: Th. Bieger & C. Belz (Hrsg.), *Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. (S.124-144, S.386-417). St. Gallen: Thexis.
- Bieger, Th. (2000). *Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen; mit Fallstudien für Praktiker*. Bern: Haupt.
- Bieger, T., von Rohr, T. (2002). *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2001/2002.*
- Bieger, Th., Rüegg-Stürm, J., von Rohr, Th. (2002). *Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell,* in: Bieger, Th. et al. (Hrsg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle*, Berlin/Heidelberg, S.35-61.
- Bundesamt für Statistik (2002). NOGA. *Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige. Erläuterungen*. Gefunden am 17. Januar 2007 unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/nomenklaturen/blank/blank/noga0/publikationen.Document.48923.pdf.
- Bundesamt für Statistik (2005). *Grundlagen und Methoden. Statistik zur Unternehmensdemografie (UDEMO)*. BfS: Neuenburg.
- Bundesamt für Statistik (2006a). *Betriebszählung 2005. Auswertungen für das KMU-HSG*. BfS: Neuenburg, 15. Dezember 2006.
- Bundesamt für Statistik (2006b). *Betriebszählung 2005. Grundlagen und Methoden*. BfS: Neuenburg.
- Bundesamt für Statistik (2006c). *Unternehmensdemografie: Statistik zu den Neugründungen*. Medienmitteilung vom 2. Juni 2006. BfS: Neuenburg.
- Bundesamt für Statistik (2006d). *Wichtigste Ergebnisse der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung. SAKE 2005 in Kürze*. Gefunden am 18. Januar 2007 unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen__quellen/blank/blank/enquete_suisse_sur/anhang/publikationen.Document.67919.pdf
- Bundesamt für Statistik (2007). *Landwirtschaftliche Betriebszählung. Auswertungen für das KMU-HSG*. BfS: Neuenburg, 16. April 2007.
- Bundesamt für Statistik (2007a). *Bruttowertschöpfung nach A6 Branchenaufteilung.* Gefunden am 14. Juni 2007 unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/volkswirtschaft/volkswirtschaftliche/blank/kennzahlen/produktionskonto/nach_branchen.Document.82615.xls
- Collins, O.F., Moore, D.G., Unwalla, D. (1964). *The enterprising man and the business executive.* Business topics.
- D'Amboise, G., Muldowney, M. (1986). *Zur betriebswirtschaftlichen Theorie der kleinen und mittleren Unternehmung*, in: Pleitner, H.J. (Hrsg.): *Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen*. Internationales Gewerbearchiv, Sonderheft I, S. 9-31.
- Davidsson, P. (1991). *Continued entrepreneurship: Ability, need and opportunity as determinants for small firm growth*, in: Journal of Business Venturing. Vol. 6. S. 405-429.
- Dembinski, Paul (2004). *KMU in der Schweiz. Profile und Herausforderungen*. Zürich: Verlag Rüegger.
- Der Schweizer Treuhänder (2006). *Kleine Aktienrechtsrevision*, S.494-498.
- Der Schweizer Treuhänder (2006). *Totalrevision des GmbH-Rechts,* S.500-504,
- ENSR – European Network for SME Research (2004). *Observatory of European SMEs,* 7. Bericht, EIM, Zoetermeer.
- Eurostat – Statistisches Amt der Europäischen Union. (1996). *Dienstleistungsstatistik 1996 – Dienstleistungsbranchen in der EU weiter im Aufwärtstrend*. Eurostat, 21, Brüssel.
- Fourcade, C. (1985). *The «Demarrage» of Firms: International Comparisons*. In: International Small Business Journal, No. 3. S. 46-55.
- Frey, U., Halter, F. & Zellweger, T. (2004). *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz.* St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG).
- Fröhlich, E., Pichler, J.H. (1988). *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer. Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre 8*, Berlin.
- Fuchs, M. (1999). *Projektmanagement für Kooperationen – Eine integrative Methodik.* Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Fueglistaller, U. (1999). *KMU und ihre Dienstleistungen I – Ergebnisse von 150 Interviews mit Schweizer Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. 3. Aufl., St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fueglistaller, U. (1999). KMU und ihre Dienstleistungen III – *Ergebnisse einer repräsentativen Studie bei Schweizer Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fueglistaller, U. (1999). *KMU und ihre Dienstleistungen IV – Dienstleistungsmanagement in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fueglistaller, U. (2000). Informationsmanagement, in: Pleitner H.J. et al. (Hrsg.): *Management in KMU*. Bern: Haupt.
- Fueglistaller, U. (2002). *Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Konzeptionale Näherung und empirische Fakten.* 2. Auflage. St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fueglistaller, U. (2004). *Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fueglistaller, U. , Halter, F., Hartl, R. (2004). *Erfolg von Klein- und Mittelunternehmen durch Netzwerke – empirische Erkenntnisse über das Verhalten von KMU im Oberwallis.* St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG).
- Fueglistaller, U. (2005). *Entrepreneurship Awards in Switzerland and the effect on the development of start-ups and SMEs – an empirical study about the Swiss-Awards, the Award-winners and those who refused to take part in the Award contests.* St. Gallen: Working paper.
- Fueglistaller, U., Halter, F. (2006). *Führen – Gestalten – Leben: KMU in Bewegung. Eine Auseinandersetzung mit lebenszyklusorientierter Unternehmensführung.* St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2004). *Gabler Wirtschaftslexikon,* 16. Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden S.2969).
- Gantzel, K.J. (1962). *Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung.* Köln, Opladen.
- Habann, F. (2004). *Customer Value in der Medienwirtschaft*. In Th. Bieger & C. Belz (Hrsg.), in: *Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. (S.661-685). St. Gallen: Thexis.
- Hamer, E. (1987). *Das mittelständische Unternehmen – Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen*. Stuttgart.
- Hamer, E. (2001). *Was ist ein Unternehmer? Was verdanken ihm Betrieb und Gesellschaft.* München: Olzog Verlag GmbH.
- Heuss, E. (1965). *Allgemeine Marktheorie*. Tübingen.
- Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim. (1996). *Administrative Belastungen von Handwerksbetrieben, eine Fallstudie im Auftrag des Staatsministeriums* Baden-Württemberg.
- Julien, P.-A. (1998). *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Aldershot.
- Kirchoff, B.A. (1994). *Entrepreneurship and dynamic capitalism, The economics of business firm formation and growth*. Westport.
- Kirsch, W. (1983). *Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand*, in: Kirsch, W., Roventa, P. (Hrsg.): *Bausteine eines strategischen Managements*. Berlin.
- Klein, S. (2000). *Family Businesses in Germany: Significance and Structure,* in: *Family Business Review*, September, 2000, S. 157-173.
- Kneschaurek, F. (1999) *Weltwirtschaft im Umbruch – Probleme, Analysen, Perspektiven*. Zürich.
- Kondratieff, N.D. (1935). *The Long Waves in Economic Life,* Review of Economics and Statistics. 17, S.105ff.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (2001). *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Aufl.*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Küting, K. (1980). *Unternehmerische Wachstumspolitik: eine Analyse unternehmerischer Wachstumsentscheidungen und die Wachstumsstrategien deutscher Unternehmungen.* Berlin: Schmidt.
- Laufer, J. (1975). *Comment on devient entrepreneur*. Revue Francaise de Gestion. 2, 11-16.
- Mangold, K. (1998). *Strategien und Handlungsfelder für das 21. Jahrhundert,* in: Mangold, K. (Hrsg.): *Die Welt der Dienstleistung – Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert.* Frankfurt a. M., Wiesbaden.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process.* New York.
- Mugler, J. (1998). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelunternehmen.* Band 1, 3. Aufl., Wien, New York.
- Mugler, J. (2005). *Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien: WUV Universitätsverlag.
- Müller, Ch. A. (1998). *Strukturberichterstattung. Administrative Belastung von KMU im interkantonalen und internationalen Vergleich*. Bern: Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit.

- Müller, Ch., A. (2001). *(De-)Regulierung und Unternehmertum*. St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Nefiodow, L. (1991). *Der fünfte Kondratieff.* 2. Aufl., Frankfurt a. M.
- Neue Zürcher Zeitung. (1999, 16./17. Oktober). *Megatrends*, Neue Zürcher Zeitung, S. 29.
- Ott, J. (1990). *Akquisition und Integration mittelständischer Unternehmungen*. Dissertation an der Universität St. Gallen.
- Pfohl, H.-C. (1997). *Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Grossbetrieben,* in: Pfohl, H.- C. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*. 3. Aufl., Berlin.
- Pfohl, H.-Chr. et al. (Hrsg.) (1997). *Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Grossbetrieben,* in: Pfohl, H.-Chr.: *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 3., neubearb. Auflage, Berlin, S. 1 ff.
- Pleitner, H. J. (1984) *Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Un-ternehmers,* in: Albach, H., Held,T. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen*. Stuttgart.
- Pleitner, H. J. (1995). *Internationalisierung von Klein- und Mittelunternehmen – Formen, Ausmass und Erfolgsfaktoren am Beispiel schweizerischer Firmen*, in: Mugler, J., Schmidt, K.-H. (Hrsg.): *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft.* Berlin.
- Pleitner, H. J. (1995). *Künftige Erfolgsfaktoren für das Gewerbe,* in: Mugler, J. / Schmidt, K.-H. (Hrsg.): *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft.* Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, Berlin / München / St. Gallen, S. 362 ff.
- Pleitner, H. J. (Hrsg.) (2002). *Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen* (Interstratos), Sonderheft 5 der Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen (IGA), Berlin/St. Gallen.
- Pleitner, H.J., Schmidt, K.H., Pichler, J.H. (2000) *Management in KMU – Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*. 3. Aufl., Bern.
- Porter, M. (1991). *Nationale Wettbewerbsvorteile – Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt.* München.
- Prahalad, C., Hamel, G. (1990).*The Core Competence and the Corporation*, Harvard Business Review. Boston MA,Vol. 68.
- Rumer, K. (1994). *Internationale Kooperationen und Joint Ventures – Standortvorteile nutzen, neue Märkte und Technologien erschliessen.* Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, A.G. (2000). *Strategische Handlung von KMU – Terra icognita*. Probevortrag Wintersemester 1999/2000, St. Gallen.
- Schoeller, P., A. (1991). *Unternehmenskauf und Synergieeffekte im mittelständischen Umfeld,* in: Zinken 1991. S. 342-346.
- Schumpeter, J. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.* Leipzig.
- Schumpeter, J. (1928). Unternehmer, in: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, Band 8, 4. Aufl., S. 476ff, Jena.
- Schweizerische Nationalbank. (2005). *Zahlungsbilanz der Schweiz 2004*. Gefunden am 14. März 2007 unter http://www.snb.ch/de/mmr/reference/balpay_2004/source/balpay_2004.de.pdf.
- Schweizerische Nationalbank. (2006). *Zahlungsbilanz der Schweiz 2005*. Gefunden am 14. März 2007 unter http://www.snb.ch/de/mmr/reference/balpay_2005/source/balpay_2005.de.pdf.
- Schweizerischer Treuhänder-Verband STF. (ohne Datum). *Dienstleistungen*. Gefunden am 13.1.2006 unter http://www.stv-usf.ch/
- Volery, Bergmann, Haour, Leleux (2006). *GEM – Global Entrepreneurship Monitor*, Bericht 2005 zum Unternehmertum in der Schweiz und weltweit. St. Gallen und Lausanne, Februar 2006.
- von Krogh, G., Urwyler, M. (2004). *Das zarte Pflänzchen Wachstum will gesund werden,* in: io new management. Nr. 12, S. 10-15.


## Abbildungsverzeichnis


- Abbildung 1: Anzahl privatrechtlicher Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrösse 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 2
- Abbildung 2: Anzahl privatrechtlicher Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrösse 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 5
- Abbildung 3: Anzahl Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrössen 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 5
- Abbildung 4: Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors im Vergleich zu anderen Unternehmensgrössen im Jahr 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 11
- Abbildung 5: Anzahl privatrechtlicher Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrösse 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 11
- Abbildung 6: Anzahl Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen des 2. und 3. Sektors nach Unternehmensgrössen 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 12
- Abbildung 7: Anteil privatrechtlicher Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors in den Kantonen 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) – Details siehe www.kmu.unisg.ch/bdo 12
- Abbildung 8: Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen des 2. und 3. Sektors in den Kantonen gereiht nach der prozentualen Anzahl Unternehmen einzelner Grössenklassen (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) – Details siehe www.kmu.unisg.ch/bdo 12
- Abbildung 9: Entwicklung der Anzahl Unternehmen nach Unternehmensgrösse von 1985 bis 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a und eigene Berechnungen) – Details siehe Tabelle 15 im Anhang auf Seite 47 13
- Abbildung 10: Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen nach Unternehmensgrösse von 1985 bis 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) – Details siehe Tabelle 15 im Anhang auf Seite 47 13
- Abbildung 11: Veränderung der relativen und absoluten Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors von 1995 – 2005 in den einzelnen Kantonen (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) – Die Daten können auf www.kmu.unisg.ch/bdo heruntergeladen werden. 14
- Abbildung 12: Relative und absolute Veränderung der Beschäftigtenanzahl von privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors von 1995 bis 2005 in den einzelnen Kantonen (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) – Die Daten können auf www.kmu.unisg.ch/bdo heruntergeladen werden. 14
- Abbildung 13: Rechtsformen von privatrechtlichen Kleinunternehmen nach Unternehmensgrösse 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 15
- Abbildung 14 Rechtsform von Kleinstunternehmen (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 15

# Tabellenverzeichnis


- Abbildung 15: Rechtsform von Kleinunternehmen prozentual nach Unternehmensgrösse (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 15
- Abbildung 16: Rechtsformen von Kleinunternehmen von 1995 bis 2005 (absolute Werte) (Quelle: BfS, 2006a) 16
- Abbildung 17: Anzahl privatrechtlicher Unternehmen nach Sektoren und Unternehmensgrösse (Quelle: BfS, 2006a und 2007) 16
- Abbildung 18: Anzahl Beschäftigte in privatrechtlichen Unternehmen nach Sektoren und Unternehmensgrösse (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a und 2007) 16
- Abbildung 19: Anzahl Kleinunternehmen nach Sektoren und Kantonen (Quelle: BfS, 2006a) 17
- Abbildung 20: Absolute Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen der drei Sektoren in den einzelnen Kantonen (Quelle: BfS, 2006a) 17
- Abbildung 21: Unternehmensgrösse und Return on Investment von ausgewählten schweizerischen Bauunternehmen (Quelle: eigene Berechnungen) 25
- Abbildung 22: Aussenhandel, Übersicht über die wichtigsten Handelspartner der Schweiz (Quelle: Schweizerische Nationalbank, 2006, S. 11) 26
- Abbildung 23: Produkt/Markt-Matrix (Ansoff, 1966, S.132) 37
- Abbildung 24: Absolute Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen im 2. und 3. Sektor nach Branchen 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 48
- Abbildung 25: Absolute Anzahl Beschäftigter in privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors nach Branchen 2005 (Quelle: in Anlehnung an: BfS, 2006a) 49
- Abbildung 26: Veränderung der relativen Anzahl an privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors zwischen 1995 und 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 50
- Abbildung 27: Veränderung der absoluten Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors nach Branchen von 1995 - 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 51
- Abbildung 28: Relative Veränderung der Beschäftigtenzahl in privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors nach Branchen zwischen 1995–2005 (Quelle: BfS, 2006a) 52
- Abbildung 29: Veränderung der absoluten Beschäftigtenzahl in privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors zwischen 1995 und 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a) 53
- Abbildung 30: Gründungsperioden von Familienunternehmen (Quelle: Frey et al. S. 10) 55
- Abbildung 31: Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft in der Schweiz (Quelle: BfS, 2005d, S. 163) 55
- Tabelle 1: Einteilung in Klein-, Mittel- und Grossunternehmen 4
- Tabelle 2: Qualitative Kriterien der Kleinunternehmen und deren Konsequenzen für den Treuhänder (Quelle: in Anlehnung an Pleitner et al. 2000, zitiert und modifiziert in Fueglistaller, 2002, S. 46) 10
- Tabelle 3: Einteilung der EU in Kleinst-, Klein-, Mittel- und Grossunternehmen (Quelle: in Anlehnung an Fueglistaller, 2004, S. 12) 11
- Tabelle 4: Anteil Unternehmen / Anteil Beschäftigte in ausgewählten Ländern Europas, Japan und den USA, absolut und in Prozent 19
- Tabelle 5: Gegenüberstellung ausgewählter Merkmale von Kleinunternehmen und Grossunternehmen (Quelle: in Anlehnung an Pfohl, 1997, S. 2ff., Ergänzung durch Pleitner et al.) 19
- Tabelle 6: Ansätze und Ausprägungen verschiedener Unternehmertypologien (Quelle: in Anlehnung an Mugler, 1998, S. 24ff., zitiert in Fueglistaller, 2004, S. 29) 22
- Tabelle 7: Stärken und Schwächen von Kleinunternehmen (Quelle: in Anlehnung an Fueglistaller, 2004, S. 31 und Hamer, 2001, S.190) 23
- Tabelle 8: Unternehmensgrösse und Return on Investment von ausgewählten schweizerischen Bauunternehmen (Quelle: eigene Berechnungen) 25
- Tabelle 9: Auslandstätigkeiten Schweizer KMU (Quelle: Interstratos, Datenbasis: ca. 400 Firmen aus fünf Produktionsbranchen) 26
- Tabelle 10: Chancen und Risiken der Globalisierung (Quelle: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2000 – Die Analyse wurde auch unter dem Aspekt des Internets vorgenommen) 26
- Tabelle 11: Höhe der Ein- und Ausfuhren, in Mio. CHF (Quelle: Schweizerische Nationalbank, 2006, S. 36) 27
- Tabelle 12: Anteile verschiedener Fertigungsarten (Quelle: Interstratos) 27
- Tabelle 13: Entwicklung zu neuen unternehmensübergreifenden Geschäftsmodellen (Quelle: Bieger et al., 2002, S. 37) 33
- Tabelle 14: Übersicht der Modellforen von Lebenszyklusbetrachtungen (Fueglistaller und Halter, 2006, S.76) 34
- Tabelle 15: Entwicklung und Veränderung der Beschäftigten und der privatrechtlichen Unternehmen in der Schweiz (Quelle: Fueglistaller, 2004, S.13, BfS, 2006a und eigene Berechnungen) 47
- Tabelle 16: Anzahl Familienunternehmen in der Schweiz (Quelle: Frey et al., 2004, S.4) 54
- Tabelle 17: Prozentualer Anteil Familienunternehmen 2001 für Kleinunternehmen (Quelle: in Anlehnung an Frey et al., 2004 und eigene Berechnungen) 55

# Sachwörterindex


Administrative Belastung 38, 39
Aktiengesellschaft 15, 16
Aktionsradius 25–27
Anpassungsfähigkeit 10, 20, 36
Beendigungsphase 34, 36
Berufslehre 24
Branchen 18, 27, 30–32, 45, 48–53
Chancen 9, 22, 25–29
Change Management 28
Communities 33
Dienstleistungen 16, 18–21, 32, 37
Einteilung 11
Einzelfertigung 24, 27
Einzelfunternehmen 15, 16
Familie 20, 21, 23, 28, 34
Familienunternehmen 9, 20, 21
Finanzierung 23, 37
Flexibilität 23, 29–33, 35
Führung 19, 28, 29, 32
Gemeinschaft 33
Globalisierung 7, 26, 31
Globalisierungsthese 31
GmbH 15, 16
Gründung 27, 34, 35
Gründungsneigung 34
Haifischthese 32
Informationstechnologien 32
Internationalisierung 26, 28
Kantone 12, 14, 17
KMU 10, 12, 19, 22, 26, 27
Kooperation 26, 35
Lebenszyklus 33
Leistungsthese 9
Lieferanten 20, 22, 24, 31
Marktanteil 20, 37
Massenfertigung 27
Menschlichkeitsthese 9
Mitarbeitende 10, 20, 22, 28–29, 31, 36, 37–38
Mittelunternehmen 10–12, 19, 23, 26
Mitunternehmerthese 32
Motivation 28, 34, 38
Netzwerke 21, 35, 36
Nomadenthese 32
Organisationsgrad 20
Outsourcing 7, 27
Partner 21, 31
Personal 34
Programm 27
Qualifikation 23, 28
Rechtsprüfung 15, 27
Rechtsform 15, 16, 20, 34
Reifephase 34, 36
Revision 27
Schwächen 22, 23, 43
Sektoren 16–18, 43, 56
Selbständigkeit 10, 20, 21, 23, 31
Spontaneitätsthese 31, 32
Stärken 9, 22, 23
Steuern 39
Teamgeist 28
Technologie 30–33
Tertiarisierung 31, 32
Tertiarisierungsthese 32
Treuhänder 10, 11, 15, 23, 27, 28
Unternehmensgrösse 11–13, 15, 16, 19, 25, 26
Unternehmenskultur 20, 28, 36
Unternehmerbegriff 21
Unternehmerpersönlichkeit 10, 20, 22–23, 28–29, 31
Unternehmungsgründungen siehe Gründungen
Veränderungsprozesse 30–32
Verbesserungen 28
Vernetzungsthese 31
Verschiebungsthese 9
Wachstum 22, 25, 30, 33, 35, 36
Wissen 10, 19, 23, 28, 30, 32
Zyklusthese 32

## Adressverzeichnis wichtiger Anlaufstellen

| Online-Angebote für KMU | |
|---|---|
| **www.bdo.ch** | Alle Informationen, die KMU in Sachen Treuhandwesen und Revision wissen müssen. |
| **www.kmu.admin.ch** | Das KMU-Portal des seco mit vielen Informationen zu KMU und zur Unternehmensgründung, samt Amtsschalter für Unternehmensgründungen. |
| **www.bsv.admin.ch/kmu-ratgeber** | Der Ratgeber bietet KMU praktische Hilfe zu den Sozialversicherungen der Schweiz. |
| **www.estv.admin.ch** | Die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) ist das Kompetenzzentrum des Bundes für Steuern. Das Portal informiert unter anderem über die Mehrwertsteuer, die direkte Bundessteuer und die Verrechungssteuer. |
| **www.zefix.admin.ch** | National suchen – kantonal finden: Mit zefix können Sie nach allen in den kantonalen Handelsregistern eingetragenen Unternehmen suchen und erfahren, wer Ihre Geschäftspartner/innen sind. |
| **www.shab.ch** | Handelspublikationen, Konkurse und Schuldenrufe sowie Publikationen zu Marken und Unternehmen. Hier finden Sie die täglich aktualisierten amtlichen Informationen zu Ihrem Geschäftsumfeld online. |
| **www.e-ofcom.ch** | Hier können Unternehmer/innen ihre Mehrwertdienste- oder Gratistelefonnummern reservieren. Die Internetseite informiert auch über Fernmeldedienstanbieter und ihre Leistungen. |
| **www.bfs.admin.ch** | Jederzeit der direkte Zugriff auf die aktuellen Zahlen zu Wirtschaft und Gesellschaft der Schweiz. Kennzahlen, neuste Pressemitteilungen und auf Wunsch die ausführlichen Datensätze, guter Newsletter. |
| **www.osec.ch** | Hier finden Schweizer und Liechtensteiner Unternehmen, die in ausländischen Märkte expandieren wollen, ein umfassendes Angebot zu Fragen des Exports und der Aussenwirtschaft. |
| **www.swiss-erg.ch** | Hier werden Sie über das wichtigste schweizerische Exportförderungsinstrument informiert. Sie können Antragsformulare herunterladen oder die Gebühren für Ihre Exportrisikogarantie online berechnen. |
| **www.swiss-irg.com** | Her werden sie umfassend über die schweizerische Investitionsrisikogarantie (IRG) informiert. Sie fördert und erleichtert Investitionsvorhaben in Entwicklungsländern. |
| **www.sofi.ch** | Die Swiss Organisation for Facilitating Investments (SOFI) bietet Firmen sämtliche Dienste an, um sich erfolgreich in Transitions- oder Entwicklungsstaaten zu betätigen, von der Investitionsidee bis zur Durchführung. |
| **www.sippo.ch** | Das Swiss Import Promotion Programme (SIPPO) schlägt im Auftrag des Bundes Brücken zwischen kleinen und mittleren Exportunternehmen in Entwicklungs- und Transformationsländern und Importfirmen in der Schweiz. |
| **www.kti-cti.ch** | Die KTI fördert Projekte in angewandter Forschung und Entwicklung, die Unternehmen zusammen mit Hochschulen durchführen. |
| **www.ige.ch** | Hier erfahren Sie alles über Schutz und Nutzen von Marken, Patenten und Desings. |
| **www.ip-search.ch** | Diese Seite bietet professionelle Dienstleistungen im Bereich der Technologie- und Patentinformationen und Markenrecherchen an. |
| **www.swissbiotech.org**<br>**www.swiss-medtech.org** | Die Biotech- und die Medtechplattformen garantieren einen schnellen und einfachen Zugang zu Informationen und Dienstleistungen der beiden Branchen: nützlich für KMU, Investoren und Forschende. |
| **www.euresearch.ch** | Euresearch ist das schweizerische Informationsnetz für europäische Forschungspartnerschaften. Sein Ziel ist, Schweizer KMU den Zugang zu europäischer Forschung und Entwicklung sowie zu neuen Märkten zu erleichtern. |
| **www.ctistartup.ch**<br>**www.venturelab.ch** | KTI START-Up fördert die Gründung und den Aufbau ihres Technologieunternehmens. Professionelles Coaching hilft Ihnen bei der Umsetzung Ihres Wissens in innovative Produkte und bei der Vermarktung. |
| **www.gruenden.ch** | Auf der Gründungsplattform des Kantons Zürich sind Informationen rund um das Thema der Firmengründung abrufbar. |

| Weitere Quellen für KMU-Fragen | |
|---|---|
| **www.kmu.unisg.ch** | Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) bietet Weiterbildungsprogramme und Forschungsergebnisse für Unternehmer/innen und Führungskräfte von Klein- und Mittelunternehmen an. Ein Newsletter kann hier kostenlos abonniert werden. Empfehlenswert ist auch die Link-Seite. |
| **www.cfb.unisg.ch** | Das Center for Family Business an der Universität St. Gallen (CFB-HSG) bietet Weiterbildungsprogramme und Forschungsergebnisse für Unternehmer/innen und Familienmitgliedern von Familienunternehmen an. |
| **www.kmunext.ch** | Diese Kommunikationsplattform informiert umfassend über das Thema Unternehmensnachfolge und beinhaltet einen Marktplatz für Übernahme-, Beteiligungs- und Kooperationsmöglichkeiten. |
| **www.evanti.ch** | Mit eVanti.ch wird die Idee der Transparenz und des Austausches im Bereich von eGovernment in der föderalen Schweiz Wirklichkeit. Der Bund treibt mit eVanti.ch in enger Zusammenarbeit mit Kantonen und Gemeinden eGovernment flächendeckend voran. |
| **www.standortschweiz.ch** | Hier können Sie Informationen über Ihren aktuellen oder zukünftigen Wirtschaftsstandort bekommen. |
| **www.economiesuisse.ch** | Verband der Schweizer Unternehmen. Economiesuisse ist eher der Verband der grösseren Unternehmen und vertritt vor allem wirtschaftspolitische Interessen. |
| **www.sgv-usam.ch/d/** | Der Schweizerische Gewerbeverband will sich zusammen mit seinen Mitgliedern aktiv an der Gestaltung des Staatswesens beteiligen, mit dem sie sich verbunden fühlen und in das sie voll integriert sind. Der SGV bemüht sich, in der Weise auf den Staat einzuwirken, dass dieser für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im wirtschaftlichen Bereich die optimalen Rahmenbedingungen im Sinne einer freiheitlichen marktwirtschaftlichen Ordnung sichert. |
| **www.ihk.ch/** | Die Industrie- und Handelskammer setzt sich zum Ziel, in den Kantonen St.Gallen und Appenzell beider Rhoden die Interessen der Industrie, des Handels und der Dienstleistungsunternehmen zu wahren und zu fördern |

# Anhang

| | | 1985 | in % | 1991 | in % | 1995 | in % | 1998 | in % | 2001 | in % | 2005 | in % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Privatrechtliche Untern. | | | | | | | | | | | | |
| 0–9 Mitarbeiter | | 204 966 | 84,9% | 240 531 | 85,6% | 250 190 | 86,9% | 267 577 | 88,1% | 271 624 | 87,8% | 263 630 | 87,5% |
| 10–49 Mitarbeiter | | 30 066 | 12,4% | 33 188 | 11,8% | 31 262 | 10,9% | 29 858 | 9,8% | 30 891 | 10,0% | 31 147 | 10,3% |
| 50–249 Mitarbeiter | | 5 596 | 2,3% | 6 144 | 2,2% | 5 621 | 2,0% | 5 343 | 1,8% | 5 698 | 1,8% | 5 603 | 1,9% |
| über 250 Mitarbeiter | | 912 | 0,4% | 1 049 | 0,4% | 941 | 0,3% | 912 | 0,3% | 1 000 | 0,3% | 972 | 0,3% |
| **Total** | | 241 540 | 100,0% | 280 912 | 100,0% | 288 014 | 100,0% | 303 690 | 100,0% | 309 213 | 100,0% | 301 352 | 100,0% |
| | Beschäftigte | | | | | | | | | | | | |
| 0–9 Mitarbeiter | | 702 511 | 25,7% | 812 636 | 26,0% | 806 877 | 27,8% | 837 078 | 29,1% | 851 319 | 27,6% | 849 316 | 27,6% |
| 10–49 Mitarbeiter | | 646 593 | 23,6% | 736 160 | 23,6% | 688 428 | 23,7% | 662 627 | 23,1% | 694 715 | 22,5% | 709 349 | 23,0% |
| 50–249 Mitarbeiter | | 603 866 | 22,1% | 673 959 | 21,6% | 608 657 | 21,0% | 590 482 | 20,5% | 632 975 | 20,5% | 636 673 | 20,7% |
| über 250 Mitarbeiter | | 785 151 | 28,7% | 897 315 | 28,8% | 795 860 | 27,4% | 784 064 | 27,3% | 905 600 | 29,4% | 887 408 | 28,8% |
| **Total** | | 2 738 121 | 100,0% | 3 120 070 | 100,0% | 2 899 822 | 100,0% | 2 874 251 | 100,0% | 3 084 609 | 100,0% | 3 082 746 | 100,0% |
| | Vollzeitäquivalente | | | | | | | | | | | | |
| 0–9 Mitarbeiter | | 616 879 | 24,9% | 683 081 | 24,9% | 682 298 | 26,7% | 700 094 | 28,0% | 705 477 | 26,4% | 686 544 | 26,1% |
| 10–49 Mitarbeiter | | 590 572 | 23,8% | 656 384 | 23,9% | 615 721 | 24,1% | 586 607 | 23,4% | 610 881 | 22,9% | 616 874 | 23,4% |
| 50–249 Mitarbeiter | | 556 452 | 22,4% | 607 450 | 22,1% | 548 145 | 21,5% | 525 882 | 21,0% | 559 515 | 20,9% | 554 419 | 21,0% |
| über 250 Mitarbeiter | | 717 679 | 28,9% | 800 814 | 29,1% | 705 042 | 27,6% | 689 237 | 27,5% | 796 246 | 29,8% | 776 288 | 29,5% |
| **Total** | | 2 481 582 | 100,0% | 2 747 729 | 100,0% | 2 551 206 | 100,0% | 2 501 820 | 100,0% | 2 672 119 | 100,0% | 2 634 125 | 100,0% |

Tabelle 15: Entwicklung und Veränderung der Beschäftigten und der privatrechtlichen Unternehmen in der Schweiz (Quelle: Fueglistaller, 2004, S.13, BfS, 2006a und eigene Berechnungen)

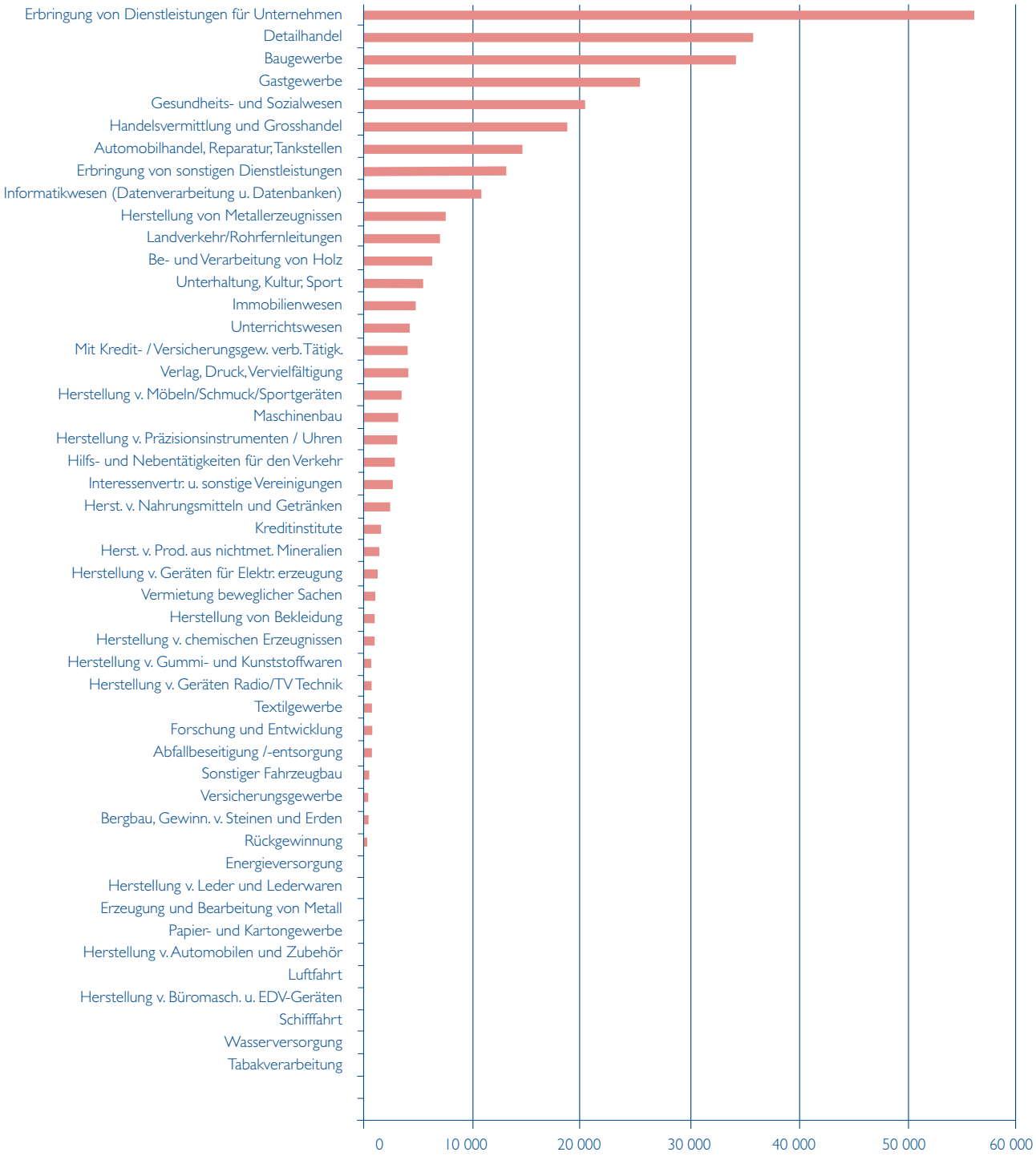



**Abbildung 24: Absolute Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen im 2. und 3. Sektor nach Branchen 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a).**
**Die verwendeten Daten der Abbildungen 24-29 können auf www.kmu.unisg.ch/bdo heruntergeladen werden.**

Das Bundesamt für Statistik weist in ihrer Betriebszählung ein Unternehmen einer bestimmten Branche zu. Dabei wird jene Branche ausgewählt, in der das Unternehmen hauptsächlich tätig ist. Nebentätigkeiten werden nicht erfasst und sind deshalb auch nicht in dieser Aufstellung enthalten.

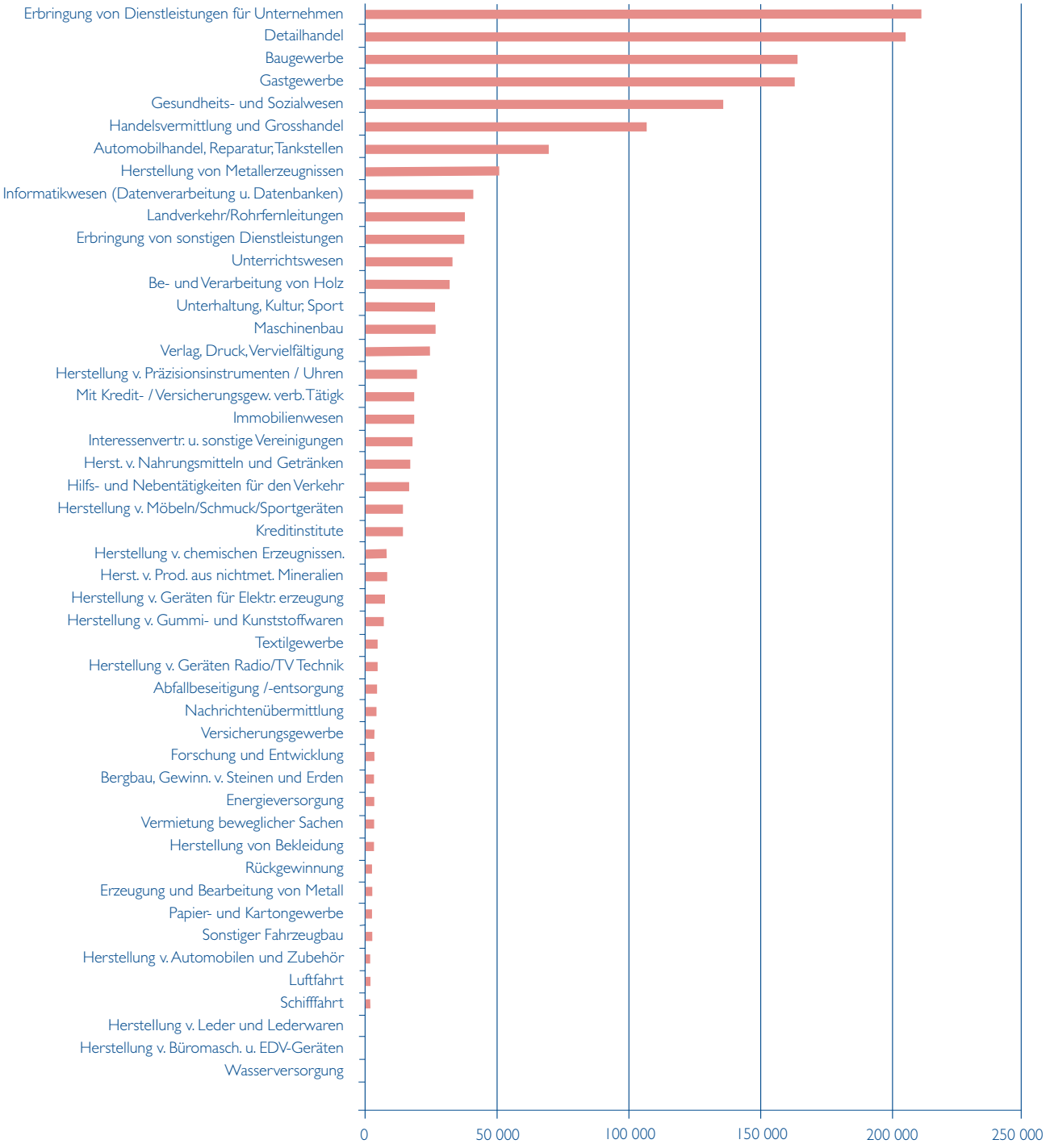



**Abbildung 25: Absolute Anzahl Beschäftigter in privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors nach Branchen 2005 (Quelle: in Anlehnung an: BfS, 2006a)**

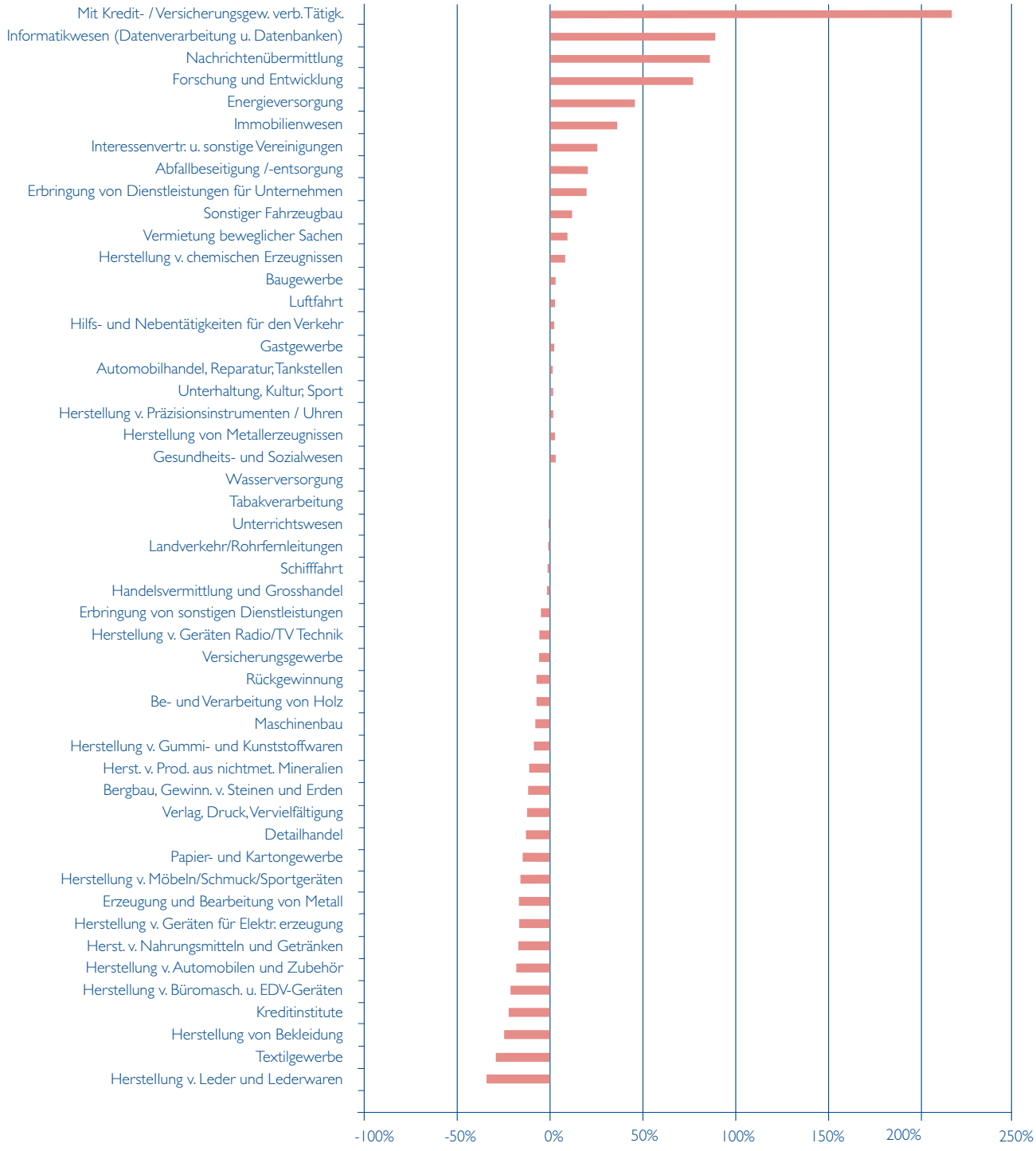



**Abbildung 26: Veränderung der relativen Anzahl an privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors zwischen 1995 und 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

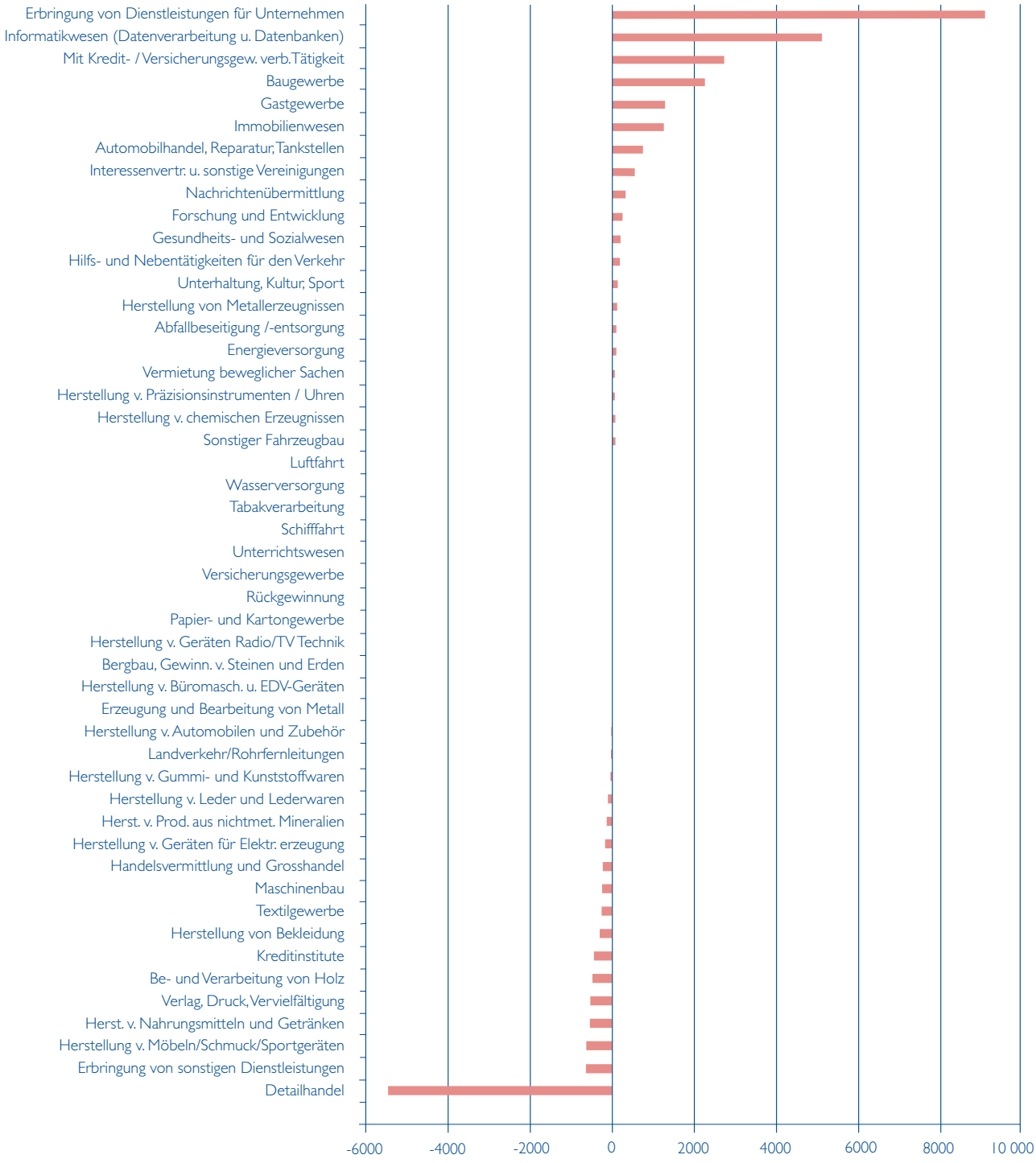



**Abbildung 27: Veränderung der absoluten Anzahl privatrechtlicher Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors nach Branchen von 1995–2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

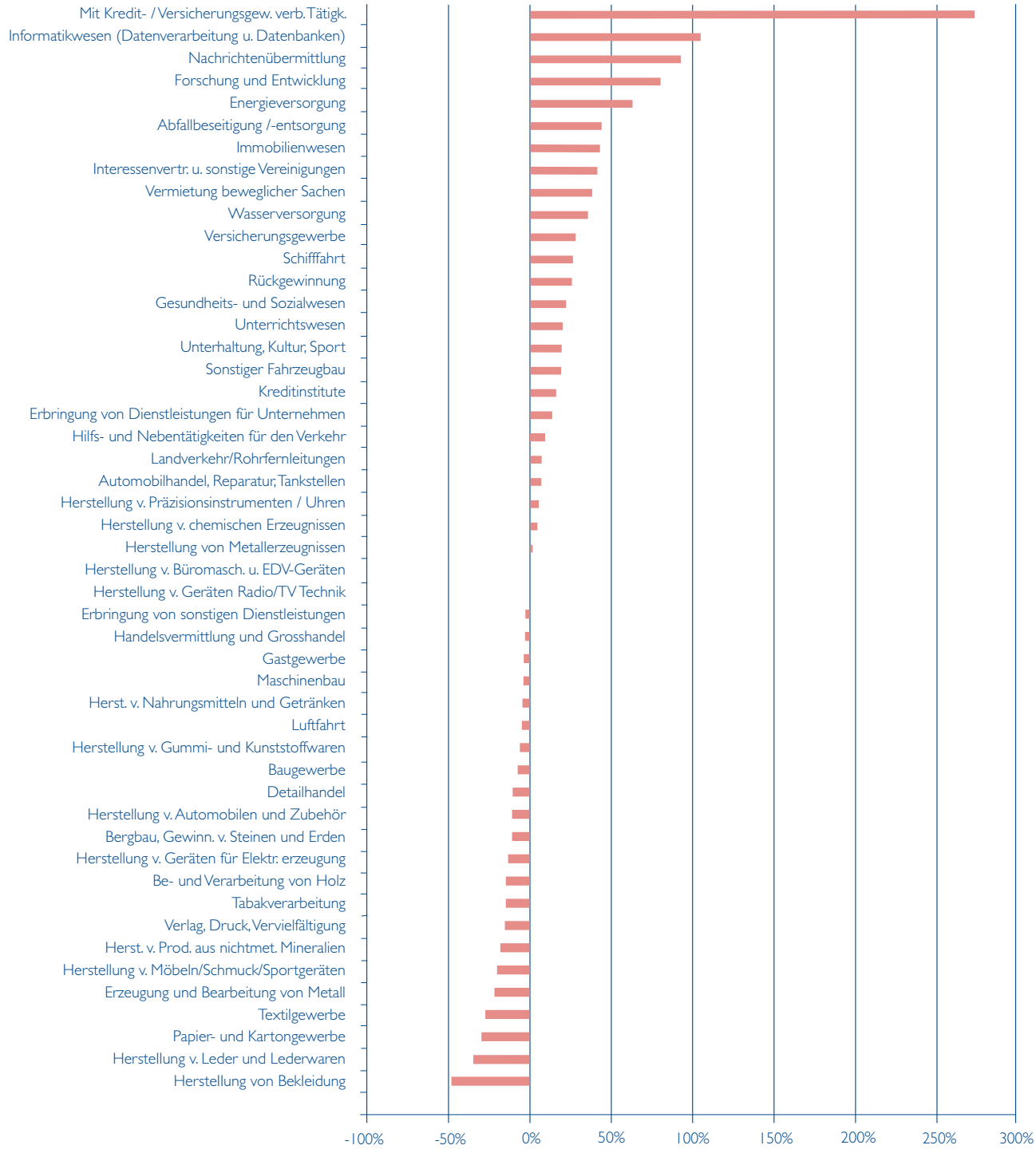



**Abbildung 28: Relative Veränderung der Beschäftigtenzahl in privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors nach Branchen zwischen 1995–2005 (Quelle: BfS, 2006a)**

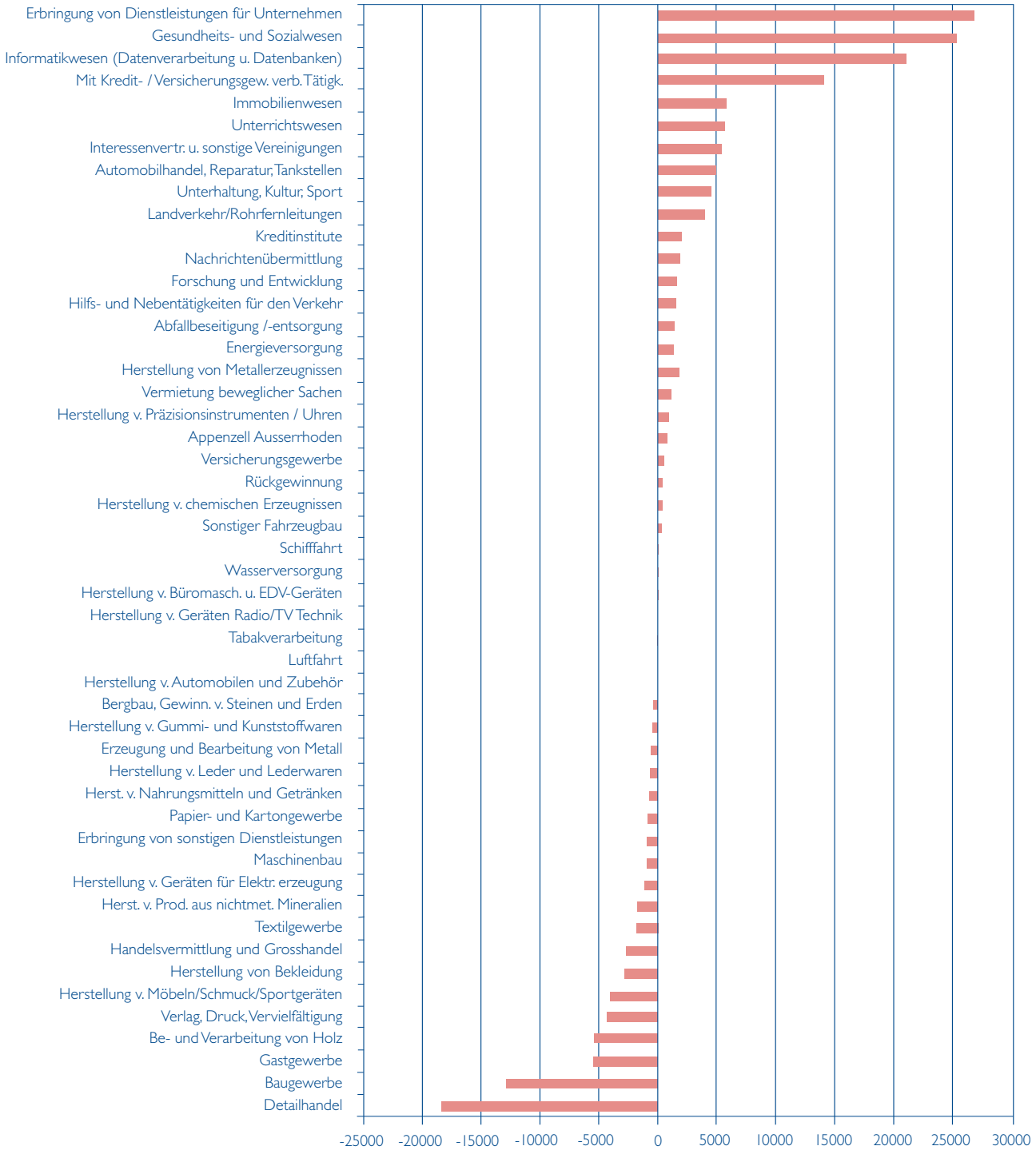



**Abbildung 29: Veränderung der absoluten Beschäftigtenzahl in privatrechtlichen Kleinunternehmen des 2. und 3. Sektors zwischen 1995 und 2005 (Quelle: in Anlehnung an BfS, 2006a)**

| | Unternehmen in der Schweiz nach Betriebszählung 2001 vom BfS | | Retournierte Fragebogen | | Familienunternehmensanteil der Stichprobe | | Anteil der Familienunternehmen in der Schweiz | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mitarbeiterzahl | absolut | % | absolut | % | absolut | % | absolut | % |
| | A | B | C | D | E | F = E/C | G = F*A | H = B*F |
| < 10 | 271 632 | 87,84% | 354 | 31,60% | 318 | 89,83% | 244008 | 78,91% |
| 10–49 | 30894 | 9,99% | 462 | 41,25% | 358 | 77,49% | 23940 | 7,74% |
| 50–99 | 4474 | 1,44% | 131 | 11,70% | 90 | 68,70% | 3074 | 0,99% |
| 100–249 | 1227 | 0,40% | 112 | 10,00% | 79 | 70,54% | 865 | 0,28% |
| 250–499 | 822 | 0,27% | 28 | 2,50% | 20 | 71,43% | 587 | 0,19% |
| 500–999 | 127 | 0,04% | 17 | 1,52% | 10 | 58,82% | 75 | 0,02% |
| >= 1000 | 52 | 0,02% | 16 | 1,43% | 9 | 56,25% | 29 | 0,01% |
| Total | **309228** | **100%** | **1120** | **100%** | | | **272 578** | **88,14%** |

**Tabelle 16: Anzahl Familienunternehmen in der Schweiz (Quelle: Frey et al., 2004, S.4)**

Weltweit kommt den Familienunternehmen eine sehr grosse Bedeutung zu. In den Management-Wissenschaften ist das Feld der Familienunternehmen erst in den letzten Jahren als eigenständiges Untersuchungsfeld erkannt worden. Das Center for Family Business HSG an der Universität St. Gallen (CFB-HSG) hat sich diesem Forschungsgebiet verschrieben, mit Schwerpunkt der Governance, Nachfolgeproblematik, dem Konfliktmanagement, der wertorientierten Unternehmensstrategie, aber auch der finanziellen Führung und Bewertung.

Das Ziel des Center for Family Business HSG ist, Wissen aus den verschiedenen Forschungsrichtungen und Instituten der Universität St. Gallen zusammenzutragen und den interessierten Kreisen zur Verfügung zu stellen. Weitere Studien sind auf www.cfb.unisg.ch

| | 0–9 Mitarbeiter | 10–49 Mitarbeiter | 0–49 Mitarbeiter |
|---|---|---|---|
| Anzahl Unternehmen | 271632 | 30894 | 302526 |
| Relativer Anteil an Familienunternehmen | 89,83 % | 77,49 % | 88,57 % |
| Anzahl Familienunternehmen | 244007 | 23940 | 267947 |

**Tabelle 17: Prozentualer Anteil Familienunternehmen 2001 für Kleinunternehmen (Quelle: in Anlehnung an Frey et al., 2004 und eigene Berechnungen)**

Definition von Familienunternehmen: Der substanzielle Einfluss kann durch die folgende von Klein (2000) dargestellten Formel beschrieben werden.

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

Dabei gilt:
EK = Eigenkapitalanteil; SFE = Substantieller Familieneinfluss; MiAR = Mitglieder des Aufsichtsrates; MiMB = Mitglieder des Managementboard; Fam = Familie.

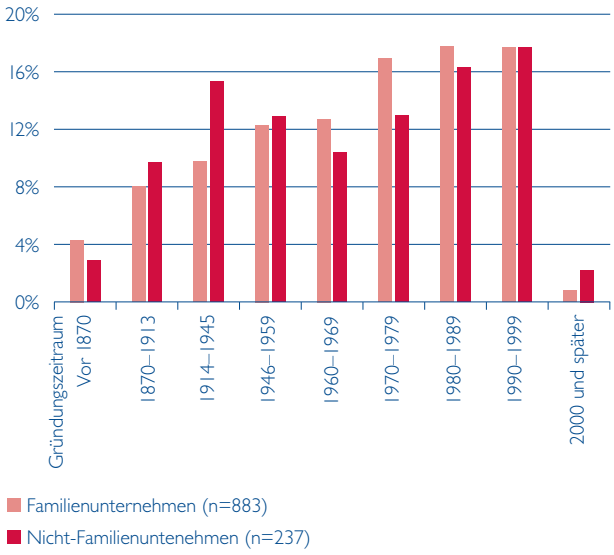



**Abbildung 30: Gründungsperioden von Familienunternehmen (Quelle: Frey et al. S. 10)**

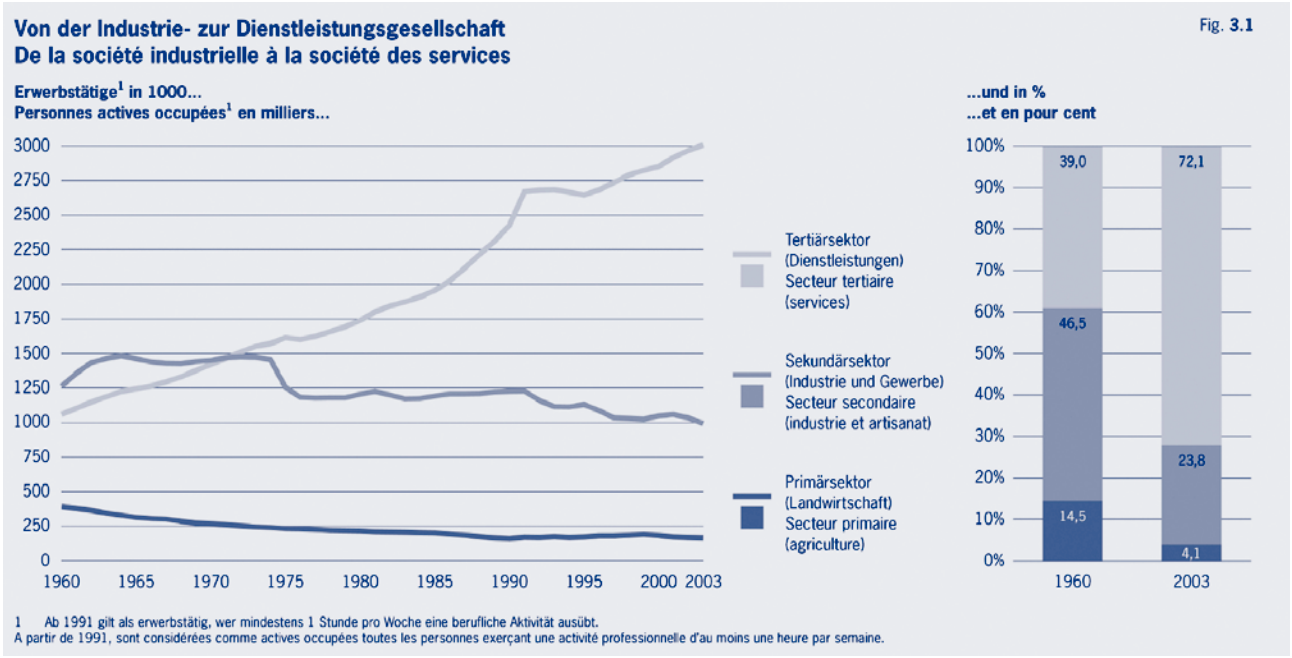



**Abbildung 31: Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft in der Schweiz (Quelle: BfS, 2005d, S. 163)**

Die Daten zur Entwicklung der drei Sektoren über die Zeit hat eine andere Datengrundlage, deshalb unterscheiden sich diese Zahlen von denjenigen der Betriebszählung, die in dieser Publikation hauptsächlich behandelt wurden. Siehe dazu die Anmerkungen zur Betriebszählung am Ende des Kapitels 3.3.

## Impressum

**Verfasser:**
Urs Fueglistaller
Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmens-führung mit besonderer Berücksichtigung der kleinen dynamischen Unternehmungen und geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) und Direktor beim Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen

Alexander Fust
B. A. HSG, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG)

Simon Federer
Partner und Mitglied der Geschäftsleitung
BDO Visura

**Herausgeber:**
BDO Visura
Hauptdirektion
Biberiststrasse 16
4501 Solothurn
Telefon: +41 32 624 62 05
Telefax: +41 32 624 62 08

**Gestaltung:**
Infel AG, Zürich

**Druck:**
Pomcany's Printingcenter AG, Zürich

**Preis:**
CHF 100.-

www.bdo.ch
www.kmu.unisg.ch

Copyright BDO Visura / KMU-HSG / 2007