2005: Nach zehn Jahren weltweiter Megafusionen hat sich die Geschwindigkeit der strukturellen Änderungen etwas verlangsamt. Nach den Elefantenhochzeiten der grossen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sind auch viele dezentrale öffentliche Verwaltungen zu einigen Grossinstitutionen zusammengewachsen. Jede Branche kennt ihre sieben Grosskonzerne, die den Markt bestimmen. Und auf dem Weltmarkt dominieren sieben Branchen: Chemie, Nahrungsmittel,

Von den 7x7 Riesen und den vielen Zwergen – Ein Strukturszenario und dessen Konsequenzen für die Erfolgsfaktoren der Kleinstunternehmen

Transport- und Rüstungsindustrie, Allfinanz (Banken und Versicherungen), Informationstechnologie und Telekommunikation. Die «seven big seven» sind marktbestimmend sowie untereinander eng verknüpft und decken die weltweite Produktion an Gütern und Dienstleistungen zu mehr als 50 % ab. Im Vergleich zu anderen Ländern in Europa ist es der Schweiz gelungen, sich im Dienstleistungssektor, in der Chemie- und Nahrungsmittelindustrie geschickt an die Weltspitze zu setzen. Doch innerhalb der «seven big seven» kennt man keine Landesidentität und -grenzen mehr, die 7x7 wirtschaften global, haben enge Verflechtungen untereinander und sind multikulturell veranlagt. Die Schweiz als Konzernsitz spielt deshalb nur noch eine untergeordnete Rolle.

Als Kontrapunkt zur geschilderten Entwicklung der 7x7 Riesen waren folgende Trends im «Lager der Zwerge» bzw. bei den KMU (Klein- und Mittelunternehmen) zu beobachten:

Parallel zur grossen Verschmelzung der Grossfirmen boomten die Kleinstunternehmen. Das durch die Megafusionen entstandene Outsourcingpotential setzte Kapazitäten frei und löste dank zahlreicher Chancen für Kleinstunternehmen eine regelrechte Gründerwelle aus. Die Mutation der mittleren Unternehmen zu Klein- und Kleinstunternehmen wurde hauptsächlich durch die abnehmende Bereitschaft der Kapitalgeber zur finanziellen Unterstützung von renditeschwachen Projekten und Unternehmen sowie durch die enorme Konkurrenz der neu gegründeten Kleinst- und Kleinunternehmen (tiefe Fixkosten, keine Altlasten auf Immobilien, Motivation der Jungunternehmer) begründet. Zusammenfassend zeichnet sich nun ein klares Bild der weltweiten Betriebsstrukturen ab: Wenige gigantische Grosskonzerne, ein Aussterben der mittelgrossen Unternehmen, ein enormer Zuwachs an Kleinstunternehmen, insbesondere im Dienstleistungssektor (siehe Abbildung), verbunden mit einem drastischen Schrumpfen des zweiten Sektors in den ehemaligen Industriestaaten.

Mit welchen Folgen dieser Entwicklung sehen sich die Unternehmen konfrontiert? Die 7x7 bestimmen die Preise, F&E ist für Kleinstunternehmen unerschwinglich geworden und erfolgt massgeblich durch die 7x7, die Arbeitszeiten in den Kleinstunternehmen haben sich drastisch erhöht, deren Wertschöpfung ist gleichzeitig gesunken, und die Löhne haben sich nach unten angepasst. Auf dem Arbeitsmarkt zeichnen sich drei Trends ab: 30 % aller Beschäftigten sind als Spezialisten und Facharbeiter bei den 7x7 angestellt, 45 % arbeiten in Klein- und Kleinstunternehmen (eine grosse Zahl von Arbeitnehmern [insbesondere im Dienstleistungssektor] haben nicht nur einen Arbeitgeber, sondern mehrere oder sind in nebenerwerblicher Tätigkeit selbst Unternehmer; berufsbegleitende Weiterbildung ist für diese Gruppe von Wirtschaftssubjekten eine Selbstverständlichkeit geworden), nur noch 5 % sind in Mittelunternehmen beschäftigt, und die restlichen 20 % sind Teil-

Querverweise:
76, 100, 106

Dr. Urs Füglistaller, vollamtlicher Dozent und stellvertretender Direktor des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St.Gallen



zeitangestellte oder arbeitslos. Leider steigen sowohl die Bereitschaft zur Schwarzarbeit wie auch die Sozialkosten, obwohl eine vehemente politische Kampagne gegen diese Tendenz geführt wird.

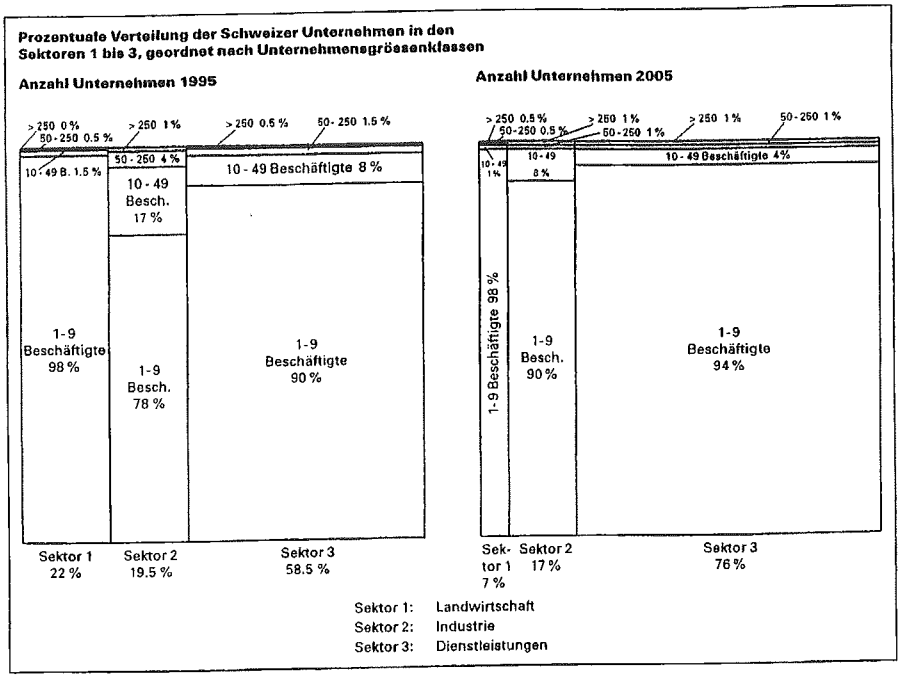
Nicht nur deren Zahl, auch die Charakteristika der Klein- und Kleinstunternehmen haben sich verändert:

Bei 90 % beschränkt sich die Lebensdauer auf maximal eine Generation (25 Jahre); die hohen Risiken, rasante Veränderungen der Bedürfnisse der Unternehmer und ihrer Kunden widerspiegeln sich in der grossen Zahl der Liquidationen und Neugründungen. Interessanterweise ging dabei die Zahl der Konkurse, also der unfreiwilligen Liquidationen, in den letzten Jahren zurück. Vier Erfolgsfaktoren haben sich herauskristallisiert und sind eng miteinander verbunden: Erstens sind die Kleinstunternehmen untereinander vernetzt (virtuelle Netzwerke, Organisation der Wertschöpfungsketten), zweitens sind die Infrastrukturkosten tief, drittens ist die Bereitschaft für Weiterbildung und überdurchschnittliche Leistung insbesondere der Unternehmer gestiegen (obwohl die Saläre gesunken sind), und viertens ist die Flexibilität der Unternehmen in allen Belangen gestiegen. Nebst den strukturellen sind die folgenden kundenorientierten Faktoren ebenso für den Erfolg der Kleinstunternehmen verantwortlich:

• Permanente Pflege von neuen und bestehenden Kunden und Lieferanten. Nicht nur der Unternehmer ist sich der Kunden- und Lieferantenbindungsstrategie bewusst, auch seine Mitarbeiter kennen den Stellenwert des engen Kontaktes zu den wichtigsten Anspruchsgruppen. Der innovative Umgang mit der Informationstechnologie spielt dabei eine wesentliche Rolle.

• Die Dienstleistungsorientierung der Kleinstunternehmen ist professionell und hat persönlichkeitsgeprägten Charakter. Die Unternehmer haben gelernt, dass blosse Kundenzufriedenheit noch nicht reicht, um Kunden halten zu können. Entscheidend sind zusätzlich das Gewinnen des Vertrauens, das Erkennen der Bedürfnisse und die Fähigkeit, die Kunden für die angebotene Leistung zu begeistern.

• In «the moment of truth» sind jedoch nicht nur die Kundenpflege, das Dienstleistungssortiment, ein gutes Produkt und



Vergleich der Anzahl Unternehmen in der Schweiz: 1995 vs. 2005 (vgl. Schweizerisches Bundesamt für Statistik für die Daten von 1995)

der überzeugende Unternehmer entscheidend. Dank dem marktorientierten Preis/Leistungs-Verhältnis sind die Kleinstunternehmen den Grossen in gewissen Segmenten immer noch eine Nasenlänge voraus.

Die Kleinstunternehmen haben gelernt, sich neu auf dem Markt auszurichten. Die Zukunftschancen stehen gut, wenn es ihnen weiterhin gelingt, die Erfolgsfaktoren gegenüber den Riesen geschickt am Markt auszuspielen. Eines hat uns die strukturelle Veränderung der vergangenen Jahre gezeigt: Klein und Klein gesellt sich gern. T