

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 97 (2017)
Heft: 1044

Artikel: Kleiner und mittlerer Untergang?
Autor: Schell, Sabrina
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-736463>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

5 Kleiner und mittlerer Untergang?

Der Wettbewerb für KMU wird rauher, der politische Ruf nach Schutz lauter, die Rahmenbedingungen werden komplexer. Was können die einzelnen Unternehmen tun, um den Herausforderungen zu begegnen?

von Sabrina Schell

Der Volksmund nennt sie gern «Rückgrat» von Wirtschaft und Gesellschaft – kleine und mittlere Unternehmen. Nicht nur statistisch gesehen ist da etwas dran. 99 Prozent der Schweizer Unternehmen sind KMU, sie beschäftigen rund zwei Drittel der Arbeitnehmer, diese Zahlen sind seit Jahren konstant. Dennoch ist ihr Narrativ schon fast dystopisch, wenn man einschlägige Medien und mannigfache Warnrufe der Politiker verfolgt. Die pointierten Abgesänge gelten dabei stets *allen* KMU, zwischen Verpackungsherstellern, Privatbanken, Biotechunternehmen oder Bäckereien wird selten ein Unterschied gemacht. Klar ist bloss, dass sie «geschützt», «gefördert» und «gefordert» werden müssen – je nach Präferenz mal mehr von diesem, mal mehr von jenem.

Der aufmerksame Leser wird bereits an dieser Stelle bemerken, dass es mindestens seltsam anmutet, eine so heterogene und grosse Masse an Unternehmen unter der Kategorie «KMU» zu

Sabrina Schell

ist Wirtschaftswissenschaftlerin und forscht an der Universität Bern am Institut für Organisation und Personal zu Familienunternehmen und KMU. Sie lebt in Köln und Bern.

subsumieren oder gleichzumachen. Die Erklärung findet sich im Definitionsansatz. Während Mittelstand qualitativ beschrieben wird, bestimmen sich KMU z.B. an Mitarbeiterzahlen (je nach Definition maximal zwischen 250 und 500) und Umsatz (bis 50 Mio.). Wer aber Dachdeckerbetriebe mit Hochtechnologieunternehmen in einen Topf wirft und beide mit den gleichen politischen Massnahmen zu Schutz, Förderung und Forderung adressiert, wird schon auf dieser Komplexitätsebene zumindest teilweise Schiffbruch erleiden.

Am Anfang steht der Innovator

Am Anfang eines jeden Unternehmens steht ein Unternehmer. Der Ökonom Joseph Schumpeter prägte zu Beginn des letzten Jahrhunderts den modernen Unternehmerbegriff und stellte fest, dass der Unternehmer als Innovator – mit der Kraft der schöpferischen Zerstörung – buchstäblich etwas *unternimmt*, um die herrschenden Verhältnisse zu verändern. Unternehmer sind Individuen, angetrieben von Risikobereitschaft, Wettbewerbsfreudigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Unternehmer prägen ihre Unternehmen über Jahre hinweg und stehen mit ihrem Namen für Ideen und Produkte, ihre besonderen Unternehmereigenschaften werden nach Schumpeter erst hinfällig, wenn der Akteur die geschaffene Unternehmung nur noch kreislaufartig weitertriebt.

Dem erfolgreichen Unternehmer im Schumpeter'schen Sinn werden also beinahe geniale Züge zugeschrieben, weshalb die Gesellschaft jenseits des Unternehmens dieses – wenn möglich – mit dem Wesen ihres «Schöpfers» verbindet. Allerdings: nur wenige Unternehmen nutzen derart charismatische Köpfe an der Spitze. Wenn auch die «Unternehmensverwalter» einstimmen in den Chor des Warnens, Mahnens, Jammerns und Sparens und dieser lauter wird als der des – vielleicht auch nur graduellen – Erfolgs, dann ist es kein Wunder, dass die Diskussion um die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmertums in der Schweiz häufig eine eher düstere ist.

Der Wettbewerbsdruck

Um die Untergangswahrscheinlichkeiten der KMU-Landschaft zu illustrieren, werden meist ökonomische und quantitative Fakten ins Feld geführt. Ein Beispiel ist folgende Nachricht: «50 Prozent aller neu gegründeten Unternehmen in der Schweiz schliessen nach 5 Jahren wieder.» Was fatal klingt, ist – genau besehen – kein echter Grund zur Besorgnis, sondern der typische Weg junger Unternehmen, aufgrund von ausbaufähigen Organisations- und Finanzstrukturen zu scheitern (Liability of Newness). Unterschlagen wird ausserdem, dass auf der anderen Seite der Medaille viele weitere Unternehmen stehen, die sich schon über Generationen hinweg kontinuierlich am Markt bewähren und durch die Übergabe von unternehmerischem Denken auch weiterhin bewähren werden: Aktuell sind 75 Prozent der Schweizer KMU in Familienhand¹, wovon sich drei Viertel schon mit der eigenen Nachfolge befassen. Unter diesen Unternehmen findet sich auch eine Vielzahl an Mehrgenerationenunternehmen – das älteste Familienunternehmen der Schweiz, Fonjallaz, ist beispielsweise 465 Jahre alt und wird in der 13. Generation geführt –, die Grundsteine der nachhaltigen Wohlfahrt und der Arbeitsplatzsicherung sind, Start-up-Pleiten hin oder her.

Der Wettbewerbsdruck auf die gesamte Unternehmenslandschaft steigt auch nicht erst seit gestern; die allermeisten Unternehmen kommen deshalb gut damit klar. Aktuell allerdings akzentuiert er sich, weil verschiedene globale Grossereignisse gemein-

sam auf den hiesigen Markt durchschlagen: Niedrigzinsen, Digitalisierung, Fachkräftemangel und politische Verschiebungen weltweit führen dazu, dass aktuell mehr Ressourcen aufgewendet werden müssen, um diese Herausforderungen zu bewältigen. KMU haben aufgrund ihrer Grösse häufig genau hier eine zusätzliche Herausforderung: Ihre Ressourcen sind besonders limitiert, und auch der Zugang zu Kapital und Personal ist nicht selten eingeschränkt. Gründe dafür liegen u.a. darin, dass insbesondere KMU in Familienhand eine möglichst hohe Unabhängigkeit anstreben – was sich in hohen Eigenkapitalquoten niederschlägt. Wenn dieser Wunsch dazu führt, dass Innovationen nicht angeschoben werden, da der Erhalt der Eigenkapitalquote wichtiger als die Investitionschance erscheint, sind Ressourcenstruktur und -nutzung eine Gefahr für den langfristigen Unternehmenserhalt. Im Bereich der Personalressourcen fehlt es vielen KMU weiterhin an globaler Reichweite. Sich auf dem immer härter umkämpften Arbeitsmarkt durchzusetzen, in dem sich viele junge Arbeitnehmer auch im Ausland nach Jobs umschauen, ist eine Herausforderung, vor der vor allem Unternehmen in ländlichen Regionen stehen. Die bei vielen gut Ausgebildeten verbreiteten Vorurteile gegenüber hierarchisch agierenden Chefs, die in KMU auch häufig Eigentümer sind und damit in allen Instanzen die Letztverantwortung haben (wollen), also die Aufstiegsmöglichkeiten einschränken, tun ihr Übriges, um die Situation komplizierter zu machen.

Was zu vermeiden wäre

Die wirklich entscheidenden Weichenstellungen für die Zukunft von KMU finden nur sehr selten in Politik und Medien statt, dort, wo ein Untergangsszenario das nächste jagt, sondern in den eigenen vier Wänden. Die grösste Chance für KMU in einem rauheren Wettbewerbsumfeld besteht im Bewusstsein aller Mitarbeiter, dass schlanke Unternehmen entscheidende strukturelle Vorteile gegenüber Grossunternehmen haben: Verwaltungseinheiten, Hierarchien, Entscheidungsketten und Gremien von letzteren führen zu Unbeweglichkeit. Dieser Umstand sollte auch in KMU entsprechend benannt werden, bevor sich überdehnte Strukturen überhaupt ausprägen können. Weiss man um den eigenen Vorteil, so gilt es, diesen auch strategisch zu nutzen – und diesen Willen anzulegen, indem man zunächst die zentralen Unternehmerfiguren in die Kommunikation einbindet. Das sorgt einerseits für einen höheren Identifikationsgrad innerhalb und im näheren Umfeld der Firma, andererseits erhöht man so die eigene Sichtbarkeit und kann gegebenenfalls bei der Kapital- und Personalakquisition auf einen entscheidenden Vorsprung bauen: Wer klar erkennbar, integer, innovativ und erfolgreich ist, zieht Talente und Kapital an. Daraüber hinaus ist bei jeder strategischen Unternehmensentscheidung besondere Vorsicht geboten.

Wie sorgt der Unternehmer dafür, dass der Innovationsgrad langfristig hoch bleibt? Die prominentesten Fehler in kritischen Phasen des unternehmerischen Umbaus lauten:

1. Auf die nächste Generation abwälzen.

Nehmen wir an, das Unternehmen ist gegründet und besteht erfolgreich am Markt. Es wächst kontinuierlich und besetzt auch im besten Fall seine Nische. Nie war es verlockender, den eigenen Erfolg zu verwälzen – und damit sein Ende zu besiegen. Dieses Ende hat den Anfang im Satz: «Die nächste Generation wird es schon richten.» Denn: das Hier und Jetzt entscheidet. KMU müssen wendig und flexibel bleiben und auf Veränderungen reagieren, bestenfalls lang bevor diese eintreten. Es ist folglich immer besser, eine Entscheidung zu treffen, als keine Entscheidung zu treffen. Dass die nächste Generation, obwohl sie aktuell noch nicht integriert ist, entscheiden soll, kommt keiner Entscheidung gleich.

2. Die Übergabe verpassen.

Auch nicht selten: die Generation, die die unbequemen Themen angehen soll, wird zu spät eingebunden oder gar nicht. Viele KMU, sofern sie die ersten Jahre erfolgreich überstanden haben, scheitern im Lebenszyklus an der Unternehmensnachfolge, zumeist aufgrund fehlender Planung und Strategie. In der Schweiz stehen zwischen 70 000 und 80 000 KMU in den nächsten fünf Jahren vor der Nachfolge². Eine relative Mehrheit von 41 Prozent wünscht sich, das Eigentum innerhalb der Familie zu übertragen. Schon die demographische Situation führt aber dazu, dass es zunehmend an gewillten und kompetenten Nachfol-

gern fehlt, was sich in den nächsten Dekaden noch verstärken wird. Allerdings: eine erfolgreiche externe Nachfolge kann für die Familie und die Arbeitnehmer langfristig zielführender sein als eine schlecht geplante und durchgeführte interne Nachfolge, die im schlimmsten Fall zur Unternehmenskrise führt. Es gilt die Faustregel: Regeln! Und zwar lieber zu früh als zu spät.

3. Ressourceneffizienz nicht vollständig ausschöpfen.

Es ist unbestritten: Die Ressourcen von KMU sind besonders limitiert, woraus eine höhere Anfälligkeit für externe Schocks resultiert (Liability of Smallness). Anschliessend existieren auch weniger Ressourcen für die strategische Weiterentwicklung. Werden die vorhandenen Ressourcen also nicht effizient genutzt, entstehen noch grössere und existenzbedrohende Probleme. Die fehlende Ressourceneffizienz kann zum Beispiel in der Netzwerkstruktur von KMU begründet sein: Netzwerke von KMU sind häufig auf den Eigentümer konzentriert. Dies kann zur Gefahr werden, da sich der Zugang zu Ressourcen auf einen Akteur statt auf eine Gruppe konzentriert. Steigende Bürokratie und Regulierung strapazieren die Ressourcennutzung dann zusätzlich. Outsourcing als Lösung wird häufig nicht in Betracht gezogen.

4. Die Unternehmereigenschaften verlieren.

Die Zentrierung auf den Gründer oder Eigentümer des Unternehmers (s.o.) birgt Risiken. Denn überspitzt for-

«Wer klar erkennbar, integer, innovativ und erfolgreich ist, zieht Talente und Kapital an.»

Sabrina Schell

«Die Schweizer KMU
oszillieren in der
Eigen- wie auch in der
Aussenwahrnehmung
zwischen populärem
Untergangsnarrativ
und wirtschaftsreligiöser
Überhöhung. Eine Erdung
der Diskussion ist
notwendig.»

Sabrina Schell

muliert kann die These aufgestellt werden, dass die Eigenschaften, die Unternehmer in ihren Hochzeiten erfolgreich gemacht haben, im Zeitverlauf abnehmen. Da der Mensch unter Verlusten stärker leidet als unter Gewinnen, besteht die Gefahr, dass die Risikofreudigkeit von Unternehmern im Zeitverlauf abnimmt. Das kann z.B. auch damit zusammenhängen, dass das Unternehmen «übergabefähig» sein oder bleiben soll. Vor Übergaben kommt es deshalb häufig zu (nachvollziehbaren, aber nicht immer sinnvollen) Investitionsstaus. Sie behindern die Unternehmensentwicklung mehr, als sie sie fördern, da unternehmerische Chancen verpasst werden – eine oft unterschätzte Gefahr.

Kurzum: KMU bringen sich oftmals selbst in gefährliche Situationen, die dann in einem rauheren Wettbewerbsumfeld auch schneller bestraft werden.

Was zu tun ist

Zahlreiche Strategien haben sich positiv auf die Überlebensfähigkeit ausgewirkt; orientieren sich Unternehmer daran, haben sie einen nachweisbaren Wettbewerbsvorteil:

1. Das Image von KMU und Familienunternehmen mit langfristiger Orientierung stärkt Vertrauen.

Die Tatsache, dass KMU klein und deshalb anfälliger dafür sind, vom Markt zu verschwinden, kann zu internen und externen Vertrauensverlusten führen. Das muss nicht sein: Die Kommunikation und Betonung der Eigentümerführung (mit einer nächsten Generation, die schon in den Startlöchern steht, um unternehmerische Verantwortung zu übernehmen) stärkt Vertrauen von Kunden und Lieferanten. Unternehmerische Individuen stehen mit ihrem Namen und ihren Fähigkeiten für eine abstrakte Organisation. Das macht ein gemeinsames Projekt persönlicher und damit sympathischer. Mit gut ausgebildeten Mitarbeitern im Zentrum der Kommunikation werden KMU und insbesondere Familienunternehmen als langfristig orientiert wahrgenommen. Das stärkt diese Unternehmensform und kann als Wettbewerbsvorteil genutzt werden.

2. Flache Hierarchien ermöglichen schnellere und höhere Anpassungsfähigkeit.

Die Digitalisierung wird zahlreiche Märkte verändern, und Schweizer KMU können die Augen nicht davor verschliessen. Die Vorteile von KMU lauten: flache Hierarchien und überschaubare Strukturen. Wenn der Kopf des Unternehmens in die digitale Kultur einsteigt, dann sind KMU schneller anpassungsfähig als grosse Organisationen. Auch wenn mehr Mitarbeiter im digitalen Zeitalter angekommen sind, können Prozesserneuerungen ganzheitlicher und kurzfristiger umgesetzt werden.

3. Nutzung der (regionalen) Innovationsnetzwerke.

Es kann beobachtet werden, dass KMU sich in primär regionalen Netzwerken organisieren. Getragen durch gemeinsame Werte

und Normen, bergen diese Netzwerke zahlreiche Chancen. Die Integration von Start-ups, Universitäten und Think Tanks in die eigenen Netzwerke kann Innovation fördern, neue Impulse hervorbringen und durch Interdisziplinarität (und die Möglichkeit, Arbeitsteilung zu nutzen) Wettbewerbsvorteile für alle Netzwerkpartner ermöglichen. KMU können hier durch die schnelle Integration von neuen Ideen und durch das Einbringen ihrer eigenen Erfahrungen Vorteile ausgleichen, die grosse Unternehmen z.B. durch den Zugang zu Big Data haben. Eine kumulierte Wissens- und Kompetenzansammlung bei rechtlicher Unabhängigkeit ist mit der Kultur von KMU vereinbar und nutzt die Stärken eines jeden Mitglieds. Damit kann der fehlende bzw. eingeschränkte Ressourcenzugang ausgeglichen werden.

4. Neue Geschäftsmodelle und Organisationsformen bieten für KMU unvergleichliche Chancen.

Innovation hört nicht bei Produkten oder Prozessen auf. Auch die Geschäftsmodellinnovation gehört ins Portfolio der möglichen Chancen. Sie können auch einhergehen mit veränderten Führungs- und Organisationsstrukturen. Ein Beispiel soll an dieser Stelle herausgegriffen werden: Holacracy. Dabei handelt es sich um eine Organisationsform, bei der die Entscheidungsfindung auf sich selbst organisierenden Teams basiert statt auf einer Managementhierarchie. Vor allem wenn KMU im Lebenszyklus an einen Punkt kommen, da sie sich neu erfinden müssen, erlauben gerade überschaubare Strukturen die Implementierung von neuen Organisationsformen. Ob es im Sinne eines jeden Unternehmers liegt, Entscheidungsprozesse so zu organisieren und damit Führung abzugeben, ist eine unternehmerische und auch eine organisationskulturelle Entscheidung. Allein es in Betracht zu ziehen, kann jedoch schon Chancen bieten, die Erneuerungen und schöpferische Zerstörung wieder in Gang setzen.

Die Schweizer KMU oszillieren in der Eigen- wie auch in der Aussenwahrnehmung zwischen populärem Untergangsnarrativ und wirtschaftsreligiöser Überhöhung. Eine Erdung der Diskussion ist notwendig, denn es liegt an jedem einzelnen Unternehmen und jedem einzelnen Unternehmer, sich eine eigene Geschichte zu schaffen und seinem Unternehmen einen Sinn zu geben, der kommuniziert werden kann. So beeinflussen Unternehmer den öffentlichen Diskurs – und können ihn dergestalt auch zu ihren Gunsten verschieben. Es geht in der Zukunftsdiskussion der KMU also nicht nur um Politik, Megatrends und sich türmende Probleme, sondern zuvorderst um die Kultivierung der Schumpeter'schen Werte. Es geht um Unternehmertum, Unternehmenskultur, damit entstehende Arbeitsplätze und also immer um: Menschen. ◀

¹ Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) / Credit Suisse: Herausforderung Generationenwechsel. Web: <http://www.kmu.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/kmu/publikationen%20und%20foliensaetze/2016csunternehmensnachfolge2016definal.pdf>

² Ebd.

«Es geht in der Zukunftsdiskussion der KMU also nicht nur um Politik, Megatrends und sich türmende Probleme, sondern zuvorderst um die Kultivierung der Schumpeter'schen Werte.»

Sabrina Schell