Zeitschrift: Plan : Zeitschrift für Planen, Energie, Kommunalwesen und Umwelttechnik = revue suisse d'urbanisme

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung für Landesplanung

Band: 31 (1974)

Heft: 4

Rubrik: VTR Mitteilungen

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: 16.07.2025

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

VTR Mitteilungen

Die Zukunft der Klein- und Mittelunternehmungen

An der 40-Jahr-Feier der OBT-Treuhand AG, sprach Professor Weinhold über die Zukunft der Klein- und Mittelunternehmungen, die auch für die Zukunft des schweizerischen Tankrevisionsgewerbes Gültigkeit haben.

«Welche Massnahmen müssen Klein- und Mittelunternehmen ergreifen, um in der Zukunft ihre Chancen wahrnehmen zu können?

Aus dieser Problemstellung heraus leiten sich vier Fragen ab:

Haben Klein- und Mittelunternehmungen in Zukunft Entwicklungsmöglichkeiten?

Gerade kürzlich stand man wieder unter dem Eindruck von mehr oder weniger spektakulären Liquidationen von Mittelunternehmungen, vom Absterben von Klein- und Kleinstbetrieben und von lautstark oder still vollzogenen Fusionen. Sind die wirtschaftlichen Verhältnisse für die Klein- und Mittelunternehmung zu widerwärtig geworden, so dass sich langfristig gesehen nur noch die Grossunternehmungen durchzusetzen vermögen? Die Antwort auf diese Frage darf nicht aus emotional empfundenen Eindrücken heraus erfolgen. Vielmehr müssen wir die Zukunftstrends, wie sie aus Futurologien und Prognosen bekannt sind, auf die Gegebenheiten der kleinen und mittleren Wirtschaftsgebilde anwenden.

Brauchen wir im Rahmen der Wirtschaftsordnung überhaupt Klein- und Mittelunternehmungen?

Sowohl aus soziologischer als auch aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht kann nachgewiesen werden, dass eine wohlproportionierte Gesellschaft mit klaren Aufgabenteilungen und logischen Funktionsverknüpfungen wesentlich belastungsfähiger und resistenter ist als eine Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur, die entweder nur aus kleinen oder nur aus grossen Institutionen besteht. In diesem Zusammenhang ist die Tatsache bedeutungsvoll, dass eine möglichst grosse Zahl von Selbstverantwortlichen in Wirtschaft und Gesellschaft das Gemeinwesen entscheidend stärkt.

Wo liegt der Schwerpunkt im Verhalten von Klein- oder Mittelunternehmungen, wenn sie die Zukunft meistern wollen?

Dieser Schwerpunkt liegt beim richtigen «Management», also beim Führungspotential. Aus allen Affären der jüngeren Zeit geht eindeutig hervor, dass es das Versagen des Managements gewesen ist, das den «Schiffbruch» dieser Unternehmungen bewirkt hat. Ob es sich um die LIP, eine Schuhfabrik oder um die verschiedenen Fälle aus der «Schwarzen Kunst» gehandelt hat: mit einem verantwortungsbewussten und initiativen Management hätten die Schwierigkeiten nie das Ausmass erreichen können, welches zum Kollaps führte. Umgekehrt kennen wir viele Unternehmungen, die dank einem fähigen Management auch ernste Hindernisse überwinden und erfolgreich operieren.

Wo liegen die Schwierigkeiten für das Management der Klein- und Mittelunternehmen?

Stichwortartig sind es die folgenden:

— Die Führungskapazitäten sind absolut gesehen zu klein,
— Spezialisierungen und Stabsstellenbildung sind häufig zu gering oder gar unmöglich,
— jedoch steigen die Anforderungen an das Managementwissen und an Spezialinformationen fast gleich stark wie bei Grossunternehmungen,
— das Hauptgewicht der Cheftätigkeit liegt oft mehr bei der Ausführung als bei der Langfristplanung, oft mehr beim technischen als beim wirtschaftlichen Geschehen,
— die Informationsbeschaffung beruht auf Zufälligkeiten und ist daher zu rudimentär,
— der Ueberblick über Gesamtzusammenhänge fehlt, und es besteht generell zu viel Intransparenz,
— der Systematisierungsgrad bei Organisationsstrukturen und in den Entscheidungsprozessen ist unzureichend,
— eine oft kleine Perspektive führt zu Kleinlichkeit und Kleinmut,
— spezifische, psychologische Situationen ergeben sich gegenüber den Fachkollegen und steigern sich oft zu einer eigentlichen Konkurrenzneurose, aus der berechtigte und unberechtigte Skepsis nach aussen resultiert,
— häufig bestimmt ein überdimensionierter Wille zum Alleingang den Führungsstil.

Was ist nun daraus für die Klein- und Mittelunternehmungen zu folgern?

1. Chancenlos sind Klein- und Mittelunternehmungen überall dort, wo die Gesetze von degressiven Kostenentwicklungen bei hohen Mengenausstössen zu Preisstellungen führen, welche die Marktpositionen entscheidend beeinflussen.
2. Schwierig ist die Situation auch in allen jenen Bereichen, in welchen der technologische Fortschritt bestimmendes Element geworden ist und nur mit grossen Investitionen und weitverzweigten Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen gewährleistet werden kann.
3. Ueberall dort, wo für die Leistungserstellung und Leistungsverwertung aufwendige Investitionen notwendig sind, kann die Mittel- und Kleinunternehmung nicht mithalten.
4. Im multinationalen Bereich dürften die Aussichten ebenfalls gering sein, wobei sich hier die ersten drei der angeführten Komponenten mit dem multinationalen Effekt multiplizieren.
5. Im Risikobereich und im Diversifikationssektor ist die Klein- und Mittelunternehmung in den meisten Fällen aus natürlichen Grenzen mehr eingeengt.

Die Zukunftsmöglichkeiten für Klein- und Mittelunternehmungen liegen — von der wirtschaftlichen Leistungserstellung her gesehen — in folgenden Bereichen:

6. Zukunftschancen für Klein- und Mittelunternehmungen bestehen überall dort, wo Leistungen erbracht werden müssen, bei denen die «Rationalisierung» der kleinen Auflage, der kleinen Serie oder des Einzelauftrages geschehen muss.
7. Ferner bestehen gute Zukunftsaussichten in jenen Bereichen, in denen der spezifische Know-how in einem unmittelbaren Zugriff zwischen Kunde und Leistungserstellung eine Rolle spielt.
8. Wo die persönliche Bindung wichtig ist, zum Beispiel Vertrauen in Zuverlässigkeit, Freundlichkeit, persönliche Anteilnahme, persönlicher Einsatz, sind ebenfalls gute Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen.
9. Im Auffinden und in den Ersterschliessungen von neuen Marktnischen können aus der Beweglichkeit der Klein- und Mittelunternehmungen ebenfalls positive Erfolgschancen resultieren, vor allem in Kombination mit den Punkten 6, 7 und 8.
10. In der Akquisition von Personal und im Bereich der persönlichen Führung der Mitarbeiter liegen weitere Chancen für die Klein- und Mittelunternehmung — besonders in Situationen der Personalknappheit (Ueberwindung der Anonymität des Grossbetriebs).
11. Hervorragend geeignet sind Klein- und Mittelunternehmungen überall, wo per-

VACUMATIC für apparativen Gewässerschutz

Bei neuen Tankanlagen

jeder Einwandtank aus Stahl oder Kunststoff in der Zone B	mit einem **Vollvakuumgerät VACUMATIC-II**
jeder Doppelwand-Stahltank in der Zone A — für Benzin auch in der Zone B —	mit einem **Druckgerät TALIMEX-ASF D-9**

Bei Tanksanierungen

zum einwandigen Stahltank — auch zum nicht vorschriftsgemässen prismatischen —	gehört ein **Vollvakuumgerät VACUMATIC-II**
zum einwandigen Stahltank mit Innenhülle	gehört ein **Leckanzeiger VACUMATIC-III**
zum Beton-Tank mit GFK-Doppelwandauskleidung	gehört ein **Leckanzeiger VACUMATIC-IV**
zum Einwand-Stahltank mit Hartschalenauskleidung für Benzin	gehört ein **explosionsgeschützter Leckanzeiger VACUMATIC-EX**

Wir sind seit Jahren spezialisiert und gewährleisten Installation und Wartung in der ganzen Schweiz.

TALIMEX AG, 8125 Zollikerberg
Postfach 10, Telefon 01 63 68 56

tankmaterial ag

Ausrüstungen und Werkzeuge für die Tankrevision

6033 Buchrain bei Luzern
Tel. 041 36 55 33

sönliches Engagement des Unternehmers, Entscheidungsfreudigkeit und Verantwortungsbewusstsein sich auswirken auf die besonderen Beziehungen zur Leistung (Hingabe an die Leistungsqualität), auf die besonderen Beziehungen zu den Märkten (Ueberblickbarkeit der Märkte und Ueberblicktwerden von den Märkten) und auf die besondere Beweglichkeit im Kleinbereich (Dienstleistungsbereitschaft im Sinne von «dienen»).

Wie bei allen Zukunftsbeurteilungen müssen wir uns bewusst sein, dass die Aussichten nicht nach Branchengrenzen gegliedert werden dürfen. In allen Branchen gibt es zukunftsträchtige Möglichkeiten und umgekehrt zum Aussterben verurteilte Marktleistungen. Zum Beispiel bin ich nicht der Auffassung, dass die Textilindustrie der Schweiz langsam verschwinde, sondern jene Unternehmungen, welche die Umwelt- und Konkurrenzveränderungen richtig interpretieren, werden auch in unserem Lande erfolgreich existieren können. Wir werden aber auch neuartige Typen von Klein- und Mittelunternehmungen haben. Dies trifft vor allem im ganzen Dienstleistungsbereich zu. Nicht nur ist zu erwarten, dass im Sektor der technischen Planungsbüros (Ingenieurbüro, Architekturbüro, Gewässerschutzbüro, Umweltschutzbüro, Projektierungsbüro, für die verschiedenartigsten Installationen und Anlagen usw.) vermehrt Kleinunternehmungen entstehen, sondern auch Dienstleistungen, die bis jetzt vielleicht wenig unternehmerisch dargeboten wurden, können Anlass zur Bildung von Kleinunternehmungen sein. Es sei etwa daran erinnert, dass immer mehr freie Berufe unternehmerisch geführt werden, indem sie sich zu Gemeinschaftspraxen zusammenschliessen. Aus bisherigen Kleinunternehmungen können sich Mittelunternehmungen entwickeln, deren Spezialität sich vor allem in der flexiblen Anpassung an die Märkte und in der hochgradigen Rationalisierung von kniffligen Leistungserstellungen erstreckt. Für das Buchdruckergewerbe beispielsweise ist die Lage keineswegs so prekär, wie es die kürzlichen Vorfälle vermuten liessen. So hat etwa eine Verpackungsdruckerei im Mittelbereich absolut faire Chancen, wenn es ihr gelingt, die Unternehmung so im Griff zu haben, dass die «Wasserkopf-Verluste» unterbleiben. Derartige Verluste sind überall dort gross, wo das persönliche Engagement fehlt.

Man könnte es geradezu als die Charakteristik der zukünftigen Arbeitsteilung zwischen Grossunternehmungen einerseits und Klein- und Mittelunternehmungen anderseits bezeichnen, dass in der letztgenannten Gruppe alle diejenigen Möglichkeiten wahrgenommen werden können, die ein starr strukturiertes Unternehmen deswegen nicht zu realisieren in der Lage ist, weil seine wirtschaftlichen Vorteile — aus der Grösse und der Massenproduktion resultierend — durch die Nachteile einer zu grossen Zentralisation und zu geringer Bewegungsfreiheit für den Einzelnen wieder mehr als kompensiert werden. Dies trifft in gleichem Masse für den Sektor der Industrie wie für den Sektor der gewerblichen Leistungserstellung zu, für den Handel genausogut wie für die andern Dienstleistungsunternehmen.

Zusammenfassung

— Die Klein- und Mittelunternehmung hat Zukunft, wenn sie beweglich operiert.
— Diese Zukunft wahrzunehmen, heisst vor allem auch das Managementpotential fördern (Allgemeine Unternehmungsführung, Know-how, Markt, Akquisition, Personal, Finanzen). Diese Potentiale zu schaffen, ist für Klein- und Mittelbetriebe im Alleingang meist nicht möglich, weil entsprechende Spezialisten fehlen.
— Um dieses Handicap zu überwinden, muss man sich externer Spezialisten bedienen, welche die Wirtschafts-, Rechts- und technische Beratung vornehmen können. Man muss mit Kollegen aus vor- oder nachgelagerten Stufen kooperieren, die eigene unternehmerische Weiterbildung vorantreiben und Unterstützungsinstitutionen (Verbände, Datenverarbeitungsdienste, Buchhaltungsstellen) richtig in Anspruch zu nehmen wissen.
— Die Unternehmungsberatung stellt — so verstanden — nicht ein isoliertes Element dar, sondern sie muss in Zusammenhang mit allen Massnahmen und Institutionen gesehen werden, die hier fördernd wirken können.»

Rufer in der Wüste

Dass die kritische Einstellung gegenüber den neuen Lehren des A. f. U. nicht so ohne weiteres aus der Luft gegriffen sind, möge der Artikel in Nr. 7 «Der Genossenschaft» vom 14. Februar aufzeigen:

Plasticabfall wird aufgefressen

Der Abfall, den wir produzieren, wird langsam für unsere Gesellschaft zu einem immer grösser werdenden Problem. Wohin mit dem Abfall? Wohin vor allem mit jenem Abfall, der aus sogenanntem unzerstörbarem Material besteht? Also dem Plasticabfall. Da gibt es neue Nachrichten. Jahrelang verlegte man Plasticrohre in Hauswände und den Erdboden, weil man annahm, Plastic halte allen Einwirkungen von aussen stand. Darum war ja auch Plastic als Abfallgut so unbeliebt. Man sagte, eine im Walde weggeworfene Plasticflasche würde nun bis in alle Ewigkeit den Wald «verzieren». Aber schon zu Beginn der sechziger Jahre bemerkte der österreichische Forscher Dr. Herbert Schaden, dass gewisse Mikroben Plastic angriffen. Er begann sie zu züchten. Zwölf Jahre dauerten seine Versuche, wie wir dem «Bild der Wissenschaft» entnehmen. Dann gelang es ihm, Mikroben zu züchten, die ihre Ernährungsgewohnheiten dem jeweilig vorgesetzten Material anpassten. So stiess er endlich auf seine «plasticfressenden Mikroben». Die inzwischen weltweit bekannt gewordene Entdeckung hat eine grosse Bedeutung für die Abfallbeseitigung. Man gedenkt nun, die Mikroben des Herrn Professors gegen Plasticabfälle einzusetzen. Die Sache hat heute noch ihre Fragezeichen. So befürchten die Plasticproduzenten, dass diese merkwürdigen «Fresser», die Mikroben, sich einmal selbständig machen könnten und dann nicht nur Abfälle, sondern einfach alle Gegenstände aus Plastic anfressen würden. Sie fürchten um ihre Plasticwelt. Wer hat da wohl nun die Nase für die zukünftige Entwicklung? WK

Was passiert, wenn sich auch nach 20 Jahren diese Hypothesen bewahrheiten? Wäre es nicht besser, sich diesen Risiken nicht auszusetzen? Wir wiederholen den Schlusssatz: Wer hat da wohl die Nase für die zukünftige Entwicklung?

Hinwil, eine rasch wachsende Zürcher Gemeinde

Hinwil, ein ehemaliges Bauerndorf, wandelt sich rasch. Neubauten in grosser Zahl umgeben den alten Dorfkern. Im Vordergrund rechts ist die Anlage des Armee-Motorfahrzeugparks erkennbar, links ein Kieswerk. Im Hintergrund eine ganze Reihe von Lagerhäusern und Industriebetrieben sowie neuerstellte Wohnsiedlungen

(Flugaufnahme: Comet)