Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 79 (1999)
Heft: 4

Artikel: Die KMU : Herausforderungen und Erwartungsdruck
Autor: Aeberhard, Urs
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-166091

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: 02.07.2025

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

Urs Aeberhard,
geboren 1953, studierte Chemie, Physik und Mathematik, Doktorat in organischer Chemie an der Universität Bern. Tätigkeit im Pharmamarketing und in der Unternehmensberatung. Management-Ausbildung am IMD (International Institute for Management Development) in Lausanne, anschliessend General-Manager Nordeuropa der Chemiegruppe Graham International. Seit 1994 Partner der Atag Ernst & Young AG und Beratungstätigkeit im Bereich Wissenschaft, Technologie und Umwelt. Herausgeber von «Vision», das Schweizer Magazin für Wissenschaft und Innovation.

Die KMU – Herausforderungen und Erwartungsdruck

Die kleinen und mittleren Unternehmen – in der Alltagssprache mit dem Kürzel KMU bezeichnet – bilden einen vitalen Teil des Wirtschaftslebens. Von ihnen sollen in den kommenden Jahren die grössten Innovationsleistungen erbracht und die meisten neuen Arbeitsplätze geschaffen werden. Zudem sollen von den KMU starke Impulse für ein gesundes Wirtschaftswachstum ausgehen.

Durch die Internationalisierung und die Globalisierung der Wirtschaft und der Unternehmen haben sich die weltwirtschaftlichen Gravitationszentren verlagert. Die europäischen Länder haben einen bedeutenden Teil ihrer industriellen und technologischen Führerschaft abgegeben. Die Informationstechnologien haben dazu geführt, dass Information, *Know-how,* Produktionskapazitäten und Finanzen jederzeit rund um die Welt verfügbar und vermittelbar sind. Dank den Fortschritten in der Mikroelektronik und standardisierten Prozessen, die mit Informationstechnologie kontrolliert werden, können bei einer Auslagerung in Tieflohnländer die Kostenvorteile voll ausgeschöpft und die Risiken minimiert werden. Gleichzeitig ist der Welthandel im Rahmen der WTO neu organisiert worden.

Diese fundamentale Neuorientierung hat zu einer Reihe von Veränderungen geführt, die für die Schweizer Wirtschaft und den Standort Schweiz eine grosse Herausforderung darstellen:

- Ein gewaltiger Rationalisierungsschub hat weltweite Überkapazitäten verursacht
- Die traditionellen Märkte sind gesättigt, die Preise sinken auf breiter Front, der Wettbewerbsdruck nimmt zu
- Es treten mehr und mehr Konkurrenten im Markt auf
- Die Standorte sind austauschbar geworden
- Die Häufigkeit von Akquisitionen und Fusionen nimmt zu. Es entstehen immer grössere Unternehmensgruppen
- Die Entwicklungszeiten für technologische Produkte sind extrem kurz geworden und liegen in der Grössenordnung von sechs bis zwölf Monaten. Erfolgsbestimmend ist, wie schnell neue technologische Potentiale erkannt und beherrscht werden *(time-to-competence)* und wie rasch auf die Marktlage reagiert wird *(time-to-market)*
- Neuentwicklungen bedürfen einer starken Kapitalbasis wie sie meistens nur Grossunternehmen aufweisen
- Transnationale Kooperationen in Forschung & Entwicklung werden immer wichtiger
- Das klassische Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, das auf langfristigem gegenseitigem Engagement beruht, wird immer deutlicher durch eine auf Kurzfristigkeit ausgerichtete Beziehung abgelöst

Zu Beginn der neunziger Jahre löste diese Entwicklung in der Schweiz eine wirtschaftliche Stagnation aus. Die Arbeitslosenzahl stieg, und es wurden allein zwischen 1990 und 1996 250 000 Vollzeit- und Teilzeitstellen abgebaut[1].

Im Laufe dieses schmerzhaften Läuterungs- und Reduktionsprozesses sind heikle psychologische Grenzen des Verhältnisses zwischen den arbeitgebenden Firmen und ihren Mitarbeitern überschritten

1 Basis: Betriebszählung 1995, Bundesamt für Statistik (BFS).

worden. Die öffentliche Ankündigung von Desinvestitionen und die ungeschminkte Aufgabe von Tausenden von Arbeitsplätzen hat die ganze Nation aufgeschreckt. Auf spektakuläre Weise ist allen restlos klar geworden, dass die Schweiz im internationalen Netz hängt und durch dessen Bewegungen mitbewegt wird.

Den Turbulenzen der neunziger Jahre konnte sich kaum ein Unternehmen entziehen. Schwindende Umsätze, Margenerosion und hohe Fixkosten zwangen zur Anpassung von Srukturen und Strategien. Nicht nur die grossen, auch die kleinen und mittleren Unternehmen mussten sich neu orientieren. Man muss sich das vorstellen: zweieinhalb Millionen Arbeitnehmer-Haushalte, in denen monatelang am Mittagstisch Themen wie Umstrukturierung, Kostensenkungsmassnahmen, *Reengineering, Buy-out* oder Fusion das Gespräch dominieren! Ohne sarkastisch zu sein, kann behauptet werden, dass diese Entwicklung wenigstens ein positives Resultat hatte: die Schweizer Bevölkerung wurde auf breiter Front für das Wirtschaftsgeschehen und die wirtschaftlichen Zusammenhänge sensibilisiert. Dabei ist vielen erstmals die Bedeutung der KMU als volkswirtschaftlicher Schlüsselfaktor deutlich geworden.

Auf spektakuläre Weise ist allen restlos klar geworden, dass die Schweiz im internationalen Netz hängt und durch dessen Bewegungen mitbewegt wird.

Bedeutung für die Volkswirtschaft

Ein Dilemma der KMU ist, dass sie statistisch schwierig unter einen Hut zu bringen sind. Welche Eigenschaften definieren ein KMU? Es gibt die ganz kleinen und die schon fast grossen KMU. Es gibt solche, die müssen wachsen, solche, die nicht wachsen wollen und solche, die nicht wachsen können. Es gibt die KMU, die als Nischenplayer weltweit hohe Marktanteile haben und trotz ihrer beschränkten Anzahl Mitarbeiter wie ein internationaler Grosskonzern organisiert sind. Demgegenüber sind viele KMU, zum Beispiel im Detailhandel, ausschliesslich auf den Binnenmarkt ausgerichtet. Der Quartierladen gehört ebenso dazu wie das Unternehmen für Spitalbedarf, das vorwiegend seine Region bedient oder der Galvanikbetrieb, der für metallverarbeitende Betriebe aus der ganzen Schweiz Metalloberflächen veredelt. Zahlreiche Unternehmen sind fast vollständig auf zwei oder drei Grosskunden konzentriert, für die sie als Zulieferer produzieren. Grosse Unterschiede sind auch bezüglich der Entstehungsgeschichte festzustellen. Ein beachtlicher Teil der Unternehmen ist durch die Aufsplittung von Konzernen oder die Auslagerung von Geschäftseinheiten entstanden, andere gehen auf die Gründung durch den Unternehmer-Besitzer zurück, wiederum andere sind Familienunternehmen, die von Generation zu Generation weitergegeben werden. Eine Studie aus dem Jahr 1994 hält fest, dass rund drei Viertel der KMU Familienbetriebe sind[2].

Das Bundesamt für Statistik zählt Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern zu den kleinen und mit bis zu 249 Mitarbeitern zu den mittleren Unternehmen. Die EU differenziert stärker und verwendet als weitere Kriterien den Umsatz und die Bilanzsumme. Die Betriebszählung in der Schweiz von 1995 ergab, dass 99,7 der Unternehmen unter die Kategorie KMU fallen und rund drei Viertel der Beschäftigten in KMU arbeiten.

Die KMU sind zweifelsfrei ein entscheidender Faktor unserer Wirtschaft. Sie verkörpern ein grosses Hoffnungspotential für die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Aber wie stabil sind sie wirklich? Ihre Stärken sind beispielsweise Überblickbarkeit, Flexibilität, Nischenstrategie, kurze Wege für Information und Entscheidungen, rasche technische Vernetzbarkeit, das Engagement des Unternehmers selbst und die darauf beruhende Unternehmenskultur, aber auch die meist enge Beziehung zum regionalen Umfeld. Es wäre jedoch interessant, mehr Details über ihren tatsächlichen volkswirtschaftlichen Beitrag zu kennen. Obwohl sie von ihrer Struktur her sehr flexibel und anpassungsfähig sind, ist nicht auszuschliessen, dass ihre Arbeitsplätze eine kürzere Lebensdauer aufweisen und anfälliger für Konjunkturschwankungen sind als Arbeitsplätze in den Grossfirmen. Ebenso fraglich ist, ob bei Neugründungen – zum Beispiel bei Einzelfirmen – auch wirklich immer wieder Unternehmen entstehen, die eine volkswirtschaftliche Wirksamkeit haben. Eine wichtige Rolle spielen die KMU in der Berufsbildung. Laut den Zahlen der Betriebszählung 1995 bildeten die KMU im Jahr 1995 rund drei Viertel der total 142 000 Schweizer Lehrlinge aus. Rund 57 Prozent der Lehrlinge

2 J. Brunner und M. Habersaat, Auslandsorientierung und Unternehmungspolitik schweizerischer Klein- und Mittelunternehmungen, Ergebnisse der Erhebungen 1991–1993 in fünf Branchen (INTERSTRATOS), IGW, St.Gallen 1994.

wurden in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern ausgebildet.

Prekäre Lage, aber auch viele Chancen

Hinter der vordergründig stabilen Lage der schweizerischen KMU sind ernstzunehmende Krankheitssymptome auszumachen. Laut Umfragen im Juni 1997 leiden zurzeit mehr als die Hälfte aller kleinen und mittleren Unternehmen an akuten Liquiditätsproblemen. Sie haben in den letzten Jahren deutliche Ertragsrückgänge und Wertberichtigungen hinnehmen müssen. Da ihre Kapitalbasis häufig ohnehin schwach ist, sind die Firmen nahe an der Grenze der Zahlungs- und Handlungsunfähigkeit angelangt. Der sich hier abzeichnende Rekapitalisierungsbedarf darf als ein weiteres Zeichen des tiefgreifenden Strukturwandels, der sicher noch viele Opfer fordern wird, aufgefasst werden. Er macht aber auch deutlich, wie prekär die Lage des Mittelstandes in Wirklichkeit ist.

In diesem Zusammenhang ist es interessant, einen Blick auf die Resultate einer Untersuchung aus dem Jahre 1996 über die Ursachen von Unternehmenskonkursen zu werfen[3].

- Im tertiären Sektor sind es vor allem ganz junge Firmen, die nicht überleben. Die älteren Firmen zeichnen sich durch Robustheit aus.
- Im sekundären Sektor sind es vor allem über 16jährige Firmen, die untergehen. Dies reflektiert die bekannte schleichende Erosion der schweizerischen industriellen Basis.
- Die durch den Konkurs verlorengegangenen Arbeitsplätze machen 1995 etwa 10 Prozent der neuen Arbeitslosen aus. Die Reduktion von Arbeitsplätzen beginnt in der Regel lange vor dem Konkurs.
- Vor allem ältere Firmen werden durch den Konkurrenzdruck destabilisiert. Sie werden, ohne es zu merken, Gefangene ihrer eigenen Strukturen und ihrer Vergangenheit. Der Wandel wird unerkannt verpasst.
- Es sind vor allem kleine Firmen, die beim Rückzug der Banken aus Krediten abstürzen.
- Nicht nur externe Faktoren, sondern auch interne Destabilisierungen, etwa durch Missmanagement, sind auslösende Elemente des Konkurses.

Es sind vor allem kleine Firmen, die beim Rückzug der Banken aus Krediten abstürzen.

3 Paul H. Dembinski, et al., Causes des faillites des entreprises suisses, OBSERVA Genève, 1996.

Es wäre sicherlich Zeugnis einer einseitigen Betrachtung, im globalen Wandel nur die Ursachen von Problemen zu sehen. Die technologischen Fortschritte haben auch in der Schweiz vielen Ideenträgern zu guten Geschäften und florierenden Unternehmen verholfen. Auf zahlreichen Gebieten, zum Beispiel der Informationstechnologie, Multimedia, Telekommunikation, Mikrotechnik, Medizintechnik oder Maschinenbau, haben sich einige Schweizer KMU in den letzten zwei Jahren erfolgreich in Szene gesetzt.

KMU als Innovationsträger

Obwohl die KMU das Rückgrat der Wirtschaft sind, stehen auch die erfolgreichsten unter ihnen nur selten im Zentrum des Interesses der Medien und der Öffentlichkeit. Schlagzeilen machen meist die Grossen. Es braucht schon eine bahnbrechende Innovation oder ein gravierendes Ereignis, damit sich die eher stillen Schaffer exponieren.

Bei den sich zurzeit abspielenden Strukturveränderungen sind zwei Tendenzen unübersehbar. Der Zusammenschluss von Unternehmen zu immer grösseren Konzerngebilden einerseits, der in der Regel durch Abbau von Arbeitsplätzen begleitet ist, und die Dezentralisierung in kleine Einheiten andererseits. Angesichts der immer höheren Kosten für die Innovation, d.h. für die Erforschung und die Entwicklung neuer Grundlagen, Technologien, Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen sowie deren Einführung im Markt, könnte daraus ein Defizit an Innovationskraft entstehen, da sich die kleinen Einheiten diese Ausgaben oftmals kaum mehr leisten können. Da aber gerade zum heutigen Zeitpunkt dringende Investitionen in die zukünftige Innovationskraft notwendig sind, können sich die aktuellen Liquiditätsprobleme weit über die nächsten Jahre hinaus negativ auswirken.

Heute sind rund 25 Prozent aller KMU im Handel tätig[1]. Rund 44 Prozent der KMU sind im Dienstleistungsbereich tätig, 31 Prozent in der industriellen oder gewerblichen Herstellung und Verarbeitung von Gütern. Es sind vor allem die letzten beiden Gruppen, die durch Innovation Arbeitsplätze und Einkommen schaffen. Neue Produkte aus der Industrie

wiederum sind oftmals der Anfang von neuen Dienstleistungen (zum Beispiel in der Telekommunikation). Erfolgreich verkaufen lässt sich jedoch nur, was gegen die internationale Konkurrenz Bestand hat. Das gilt sowohl für die Binnen- als auch für die Exportwirtschaft. Oder anders ausgedrückt: Der Markt entscheidet.

Damit lassen sich für KMU als Innovationsträger neue Erfolgsfaktoren ausmachen:

- Flexibilität in Strategie und Organisation
- Interne und externe Vernetzung, physisch oder virtuell
- Frühzeitige Wahrnehmung sich bietender technischer Marktmöglichkeiten
- Innovationspotential durch eigene Forschung und Entwicklung (F & E) oder Kooperationen
- Zugang zu neuestem Wissen, Management des eigenen intellektuellen Kapitals
- Fähigkeit zu raschem, kundenspezifischem Umsetzen von neuem Wissen

Obwohl ein grosser Teil der Investitionen für die Forschung und Entwicklung in der Grossindustrie konzentriert ist, scheinen die kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Nischenpolitik langfristig gegenüber den Grossfirmen Entwicklungsvorteile zu besitzen[4]. Dies erklärt auch die heute häufig zu beobachtende Bildung von kleineren, mit hochproduktiven Produktionsanlagen und flexibel einsetzbaren Produktionsmitteln ausgerüsteten Profit-Centern durch die Grossunternehmen. Solche Einheiten erbringen in ihren Nischenbereichen meist eine höhere innovative Leistung als die Grossfirmen[5]. Chancen haben KMU auch dort, wo sich Grossunternehmen aus Technologie-Nischen zurückziehen, weil sie ihren Aufwand im Verhältnis zu den Marktpotentialen als zu hoch empfinden. Beispiele dafür sind die Informationstechnologie oder die Software-Entwicklung.

4 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Grösse von Unternehmen – neuere Analysen der Industrieökonomik, WZB-Mitteilungen 58, Berlin 1992, S.13.

5 J. Zoltan und D. Audretsch, Innovation and Technological Change: The new learning, Discussion papers, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung, Berlin 1992.

Die Trends der Technikentwicklung

Die Zukunft vorauszuahnen und daraus Vorteile zu gewinnen war schon immer ein Wunsch der Menschheit. Was früher den

Angepasstes, teamfähiges Verhalten.

Wahrsagern und Hellsehern als Broterwerb diente, ist heute zu einem intensiv bearbeiteten seriösen Wirtschaftszweig geworden. In zahlreichen Studien wird weltweit untersucht, wohin sich die Technologieentwicklung in den nächsten zwanzig Jahren bewegt. Dahinter stecken handfeste nationale und wirtschaftsstrategische Interessen. Die Studien sind die Basis von nationalen und internationalen Entwicklungs- und Förderprogrammen, mit welchen die Wettbewerbsfähigkeit von einzelnen Ländern oder ganzen Erdteilen gegenüber den Konkurrenten gesichert werden sollen.

Aus internationaler Sicht gelten folgende Bereiche für die Technologieentwicklung des nächstens Jahrzehnts als mit hoher Wahrscheinlichkeit relevant[4,5]:

- Informations- und Kommunikationstechnik
- Messen und Regeln
- Neue Werkstoffe
- Lebensprozesse und Gesundheit
- Umwelt- und Energietechnik

Diagnose: Innovationsschwäche

1994 wurden drei Studien publiziert[6,7,8], deren Aussagen für die KMU von Bedeutung sind und sie aufrütteln müssten:

- Die KMU neigen zur Risikoscheu und verfügen über zuwenig gute Verbindungen zur öffentlichen Forschung. Sie kooperieren zuwenig und neigen dazu, in ihren angestammten Geschäftsfeldern zu verharren. Bei Marktveränderungen droht die Spezialisierungsfalle.
- Das Technologieportfolio der Schweiz verfügt über solide Stärken, ist aber konservativ ausgerichtet. Die Stärken liegen zum grossen Teil in Sektoren, die in Zukunft eine unterdurchschnittliche Bedeutung haben (Bau, Maschinenbau, Verfahrenstechnik). In stark zukunftsorientierten Sektoren wie Datenverarbeitung, audiovisuelle Technik, Halbleiter oder Biotechnologie ist die Schweiz untervertreten. Die heutige Wettbewerbsstellung beruht auf den Vorleistungen früherer Jahre und ist nicht entscheidend genug auf Wachstumsfelder eingestellt. Es bestehen grosse Anpassungserfordernisse.
- Die Wettbewerbsfähigkeit ist eingeschränkt, da Informationen und neue Technologien zuwenig rasch aufgenommen werden. Die bestehenden Netzwerke sind noch ungenügend ausgebaut. Die Schweiz muss im Rahmen einer technologieorientierten Wirtschaftspolitik neue Instrumente zur Innovationsförderung schaffen, beispielsweise Beratungsstellen für die KMU, anwendungsorientierte Aus- und Weiterbildung oder auch steuerliche Erleichterungen für Firmen, die in die Innovation investieren.

In stark zukunftsorientierten Sektoren wie Datenverarbeitung, audiovisuelle Technik, Halbleiter oder Biotechnologie ist die Schweiz untervertreten.

KMU im Internet

Es gilt, den Fortschritt und die Errungenschaften der Epoche zu nutzen. Hatten grosse Unternehmen während langer Zeit für den Zugang zu den weltweiten Märkten die besseren Karten in der Hand, spielt die moderne Kommunikationstechnologie den kleinen und mittleren Unternehmen seit einiger Zeit neue Trümpfe zu. Dank neuen, weltumspannenden Infrastrukturen sind auch sie in der Lage, eine effiziente Logistik zu errichten. Das beste Beispiel ist wohl das Internet, mit dem sich KMU mit vergleichweise kleinem Finanzeinsatz international vernetzen können. Mit einer *Homepage* werden auf einmal Informationen weltweit verfügbar gemacht. Kunden können sich über das Angebot der Firma an Produkten, Dienstleistungen oder Produktionskapazitäten orientieren und innerhalb von Minuten oder Stunden Vereinbarungen abschliessen oder Bestellungen aufgeben. Doch nicht nur die Absatzmärkte werden immens, auch die Beschaffungsmärkte kennen kaum Grenzen. Waren früher das Beziehungsnetz mit Lieferanten und die Branchenkenntnis ein Aktivum spezialisierter Mitarbeiter, wird dieses Wissen heute teilweise direkt aus dem Netz bezogen. Damit verkürzt sich die *time-to-market* und die KMU gewinnen an Wettbewerbsfähigkeit. Bei aller Euphorie darf aber nicht unterschätzt werden, dass das Internet auch zur weiteren Verschärfung des Wettbewerbs beiträgt. Denn viele neue Firmen, virtuelle Imitatoren und Trittbrettfahrer steigen zu einem tiefen Preis in den Markt ein und verursachen Unruhe und Preisdruck. Ob aber das Internet entscheidende Impulse für einen baldigen Aufschwung geben kann, muss sich erst noch erweisen. ✦

6 U. Schmoch, H. Grupp, T. Laube, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe, «Standortvoraussetzungen und technologische Trends», 1994.

7 A. Eisinger, Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF, ETHZ), «Unternehmerisches Innovationsverhalten am Standort Schweiz: eine empirische Untersuchung», 1994.

8 B. Hotz-Hart, C. Küchler, Bundesamt für Konjunkturfragen, «Das nationale Innovationssystem der Schweiz: Struktur und Dynamik im Lichte der weltwirtschaftlichen Herausforderungen, 1994.