



HANDELS-, INDUSTRIE-,  
HANDWERKS- UND LAND-  
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

PARTNER DER WIRTSCHAFT

Bozen - 2012/2

# SÜDTIROL AUF DEM WEG IN DIE ZUKUNFT BETRIEBSGRÖSSE



WIFO  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNGSINSTITUT

**Koordination und Projektleitung**

Georg Lun

**Autor**

Urban Perkmann

**Wissenschaftliche Beratung**

Gottfried Tappeiner

**Sachbearbeiterin**

Carmen Delmonego

**Unterstützt durch das WIFO-Team**

Thomas Aichner, Maria Cristina Bagante, Lidia Carlevaris, Philipp Erschbaumer, Heike Lanznaster, Alberta Mahlknecht, Luciano Partacini, Stefano Perini, Jessica Pigneter, Oscar Polimeno, Sieglinde Stüger, Martin Trapin, Helmut Untermarzoner, René Ziller

Herausgeber: Handels-, Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammer Bozen

Redaktion: Handels-, Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammer Bozen,  
Südtiroler Straße 60, 39100 Bozen

Verantwortlicher Direktor: Dr. Oswald Lechner

Zugelassen beim Landesgericht mit Dekret Nr. 3/99

Veröffentlicht im Juli 2012

Nachdruck und sonstige Verbreitung - auch auszugsweise -  
nur unter Angabe der Quelle (Herausgeber und Titel) gestattet.

Für Erläuterungen und Informationen:



HANDELS-, INDUSTRIE-,  
HANDWERKS- UND LAND-  
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

 **WIFO**  
**WIRTSCHAFTSFORSCHUNGSINSTITUT**

I-39100 Bozen, Südtiroler Straße 60  
Tel. 0471 945708, Fax 0471 945712  
[www.handelskammer.bz.it/wifo](http://www.handelskammer.bz.it/wifo)  
E-Mail: [wifo@handelskammer.bz.it](mailto:wifo@handelskammer.bz.it)

## Erfolgsfaktor Betriebsgröße

Die vielen kleinen Familienbetriebe sind das Rückgrat der Südtiroler Wirtschaft: Sie sind flexibel, krisenbeständig und garantieren die Nahversorgung und Branchenvielfalt. Allerdings ist die durchschnittliche Betriebsgröße im Vergleich zu einigen Nachbarregionen deutlich kleiner. Aus diesem Grund hat das WIFO - Wirtschaftsforschungsinstitut der Handelskammer Bozen im Rahmen der 2. „Zukunftswerkstatt Südtirol - Wirtschaft“ die Zukunftsfähigkeit der Südtiroler Betriebsstruktur analysiert.

In der Tat gibt es einen deutlichen Wachstumsdruck: Viele Betriebe möchten bzw. müssen größer werden. Um eine ausgewogenere Verteilung zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben zu erreichen, gilt es daher stärker als bisher das Wachstum von Unternehmen zu fördern und zu begleiten. Über eine qualifizierte Beratung und Sensibilisierung könnte der Einstieg in die Gründung außerdem stärker gesteuert und der geordnete Ausstieg besser vorbereitet werden.



On. Dr. Michl Ebner  
Präsident der  
Handelskammer Bozen



# Südtirol auf dem Weg in die Zukunft

## Betriebsgröße

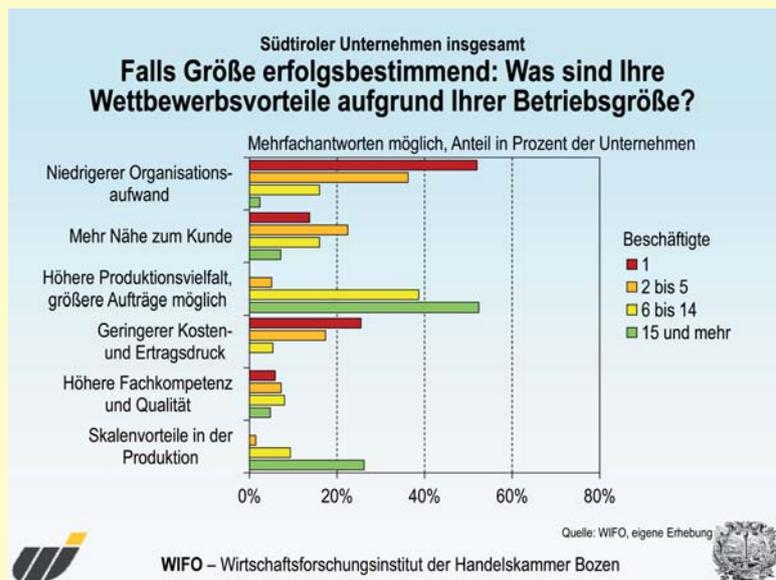
### Kurzfassung

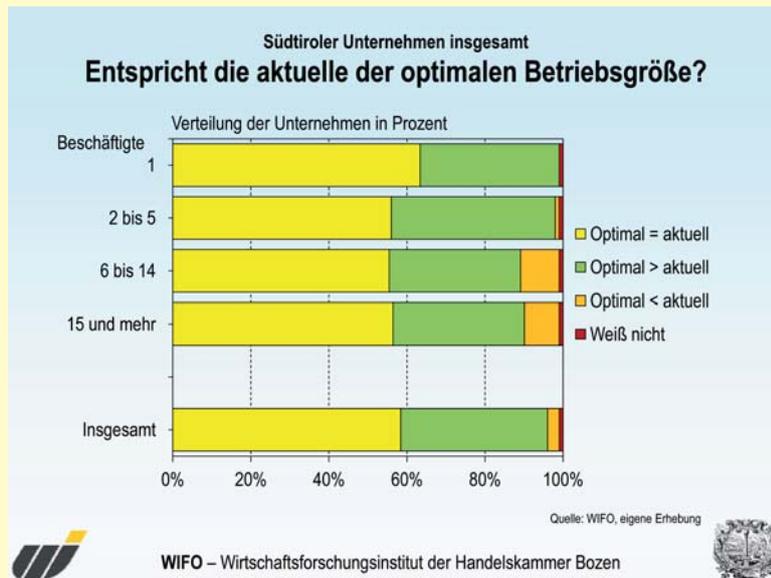
#### Ziel und Vorgangsweise

Ist die ausgesprochene Kleinstrukturiertheit der Südtiroler Wirtschaft noch zukunftsfähig? Gibt es zu viele kleine bzw. zu wenig größere Betriebe? Besteht ein Wachstumsdruck und falls ja, wie können Betriebe erfolgreich wachsen? Zur Beantwortung dieser Fragen wurde zum Einen eine umfassende Analyse der wissenschaftlichen Literatur sowie eine repräsentative Erhebung bei 700 Südtiroler Unternehmen durchgeführt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen konnte schließlich ein umfangreicher Maßnahmenkatalog im Rahmen eines Unternehmensberatertreffens und insbesondere der 2. „Zukunftswerkstatt Südtirol – Wirtschaft“ erarbeitet werden.

#### Wichtigste Ergebnisse

Größere Unternehmen sind nicht notwendig produktiver, innovativer oder exportfähiger als kleinere Betriebe, insofern häufig entgegengesetzte Mechanismen wirken. Beispielsweise schneiden größere Betriebe besser ab, wenn es um das Ausnutzen von Skalenvorteilen bei kapitalintensiven Produktionsverfahren, die Bearbeitung von größeren Aufträgen, die Grundlagenforschung oder Exportneigung geht. Kleinere Betriebe erzielen dagegen Produktivitätsgewinne durch ihre höhere Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit und sind in Bezug auf den Innovationsoutput je Beschäftigten zumindest ebenbürtig.





Entscheidend für die hohe Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft ist nicht zuletzt ein möglichst ausgewogener Mix an kleinen und großen Betrieben: (Familiengeführte) Kleinbetriebe sind krisenbeständig und übernehmen die Nahversorgung, während mittlere und größere Betriebe externe Kaufkraft in das Land holen. Die Experten orten für Südtirol allerdings einen zu hohen Anteil von Kleinbetrieben, vor allem von sogenannten Ein-Personen-Unternehmen (EPUs):

Gesamtwirtschaftlich fehlen so die notwendigen Fachkräfte für das Wachstum von mittleren Betrieben mit negativen Konsequenzen für die gesamtwirtschaftliche Produktivität und Exportintensität. Zwar fällt der Wachstumsdruck je nach Branche und Kapitalintensität unterschiedlich aus, allerdings möchte bereits ein Drittel der Südtiroler Betriebe (zumindest etwas) größer sein und wachsen.

Es gilt daher, den gesamten Lebenszyklus der Unternehmen, von der Gründung, über das Wachstum bis hin zum Ausstieg bzw. der Nachfolge stärker als bisher zu steuern bzw. zu begleiten, um die Betriebsstruktur der Südtiroler Wirtschaft zukunftsfähig zu erhalten. Der Schritt in die Selbständigkeit ist derzeit noch zu einfach, während das Wachstum von bestehenden Betrieben kaum gefördert wird und der Ausstieg selten gut vorbereitet ist bzw. unnötig lange hinausgezögert wird.

## Schlussfolgerungen

### **Gezieltere Steuerung des Einstieges in die Selbständigkeit**

Um das Ziel, ausschließlich qualifizierte Unternehmensgründer zu erreichen, sollen gezielte Beratungen sicherstellen, dass Gründer ohne ausreichende fachliche und persönliche Voraussetzungen nicht (voreilig) den Schritt in die Selbständigkeit wagen. Die Gründungsberatung könnte zwischen den verschiedenen Institutionen (Handelskammer, Banken, Verbände) besser abgestimmt werden.

### **Stärkere Unterstützung von Wachstum**

Erfolgreiches Wachstum hängt neben den betrieblichen und externen Rahmenbedingungen insbesondere von der Persönlichkeit des Unternehmers ab: Beispielsweise muss sich der Betriebsinhaber ab einer Schwelle von z. B. fünf Beschäftigten vom reinen Mitarbeiter zum echten Unternehmer entwickeln, welcher für die Organisation, Planung und Vision des Unternehmens verantwortlich ist. Wichtig ist es auch, gute Mitarbeiter anzuwerben, um neue Innovationsimpulse von außen in den Betrieb zu bringen. Nicht zuletzt gilt es, die betrieblichen Abläufe und Prozesse an die veränderte Situation (Engpässe, Großaufträge usw.) anzupassen, genügend Eigenkapital einzubringen, überzeugende Finanzierungs- und Businesspläne zu erstellen sowie verstärkt die Kooperation mit anderen Betrieben zu suchen. Beratungen und begleitende Coachings können die Wachstumsprozesse fördern und unterstützen.

### **Optimale Vorbereitung von Umstieg/Nachfolge/Ausstieg**

Entsprechend zur bestehenden Gründer- und Einstiegsberatung gilt es in Südtirol auch eine „Ausstiegsberatung“ aufzubauen, um so Überschuldung und teure Konkurse zu vermeiden. Nicht zuletzt sind Ausstiegshemmnisse zu vermindern: Beispielsweise könnte eine positivere Bewertung des Unternehmertums in Südtirol das sogenannte unternehmerische „Scheitern“ enttabuisieren.



# Inhaltsverzeichnis

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | Ziel und Aufbau der Studie  | 11 |
| 2.    | Die Rolle der Betriebsgröße im Lichte der wissenschaftlichen Literatur  | 13 |
| 2.1   | Definition von „Betriebsgröße“  | 13 |
| 2.2   | Betriebsgröße und Produktivität   | 13 |
| 2.3   | Betriebsgröße und Innovation  | 14 |
| 2.4   | Betriebsgröße und Export  | 16 |
| 2.5   | Betriebsgröße und Wachstumswunsch   | 17 |
| 3.    | Ergebnisse der Erhebung bei den Südtiroler Unternehmen  | 19 |
| 3.1   | Größenspezifische Herausforderungen und Kompetenzen   | 19 |
| 3.2   | Größenspezifische Wettbewerbsvorteile und -nachteile  | 25 |
| 3.2.1 | Größenspezifische Wettbewerbsvorteile   | 26 |
| 3.2.2 | Größenspezifische Wettbewerbsnachteile  | 28 |
| 3.3   | Die optimale Größe: Veränderungswünsche   | 30 |
| 4.    | Herausforderungen aus der Sicht der „Zukunftswerkstatt Südtirol – Wirtschaft“ und eines Unternehmensberatertreffens | 37 |
| 4.1   | Zukunftsfähige Betriebsstruktur   | 37 |
| 4.2   | Wachstum: Treiber und Erfolgsfaktoren   | 38 |
| 5.    | Zusammenfassung und Maßnahmen der „Zukunftswerkstatt Wirtschaft – Südtirol“   | 41 |
| 5.1   | Ausgangslage, Herausforderungen und Visionen  | 41 |
| 5.2   | Maßnahmen: Ergebnisse der „Zukunftswerkstatt Südtirol – Wirtschaft“   | 42 |
| 5.2.1 | Einstieg in die Selbständigkeit   | 42 |
| 5.2.2 | Wachstum  | 43 |
| 5.2.3 | Umstieg/Ausstieg/Nachfolge  | 45 |
|       | Literaturverzeichnis  | 46 |



# Südtirol auf dem Weg in die Zukunft

## Betriebsgröße

### 1. Ziel und Aufbau der Studie

Die Südtiroler Unternehmenslandschaft ist vorwiegend kleinstrukturiert, auch wenn mittlere und größere Unternehmen ihren Standort in Südtirol haben. Die Kleinstrukturiertheit der Südtiroler Wirtschaft wird häufig unter verschiedenen Gesichtspunkten (Produktivität, Export, Innovation) als problematisch angesehen. Auf der anderen Seite werden die Vorteile durch die Kleinstrukturiertheit wie die hohe Flexibilität und Krisenbeständigkeit oder der Beitrag zur Nahversorgung und Sektorenviefalt betont. Angesichts der globalen Entwicklung stellt die kleine Betriebsstruktur die Südtiroler Wirtschaft möglicherweise vor größeren Herausforderungen. Ziel der vorliegenden Studie ist daher die Beantwortung folgender Fragen: Wie zukunftsfähig ist die derzeitige Betriebsstruktur in Südtirol noch? Wie groß ist der Wachstumsdruck? Wie können Betriebe erfolgreich wachsen? Zur Klärung dieser Fragen dienen neben den Ergebnissen einer repräsentativen Erhebung bei den Südtiroler Unternehmen vor allem die Erkenntnisse der Zukunftswerkstatt Südtirol und eines Unternehmensberatertreffens.

Die Studie ist wie folgt aufgebaut:

- Kapitel 2 gibt zunächst einen Überblick über bisherige Erkenntnisse in der wissenschaftlichen Literatur zur Rolle der Betriebsgröße (Vor- und Nachteile) in Bezug auf Produktivität, Innovation und Export.
- Kapitel 3 präsentiert die wesentlichen Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung. Wie zufrieden sind die Südtiroler Betriebe mit ihrer Größe: Wären sie gerne größer oder sogar kleiner? Welches sind die größenspezifischen Wettbewerbsvorteile und -nachteile?
- Kapitel 4 fasst die wesentlichen Erkenntnisse der Workshops der Zukunftswerkstatt und eines Treffens von Südtiroler Unternehmensberatern zum Thema zusammen.
- Kapitel 5 zieht schließlich ein Gesamtfazit und präsentiert den im Rahmen der Zukunftswerkstatt erarbeiteten Maßnahmenkatalog.



## 2. Die Rolle der Betriebsgröße im Lichte der wissenschaftlichen Literatur

### 2.1 Definition von „Betriebsgröße“

Zunächst ist zu betonen, dass die „Größe“ eines Betriebes anhand mehrerer Kennwerte definiert werden kann. Beispielsweise zieht die Europäische Kommission folgende vier Kriterien für die (größenspezifische) Definition von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) heran: Anzahl der Beschäftigten, Umsatz, Bilanzsumme und Unabhängigkeit (Europäische Kommission, 2003a und b).

Davon ist die Anzahl der Beschäftigten das am leichtesten fassbare und aussagekräftigste Kriterium. Demnach gelten alle Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern als Kleinstunternehmen, mit 10 bis 49 Mitarbeitern als kleine Unternehmen und mit 50 bis 249 Mitarbeitern als mittlere Unternehmen. Die Kriterien Umsatz, Bilanzsumme und Unabhängigkeit ergänzen die Definition der Europäischen Kommission. Die alleinige Verwendung der Variable Umsatz würde die Realität z. B. „falsch“ widerspiegeln: In Handelsbetrieben ist der Umsatz je Beschäftigten naturgemäß höher als in anderen Sektoren, weshalb zusätzlich die Bilanzsumme als Abgrenzungswert herangezogen wird.

### 2.2 Betriebsgröße und Produktivität

Die Produktivität, d. h. Wertschöpfung je Einheit Input, stellt einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor einer Volkswirtschaft dar. Gibt es einen Zusammenhang mit der Betriebsgröße? Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass die Frage nach einer optimalen Unternehmensgröße, wenn überhaupt, nur sehr differenziert beantwortet werden kann. Caves und Porter (1977) und Newman (1978) unterstellen, dass unterschiedlichste Faktoren wie beispielsweise die Branche, der lokale Faktor- und Absatzmarkt oder das politische System den Zusammenhang zwischen Firmengröße und Produktivität bestimmen. Die Fachliteratur postuliert den MSE (Minimum Efficient Scale) als Idealgröße für ein Unternehmen. Dabei handelt es sich um einen theoretischen Wert des Outputs, der die Durchschnittsgesamtkosten minimiert (Audretsch 2000). Gemeinhin wird angenommen, dass es ein solches Optimum gibt, da der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und wirtschaftlichem Erfolg in der Regel nicht monoton ist.

Der wichtigste Vorteil von größeren Betrieben liegt in der Erzielung von positiven Skaleneffekten (siehe beispielhaft: Gelles und Mitchell 1996). Durch das gesteigerte Produktionsvolumen werden die Produktionsfixkosten zunehmend amortisiert. Der Produktionsprozess kann in der Folge in Zwischenschritte eingeteilt werden, wodurch Effizienz und Effektivität steigen und der Ankauf von Produktionsfaktoren deutlich kosteneffizienter abgewickelt werden kann. Ein weiterer Vorteil

größerer Unternehmen sind Verbundeffekte. Dabei handelt es sich um unternehmensinterne Synergien und Kostenvorteile, die z. B. durch die gemeinsame Nutzung gleicher Ressourcen (z. B. Verwaltungspersonal, Controlling) für mehrere Produkte entstehen. Im Bankgewerbe sind Verbundeffekte beispielsweise ein wichtiger unternehmerischer Aspekt (Benston 1983). Außerdem gestaltet sich die Kapitalbeschaffung für Großunternehmen grundsätzlich einfacher, da die Kreditwürdigkeit eindeutig höher ist als bei kleinen Unternehmen. Nicht zuletzt treffen Mittel- und Großbetriebe auf bessere Konditionen auf dem Kapitalmarkt, d. h. niedrigere Zinsen und maßgeschneiderte Kredite (Dhawan 2001). Diese finanzspezifischen Faktoren haben letztlich hohe Auswirkungen auf die Produktivität und Rentabilität des Betriebes. Schließlich bleibt anzumerken, dass größere Unternehmen auf eine gesteigerte Anzahl von - konkret einsetzbaren und besonders effektiven - Strategien und/oder Taktiken zurückgreifen können, welche aufgrund ihrer Besonderheiten nicht für Kleinbetriebe verfügbar/umsetzbar sind. Beispielhaft sei hier auf die Möglichkeit des Outsourcing, der professionellen Kooperation mit anderen Institutionen oder der „Platform-Production-Approach“ hingewiesen (Beard 1981).

Kleinunternehmen und Ein-Personen-Betriebe haben dagegen in puncto Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit bezüglich unerwarteter, betriebsrelevanter Ereignisse ihre Stärken. Durch die flache (oder nicht vorhandene) Hierarchie können Entscheidungen sehr zeiteffizient getroffen werden, und das Unternehmen kann wieder sehr schnell auf den richtigen Kurs gebracht werden (Fiegenbaum 2006). Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass auch große Unternehmen durch eine gute Organisationsstruktur (Netzwerk- bzw. Matrixorganisation) sehr reaktionsschnell und flexibel sein können, auch wenn dies eher die Ausnahme darstellt (Kalleberg 2002). Zudem sind Transaktionskosten in Kleinbetrieben kaum bzw. gar nicht vorhanden, der Unternehmer und seine Mitarbeiter weisen eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen auf und durch sehr niedrige Fixkosten ist die Überlebenswahrscheinlichkeit in Krisenzeiten recht hoch (Stoll 1983).

Die Analyse der Bilanzkennzahlen der Südtiroler Unternehmen (WIFO 2009) hat ergeben, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Arbeitsproduktivität (Wertschöpfung je Beschäftigten) steigt. In Bezug auf die Gesamtkapitalrentabilität zeigt sich dagegen kaum ein Unterschied zwischen den Beschäftigtengrößenklassen, d. h. der ROI wird kaum von der Unternehmensgröße beeinflusst.

### 2.3 Betriebsgröße und Innovation

Neben der Produktivität ist die Innovation ein weiterer entscheidender Wettbewerbsfaktor einer Wirtschaft. Die Schumpeter'sche These besagt, dass große Unternehmen in Bezug auf Ausmaß und Qualität von Innovationen bessere Ergebnisse erzielen als Kleinbetriebe. Ein Grund hierfür ist zum Einen die deut-

lich geringere Gefahr eines völligen Misserfolges der Innovationstätigkeit, da große Betriebe mehrere Projekte parallel zueinander verfolgen können. Zum Anderen können es sich große Unternehmen leisten, eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Wissenschaftlern und Technikern einzustellen, welche sich ausschließlich mit Forschung beschäftigen und von täglichen Routinearbeiten entbunden sind. Schlussendlich fällt es Großunternehmen leichter, durch Bankkredite finanzielle Mittel für Innovationsprojekte zu akquirieren (Kleinknecht 1989). Innovationen können mit der „Knowledge Production Function“ (Griliches und Mairesse 1984) formalisiert werden. In diesem Kontext ist Wissen, welches zu einem großen Teil durch Forschung und Entwicklung (FuE) generiert wird, der bedeutendste Input. Viele empirische Studien belegen den stark positiven Zusammenhang zwischen Wissens-Input und Innovations-Output (Audretsch 2000). Sowohl die „Knowledge Produktion Function“ als auch die Schumpeter'sche Hypothese legen den Schluss nahe, dass innovative Aktivitäten vor allem von großen Unternehmen unternommen werden, da diese auch den Zugang zu den entsprechenden wissensgenerierenden Inputs haben (Ponds 2009). Ponds stellt als zusätzliches Argument für diese These fest, dass relativ große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen für effektives Forschen notwendig sind. Die daraus resultierenden Fixkosten können nur durch ein ausreichend hohes Umsatzniveau getragen werden, ansonsten entstehen Einbußen in der Wirtschaftlichkeit der Unternehmen. Folglich sind kleine und mittlere Betriebe diesbezüglich im Nachteil.

Bei dem Versuch, diese Skalenerträge in der FuE empirisch nachzuweisen, erhält man allerdings unterschiedliche Ergebnisse, wobei vor allem eine größenbedingte Ineffizienz (z. B. Transaktionskosten) den oben genannten Wirkungsmechanismen entgegenzuwirken scheint. Ähnlich widersprüchliche empirische Erkenntnisse stellt die Fachliteratur bezüglich des Zusammenspiels von Verbundeffekten und Innovationsfähigkeit fest. Große diversifizierte Unternehmen betreiben nicht zwingend mehr FuE, obschon sich Innovationen und Neuerungen von solchen Unternehmen effizienter vermarkten ließen. Viele Autoren sind der Überzeugung, dass kleine Unternehmen als der Motor für innovative Tätigkeiten angesehen werden können, wobei die Herkunft der dafür benötigten Inputs unerklärt bleibt (Audretsch 2000). Eine mögliche Erklärung sind Spillover-Effekte, die es für Unternehmen nicht länger notwendig machen, dass die FuE innerhalb des Unternehmens stattfindet. Die räumliche Nähe zu jeglicher Art von Forschungsstätten kann den Zukauf von qualifizierten, forschungstechnischen Dienstleistungen ermöglichen (Audretsch 2000). Freeman (1995) stellt die These auf, dass wissenschaftliches und technisches Grundwissen die Kosten von FuE senkt: Der gesamte Forschungsprozess ist zielorientierter und effizienter. Umfangreiche Grundlagenforschung wird primär von Großunternehmen und von FuE-Einrichtungen betrieben, wodurch größere Unternehmen bevorteilt sind, jedoch können Spillover-Effekte diesem Phänomen entgegenwirken.

Die Erhebung der Innovationstätigkeit der Südtiroler Unternehmen (WIFO 2006) zeigt klar, dass der Anteil der innovativen Unternehmen mit steigender Betriebsgröße zunimmt. Er liegt bei 30% für die kleinen Unternehmen zwischen 5 und 10 Beschäftigten und über 60% bei den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten. Kleinere Betriebe konzentrieren sich außerdem stärker auf eine reine Verbesserung und Ausweitung der Produktpalette, während größere Betriebe zusätzlich häufiger auch Prozessinnovationen durchführen. Auch die Analyse des Einsatzes von technischen Schutzrechten in Südtirol (WIFO 2010) zeigt auf, dass die Anzahl der Patentanmeldungen je Betrieb mit steigender Betriebsgröße klar ansteigt. So haben „nur“ 0,4% der Südtiroler Betriebe mit 1 bis 5 Mitarbeitern mindestens ein technisches Schutzrecht im Zeitraum zwischen 1996 bis 2008 angemeldet, aber bereits ein Drittel aller Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten. Auf der anderen Seite muss betont werden, dass die Hälfte der patentanmeldenden Unternehmen maximal 5 Mitarbeiter beschäftigen, während nur 3,6% der Patentbetriebe mehr als 250 Beschäftigte aufweisen. Außerdem zeigt sich, dass die kleineren Betriebe den größeren Unternehmen in Bezug auf die Patentierintensität kaum nachstehen, wenn man die Anzahl der Anmeldungen auf die Anzahl der Beschäftigten bezieht.

### 2.4 Betriebsgröße und Export

Die Beziehung zwischen Firmengröße und Exportfähigkeit ist Gegenstand vieler wissenschaftlicher Untersuchungen, wobei keine einheitlichen Ergebnisse ersichtlich sind: Ein positiver Zusammenhang wird von O'Rourke (1985), Reid (1982) und Tookey (1964) postuliert, während Bonaccorsi (1992), Moen (1999) und Wolf und Pett (2000) keinen signifikanten Zusammenhang feststellen und Wagner (1995) sogar eine negative Korrelation aufzeigt. Die relevanten Variablen in diesem Kontext sind verfügbare Ressourcen/Fertigkeiten/Fähigkeiten, Risikobereitschaft und Skalenerträge. Gemäß Johansons und Vahlne (1977) „Stage of Firm“ – Theorie muss die Exportfähigkeit eines Unternehmens in einem sequentiellen Lern- und Innovationsprozess entwickelt werden, welcher sich nur mit einer angemessenen Ressourcenausstattung effizient durchführen und beenden lässt. Dies stützt folglich die These der positiven Korrelation zwischen Export und Firmengröße, da die nötigen Ressourcen meist nur in größeren Unternehmen vorhanden sind. Wolf und Pett (2000) sehen in der Entwicklung von spezifischen Fähigkeiten/Fertigkeiten die Möglichkeit für kleinere Unternehmen, eine Exportstrategie zu entwickeln. Zudem kann dies auch durch vertikale Integration der Exporttätigkeit oder der Nutzung von externen Ressourcen erreicht werden (Bonaccorsi 1992).

Auch die Risikobereitschaft wurde als signifikanter Einflussfaktor für die Exportfähigkeit festgestellt. Kleinere Firmen weisen eine tendenziell höhere Risikoaversion auf, da sie nicht über umfassende Informationsnetzwerke verfügen und ein Misserfolg im entsprechenden Ausmaß oft den finanziellen Ruin des

Unternehmens bedeuten kann. Größere Unternehmen können Risiken besser diversifizieren und eventuelle Misserfolge leichter ausgleichen. Bonaccorsi (1992) merkt an, dass der netzwerkbedingte Informationsvorteil von Großunternehmen durch alternative Informationsbeschaffung ausgeglichen werden kann und dass Exit-Strategie-Kosten für kleinere Unternehmen signifikant niedriger sind, wodurch sich, theoretisch, die Gesamtrisikobereitschaft wieder angleicht.

Positive Skalenerträge und Verbundeffekte spielen für die Exportfähigkeit ebenfalls eine wichtige Rolle. Großunternehmen können effizienter exportieren, jedoch ist der Mehrnutzen, externe Märkte zu erschließen, für kleinere Unternehmen tendenziell höher, zumal sie keine dominante Position im lokalen Markt einnehmen (Ursic und Czinkota 1984). Verwaal und Donkers (2001) postulieren zudem, dass Investitionen, die spezifisch für die Exportfähigkeit sind, eine tragende Rolle für die Exportfähigkeit spielen. Das Verhältnis dieser Investition zu der gesamten Unternehmensgröße hat sich in Verwaals Studie als signifikanter und varianz-erklärender Faktor für die Exportintensität herausgestellt. Diese Theorie lässt den Schluss zu, dass die absolute Unternehmensgröße eine eher untergeordnete Rolle für die Exportfähigkeit spielt.

Eindeutig ist allerdings der gesamtwirtschaftliche Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Exporttätigkeit. Die empirischen Ergebnissen belegen klar: Je größer der Betrieb, desto höher ist im Schnitt die Exportneigung. Beispielsweise sind fast ausschließlich größere Südtiroler Unternehmen im Export tätig, während kleinere Betriebe vorzugsweise „nur“ den lokalen Markt bearbeiten.

## 2.5 Betriebsgröße und Wachstumswunsch

Die Literatur stellt fest, dass Unternehmenswachstum nicht automatisch zu den Unternehmenszielen gehört. Vor allem Ein-Personen-Unternehmen (EPU) beschränken sich nach der Gründung des Unternehmens oft auf die Erwirtschaftung des finanziellen Lebensunterhaltes des Gründers und verzichten auf die Realisierung von Wachstumspotentialen (Preisendörfer und Voss 1990). Dies ist insbesondere bei weiblichen Unternehmensgründern der Fall. Die Analyse der Motive für die Selbständigkeit bestätigt dies. Zwar ist der meistgenannte Grund für die selbständige Arbeit die Selbstverwirklichung (Wenny 1999), es folgen aber Gründe wie der Wunsch nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Durch den Arbeitsplatz zu Hause und/oder flexible, selbst einteilbare Arbeitszeiten in einem EPU ist es vorwiegend Frauen möglich, neben den Aufgaben in der Familie auch ein gefestigtes Standbein in der Berufswelt zu erlangen. Moosberger und Steiner (2002) sprechen von 30% der Befragten.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Neben diesen beiden „Pull-Faktoren“ führen auch sogenannte „Push-Faktoren“ in die Selbständigkeit, wie beispielsweise die Unzufriedenheit am aktuellen Arbeitsplatz bzw. die Arbeitslosigkeit. Mangel an Alternativen, zumeist bedingt durch unzureichende Ausbildung, führt häufig zum Gang in die Selbständigkeit, ähnlich wie im Falle der generellen Unzufriedenheit mit einem abhängigen Arbeitsverhältnis (Wenny 1999). Die Unterscheidung zwischen „Pull“- und „Push“-Faktoren ist aus volkswirtschaftlicher Sicht sehr wichtig, da das Wachstumspotential (und die Überlebenschancen) des Unternehmens bei Gründungen durch „Pull“-Faktoren wesentlich höher einzuschätzen sind (Merz und Paic 2006).

## Kapitel 2

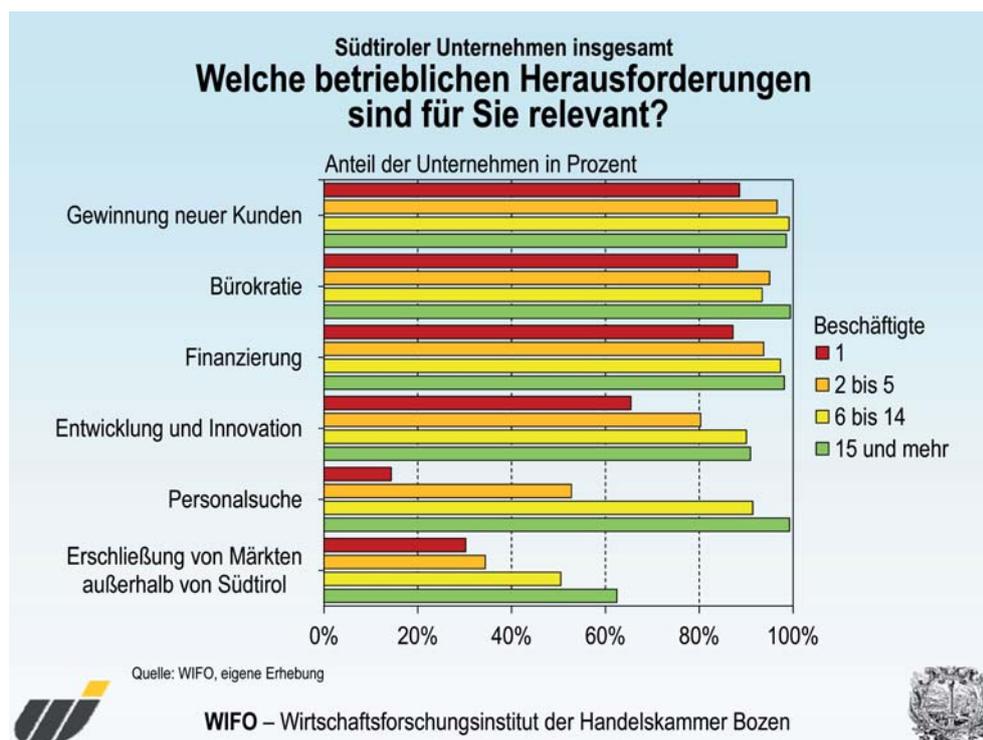
Auch Greenbank (2001) und Storey (1994) stellen fest, dass das Hauptziel vieler kleiner Unternehmen nicht das Wachstum ist; sie bevorzugen vielmehr ihre aktuelle kleine Betriebsgröße. Der Fokus liegt meist darin, die vorhandenen Ressourcen zu optimieren und nicht zusätzliche Ressourcen aufzustocken (Townroe und Mallalieu 1993). Grundsätzlich, so argumentieren Curran und Storey (1993), sind Unternehmen mit 1 bis 4 Mitarbeitern wesentlich weniger an Wachstum interessiert als größere Betriebe.

### 3. Ergebnisse der Erhebung bei den Südtiroler Unternehmen

Wie stehen die Südtiroler Unternehmen zum Thema „optimale Betriebsgröße“? Besteht ein Wunsch, zu wachsen oder sogar kleiner zu werden? Welche Vor- und Nachteile haben aus ihrer Sicht kleine, welche große Betriebe? Welche Unterstützungen und Hilfen erwarten sie sich, um die optimale Größe zu erreichen? Um diese Fragen zu klären, hat das WIFO - Wirtschaftsforschungsinstitut der Handelskammer Bozen im September 2011 eine repräsentative Erhebung von 700 Unternehmen in Südtirol durchgeführt. Die Stichprobe wurde als geschichtete Zufallsauswahl für fünf Sektoren (Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe, Handel, Beherbergung und Gastronomie sowie Dienstleistungen) und vier Beschäftigtengrößenklassen (1 Beschäftigter, d. h. EPU, 2 bis 5 Beschäftigte, 6 bis 14 Beschäftigte sowie 15 und mehr Beschäftigte) gezogen.

#### 3.1 Größenspezifische Herausforderungen und Kompetenzen

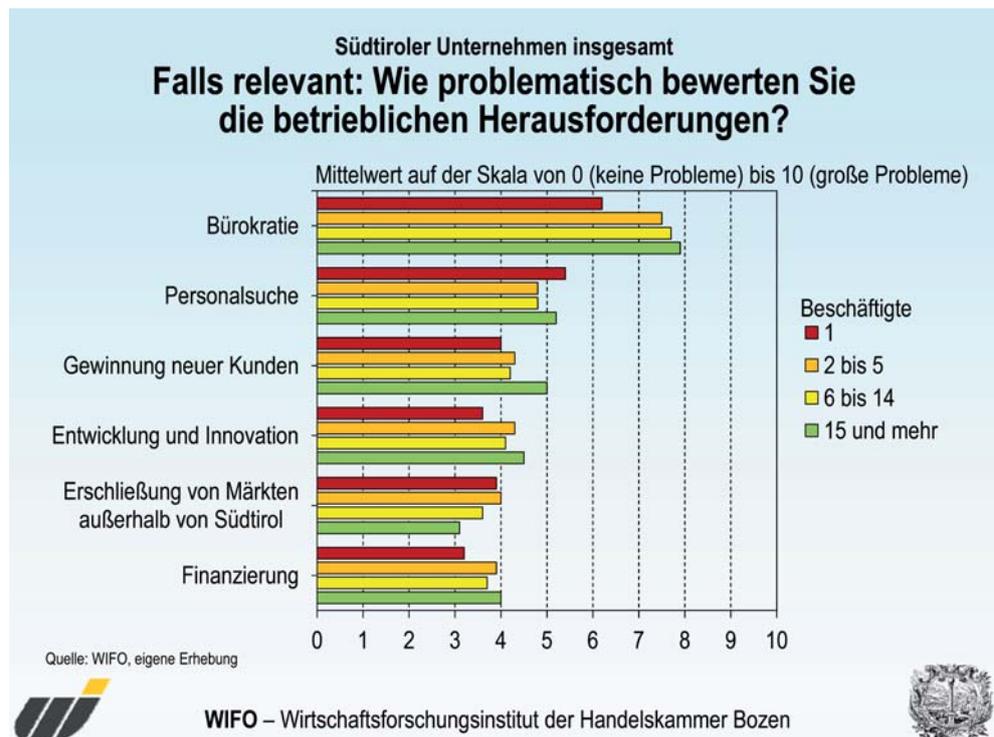
Grafik 1



Stehen kleine und große Betriebe vor den gleichen betrieblichen Schwierigkeiten? Zum einen ja: So gut wie alle Betriebe müssen sich, unabhängig von der Betriebsgröße mit der Gewinnung neuer Kunden, der Bewältigung von bürokratischen Aufgaben oder der Finanzierung beschäftigen. Auf der anderen Seite sind Forschung, Entwicklung und Innovation für größere Betriebe deutlich öfters überhaupt ein Thema. Wesentliche Unterschiede gibt es vor allem in Bezug auf die Personalsuche und die Erschließung von Märkten außerhalb der Südtiroler

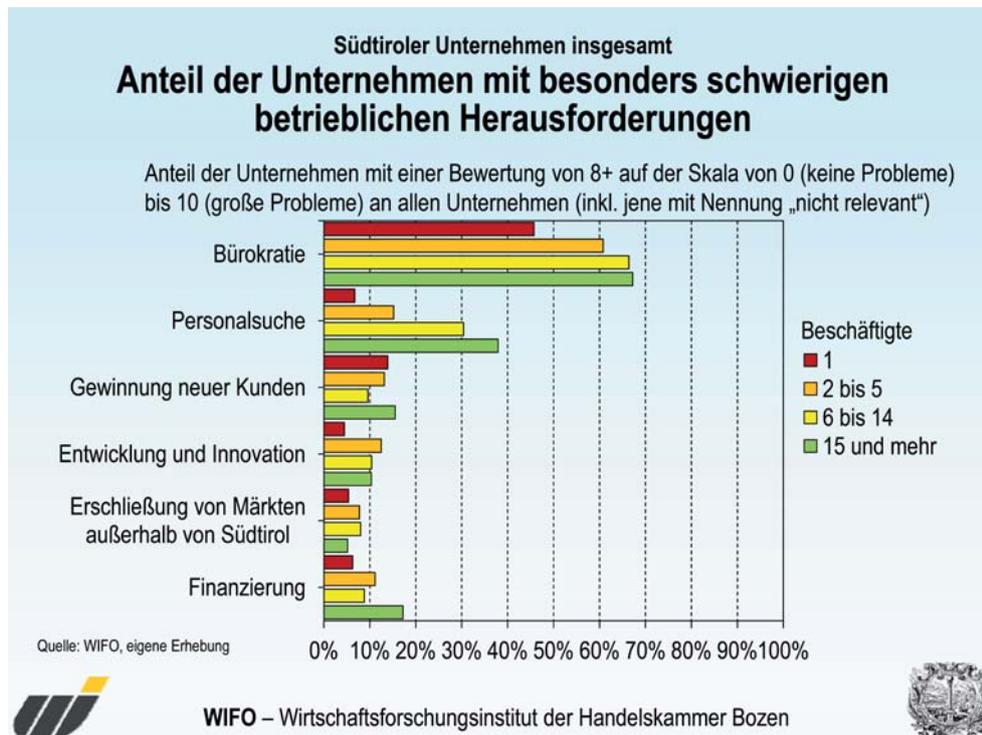
Landesgrenzen: Beispielsweise haben 86% der Ein-Personen-Betriebe aktuell keinen Personalbedarf und 70% sind nicht auf der Suche nach neuen Märkten außerhalb von Südtirol. Je größer der Betrieb, desto stärker werden diese Herausforderungen aber ein Thema: Beispielsweise suchen von den Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten so gut wie alle derzeit Personal und zwei Drittel möchten (müssen?) neue Märkte im Ausland bzw. im restlichen Staatsgebiet erschließen.

Grafik 2



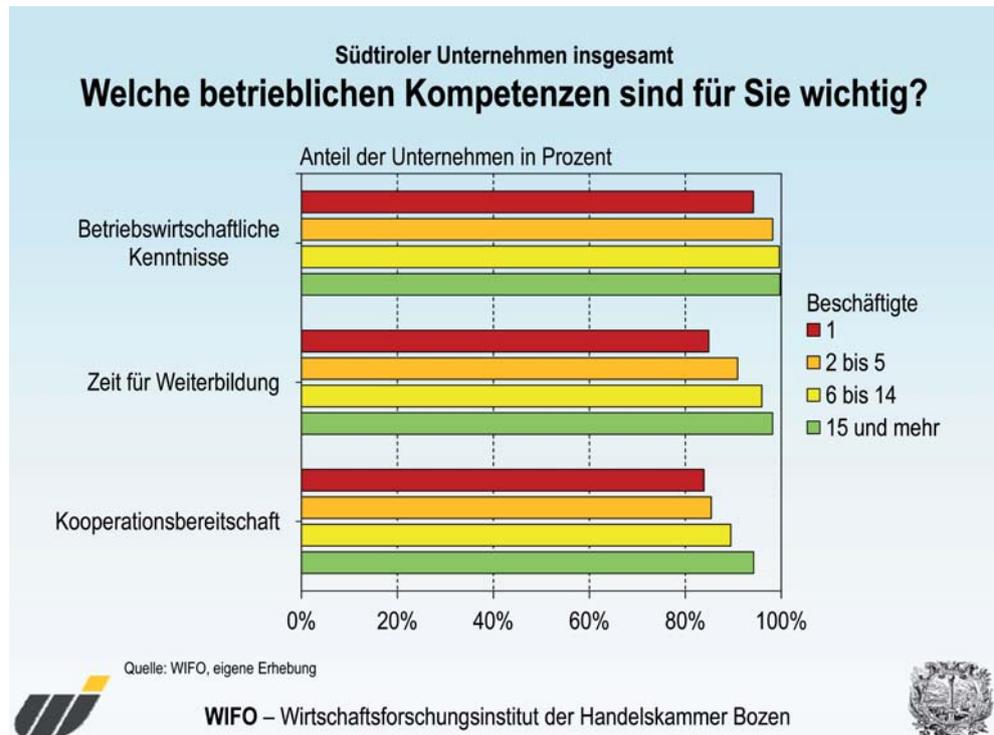
Als am meisten problematisch empfinden die Südtiroler Unternehmen die Bewältigung der bürokratischen Auflagen: Die Bürokratiebelastung erhöht sich signifikant beim Übergang vom EPU zu einem Unternehmen mit mindestens einem abhängig beschäftigten Mitarbeiter. Ansonsten gibt es für die Betriebe, für welche die Herausforderung überhaupt ein Thema ist, relativ geringe größenspezifische Unterschiede in der Bewertung. Beispielsweise ist die Personalsuche für alle Unternehmen, unabhängig ob groß oder klein, in etwa gleich problematisch bzw. unproblematisch.

Grafik 3



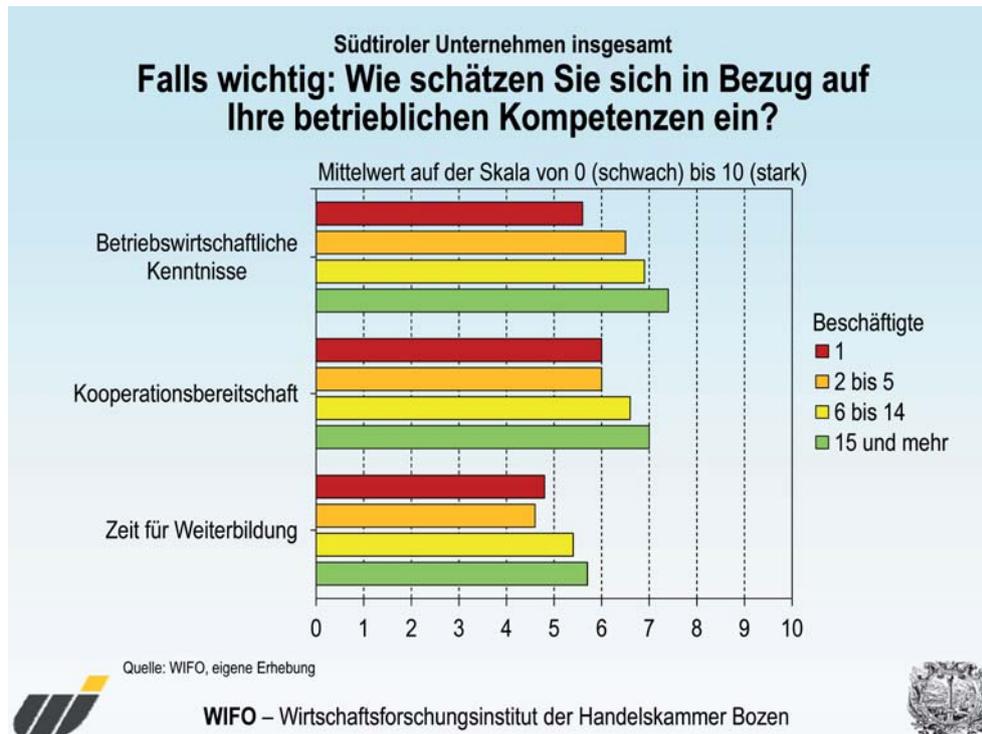
Zusammenfassend wird der Anteil der Unternehmen untersucht, welche die angeführten betrieblichen Herausforderungen als besonders problematisch bewerten (Bewertung von 8 und mehr auf einer Skala von 0 = unproblematisch bis 10 = problematisch) bezogen auf alle Unternehmen, d. h. einschließlich jener, welche angegeben haben, dass dieser Aspekt für sie überhaupt keine Relevanz hätte (und damit letztlich unproblematisch ist). Auf jeden Fall wird die Bürokratie von sehr vielen Unternehmen als besonders belastend empfunden: Dies gilt für 45,7% der EPU's und bereits für 67,2% der Betriebe mit mehr als 15 Mitarbeitern. Die Personalsuche ist für größere Betriebe deutlich häufiger ein großes Problem als für kleine Betriebe: Nur für 6,7% der EPU's ist dies sehr schwierig (insofern der Großteil überhaupt kein Personal sucht), während bereits 37,9% der Betriebe mit mehr als 15 Beschäftigten große Probleme damit haben. In Bezug auf die anderen Herausforderungen wie z. B. der Entwicklung oder Innovation bzw. der Erschließung von neuen Märkten außerhalb von Südtirol liegt der Anteil der Betriebe mit großen Schwierigkeiten an allen untersuchten Betrieben unabhängig von der Betriebsgröße meist unter 15%.

Grafik 4



Wie schätzen sich die Betriebe selbst in Bezug auf wichtige betriebliche Kompetenzen wie betriebswirtschaftliches Know-how (z. B. im Rechnungswesen), Zeit- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Bereitschaft, Kooperationen mit anderen Unternehmen einzugehen, ein? Im Gegensatz zu den betrieblichen Herausforderungen empfinden sehr viele Südtiroler Unternehmen diese Aspekte als relevant. Zum Teil gibt es einige Unterschiede zwischen den Betriebsgrößen: Beispielsweise empfinden immerhin 16,1% der EPU die Kooperationsbereitschaft als nicht wichtig; bei den Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten beträgt dieser Anteil nur mehr 5,8%. Ebenso sind immerhin 15,1% der EPU davon überzeugt, dass Weiterbildung kein Thema ist, während dies nur mehr 1,8% der Betriebe mit mehr als 15 Beschäftigten von sich behaupten. Zumindest sind so gut wie alle Betriebe, unabhängig von der Betriebsgröße, der Meinung, dass gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse wichtig bzw. notwendig sind.

Grafik 5



Bei den Betrieben, die davon überzeugt sind, dass die untersuchten betrieblichen Kompetenzen wichtig sind, ergibt sich folgende Selbsteinschätzung auf einer Skala von 0 (schwach) bis 10 (stark). Insgesamt werden die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vergleichsweise besser bewertet als die Kooperationsbereitschaft und insbesondere die Zeit für die Weiterbildung. Je größer der Betrieb, desto besser allerdings die Selbsteinschätzung: Beispielsweise stufen die EPU's im Schnitt ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse nur als „knapp genügend“ ein, während das Urteil der Unternehmen mit 15 und mehr Beschäftigten „zufriedenstellend bis gut“ ausfällt. Ebenso bewerten die Ein-Personen-Betriebe ihre Kooperationsbereitschaft nur als „genügend“, während die größeren Betriebe damit durchaus „zufrieden“ sind. EPU's stufen außerdem ihre Zeit für Weiterbildung bereits als „ungenügend“ ein, während die Betriebe mit 15 und mehr Beschäftigten diese zumindest noch als „knapp genügend“ bewerten.

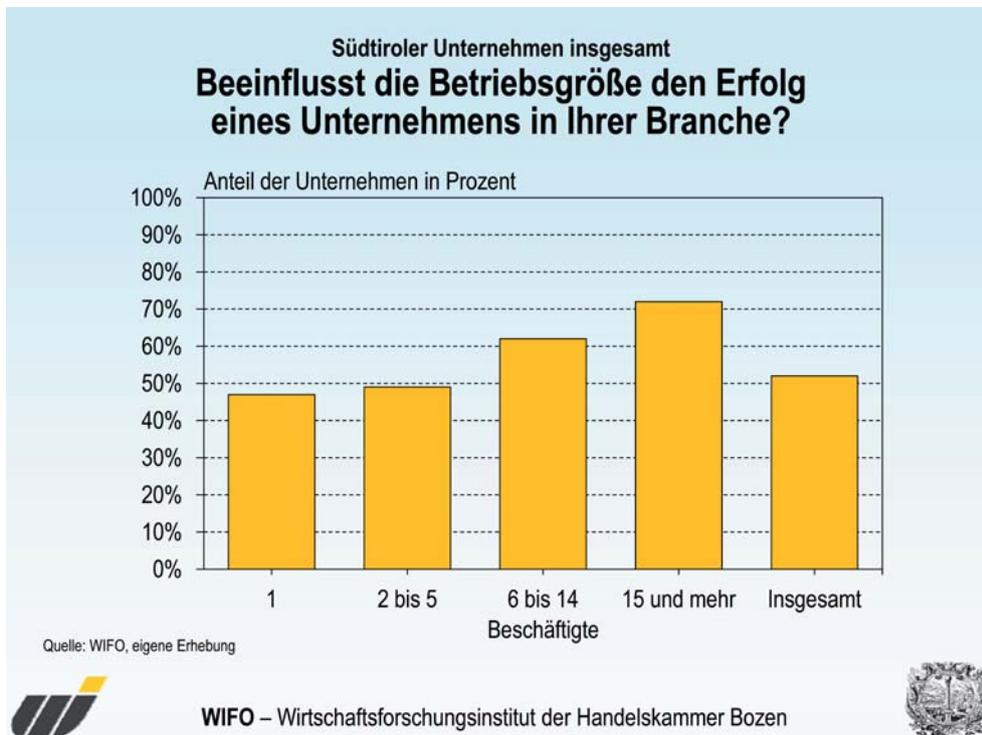
Grafik 6



Insgesamt bleibt den Südtiroler Unternehmen neben dem Tagesgeschäft nur wenig Zeit für die Durchführung von strategischen Tätigkeiten wie z. B. der Gewinnung von neuen Kunden, der Innovationstätigkeit, der Planung usw. Die Betriebsgröße hat diesbezüglich kaum einen Einfluss: Größere Unternehmen verfügen laut Ihrer Einschätzung nur über unwesentlich mehr Zeit als kleinere Betriebe.

### 3.2 Größenspezifische Wettbewerbsvorteile und -nachteile

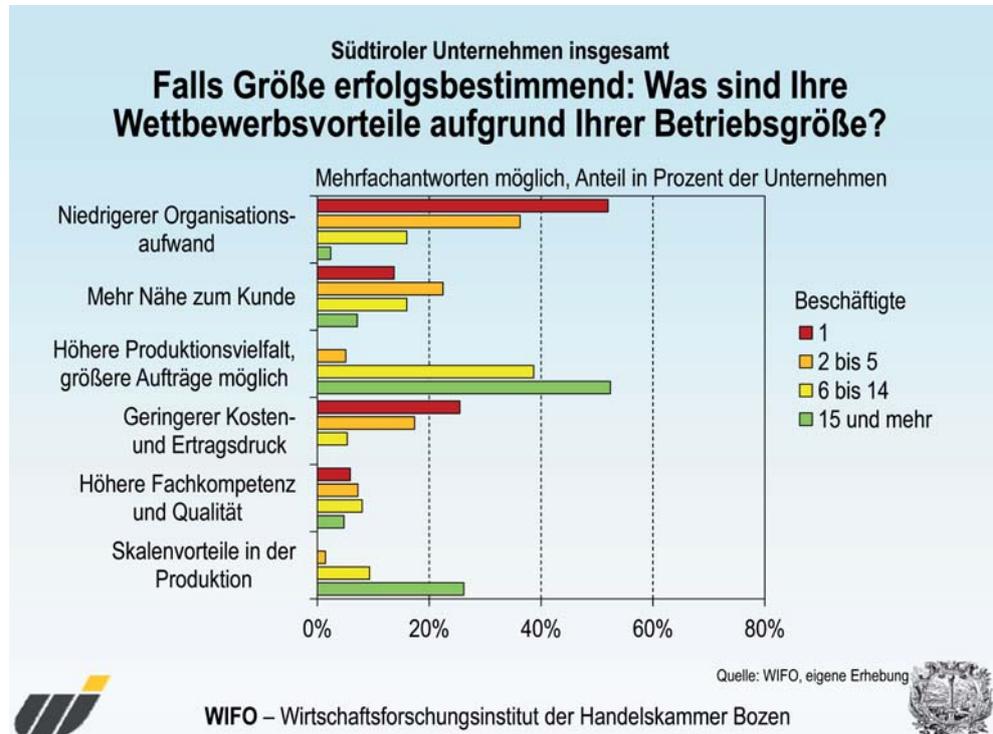
Grafik 7



Je größer der Betrieb, desto stärker ist die Überzeugung, dass die Betriebsgröße den Erfolg im entsprechenden Sektor beeinflusst: Nur knapp die Hälfte der EPUs sind dieser Meinung, aber bereits drei Viertel der Unternehmen mit 15 und mehr Beschäftigten.

### 3.2.1 Größenspezifische Wettbewerbsvorteile

Grafik 8



Wo sehen die kleinen Betriebe einen spezifischen Wettbewerbsvorteil gegenüber größeren Unternehmen und umgekehrt: Wo glauben die größeren Betriebe im Vorteil zu sein? Die Kleinstbetriebe mit bis zu 5 Beschäftigten sehen den wichtigsten Vorteil in einem geringeren Organisationsaufwand gegenüber größeren Betrieben. Größere Betriebe sind dagegen der Meinung, eine breitere Produktpalette anbieten zu können, mehr Möglichkeiten in der Erstellung der Produkte und Dienstleistungen zu haben und viel leichter größere Aufträge bearbeiten zu können. Kleinere Betriebe empfinden dagegen einen geringeren (Fix-)Kosten- und Ertragsdruck, während die größeren Betriebe der Meinung sind, häufiger Skalenvorteile in der Produktion verbuchen zu können.

Im Folgenden werden einige Zitate der befragten Unternehmen zu den wichtigsten größenspezifischen Wettbewerbsvorteilen angeführt, getrennt nach kleinen (bis 5 Beschäftigte) und größeren Betrieben (6 und mehr Beschäftigte).

**Wichtigste Wettbewerbsvorteile aus der Sicht der kleineren Betriebe (bis 5 Beschäftigte): Niedrigerer Organisationsaufwand; geringerer Kosten- und Ertragsdruck.**

- „Wir sind sehr flexibel, wir können praktisch alle Wünsche vom Kunden erfüllen.“
- „Ich habe einen guten Überblick über das Tagesgeschehen, es ist alles sehr übersichtlich.“
- „Unser Personal ist sehr verlässlich und wir profitieren von der starken Eigenleistung der Familie.“

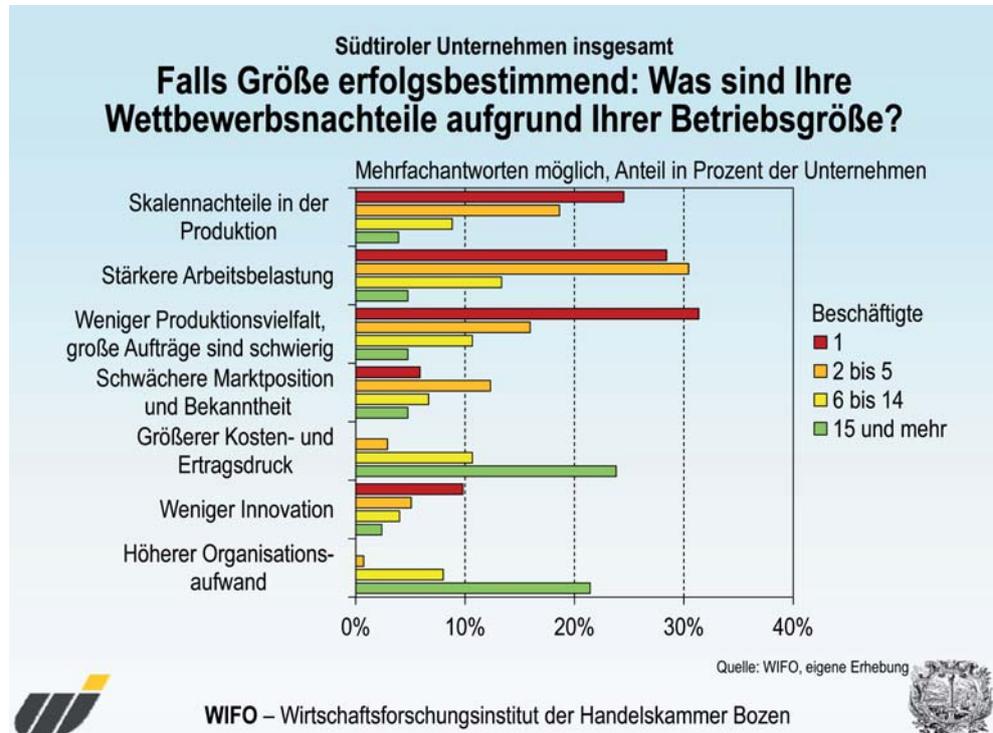
- *„Aufgrund unserer kleinen Betriebsgröße können wir schnell auf Situationen reagieren. Zudem sind unsere Mitarbeiter sehr gut ausgebildet.“*
- *„In wenigen Worten: Unsere Vorteile sind Flexibilität, Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit.“*
- *„Da ich nur alleine bin, fällt der organisatorische Teil fast völlig weg, d. h. Zeit-/ Kostenvorteile.“*
- *„Ich mache auch bei weniger Arbeitsauslastung keinen Verlust, weil ich fast keine Kosten habe.“*
- *„Wir haben einen Familienbetrieb. Was man selbst macht, das bleibt einem und man braucht keine weiteren Angestellten zu bezahlen.“*
- *„Ich bin ein Selbständiger und habe keinen Bedarf an Mitarbeitern.“*
- *„Als Einzelner ist es leichter eine Krise zu überstehen, da es nur geringe Fixkosten gibt.“*
- *„Mein Betrieb hat weniger Aufwand an Bürokratie.“*
- *„Da wir weniger Personal haben, sind wir schneller ausgelastet und arbeiten kosteneffizienter.“*
- *„Ich habe keine Fixkosten, bin sehr flexibel und gerade wegen meiner Kleinstrukturiertheit verfüge ich über eine gute Liquidität, da ich Kosten einspare.“*
- *„Aufgrund unserer kleinen Struktur ist das Risiko von Ertragsausfällen/ Engpässen relativ gering.“*
- *„Wir sind billiger als größere Betriebe.“*

**Wettbewerbsvorteile aus der Sicht der größeren Betriebe (6 und mehr Beschäftigte):** Höhere Produktionsvielfalt; Bearbeitung größerer Aufträge möglich; Skalenvorteile in der Produktion.

- *„Unsere Größe erlaubt uns erst den Zugang zu bestimmten Technologien und das Anbieten von bestimmten Produkten.“*
- *„Aufgrund unserer größeren Struktur haben wir ein breites und differenziertes Produktangebot.“*
- *„Wir sind größer als die Konkurrenz und können damit auch größere Aufträge annehmen.“*
- *„Wir sind immer recht gut ausgelastet. Aus diesem Grund haben wir weniger Ausgaben.“*
- *„Wir haben durch unsere Größe Vorteile in der Kostenstruktur, bei der Preiskalkulation und im Einkauf einer größeren Menge.“*
- *„Für einen Handelsbetrieb ist die Masse bzw. die Breite des Angebotes wichtig.“*
- *„Ein wichtiger Vorteil für uns als größerer Betrieb ist die Verhandlungsmacht in Bezug auf den Einkauf von Rohmaterial und das Ausnützen von Skalenvorteilen in der Produktion.“*
- *„Im Vergleich zu einem kleinen Hotel kann ich die Kosten besser eindämmen.“*
- *„Ich habe mir gute Konditionen bei den Lieferanten aushandeln können.“*
- *„Es gibt nur wenige Marktteilnehmer, die so groß sind wie wir: Das ist ein erheblicher Kosten- und Preisvorteil.“*

### 3.2.2 Größenspezifische Wettbewerbsnachteile

Grafik 9



Nahezu spiegelbildlich ergeben sich die größenspezifischen Wettbewerbsnachteile. Kleinere Betriebe erkennen Nachteile für sich darin, dass sie auf Skalenvorteile verzichten müssen. Außerdem glauben sie, eine vergleichsweise schwächere Verhandlungsmacht (z. B. mit den Lieferanten) zu haben. Größere Betriebe sind dagegen der Meinung, durch höhere Fixkosten belastet zu sein, welche sie unter Druck setzen, kontinuierlich hohe Einnahmeflüsse zu erwirtschaften. Außerdem steigt, so die Einschätzung der größeren Betriebe, der Organisationsaufwand: Es wird schwieriger, alle Bereiche des Unternehmens gut zu koordinieren und man ist weniger flexibel als kleinere Betriebe. Auf der anderen Seite empfinden sich die Inhaber von Kleinbetrieben arbeitsmäßig stärker belastet: Es fehlt ihrer Ansicht nach die Möglichkeit, Arbeiten zu delegieren. Außerdem führen Spitzenzeiten zu massiven Stresssituationen und bei Krankheiten des Inhabers steht nicht selten der ganze Betrieb still. Kleinere Betriebe glauben nicht zuletzt, häufiger auf (größere) Aufträge verzichten zu müssen, weil entsprechende Ressourcen wie technische Geräte und Mitarbeiter fehlen und folglich grundsätzliche Nachteile in Bezug auf Produktionsmöglichkeiten, Sortimentstiefe und -breite zu haben.

Im Folgenden sind wiederum einige Zitate zu den wichtigsten größenspezifischen Wettbewerbsnachteilen angeführt.

**Wettbewerbsnachteile für kleinere Betriebe (bis 5 Beschäftigte): Weniger Angebotsvielfalt und starke Arbeitsbelastung.**

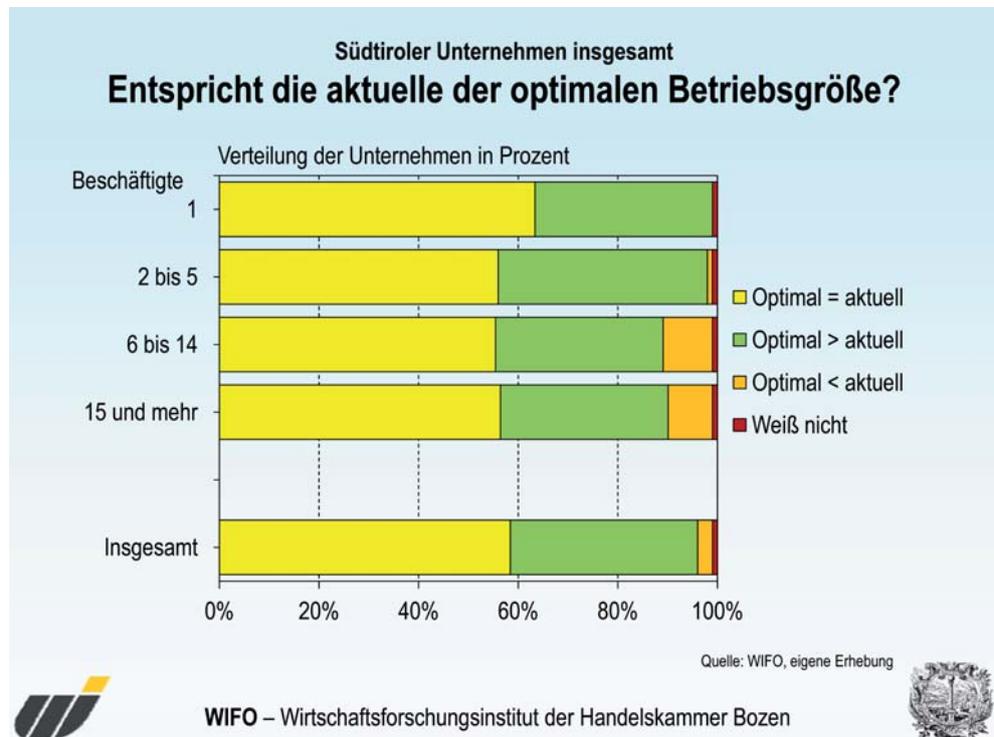
- *„Wir können keine großen Aufträge annehmen, weil unsere betrieblichen Ressourcen dafür nicht ausreichen.“*
- *„Unsere Sortimentsgröße und -vielfalt kann nicht mit jener von größeren Unternehmen Schritt halten.“*
- *„Da der Betrieb sehr klein ist, bleibt mir wenig Freizeit, da sonst die Arbeit unerledigt bleibt.“*
- *„Viel Stress, da ich alleine bin. Es bleibt wenig Zeit, um die Kunden gut zu betreuen.“*
- *„Man muss immer präsent sein und sehr viel arbeiten, weil man immer der einzige Ansprechpartner für alles ist.“*

**Wettbewerbsnachteile für größere Betriebe (6 und mehr Beschäftigte): Größere Fixkostenbelastung und höherer Organisationsaufwand.**

- *„Unser Betrieb ist leider sehr mitarbeiterintensiv, was entsprechend hohe Kosten bedeutet.“*
- *„Auf unseren Schultern lastet viel mehr Verantwortung. Man muss viel Umsatz machen, um alle zu erhalten und deshalb sehr viel Zeit investieren.“*
- *„Unsere Betriebskosten, sprich Personal usw., sind generell sehr hoch, aber man muss konkurrenzfähig bleiben. Hinzu kommt noch das Problem der Bürokratie.“*
- *„Jetzt, da wir größer als früher sind, sind wir in den Entscheidungen langsamer geworden. Alles dauert ein bisschen länger als früher und wir sind nicht mehr so flexibel wie einst.“*
- *„Die Arbeitsorganisation ist weniger überschaubar. Die Qualität der Arbeit leidet darunter.“*
- *„Die Koordination ist schwierig, insbesondere die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern.“*

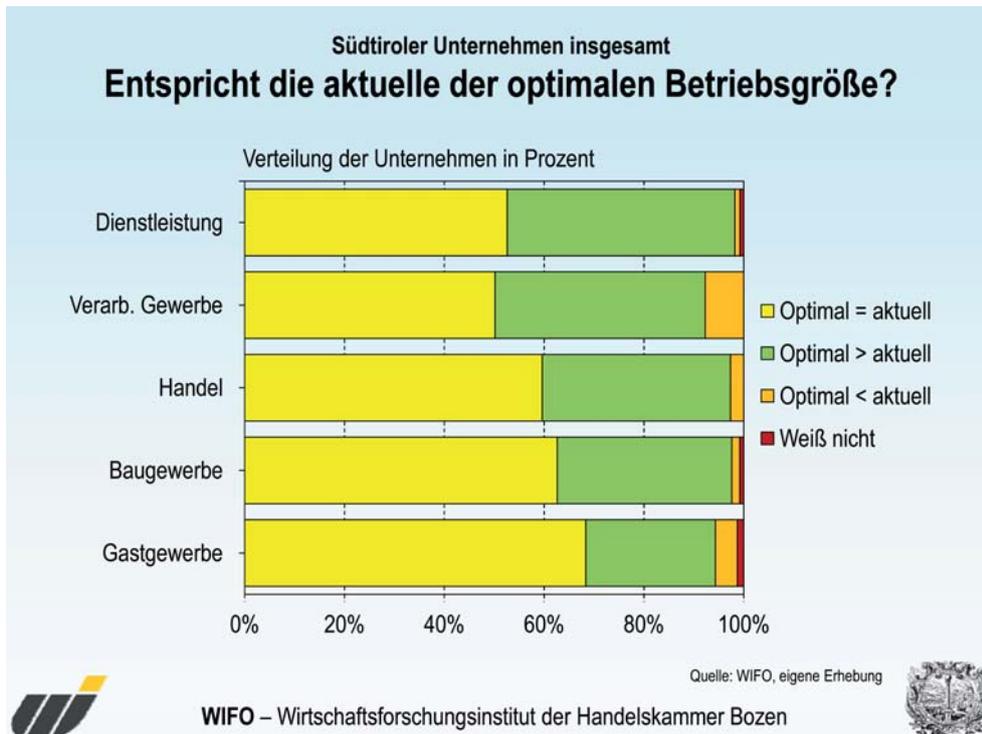
### 3.3 Die optimale Größe: Veränderungswünsche

Grafik 10



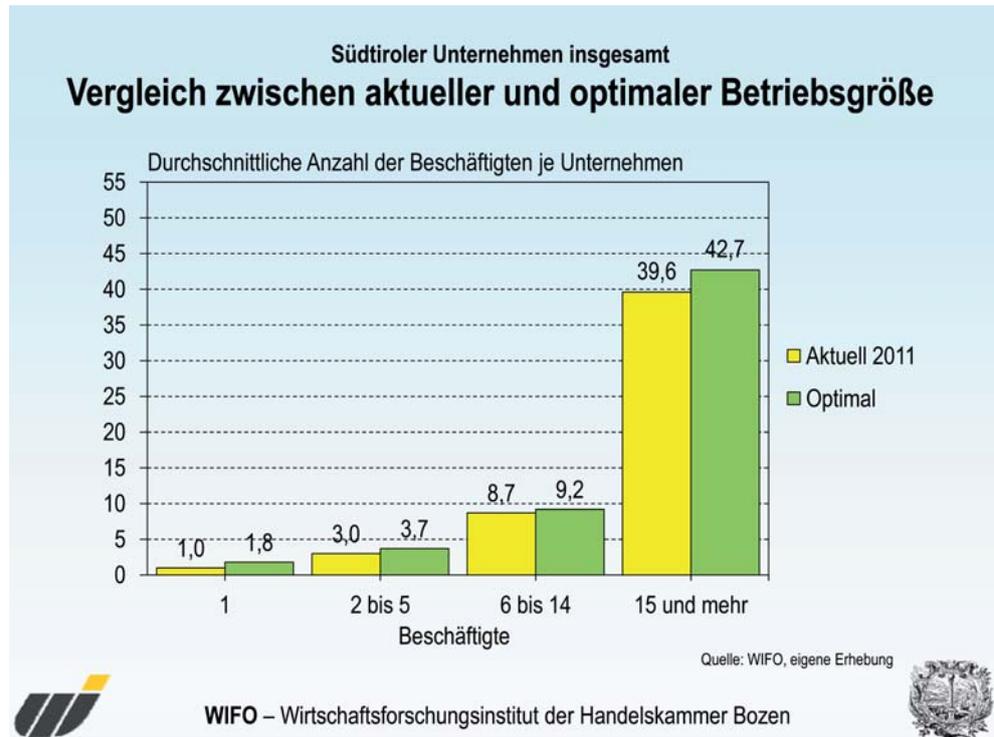
Bewerten sich die Südtiroler Unternehmen in Bezug auf ihre Betriebsgröße als zu groß, zu klein oder bereits richtig? Der Vergleich ihrer aktuellen Mitarbeitergröße mit einer aus ihrer Sicht „optimalen“ Mitarbeiterzahl lässt sich als entsprechender Veränderungswunsch interpretieren. In dieser Hinsicht sind bereits 59% der Südtiroler Unternehmen sehr zufrieden mit ihrer aktuellen Betriebsgröße. Auf der anderen Seite wünschen sich 38% der Betriebe zusätzliche Mitarbeiter. Nur 3% der Unternehmen wären dagegen - gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter - kleiner. Es gibt nur geringe größenspezifische Unterschiede in Bezug auf diese Veränderungswünsche. Die EPU beispielsweise stufen ihre aktuelle Größe überdurchschnittlich häufig als bereits optimal ein, während die Betriebe mit 2 bis 5 Beschäftigten sich überdurchschnittlich häufig zusätzliche Mitarbeiter wünschen. Immerhin jeder zehnte größere Betrieb mit 6 und mehr Beschäftigten ist der Ansicht, dass eine kleinere Struktur als bisher optimal wäre.

Grafik 11

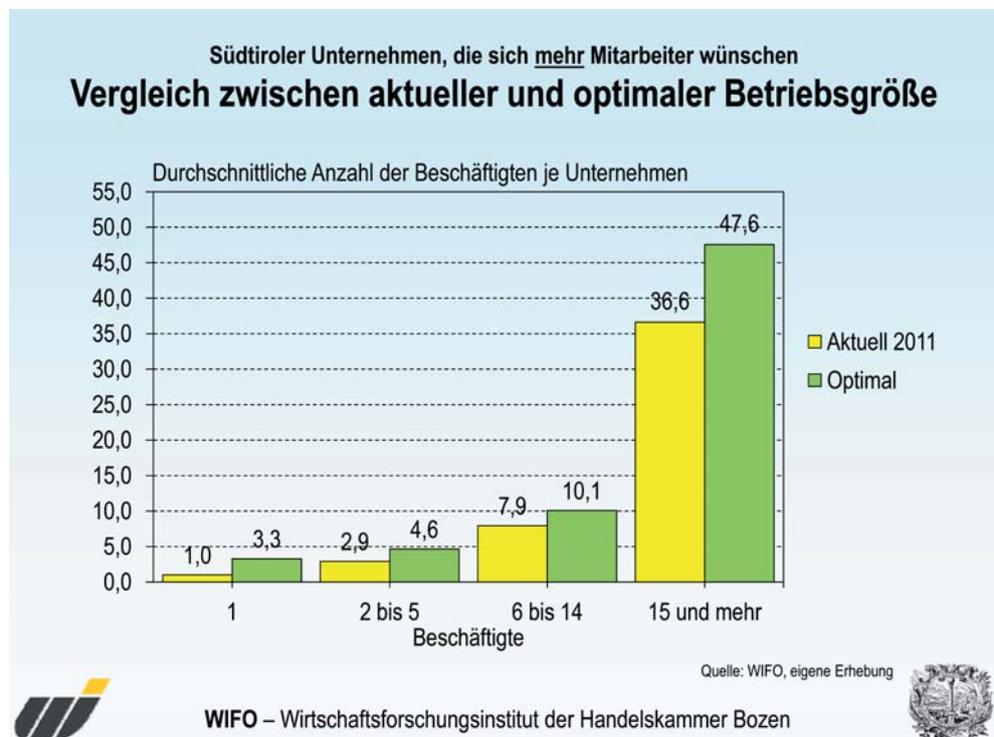


Auf Sektorebene zeigen sich einige Besonderheiten. So liegt bereits die Hälfte der Dienstleister und der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes unter ihrer optimalen Betriebsgröße, während zwei Drittel der Gastgewerbebetriebe mit ihrer aktuellen Größe sehr zufrieden sind.

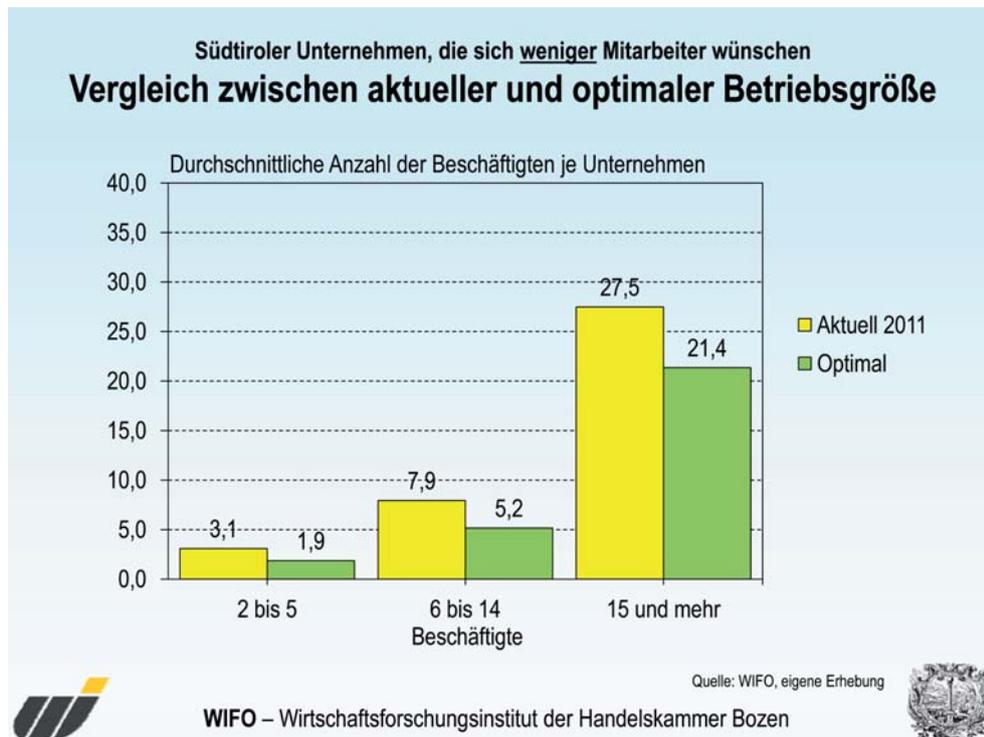
Grafik 12



Grafik 13



Grafik 14



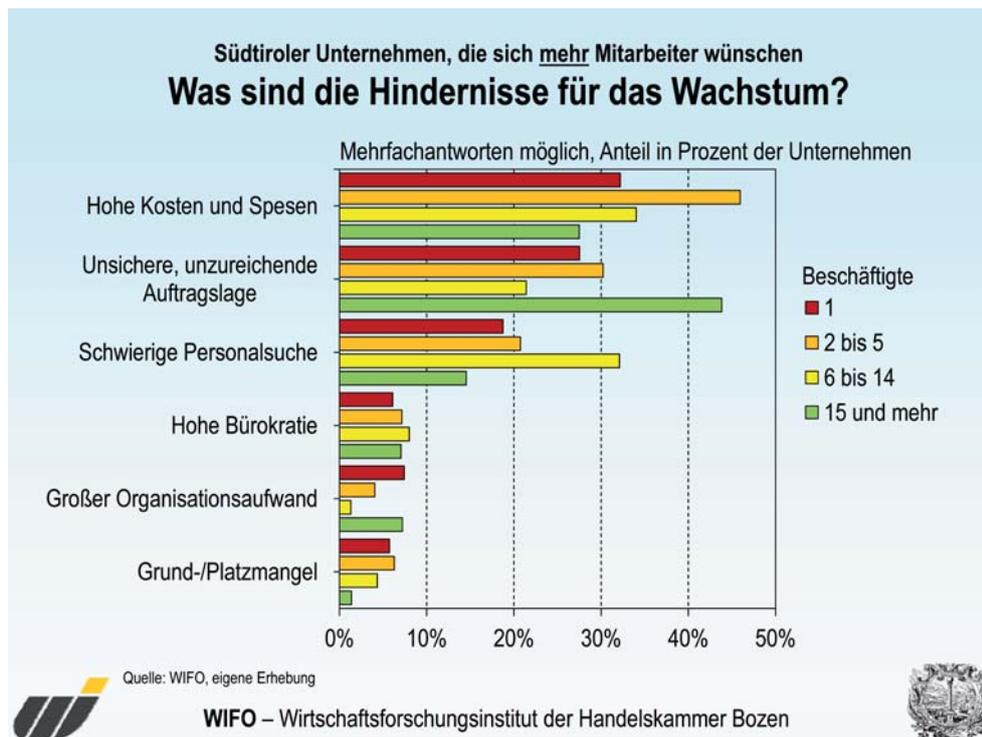
Bezogen auf alle untersuchten Unternehmen liegt die optimale Betriebsgröße, unabhängig von der Ausgangsgröße des Betriebes, im Schnitt über der aktuellen Größe. Beispielsweise wäre für die EPU's im Schnitt eine Erhöhung um knapp einen Mitarbeiter (0,8) optimal. Die entsprechenden Zuwachswünsche fallen allerdings insgesamt gesehen relativ bescheiden aus, insofern für viele Betriebe die aktuelle Betriebsgröße bereits optimal ist. Untersucht man nur jene Betriebe, deren aktuelle Mitarbeiterzahl unter der optimalen Größe liegt, ergeben sich im Schnitt höhere absolute Zunahmen. So bräuchten die EPU's, die gerne mehr Mitarbeiter hätten, im Schnitt immerhin 2 Mitarbeiter zusätzlich. Auf der anderen Seite gibt es für die Unternehmen, die gerne weniger Mitarbeiter hätten, auch recht hoch Einsparungswünsche.

Grafik 15



Das absolute Ausmaß der gewünschten Mitarbeitererhöhung fällt, wie oben gesehen, im Schnitt relativ bescheiden aus. In der Tat bräuchten bereits 41,2% der Südtiroler Unternehmen mit entsprechendem Wunsch nur einen Mitarbeiter, und weitere 35,6% nur 2 Mitarbeiter zusätzlich. Nur 16,9% wünschen sich dagegen eine Erhöhung zwischen 3 und 5 Mitarbeitern und 6,3% eine Erhöhung von 6 und mehr Mitarbeitern: Bei den EPU's ist der Anteil der Betriebe, die sich mindestens 3 zusätzliche Mitarbeiter wünschen mit 25% erstaunlich hoch. Bei den Betrieben mit 2 bis 5 Beschäftigten liegt er dagegen „nur“ bei 10% und steigt kontinuierlich mit steigender Betriebsgröße an, um schließlich einen Anteilswert von 78,1% bei den Betrieben mit 15 und mehr Beschäftigten zu erreichen.

Grafik 16

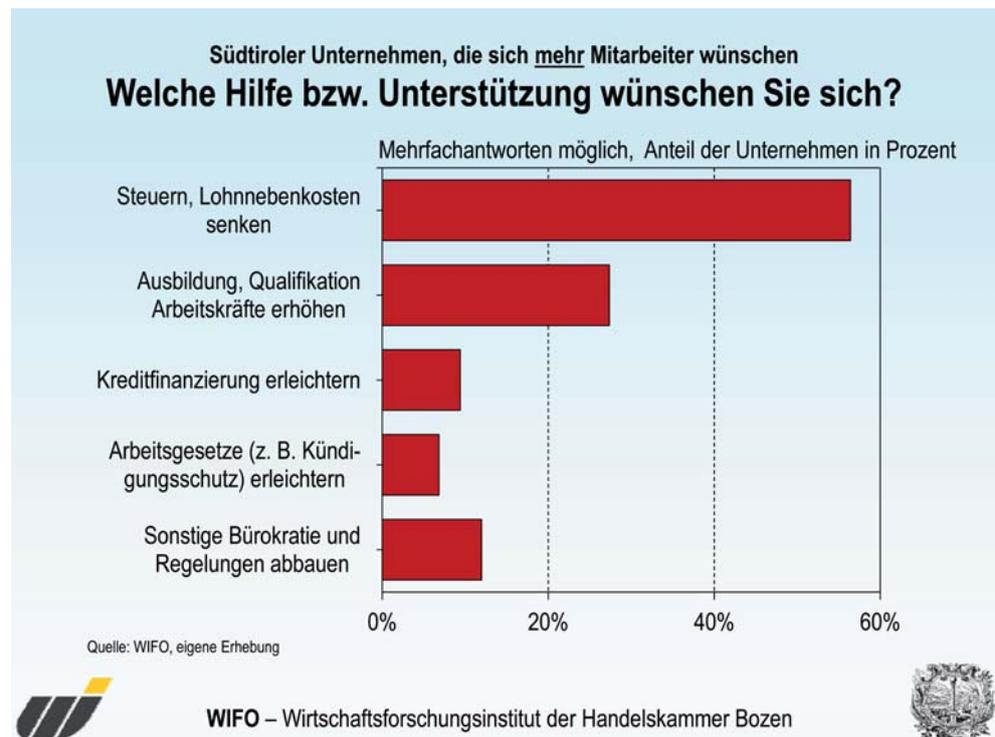


Was sind die Gründe dafür, dass der Betrieb nicht die größere Anzahl an Mitarbeitern einstellt, welche aus seiner Sicht eigentlich optimal wäre? Zum einen besteht eine ausgesprochene „Fixkostenangst“: Besonders stark betroffen davon sind Betriebe mit 2 bis 5 Beschäftigten. Auf der anderen Seite gibt es, besonders bei den Betrieben mit 15 und mehr Beschäftigten, die Befürchtung, eine unzureichende bzw. unsichere Auftragslage vorzufinden, mit der wiederum die zusätzlichen Fixkosten nicht kontinuierlich abgedeckt werden könnten. Ein weiteres Hemmnis ist auf jeden Fall auch die als schwierig empfundene Suche nach (ausreichend) qualifiziertem Personal.

Einige Zitate sollen die Schwierigkeiten der Betriebe wieder erläutern:

- *„Die hohen Kosten und die teilweise mangelnde Qualität neuer Mitarbeiter ist für eine Ausweitung der Betriebsgröße ein Problem.“*
- *„Eine Expansion benötigt fundierte Planung. Dies ist für uns sehr aufwändig. Es geht sich zurzeit finanziell auch gar nicht aus, da wir uns kein weiteres Personal leisten können.“*
- *„Die derzeitige wirtschaftliche Lage ist unsicher. Eine Erweiterung der Betriebsgröße wäre derzeit mit zu vielen Risiken verbunden. Wir haben leider keine fixen Aufträge.“*
- *„Es gibt keine Kontinuität bei den Aufträgen und ich ziehe es vor, alleine zu arbeiten, weil ich den Arbeitern nicht traue.“*
- *„Die Konkurrenz ist seit der Krise zu stark geworden. Wir haben leider kein starkes Netzwerk an Kunden und Partnern.“*

Grafik 17



Nur 43% der Unternehmen, die gerne größer wären, wünschen sich explizit eine Hilfe von „außen“. Die anderen Betriebe haben dagegen keine konkreten Vorstellungen oder sind der Ansicht, dass für das erfolgreiche Wachstum nur der Betrieb selbst verantwortlich ist. Der häufigste „externe“ Wunsch ist jener nach der Senkung der Steuern und Abgaben, insbesondere der Lohnnebenkosten, sowie der Wunsch nach einer besseren Ausbildung der Arbeitskräfte.

## 4. Herausforderungen aus der Sicht der „Zukunftswerkstatt Südtirol – Wirtschaft“ und eines Unternehmensberatertreffens

Im Rahmen der 2. „Zukunftswerkstatt Südtirol – Wirtschaft“ wurde im Zeitraum Sommer 2011 bis Frühjahr 2012 die Frage „Ist die derzeitige Betriebsstruktur in Südtirol überhaupt noch zukunftsfähig?“ behandelt. Die rund 30-köpfige Arbeitsgruppe der Zukunftswerkstatt setzt sich aus Unternehmern, Auslandssüdtirolern und Wirtschaftswissenschaftlern zusammen. Ihre Aufgabe besteht darin, Trends frühzeitig zu erkennen, wünschenswerte und nicht wünschenswerte Entwicklungen aufzuzeigen und konkrete Vorschläge zu erarbeiten. Die Arbeitsweise der „Zukunftswerkstatt Südtirol – Wirtschaft“ erfolgt in Dreierschritten: In der Kritikphase wird ein bestimmtes Thema diskutiert, außerdem werden Probleme und Fragen aufgeworfen. Die Visionsphase hat dann das Ziel, wünschenswerte Szenarien für die lokale Wirtschaft zu entwickeln. Schließlich geht es in der Umsetzungsphase um die Formulierung konkreter Maßnahmen und deren Weiterleitung an den Kammerrat der Handelskammer Bozen, die politischen Entscheidungsträger und die Öffentlichkeit: Die entsprechenden Maßnahmen sind im Kapitel 5 angeführt. Als weiterer Input für die Erstellung der Maßnahmen dienten, neben den Erkenntnissen aus der Unternehmensbefragung, zusätzlich auch Ergebnisse eines von der Handelskammer Bozen organisierten Treffens mit in Südtirol tätigen Unternehmensberatern im Dezember 2011.

### 4.1 Zukunftsfähige Betriebsstruktur

Die Experten betonen grundsätzlich, dass es einen optimalen Mix aus Kleinst-, Mittel- und Großbetrieben braucht. Das Rückgrat einer funktionierenden Marktwirtschaft sind aber nach wie vor (familiengeführte) Kleinbetriebe, welche eine hohe Stabilität und Krisenbeständigkeit garantieren. Häufig handelt es sich bei diesen Kleinbetrieben eher um „Selbständige“ bzw. Freiberufler als um „Unternehmen“ im engeren Sinne: Kennzeichnend dafür sind keine bzw. wenige Mitarbeiter, wenig Ressourcenaufwand bzw. Investitionsbedarf für die Erstellung der betrieblichen Leistung, sowie damit verbunden ein relativ leichter Marktein- und -austritt. Betriebe dieser Art wollen häufig nicht wachsen, weil ihnen Werte wie persönliche Unabhängigkeit oder Flexibilität besonders wichtig sind. Viele Betriebe dieser Art befinden sich häufig auch in einer „Komfortzone“: Alles läuft gut so und alles ist leicht überschaubar.

Die Südtiroler Unternehmenslandschaft ist, verglichen z. B. mit den Nachbarregionen in Deutschland und Österreich, allerdings besonders kleinstrukturiert. Die Experten sind sich einig, dass der Anteil der Kleinstunternehmen in Südtirol derzeit zu hoch ist. Viele Betriebe dieser Art sind unter der verschärften Wettbewerbssituation nicht mehr überlebensfähig und auch mittlere Betriebe geraten immer häufiger unter einem echten Wachstumsdruck. Trotzdem wagen,

beispielsweise im Handwerk, immer noch sehr viele Jungunternehmer den Schritt in die Selbständigkeit. Damit fehlen aber den mittelgroßen Betrieben die Fachkräfte. Außerdem liefern sich die „Jungunternehmer“ einen Preiskampf mit den angestammten Betrieben, so dass beide am Wachstum gehindert werden. Die neuen Betriebe tun sich schwer, innovative Technologien zu finanzieren, während den etablierten Unternehmen die Fachkräfte fehlen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Folge ist, dass es in Südtirol zu viele Kleinstbetriebe gibt, häufig mit mangelhafter Managementkompetenz und geringem Innovationspotential.

Als wichtigste Steuerungsgröße für die Erreichung einer zukunftsfähigeren Betriebsstruktur ist laut Meinung der Experten daher eine stärkere wirtschaftspolitische Berücksichtigung der verschiedenen Phasen eines betrieblichen Lebenszyklus. Insbesondere wird die Gründung eines Betriebes im Verhältnis zu den darauffolgenden Anforderungen in Bezug auf die erfolgreiche Führung eines Betriebes in Südtirol (immer noch) zu stark vereinfacht und zu stark gefördert. Ein erfolgreiches Wachstum wird also nicht im gleichen Maße gefördert und begleitet wie die Gründung. Für Unternehmer von wachsenden Betrieben sind die Herausforderungen beim Umgang mit mehreren Mitarbeitern zu groß und der Übergang von der fachlichen Kompetenz zur Führungskompetenz wird oft nicht erreicht. Die letzte Phase, d. h. die geregelte Schließung eines Unternehmens ist außerdem fast nicht möglich. Zurzeit ist die Hinauszögerung der Schließung bis zum Konkurs die gängigste aber sicher die schlechteste Lösung.

**Fazit:** Um die Südtiroler Betriebsstruktur zu verbessern, plädieren die Experten daher, in Zukunft stärker als bisher den Fokus auf das Wachstum von bestehenden Betrieben zu legen, möglichst qualifizierte Unternehmensgründer zu fördern und Umstieg/Nachfolge/Ausstieg besser zu optimieren.

### 4.2 Wachstum: Treiber und Erfolgsfaktoren

Als wichtigste Maßnahme gilt laut Einschätzung der Experten die Verbesserung der Wachstumschancen für Betriebe. Was aber bedeutet genau „Wachstum“? Zum einen geht es, laut Experten, um eine quantitative Steigerung von Umsatz und Anzahl der Beschäftigten. Wachstum ist aber auch dann möglich, wenn bei gleichbleibendem Umsatz bzw. Mitarbeiterzahl beispielsweise die Effizienz gesteigert wird oder wenn die Produktpalette erweitert wird. Einig sind sich die Experten, dass das qualitative Wachstum immer dem quantitativen Wachstum vorausgehen soll, bzw. sogar vorausgehen muss: Quantitatives Wachstum ist somit immer das Resultat einer qualitativen Verbesserung.

Auf jeden Fall ist eine nach Tätigkeitsbereichen möglichst differenzierte Betrachtung notwendig, um gültige Aussagen zur (optimalen) Betriebsgröße bzw. zum Wachstumsdruck zu treffen: Elektronunternehmen mit fünf Mitarbeitern können beispielsweise bereits gut aufgestellt sein, während Betriebe des Hoch- und

Tiefbaues dieser Größenordnung mit vielen Hindernissen zu kämpfen haben. Kleinstrukturierte holzverarbeitende Unternehmen wie Tischler sind durch ihre Anlagenintensität und die auftragsbezogene Einzelfertigung, welche eine gute maschinelle Ausrüstung erfordert, bei der Auslastung der Maschinen ebenfalls im Nachteil. Für kapitalintensive Betriebe besteht somit häufig ein großer Wachstumsdruck: Die Ausschöpfung von Skalenvorteilen und Produktivitätsgewinnen wird angesichts der verschärften Wettbewerbssituation immer dringlicher. In diesen Fällen gibt es einen echten Wachstumszwang, man hat keine Wahl: Es gilt, den Fixkostenanteil zu reduzieren. Wird die Kapazität und damit die Produktivität nicht erhöht, kann der Betrieb nicht mehr kostenoptimal produzieren; außerdem kann er viele Aufträge, vor allem jene mit einem hohen Volumen, nicht mehr bearbeiten.

Auch in einigen Sektoren des Handels und der Dienstleistungen besteht zum Teil ein Wachstumsdruck. Beispielsweise herrscht im Großhandel generell der Druck, größer zu werden, um der internationalen Konkurrenz gewachsen zu sein. Der Großhandel muss in erster Linie versuchen, ständig neue internationale Märkte zu finden. In Bezug auf das Gastgewerbe sind sich die Experten großteils einig, dass für die Analyse der Betriebsstruktur weniger die Anzahl der Mitarbeiter aussagefähig ist, sondern vielmehr die Sternekategorie, wobei es klarerweise häufig eine starke Korrelation gibt. Beispielsweise sind Kleinstbetriebe kaum in der Lage, über einen 2-Sterne-Standard hinauszukommen. 3-Sterne-Betriebe, welche sich in den vergangenen Jahren auf dem aktuellen Stand der Gästebedürfnisse gehalten haben, stehen dagegen vergleichsweise gut auf dem Markt da. 4-Sterne-Betriebe hatten im letzten Jahrzehnt die große Herausforderung der qualitativen Erweiterung zu meistern (z. B. Wellnessbereich), welche vom Gast in dieser Kategorie erwartet wurde, jedoch die Rendite negativ beeinflusste. Von einem möglichen Ausstieg sind laut Einschätzung der Experten hauptsächlich die 2-Sterne-Betriebe betroffen, sowie jene 3-Sterne-Betriebe, welche sich nicht auf den aktuellen Stand gehalten haben und nicht in der Lage waren, neue Gäste dazuzugewinnen. Häufig gibt es von Seiten der Familienmitglieder auch kein Interesse, den Betrieb weiterzuführen.

Was sind die Erfolgsfaktoren für Wachstum? Eine Hauptidee der Experten ist, dass eine Vielzahl von Faktoren erfüllt sein muss, damit nachhaltiges und erfolgreiches Unternehmenswachstum gelingt. Zum einen ist Wachstum prinzipiell nur möglich, wenn eine entsprechend nachhaltige und konsistente Kundennachfrage und Marktdynamik gegeben ist. Außerdem hängt der Erfolg des Wachstums neben den rein marktlichen und betrieblichen Faktoren auch wesentlich von der Person des Unternehmers ab, der entsprechend mit dem Unternehmen mitwachsen muss. Er ist letztlich verantwortlich für die Vision des Unternehmens, er wählt die Mitarbeiter aus und organisiert die betriebliche Organisation. Viele kleinstrukturierte Unternehmen (z. B. im Handwerk) sind häufig nur verlängerte Werkbanken des Betriebsinhabers, welcher nicht ein „Unternehmer“ ist, sondern „nur“ ein Mitarbeiter.

Im Laufe eines Wachstumsprozesses gibt es allerdings kritische Schwellen, wo die Organisation des Betriebes völlig neu ausgerichtet werden muss. Bereits ab einer Zahl von fünf Mitarbeitern wandelt sich das Anforderungsprofil für den Inhaber vollständig. Gerade für Kleinstunternehmen stellt dieser Wechsel aber für den Inhaber ein großes Problem dar, weil er weder den Willen hat, noch die Voraussetzungen erfüllt, ein Unternehmen zu führen. Nicht zuletzt ist die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Mitarbeitern eine grundlegende Voraussetzung für Wachstum. Der Fachkräftemangel macht sich aber auch in Südtirol immer stärker bemerkbar. Beispielsweise wählen immer weniger junge Leute die Ausbildung der dualen Lehre, womit die Erhaltung der handwerklichen Fähigkeiten immer problematischer wird. Die Personalsuche im Handel wird außerdem dadurch erschwert, dass die Arbeit im Handel eine 6-Tage-Woche bedeutet, während die gesamte Gesellschaft und Jugend auf eine 5-Tage-Arbeitswoche ausgerichtet ist.

Ein Ausweg, dem Wachstumsdruck „auszuweichen“, könnte in einer stärkeren horizontalen und vertikalen Kooperation gesehen werden. Durch Kooperation wachsen Betriebe (idealerweise) automatisch, weil sie auch gegenseitig voneinander lernen und Netzwerke stärken. Allerdings müssen - wie für das erfolgreiche Wachsen - auch viele Faktoren für die erfolgreiche Durchführung von Kooperationen beachtet werden. In manchen Branchen ist der „Leidensdruck“ für viele Kleinstbetriebe anscheinend noch zu gering, um die betriebliche Zusammenarbeit stärker als bisher anzugehen. Dies dürfte sich in Zukunft deutlich ändern. Im Baugewerbe beispielsweise ist die Kooperation in Zukunft für die Errichtung eines gesamten Bauwerkes zu forcieren. Dies ist möglich und wird zurzeit auch bereits praktiziert. Die Kooperation zwischen Betrieben aus denselben Gewerken ist allerdings schwer umsetzbar. Im Gastgewerbe stehen vor allem die 2- bis 3-Sterne-Betriebe vor einem Kooperationsdruck. Insbesondere gilt es, die Synergien zwischen Gastgewerbebetrieben und „branchennahen“ Strukturen (wie z. B. Therme Meran) stärker zu nutzen.

## 5. Zusammenfassung und Maßnahmen der „Zukunftswerkstatt Wirtschaft – Südtirol“

### 5.1 Ausgangslage, Herausforderungen und Visionen

#### **Vor- und Nachteile von kleinen und großen Betrieben**

Die wissenschaftliche Literatur zeigt klar auf, dass es nicht pauschal möglich ist festzustellen, ob nun kleine oder größere Betriebe letztlich produktiver, innovativer oder exportfähiger sind. Beispielsweise wirken in Bezug auf die Produktivität zwei entgegengesetzte Mechanismen, welche sich in Summe aufheben können: Große Betriebe erzielen - vor allem bei kapitalintensiven Produktionsverfahren - klare Skalenvorteile, während die kleineren Betriebe eine höhere Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit aufweisen. Auch bei der Innovationsfähigkeit gibt es keinen klaren „Gewinner“: Große Unternehmen haben klare Vorteile wenn es um die Grundlagenforschung und den technischen Fortschritt geht. Bei der Innovationsintensität je Beschäftigten sind die kleineren Unternehmen dagegen zumindest ebenbürtig. Schließlich gibt es auch keinen klaren Zusammenhang zwischen der Größe und der Exportfähigkeit: Kleinere Unternehmen sind flexibler und können spezifische Ressourcen und Beziehungen gezielter entwickeln, während größere Unternehmen eventuelle Misserfolge in der Exporttätigkeit besser ausgleichen können und über einen umfassenderen Informationspool verfügen. In Bezug auf die effektive Exportintensität gibt es aber keinen Zweifel: Größere Betriebe sind deutlich stärker auf Absatzmärkten außerhalb der Landesgrenze tätig, während kleinere Betriebe vor allem die lokale Nahversorgung übernehmen.

Die repräsentative Erhebung der Südtiroler Unternehmen bestätigt die Erkenntnisse der Literatur. Beispielsweise fühlen sich größere Betriebe im Vorteil in Bezug auf das Ausnutzen von Skalenvorteilen und der Möglichkeit, größere Aufträge bearbeiten zu können, kleinere Betriebe hingegen sehen ihren Wettbewerbsvorteil in einer höheren Flexibilität und geringeren Fixkostenbelastung.

Allerdings schneiden die kleineren Betriebe in einigen Aspekten klar ungünstiger ab: Beispielsweise empfinden sie wichtige Kompetenzen wie die Kooperationsbereitschaft oder die Zeit für Weiterbildung als weniger wichtig bzw. bewerten ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse als deutlich schlechter.

#### **Herausforderungen für die Südtiroler Betriebsstruktur**

Was bedeutet dies nun für die Südtiroler Betriebsstruktur? Es ist klar, dass es einen „ausgewogenen“ Mix von kleinen und großen Betrieben braucht. Eine gut funktionierende Marktwirtschaft braucht Kleinstbetriebe, die für die Nahversorgung zuständig sind und sie braucht mittlere Betriebe und größere Betriebe, welche Skalenvorteile bei kapitalintensiven Produktionen ausnützen und durch den Export externe Kaufkraft von außen in das Land holen. Die Kleinstbetriebe sind nach

wie vor das Rückgrat der Südtiroler Wirtschaft und geben ihr gerade in Krisenzeiten eine große Stabilität. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Unternehmensbefragung und die Einschätzungen der Experten klar auf, dass der Anteil der Kleinstbetriebe in Südtirol (vor allem der EPU) zu hoch ist. Zum einen geben bereits 34% der Betriebe an, dass sie gerne (meist allerdings nur etwas) größer wären. Auf der anderen Seite glauben die Experten, dass der Schritt in die Selbständigkeit in Südtirol immer noch viel stärker gefördert wird als das Wachstum von bereits bestehenden Betrieben: Viele Betriebsinhaber schaffen somit nicht den notwendigen Schritt vom Mitarbeiter zum Unternehmer. Gesamtwirtschaftlich fehlen außerdem die notwendigen Fachkräfte für das Wachstum.

### 5.2 Maßnahmen: Ergebnisse der „Zukunftswerkstatt Südtirol – Wirtschaft“

Aufbauend auf den Erkenntnissen der beiden ersten Treffen der Zukunftswerkstatt und des Unternehmensberatertreffens sowie der Ergebnisse der Erhebung wurden schließlich im dritten letzten Treffen der Zukunftswerkstatt die konkreten Maßnahmen in Bezug auf die Frage nach der optimalen Betriebsstruktur der Südtiroler Wirtschaft ausgearbeitet. Die Maßnahmen wurden dabei - unter Berücksichtigung der Forderung, den gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens zu berücksichtigen - für folgende drei Fragen getrennt zusammengestellt.

- **Einstieg in die Selbständigkeit:** Wie können wir das Ziel ausschließlich qualifizierter Unternehmensgründer erreichen?
- **Wachstum:** Viele Unternehmen in Südtirol müssen/möchten wachsen. Wie kann dieses Wachstum gelingen?
- **Umstieg/Nachfolge/Ausstieg:** Wie gelingt deren Optimierung?

#### 5.2.1 Einstieg in die Selbständigkeit

Wie können wir das Ziel ausschließlich qualifizierter Unternehmensgründer erreichen? Allein schon aus der Tatsache, dass die Hälfte der Personen, welche sich an den Gründerservice der Handelskammer Bozen wenden, arbeitslos sind, zeigt, wie wichtig das Anliegen ist. Selbständig zu werden aus einer Not heraus oder unvorbereitet in eine Unternehmertätigkeit zu starten, sollte vermieden werden. Zumal es kaum noch Zugangsbeschränkungen zur Ausübung selbständiger Tätigkeiten gibt, muss vor allem auf Information und Sensibilisierung gesetzt werden.

#### Erarbeitete Maßnahmen:

- **Unternehmerbewusstsein schaffen:** Bereits in der Schule und in der Ausbildung soll vermittelt werden, was es bedeutet, Unternehmer zu sein. Dadurch kann auch der entsprechende gesellschaftliche Respekt wachsen und auch das Verständnis für ein Scheitern.
- **Qualifizierte Beratung von potentiellen Gründern:** Gründer brauchen nicht nur fachliche sondern vor allem auch persönliche Kompetenzen. Sofern nichtbehebbarer Mängel festgestellt werden, müssen Berater ehrlich sein und solchen

Personen abraten, sich selbständig zu machen.

- **Koordinierte Beratung:** Es gibt mehrere Stellen, wo sich Gründungs-willige beraten lassen können (Handelskammer, Banken, Verbände). Es wäre zu überlegen, ob es nicht nur eine Anlaufstelle geben sollte. Sofern dies nicht möglich ist, sollten sich die einzelnen Stellen zumindest koordinieren. Der erste Schritt wäre hier eine Übersicht über Beratungsstellen, Umfang und Inhalt der Beratungen.
- Da gesetzliche Zugangsbeschränkungen zur Ausübung einer selbständigen Tätigkeit kaum mehr möglich sind, sollten **Schulungen** (zur Bewusstseinsbildung und Stärkung der persönlichen Kompetenzen) gefördert werden. Beispielsweise könnte die Förderung eines Landes an die Jungunternehmer nur dann gewährt werden, wenn jemand auch die entsprechenden Kurse absolviert hat.
- **Gründer begleiten:** Wenn es gelungen ist, möglichst qualifizierte Neugründungen zu schaffen, wäre es wichtig, dass sich diese auch stabilisieren. Die Überlebens-wahrscheinlichkeit könnte gesteigert werden, indem man Gründer auch nach dem Start in die Selbständigkeit einige Jahre weiter beratend begleitet, ihnen eventuell sogar einen Coach (z. B. auch ein pensionierter Unternehmer) zur Seite stellt.
- **Gründertreffs:** Die Probleme vieler Gründer dürften sich ähneln. Eine Plattform bzw. Möglichkeiten zu schaffen, wo sich Gründer treffen und austauschen, könnte eine große Hilfe und Motivation bedeuten (siehe IHK Schwaben).
- **Kommunikation in Unternehmen verbessern:** Es sollte vermieden werden, dass gute Leute aus Unternehmen ausscheren, wenn sie keine Entwicklungsperspektive mehr sehen. Dem kann nur über eine entsprechende Kommunikation und Organisation in bestehenden Unternehmen abgeholfen werden.
- **Gründerstudie:** Um das gesamte Gründerphänomen in Südtirol noch besser zu verstehen und entsprechend besser reagieren zu können, sollte genau analysiert werden, wer sich warum mit welchen Voraussetzungen selbständig macht. Diese Analyse könnte auch beantworten, inwieweit nach einheimischen und „ausländischen“ Gründern in der Beratung oder in den zu ergreifenden Maßnahmen differenziert werden muss.

## 5.2.2 Wachstum

Viele Unternehmen in Südtirol wollen/müssen wachsen. Wie kann nachhaltiges und erfolgreiches Unternehmenswachstum gelingen? Der Erfolg des Wachstums hängt dabei, neben den betrieblichen und externen Faktoren, in entscheidendem Maße vom persönlichen Wachstum des Unternehmers selbst ab.

### Welches sind die Maßnahmen?

- **Professionalität und Entscheidungskraft:** Der Unternehmer muss über betriebswirtschaftliche und kaufmännische Fähigkeiten, Risikobereitschaft und Entschlusskraft verfügen. Ob das Unternehmen wachsen soll, oder nicht, ist

letztlich seine Entscheidung. Dafür braucht es eine solide Vision und Planung: Wo will ich mittel- und langfristig hin? Die Unternehmer müssen vorausschauend agieren und nicht nur reagieren. Eine konkrete Zielsetzung und eine gesunde Unternehmensphilosophie sind entscheidend. Bereits die Gründungsberatung und nachfolgendes Coaching in der Wachstumsphase hilft dabei, die unternehmerischen Voraussetzungen und Fähigkeiten besser abzuklären.

- **Erkennen der Wachstumsschwellen:** Der Unternehmer muss erkennen, dass es bestimmte Wachstumsschwellen gibt, welche eine grundsätzliche betriebliche und persönliche Neuausrichtung verlangen. Beispielsweise muss der Betriebsinhaber bei der Schwelle von 5 Mitarbeitern den Schritt vom mitarbeitenden Arbeiter zum echten Unternehmer durchführen. Seine Hauptaufgabe besteht nunmehr in der Organisation, Planung und Gestaltung des Betriebes.
- **Fokus auf Kernkompetenzen:** Wo liegt das Marktpotential und was sind meine Kernkompetenzen? Welche Nischen eröffnen sich, die Wachstum ermöglichen? Häufig besteht das Problem, dass die Betriebe alles machen wollen. Es liegen zu viele Themen auf dem Tisch. Der Unternehmer muss sich vielmehr auf eigene Kernkompetenzen konzentrieren und nicht dem Anspruch verfallen, in allen Bereichen „top“ zu sein, sonst gelingt Wachstum nicht. Letztlich geht es um die Frage: Wo will ich als Betrieb hin? Es ist nicht sinnvoll, auf jede „Markttendenz“ aufzuspringen.
- **Aktive Partizipation der Mitarbeiter und Delegieren:** Die Mitarbeiter sollen enger an den Unternehmenserfolg beteiligt werden: Bereits durch eine hohe Wertschätzung des Mitarbeiters gelingt eine starke emotionale Bindung an den Betrieb. Bei der Delegation ist es wichtig, neben der reinen Aufgabenbeschreibung auch die Verantwortung und die Kompetenzen in die Hand des Mitarbeiters zu legen. Der „Chef“ muss lernen, dass er nicht alles selber machen kann und dass gute Leute in bestimmten Bereichen sogar besser sind.
- **Akquisition von neuen, kompetenten Mitarbeitern:** Mit einem starken Image ist es für das Unternehmen leichter, gute Mitarbeiter anzuwerben bzw. zu halten. Gut ausgebildete Mitarbeiter bringen neues Wissen und Know-how von außen in das Unternehmen hinein. Während kleinere Betriebe noch stärker auf Innovationsimpulse von außen setzen können, müssen größere Betriebe mit Hilfe von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern eigene Innovationstätigkeiten betreiben.
- **Optimierung der betrieblichen Abläufe und Prozesse:** Abläufe und Prozesse sind nicht starr, sondern müssen sich stets an veränderte Situationen (Engpässe, Großaufträge usw.) anpassen lassen, insbesondere wenn der Betrieb wächst. Beispielsweise ist es wichtig, Verwaltungspersonal aufzubauen. Die Ausgestaltung der Organisation ist somit ein weiterer wichtiger Faktor für erfolgreiches Wachstum.
- **Sicherstellung von genügend Eigenkapital:** Der Mangel an Eigenkapital hemmt Wachstumsprozesse. Es ist wichtig, die Unternehmer bei der Erstellung ihrer Finanzierungs- und Businesspläne noch besser zu unterstützen (z. B. auch durch die Handelskammer).

- **Kooperation:** Sowohl eine vertikale als auch horizontale Kooperation, sowie die Einbindung in Unternehmensnetzwerke kann das Unternehmen beim Wachsen unterstützen.

### 5.2.3 Umstieg/Ausstieg/Nachfolge

Wie gelingt ein optimaler Umstieg oder Ausstieg bzw. eine optimale Nachfolge? Die wesentlichen Ursachen für die Beendigung des Betriebes sind zum einen ein willentlicher Ausstieg über den Verkauf des Unternehmens und Verwendung des Kapitals für weitere unternehmerische Tätigkeiten oder über die Pensionierung und Schließung aufgrund von notwendigem Nachwuchs. Zum anderen können z. B. finanzielle Schwierigkeiten einen Ausstieg erzwingen.

#### Erarbeitete Maßnahmen:

- Alle Ausstiegsursachen bedürfen einer **guten Vorbereitung und Beratung**. Im Gegensatz zur „Gründerberatung“ oder „Einstiegsberatung“ gibt es derzeit in Südtirol noch keine spezifische „Ausstiegsberatung“: 24% der Kunden (260 Personen pro Jahr) der Caritas Schuldnerberatung sind ehemalige Selbständige. Je besser die Einstiegsberatung und Fortbildung desto eher können Überschuldung und notwendige Ausstiege vermieden werden. Die Handelskammer sollte gemeinsam mit anderen Institutionen eine Art „Auffangstelle“ oder „Vermittlerstelle“ für ehemalige Selbständige sein, welche auf dem Arbeitsmarkt mit ihrer Erfahrung dringend benötigt werden.
- Ausstiegshemmnisse sind neben den steuerlichen bzw. finanziellen Gründen (wie z. B. Abfertigung usw.) vor allem psychologischer und in bestimmten Branchen wie dem Gastgewerbe auch raumordnerischer Art.<sup>2</sup> Das sogenannte „Scheitern“ mit einer unternehmerischen Idee gilt in Südtirol nach wie vor als Tabu. Eine sehr viel **positivere Bewertung in der Öffentlichkeit** des eigenen Versuches eine Idee zu realisieren und dabei ein Risiko einzugehen, könnte dazu führen, dass Unternehmer eher den Schritt zur Einstellung der Tätigkeit wagen und nicht übermäßig lange verzögern. Hierbei könnten Erfolgsgeschichten (beim ersten Mal nicht erfolgreich gewesen, beim zweiten Mal sehr wohl) hilfreich sein.

<sup>2</sup> Das grundsätzliche Problem liegt darin, dass z. B. ein gastgewerblicher Betrieb zwar Zweckbestimmungsänderungen (je nach Zone in konventionierte Wohnungen, Privatzimmervermietung, teilweise Handel) vornehmen kann, dies aber im Falle von durchgeführten qualitativen und/oder quantitativen Erweiterungen nur sehr beschränkt möglich ist. Im Falle einer (auch noch so geringen) Erweiterung unterliegt ein Betrieb zunächst einer 20-jährigen Zweckbindung; d. h. in dieser Zeit darf in der entsprechenden Kubatur ausschließlich Gastgewerbe ausgeübt werden. Nach Ablauf dieser 20 Jahre darf der erweiterte Teil in den Bauzonen nur aufgrund eines Gemeinderatsbeschlusses umgewandelt werden. Im landwirtschaftlichen Grün hingegen darf der erweiterte Teil (der Bestand vor Erweiterung kann umgewandelt werden) gar nicht mehr umgewandelt werden und muss somit entweder weiterhin gastgewerblich genutzt und abgebrochen werden. Vor allem letztere Situation bringt viele auf der Kippe stehende Betriebe in Bedrängnis, die ihre Tätigkeit zwar auflassen möchten, aber eben urbanistisch de facto gezwungen werden, weiter zu machen, da es in solchen Situationen kaum potentielle Käufer gibt, die ja auch urbanistisch gleich gebunden wären. Abgesehen davon, drücken derartige Bindungen mangels alternativer Verwendungsmöglichkeiten den Wert dieser Immobilien stark. Diesen Betrieben sollte man hingegen goldene Brücken bauen, damit deren Kubatur anderweitig genutzt werden könnte. Eine Möglichkeit wäre, insbesondere im landwirtschaftlichen Grün, den Gemeinden die Kompetenz übertragen, auch für den erweiterten Teil die Umwandlung zu genehmigen. Anzudenken wäre auch eine Abschaffung des Verbots der Zweckbestimmungsänderung des erweiterten Teils insbesondere im landwirtschaftlichen Grün nach Ablauf der Zweckbindung (konventionierte Wohnungen sollten möglich sein, zumindest aufgrund Beschluss des Gemeinderates).

## Literaturverzeichnis

Audretsch, D. B., Houweling, P., Thurik, A.R. (2000): Firm Survival in the Netherlands. In: Review of Industrial Organization, Bd. 16, S. 1-11.

Bonaccorsi, A. (1992): On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. In: Journal of International Business Studies, 23, S. 605-35.

Beard, D.W. (1981): Corporate-Level-Strategy, Business-Level-Strategy and Firm Performance. In: Academy of Management Journal, 24/4.

Benston, G.J. (1982): Scale Economies in Banking. In: Journal of Money, Credit and Banking, 14, Part I, November.

Caves, R.E. und Porter, M.E. (1997): From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Cotrived Deterrence to New Competition. In: Quarterly Journal of Economics 91, Mai.

Curran, J. und Storey, D. (1993): Small Firms in Urban and Rural Locations. London: Routledge.

Dhawan, R. (2001): Firm Size and Productivity Differential: Theory and Evidence from a Panel of US Firms. In: Journal of Economic Behavior & Organization 44, März.

Europäische Kommission (2003a): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003, betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Amtsblatt der Europäischen Union L124, Brüssel

Europäische Kommission (2003b): Kommission nimmt neue Definition für europäische Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen an, Pressemitteilung IP/03/652 vom 8. Mai 2003, Brüssel

Fiegenbaum, A. (2006): Output Flexibility – A Competitive Advantage for Small Firms. In: Strategic Management Journal, 12/2 November.

Freeman, C. (1995): The National System of Innovation in Historical Perspective. In: Cambridge Journal of Economics.

Gelles, G.M. und Mitchell, D.W. (1996): Returns to Scale And Economies of Scale: Further Observations. In: Journal of Economic Education 27, S. 259-261.

Griliches, Z. und Mairesse, J. (1984): Productivity and R&D at the Firm Level, R&D, Patents and Productivity. University of Chicago Press.

Johanson, J. und Vahlne, J-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitment. In: Journal of International Business Studies, 8, S. 23-32.

Kalleberg, A.L. (2002): Organizing Flexibility: A Flexible Firm in the New Century. BJIR, 39/4.  
Kleinknecht, A. (1989): Firm Size and Innovation. In: Small Business Economics, 1/3, April 3.

- Merz, J. und Paic, P. (2006): Erfolgsfaktoren freiberuflicher Existenzgründungen. Neue mikroökonomische Ergebnisse mit Daten des sozioökonomischen Panels. Lüneburg.
- Moen, O. (1999): The Relationship between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance. In: *International Small Business Journal*, 18, S. 53-72.
- O'Rourke, A.D. (1995): Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm. In: *American Journal of Small Business*, 9: S. 25-9.
- Newman, H.H. (1978): Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship. *This Review* 60, August.
- Ponds, R. (2009): Innovation, Spillovers and University-Industry Collaboration: An Extended Knowledge Function Approach. In: *Journal of Economic Geography*, 10/2, Juli.
- Preisendörfer, P. und Voss T. (1990): Organizational Mortality of Small Firms: The Effect of Entrepreneurial Age and Human Capital. *Organization Studies*, 11.
- Reid, S.D. (1982): The Impact of Size on Export Behavior in Small Firms. In Czinkota, M.R. und Tesar G. (Hsgr.), *Export Management: An International Context*.
- Stoll, H.R. (1983): Transaction costs and the Small Firm Effect. In: *Journal of Financial Economics*, 12/1 Juni.
- Tookey, D. A. (1964): Factors Associated with Success in Exporting. In: *Journal of Management Studies*, 1, S. 48-64.
- Ursic, M.L. und Czinkota, M.R. (1984): An Experience Curve Explanation of Export Expansion. In: *Journal of Business Research*, 12: 159-68.
- Verwaal, E. und Donkers, B. (2001): Firm Size and Export Intensity: A Transaction Costs and Resource-Based Perspective ... *Erim Report Series Research in Management*, 12, S. 1-16.
- Wolf, J.A. und Pett, T.L. (2000): Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance. In: *Journal of Small Business Management*, 38, S. 34-47.
- WIFO - Wirtschaftsforschungsinstitut der Handelskammer Bozen (2006): *Wie innovativ sind Südtirols Unternehmen?* Bozen; Selbstverlag.
- WIFO - Wirtschaftsforschungsinstitut der Handelskammer Bozen (2009): *Südtirols Unternehmen - Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage*. Bozen; Selbstverlag.
- WIFO - Wirtschaftsforschungsinstitut der Handelskammer Bozen (2010): *Wettbewerbsvorteil Innovationsschutz - Einsatz von Patenten und anderen Schutzinstrumenten in Südtiroler Unternehmen*. Bozen; Selbstverlag.
- Wolf, J.A. und Pett, T.L. (2000): Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance. In: *Journal of Small Business Management*, 38, S. 34-47.



### Wir stellen uns vor:

- ⇒ **Auskünfte und Daten im wirtschaftlichen Bereich** an Firmen, Entscheidungsträger, Verbände, Studenten (wir vergeben auch Diplomarbeitsthemen)
- ⇒ **Beiträge und Referate** für Tagungen und Weiterbildungsveranstaltungen zu volkswirtschaftlichen Themen
- ⇒ **Periodische Publikationen:**
  - Bericht zur Wirtschaftslage Südtirols (jährlich)
  - Wirtschaftsbarometer (halbjährlich)
  - Großhandelspreisliste (monatlich)
- ⇒ **Studien:**
  - Marktchancen für Südtiroler Rindfleisch – So gefragt ist einheimische Qualität (2012)
  - Wirtschaftsbarometer – Definitive Ergebnisse 2011 – Prognosen 2012 (2012)
  - Wirtschaftsprofil Südtirol – Ausgabe 2011 (2012)
  - Wirtschaftsbarometer – Vorläufige Ergebnisse 2011 – Ausblick 2012 (2011)
  - Eine wirtschaftlich-soziale und demografische Analyse – Die Gemeinden Südtirols (2011)
  - Wirtschaftsbarometer – Zwischenbilanz 2011 (2011)
  - Lokale Reisebüros: „Wie erreichbar ist Südtirol?“ (2011)
  - Südtiroler Handwerk – Struktur und Entwicklung (2011)
  - Beitrag der Handelskammer Bozen anlässlich der 9. „Giornata dell'economia“ (2011)
  - Wirtschaftsbarometer – Definitive Ergebnisse 2010 – Prognosen 2011 (2011)
  - Südtirol auf dem Weg in die Zukunft – Grundsäulen (2011)
  - Forschung und Entwicklung – Die Sicht der innovativen Unternehmen Südtirols (2011)
  - KlimaHaus: Direkte und indirekte Effekte für Südtirol (2010)
  - Verkehrsinfrastrukturen in Südtirol – Wettbewerbsfaktor für die Wirtschaft (2010)
  - Wirtschaftsbarometer – Vorläufige Ergebnisse 2010 – Ausblick 2011 (2010)
  - Jugend und Wirtschaft – Was die Südtiroler Schüler/innen denken (2010)
  - Unternehmen und Schule – Anregungen zur Südtiroler Bildungslandschaft (2010)
  - Wettbewerbsvorteil Innovationsschutz – Einsatz von Patenten und anderen Schutzinstrumenten in Südtiroler Unternehmen (2010)
  - Wirtschaftsbarometer – Zwischenbilanz 2010 (2010)
  - DFB-Trainingslager in Südtirol. Image und wirtschaftliche Bedeutung (2010)
  - Südtiroler Produkte mit kontrolliertem Qualitäts- oder Herkunftszeichen in der Südtiroler Gastronomie (2010)
  - Wirtschaftsbarometer – Definitive Ergebnisse 2009 – Ausblick 2010 (2010)
  - Zukunft Wirtschaft - Vorschläge der Südtiroler Unternehmer/innen (2009)
  - Einzelhandel wohin? Die Meinung der Südtiroler Bevölkerung (2009)
  - Öffentliche Einnahmen und Ausgaben in Südtirol – Jahre 1996 – 2007 (2009)
  - Immobilienpreise in Südtirol – Gewerbebauten und Wohnungen (2009)
  - Wirtschaftsbarometer – Zwischenbilanz 2009 (2009)
  - Südtirols Unternehmen – Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage (2009)
  - Impulse 2013 – Für eine positive Entwicklung von Wirtschaft und Wohlstand in Südtirol (2009)

Ältere Publikationen finden Sie auf unserer Internetseite, danke!