

«Die vitalen KMU sind Grossen voraus – eine knappe Nasenlänge!»

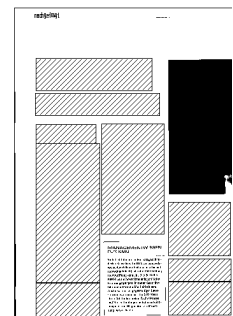
Auch Schweizer KMU werden den globalen Wettbewerb stärker zu spüren bekommen, meint KMU-Experte Urs Fueglistaller. Auf dem Weg vom blossen Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen zum vernünftigen Agieren könnten in Zukunft Kooperationen eine wichtige Rolle spielen.

Sie behaupten gerne, Schweizer KMU hätten die Nase vorn. Worin besteht diese Nasenlänge Vorsprung denn Ihrer Meinung nach?

Bei den erfolgreichen KMU ist es die täglich im ganzen Betrieb praktizierte Haltung «Wir sind zwar schon fast am Anschlag, aber ein wenig mehr geht auch noch». Solche Firmen überzeugen in der Regel durch einen nachhaltigen Umgang mit ihren Ressourcen und einen hohen Grad der Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen.

Wo droht ihnen Gefahr, eins auf die Nase zu bekommen?

Wie die Konkurszahlen 2005 zeigen, sind KMU und deren Unternehmerinnen und Unternehmer stark gefordert. Die Führung eines KMU bedeutet für mich 1. Unternehmertum im harten Umfeld, 2. Tradition, Fairness und Innovation und 3. hohes Verbesserungspotenzial. Eine der Hauptaufgaben von Unternehmern ist es, ständig zu hinterfragen, wo sich ihre schätzenswerten Marktpositionen befinden. Dies ist keine statische Frage, sondern eine, die täglich gestellt werden muss, also vollen Einsatz erfordert. Vor allem Engagement, aber nicht zuletzt auch modernes Management- und Technologiewissen.



Tradition und Innovation – diese beiden Begriffe scheinen nicht recht zueinander zu passen.

Auf den ersten Blick vielleicht. Tradition und Innovation können sich aber sehr wohl ergänzen. Ich kenne Traditionalisten, die sehr innovativ sind. Sie erneuern beispielsweise nicht ständig ihre Produkte, sondern verändern die Art, wie sie sie vermarkten. Das sind Firmen, die ihren eigenen Umgang mit Traditionen und damit auch ihre Unternehmenskultur regelmässig hinterfragen: «Müssen wir unsere Traditionen erneuern, damit sie auch von den jüngeren Generationen im Betrieb gelebt werden?» «In welchen Bereichen investieren wir, um innovativ zu bleiben oder zu werden?» Die Kunst, Tradition, Innovation und Fairness – die ich übrigens auch für sehr wichtig halte – unter einen Hut zu bringen, zeugt von hoher unternehmerischer Kraft. Das sind auch Bereiche, die KMU bewusster bewirtschaften müssten.

Warum betonen Sie die Bedeutung der Fairness?

Was KMU-Unternehmer schon seit Jahrhunderten selbstverständlich praktizieren, wird gegenwärtig von der Forschung der Betriebswirtschaftslehre neu entdeckt: das komplexe Phänomen des fairen Verhaltens. Fairness schafft Vertrauen. Fairness als gelebte Unternehmenskultur bleibt im Gedächtnis unserer Kunden und Mitarbeitenden – also der beiden wichtigsten Partner von KMU-Unternehmern. Wer das Vertrauen seiner Mitarbeitenden oder Kunden nicht hat, kann kaum erfolgreich wirtschaften.

Wo orten Sie das grösste Verbesserungspotenzial?

Nachdem wir ja gesagt haben, dass KMU in vielen Bereichen wirklich gut sind, dür-

fen wir auch feststellen: es werden haufenweise «Sünden» begangen. Ich könnte mir manchmal die Haare raufen, wenn ich sehe, mit welch dummen Fehlern manche KMU ihren gerade erwirtschafteten Erfolg wieder zerstören. Deutlicher Aufholbedarf besteht für mich vorwiegend in drei Berei-

«Die Globalisierung bringt ungeahnte Konkurrenz – durch Vernetzung sichern KMU ihre Position auf dem Markt.»

chen: 1. in der konsequenten Kundenorientierung, 2. in der Nutzung der Ressourcen und 3. in der Positionierung in Netzwerken. KMU müssen sehr schnell und schleunigst lernen, dass der Kundennutzen im Vordergrund stehen muss. Der Kunde nimmt weder technische Lösungen noch tolle Maschinen wahr – die sind inzwischen austauschbar –, sondern, wie auf seine Wünsche und Bedürfnisse eingegangen wird. Findet eine Auseinandersetzung damit statt? Werden individuelle und nützliche Lösungen für ihn entwickelt? Die meisten Unternehmer behaupten natürlich, dies längst schon zu tun. Ich behaupte jeweils kühn und stehe auch dazu: «Ich verbringe einen Tag in Ihrem Unternehmen und zeige Ihnen mindestens zehn krasse Verstösse gegen die Kundenorientierung!»

KMU-Unternehmer sind traditionellerweise Einzelkämpfer. Werden Kooperationen zwischen KMU in Zukunft eine grössere Rolle spielen?

Ich denke, ja. Viele Kleinunternehmen hätten es nötig, mit anderen zu kooperieren. Aber mir scheint, die Hemmschwelle sei dafür noch sehr hoch. Vielleicht steckt dahinter die Angst, die Autonomie zu verlieren – übrigens oft eine trügerische

Autonomie! Vernetzung, auch wenn sie ohne Zweifel eine gewisse Abhängigkeit schafft, bietet Stärke gegenüber neuen und starken Marktakteuren, die in Zukunft stärker in die Schweiz drängen werden. Machen wir uns nichts vor: Die Globalisierung wird bisher ungeahnte Konkurrenz auf den Schweizer Markt bringen. Das bedeutet aber nicht, dass nun alle Kleinen sofort fusionieren müssen...

Sondern?

Unter Netzwerken können verschiedene Arten von Verbindungen verstanden werden. Netzwerke innerhalb von Wertschöpfungsketten, politische Netzwerke, selbst temporäre, zielgerichtete Ad-hoc-Verbindungen unter eigentlichen Konkurrenten, so genannte «Coopetitions». Viele Unternehmer haben ihre Hausaufgaben diesbezüglich sträflich vernachlässigt. Wenn man beobachtet, wie sich andere Marktakteure wie die Grossunternehmen in Industrie- und Dienstleistungssektor, Kundengruppen, öffentliche Institutionen und Behörden, wie sich selbst die Landwirtschaft in den letzten Jahren noch mehr vernetzt hat, ist es höchste Zeit für die meisten KMU, sich in ihren Märkten besser zu vernetzen und dadurch ihre Marktposition zu schützen.

Sollten Schweizer KMU auch verstärkt Chancen im Ausland wahrnehmen?

Ich halte es nicht für sinnvoll, KMU unreflektiert in die Internationalisierung hineinzuhetzen. Wichtiger als eine Internationalisierung um ihrer selbst willen ist es, den mit Bedacht gewählten Aktionsradius mit totalem Einsatz abzudecken. Viele kleine und mittlere Unternehmen sind lokal sehr erfolgreich. Wer den Weg der Internationalisierung wählt, muss ihn mit aller Ambition und Energie verfolgen können – also stark und gesund sein. Der

Weltmarkt ist keine Klinik für angeschlagene KMU.

Interview: Katrin Piazza



PROF. DR. URS FUEGLISTALLER

hat den Lehrstuhl «KMU» an der Universität St. Gallen inne und ist geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Nebst Lehr- und Forschungstätigkeit ist Fueglistaller durch Weiterbildungsengagement, Beratung und VR-Mandate auch auf der Praxisseite eng mit den Herausforderungen und Anliegen der KMU verbunden.

MANAGEMENTWISSEN FÜR KMU

Viele Institutionen bieten massgeschneidertes Know-how für KMU an, beispielsweise das Volkswirtschaftsdepartement (www.kmuinfo.ch) oder die KMU-Stiftung (www.stiftung-kmu.ch). Das St. Galler KMU-Institut (www.kmu.unisg.ch) leitet Erfahrungsgruppen, in denen Geschäftsführer von KMU die Möglichkeit zum Austausch und zu gegenseitiger Unterstützung wahrnehmen. Die SKO bietet ihren Mitgliedern neben Fachreferaten und Kursen für die persönliche Entwicklung auch die Möglichkeit zur Vernetzung (www.sko.ch).