

Ist der KMU-Motor ins Stottern geraten?



KMU gelten in der Schweiz als Motor der Wirtschaft – Agilität und Schnelligkeit zeichnen sie aus. Bild: Ralph Ribi



Bild: pd

Prof. Dr. Urs Fueglistaller,
Geschäftsführender Direktor
KMU-HSG, Universität St. Gallen,
www.kmu.unisg.ch

Urs Fueglistaller, die KMU gelten in der Schweiz als eigentlicher Motor der Wirtschaft. Viele von ihnen sind Zulieferer stark gebeutelter Industriebetriebe. Wie stark ist der KMU-Motor im Umfeld der Krise ins Stottern geraten?

Urs Fueglistaller: Vorab ist festzuhalten, dass der von Ihnen erwähnte Motor ganz viele Teile hat. Die einen sind den grösseren Aggregaten im Motor vorgeschaltet, und so hat es im



Nachgang zu den Rückgängen bei den grossen Industriebetrieben tatsächlich Rückgänge gegeben. Beispiele sind ja bekannt.

Nun muss man aber erstens sagen, dass viele der grossen Aggregate wieder im Begriff sind, stärker anzulaufen und dass die vorgelagerten Aggregate nachziehen. Zweitens, und das scheint mir im Zusammenhang mit «Motor und KMU» eben auch wichtig: Es gibt im Motor zahlreiche Systeme, die mehr oder weniger unabhängig von den Hauptaggregaten funktionieren – und etliche davon sind nur wenig oder gar nicht ins Stottern geraten.

KMU wird nachgesagt, agiler und schneller zu sein als Grossbetriebe mit fest verankerten Strukturen. Wie zeigt sich diese Stärke in der gegenwärtigen Wirtschaftssituation?

Fueglistaller: Agilität und Schnelligkeit wird den KMU nicht nur nachgesagt, sie sind vielmehr eine allgemein anerkannte Tatsache. Natürlich versuchen auch Grossbetriebe, schnell und beweglich zu sein.

Nur eines ist klar: In einem Kleinunternehmen entscheiden weniger Leute. Ein Leader steht vorne hin und wechselt die Richtung – das ist bei einem KMU mit 20 Leuten einfacher

als in einem Grossbetrieb. So gelingt es erfolgreichen KMU eben schneller, sich auf ein verändertes Umfeld einzustellen.

Täuscht der Eindruck, dass KMU derzeit beschäftigungsstabilisierender wirken als Konzerne? Eigentlich würde man erwarten, dass grosse Institutionen als Felsen in der Brandung Sturmböen gegenüber resistenter sind...

Fueglistaller: Bei «Fels in der Brandung» kommt mir nur die Gegenfrage in den Sinn: Fragen Sie einen Kapitän eines Öltankers, wieviel vorher er das Steuer rumreissen muss, bevor sein Schiff reagiert. Anschliessend fragen Sie den Lenker eines kleinen Schnellbootes.

Welche Bedeutung messen Sie dem Denken in Szenarien zu, um so die Weichen für den Aufschwung zu stellen?

Fueglistaller: Das Denken in Szenarien ist ein Steckenpferd von mir, das heisst, ich propagiere es immer wieder. Ein Unternehmer sollte sich dauernd – und ich betone dauernd – fragen: Was kommt als Nächstes auf mich zu, was ist der nächste Wunsch des Kunden, was machen meine Konkurrenten im Moment gerade, wie könnte ich ihnen zuvorkommen, was pas-

siert, wenn mein grösster Kunde abspringt, was ist, wenn mein bester Mitarbeiter das Unternehmen verlässt oder krank wird?

Wer permanent so denkt, wird weniger vom Zufall überrascht. Unterscheiden muss man das Szenarien-Denken von der statischen Planung, denn Sie kennen ja das geflügelte Wort von Dürrenmatt: Je planmässiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer vermag sie der Zufall zu treffen (Dürrenmatt, Pt. 8 von 21 Punkten zu den «Physikern»).

Krisenzeiten sind auch Zeiten struktureller Anpassungen. Gefragt ist Kreativität, um mit weniger Geld noch mehr zu machen. Welches sind die Handlungsspielräume, um gestärkt aus der Krise herauszugehen?

Fueglistaller: Kreativität ist die eine Sache – sie hat meist gar nicht so viel mit Geld zu tun. Handlungsspielräume tun sich aber nur auf, wenn man handelt, statt zu zaudern. Ich weiss, dass das manchmal schwieriger ist als es tönt, aber meist war es im Rückblick leichter und vor allem auch befreiender als man dachte.

Interview: René Güntensperger