



«Wer kriecht, stolpert nicht»

Erfolg kann für Unternehmer verschiedene Gesichter haben manche Firmen entscheiden sich bewusst dazu, klein zu bleiben, sagt Urs Fueglistaller, Professor für kleine und mittlere Unternehmen an der Universität St. Gallen.

Mit Urs Fueglistaller sprachen Philipp Landmark und KasparENZ

Herr Fueglistaller, der Begriff KMU beschreibt die kleine Schreinerei genauso wie recht grosse Industriebetriebe. Was verbindet sie?

Urs Fueglistaller: Ein Unternehmer ist operativ tätig und denkt strategisch. Das ist ein riesiger Unterschied zu grossen Unternehmen, wo das getrennte Funktionen sind. Zweitens führt er von innen. Ein Unternehmer ist Vorbild, er muss hinstehen können, Mut beweisen. Er steht oft allein im Regen. KMU müssen auch gezielt mit ihren Ressourcen umgehen und im richtigen Moment zuschlagen – dauernd zuschlagen können sie nicht. Dazu fehlt ihnen die Kraft.

Sind Unternehmer ein besonderer Menschenschlag?

Unternehmer sagen oft: Der Erfolg, das bin nicht nur ich, das ist meine gesamte Mannschaft. Ein Unternehmer hat eine gewisse Demut. Er kann den Erfolg auch anderen geben. So sehe ich jedenfalls erfolgreiche Unternehmer.

«Unternehmertum heisst zu entscheiden»

Ist das nicht ein Idealbild?

Nein, denn das kann auch negativ sein. Wenn man im Erfolg immer sagt, es seien die anderen, dann glaubt man einem das irgendwann.

Ist der Unternehmer eine Gegenfigur zum Manager, der diese Verantwortung nicht hat?

Ich kenne viele Manager, die sich sehr unternehmerisch verhalten, aber auch Unternehmer, die eher verwalten. Was aber im Manager drin ist und im Unternehmer drin sein muss, ist Entscheiden. Unternehmertum heisst vor allem entscheiden. Ein Unternehmer hat Freude daran.

Die Entscheidung kann falsch sein.

Wer kriecht, stolpert nicht. Ein Unternehmer muss auch stolpern können. Er kommt immer wieder an Grenzen, ein Geschäft geht bachab, die Leute laufen davon. Damit muss man umgehen können.

Kann auch Erfolg gefährlich werden?

Ein Unternehmen kann schnell wachsen, der Unternehmer kommt in einen Erschöpfungszustand. Da müssen Unternehmer aufpassen. Der Erfolg selber kann zum Feind werden: Ein Unternehmer ist erfolgreich, er will immer mehr – doch was vor fünf Jahren ein Erfolgsrezept war, ist es heute schon nicht mehr.

Muss man loslassen können?

Ja, auch das hat mit Demut zu tun. Immer wieder neue Perspektiven einnehmen, sich selber beobachten und in Frage stellen.

Ist ein Unternehmen für einen Unternehmer irgendwann zu gross?

Es hat viel zu tun damit, wie der Un-

ternehmer sich sehen will. Bei einem grösseren Unternehmen hält sich der Unternehmer vielleicht im Hintergrund. Nicolas Hayek war aber ein Gegenbeispiel. Die Swatch Group war ein riesiger Konzern, aber man hat immer nur ihn gesehen.

Muss ein Unternehmen wachsen?

Viele Unternehmen wollen lieber klein bleiben.

Warum?

Weil es dem Unternehmer passt – er fühlt sich so erfolgreicher, glücklicher. Erfolg hat viele Gesichter. Der eine meint Cashflow, ein anderer sagt: «Wenn ich gut schlafen kann.» Manche Familienunternehmen nehmen einige Jahre lang Verluste hin. Sie denken anders als Unternehmen, die jeden Monat schwarze Zahlen wollen. Sie denken in Generationen.

Ist es nur eine persönliche Entscheidung, klein zu bleiben?

Nicht nur. Dass der Unternehmer sagt, er wolle auch noch operativ tätig sein, ist das eine. Das andere sind die Grenzen des Marktes. Irgendwann kann man nicht mehr wachsen.

Ist das Stagnation, oder kann das auch rentabel sein?

Es kann auch eine Strategie sein, kleiner zu werden.

Viele Kleine sind weltweit ganz gross. Wie machen sie das?

Die Arcolor in Waldstatt zum Beispiel ist Weltmarktführer bei Pigmentfarben für Möbel. In der Schweiz ist sie nur wenig bekannt, es gibt die Firmen gar nicht, die diese Farben brauchen. Aber die Arcolor macht nur genau das. Viele Unternehmer konzentrieren sich stark auf ihr Kerngeschäft. Erfolg-



reich sind die, die fragen: Auf welchen Märkten können wir das einsetzen?

«Der Erfolg kann zum Feind der Firma werden»

Wie hält man diese Firmen in der Ostschweiz?

Mit möglichst tiefer administrativer Belastung, nicht einmal in erster Linie mit tiefen Steuern. Dass man Bewilligungen möglichst schlank und schnell erhält. Hier hat der Kanton St. Gallen sehr viel gemacht.

Wie hoch ist der Leidensdruck der KMU aufgrund der Regeldichte?

Relativ hoch. Gerade dort, wo kleine Unternehmer die gleichen Anforderungen zu erfüllen haben wie Grossunternehmen. Bei Mehrwertsteuer-Abrechnungen oder bei Lehrlingen zum Beispiel. Da haben grosse Unternehmen ganze Abteilungen dafür.

Ist die Gesetzgebung zu stark auf die wenigen Grossen ausgerichtet?

Das Problem sind oft Fälle, wo bei einer Firma etwas sehr schief gelaufen ist. Deswegen werden dann Regeln aufgestellt, die für alle gelten. Das be-

lastet.

Warum sind Sie Professor für KMU geworden und nicht Unternehmer?

Ich habe eine Bude. Ich habe zusammen mit zwei Kollegen eine Sanitär-firma.

Ist das der Praxisausgleich?

Das, was ich Hans, dem Spenglermeister, auf dem Dach oben sage, muss ich in einer Sprache sagen, die er versteht. Das ist spannend.

«Es ist gut, bunte Hunde im Betrieb zu haben»

Nutzen Sie Ihre Firma als Testlabor?

Manchmal schon. Eine Forschung ergab einmal, dass erfolgreiche Firmen kundenorientierte Forschung machen. Der Spenglermeister fragte: «Wie soll ich kundenorientierte Forschung machen?» Ich sagte: «Du sitzt auf dem Dach, du hast das ganze Gebäude im Überblick.» So entstand der Gebäudecheck. Neben ihren Aufträgen sollen unsere Leute auch die Gebäudehülle überprüfen – wo könnte

der nächste Schaden entstehen? – und darüber mit dem Kunden reden.

Wird das gerne aufgenommen?

Nicht immer. Manchmal fasst sich jeder an den Kopf. Oben am Institut weiss man genau, wie es funktioniert, dann kommt man zu den Leuten und merkt, dass man das Kind nicht mit dem Bade ausschütten kann. Das musste ich schon lernen.

Unternehmen lernen auch von Ihnen.

Was für Unternehmen machen bei Ihrem Institut Weiterbildungen?

Ich glaube, sich für Weiterbildungen zu interessieren, aber auch für Netzwerke, hat mit dem Abstand zu tun, mit reflektieren. Andere Firmen sagen: Das bringt nichts, das kostet nur.

Findet man in Weiterbildungen und Netzwerken also nur die fitten, die es schon kapiert haben?

Die haben es auch nötig. Sie wären nicht so erfolgreich, wenn sie nicht dort wären.

Warum sollten auch andere kommen?

Wenn einer das Gefühl hat, dass Netzwerke und Weiterbildungen nichts bringen, muss man das akzeptieren. Aber ich bin überzeugt, er bringt es nicht so weit. Man muss auch mal über ganz andere Sachen reden. Ein Unternehmer sollte auch ins Theater gehen, Schauspielern können, Geschichten erzählen. Genauso wie es gut ist, wenn man im Betrieb bunte Hunde hat.

Datum: 08.01.2011

LIECHTENSTEINER
Vaterland

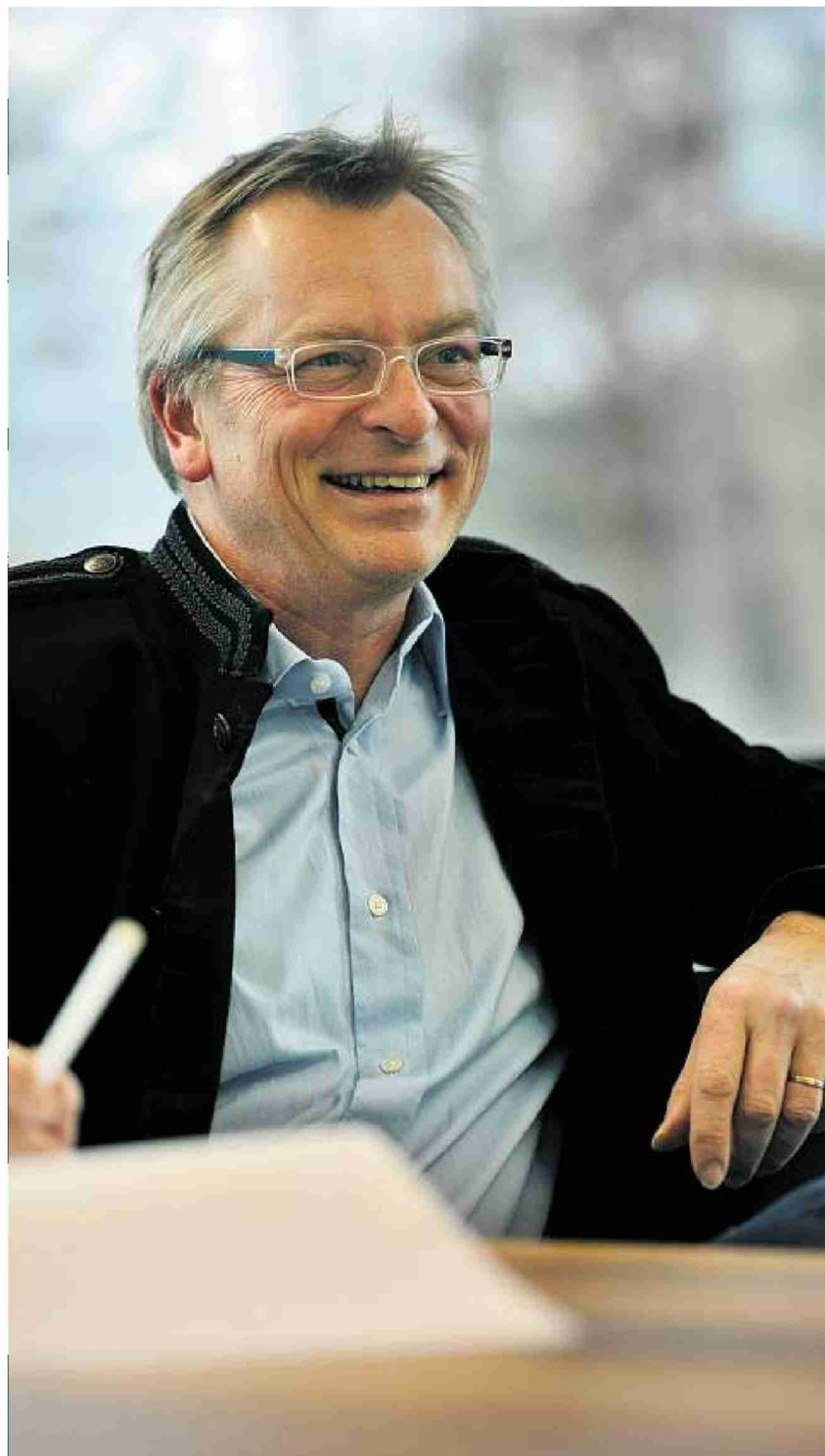
Beilage Wirtschaft regional

Vaduzer Medienhaus
9490 Vaduz/Liechtenstein
00423/ 236 16 16
www.wirtschaftregional.li

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 14'000
Erscheinungsweise: wöchentlich



Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 8
Fläche: 112'640 mm²



Neue Impulse sammeln: «Man muss auch mal über ganz andere Sachen reden», sagt Urs Fueglistaller. Bild Reto Martin

ZUR PERSON

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen existiert seit 1946 an der Universität St. Gallen. Die Standbeine seiner Tätigkeit sind KMU, Unternehmertum und Familienunternehmen. Diesen Themen widmet sich das Institut in Beratung und Weiterbildung für Unternehmen, aber auch in der Lehre und Forschung im Rahmen des Universitätsbetriebs. Urs Fueglistaller ist seit 2002 geschäftsführender Direktor des KMU-Instituts. Er widmet sich besonders dem Themenbereich der Dienstleistungskompetenz. Der 49-jährige Urs Fueglistaller lebt in Herisau, ist verheiratet und Vater zweier erwachsener Kinder.