

# «KMU lassen sich nicht unterkriegen»

Prof. Dr. Urs Fueglistaller anlässlich des Schweizer KMU-Tags zu den Herausforderungen der KMU in einem schwierigen Umfeld

*Das diesjährige Thema des KMU-Tags lautete: «KMU und Kreativität – vom Wert des Querdenkens». Warum sind dies Erfolgsfaktoren für KMU?*

**Urs Fueglistaller:** Wir haben den Titel bewusst wertfrei gewählt, denn wir wollten vom Stellenwert des Querdenkens reden, und das aus möglichst neutraler Sicht. Es wäre falsch, wenn Querdenken und Kreativität einfach per se als «gut» beurteilt würden. Im Gegenteil, es braucht auch in KMU ein gerüttelt Mass an Geradeausdenken. Gefährlich wird es erst, wenn das Geradeausdenken die Überhand gewinnt, und die beiden anderen Tugenden nicht mehr möglich sind. Ich würde also die These vertreten: Ja, Kreativität ist ein Erfolgsfaktor für KMU, und Querdenken fördert die Kreativität.

*Die Wirtschaftsaussichten für Europa, aber auch für die Schweiz sind alles andere als rosig. Am KMU-Tag spüren Sie jeweils auch den Puls der kleinen und mittleren Unternehmen. Wo drückt der Schub?*

**Fueglistaller:** Gesamtschweizerisch ist in der Industrie die Stimmung gedämpft, das zeigen auch die Zahlen der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich.

Die dortigen Experten haben allerdings auch regionale Unterschiede festgestellt: So war die Geschäftslage aller Industriebranchen in der Ostschweiz, der Nordwestschweiz und im Tessin offenbar noch leicht positiv, in den anderen Grossregionen hingegen negativ. An unsere KMU-Tag-Studie 2011 haben über 500 Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungskräfte von KMU ihre momentane Situation (Stand August 2011) punkto Profitabilität, Umsatzwachstum und Marktanteil im ersten halben Jahr als recht positiv eingestuft. Gleichzeitig sehen sie aber auch die steigenden Forderungen der Kunden und den ruinösen Preiswettbewerb als dramatisch an.

Wenn wir andere Branchen betrachten, dann sind es beim Detailhandel zuvorderst die grenznahen Unternehmen, welche die Abwanderung der schweizerischen Kaufkraft ins Ausland am stärksten spüren. Die Umsatzrückgänge im Detailhandel sind mittlerweile aber auch in den anderen Landesteilen ein Thema, wie die Detailhandelsstatistiken zeigen.

Der schwache Euro ist bekannterweise auch im Tourismus eine Herausforderung, auch wenn die Intervention der

Nationalbank eine gewisse Stabilisierung herbeigeführt hat. Die Entwicklungen der europäischen Schuldenstaaten lassen allerdings befürchten, dass der Schweizer Franken noch für längere Zeit stark bleiben wird.

Bei dieser nicht sehr optimistisch stimmenden Lage, gibt es aber auch eine positivere Mikrosicht: Viele der mir bekannten Unternehmerinnen und Unternehmer sehen die allgemeine Entwicklung zwar auch nicht sehr rosig, glauben aber, dass sie mir ihrem eige-



Prof. Dr. Urs Fueglistaller

nen Betrieb einigermaßen unbeschadet durch «die Delle» durchkommen. Sie verlassen sich auf eine quasi unternehmerisch angeborene Zuversicht, die ihnen auch schon früher durch unsichere Zeiten half. Und bezüglich KMU-Tag können wir uns als Institut und Veranstalter auch nicht beklagen: der Anlass war mehr als einen Monat vor seiner Durchführung mit über 1000 angemeldeten Teilnehmerinnen und Teilnehmern bereits ausverkauft. Auch das ist für mich ein Indiz, dass die KMU ihre Zuversicht spielen und sich nicht so einfach unterkriegen lassen.

*Neben all der Krisenstimmung gibt es sicherlich auch KMU, die sich durch Innovationen und kreative Ideen besonders gut im Markt behaupten. Welche positiven Beispiele gibt es dazu aus der Ostschweiz, und was können andere daraus lernen?*

**Fueglistaller:** Da gibt es Dutzende von Beispielen, und es ist immer etwas waghalsig, jetzt einfach jemanden herauszuheben, denn alle hätten es verdient, genannt zu werden.

Darf ich hier einmal Karl Locher nennen? Sein Unternehmen und seine Kreativität bringe ich als Beispiel auch gerne

in den Vorlesungen, da haben die Studierenden ja auch schnell einen Bezug zum Produkt hergestellt. Karl Lochers «Brauerei Locher» hat es früh verstanden, sich mit neuen Ideen von dem sonst doch ziemlich einheitlichen und von grossen Brauereien dominierten Biermarkt abzuheben. Vielen bekannt ist zum Beispiel das Vollmondbier, das nur bei Vollmond gebraut wird und somit eine «esoterische» Note hinzubekommt – auch wenn ich bis jetzt selber noch nicht empirisch feststellen konnte, ob der Vollmond wirklich einen Unterschied macht. Aber auch sein übriges Sortiment hält sich wohlthuend vom sonst üblichen Einheitsbier ab. Er versucht dabei auch nicht, wie die meisten anderen Brauereien auf «Life-Style» à la Corona zu machen und so dem Trend hinterherzulaufen, sondern bleibt bei seiner lokalen Verankerung, sichtbar auch beim ländlichen Erscheinungsbild des Produkts. Nebst dem Produktsortiment ist Karl Locher aber auch noch in anderen Bereichen innovativ: Er investiert viel in Nachhaltigkeit und verpflichtet sich bei myclimate zu einem Ausgleich im CO<sub>2</sub>-Ausstoss. So kann man es auch machen!

*Interview: Marius Hasenböhler*