
 Verlag ORGANISATOR AG
 9001 St. Gallen
 058 /344 93 61
 www.organisator.ch

 Medienart: Print
 Medientyp: Fachpresse
 Auflage: 6'147
 Erscheinungsweise: 10x jährlich

 Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 14
 Fläche: 70'404 mm²

Schwerpunkt

Zum KMU-Tag: Potenziale nutzen auch ohne wachsen zu müssen

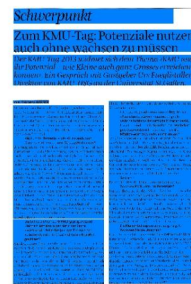
Der KMU-Tag 2013 widmet sich dem Thema «KMU und ihr Potenzial – wie Kleine auch ganz Grosses erreichen können». Ein Gespräch mit Gastgeber Urs Fueglistaller, Direktor von KMU-HSG an der Universität St. Gallen.

VON THOMAS BERNER

Moderiert von Roman Kilchsperger, sprechen u.a. Fitness-Guru Werner Kieser, Olympia-Legende Hans Leutenegger, HSG-Professor Oliver Gassmann, Unternehmer Oliver Reichenstein, die frühere Fussballerin und heutige Autorin Katja Kraus und Erfolgsautor Hermann Scherer. Doch im Zentrum des Anlasses stehen die Unternehmer aus den KMU – und eben deren Potenzial.

KMU und ihr Potenzial – wie Kleine auch ganz Grosses erreichen können: Was steckt dahinter?

Urs Fueglistaller: Da stecken verschiedene Dinge dahinter. Zum einen ist da die Überzeugung, dass gute Unternehmen noch besser sein und noch mehr Erfolg haben können. Dies entspricht einer Grundhaltung, die wir in KMU sehr oft antreffen. Zum anderen lässt sich dies an folgendem Phänomen festhalten: Häufig vor Ferien oder vor Jahresende beobachten wir, dass in kurzer Zeit enorm viel geleistet wird. Da werden Sachen erledigt, für die man sonst viel mehr Zeit einberechnet – und die Qualität leidet nicht einmal darunter. Dies zeigt, dass mit einer positiven Grundhaltung und wenn die Rahmenbedingungen stimmen, sich viel bewegen lässt. Und ein dritter Punkt: Unternehmer sollen auch den Mut haben, mal Nein zu sagen zu Projekten, die zwar spannend tönen aber für die Firma und Mitarbeitenden unverhältnismässig belastend sind. Dies setzt Ressourcen frei, um Neues zu wagen, das auch für das Unternehmen stemmbar ist, oder Bewährtes zu verbessern.



Verlag ORGANISATOR AG
9001 St. Gallen
058 /344 93 61
www.organisator.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 6'147
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 14
Fläche: 70'404 mm²



*«Auch ohne Aufstockung
des Unternehmens ist
mehr Gewinn möglich.»*

Prof. Urs Fueglistaller

**Die Schweiz ist ein stark KMU-geprägtes Land,
Kleinheit liegt also in der Natur der Sache.
Inwiefern wird beim diesjährigen Thema einer
Selbstverständlichkeit (zu) viel Aufmerksamkeit
gewidmet?**

Auf den ersten Blick mag das so erscheinen. Doch auf den zweiten Blick sieht es anders aus. Hier eine Metapher von zwei jungen Fischen im Aquarium: Ein älterer Fisch fragt sie, wie denn das Wasser sei. Die beiden Jungfische sind irritiert und fragen sich: «Was der wohl mit «Wasser» meint?» Ich will damit sagen: An Selbstverständlichkeiten wird oft zu wenig gedacht. Wir stellten in unserer Studie zum KMU-Tag Erstaunliches fest: Ein Grossteil der von uns befragten Unternehmen schätzt, dass in ihrem Unternehmen durchaus zehn Prozent mehr Gewinn möglich wären, unter den aktuell herrschenden – und damit selbstverständlichen – Voraussetzungen.

**Interessant, gerade wenn man an Begriffe wie
«Wachstum», «Gewinnmaximierung» als
wichtige betriebswirtschaftliche Kriterien denkt.
Inwiefern sind denn Unternehmen zu Wachstum
geradezu verdammt – auch wenn sie die
Möglichkeiten dazu nicht einmal nutzen?**

Ich zögere hier etwas mit einer Antwort. Es geht nicht um



Verlag ORGANISATOR AG
9001 St. Gallen
058 / 344 93 61
www.organisator.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 6'147
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 14
Fläche: 70'404 mm²

Wachstum um jeden Preis. Wir fragten die Unternehmen, welches Potenzial bei gleichbleibenden Ressourcen – Mitarbeitende, Technologie, Kapital – drinliegt. Die Antworten zeigen, dass auch ohne Aufstockung der Ressourcen mehr Gewinn möglich ist, weil man das Potenzial besser nutzt. Und dadurch könnte dann weiteres Wachstum erst ausgelöst werden. Es geht nicht darum, dass Unternehmen wachsen müssen, um in der Marktwirtschaft zu bestehen.

Sondern?

Es ist eine Frage der konsequenten Ausnutzung.

Wo sehen KMU denn ihre Potenziale?

Unsere These ist: in den Mitarbeitenden. Überraschenderweise zeigt unsere Befragung aber etwas anderes. An erster Stelle genannt wurden die Prozesse sowie die Kundenkommunikation. Die Mitarbeitenden kommen also nicht an vorderster Stelle. Hier zeigt sich ein Vorteil der KMU: die Nähe des Unternehmers zu den Arbeitsabläufen. Er ist in der Lage, dort sofort Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen, natürlich unter Einbezug der Mitarbeitenden.

Die Kleinen behaupten sich also ganz gut.

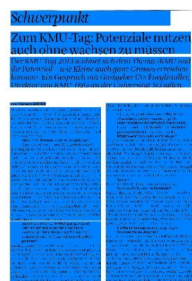
Wo sehen Sie die Ursachen?

In der Schweiz ist jedes zweite Unternehmen ein Kleinunternehmen (0-9 Beschäftigte) im Dienstleistungssektor. Die Schweiz ist ein Land der Kleinunternehmen. KMU sehe ich nicht als das viel zitierte Rückgrat der Wirtschaft. Rückgrat und damit Erfolgsfaktor in der Schweiz sind vielmehr der herrschende Arbeitsfriede, unser Bildungssystem sowie das Mit-Unternehmertum der Mitarbeitenden. Hier sehe ich das eigentliche Rückgrat. Das Bewusstsein der Schweizer Unternehmen, sich gegen die weltweite Konkurrenz wehren zu müssen, steigt zudem. Deshalb ist es sinnvoll, sich den Grossunternehmen anzunähern, um mit ihnen zu wachsen. Das ist eine Frage der Agilität der KMU.

Dem stelle ich eine Aussage eines Kleinunternehmers aus dem Detailhandel gegenüber: «Es wird weitergewurstelt.» Wohl eine falsche Strategie?

Mir gefällt der Ausdruck «wursteln» ganz gut. Ich kann einer solchen Strategie auch viel Positives abgewinnen. Denn viele Unternehmen leben sehr erfolgreich mit kurzfristigen Planungen. Klar lehren wir an unserem Institut die Unternehmen, eine Vision, eine Strategie zu entwickeln. Es heisst aber nicht, dass Unternehmen, die eine Strategie festgeschrieben haben, auch wirklich erfolgreicher sind.

Wie würde eine erfolgreiche «Durchwurstel-Strategie» denn aussehen?



Verlag ORGANISATOR AG
 9001 St. Gallen
 058 /344 93 61
 www.organisator.ch

Medienart: Print
 Medientyp: Fachpresse
 Auflage: 6'147
 Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 14
 Fläche: 70'404 mm²

Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus meinen Italien-Ferien. Ich kenne dort einen Metzger, der meine absolute Lieblingsalami verkauft. Allerdings könnte einem der Appetit durchaus vergehen, wenn man seinen Laden betritt. Doch obwohl in diesem Laden Chaos herrscht, ist der Laden immer voll mit Einheimischen. Da wird geklatscht und getratscht – und am Schluss eingekauft. Dieser «Durchwurstler» von Metzger hat erkannt, wie man den Leuten im Laden Ambiente und gute Produkte anbieten kann: nämlich indem sein Geschäft der Dorftreffpunkt ist und nur nebenbei eine Metzgerei.

Was können die Grossen von den Kleinen lernen?

Denn ohne Grossunternehmen würden viele KMU gar nicht erst existieren.

Die Grossen haben schon lange gemerkt, dass sie KMU gut beobachten müssen. Heute sind viele Grossunternehmen hervorragend aufgestellt, weil sie kleine Einheiten bilden, die in sich wie KMU funktionieren. Falsch wäre es indes, diesen kleinen Einheiten keine eigene Entscheidungskompetenz zu erteilen. Denn der Vorteil kleiner Unternehmen ist ja ihre Agilität. Grossunternehmen können schon mal Mühe damit bekommen, dass sich gerade im B-to-C-Bereich Klein und Klein gerne gesellt. Deshalb tun sie gut daran, auf etwas Lokalkolorit zu setzen. Grosse Detailhandelsketten haben dies inzwischen erkannt und setzen erfolgreich auf «Lädeli-Philosophie».

POTENZIALE ERKENNEN

- > Denken Sie über Ihre Firma nach:
 Was lässt sich optimieren, etwa durch Lean Production, Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses?
- > Nehmen Sie regelmässig eine Aussensicht ein, lassen Sie Ihr Unternehmen auch mal «testen», z.B. durch Mystery-Shopping oder Ähnliches.
- > Seien Sie offen für alle Antworten aus externer Sicht. Stellen Sie sich auch unangenehmen Wahrheiten und ziehen Sie die richtigen Konsequenzen daraus.