

Was alteingesessene Unternehmen auszeichnet

## «Unternehmer brauchen viel Leidenschaft»

Alexander Fust vom Schweizerischen Institut für KMU der Hochschule St. Gallen erklärt, was die Erfolgsfaktoren von langjährigen Unternehmen sind und weshalb viele Neugründungen scheitern.

**Arbeitswelt Aargau:** In diesem Heft porträtieren wir neun alteingesessene Unternehmen, das Älteste ist 189, das Jüngste 50 Jahre alt. Allen gemeinsam ist, dass sie immer noch erfolgreich auf dem Markt bestehen. Was machen sie richtig?

Alexander Fust: Das eine ist sicher das Thema Nachfolge. Alteingesessene Unternehmen haben dieses Thema über Generationen hinweg erfolgreich gelöst. Was ihnen auch gemeinsam ist: Ein Gründer als treibende Kraft, der mit Leidenschaft das Unternehmen aufgebaut hat. Ein Unternehmen muss zudem eine gewisse Zielorientierung haben, es muss wissen, wo es hinwill. Gemäss Studien sind Unternehmen wie auch Personen erfolgreicher, die langfristige Ziele haben. Auch die Branchen verändern sich schnell. Kleinere und mittelgrosse Unternehmen, wie von Ihnen porträtiert, haben den Vorteil, dass sie flexibel sind und schnell entscheiden und handeln können. Erfolgreiche Unternehmen gehen auch immer stark auf die Bedürfnisse der Kunden ein und setzen sie entsprechend um.

### Gibt es «die» Erfolgsfaktoren für ein KMU?

In Kleinstbetrieben ist nicht nur der Geschäftsleiter oder die Geschäftsleiterin sehr wichtig, sondern auch das Team. Für einen Unternehmer ist es das A und O, die richtigen Leute in seinem Team zu haben. In einem grossen Unternehmen sind die Mitarbeitenden auch sehr wichtig, aber das Risiko ist nicht so gross, wenn jemand nicht geeignet für eine Position sein sollte.

### Weshalb existiert fast die Hälfte der neu gegründeten Unternehmen nach den ersten fünf Jahren nicht mehr?

Neugründen ist oft ein Aufbau von Null auf. Die Gründer müssen extrem motiviert sein. Bestenfalls macht das Unternehmen im ersten Jahr schon Umsatz. Gewisse Neugründer müssen aber die ersten



Alexander Fust vom Schweizerischen Institut für KMU: «Nachfolgelösungen und Flexibilität sind wichtig für den Erfolg von KMU.»

zwei bis drei Jahre nur investieren – das braucht einen langen Schnauf und viel Leidenschaft. Manchmal fehlen den Gründern diese Eigenschaften. Es kann aber auch sein, dass der Markt für das Produkt oder die Dienstleistung noch nicht bereit ist oder die Neugründer die Nachfrage überschätzen. Deshalb sollte man möglichst früh mit potenziellen Kunden sprechen und fragen, ob das Produkt einem Bedürfnis entspricht. Hut ab vor allen Gründern: Sie begeben sich auf eine unsichere und lange Reise. Nur wegen des Geldes ohne jegliche Freude an der Tätigkeit sollte sich niemand selbstständig machen.

### Was ist ideal bei Neugründungen?

Wenn man selbst Erfahrung und Kunden mitbringt und den Markt kennt, ist der Erfolg wahrscheinlicher.

### Spielt Glück und Zufall eine Rolle?

Ja, ein Unternehmer kann Pech haben, indem zum Beispiel unerwartet gesetzliche Regulierungen auftauchen, die eine erfolgreiche Produktion verhindern. Man kann mit einer Geschäftsidee auch zu früh oder zu spät dran sein.

### Wie wichtig sind Innovationen für ein Unternehmen?

Produkt- oder Prozessverbesserungen sind wichtig, damit ein Unternehmen morgen noch da ist. Innovationen müssen dem Kunden, der Kundin oder dem Unternehmen aber immer einen Mehrwert bieten und dürfen nie Selbstzweck sein.

### Wie gross ist der Einfluss der Geschäftsführer auf das Unternehmen?

Sehr gross. Häufig ist er auch Eigentümer des Unternehmens und hat eigenes Geld investiert. Er prägt die Kultur, die Struktur und die Strategie eines Betriebs. Wenn das Unternehmen wächst, muss er delegieren, seinen Mitarbeitenden mehr vertrauen und loslassen können.

## «Familienunternehmen können schnell entscheiden und denken oft langfristig.»

### Viele unserer porträtierten Unternehmen sind Familienunternehmen, was sind ihre besonderen Stärken?

Die Inhaber von Familienunternehmen haben meist den Vorteil, dass sie schnell entscheiden können und gemeinsame Werte vertreten. Sie denken oft langfristig und planen, wie sie ihr Unternehmen erfolgreich der nächsten Generation übergeben können.

### Wo liegen ihre Schwachpunkte?

Wenn es Konflikte innerhalb der Familie darüber gibt, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll, dann kann es schwierig werden.

### Was können Unternehmen Ihrer Meinung nach tun, denen der starke Franken zu schaffen macht?

Viele Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren eine Strategie überlegt und sind gewappnet, etwa indem sie Währungsrisiken geschickt verteilen. Andere sind im Moment stark gefordert und es braucht Engagement von allen Seiten, auch von den Mitarbeitenden und weitere Prozessverbesserungen. Eine konsequente Kundenorientierung kann Abhilfe schaffen.

### Wo sehen Sie Lösungen für den Fachkräftemangel, der viele Unternehmen beschäftigt?

Ich bin ein grosser Fan unseres dualen Bildungssystems und finde es sollte weiter gestärkt werden, um für Fachkräfte zu sorgen. Die Branchen müssen weiterhin Werbung machen, um Jugendliche für ihre Berufe zu begeistern.

### Ein Dauerthema ist die administrative Belastung, über die Unternehmen klagen. Wie kann sie eingedämmt werden?

Ich vertrete bei diesem Thema einen empathischen Ansatz. Sollen Mitarbeitende der Verwaltung nicht einmal für eine Woche in ein Unternehmen arbeiten gehen, für das sie zuständig sind? Die Verwaltungen sind aber generell schon weiter als früher. Ich finde, man sollte unbedingt mehr miteinander reden, um Verständnis für die entsprechenden Anliegen der anderen Seite zu erlangen. Hinter einigen Regulierungen stehen Lobbys. Zum Teil sind die Branchen durch ihre Lobbys auch selber schuld an der Bürokratie. Bürokratie betrifft aber auch die Beziehung von Firmen untereinander. Ich kenne Betriebe, die mit ihren Partnern Verträge abschliessen müssen, die so dick wie Telefonbücher sind. Früher genügte ein Handschlag, heute muss man fast einen Juristen beschäftigen, der einem die Verträge erklärt.

Interview: Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

## Unser Interviewpartner

Alexander Fust ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und Projektleiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Er forscht und referiert zu den Themen KMU, kundenbezogene Innovationen, Dienstleistungskompetenz und finanzielle Führung in KMU.