



«Als Arbeitgeber spielen KMU eine wichtige Rolle»

Kleine und mittlere Unternehmen haben bezüglich Kosten, Flexibilität und Qualität unschlagbare Vorteile gegenüber Grossbetrieben, ist Thomas Zellweger, Leiter des Center for Family Business der Universität St.Gallen, überzeugt.

Interview Therese Jäggi/Foto Daniel Ammann

Thomas Zellweger, 34, ist Leiter des Center for Family Business der Universität St.Gallen (www.cfb.unisg.ch). Er ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der HSG und lehrt und forscht im Kontext von Familienunternehmen sowie KMU. Er studierte an der Universität St.Gallen sowie an der Université Catholique de Louvain. Thomas Zellweger lebt in St.Gallen. Er ist verheiratet und hat einen kleinen Sohn.



Context: Es herrscht Krise – wie geht es den KMU?

Thomas Zellweger: Den Firmen, die im Binnenmarkt Schweiz agieren, geht es noch einigermaßen gut. Anders hingegen den Unternehmen, die im Export tätig sind, womöglich in einer Branche, die besonders von der Krise betroffen ist wie beispielsweise die Textil- oder Autoindustrie. Dort ist die Situation sehr schwierig. **Ist zu befürchten, dass sich die Krise auch auf den Binnenmarkt und weitere Branchen ausweiten wird?**

Meiner Meinung nach auf absehbare Zeit nicht. Der Konsum ist nach wie vor erstaunlich stark. Die staatlichen Konjunkturmassnahmen zeigen offenbar Wirkung. Es ist bis jetzt noch kein grosses Kreditkartenunternehmen unter Druck geraten, was zeigt, dass die konsumierten Güter auch bezahlt werden. Der Konsum als Stütze der Wirtschaft wird uns auch dieses Mal über die Runden bringen.

Gilt das auch für die Binnenwirtschaft?

Ja, ich denke schon. Wenn Sie sparen müssen, werden Sie es dort tun, wo es am wenigsten wehtut. Das dürften am ehesten Luxusgüter oder Reisen sein. In Bereichen, die den Lebensstandard nicht direkt einschränken, wird es eine Abschwächung geben. Aber zum Beispiel die Autoverkäufe gehen nicht markant zurück, und es wird sehr viel gebaut. Allenfalls ist im Baubereich eine gewisse Verunsicherung zu spüren, wie lange die Krise noch dauert. Meiner Meinung nach verläuft die Krise wie ein U, und wir sind jetzt unten angelangt. Allerdings ist es branchenabhängig, wie lange diese Phase noch andauert.

Spürt die Baubranche die Probleme nicht einfach etwas später als die restliche Wirtschaft?

Wir stellen fest, dass sehr viele ausführungsfähige Projekte in den Schubladen liegen, wobei offen ist, wie schnell die realisiert werden. Andererseits ist das Zinsniveau so tief wie schon lange nicht mehr, und das dürfte diesem verzögernden Effekt etwas entgegenwirken. Die Projekte sind vorhanden, aber es wird vielleicht

noch etwas länger abgewartet mit der Ausführung, um auf die Preise drücken zu können. Der Wettbewerb wird dadurch stärker, und das wirkt sich auf die Margen und Gewinne der Unternehmen aus.

Grössere negative Überraschungen seitens der KMU sind also nicht mehr zu erwarten?

Ich glaube nicht, weil die KMU anders als früher von dieser Krise nicht so stark betroffen sind. Aktuell trifft es vor allem Grossbetriebe aus zwei Branchen: der Finanz- und der Automobilbranche.

Welche Strategien wenden die Firmen zur Bewältigung der Krise an?

Bei grösseren Firmen ist eine Fokussierung auf Cash festzustellen. Es wird sehr darauf geachtet, wie viel Geld kurzfristig flüssig gemacht werden kann. Man ist darauf bedacht, dass die Kunden rechtzeitig ihre Rechnungen bezahlen und dass man Lieferantenzahlungen hinauschieben kann, zudem wurden und werden Lagerbestände abgebaut. Dann geht es immer auch um die Frage, welches Ausmass von Bankschulden sich eine Firma noch leisten kann. Doch kann man feststellen, dass die Beziehungen der KMU zu den Banken intakt sind.

In letzter Zeit war seitens der KMU aber viel von einer Kreditklemme der Banken die Rede.

Das Problem besteht sicher nicht in dem Ausmass, wie es in den Medien und von gewissen Politikern dargestellt wird. Wenn Sie ein gutes Projekt haben, erhalten Sie Geld von den Banken. Philosophisch gesprochen ist Geld kein knappes Gut. Es ist mehr eine Frage der Verteilung. Als Unternehmer muss ich überzeugend darstellen, dass ich der Richtige bin, der das Geld bekommen soll. Diese Fähigkeit ist heute sehr gefragt. In unseren Kursen zur Finanzierung von KMU legen wir Wert darauf, wie man sich gegenüber einer Bank darstellt, um glaubwürdig zu versichern, einen Kredit innerhalb eines gewissen Zeitrahmens zurückzahlen zu können. Wir zeigen den Unternehmern auch, wie eine Bank funktioniert und wel-

che Fragen sie stellen wird. Mit diesem Wissen und einer guten Geschäftsidee ist es heute nach wie vor möglich, zu Geld zu kommen, und auch zu einem Investitionskredit.

Letztlich aber bestimmen die Banken, ob ein Unternehmen eine Perspektive hat und somit kreditwürdig ist.

Aber die Kriterien sind klar und nachvollziehbar. Ich glaube nicht, dass sich in der Beziehung zwischen Banken und KMU viel verändert hat.

Leiden die KMU unter Liquiditätsproblemen?

Das ist eine alte Frage, die immer dann gestellt wird, wenn es wirtschaftlich schlecht läuft. Allgemein lässt sich sagen, dass vor allem kleine Firmen tatsächlich unter Finanzierungsproblemen leiden. Das ist auch international zu beobachten. In der Krise verschärft sich das bei Firmen, die in einer besonderen Phase sind, weil sie stark wachsen oder im Hinblick auf einen Turnaround entsprechend investiert haben.

Gibt es bei den Banken Unterschiede bezüglich Geschäftsbeziehungen mit KMU?

Es gibt Unterschiede bezüglich der Qualität der Dienstleistungen und der Beziehungen zu den Kunden. Bezüglich Servicequalität hat es bei den Grossbanken absolute Topleute, die man bei den

Regionalbanken so nicht findet. Das muss man den Grossbanken zugutehalten, da wurde und wird hoch professionell gearbeitet. Anders sieht es bei der Qualität der Beziehungen aus. Denn gerade diese Professionalität hat für viele kleinere Unternehmer auch etwas Abschreckendes, weil man unsicher ist, wie die Bank dann mit einem umspringt, wenn es einmal nicht so gut läuft. Darin liegt der Vorteil der Regional- oder Kantonalbanken: Man kann direkt mit den Zuständigen reden und Entscheidungen werden nicht von einer anonymen Kreditabteilung getroffen.

Die Kantonalbanken schwimmen im Geld. Wirkt sich das bei der Kreditvergabe aus?

Ich glaube nicht, dass die Kantonalbanken nun wegen des Geldzuflusses expansiver agieren. Sie sind regional tätig, was ihrer Tätigkeit ohnehin Grenzen setzt, auch dürften die Qualitätskriterien und Kreditrichtlinien nicht so schnell geändert werden.

Banken können also die Finanzierung der KMU weiterhin sicherstellen?

Es gibt ja neben dem Bankkredit auch noch andere Finanzierungsarten, beispielsweise durch die Bürgschaftsgenossenschaften. Diese bieten den KMU vielfältige Möglichkeiten, die noch längst nicht ausgeschöpft sind.

«Bürgschaftsgenossenschaften bieten den KMU vielfältige Möglichkeiten, die noch längst nicht ausgeschöpft sind.»

«Es ist nicht einfach, die richtige Person zu finden, die ein Unternehmen übernehmen will und auch kann.»

Die Limite bei den Bürgschaftsgenossenschaften liegt aber bei 500 000 Franken.

Wenn Sie zwei Millionen Franken brauchen, ist das immerhin ein Viertel. Und die Bank wird dann allenfalls dank der Bürgschaft auch zu einem guten Zinssatz mitmachen.

Gibt es andere KMU-spezifische Probleme oder Eigenheiten?

Oft fehlt es an Wissen über den Markt, um ein Produkt über die Region oder eine Nische mit einigen wenigen Kunden hinaus zu verkaufen. Auch ist ein Bedarf nach Finanzwissen vorhanden, gerade bei Kleinfirmen. Es fehlt oft an Transparenz in der Buchhaltung, um zu erkennen, wo Geld verdient wird und wo Kosten entstehen. Oft fehlt es auch an Wissen über interne Prozessabläufe. Ein Unternehmer mit 20 Mitarbeitenden kann alles im Griff haben, er kann seine Leute führen, kennt seine Kunden und weiss, wie die Produktion läuft. Es fehlt aber ein Szenario für den Fall, dass er ausfällt. An dieser fehlenden internen Organisation krankten viele KMU. Das mag auch damit zusammenhängen, dass KMU-Inhaber meistens über bedeutend mehr Fach- als Managementwissen verfügen.

Die KMU gelten als Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Welche Bedeutung haben sie tatsächlich?

97,2 Prozent der Schweizer Firmen sind KMU. Allein schon von dieser eindrücklichen Zahl lässt sich ihre Bedeutung ableiten. Auch als Arbeitgeber spielen KMU eine wichtige Rolle, sie bieten rund 70 Prozent aller Arbeitsplätze an. Die Grossunternehmen in den wachstumsstärksten Branchen wie Pharma und Finanzdienstleistung ziehen immer auch kleinere innovative Firmen an. Sie tragen damit zum Wachstum bei, das die Schweiz braucht. Das gilt im Übrigen auch für die Finanzbranche, die zwar momentan in einem schlechten Licht dasteht. Es gibt aber gerade auch in dieser Branche sehr viele KMU, die auf gewisse Anlagekategorien spezialisiert sind. Sie werden im Moment in die Heuschreckenecke gestellt, aber

diese Kleinunternehmen mit zum Teil nur zwei oder drei Beschäftigten sind oft sehr innovativ und bringen eine hohe Wertschöpfung. Sie stellen hoch qualifizierte Leute ein, und daran sind auch wir von der Hochschule St. Gallen interessiert.

Ist die Schweiz für KMU attraktiv?

Bezüglich der Steuern ja, auch im internationalen Vergleich steht die Schweiz gut da. Die Steuersituation ist denn auch mit ein Grund, dass Firmen erfolgreich sind und warum Firmen aus dem Ausland ihren Firmensitz hierher verlegen. Die Ansiedlung von KMU ist nach wie vor konstant. Anders sieht es aus mit der administrativen Belastung. Die Bürokratie ist ein Dauerthema. Laut Untersuchungen sind Unternehmer während zwei Tagen pro Monat nur damit beschäftigt, irgendwelche Formalitäten für den Bund zu erledigen. Das hat zugenommen und dieser Trend muss gebremst werden.

KMU sind häufig Familienbetriebe. Viele haben Schwierigkeiten mit der Nachfolge. Aus welchen Gründen?

Unser Institut, das Center for Family Business, ist mitverantwortlich, dass man heute häufiger über Nachfolge redet. Wir sind der Meinung, dass dem Thema in der Vergangenheit zu wenig Beachtung geschenkt worden ist. Es gibt ein paar gesellschaftliche Gründe, die dazu geführt haben, dass eine Geschäftsübergabe heute nicht mehr so selbstverständlich wie früher vor sich geht. Heute findet man familienintern nicht mehr so leicht einen Nachfolger. Das hat einerseits demografische Gründe. Die durchschnittliche Familiengrösse ist abnehmend, allein schon deshalb ist die Anzahl möglicher Nachfolger geringer. Hinzu kommt, dass junge Studienabgänger der Übernahme des elterlichen Betriebs andere Karriereoptionen vorziehen. Sie gehen in die Privatwirtschaft, verdienen besser, tragen weniger Verantwortung und sind nicht auf Jahre hinaus an ein Unternehmen gebunden. All diese Gründe haben dazu geführt, dass es heute immer mehr familienex-

terne Nachfolgen gibt, die aber oft konfliktreich sind.

Warum?

Es ist nicht einfach, die richtige Person zu finden, die ein Unternehmen übernehmen will und auch kann. Bei den Unternehmen fehlt es oft an Vertrauen, Nachsicht oder Grosszügigkeit, wenn der Neue nicht auf Anhieb alles gleich macht wie sie. Es stellen sich Fragen, wie man so eine Ablösung strukturiert. Soll man noch eine Weile zusammen arbeiten? Wenn zwei Gockel am Werk sind, macht das vermutlich nicht viel Sinn. Soll der Übergabende dem Unternehmen noch als Verwaltungsrat oder Berater erhalten bleiben? Es gibt noch sehr wenige Erkenntnisse darüber, wie man das am gescheitesten abwickelt. Man kann das Vorgehen nicht verallgemeinern. Schwierigkeiten gibt es auch bei der Finanzierung. Jungen potentiell Interessierten fehlt oft das Geld, um einen Betrieb übernehmen zu können.

Sind denn KMU, deren Know-how zur Hälfte im Kopf des Chefs steckt, überhaupt übergebbar?

Das ist sicher ein riesiges Problem. Eine Firma zu verkaufen ist ungleich viel komplexer als beispielsweise ein Auto, vor allem wenn verpasst worden ist, einen Nachfolger aufzubauen, oder wenn die finanzielle Situation verworren oder intransparent ist.

Wie viele Arbeitsplätze gehen wegen fehlender Nachfolgeplanung jährlich verloren?

In unserer Untersuchung sind wir von 90 000 Arbeitsplätzen ausgegangen, die pro Jahr in der Schweiz von einer Nachfolgeregelung betroffen sind. Davon wird aber nur ein Bruchteil verschwinden. Wir rechnen, dass davon rund 2000 Arbeitsplätze pro Jahr verloren gehen. Wie gross der Anteil der Personen ist, die schnell wieder eine Stelle finden und wie gross der volkswirtschaftliche Schaden effektiv ist, ist aber sehr schwierig zu schätzen.

Welche Bedeutung haben KMU bezüglich Forschung und Entwicklung?

Wenn man es aufgrund der Anzahl erwerbener Patente beurteilt, spielen KMU keine bedeutende Rolle. Innovationen kommen sehr stark von Grossunternehmen, beispielsweise im Medizinalbereich, aber auch dort gibt es Nischen, wo kleine Firmen höchst innovativ und effizient sind. Ich möchte an dieser Stelle auch mal eine Lanze brechen für Firmen, die man nicht mehr zu den KMU zählt, die aber auch keine klassischen Grossbetriebe sind. Sie sind meist inhabergeführt und absolut top. Über die liest man nie etwas in der Zeitung, weil es schlicht nichts Negatives über sie zu berichten gibt. Sie gehören ganz wesentlich zu den Stützen der schweizerischen Wirtschaft.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Zum Beispiel die Firma Sefar in Heiden. Das ist eine 1830 gegründete Textilfirma, welche heute weltweit führend in der Herstellung von Präzisionsgeweben ist. Sie hat Niederlassungen in 21 Ländern und beschäftigt 2100 Mitarbeitende. Oder die Diethelm Keller Gruppe in Winterthur, ein in der vierten Generation äusserst erfolgreiches Familienunternehmen mit 22 000 Mitarbeitenden.

Wirtschaften inhabergeführte Firmen besser?

Sie sind oft erfolgreicher. Sobald sich die Leute mit ihrem Unternehmen identifizieren, läuft es besser. Koch Industries, eine der grössten Firmen der Welt, gehört zwei Brüdern und ist nicht börsennotiert.

Ist die Schweiz ein guter Boden für Start-up-Unternehmen?

Die Strukturen dafür sind sicher nicht schlecht, doch hat das Unternehmertum in der Schweiz nicht den gleichen Stellenwert wie in anderen Ländern. In den USA beispielsweise liebt man Erfolgsstories wie diejenige von Bill Gates. In der Tendenz sind wir weniger risikofreudig. Wir suchen nicht das «window of opportunity», das heisst: einmal etwas versuchen, dann den Laden nach fünf oder zehn Jahren wieder verkaufen und etwas Neues anfangen. In der Schweiz wird Unternehmertum als Lebensaufgabe aufgefasst.

Wie wird sich die Bedeutung der KMU in Zukunft entwickeln?

Die Zahl der KMU ist seit Jahren konstant. Es stellt sich die Frage, in welchen Bereichen sie eine besonders gute Zukunft haben, und das ist in Branchen, die regional agieren, die Produkte oder Dienstleistungen in einem Umfang anbieten, wo es sich für die Grossen nicht lohnt. KMU haben unschlagbare Vorteile: Sie sind flexibel und wegen ihren schlanken Strukturen kostengünstig. Und sie liefern Qualität, weil Menschen am Werk sind, die dafür geradestehen müssen. Bezüglich Kosten, Flexibilität und Qualität sind KMU sehr gut, und das wird hoffentlich so bleiben.

Therese Jäggi ist Context-Redaktorin.
therese.jaeggi@kvschweiz.ch

Daniel Ammann ist freier Fotograf in St. Gallen
ammann@fotograf.ch

Mitarbeit: Ingo Boltshauser/Thomas Heeb