

«KMU befinden sich an einem unscharfen Wendepunkt»

Schweizer KMU zeigen sich insgesamt in einem robusten Zustand. Doch wie einzelne Ergebnisse zu interpretieren sind, darüber unterhielten wir uns mit Prof. Dr. Urs Fueglistaller, geschäftsführender Direktor des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen.



Prof. Dr. Urs Fueglistaller, geschäftsführender Direktor des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) und Präsident des Patronatskomitees des Schweizer KMU-Tags.

VON THOMAS BERNER

ORGANISATOR Herr Prof. Fueglistaller, Sie sind Mitveranstalter des Schweizer KMU-Tags, der dieses Jahr unter dem Motto «KMU in fragilen Zeiten» steht. Wie fragil sind die Zeiten tatsächlich?

Prof. Fueglistaller: Als wir das Thema gewählt haben, wollten wir bewusst vorausschauend denken. Dabei schien uns der Begriff der Fragilität treffender als z.B. «krisenhaft». Er drückt aus, dass die Unternehmen im Moment sehr aufpassen müssen, was sie tun. Die Fragilität bezieht sich aber nicht nur auf das Umfeld, sondern auch auf das Verhalten der Unternehmen. Viele Unternehmer und Führungskräfte agieren sehr unsicher, weil sie nicht wissen, was die Zukunft bringt. Auch Ihre Untersuchung bringt dies meiner Meinung nach sehr schön zum Ausdruck. Die Unternehmen sind vorsichtig, erfreulicherweise aber mit positivem Vorzeichen.



Sprechen wir also konkreter über unsere Studie. Die befragten Unternehmen sehen die allgemeine Wirtschaftslage leicht optimistisch und schätzen beim Geschäftsgang die Aussichten ebenfalls eher positiv ein.

Interessant ist vor allem der Befund, dass die Unternehmer die allgemeine Wirtschaftslage leicht negativer einschätzen als ihren eigenen Geschäftsgang. Dies deutet darauf hin, dass viele von ihnen offenbar etwas in der Hinterhand haben. Sie spüren, dass es auf dem Markt immer noch Möglichkeiten gibt. Entsprechend bewegen sie sich agil, auch wenn die gegenwärtige Wirtschaftslage alles andere als rosig ist.

Man könnte also davon ausgehen, dass die Talsohle bzw. ein Boden erreicht ist, auf welchem sich wieder aufwärts schreiten lässt?

Das Bild des Bodens scheint mir treffend. Nur: In welchem Zustand ist dieser Boden? Ist er fest? Ist er eher sumpfig, und läuft man Gefahr, darin zu versinken? Wenn man die letzten Monate betrachtet, ist festzustellen, dass man relativ rasch «unten angekommen» ist. Einige Unternehmen mussten Umsatzeinbrüche von 30 bis 40 Prozent innerhalb kürzester Zeit in Kauf nehmen. Aber die Studienergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Unternehmen trotzdem noch Reserven haben, um aktiv in die Zukunft zu schreiten. Oder aber sie haben den Ernst der Lage noch gar nicht erkannt und gehen von einem unrealistischen, also zu positiven Szenario aus.

Dennoch ist die hohe Bereitschaft der KMU für Investitionen auch über das Notwendige hinaus zu beachten. Worauf deutet dieses Ergebnis hin?

Dieses Resultat kann darauf hindeuten, dass bei vielen Unternehmen

noch Reserven vorhanden sind. Und noch selten war Geld so günstig wie heute, die Gelegenheit für Investitionen ist derzeit überaus ideal. Vielleicht stehen wir gerade jetzt an einem Wendepunkt, und man muss die weitere Entwicklung scharf beobachten. Einige Unternehmen beginnen «wie wild» einzukaufen. Dazu gehören auch Übernahmen anderer Firmen. Gemäss Ihrer Studie sind Firmenübernahmen für rund 20 Prozent der Befragten ein Thema – ein Wert, der mich erstaunt hat.

Anscheinend haben viele Unternehmen ein Sensorium für Opportunitäten entwickelt.

Genau. Ein Ostschweizer Unternehmer beispielsweise hat sich überlegt, wie man die Wertschöpfungskette vertiefen kann. Schliesslich kaufte er einen Zulieferer und integrierte ihn in das Unternehmen. Somit sieht man sich für die Zukunft gerüstet. Ich kann mir vorstellen,

«Gemäss Ihrer Studie sind Firmenübernahmen für rund 20 Prozent der Befragten ein Thema – ein Wert, der mich erstaunt hat.»

dass einige Unternehmer jetzt vor heiklen Entscheidungen stehen: Das Geld ist günstig, es gibt Investitionsmöglichkeiten – aber ist der Zeitpunkt für das Unternehmen tatsächlich richtig? Und welche anderen Szenarien werden mit einem Investitionsentscheid verbaut? Wir befinden uns in einer interessanten Phase, an einem «unscharfen Wendepunkt» sozusagen, einem «Tipping Point», um es auf Englisch zu sagen. Dies bezeichnet einen Punkt, an dem kleine Dinge Grosses bewe-

gen können – oder auch nicht.

Die exportorientierten Unternehmen zeigen sich gemäss unserer Umfrage ebenfalls optimistisch. Hat da diese Wende schon stattgefunden?

Dieser Optimismus ist nachvollziehbar. Nehmen wir die Automobilindustrie: Irgendwann sind auch dort die Lagerbestände abgebaut, und die Unternehmen müssen wieder investieren. Dieser Punkt scheint mir jetzt erreicht zu sein. Eine weitere Erklärung für diesen Befund sehe ich darin, dass internationale Unternehmen nicht auf Schweizer Qualität verzichten wollen. Und ein dritter Effekt ist die ungleich schlechtere Lage im Ausland, z.B. in Deutschland. Dort sind mehr Firmen Konkurs gegangen als bei uns. Davon können jetzt Schweizer Unternehmen profitieren, z.B. in Regionen wie dem St.Galler Rheintal, indem sie in die Lücke springen.

Alles in Butter also für die Schweizer Wirtschaft?

Nein, durchaus nicht. Es gibt Indizien, die auf eine nach wie vor angespannte Wirtschaftslage hindeuten. Nehmen wir beispielsweise die Frage nach dem Preisniveau. Die Umfrageergebnisse zeigen deutlich, dass der Preisdruck zunimmt, auch und gerade im Binnenmarkt. 60 Prozent der im Binnenmarkt tätigen Unternehmen beurteilen den Preisdruck in den nächsten zwölf Monaten als eher höher. Die Unternehmen sind also gefordert, Szenarien zu entwickeln, um diesen Druck auffangen zu können, z.B. durch Investitionen in die Produktivität oder in die Weiterbildung von Mitarbeitenden, um deren Effizienz zu steigern. Und da ist sicher auch die Frage nach der Zahlungsmoral. Diese wird in der Studie auch als tendenziell schlechter beur-

«Noch selten war Geld so günstig wie

heute, die Gelegenheit für Investitionen ist derzeit überaus ideal.»

teilt. Man muss also davon ausgehen, dass auch die Verhältnisse zwischen Lieferant und Kunde härter werden.

Lassen Sie uns noch auf einen weiteren Punkt eingehen, nämlich die Berufsausbildung. Unsere Studie zeigt ein eindeutiges Bekenntnis der KMU zur Lehrlingsausbildung. Inwiefern hat sich das Thema Lehrstellenmangel somit fast erledigt oder besteht die Gefahr, dass es plötzlich zu wenige Auszubildende hat?

Eine ähnliche These stellten wir schon vor 15 Jahren auf. Wenn das demografische Manko nicht durch Zuwanderung junger Arbeitskräfte aufgefangen werden kann, dann wird der Kampf um gute Lehrlinge tatsächlich zunehmen. Gewisse Tendenzen dazu sind bereits heute auszumachen. Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, den besten Bewerbenden auf eine Lehrstelle sehr rasch den Zuschlag zu geben, und warten nicht wie früher üblich bis zum 1. November.

Viele Unternehmen, auch KMU, stellen fest, dass es nicht immer einfach ist, spezialisierte Fachleute zu rekrutieren. Insofern kann das Ergebnis bezüglich Lehrlingsausbildung auch dahingehend interpretiert werden, dass Unternehmen auf diesem Weg ihren eigenen beruflichen Nachwuchs sichern.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang eines betonen: Es wäre höchst gefährlich, den Weg des dualen Bildungssystems, wie wir ihn in der Schweiz kennen, zu verlassen – und ich sage dies als Akademiker.

Neuseeland hat die Berufsbildung «akademisiert»: Um z.B. Maurer zu werden, muss man erst ein polytechnisches Studium absolvieren, während dem man sich nach einigen Semestern dann auf das Bauwesen spezialisiert. Die Konsequenz: Kaum jemand schlägt diesen Weg ein, und die Bauunternehmen sind gezwungen, ihre Maurer aus dem Ausland zu importieren, weil es keinen eigenen Nachwuchs mehr gibt. Das Preisniveau im Baugewerbe ist in der Folge stark gestiegen – Sie sehen, es birgt einen ganzen Rattenschwanz an Konsequenzen.

Für jeden Geschäftsführer stellt sich irgendwann die Frage nach der Nachfolge. 26 Prozent der befragten KMU müssen in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge regeln. Sind das nun viele oder bewegt sich dieser Wert in einem «Normalbereich»?

Auf Ihre Frage gibt es verschiedene Antworten. Wenn man von den vier Lebenszyklen einer Firma – Start-up, Wachstum, Reifephase und Rückgang – ausgeht, dann befinden sich jeweils immer 25 Prozent aller Unternehmen in einer dieser Phasen. Also trifft der Wert von 26 Prozent sicher die Realität. Eine andere Gewichtung erhält dieser Wert vor dem Hintergrund, in welcher konjunkturellen Lage diese Unternehmen in den nächsten fünf Jahren ihre Nachfolge regeln müssen. Denn man kann nicht davon ausgehen, dass diese überall und immer gleich erfolgreich sein wird. Unter diesem Aspekt sind 26 Prozent doch ein recht hoher Wert.

Der Wert von 26 Prozent an KMU, welche ihre Nachfolge regeln müssen, liegt nicht weit weg von jenen 20 Prozent an Unternehmen, welche mehr oder weniger laut über Firmenübernahmen nachdenken. Sehen Sie hier einen möglichen Zusammenhang?

Das ist ein interessanter Punkt.

Aber nehmen Sie folgendes Beispiel: In einem Dorf existieren zwei Bäckereien. Eine davon muss infolge Nachfolgeregelung verkauft werden. Versetzen Sie sich in die Lage dieses abtretenden Bäckers: Nun glaube ich kaum, dass Sie Ihr Unternehmen an Ihre Konkurrenz vor Ort verkaufen werden, oder? Im Gegenteil: Sie soll als direkter Konkurrent als Letzte erfahren, dass bei Ihnen eine Nachfolge gesucht wird...

... die Suche nach einem Nachfolger könnte als Schwäche interpretiert werden?

In dem Sinne ja, wenn die Nachfolge nicht durch eine Übergabe an die jüngere Generation geregelt werden kann. Deshalb halte ich die Schnittstelle zwischen den erwähnten 20 Prozent «Übernahmewilligen» und den 26 Prozent mit geplanter Nachfolgeregelung als beobachtenswert. Denn oft muss heute die Nachfolge durch einen Verkauf der Firma geregelt werden. Ich denke, hier wird ein eigener Markt entstehen.

Eine wichtige Frage unserer Studie war auch jene nach Lohnerhöhungen. Wie kommentieren Sie das Ergebnis, dass 44 Prozent nur den Teuerungsausgleich zugestehen und 28 Prozent aber darüber hinausgehen?

Immerhin 14 Prozent sagen zudem, dass sie es noch gar nicht wissen. Und es wurden ja vor allem Geschäftsführer befragt. Ich meine, die Antworten zeigen, dass es auch hier Gewinner und Verlierer gibt. Zu den Gewinnern zählen sicher jene, welche in ihrem Unternehmen bleiben dürfen und dafür auch mit einer Gehaltserhöhung belohnt werden. Andere Unternehmen kommen wohl nicht umhin, ihren Mitarbeitenden die Wertschätzung dergestalt auszudrücken, dass sie ihnen immerhin den Teuerungsausgleich gewähren.

Um die gesamte Umfrage nochmals zusammenzufassen: Die Schweizer KMU sind als Rückgrat der Schweizer Wirtschaft in einem robusten Zustand?

Ich bezeichne die KMU nie als «Rückgrat der Schweizer Wirtschaft». Ich sehe es lieber unter dem Aspekt «Klein und Klein gesellt sich gern» – und dies klappt in der

Schweiz hervorragend. Zudem ist es mehr die Agilität auch in fragilen Zeiten, welche die KMU auszeichnet, dies im Sinne von kurzen Abständen zwischen Kopf, Herz, Hand. Dies ist notwendig, um flexibel agieren, in Szenarien denken zu können. Von dieser Warte aus gesehen stimme ich Ihrer These vollkommen zu. Wenn wir in der Schweiz weiterhin un-

sere Hausaufgaben richtig machen und den bereits erwähnten «Tipping Point» nicht verpassen, dann zählt unser Land sicher zu den Gewinnern der globalen Wirtschaftskrise.

Es dürfte spannend werden, wenn wir im kommenden Jahr diese Umfrage wiederholen. Vielen Dank für Ihre Einschätzungen.

Genugtuung, aber auch Skepsis

Die Studie zeigt: Vieles scheint mit der Schweizer Wirtschaft in Ordnung zu sein, auch ohne milliardenschwere Konjunkturpakete. Was sagen Vertreter aus Wirtschaft und Politik zu unseren Umfrageresultaten? Wir holten einige Meinungen ein.

Lichtblicke in der Talsohle



Dr. Thomas Daum, Direktor Schweizerischer Arbeitgeberverband

Als «Lichtblicke in der Talsohle» kann man die Ergebnisse der KMU-Studie werten. Die Mehrheit der befragten Unternehmungen rechnet in den nächsten zwölf Monaten mit einer leichten Besserung ihrer Geschäftsentwicklung, auch wenn sie einen höheren Preisdruck sowie eine schlechtere Zahlungsmoral ihrer Kunden erwarten. Vor allem aber behalten die Unternehmungen auch unter dem Rezessionsdruck ihre Zukunft im Auge. Das zeigt sich sowohl bei den Beschäftigungsabsichten wie bei den Investitionsplänen. Die Personalbestände sollen mehrheitlich gehalten werden (mehr Ausbau als Abbau!), und weniger als 5% der Befragten sehen sich zum Verzicht auf dringend nötige Anschaffungen gezwungen. Zukunftsorientiert handeln die Unter-

nehmungen auch in der Ausbildung, wenn fast zwei Drittel von ihnen Lehrlinge ausbilden und von diesen 27% im kommenden Jahr noch zusätzliche Lehrstellen schaffen wollen! Insgesamt zeigen die befragten Unternehmungen also in der Rezession eine erfreuliche Widerstandskraft!

Allerdings dürfen wir die Studienergebnisse mit Blick auf den Gang der gesamten Wirtschaft nicht überbewerten, denn die grosse Mehrheit der befragten Unternehmungen ist ausschliesslich (63%) oder vorwiegend (22%) auf dem Binnenmarkt tätig. In der Exportwirtschaft sieht die Lage nach wie vor düsterer aus, und ohne markante Erholung in diesem Bereich ist ein breiter konjunktureller Aufschwung nicht möglich.

KMU wirken als Konjunkturpuffer



Hans-Ulrich Bigler, Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands

Die Ergebnisse dieser Studie decken sich mit den Resultaten des letzten Konjunkturbarometers des Schweizerischen Gewerbeverbandes sgv. Je kleiner ein Unternehmen, desto weniger stark wird es in der Regel von der gegenwärtigen Wirtschaftskrise erfasst. Dies gilt für alle Indikatoren, besonders ausgeprägt für den Umsatz und die Beschäftigung. So haben die Mikro-Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitenden in allen Quartalen bisher per saldo immer noch mehr Arbeitskräfte eingestellt als abgebaut, ganz im Gegensatz zu den Kleinunternehmen und den mittelgrossen Betrieben. Dies zeigt mit aller Deutlichkeit auf: Je kleiner ein Betrieb ist, desto flexibler kann er auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren; die KMU wirken im Auf und Ab der Wirtschaftsentwicklung stabilisierend als Konjunkturpuffer.

Die Antworten bei der Lohnfrage zeigen vor allem eines: Seit Jahren verfolgen die Unternehmen unter Berücksichtigung der von den Gesamtarbeitsverträgen vorgegebenen Rahmenbedingungen eine individuelle Salärpolitik. Diese richtet sich in der Regel nach dem in der konkreten Unternehmung erzielten Erfolg aus.

Als Konsequenz erstaunt es deshalb nicht, dass es sowohl zu Lohn-Nullrunden als auch zu Lohnerhöhungen kommt.

Allen Unkenrufen zum Trotz zeigt die Untersuchung ein weiteres erfreuliches Ergebnis: Der Lehrstellenmarkt ist intakt. Zwei Drittel bilden Lernende aus und über ein Viertel gibt an, im kommenden Jahr voraussichtlich mehr Lehrstellen zu schaffen. Ein herzlicher Dank geht an alle Patrons, die Lehrlinge ausbilden und damit einen wichtigen Beitrag zum Wohlstand unseres Landes leisten.

Unternehmen müssen grosszügiger sein

In der Schweiz machen zwei Drittel der Firmen nach wie vor gute bis befriedigende Geschäfte. Man muss aber damit rechnen, dass die Probleme in der Exportwirtschaft im nächsten Jahr ihre Spuren im Inland hinterlassen werden. Die höhere Arbeitslosigkeit und die schlechter ausgelasteten Kapazitäten werden auf Konsum und Investitionstätigkeit lasten. Die Antworten der Firmen auf die Frage, wie die Geschäftsaussichten fürs kommende Jahr sein werden, sind daher von Optimismus geprägt. Die Erfahrung zeigt zudem, dass Investitionsbudgets rasch gekürzt werden, wenn sich die Lage verschlechtert. Darum kann in unsicheren Zeiten nur schlecht von den Investitionsplänen auf ihre Realisierung geschlossen werden.

Was die Löhne betrifft, müssen die Unternehmen grosszügiger sein, als sie dies gemäss Umfrage vorhaben. Es kann nicht sein, dass nur knapp 30% der Firmen die Reallöhne erhöhen wollen, obwohl die Geschäfte mehrheitlich gut oder befriedigend laufen und die Firmen darüber hinaus annehmen, dass die Belastung der Mitarbeitenden im kommenden Jahr sogar noch steigen wird.



Daniel Lampart, Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Unternehmerische Qualität als entscheidender Faktor



Dr. Kurt Weigelt, Direktor Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell

Die Erfahrungen der IHK St.Gallen-Appenzell decken sich weitgehend mit den Resultaten der KMU-Studie der Zeitschrift «Organisator». Die Unternehmen sehen mit positiveren Erwartungen in die Zukunft: Die Zahl der Unternehmen, die von einer schlechten Geschäftsentwicklung ausgehen, hat in den letzten Wochen abgenommen.

Dabei zeigt sich eine deutliche Kohärenz zwischen Unternehmensgrösse und positiver Geschäftserwartung. So beurteilen kleinere Unternehmen die wirtschaftliche Situation markant besser als die mittleren und grösseren Betriebe. Noch stärker ausgeprägt ist der Unterschied der wirtschaftlichen Lagebeurteilung nach Sektoren, wobei die Dienstleistungsunternehmen in der Summe viel optimistischer gestimmt sind als Betriebe der Industrie und des produzierenden Gewerbes.

Stark gebeutelt von der Wirtschaftskrise sind im Export tätige Unternehmen. Daran ändern nationale und regionale Konjunkturprogramme wenig, da sich deren Aktivitäten an der Nachfrage aus dem Ausland richten. Innerhalb der einzelnen Branchen sind die Befindlichkeiten der Betriebe sehr unterschiedlich. Unternehmerische Qualität wird gerade in diesen schwierigen Zeiten zum alles entscheidenden Faktor für den Erfolg.

Darum ist auch die Frage nach der Lohnentwicklung nur individuell zu beantworten, befreit von irgendwelchen Korsetten, verpasst von Branchenverbänden oder Gewerkschaften. Nur wo erfolgreich gewirtschaftet wird, können Mittel in Löhne und Investitionen fliessen. ■■■■