

Round-Table-Gespräch mit Prof. Dr. Urs Fueglistaller und Prof. Dr. Thierry Volery, KMU-HSG

## Klein- und Mittelunternehmen im Spannungsfeld der Krise

Die Wirtschaftskrise zeigt eine tiefgreifende Wirkung – und zwar auf psychologischer und realwirtschaftlicher Ebene. Problematisch sind dabei die psychologischen Barrieren in den Köpfen der Konsumenten. Darunter leiden der Handel, die Klein- und Mittelunternehmen und speziell die Handwerker. Im Gespräch mit dem «Schweizer Arbeitgeber» beleuchten Prof. Dr. Urs Fueglistaller und Prof. Dr. Thierry Volery von der Universität St. Gallen die «neuen Rahmenbedingungen».

**«Schweizer Arbeitgeber»:** Meine Herren, wie wirkt sich die gegenwärtige Wirtschaftskrise auf die KMU im Allgemeinen aus?

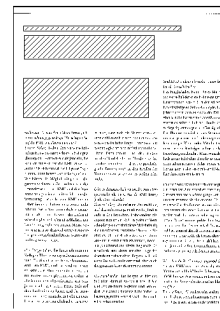
**Thierry Volery:** Neben den realwirtschaftlichen Konsequenzen schätze ich die psychologische Komponente als jene ein, die sich am meisten auf die KMU auswirkt. Stellen Sie sich einmal das folgende Experiment, oder besser Gedankenspiel vor: Wir hätten die Möglichkeit gehabt, die ganzen schlimmen Geschichten von der Finanzkrise vor den KMU und den Konsumenten geheim zu halten. Ich habe die Vermutung, dass sehr viele KMU nie im Leben bemerkt hätten, dass etwas nicht stimmt. Sie hätten vermutlich weitergemacht, als ob nichts wäre, der Lieferant wäre der gleiche Lieferant geblieben, der Kunde der gleiche wie immer. Meine Vermutung ist also, dass viel weniger Auswirkungen stattgefunden hätten, wenn «alle nichts gewusst hätten».

**Urs Fueglistaller:** Da kann ich meinem Kollegen Thierry Volery teilweise zustimmen. Es stimmt sicher für die binnenori-

entierten KMU, und das sind nach wie vor sehr viele. Aber leider ist es eben doch nur ein Gedankenspiel, und wir wollen ja alle immer über alles informiert sein, was ja auch sehr gut ist so. Denn: Sich auf dem Laufenden zu halten und die Informationen in strategische Entscheidungen fließen zu lassen, ist Chefsache. Tatsache ist also, dass sich die Wirtschaftskrise sehr wohl auswirkt und noch auswirken wird – das ist keine Frage –, und zwar auf psychologischer und realwirtschaftlicher Ebene. Dazu kommt – und das ist etwa für den Handel oder für Handwerker besonders bedeutend –, dass die psychologische Barriere auch in den Köpfen der Konsumenten ist, ob wir es wollen oder nicht.

**Gibt es diesbezüglich regionale, branchenspezifische oder die Grösse der KMU betreffende Unterschiede?**

**Thierry Volery:** Die grössten Unterschiede, und das sieht man ja mittlerweile, finden sich in den Branchen. Insbesondere die



exportorientierten KMU in globalen Wertschöpfungsketten sind dieses Mal eindeutig die am stärksten betroffenen Bereiche. Sie sind es, die am direktesten vom «Aderlass» ihrer Kunden mitbekommen, manchmal ganz brutal und direkt. Regionale Unterschiede sind dann nur eine Folge der Branchenstruktur einer Region, will heissen: Wo viele Zulieferer sind, sind auch die grössten Auswirkungen zu spüren.

**Urs Fueglistaller:** Ein Beispiel ist hier das St. Galler Rheintal, wo ich relativ oft bin und Unternehmen begleiten und beraten darf. Der dort zu findende hohe Industrialisierungsgrad hat – für einmal – eben auch seine Schattenseiten.

*Sind KMU tendenziell stärker davon betroffen als Grossbetriebe?*

**Urs Fueglistaller:** Nein. Dieses Mal trifft die Wirtschaftskrise auch die ganz grossen Unternehmen, was z. B. in den wirtschaftlich schwierigeren Zeiten Anfang der 1990er-Jahre nicht in dem Ausmass der Fall war. Aber wir alle haben einen amerikanischen Ausdruck schmerzlich und buchstäblich schlagartig kennen gelernt: «Too big to fail». Das Phänomen wird uns als Steuerzahler noch lange schmerzen. Ich kenne jedenfalls kein einziges Klein- oder Mittelunternehmen, das vom Staat rigorose finanzielle Unterstützung erhalten hat. Mein Wunsch deshalb an die Behörden: Bitte keine zusätzlichen administrativen Belastungen mehr! Gerade jetzt in der Krise müssen KMU einfach funktionieren können.

**Thierry Volery:** Dem kann ich nur beipflichten, denn der Unterschied ist, dass die ganz Grossen nun mehr «Zuneigung» von Bundesbern erfahren als alle anderen. Es ist ja erklärtes Ziel des Bundesrats, nur die wirklich systemrelevanten Akteure stützen zu wollen und alle anderen selbst agieren zu

lassen. Das ist von der politischen Ausrichtung unseres Landes her natürlich nachvollziehbar, ignoriert aber, dass, wenn man es zu Ende denkt, die KMU als Ganzes durchaus «systemrelevant» sind. Bern zählt hier aber nur jedes einzelne Unternehmen, nicht mehrere zusammen, als System an sich.

*Wie sehen die Re-/Finanzierungsmöglichkeiten der KMU aus – existiert die Kreditklemme tatsächlich? In der Schweiz gehen die Meinungen auseinander, in Deutschland deuten die Zahlen des Ifo-Instituts klar darauf hin.*

**Thierry Volery:** Aktuellere oder andere Zahlen als die aus Bern liegen uns auch nicht vor. Diese sagen ja, dass nicht wirklich eine Kreditklemme vorliegt, dass aber – verständlicherweise – die Banken vorsichtig sind. Aber das waren sie, Stichwort «Basel II», auch vor der Krise. Aber auch ich würde es nicht auf mein persönliches Kreditprofil zurückführen, wenn mir ein Kredit verweigert würde. Ich würde es auch auf die Bank zurückführen bzw. der Kreditklemme die Schuld geben.

**Urs Fueglistaller:** Andererseits muss man sagen, dass jetzt die Banken gefordert sind. Und die Nationalbank hat ihre Ausleihungssätze nicht einfach so auf sehr tiefem Niveau gehalten. Für mich sollte das Signal an die Banken klar sein: Sie sollten jetzt auch Gelder weitergeben, die sie günstig refinanzieren können.

**Thierry Volery:** Genau meine Meinung, und um nochmals auf «systemrelevante Unternehmen» und konkret auf den Fall UBS zurückzukommen: Wenn der Bund hier als Helfer in der Not zur Seite stand, dann kann es nicht sein, dass diese Hilfe am Ende im Sand verläuft. Das wäre fatal.

*Wie beurteilen Sie die Unternehmensführung in KMU – gerade auch im Vergleich zu Grossfirmen: Kann man Unterschiede erkennen?*

**Thierry Volery:** Ja natürlich gibt es die, und dazu muss man nicht eine Entrepreneurship-Professur innehaben, um das festzustellen. Es genügt, einmal in einem grossen und einmal in einem kleinen Betrieb gearbeitet zu haben. Grossunternehmen sind in der Führung meist einfach professioneller unterwegs, sie haben Systeme auch bei der Führung installiert, die in KMU weniger oder gar nicht bekannt sein. Das ist aber notwendig, denn mit jedem zusätzlichen Mitarbeitenden steigt die Kompliziertheit (um jetzt nicht Komplexität zu sagen) der Aufgabe, da bieten sich professionelle Systeme einfach mehr an. Umgekehrt sind KMU also einfacher zu führen, und so werden sie auch oft geführt: Die einen sprechen hier von einer «einfachen Führung», die anderen sehen darin eine «hemdsärmelige Führung».

**Urs Fueglistaller:** Es wäre falsch, die Grossunternehmen als die Bösen und die KMU als die Guten – weil sympathisch klein – einzuteilen. Thierry Volery hat es ja bereits gesagt: Ein Grossunternehmen ist einfach ungleich schwerer zu führen als ein kleiner Betrieb. Das liegt in der Natur der Sache, und weniger am Können oder Goodwill bei der Unternehmensführung. Wir sehen es ja nur schon an unserer Universität: Thierry Volery und ich führen ein relativ kleines Institut, wir kennen jede «Nase» selbstverständlich persönlich, alle Prozesse sind einfach, alle Leute befinden sich auf einem Stockwerk, unsere Leistungen sind überschau- und führbar. Wenn ich mir hingegen vorstelle, zwei Dutzend solcher Institute (so viele hat es ungefähr an der HSG) führen zu müssen, da wäre das viel schwieriger.

Was aber sicher ein grosser Unterschied bleiben wird, ist die Leitung eines Unternehmens durch Inhaber oder durch einen angestellten «Manager». Ich möchte einem angestellten Manager auf keinen Fall schlechte Absichten unterstellen – als Institutsleiter bin ich ja selbst auch einer –, aber es ist doch einfach etwas anderes, wenn man auf komplett eigenes Risiko, mit dem eigenen Portemonnaie arbeitet und mitunter sein ganzes Vermögen riskiert, als wenn das maximale Risiko der Verlust des Postens ist. Letzteres will ich nicht verarmen, aber ein «mentaler» Unterschied bleibt einfach bestehen.

*Können Grossfirmen als Folge dieser aktuellen Krise etwas von KMU lernen – wenn ja, was?*

**Urs Fueglistaller:** Sie können von den KMU lernen, was sie schon immer hätten lernen können: Bescheiden bleiben, auch wenn man erfolgreich unterwegs ist. Sie haben es ja jetzt kürzlich gesehen am Beispiel von Porsche in Deutschland: Da hat ein Manager mit einem Turnaround einen Supererfolg gehabt, und es fällt ihm – statt sich einfach zu freuen – nichts Besseres ein, als sich zudem noch das Mutterunternehmen einverleiben zu wollen. Ehrlich gesagt habe ich nicht recht verstanden, dass man als bestverdienender Manager des Landes auch dann noch nicht den Hals voll genug bekommen kann. Entschuldigen Sie diese etwas kruden Ausdrücke, aber manchmal kann ich mich nicht mehr zurückhalten. Ich bin vielleicht von zu Hause aus schon so erzogen, und vielleicht ist es ein Fehler, wenn man immer möglichst bescheiden zu bleiben versucht, dennoch bleibe ich dabei, und es ist mir auch wohler so.

*Stichwort Talentknappheit: Sind KMU im*



Urs Fueglistaller: «Mein Wunsch deshalb an die Behörden: Bitte keine zusätzlichen administrativen Belastungen mehr! Gerade jetzt in der Krise müssen KMU einfach funktionieren können.»

**Moment noch mit einem Fachkräftemangel konfrontiert, oder trifft das Gegenteil zu, d. h. müssen sie qualifizierte Angestellte entlassen und verlieren damit Know-how?**

**Thierry Volery:** Talente sind immer knapp, in guten wie in schlechten Zeiten, aber Sie sagen es bereits in der Frage. Der vor Kurzem noch beklagte Mangel ist kleiner geworden. Nur schon wegen der einfachen Tatsache, dass es sich Angestellte heute zweimal überlegen, ihren Job leichtfertig zu wechseln. Hier verhalten sie sich dann eben oft auch so, wie Urs Fueglistaller es für den Unternehmer angetönt hat: Es ist eine gewisse Bescheidenheit spürbar. Falsch wäre es hingegen, jetzt ohne Not qualifizierte Angestellte zu entlassen. Und seien wir ehrlich: Machen tut das ja wirklich nur jemand, der nicht anders kann. Gerade die Schweizer Unternehmer wissen um ihr Personal.

**Urs Fueglistaller:** Da kommt hinzu, dass wir auch einen «Qualifizierten-Druck» aus den benachbarten Ländern feststellen können. Wir bekommen ja heute mittlerweile fast von selbst sehr gut qualifizierte Leute aus Deutschland.

**Was empfehlen Sie KMU in der jetzigen, wirtschaftlich schwierigen Zeit – wie können sie diese überstehen?**

**Thierry Volery:** Aus ganz pragmatischer Sicht ist es jetzt wichtig – noch mehr als in besseren Zeiten – sich aufmerksam auf bestimmte Basistugenden jedes Unternehmens zu konzentrieren: Bin ich liquiditätsmässig «sauber» unterwegs, stimmen meine Dienstleistungen aktuell mit den Bedürfnissen auf dem Markt überein, habe ich die richtigen Leute, gibt es Dinge, die wir nicht mehr machen müssen, gibt es Dinge, die wir neu machen sollten? Das sind ja an sich Selbstverständlichkeiten, würde man meinen, aber jetzt sind sie noch wichtiger als sonst.

**Urs Fueglistaller:** Was es dazu braucht, ist Ausdauer und – bitte entschuldigen Sie diese vielleicht etwas naive Ausdrucksweise – Zuversicht! Und dann ganz logisch die Fragen systematisch klären: Wie kann ich mehr Umsatz generieren und wo lassen sich Kosten senken?

**Die Nachfolgeproblematik war längere Zeit fast ein Dauerthema. Wie steht es aktuell um sie – hat sie sich entschärft?**

**Urs Fueglistaller:** Die Unternehmensnachfolge war schon vor 20 und 30 Jahren ein grosses Thema. Wir hatten damals die ersten Kurse dazu angeboten, und die waren der grosse Renner. Wohl weil wir zu den ersten gehörten, die nicht nur davon sprachen, sondern auch Lösungen anbaten.

ten.

Aber natürlich wollen Sie wissen, was sich in letzter Zeit auf dem Gebiet getan hat. Vor Kurzem haben wir eine Nachfolgestudie durchführen können. Sie hat gezeigt, dass sich – im Vergleich zu 2005, wo wir bereits eine vergleichbare Studie machen konnten – die Bedeutung der Nachfolgefrage in diesen 4 Jahren nochmals einen «Zacken» zugelegt hat. Bei der ersten Studie im Jahr 2005 sagten noch 18,5%, dass sich die Frage in den nächsten 5 Jahren stelle, heute sind es bereits 25,9%. Was sich – übrigens zu unserer Überraschung – verändert hat, war die Bedeutung der familienexternen Nachfolge, also dass nicht mehr automatisch ein familieninterner Nachfolger gefunden wird, sondern jemand von aussen zum Zug kommt. Gleich geblieben ist hingegen, dass bei der Nachfolge Geld alleine nicht das Hauptthema ist, da sind auch ganz andere Motivationen und Hintergründe mit im Spiel.<sup>(\*)</sup>

**Thierry Volery:** Sie fragten ja nach «Entschärfung», und ja, da kann man tatsächlich davon sprechen. Noch vor ein paar Jahren war die «indirekte Teilliquidation» ein grosses Thema. Diese hat, auch wenn sie nur einen relativ kleinen Teil aller Nachfolgefälle potenziell gefährdete, immerhin allgemein eine Unsicherheit ausgelöst. Die Übergeber und Nachfolger müssen aus steuerlicher Sicht mit Konsequenzen rechnen. Durch die – für Schweizer Verhältnisse – sehr schnelle Reaktion der eidgenössischen Räte wurde die diesbezügliche Situation eindeutig entschärft. Das war ein schönes Beispiel einer wirklich KMU-orientierten Politik.

*Etwas zynisch gefragt: Wird die Nachfolgeproblematik durch die Krise etwas entschärft,*



Thierry Volery: «Talente sind immer knapp, in guten wie in schlechten Zeiten. Doch ist der vor Kurzem noch beklagte Mangel kleiner geworden.»

*weil es zu Zusammenschlüssen, Übernahmen oder gar zu Konkursen kommt?*

**Urs Fueglistaller:** Diesen engen Zusammenhang würde ich jetzt nicht herstellen wollen, bei der Nachfolge geht es ja im Normalfall doch mehr um Einzelfälle, die individuell und mehr oder weniger unabhängig von der Krise zu sehen sind. Dass aber Umstrukturierungen per se schlecht sein müssen, ist natürlich falsch.

**Thierry Volery:** Als gelernter Volkswirt kann ich dem beipflichten: Der österreichische Ökonom Joseph A. Schumpeter wird ja in letzter Zeit viel zitiert. Von ihm stammt auch das Konstrukt der «schöpferischen Zerstörung», die Idee, dass durch die ständige Innovation (und damit auch Zerstörung von Dagewesenem) wirtschaftliche Entwicklung erst möglich ist. So gesehen können also Konkurse, gesamtwirtschaftlich gesehen, durchaus ihre gute Seite

haben, so bedauerlich sie im Einzelfall sein mögen. Ich weiss, das klingt jetzt ein bisschen abgehoben, aber wenn man es sich nüchtern überlegt, hat die Idee ihre Berechtigung. ■

*Gesprächsleitung:  
Roland P. Poschung*

[www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)  
[www.kmu-tag.ch](http://www.kmu-tag.ch)



#### Die Gesprächspartner (v. l. n. r.)

##### **Prof. Dr. Urs Fueglistaller**

Der Gesprächspartner studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und promovierte 1993 an der TU Cottbus zum Dr. rer. pol. 2001 folgte die Habilitation an der Universität St. Gallen. Heute ist er Extraordinarius für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung von KMU an der Universität St. Gallen, geschäftsführender Direktor am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) sowie Präsident des Beirats am Center for Family Business der Universität St. Gallen. Prof. Dr. Urs Fueglistaller lehrt und forscht in den Themengebieten KMU, Dienstleistungskompetenz sowie im Bereich Innovation und Tradition mittelständischer Unternehmen.

##### **Prof. Dr. Thierry Volery**

Der Gesprächspartner studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und promovierte 1996 an der Universität Fribourg zum Dr. rer. pol. 2001 folgte die Habilitation in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Lyon. Heute ist er ausserordentlicher Professor für Unternehmensführung und Entrepreneurship an der Universität St. Gallen, Direktor des Intensivstudiums KMU und des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Prof. Dr. Thierry Volery lehrt und forscht in den Themengebieten Entrepreneurship, KMU und Family Business.

Bilder: Roland P. Poschung