

Neue Stärke aus alten Tugenden



Die Schweizer KMU – sie sind da, wenn wir sie brauchen. Von verantwortungslosen und geldgierigen Geldhändlern in die Krise geritten, haben sie sich darin als Puffer bewährt. Dank alten Tugenden wie (Selbst-)Vertrauen, Besonnenheit und Stetigkeit schaffen sie in einer sich immer schneller drehenden Welt langfristige Werte.

Von Urs Fueglistaller*

Wenn am Anfang des Jahres jeweils die Wirtschaftsauskunfteien ihre Zahlen und Statistiken über die Firmenkonkurse melden, freuen wir uns, wenn es weniger sind als in der Vorperiode. Oder wir bekommen ein klammes Gefühl, wenn es mehr sind als zuvor. Im Jahr 2009 war das nicht anders: Die Meldungen sprachen von

einem «Konkurssturm» und von einem «Firmenpleiten-Rekordjahr» und «erstmalig in der Wirtschaftsgeschichte der Schweiz wird ein Wert von über 5'000 Firmenkonkursen erreicht» – wir erschrecken.

Erst bei näherem Hinsehen allerdings sieht der genaue Leser, dass im gleichen Zeitraum über 35'000 Firmen neu gegründet wurden (bei einem Bestand von gut 320'000 Betrieben). Dies ist zwar auch etwas weniger als in den beiden Jahren zuvor, aber immer noch deutlich mehr als in allen Jahren von 2000 bis 2006.

Nun kann man verstehen, dass Wirtschaftsauskunfteien in erster Linie daran interessiert sind, welche Firmen möglicherweise nicht in der Lage sein werden, ihre Rechnungen zu zahlen. Dennoch zeigt das Beispiel nur allzu deutlich, wie wir normalerweise die Wirtschaft in unseren Köpfen wahrnehmen: Wir reagieren vor allem auf spektakuläre Zeichen, den Normalfall hingegen übersehen wir. Ganz ähnlich funktioniert die Wahrnehmung unseres eigenen Körpers: Wenn ein Teilsystem nicht ganz richtig funktioniert, konzentrieren wir uns voll und ganz auf dieses Thema – den im Übrigen normal funktionierenden Körper vernachlässigen wir. Dieser von der Natur vorgesehene Schutzmechanismus macht Sinn, keine Frage. Aber er verstellt den Sinn fürs Ganze, wenn wir uns die Wirtschaft, und insbesondere die Schweizer KMU-Wirtschaft ansehen.

*Prof. Dr. Urs Fueglistaller ist geschäftsleitender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen und KMU-Professor an der Universität St. Gallen (HSG)

Vielfältige Welt der KMU

Den Leserinnen und Lesern des Jahresberichts des Schweizerischen Gewerbeverbands muss ich die Zahlen bestimmt nicht wiederholen: KMU machen in der Schweiz den Hauptteil aller Unternehmen aus; sie beschäftigen den Grossteil der Mitarbeiter in der Schweiz (bekanntlich auch in praktisch allen entwickelten Ländern der Welt). Und dennoch werden sie – zumindest in einer breiteren Öffentlichkeit – nur wenig oder dann schemenhaft als eben die (scheinbar) homogene Gruppe der «KMU» wahrgenommen. Dabei zeigt allein schon ein Blick auf die Liste der dem sgV angeschlossenen Verbände, dass die KMU-Welt alles andere als einheitlich daherkommt. Die Heterogenität einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft zeigt sich hier an einem konkreten und sehr anschaulichen Beispiel. Hier also kommt der «Puffer KMU» ins Spiel – doch zuerst noch zur «Krise.»

Wie war das genau mit dieser Krise, diesem Umkehrpunkt in einer kritischen Situation? Genau genommen sind wir in die grösste konjunkturelle Krise seit den 1930er-Jahren hineingekommen, weil ziemlich verantwortungslose und geldgierige Geldhändler das internationale Finanzsystem für ihre eigenen Zwecke (und nur dafür) ausgenutzt haben. Es wurden – getrieben von überzogenen Renditevorstellungen – Gelder ausgeliehen an Leute, denen man mit gesundem Menschenverstand

kein Geld hätte ausleihen dürfen. Als dieses Kreditkartenhaus zusammenbrach, mussten einige dahinterstehende Finanzhäuser ihre Segel streichen, oder bei anderen – im immerhin noch günstigeren Fall – ihre Bewertungen ganz massiv herunterfahren, was bei einer knapp kalkulierten Reservepolitik das Überleben der Finanzinstitute gefährdete und teilweise sogar das Eingreifen des Staates erforderte. Die Finanzkrise wiederum löste eine weltweite wirtschaftliche Verunsicherung aus. Das war einer der Hauptgründe, der zu den weltweiten Nachfragerückgängen führte. Und an dieser Stelle kommen nun also die KMU als Puffer ins Spiel.

KMU – sie sind da, wenn wir sie brauchen

Vor allem jene KMU, die Zulieferanten für grosse Unternehmen waren, bekamen einen nicht selbstverschuldeten Nachfragerückgang am meisten und am schmerzlichsten zu spüren, mit Umsatzrückgängen in teilweise zweistelligen Bereichen. Diese Unternehmen waren die grossen Leidtragenden der Krise. Einige von ihnen haben sich glücklicherweise in der Zwischenzeit wieder erholen können. Doch nicht alle Unternehmen in der Schweiz sind Zulieferbetriebe für grössere Unternehmen. Im Gegenteil, nur wenige sind es. Die meisten sind in lokalen Märkten mit lokalen Zulieferern und Kunden aus der Region tätig, so etwa das Bauhaupt- und das Bauausbaugewerbe oder die klassischen Gewerbe des Handwerks und der Ernährung. Aber auch von den Vertretern anderer Produktions- und Dienstleistungsbranchen sind nur die wenigsten direkte Zulieferer von internationalen Grossunternehmen. Sie tun ihre Dienste im kleineren, bescheideneren Rahmen, sind vielfach binnenorientiert und nur relativ wenig abhängig von internationalen Entwicklungen (der Tourismus ist da eine Ausnahme).

Und genau dieses Netzwerk aus kleinen/mittleren funktionierenden Unternehmen macht den Puffer aus: Diese KMU tragen Sorge dafür, dass wir gemütlich, komfortabel und geschützt wohnen. Sie sind da, wenn wir Hunger und Durst haben, sie helfen anderen Unternehmen bei Dingen, die jene nicht selber tun möchten oder können. Mit anderen Worten: Sie versorgen die Volkswirtschaft mit den einem Grossteil der Leistungen und Gütern des täglichen Gebrauchs.

Diese überraschend kleinmaschige Wirtschaftswelt hat sich in Jahrzehnten, wenn nicht in Jahrhunderten langsam und (eben!) stetig entwickelt. Diese Entwicklung wäre nicht möglich gewesen, wenn nicht ein paar grundlegende und langfristige Werte und Eigenheiten durch die Jahre erhalten geblieben wären.

Das tun, was man gut tun kann

Nicht von ungefähr kommt ein oft benutztes Sprichwort aus einem sehr alten Gewerbe, aus dem Schuhhandwerk nämlich: «Schuster bleib bei Deinen Leisten». Ein Professor für Betriebswirtschaft würde vielleicht sagen «Konzentriere Dich auf Deine Kernkompetenzen». Gemeint ist aber immer dasselbe: Es bewährt sich, vor allem das zu tun, was man gut kann. Das heisst nicht, dass man nichts Neues ausprobieren soll; nur soll man es mit Besonnenheit und Bedacht tun – und mit dem nötigen Glauben an die eigenen Fähigkeiten.

Ein zweiter Wert ist das zwischenmenschliche Vertrauen: Es ist nicht nur Ausgangspunkt jeder privaten Beziehung, sondern spielt auch in der Wirtschaft eine ungeheuer grosse Rolle. Man kann noch so clever sein und noch so gute Produkte haben: Wenn der Kunde dem Unternehmen oder dem Unternehmen nicht vertraut, nützt alles nichts.

Und ein dritter Kernwert ist – auch wenn das sehr altmodisch klingen mag – der Glaube an die Tradition

und Langsamkeit (sic!). Auch wenn wir über eine sich immer schneller drehende Welt reden und fast nicht glauben können, wie schnell sie sich doch verändert – der dahinter agierende Mensch ist doch immer noch derselbe, macht dieselben Fehler, hat mehr oder weniger die gleichen Tugenden und entwickelt sich nicht so schnell wie die Gerätepalette eines Handyherstellers. Das bedeutet gleichzeitig, dass sich in den Grundwerten nicht so schnell alles ändert, und dass es bestimmte Dinge gibt, die in ihren Grundzügen auch noch in 100 Jahren so sein werden, wie sie es heute sind.

Diese drei von den KMU ganz besonders verkörperten Faktoren – die Besonnenheit auf die eigenen Kernkompetenzen, das zwischenmenschliche Vertrauen zwischen den Wirtschaftsakteuren und der Glaube an die Stetigkeit – sind es, die unsere Volkswirtschaft stark gemacht haben und sie nicht so leicht ins Wanken bringen.

Die Welt der KMU