

## «Es wird nur reagiert, nicht agiert»

*Trotz Unsicherheit klagen die wenigsten KMU über die wirtschaftliche Zukunft. Dies zeigen jedenfalls die Umfrageresultate. Wir unterhielten uns dazu mit Armin Baumann, CEO von KMU SWISS AG, einer Vernetzungsplattform für KMU.*

VON THOMAS BERNER

Gegenüber dem Vorjahr hat der Optimismus von Schweizer KMU nur wenig nachgelassen. Gleichwohl drohen vor allem der Exportwirtschaft neue Unsicherheitsfaktoren: Die Folgen eines Brexit sind nicht abzusehen, die US-Wirtschaftspolitik ist ebenfalls unberechenbarer geworden und die Beziehung zwischen der Schweiz und der EU muss womöglich neu gestaltet werden. Doch was die wirklichen Sorgen und Nöte von KMU sind, wollten wir von Armin Baumann wissen. Mit seinen Veranstaltungen bewegt er sich nahe am Puls der KMU.

**Herr Baumann, wie beurteilen Sie derzeit die wirtschaftliche Stimmung innerhalb der KMU-Swiss-Mitglieder ganz allgemein? Welche «Sorgen und Nöte» hören Sie am meisten?**

**Armin Baumann:** Was man bei allen KMU spürt, ist eine gewisse Unsicherheit. Man erwähnt die Immobilienblase, Frankenstärke, drohende Handelskriege usw. Aber dennoch ist die Grundstimmung positiv, man spricht von leichtem Wachstum, verfällt aber nicht in Euphorie.

**Dann sind also Krisen mehr «herbeigeschrieben» als wirklich existierend?**

Es ist schon so, dass z.B. über die drohende Immobilienblase viel geschrieben und diskutiert wird. Das ist aber der wirtschaftlichen Entwicklung alles andere als förderlich. Und was heisst denn Wachstum überhaupt? Man kann eben nicht davon ausgehen, dass dieses grenzenlos ist.

**Wie sehen Sie dies in den Umfrageergebnissen bestätigt?**

Wenn man die Beantwortung der Frage nach der Entwicklung des Geschäftsgangs anschaut: Erfreulich ist, dass in Summe rund 87,5 Prozent der Umfrageteilnehmer grundsätzlich positiv gestimmt sind.

**Gibt es ein Ergebnis, das Sie besonders erstaunt?**

Sie haben gefragt: «Was könnte die Grundstimmung am ehesten negativ beeinflussen?» Als häufigste Antwort genannt wurde «Kostendruck». Da muss ich schon sagen: Aber hallo? Kosten- und Margendruck ist ja normal! Wer damit nicht umgehen kann, macht seine Hausaufgaben nicht richtig. Oder mehr als 21 Prozent nennen «sinkende Kundentreue» als Grund. Wer solches schreibt, dem muss ich vorwerfen, dass er an seinem eigenen Marketing zweifelt.

**Das klingt nun recht happig...**

Schauen Sie: Ein grosses Problem aller Unternehmen, egal welcher Grösse, ist, dass immer nur reagiert wird. Es wird zu wenig agiert. Wer aber vorausdenkt und proaktiv handelt, ist auf kommende Krisen besser vorbereitet. Und wer es schafft, Klumpenrisiken zu vermeiden, der kann auch verkraften, wenn mal ein Kunde abspringt. Aber nur schon dies dürfte gar nicht erst passieren, wenn man seine Kunden bestens bedient.

**Sprechen wir über Auswege: «Organisatorische Veränderungen» und «Erschliessen von neuen Geschäftsmodellen» sind da die häufigsten Antworten. Eher gesagt als getan?**

Unternehmen erkennen, dass sie sich verändern müssen. Das ist sicher positiv. Aber häufig wird eben trotzdem nichts getan – wie schon gesagt: Lieber wird reagiert als agiert. Zu den weiteren Punkten ist zu sagen: Besser qualifizierte Fachkräfte sind sicher eine gute Sache, aber wer so antwortet, gibt unerschwerlich zu, dass er nicht die richtigen Leute beschäftigt. Oder besseren Zugang zu neuen Finanzierungsquellen: Es gibt viele, sehr wohlhabende Personen in der Schweiz, die interessiert daran sind, ihr Geld zu investieren – gerade wegen der Negativzinsen, die ihre Vermögen bedrohen. Auf diese Leute gilt es zuzugehen, da kriegen Sie mehr als bei Banken.

**26,7 Prozent sehen die zu vielen Regulierungen als Störfaktor. Also doch nicht so schlimm?**

*«Unternehmen erkennen, dass sie sich verändern müssen.»*

**Armin Baumann**



Aus meiner eigenen Erfahrung als Unternehmer sage ich: Ich muss viel zu viel Zeit damit verbringen, Behördenkram zu erledigen. Da teile ich die Meinung, dass dies nichts zu unternehmerischem Erfolg beiträgt. Wer sind denn die eigentlichen Sozialisten im Land? Das sind die Unternehmer! Sie sind es, die Arbeitsplätze schaffen. Die politische Linke hingegen, vertreten durch Gewerkschaften, machen den Unternehmen hingegen Vorschriften, die schlicht nichts mit der Realität zu tun haben. Ich darf z.B. Studierende, die ich im Nebenjob beschäftige, nicht länger als 10 bis 12 Stunden arbeiten lassen, habe aber Projekte, die vielleicht in 15 Stunden erledigt werden können. Auch wenn die betreffenden Leute bereit wären, auch mal länger zu arbeiten, muss ich den Block in 7 und 8 Stunden aufteilen. Da wünsche ich mir vom Gesetzgeber mehr Flexibilität und mehr Realitätsbezug.

#### Wie bewerten Sie das Investitionsverhalten der Umfrageteilnehmer?

Differenziert. Am meisten investieren wollen KMU in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Das ist sicher richtig, aber bevor man weiterbildet, muss man auch die internen Prozesse überdenken, damit auch in die richtige Weiterbildung investiert werden kann. Oder der Bereich Marketing und Vertrieb: Das geht einher mit Investitionen in die IT. Wer mehr Prozesse automatisieren kann, schafft sich mehr freie Kapazitäten, die er für den Ausbau von Marketing und Vertrieb nutzen kann.

#### Wie erklären Sie sich die gegenüber dem Vorjahr angestiegene Bereitschaft, ins betriebliche Gesundheitsmanagement zu investieren? Sehen Sie dies als Folge davon, dass die Sensibilisierung auf Themen wie Burnout oder psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz zugenommen hat?

Durchaus. Ich denke, die mediale Bearbeitung dieser Themen spielt da sicher eine wichtige Rolle. Aber wenn ich nochmals das Gesamtbild der Umfrageergebnisse betrachte: Man muss jetzt, in guten Zeiten, investieren, um auf die Zukunft, die man halt nicht vorhersehen kann, vorbereitet zu sein.

#### Ein Thema unserer Umfrage war auch der Fachkräftemangel. Wie interpretieren Sie die Antworten der Umfrageteilnehmer (siehe vorangehende Seite)?

Sehr positiv finde ich das Bekenntnis der Unternehmen, auch ü50-Jährige einstellen zu wollen. Viele dieser Generation sind offen, flexibel und wollen noch etwas bewegen. Auch die Kooperation mit Fachhochschulen oder Universitäten ist ein gutes Mittel: Für Projekte lassen sich gut Studierende engagieren und daraus können sich dann auch feste Anstellungen ergeben.

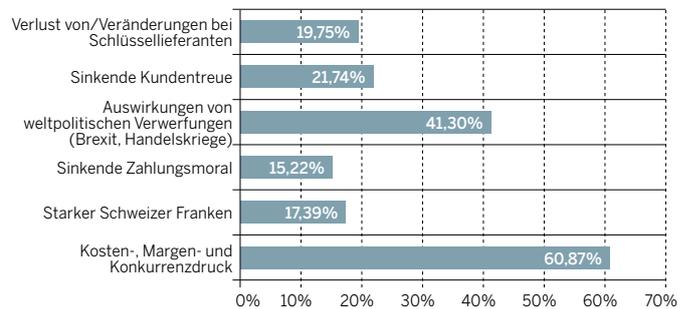
#### Aber hat man da als KMU gegenüber Grossunternehmen, die mit «Trainee-Programmen» auftrumpfen, nicht ungleich schlechtere Karten?

Das ist dann eben eine Frage des Employer Brandings. Aber wenn auch andere Anreize stimmen, gewinnt man nicht nur Fachkräfte, sondern hält sie auch. Dass man ein positives Arbeitsumfeld schafft und den Mitarbeitenden mit Wertschätzung begegnet, sollte aber eigentlich selbstverständlich sein.

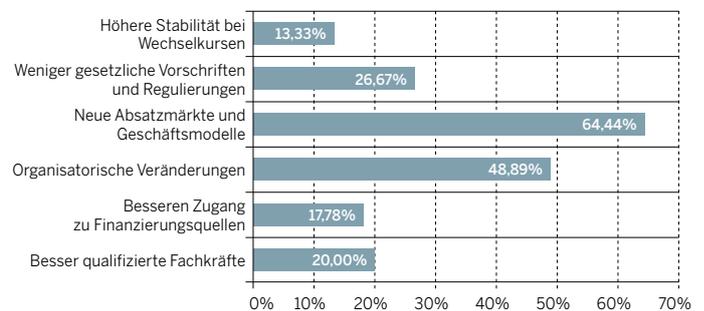
#### Zusammenfassend: Wie akut ist das Thema Fachkräftemangel bei KMU tatsächlich?

Am akutesten ist es sicher in der IT-Branche. Kaufmännische Stellen lassen sich immer noch leicht besetzen. Schwer haben es umgekehrt etwa Maschinenmechaniker: Wo sollen diese

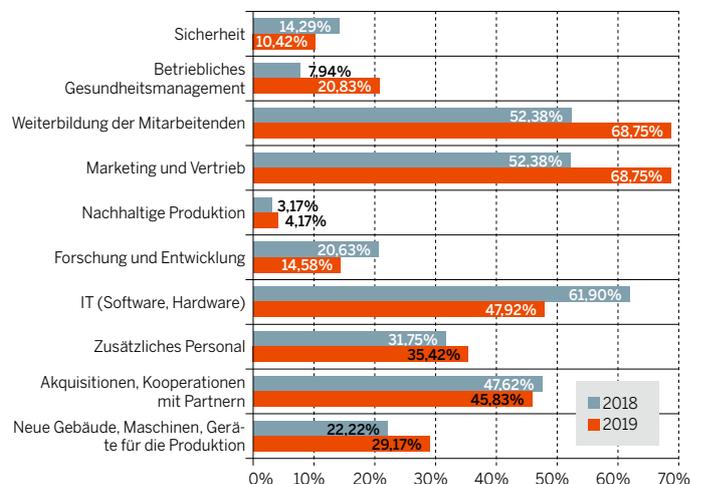
#### Was die positive Grundstimmung der KMU am ehesten negativ beeinflussen könnte:



#### Was KMU benötigen, um wieder in einen positiven Bereich zu kommen:



#### In diese Bereiche wollen KMU in den nächsten 12 Monaten investieren:



noch arbeiten, wenn es immer weniger produzierende Firmen gibt? Auch wird die Digitalisierung Arbeitsstellen vernichten, aber auch neue schaffen. Mit dem nötigen Willen und richtiger Weiterbildung können auch diese «Opfer» weiterhin Arbeit finden.

#### Löhne in KMU: Verständlich, dass wegen des andauernden Kostendrucks keine grossen Sprünge drinliegen?

Es stellt sich die Frage: Wollen Mitarbeitende einen Job oder den Lohn? Jede Aufgabe hat einen Wert. Der Lohn basiert nun mal auf dem Geschäftserfolg. Und an diesem sollen Mitarbeitende beteiligt werden: Wenn es gut läuft, sollte auch mal etwas mehr drinliegen – umgekehrt müssen auch mal Opfer gebracht werden, wenn der Erfolg nicht gegeben ist.