

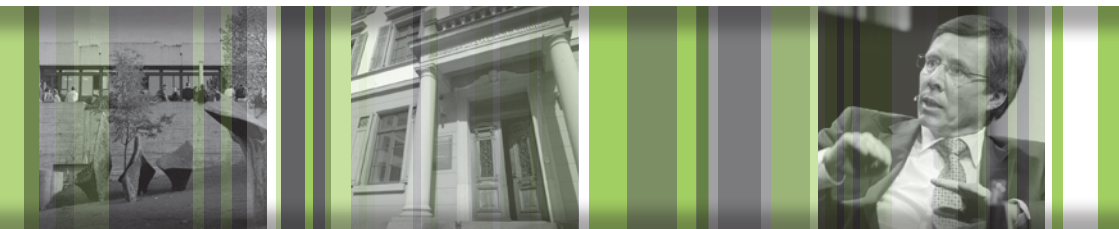
IHK Schriftenreihe

Nr. 33 · Februar 2011

Dr. Kurt Weigelt

Das Morgarten-Prinzip

Erfolgsrezepte für kleinere und
mittlere Unternehmen



IHK
St. Gallen
Appenzell

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 4

Das Morgarten-Prinzip 6

Der Zwang zur Grösse als Mythos 8

Die Motivation macht den Unterschied 11

Die komparativen Vorteile relativer Kleinheit 13

10 Erfolgsrezepte 15

Mehr KMU – weniger Staat 26


Mehr Schweiz – weniger Kompromisse 29

Vorwort

Es ist ein allgemeiner und unwidersprechlicher kaufmännischer Grundsatz: je weniger der Handel an einem Ort durch Gesetze und Einschränkungen behindert wird, je grösser der Zusammenfluss von Waren und die Anzahl der Käufer und Verkäufer ist, desto blühender wird auch der Handel selbst sein. (Supplique des Kaufmännischen Directoriums an den Rat der Stadt St.Gallen, 1785)

Die besondere Kraft der Schweizer Volkswirtschaft liegt in der Vielfalt ihrer Strukturen. Vitale, zukunftsorientierte kleine und mittlere Unternehmen auf der einen Seite und bedeutende internationale Grosskonzerne auf der anderen Seite prägen unser Land und machen das Erfolgsmodell Schweiz aus. Entscheidend ist, dass wir diese unterschiedlichen Strukturen nicht im Sinne von Gegensätzen, sondern als sich ergänzende Elemente begreifen. Gleichzeitig müssen wir uns bewusst sein, dass wir es mit unterschiedlichen Strukturen zu tun haben, die nach jeweils eigenen Spielregeln funktionieren. Bei den börsenkotierten Unternehmen macht die Steigerung des Marktwertes die unternehmerische Logik aus. Kleinere und mittlere Unternehmen dagegen orientieren sich an ihrer langfristigen Unabhängigkeit. Diese Differenzierung verliert sich in der öffentlichen Wahrnehmung. Medial findet nur statt, was gross und mächtig ist. Die Wissenschaft kann nur untersuchen, was als Konzept erkennbar und multiplizierbar ist und die Politik ist bei ihren Regulierungen auf verbindlich strukturierte Prozesse angewiesen. Im Gegensatz dazu stellt das «Morgarten-Prinzip» die Besonderheiten kleinerer und mittlerer Unternehmen in den Mittelpunkt.

Die Fragen der Führung von kleineren und mittleren Unternehmen beschäftigen mich als Unternehmer seit vielen Jahren. In verschiedenen Referaten und Publikationen versuchte ich, die Besonderheiten von kleineren Unternehmen herauszuarbeiten. Unter anderem habe ich mit meiner Schrift «Frontmanager» die Grundsätze der Taktischen Führung (TF 95) für den zivilen Alltag nutzbar gemacht. Die zehn Erfolgsrezepte, die Sie in dieser Ausgabe der IHK-Schriftenreihe finden, basieren auf diesem Handbuch. Immer wieder beschäftigte mich auch



das Verhältnis der Politik zu den kleineren und mittleren Unternehmen. «Mehr KMU – weniger Staat». Unter diesem Titel publizierte ich im Jahre 2002 eine Schrift, die ganz der Forderung nach einer Reprivatisierung der Verantwortung verpflichtet ist. In meiner heutigen Funktion als Direktor der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell befasse ich mich täglich mit den Anforderungen an eine KMU-verträgliche Wirtschaftspolitik. Das «Morgarten-Prinzip» stellt ein Konzentrat dieser Überlegungen dar. Den eigenen Ansprüchen entsprechend geschieht dies in einer möglichst kompakten Form. Wer Einfachheit fordert, sollte sich selbst um Einfachheit bemühen. Damit verbunden ist die Hoffnung, den Mitgliedern der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell einige Anregungen vermitteln zu können. Die IHK als vermutlich älteste Handelskammer der Welt ist ein Abbild der Schweizer Wirtschaft. Rund drei Viertel unserer Mitgliedfirmen beschäftigen weniger als fünfzig Mitarbeitende. Ein Drittel der IHK-Mitglieder sind Kleinstunternehmen. Diese Vielfalt in Verbindung mit erfolgreichen Grossunternehmen zeichnet die Ostschweiz aus und bildet die Grundlage einer erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung.

Dr. Kurt Weigelt
Direktor, IHK St.Gallen-Appenzell
Februar 2011

Das Morgarten-Prinzip

Im Herbst 1315 besammelte der Habsburger Herzog Leopold sein Heer bei Zug. Zur Truppe gehörten der süddeutsche Adel mit Gefolge sowie starke Abordnungen aus den habsburgischen Städten Luzern, Winterthur, Zug und Zürich. Es sollen ungefähr 9000 Mann, darunter 2000 Ritter mit Gefolge gewesen sein. Am 15. November rückte das Heer Leopolds entlang des Ägerisees in einer mehrere Kilometer langen Kolonne vor. Die Reihenfolge der Truppe wurde durch den adeligen Rang bestimmt. Die Ritter bildeten die Spitze, dahinter folgte das Fussvolk. Die Schwyzer und ihre Verbündeten bereiteten zur Abwehr des Angriffs einen Hinterhalt vor. Als die Spitze der Habsburger auf die Sperre aufgelaufen und die Kolonne der Ritter zwischen dem Engnis am Ägerisee und Schafstetten gefangen war, eröffneten die rund 1500 Eidgenossen ihren Angriff. Vom Hang her unterbrachen sie an verschiedenen schmalen Stellen mit gefällten Bäumen die Kolonne. Sie warfen faustgrosse Steine, machten so die Pferde scheu und griffen die stürzenden Ritter mit ihren Hellebarden an. Am Standort des heutigen Morgartendenkmals kam es zu einem Gedränge, die zurückweichenden Ritter wurden in den See und in die Sümpfe getrieben. Das nachrückende Fussvolk konnte nicht in die Kämpfe eingreifen und flüchtete. Die Schlacht endete mit einer vernichtenden Niederlage der Habsburger.

Im Zusammenhang mit unseren Überlegungen zur Führung in kleineren und mittleren Unternehmen interessiert, weshalb es den zahlen- und ausrüstungsmässig unterlegenen Eidgenossen gelang, das Heer der Habsburger zu besiegen. Welche besonderen Qualitäten führten zum Erfolg der Schwyzer und ihrer Verbündeten? Worin liegen die komparativen Vorteile relativer Kleinheit im Verhältnis zu mächtigen Herausforderern?

Die Motivation macht den Unterschied

Die Habsburger versuchten, im Kontext des zerfallenden Heiligen Römischen Reiches ein einheitlich organisiertes und geschlossenes Herrschaftsgebiet zwischen Oberrhein und den Alpen aufzubauen. Sie kämpften auf fremdem Boden und mit dem Ziel, ihre Macht auszubauen. Den Eidgenossen dagegen ging es um die eigene politische Unabhängigkeit. Der Machtanspruch der Habsburger traf auf den Freiheitsdrang der Schwyzer.

Integrative Führung

Die Habsburger waren mit den adligen Rittern als zentrales Element streng hierarchisch organisiert. Die Führung der Eidgenossen dagegen stand ganz in der genossenschaftlichen Tradition der Bauerngemeinden. Ihre Anführer waren Repräsentanten des Volkes und nicht einer übergeordneten Elite.

Geringer Formalisierungsgrad

Die Habsburger zogen in der ritterlichen Überzeugung in den Kampf, dass nur Ritter gegen Ritter kämpfen dürfen. In der Auseinandersetzung unter Edlen traf man sich auf einem bestimmten Schlachtfeld, begann nach einem Signal und unterbrach die Schlacht zur Bergung der Toten und Verwundeten. Die Eidgenossen als Bauern mussten sich nicht an diese ständischen Regeln des Rittertums halten. Ihr Ziel war nicht das ritterliche Kräftemessen nach klar festgelegten Regeln, sondern die Vernichtung des Gegners.

Fähigkeit zur Variation

Die Schlacht am Morgarten gilt als mustergültiges Beispiel einer geschickten Ausnützung des Geländes. Der Kampf wurde dort gesucht und dem Gegner aufgezungen, wo das Gelände den Verteidiger stark machte und den zahlenmässig, materiell und technisch überlegenen Gegner schwächte. Die Eidgenossen zwangen den Rittern den Nahkampf auf und nutzten den Überraschungseffekt aus.


Der Zwang zur Grösse als Mythos

Die Praxis will es so. Alles was wir organisieren, wird klassifiziert und kategorisiert. Als Bürger teilt man uns nach Alter, Geschlecht, Zivilstand, Religion und Nationalität ein. Unternehmen unterscheiden wir nach Sektoren und Branchen, vergleichen die Binnen- mit der Exportwirtschaft oder orientieren uns an quantitativen Merkmalen wie der Bilanzsumme, dem Umsatz oder der Zahl der Mitarbeitenden. Grossunternehmen beschäftigen mehr als 250, mittlere Unternehmen 50–250 Mitarbeiter. In Kleinunternehmen arbeiten 10–49, bei Kleinstunternehmen bis zu 9 Personen. In der Schweiz stehen den 270'000 Kleinstunternehmen, 33'000 Kleinunternehmen und 6000 mittelgrossen Betrieben ungefähr 1150 Grossunternehmen gegenüber, wovon rund 120 an der Börse kotiert sind. Mit anderen Worten, 99,7% der privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen in der Schweiz sind kleinere und mittlere Unternehmen.

Dieser rein quantitativen Betrachtungsweise kann man entgegenhalten, dass dies statistisch gesehen zwar richtig ist, die wirtschaftlichen Realitäten jedoch nur bedingt abbildet. Insbesondere in der veröffentlichten Diskussion wird immer wieder behauptet, dass es die grossen börsenkotierten Unternehmen sind, die unsere Wirtschaft nach vorne bringen. Innovationsfähigkeit wird als besondere Qualität grosser Strukturen gehandelt. Nur den Grossunternehmen traut man zu, auf die Herausforderungen einer globalisierten Gesellschaft reagieren zu können. Ist dies richtig? Mit dem Fall der Berliner Mauer im Jahre 1989 und der gleichzeitigen Entwicklung des Internets haben sich in den vergangenen zwanzig Jahren die Koordinaten der Weltwirtschaft fundamental verändert. Globalisierung und Digitalisierung definieren heute die Spielregeln von Wirtschaft und Gesellschaft. In Zeiten der Industrialisierung stand die Wertschöpfung einer Unternehmung in einer direkten Beziehung zur Zahl der Lohnarbeiter. Heute prägen nicht mehr Heerscharen von Fabrikarbeitern, sondern die internationale Arbeitsteilung die Wertschöpfungskette in unseren Betrieben. Die moderne Steuerungstechnik ermöglicht es, unabhängige Subsysteme zu einem prozessualen Ganzen zusammenzufügen. Die dezentrale Produktion von Komponenten ersetzt die hohe Fertigungstiefe der traditionellen Fabrik.

Das Internet ermöglicht es, rasch und kostengünstig Partner zu finden, welche über einen komparativen Vorteil verfügen, also billiger, besser und schneller produzieren. Die dezentrale Produktion profitiert von enormen Fortschritten der weltweiten Logistik und von den erweiterten geografischen Optionen mit stark verringerten Transferrisiken seit dem Zusammenbruch der bipolaren Blockade. Die moderne Welt ist digitalisiert, vernetzt, offen und grenzenlos. Die internationale Arbeitsteilung ist nicht weiter das Privileg internationaler Grosskonzerne. Kleinstunternehmen arbeiten in virtuellen Gemeinschaften mit unabhängigen Spezialisten auf der ganzen Welt. Der telefonische Kundendienst wird an externe Callcenters delegiert. Einzelhändler geben ihre eigene Lagerhaltung auf und verwalten ihre Bestellungen direkt über die Server ihrer Lieferanten. Traditionelle Kernkompetenzen verlieren an Bedeutung. Mit Blick auf die Möglichkeiten des Outsourcings und Offshorings verabschieden sich Unternehmen von ihren traditionellen Prozessen. Weltweit arbeiten zahllose Autoren unentgeltlich an der freien Enzyklopädie Wikipedia. Dank digitaler Netzwerke wie youtube oder facebook kann ein Einzelner mit seinen Ideen und Gedanken kostenlos Millionen von Interessierten auf der ganzen Welt erreichen. Traditionelle Multiplikatoren wie Redaktionen, Parteien und Verbände verlieren ihre Alleinstellung an die nicht zu kontrollierende Internetgemeinde.

Bürger und Kleinstunternehmen verfügen heute über Instrumente, die noch vor wenigen Jahren der Konzernwirtschaft vorbehalten waren. Wohlstand entsteht in der Wissensgesellschaft nicht über die Masse der Beschäftigten einer Unternehmung, sondern über die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die intelligente Nutzung moderner Technologien und neue Formen der Zusammenarbeit. Das auf Kontrolle aufgebaute Modell der traditionellen Unternehmensführung hat in der globalen Ökonomie an Bedeutung verloren und wird ersetzt durch strategische Partnerschaften, Allianzen und Joint Ventures. Aus Sicht der Wertschöpfung ist es bedeutungslos, ob die für die Erfüllung einer Aufgabe notwendigen Spezialisten eigene Angestellte sind oder als Freelancer projektbezogen mitarbeiten. Die Kunden eines Versandhändlers interessiert es nicht, ob firmeneigene Fahrzeuge oder externe Logistikpartner die Produkte liefern. Bei versicherungstechnischen Fragestellungen kann ein spezialisierter Broker möglicherweise kompetenter agieren als die eigene Finanzabteilung. Vieles



weist darauf hin, dass schlanke, auf ihre effektiven Kompetenzen konzentrierte Betriebe wirtschaftlich erfolgreicher sind. Diese Veränderungen widerspiegeln sich auch in unseren Statistiken. Entgegen der öffentlichen Wahrnehmung hat von den politischen und den technologischen Revolutionen der vergangenen zwei Jahrzehnte nicht die Welt der Grossunternehmen, sondern diejenige der Kleinunternehmen profitiert. Während wir heute 17% mehr Kleinunternehmen haben, liegt die Zahl der mittleren und grossen Unternehmen unter dem Stand von 1991. Der Zwang zur Grösse ist ein Mythos.

Die Motivation macht den Unterschied

Setzt man sich mit den besonderen Bedürfnissen kleinerer und mittlerer Unternehmen auseinander und grenzt man diese von den Grossunternehmen ab, dann geht es nicht um die Frage, wer besser oder schlechter, effizienter oder bürokratischer ist. Entscheidend ist vielmehr die Erkenntnis, dass es um unterschiedliche Strukturen mit unterschiedlichen Spielregeln geht. Eine börsenkotierte Universalbank funktioniert anders als eine spezialisierte Privatbank mit persönlich haftenden Teilhabern. Für die Führung eines unabhängigen Einzelhändlers gelten andere Regeln als für die Filialleitung innerhalb eines internationalen Handelskonzerns. Der entscheidende Unterschied liegt dabei nicht in der Grösse, sondern in den Geschäftszielen. Das Ziel bestimmt die Strategie, die Strategie bestimmt die Struktur. In einer traditionellen Betrachtungsweise werden marktwirtschaftliche Unternehmen auf ihre Gewinn- und Wachstumsziele reduziert. Ein erfolgreicher Betrieb steigert seinen Ertrag und pflegt die Hoffnung auf überdurchschnittliche Wachstumsraten. Dies gilt insbesondere für börsenkotierte Unternehmen, die der Gunst ihrer aktuellen und potentiellen Aktionäre verpflichtet sind. Die Art und Weise, wie diese Ziele erreicht werden, tritt in den Hintergrund. Der Gewinn- und Wachstumsoptimierung verpflichtete Unternehmen unterscheiden sich fundamental von privat gehaltenen Unternehmen, bei denen nicht eine kurzfristige materielle Zielsetzung, sondern die langfristige Unabhängigkeit als Geschäftsziel an erster Stelle steht. Selbstverständlich will man auch hier gutes Geld verdienen und durch ein angemessenes Wachstum die Zukunft des Unternehmens sichern. Die materiellen Kriterien Gewinn und Wachstum werden jedoch in den meisten kleineren und mittleren Unternehmen der strategischen Zielsetzung der langfristigen Unabhängigkeit untergeordnet. In letzter Konsequenz geht es nicht darum, möglichst viel zu verdienen und in möglichst kurzer Zeit möglichst gross zu werden, sondern um den Erhalt der Unabhängigkeit der Unternehmung. In diese Richtung weist auch die im Auftrag von Ernst & Young durch das Center for Family Business der Universität St.Gallen erstellte Studie zum Wert von Familienunternehmen. Eine in diesem Zusammenhang zitierte Befragung von Zellweger zur Bedeutung der einzelnen Geschäftsziele zeigt, dass bei privat gehaltenen Unternehmen das Überleben

und die Unabhängigkeit der Unternehmung an vorderster Stelle stehen. Auf Platz drei folgt das ebenfalls der Unabhängigkeit verpflichtete Ziel, die Schulden zu reduzieren. Die Rendite- und Vermögenssteigerung landen an vierter und fünfter Stelle. Das Schlusslicht der Antworten bei der Frage nach der Bedeutung der Geschäftsziele bildet das Wachstum des Unternehmens. Bestätigt wird diese Untersuchung durch eine Befragung von Hochschulabsolventen zu den Motiven für die Gründung eines Unternehmens durch das Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St.Gallen. Die Chance zur Selbstverwirklichung und das Bedürfnis nach Selbstbestimmung stehen an der Spitze. Die Hoffnung, durch die berufliche Selbständigkeit ein höheres Einkommen zu erzielen, folgt erst an siebter Stelle. Materielle Zielsetzungen und damit quantitative Kriterien wie die Zahl der Beschäftigten oder die Grösse des Umsatzes beeinflussen die Strategie und das Tagesgeschäft in privat gehaltenen Unternehmen weit weniger als das Ziel der langfristigen Unabhängigkeit. Die Motivation macht den Unterschied. Der ideelle Aspekt der Unabhängigkeit ist weder unmittelbar gewinn- noch wachstumsorientiert. Er rechnet sich nur im übertragenen Sinne und nur für die nach Selbstverantwortung strebenden Eigentümer sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein unabhängiges, persönliches und der Sache verpflichtetes Umfeld der Arbeit in grossen, bürokratischen Strukturen vorziehen.

Die komparativen Vorteile relativer Kleinheit

Das Beispiel der Schlacht am Morgarten zeigt, dass kleine Einheiten im Wettbewerb mit grossen und mächtigen Organisationen bestehen können, wenn sie ihre komparativen Vorteile nutzen. Im Zentrum steht der Wille, die Unabhängigkeit der Unternehmung zu sichern. Das Streben nach Selbstbestimmung und Selbstverantwortung gibt den kleineren und mittleren Unternehmen eine Kraft, die langfristige Ziele stärker gewichtet als die kurzfristige Optimierung des Geschäftserfolgs. Zur integralen Führung gehört, dass die Entscheidungsträger vielfach Eigentümer, oberste Führungskraft und Fachperson in einem sind und so die normative, die strategische und die operative Ebene der Unternehmensführung persönlich verbinden. Formelle Strategie- und Kommunikationsprozesse spielen in kleineren Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Die Geschäfte werden über den direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden und den Kunden und mit einer ausgeprägten Handlungsorientierung gesteuert. Der geringe Formalisierungsgrad ermöglicht die rasche Reaktion auf Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung. Produkte und Dienstleistungen werden mit der Fähigkeit zur Variation individuell und nach den Wünschen der Kunden erstellt. Erfolgreiche kleinere und mittlere Unternehmen zeichnen sich durch ihre Anpassungsfähigkeit aus.

Kleinere und mittlere Unternehmen sind nicht klüger oder fleissiger, sondern angesichts ihrer Machtlosigkeit darauf angewiesen, sich permanent an Veränderungen anzupassen. Ihre Chancen liegen in der schnellen Umsetzung von neuen Ideen. Die Möglichkeiten der integralen und informellen Führung reduzieren sich mit der zunehmenden Grösse einer Unternehmung. An die Stelle der Handlungsorientierung treten in Grossunternehmen Fragen der Delegation, der Aufteilung von Funktionen auf mehrere Personen und Abteilungen, komplizierte Formular- und Dokumentationssysteme, das Problem der Arbeits- und Wissensteilung und unmittelbar damit verbunden die Herausforderung der Re-Integration der aufgeteilten Funktionen und Arbeiten. Der Übergang von der integral zur arbeitsteilig geführten Unternehmung ist gleichbedeutend

mit dem Überschreiten einer Komplexitätsbarriere. Bezeichnenderweise führt der Königsweg in die Führungsetage grosser Unternehmen über die Ausbildung zum Master of Business Administration und nicht zum Master of Business Action. In ihrem Wesen unterscheiden sich grosse und kleinere Unternehmen fundamental. Hier die integrale, informelle und handlungsorientierte Führung, dort die Gestaltung und Lenkung eines hochkomplexen dezentralen Systems als Managementaufgabe.

Eine der grossen Herausforderungen bei der Umsetzung dieser Erkenntnisse liegt in der Tatsache, dass in der öffentlichen Wahrnehmung die besonderen Bedürfnisse der kleineren und mittleren Unternehmen kaum vorkommen. Die Schlagzeilen in den nationalen Medien prägen die grossen börsenkotierten Unternehmen, ihre Kennzahlen, unternehmerischen Erfolge und Misserfolge und ihre Manager. Medial findet nur statt, was gross und mächtig ist. Die Wissenschaft kann nur untersuchen, was als Konzept erkennbar und multiplizierbar ist, die Politik ist bei ihren Regulierungen auf verbindlich strukturierte Prozesse angewiesen. Grosse Strukturen in Staat und privater Wirtschaft verbindet das Denken in formalisierten Prozessen, Konzepten und Regeln. Sie sprechen die gleiche Sprache. Dies zeigen beispielhaft die Erfahrungen mit der Stiftung Pfiff, die im Zusammenhang mit den Feierlichkeiten zum Kantonsjubiläum 2003 in St.Gallen gegründet wurde. Diese Stiftung hatte sich zum Ziel gesetzt, innovative und familienfreundliche KMU mit einem Preis auszuzeichnen. Bereits bei der zweiten Ausschreibung meldeten sich aber kaum noch Interessierte. Seitens der Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltung und der Banken im Stiftungsrat wurde dies als Ausdruck mangelnder Familienfreundlichkeit bei den kleineren und mittleren Unternehmen gedeutet. Diese Wahrnehmung ist falsch. Kleinere Betriebe sind nicht weniger familienfreundlich als Grossunternehmen. Was jedoch fehlt, sind schriftlich formulierte Konzepte und Strategien. Man handelt im Einzelfall und setzt alles daran, individuelle Lösungen für einzelne Bedürfnisse zu finden. Das Fehlen von Ordnern, Powerpoint-Präsentationen, Qualitätszielen, Fachgremien und Denkwerkstätten bedeutet nicht weniger, sondern möglicherweise mehr persönliches Engagement. Erfolgreiche kleinere und mittlere Unternehmen kopieren nicht die Spielregeln grosser Konzerne, sondern definieren ihre eigenen Erfolgsrezepte.

Erfolgsrezept 1

Der Mensch im Mittelpunkt

Erfolgsrezept 2

Ausrichten auf das Ziel

Erfolgsrezept 3

Schwergewichtsbildung

Erfolgsrezept 4

Einfachheit

Erfolgsrezept 5

Sicherheit

Erfolgsrezept 6

Ökonomie der Kräfte

Erfolgsrezept 7

Einheitlichkeit des Handelns

Erfolgsrezept 8

Flexibilität

Erfolgsrezept 9

Freiheit des Handelns

Erfolgsrezept 10

Überraschung

Der Mensch im Mittelpunkt

Der entscheidende Träger jeder Unternehmung ist der Mensch, ungeachtet aller hochentwickelter technischer Mittel.

In grossen Unternehmen steht die Sach- und Aufgabenorientierung im Zentrum der Organisation. Die betrieblichen Prozesse werden analysiert, in Teilaufgaben zerlegt und in Stellen, Bereiche und Abläufe strukturiert. Kleinere und mittlere Unternehmen dagegen werden nicht um Aufgaben, sondern um Menschen herum gebaut. Der Mensch steht im Mittelpunkt. Die Struktur wird nicht auf die Aufgabe an sich, sondern auf die besonderen Neigungen, Fähigkeiten und Bedürfnisse der einzelnen Entscheidungsträger ausgerichtet. Das zentrale Element der erfolgreichen Führung von kleineren und mittleren Unternehmen ist das gegenseitige Vertrauen. Nur wer durch sein persönliches Beispiel führt, wer selbst bereit ist, all das zu tun, was er von seinen Mitarbeitern verlangt, kann Verantwortung übernehmen.

Erfolgreiche Führung bedeutet, sich an die Spitze stellen. Kleine und mittlere Unternehmen kann man nicht von hinten, von der vollklimatisierten VIP-Lounge mit reserviertem Parkplatz aus leiten. Mit jeder Stufe, die eine Information auf dem Weg nach oben überspringen muss, entfernt sich ihr Wahrheitsgehalt ein Stück von der Wirklichkeit. Die Entscheidungsträger haben daher ihren Einsatzbereich dort, wo die erfolgsrelevanten Beziehungen gepflegt werden. Gefordert ist damit neben der Verantwortung für die Mitarbeiter in erster Linie die echte, glaubwürdige Hinwendung zum Kunden. Marktforschungsdaten sind wichtig. Sie können aber den Informationsvorsprung, der sich aus dem direkten Kontakt mit den Kunden ergibt, nicht ersetzen. In kleineren und mittleren Unternehmen ist Kundenbindung Chefsache.

Ausrichten auf das Ziel

Jedes unternehmerische Handeln ist auf das Ziel der langfristigen Unabhängigkeit auszurichten.

Wachstum ist für kleinere und mittlere Unternehmen kein selbständiges Geschäftsziel, sondern interessiert nur soweit, als dieses der langfristigen Unabhängigkeit der Unternehmung dient. Es ist durchaus denkbar, dass ein Produktionsbetrieb wachsen muss, um wettbewerbsfähig und unabhängig zu bleiben. Im Grundsatz kommt jedoch die langfristige Unabhängigkeit vor Wachstum. Aus Sicht der finanztechnischen Kennzahlen orientieren sich kleinere und mittlere Unternehmen nicht in erster Line am Umsatz, sondern am Gewinn, an der Liquidität und am Eigenfinanzierungsgrad. Ein überdurchschnittlicher Gewinn und eine hohe Liquidität sichern im Tagesgeschäft diejenige Unabhängigkeit, die es braucht, um jederzeit kurzfristig und in eigener Verantwortung handeln zu können.

Für Aufträge, die einen grossartigen Umsatz und öffentliche Anerkennung garantieren, sich aber unter dem Strich nicht rechnen, gibt es in der Welt der kleineren und mittleren Unternehmen keinen Platz. Wachstumsstrategien, die nur über Fremdkapital und mit einem hohen Risiko zu realisieren sind, stehen sie mit Skepsis gegenüber. Einzig in Ausnahmesituationen werden sie Investitionen tätigen, die im Falle eines Misserfolgs den Verlust der Unabhängigkeit des Unternehmens nach sich ziehen. Die Unabhängigkeit als Geschäftsziel ist in der Regel eng mit der persönlichen Lebensplanung der Entscheidungsträger verbunden und daher auf Langfristigkeit angelegt. Damit unterscheiden sich kleinere und mittlere Unternehmen fundamental von börsenkotierten Unternehmen, die in Quartalsergebnissen denken.

Schwergewichtsbildung

Der unternehmerische Erfolg ist das Resultat der Konzentration der Kräfte auf die eigenen Stärken.

Die Kräfte kleinerer und mittlerer Unternehmen müssen auf ausgewählte Produkte, Dienstleistungen, Märkte und auf bestimmte Funktionen konzentriert werden. Keiner Unternehmung wird es gelingen, in allen möglichen Arbeitsfeldern überragende Fähigkeiten im Sinne strategischer Erfolgspositionen aufzubauen. Die verfügbaren finanziellen, personellen und organisatorischen Mittel müssen den einzelnen Unternehmensbereichen nach klar festgelegten Prioritäten zugeordnet werden. Jede erfolgreiche Konzentration baut auf den eigenen Stärken auf und nützt vorhandene Schwächen der Konkurrenz aus.

Jede Schwergewichtsbildung heisst aber auch Mut zur Lücke. Für kleinere und mittlere Unternehmen ist der Verzicht auf das Anpacken sich abzeichnender Marktchancen möglicherweise die grössere Herausforderung als die Konzentration der Kräfte auf ein bestimmtes Arbeitsfeld. Angesichts des sich rasch ändernden Marktes und der allgemeinen Begeisterung für neue Ideen, braucht es Entschlusskraft und Stärke, am mittel- und langfristig orientierten Aufbau einzelner strategischer Erfolgspositionen festzuhalten. Die Chancen neuer Märkte können nicht dadurch wahrgenommen werden, dass die begrenzten Ressourcen einer Organisation auf alle möglichen und unmöglichen Trends und Aktivitäten verteilt werden. Vielmehr müssen sich kleinere und mittlere Unternehmen für einzelne Ideen entscheiden, diese dann aber in die Tat umsetzen. Richtig ist, dass eine Schwergewichtsbildung, die als falsch erkannt wird, verlegt werden muss. Und zwar nicht halbherzig, sondern mit der Konzentration aller verfügbaren Kräfte.

Einfachheit

Das Einfache verspricht den sichersten Erfolg.

Einfachheit bedeutet weder den Verzicht auf grosse Ideen noch hat es etwas mit «Vereinfachung» zu tun. Clausewitz hat dies mit folgenden Worten beschrieben: «Es ist alles im Kriege sehr einfach, aber das Einfachste ist schwierig.» Die Forderung nach Einfachheit setzt die Fähigkeit voraus, differenziert und komplex zu denken. Gleichzeitig muss es aber gelingen, das Wesentliche einer Aufgabe zu erkennen. Einfachheit beruht auf dem Erkennen dessen, um das es geht. Einfach sein heisst, den Dingen auf den Grund zu gehen, Klarheit über ihr Wesen zu gewinnen und die Kraft zu besitzen, entsprechend dieser Einsicht zu handeln. Einfachheit meint die Fähigkeit, die Ergebnisse von komplexen Entscheidungsstrukturen in unbürokratische Konzepte umzusetzen. Einfachheit heisst klare und direkte Verantwortlichkeiten, leicht verständliche Strukturen, praxisbezogene Organigramme.

Die Einfachheit erhält ihre ganz besondere Bedeutung, wenn das Handeln im Team gefordert ist. Nur Mitarbeiter, welche die Absichten ihrer Vorgesetzten verstanden haben, werden selbständig und initiativ an einer Aufgabe mitarbeiten. Einfache Aktionen zeichnen sich durch ein Minimum an Koordinationsbedarf aus. Komplizierte Handlungen und Organisationen dagegen verlangen nach häufigem Koordinieren und enthalten damit zahllose Fehlerquellen. Gleichzeitig wächst der Bedarf nach unproduktiver Bürokratie. Es wird nur mit Schwierigkeiten gelingen, komplizierte Aktionen den sich laufend verändernden Voraussetzungen der Umwelt und des Marktes anzupassen. Zur Einfachheit gehört das geistige Vergnügen der Prägnanz, der Zwang zur Kürze. «Macht aus hundert Zeilen zehn», sagt Alfred Polgar.

Sicherheit

Leichtfertiges, unüberlegtes Handeln gefährdet die Unternehmung und setzt den Erfolg aufs Spiel.

Führen heisst Verantwortung für die Zukunft einer Unternehmung und das Wohl der mit einer Organisation verbundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übernehmen. Daraus wächst die Pflicht, die Führungsaufgaben im Sinne der Sicherstellung der langfristigen Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern wahrzunehmen. Die gesetzten Ziele müssen mit aller Sorgfalt auf die vorhandenen Ressourcen abgestimmt werden.

Unternehmerisches Handeln bewegt sich immer in einem Umfeld, das weniger durch gesichertes Wissen als vielmehr durch Annahmen über mögliche Entwicklungen charakterisiert ist. Wer absolute Sicherheit sucht, ist in privat gehaltenen Betrieben am falschen Platz. Zur Unternehmensführung in kleineren und mittleren Unternehmen gehört jedoch eine Risikopolitik, die sich auf kalkulierbare Risiken konzentriert. Neue Geschäftsfelder interessieren nur soweit, als diese innert vernünftiger Frist einen positiven Cash-Flow und eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals versprechen. Das angestrebte Wachstumstempo wird durch die verfügbaren finanziellen und personellen Mittel bestimmt. Neu einzugehende Risiken werden im Sinne des «worst case» untersucht. Es werden nur Verpflichtungen eingegangen, die auch im schlimmsten denkbaren Fall erfüllt werden können. Der Risikograd ist immer in Beziehung zu dem in Aussicht stehenden Erfolg zu setzen. Wer ein grosses Risiko eingeht, um einer Unternehmung nur geringfügige Vorteile zu verschaffen, handelt in jedem Falle unvernünftig.

Ökonomie der Kräfte

Durch das zweckmässige Ausnützen der eigenen Mittel sowie durch das geordnete Zusammenwirken aller Beteiligten können Kräfte eingespart werden.

Ziel jeder Unternehmung ist es, ihre Leistungen möglichst wirtschaftlich zu erbringen. In einer Umwelt, die durch die internationale Arbeitsteilung geprägt ist, Märkte globalisiert und Kartelle abgebaut werden, ist die Effizienz einer Organisation eine Frage des wirtschaftlichen Überlebens. Angesprochen ist damit einerseits die Kostenseite, andererseits die Produktivität einer Unternehmung. Beim Kostenmanagement geht es mit Ausnahme des Sanierungsfalles nicht um kurzfristige, lineare Kürzungen von Budgetposten, sondern um das stetige, oft langsame Verbessern von Kostenstrukturen und die Senkung des allgemeinen Kostenniveaus. Sparsamkeit ist weniger das Resultat eines gut gemachten Jobs als vielmehr ein Element einer gesunden Unternehmenskultur.

Von langfristig grösserer Bedeutung ist das Produktivitätsmanagement. Echte Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn die Produktivität einer Unternehmung schneller wächst als die allgemeinen Kosten. Die eigentliche Kostenfalle liegt in der Komplexität einer Struktur. Organisationen, in denen alles etwas länger dauert, keiner genau Bescheid weiss und jeder sich hinter jedem versteckt, müssen durch eine Offensive der Ent-Bürokratisierung aufgebrochen werden. Kapitalinvestitionen sind nicht die wichtigsten Voraussetzungen für Produktivitätszuwachs. Entscheidend ist der Mensch, das Vertrauen in die Haltung, das Können und den Leistungswillen der Mitarbeiter. Produktivität entsteht durch Dezentralisierung, in kleinen, selbständigen Organisationseinheiten, in der spontanen Zusammenarbeit, im Team. Produktivität heisst kollektives Unternehmertum.

Einheitlichkeit des Handelns

Für die Erfüllung einer Aufgabe muss der Gemeinschaftsgeist durch die zielgerichtete Motivation der Mitarbeiter hergestellt werden.

In Ausnahmesituationen muss die Einheitlichkeit des Handelns durch klare Direktiven der Entscheidungsträger und durch die Abgrenzung von Verantwortungsbereichen hergestellt werden. Im unternehmerischen Alltag jedoch ist Einheitlichkeit nicht eine Frage von Anordnungen, sondern die Folge gemeinsamen Denkens und Handelns, der Unité de doctrine. Der Erfolg einer Unternehmung hängt davon ab, ob es gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgerichtet zu motivieren. Entscheidend ist die gemeinsame Sicht der Dinge, das Team Gleichgesinnter, das Hand in Hand arbeitet. Unternehmen, die zusammenhalten, übertreffen andere.

Das Bilden des Gemeinschaftsgeistes ist eine der zentralen unternehmerischen Herausforderungen der Entscheidungsträger in kleineren und mittleren Unternehmen. Sie sind verantwortlich für den Aufbau und die Pflege des Teamgeistes, sie müssen die gemeinsamen Werte vorleben. Teamgeist erfordert eine kommunikative Führung. Informationen sind weiterzugeben und die Mitarbeiter in die Entscheidungen einzubeziehen. Innerhalb klar definierter Bandbreiten müssen die Mitarbeitenden über eine eigene Handlungsfreiheit verfügen. Mitarbeiter, die sich nicht an die gemeinsamen Werte einer Unternehmung anpassen, sind zu ersetzen. Eine kommunikationsorientierte Führung macht den Chef nicht überflüssig. Dieser muss in vielen Fällen selbst entscheiden. Bei der Umsetzung dieser Entscheide liegt jedoch das Schwergewicht weniger auf dem Anordnen als vielmehr auf dem Überzeugen und Einbeziehen der Untergebenen.

Flexibilität

Erfolgreiches unternehmerisches Handeln setzt die Fähigkeit zur raschen Reaktion auf geänderte Bedingungen und neue Chancen voraus.

Zeiten der Veränderung verlangen nach einer Unternehmensführung, die neue Chancen rasch ergreift und auf unerwartete Einflüsse flexibel reagiert. Die Bewältigung des Unerwarteten ist eine der zentralen Herausforderungen der Unternehmensführung. Die langfristige Ausrichtung und Stabilität in der Führung sind mit einem hohen Grad an kurzfristiger Flexibilität zu verbinden. Zu starre organisatorische Regelungen schaffen Routine, Gewohnheiten und Bürokratie. Es ist die Aufgabe der Entscheidungsträger, das Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Stabilität zu finden.

Flexibilität ist die Fähigkeit, erforderliche Veränderungen zu realisieren, stabile Strukturen aufzubrechen, dies trotz einer natürlichen Tendenz zur Stabilisierung und Routinisierung. Die Flexibilisierungsfrage lässt sich nie auf einzelne Arbeitsfelder einer Unternehmung beschränken. Es ist vielmehr eine Fähigkeit, die eine Organisation in ihrer Gesamtheit besitzen muss und die auf der Ebene der einzelnen Unternehmens- und Funktionsbereiche sowie in den Teams immer wieder herzustellen ist. Flexibilität als Grundhaltung hat sich in der Leitidee einer Unternehmung, in ihrer Organisation, den Arbeitsmitteln und den Umweltbeziehungen zu bewähren. Entscheidend ist auch in diesem Zusammenhang der Mensch. Die Flexibilität beginnt in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Entscheidungsträger in kleineren und mittleren Unternehmen sind dafür verantwortlich, dass diese fähig und bereit sind, den ihnen anvertrauten Flexibilitätsrahmen zu nutzen.

Freiheit des Handelns

Es muss das Bestreben der Unternehmensführung sein, die Freiheit des Handelns zu bewahren, um jederzeit Umwelt- und Marktchancen ausnützen zu können.

Es ist das Hauptanliegen jeder Unternehmensführung, den Markt und die Umwelt permanent nach neuen Chancen abzusuchen, diese zu nutzen und so langfristig eine positive Entwicklung sicherzustellen. Chancen können in neuen Technologien, in der Veränderung von Kundenbedürfnissen, bei Schwächen der Konkurrenz oder in sich wandelnden Umweltbedingungen wie beispielsweise in der demografischen Entwicklung liegen. Die Freiheit des Handelns bedingt das vorausschauende Planen und Handeln. Nur wer Veränderungen frühzeitig erkennt, wird im richtigen Augenblick mit den passenden Massnahmen bereitstehen.

Das Erkennen von Umwelt- und Marktchancen nützt nur dann etwas, wenn wir in der Lage sind, diese im konkreten Fall auch zu ergreifen. Turbulente Veränderungen des Marktes erfordern schnelles Führen, kurzfristige Reaktionen. Dies setzt voraus, dass jederzeit frei verfügbare finanzielle und personelle Ressourcen eingesetzt werden können. Der beste Entschluss, die kühnste Vision nützen nichts, wenn keine freien Mittel zur Verfügung stehen, um zu handeln. Die Bildung von Finanzreserven ist wenigstens in theoretischer Hinsicht kein Problem. Bedeutend schwieriger ist es, personelle und organisatorische Reserven zu unterhalten. Kleinere und mittlere Unternehmen können es sich nicht leisten, Überkapazitäten zu unterhalten. Kurzfristige Schwergewichte sind daher durch interne Umdispositionen zu bilden. Die Freiheit des Handelns ist entsprechend den Grundsätzen der Flexibilität durch offene Organisationsstrukturen und leistungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.

Überraschung

Unerwartete Aktionen sind erfolgreicher.

Langfristiger Erfolg wird sich nur einstellen, wenn es einer Unternehmung gelingt, einzigartige, unverwechselbare und für das gesamte Unternehmen stehende Kompetenzen aufzubauen. Dabei gilt, dass unerwartete, eigenständige Aktionen erfolgreicher sind als die Wiederholung bekannter Strategien oder das Kopieren von Erfolgsmodellen. Es genügt nicht, besser zu sein, man muss auch anders sein. Unternehmen mit einer starken Differenzierung gegenüber ihren Konkurrenten haben bessere Erfolgsaussichten. Diese Differenzierung kann nicht nur über Produkte und Dienstleistungen, sondern auch über das Image oder Innovationen erfolgen. Dabei ist auf die chaotische Seite des Innovationsprozesses hinzuweisen. Wirklich Neues ist vielfach nicht das Resultat eines reglementierten Planungsverfahrens. Der innovative Erfolg lässt sich nur bedingt vorhersehen, der Faktor «Zufall» spielt immer eine wichtige Rolle.

Erfolgreich sind neue Produkte und Dienstleistungen, die zum richtigen Zeitpunkt lanciert werden. Das Timing ist angesichts immer kürzer werdender Produkt- und Markt-Lebenszyklen von entscheidender Bedeutung. Produktinnovationen werden nur dann zu einem Erfolg, wenn der Markt im Zeitpunkt der Einführung reif ist und sich die beabsichtigte Strategie innert nützlicher Frist realisieren lässt. Auch für das richtige Timing gilt, dass dieses nur beschränkt in einem ordentlichen Planungsverfahren zu finden ist. Die auf Erfahrung und Intuition beruhende Bereitschaft, Neues zu wagen, steht gleichwertig neben der systematischen Analyse von Markt- und Umweltbedingungen.

Mehr KMU – weniger Staat

Kleinere und mittlere Unternehmen arbeiten nicht im luftleeren Raum. Selbst die beste Führung, die perfekte Umsetzung der Erfolgsrezepte nützen nichts, wenn sich die politischen Rahmenbedingungen einseitig auf die Bedürfnisse von Staatsbetrieben und von grossen Unternehmen ausrichten. Erfolgreiche kleinere und mittlere Unternehmen brauchen keine Subventionen, keine Förderprogramme und keine staatlich geschützte Marktstellung. Sie sind aber auf ein wirtschaftspolitisches Umfeld angewiesen, das ihrem Wesen gerecht wird und sie in ihrer Motivation sowie in ihren integralen und informellen Strukturen stärkt. Eine erfolgreiche KMU-Politik setzt auf die unternehmerische Freiheit, verzichtet auf komplizierte Regulierungen und ermöglicht die rasche Anpassung von Prozessen und Marktleistungen an ein verändertes wirtschaftliches Umfeld. Dass diesbezüglich Handlungsbedarf besteht, zeigt der Unternehmenspiegel Ostschweiz der Fachhochschule St.Gallen. Bei den externen Faktoren der unternehmerischen Tätigkeit beurteilten die befragten KMU-Unternehmen die Entwicklung der staatlichen Gesetzgebung und der Administration am negativsten. Die zahllosen Bemühungen um eine KMU-gerechte Vollzugspolitik zeigen offensichtlich kaum Wirkung. Punktuelle Verbesserungen in einzelnen Sektoren werden durch die Vorschriftenlawine in anderen Bereichen im negativen Sinne überkompensiert. Die Gesetzgebungsmaschine, die jährlich über 5000 Seiten an neuen Vorschriften produziert, hinterlässt ihre Spuren in Form steigender administrativer Belastungen. Entscheidend ist, dass diese Kosten mit zunehmender Grösse der Unternehmung relativ abnehmen. Der Aufwand für eine Lohnstrukturerhebung wächst nicht im Gleichschritt mit der Anzahl der Mitarbeitenden und der Aufwand für eine Mehrwertsteuerabrechnung definiert sich nicht über die Grösse der zu erfassenden Zahlen. Während komplexe Gesetze und Verordnungen kleinere Unternehmen an den Rand ihrer Möglichkeiten bringen, bewältigen grosse Unternehmen komplexe gesetzliche Auflagen dank ihrer Stabsstellen, Spezialisten und Ressourcen ohne Probleme. Sie profitieren von ihren Skalenvorteilen im Umgang mit Bürokratie. Grosse Strukturen in Staat und privater Wirtschaft verbindet das Denken in formalisierten Prozessen und Konzepten. Neue staatliche Regulierungen erhöhen nicht nur die Staatsquote

zulasten der Bürger, sondern privilegieren gleichzeitig die Konzernwirtschaft auf Kosten der kleineren und mittleren Unternehmen. Für eine erfolgreiche KMU-Politik gibt es daher nur eine einzige Direktive: Mehr KMU – weniger Staat. Konkret bedeutet dies:

Gleiches gleich, Ungleiches ungleich behandeln

In erster Linie geht es darum, dass der Gesetzgeber endlich akzeptiert, dass für kleinere und mittlere Unternehmen andere gesetzliche Rahmenbedingungen gelten müssen als für börsenkotierte Grossunternehmen. Aktiengesellschaft ist nicht gleich Aktiengesellschaft. Beim Erlass staatlicher Vorschriften ist darauf zu achten, dass unterschiedliche Strukturen mit unterschiedlichen Regeln gestaltet werden. Same business, same risks, same rules. Dies heisst, dass bei einer Reform des Aktienrechts zwischen Aktiengesellschaften unterschiedlicher Grösse zu differenzieren ist. Inakzeptabel ist, wenn beispielsweise mit Verweis auf die Finanzmarktkrise versucht wird, der gesamten Wirtschaft regulatorische Handschellen anzulegen. Es darf nicht sein, dass die kleineren und mittleren Unternehmen die Rechnung für das Fehlverhalten einiger weniger Grosskonzerne begleichen.

Mut zur Lücke

Weiter geht es darum, dass wir uns von unserem gesetzgeberischen Perfektionismus verabschieden. Auch in der Politik gilt das Pareto-Prinzip: Die meisten Aufgaben lassen sich mit einem Mitteleinsatz von 20% so erledigen, dass 80% aller Probleme gelöst werden. Oder negativ formuliert, 20% Perfektionismus kosten 80% des Aufwandes. Das politische System tendiert dazu, mit einer Regelung möglichst jeden Sonderfall zu erfassen. Dies einerseits mit Blick auf den Grundsatz der Gleichbehandlung, andererseits aber auch als Ergebnis eines ungebrochenen Glaubens an die Überlegenheit planwirtschaftlicher Verfahren. Verstärkt wird diese Dynamik durch Parlamentarier, die auf jedes unerwartete gesellschaftliche Ereignis mit der Forderung nach neuen staatlichen Regulierungen reagieren. Die Überlastung unserer Parlamente ist nicht die Folge einer sich verändernden Welt, sondern hausgemacht und die Konsequenz politischer Profilierungsübungen. Verstärkt wird diese Negativentwicklung durch die Rechtsprechung. Diese interpretiert unsere Gesetze und Verordnungen auf eine

Art und Weise, die sich jedem gesunden Menschenverstand verschliesst. Heute kann selbst eine einfache Kündigung nur noch mit dem Begleitservice eines spezialisierten Anwaltes vollzogen werden. Das Handbuch des Arbeitgebers, das die wichtigsten gesetzlichen Vorschriften und die Rechtssprechung zum Arbeitsrecht erläutert, umfasst in der Zwischenzeit rund 400 Seiten. Ein unhaltbarer Zustand. Exekutive, Legislative und Judikative entfalten eine Wechselwirkung, die zu einer permanenten Beschleunigung der Bürokratiespirale führt. Diese kann nur durch einen konsequenten Mittelentzug gestoppt werden.

Kostenwahrheit

Grund dieser Fehlentwicklungen ist die Tatsache, dass staatliche Vorschriften erlassen werden, ohne dass man die Folgekosten kennt. Vollzugsp Perfektion ist dann ein Kinderspiel, wenn die Kosten ausgeblendet und an die betroffenen Unternehmen delegiert werden können. Neue staatliche Vorschriften müssen daher auf ihre gesamtwirtschaftlichen Belastungen hin untersucht werden. Reformen mit Kostenfolgen für die einzelnen Bürger und die private Wirtschaft, die politisch und sachlich als gerechtfertigt erscheinen, sind über eine Entlastung der Betroffenen im gleichen Umfang zu kompensieren. Eine wirkungsvolle KMU-Politik scheidert nicht an der offenen politischen Auseinandersetzung, sondern an verdeckten Steuer- und Gebührenerhöhungen, administrativen Weisungen und bürokratischem Perfektionismus. Von der Forderung nach Kostenwahrheit und der Forderung nach Gegenfinanzierung durch Entlastung ist zu erwarten, dass künftig vermehrt zwischen «gesamtwirtschaftlich notwendig» und «administrativ wünschenswert» unterschieden wird.

Mehr Schweiz – weniger Kompromisse

Ziel dieser Schrift ist es, eine historische Erfahrung für den unternehmerischen Alltag in kleineren und mittleren Unternehmen nutzbar zu machen. Selbstverständlich hat aber das Morgarten-Prinzip auch als politische Maxime nichts an Aktualität verloren. Als Kleinstaat wird die Schweiz die Herausforderungen der Zukunft erfolgreicher bewältigen als unsere grossen und mächtigen Nachbarn. Dies unter der Voraussetzung, dass wir uns konsequent an den komparativen Vorteilen relativer Kleinheit orientieren und nicht versuchen, im Konzert der Grossen mitzuspielen.

Die Motivation macht den Unterschied

Kleine politische Strukturen definieren sich nicht über Machtpositionen, den weltweiten Einfluss oder grosse Auftritte an internationalen Konferenzen, sondern einzig über ihren Willen, selbstbestimmt und selbstverantwortlich handeln zu können. Für Kleinstaaten ist entscheidend, dass die eigene Unabhängigkeit als zentrales Staatsziel im Zentrum aller politischen Bemühungen steht. Die Definition der Schweiz als Willensnation ist mehr als nur eine schöne Metapher. Die Schweiz beginnt im Kopf. Wer die eigene Unabhängigkeit zur Disposition stellt und beispielsweise den Anschluss an die Europäische Union fordert, reduziert unseren Kleinstaat auf die Funktion einer Verwaltungseinheit einer supranationalen Organisation und nimmt damit Abschied von der eigenen, souveränen Staatlichkeit.

Integrative Führung

Die Tatsache, dass wir unsere Bundesräte in der Eisenbahn oder an einem Samstag beim Einkaufen antreffen, ist auf einen ersten Blick nicht mehr als eine nette Überraschung. In Tat und Wahrheit demonstriert diese Selbstverständlichkeit eine Qualität, die das Wesen der Schweiz ausmacht. Politische Führungspersönlichkeiten haben in der Schweiz keinen Heldenstatus, sind keine Superstars, sondern Teil unseres Volks. Diese Nähe ist eine Folge des Milizprinzips, das bis heute unsere politischen und gesellschaftlichen Strukturen charakterisiert. Auch wenn dieses in seiner ursprünglichen Form insbesondere auf

nationaler Ebene an seine Grenzen stösst, als Organisationsprinzip ist es für die Schweiz von unschätzbbarer Bedeutung und konsequent zu verteidigen.

Geringer Formalisierungsgrad

Eine der Konsequenzen einer globalisierten und virtualisierten Gesellschaft ist die Beschleunigung. Politische und wirtschaftliche Veränderungen kündigen sich nicht mehr langfristig an, sondern tauchen unerwartet und mit ungeheurer Heftigkeit auf. Grossbanken, die als krisensicher gelten, werden über Nacht zu Sanierungsfällen. Der Auftragseingang von Industrieunternehmen halbiert sich innert Monatsfrist. Neue Technologien durchdringen den Markt im Schnellzugtempo. Kurzfristige Veränderungen erfordern kurzfristiges Handeln. Dies setzt kurze Entscheidungswege voraus. Als Kleinstaat muss die Schweiz alles daran setzen, ihre autonomen Entscheidungsstrukturen und flachen Hierarchien zu bewahren. Die Forderung nach einer geringeren Regulierungsdichte und dem Abbau bürokratischer Prozesse ist nicht nur für kleinere und mittlere Unternehmen, sondern auch für die Schweiz als unabhängige und wirtschaftlich erfolgreiche Nation eine Frage des langfristigen Überlebens.

Fähigkeit zur Variation

Wie bereits dargestellt, sind es nicht die grossen Strukturen, sondern kleine Einheiten, die von den Möglichkeiten der Globalisierung und Virtualisierung in besonderem Masse profitieren. Nicht die Uniformität, sondern die Vielfalt und nicht die zentral gesteuerte Kommunikation, sondern soziale Netzwerke machen die digitale Gesellschaft aus. Regionalen Identitäten, unterschiedlichen Dialekten und einer im Volk verwurzelten Kultur kommt eine immer grössere Bedeutung zu. Mit unserem föderalistischen Staatsaufbau und dem Prinzip der Subsidiarität ist die Schweiz auch in dieser Beziehung bestens aufgestellt. Wir brauchen keine zentral gesteuerte Harmonisierung, sondern eine der Vielfalt verpflichtete und von der Sache her definierte Zusammenarbeit auf der niedrigst möglichen Stufe unserer Gemeinwesen. Der Föderalismus und damit verbunden der Wettbewerb der Gemeinden und der Kantone bewahrt die Schweiz vor kollektivem Realitätsverlust und macht uns zukunftstauglich.

Über den Autor

Dr. Kurt Weigelt

Kurt Weigelt, geboren 1955, studierte an den Universitäten Zürich und Bern Rechtswissenschaften. Anschliessend doktorierte er bei Prof. Dr. P. Saladin zu den Möglichkeiten einer staatlichen Parteienfinanzierung unter vergleichender Berücksichtigung der Gesetzgebung in Frankreich, der Bundesrepublik Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika. Studienaufenthalte in Paris und Los Angeles. Im Anschluss an seine Ausbildung kaufte er gemeinsam mit seiner Gattin ein Unternehmen im Bereich des Einzel- und Versandhandels. Die Bürowelt Schiff AG wird heute von Regula Weigelt-Knecht alleinverantwortlich geführt. Seit 2007 ist Kurt Weigelt Direktor der Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell. Er ist Vater von vier Kindern und wohnt in St.Gallen.





IHK
Industrie- und
Handelskammer

St.Gallen
Appenzell

Gallusstrasse 16
Postfach
9001 St.Gallen

T 071 224 10 10
F 071 224 10 60
www.ihk.ch