

# Brutaler Verdrängungskampf

Schweizer Jungunternehmer gründen in Rekordzahl neue Firmen. Nicht aus Not, sondern aus gesicherten Stellungen. Das Klischee vom lahmen, risikoscheuen Helvetier muss revidiert werden.

Von Markus Diem Meier und Vera Hartmann (Bilder)

Die Schweizer Wirtschaft liegt darnieder. Letztes Jahr stand sie praktisch still, seit Oktober schrumpft sie. Es herrscht, vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) hoch offiziell bestätigt, Rezession. «Eine ausgesprochene Schwächephase» ortet der oberste Wirtschaftswissenschaftler des Landes, Seco-Chefökonom Aymo Brunetti. Die Konsumentenstimmung verharrt auf Tiefständen, und die Konjunkturauguren verschieben den Aufschwung jedes Quartal von neuem.

Denkbar ungünstige Voraussetzungen, um eine Firma zu gründen, dürfte man meinen. Erst recht bei einem Volk wie den Schweizern, die immer wieder als risikoscheu beschrieben werden und von denen es im Ausland gerne heisst, sie lebten von der Wiege bis zur Bahre am liebsten am gleichen Ort und arbeiteten vom Schulabschluss bis zur Pensionierung in der gleichen Firma.

Die Klischees täuschen. Unternehmerischer Geist lässt sich auch in düsteren Zeiten nicht aufhalten. So haben sich gemäss Creditreform in den ersten sechs Monaten dieses Jahres exakt 15 703 neue Unternehmen ins Handelsregister eintragen lassen, mehr noch als vor Jahresfrist. Und: Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sind die Schweizer ausgesprochen risikofreudig. 7,1 Prozent der hiesigen Arbeitstätigen waren an der Gründung einer Firma beteiligt, die jünger als 42 Monate alt ist.

## Fest angestellt in Lohn und Brot

Damit zeigen sich die Schweizer bedeutend pionierfreudiger als ihre Nachbarn: In Italien haben 5,9 Prozent der Arbeitstätigen ein Unternehmen mitgegründet, in Deutschland 5,2 Prozent und in Frankreich gar nur 3,2 Prozent. Das zeigt der Global Entrepreneurship Monitor (GEM), eine jährliche Studie, die seit 1999 unter anderem von der London Business School publiziert wird. (Die Daten für die Schweiz haben die Universität Sankt Gallen, das International Institute for Management Development und die Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Lausanne beigesteuert.)

Und noch etwas Überraschendes hat die GEM-Studie in der Schweiz herausgefunden: Während in vielen Ländern Unternehmen aus einer Notlage wie Arbeitslosigkeit heraus gegründet werden, findet sich dieses Motiv hierzulande bei weniger als einem Prozent der in der Studie befragten Gründer. Die meisten Jungunternehmer stehen zur Zeit ihres Gründungsentschlusses noch fest angestellt in Lohn und

Brot: Schweizerinnen und Schweizer kreieren eine Firma, weil sie sich lukrative Chancen auf dem Markt ausrechnen.

Eine junge Erfolgsgeschichte – trotz Krise und harter Konkurrenz – ist zum Beispiel die Zürcher Green Pflanzenhandel GmbH. Die Geschäftsführer Patrik Schlüssel, 35, und Beat Lötscher, 34, gründeten sie im Januar 2000. Ihr Business-Modell: Die Gärtner mit Fachhochschul-Weiterbildung kaufen in den Herkunftsländern Jungpflanzen und Blumenzwiebeln ein und beliefern damit Schweizer Gärtnereien. In dieser Branche herrscht scharfer Wettbewerb: «Der Markt für Jungpflanzen ist gesättigt», sagt Patrik Schlüssel, «wir befinden uns in einem brutalen Verdrängungskampf.» Dennoch konnten die Gärtner von Green seit der Firmengründung ihren Umsatz jährlich um über 10 Prozent steigern, nie mussten sie rote Zahlen schreiben. Und erneut denken sie an einen Ausbau, nachdem sie schon Anfang 2001 eine Mitarbeiterin für die Administration und Mitte 2002 einen zusätzlichen Verkaufsmitarbeiter eingestellt hatten.

Als wesentlichen Erfolgsfaktor bezeichnen die Geschäftsführer, ausser der Erfahrung und Kompetenz aller am Unternehmen Beteiligten, die Kleinheit ihrer Firma. Dies ermögliche es ihnen, viel flexibler auf Veränderungen bei Kunden und Lieferanten zu reagieren. Flexibler jedenfalls als die Konkurrenz, die im Fall von Green hauptsächlich vom Basler Agro-Multi Syngenta droht. Die Pflanzenhändler von Green kennen all ihre Kunden und Lieferanten persönlich und sind in der Lage, über alle Geschäftsaspekte sofort zu entscheiden. So können sie gleich vor Ort auch über Kundenwünsche nach Spezialanfertigungen oder neuen Produkten oder sogar über allfällige Preisnachlässe befinden. Die herrschende Wirtschaftskrise nehmen die Pflanzenhändler natürlich auch wahr: «Wir spüren vor allem eine grosse Verunsicherung. Viele unserer Kunden müssen selber befürchten, Aufträge von Grosseinkäufern zu verlieren», sagt Ko-Geschäftsführer Beat Lötscher. Dennoch blieben sie optimistisch – und bei ihrem Leisten: «Wir konzentrieren uns darauf, unser Geschäft zu entwickeln, da bleibt wenig Zeit, sich wegen Bereichen zu grämen, die weniger gut laufen», sagt Lötscher.

Von Krisenängsten liessen sich auch der 39-jährige Maurus Bossi und seine Kollegen nicht abhalten. Im September 2001 – die Stimmung steuerte weltweit bereits Tiefstpunkten

entgegen – begannen sie, ihren Hedge-Fund Alphaswiss aufzubauen.

Sie hätten es einfacher haben können. Bossi und seine Kollegen haben für das Wagnis Posten mit gutem und sicherem Salär aufgegeben. Alle arbeiteten sie im institutionellen Vermögensverwaltungsgeschäft der Zürcher Kantonalbank, das sie wesentlich mitprägten. Bloss: Der sichere Job verlor für sie zunehmend an Attraktivität: «Wir haben gemerkt, dass bei grossen Organisationen das Limit, sich weiter zu entwickeln, schnell erreicht ist», sagt Bossi. Mit der Sicherheit ist es jetzt vorerst vorbei. Die Spezialität von Hedge-Funds ist es, unabhängig vom Auf und Ab an den Kapitalmärkten Geld zu verdienen. Unter ihnen findet international ein harter Verdrängungswettbewerb statt. Besonders Neue haben es darum ausserordentlich schwer. Und der Einstieg kostet Geld und verlangt Ausdauer: Bevor sie überhaupt ans Verdienen denken konnten, mussten Maurus Bossi und seine Kollegen erst mal etwa eine Million Franken in ihr neues Business investieren.

## Die Branche der Zukunft gibt es nicht

Das erste Jahr (bis zum eigentlich Start des Fonds im vergangenen Oktober) war denn auch nur dem Aufbau gewidmet, einen Lohn sahen sie in dieser Zeit nicht. Dafür sind sie jetzt ihre eigenen Chefs und können Ideen verwirklichen, ohne Kompromisse machen zu müssen. So haben die erfahrenen Vermögensverwalter ihre komplizierten Anlagestrategien, die für Laien kaum mehr verständlich sind, von Grund auf selber entwickelt. Derzeit verwalten sie 16 Millionen US-Dollar für elf hauptsächlich institutionelle Kunden. Überschaubar bleiben, sich auf das konzentrieren, was man kann, am Anfang kleine Brötchen backen – das verbindet die Banker mit den Gärtnern von Green. Ob sie Erfolg haben werden, ist noch nicht abzuschätzen, dafür ist ihr Geschäft noch zu jung. Klappt es, schöpfen sie den Gewinn selber ab, klappt es nicht, haben sie eigenes Geld verspielt. «Gutes setzt sich durch, auch wenn es manchmal Zeit braucht», kommentiert Maurus Bossi den eigenen Mut, Investitionen in eine unsichere Zukunft zu tätigen. Ohne Enthusiasmus geht das nicht.

Noch vor kurzem waren Jungunternehmer wie Green oder Alphaswiss die Helden der Wirtschaft. In den neunziger Jahren gaben sie Anlass für eine Welle von Artikeln. Allerorten schossen Gründerzentren aus dem Boden, Tech-



*Passion und Beruf:* Boutique-Betreiberin und Barfrau Cécile Grieder.



*Am Anfang kleine Brötchen backen:* Alphaswiss-Gründer Bossi.



*Patchwork-Struktur:* «hier + jetzt»-Verleger Meier und Steigmeier.



*Flexibler als die Konkurrenz:* Green-Gründer Löttscher und Schlüssel.

noparks sonder Zahl wurden eröffnet. Viele versprachen sich vor allem im Internetbereich von den Start-ups, wie die neu gegründeten Firmen im Jargon genannt wurden, schnellen Reichtum. An der Börse angekommen, sollten sie die Gesetzmässigkeiten bisheriger Kursentwicklungen aufheben. Doch nach dem Platzen der Börsenblase ist es um die Unternehmergründungen ruhig geworden.

Die Gründerrealität wird heute wie damals verzerrt wahrgenommen. «Der damalige Gründerhype war genauso ein Medienereignis, wie man heute allenthalben über die Chancenlosigkeit der Gründer lamentiert», sagt Christian Weber, der in Bern für das Seco die Task-Force kleine und mittlere Unternehmen (KMU) leitet. Im Verhältnis zur Anzahl aller Gründungen seien die hochgejubelten Start-ups aus den Hightech-Branchen eher bedeutungslos gewesen: «Die Gründungen fanden schon damals in allen Branchen statt.» Die Branche der Zukunft gibt es nicht. Potenzielle Gründer wären schlecht beraten, ihr Geschäft auf eine solche auszurichten. «Erfolgreiche Gründungen und unternehmerische Erfolge verteilen sich auf viele wenig spektakuläre Branchen», sagt auch Christoph Koellreuter, Chefökonom des Wirtschaftsforschungsinstituts BAK Basel Economics.

Gleich mehrere Unternehmen haben die 41-jährigen Historiker Bruno Meier und Andreas Steigmeier initiiert. Sie gründeten 1998

den Verlag «hier + jetzt» mit, ausserdem arbeitet jeder als Freelancer an eigenen Aufträgen. Steigmeier hat zusätzlich mit einem weiteren Kollegen die Docuteam GmbH gegründet, die für Unternehmen und öffentliche Institutionen professionelle Archividienstleistungen anbietet.

### **Zuerst sinkt das Einkommen**

Diese Patchwork-Struktur ist typisch für viele Kleinstunternehmen. Man ist gleich mehreres in einem: Man versucht mit wenig Kapitaleinsatz immer mal wieder etwas Neues, ist gleichzeitig an anderen Unternehmen beteiligt und hat daneben noch eine Reihe Aufträge, für die man alleine zuständig ist.

Auch die Unternehmen der beiden Historiker sind in der Krise erfolgreich. Der auf neue Schweizer Geschichte spezialisierte Verlag «hier + jetzt» etwa. Obwohl die Verlagsbranche leidet, hat er in der kurzen Zeit seines Bestehens bereits etwa fünfzig Titel herausgegeben, über die Ostschweizer Maschinenfabrik Saurer etwa oder die Prostitution im Zürich der Jahrhundertwende. Rote Zahlen mussten die Jungverleger bisher nur einmal schreiben. Und alle Beteiligten können sich einen branchenüblichen Lohn auszahlen. Ausser dem Marketing und der Entwicklung des Verlagsprogramms haben die Verlagsbesitzer alle Aufgaben – von der Gestaltung über Vertretungen bis zum Buchversand – wieder an andere Firmen in Auftrag

gegeben. Insgesamt sind für den Verlag sechs Personen mit einem Pensum von 2,5 Vollzeitstellen tätig.

Kleinstunternehmen machen kaum Schlagzeilen. Dabei haben sie als Arbeitgeber beinahe dieselbe Bedeutung für die hiesige Wirtschaft wie die berühmten weltweit tätigen Schweizer Konzerne. Bei Grossunternehmen arbeitet etwa ein Drittel aller Arbeitnehmer. Allein bei den Kleinstunternehmern mit bis zu neun Vollzeitbeschäftigten findet ein Viertel aller Arbeitnehmer eine Stelle, sie machen 88 Prozent aller Unternehmen aus. Zudem passen sich Kleinstunternehmen insgesamt schneller an Marktänderungen an. In einer Krise ist das besonders wichtig: «Arbeitnehmer tendieren eher dazu, Angst vor einem Einschnitt zu haben», sagt der Basler Wirtschaftsforscher Koellreuter, «als Unternehmer lernt man, stets neue Gelegenheiten zu erkennen und zu nutzen.» Ausserdem führen Nachfrageeinbrüche bei KMU weniger zu Arbeitslosigkeit: Während grosse Konzerne eher Leute entlassen, als dass sie Löhne nach unten anpassen, sinkt bei den Kleinstunternehmen zuerst das Einkommen, die Beschäftigung bleibt länger erhalten.

Trotz ihrer Bedeutung fühlen sich viele Kleinunternehmen von der Politik im Stich gelassen. «Hätte man die staatlichen Mittel, die der Swiss zuflossen, in Kleinunternehmen investiert», sagt etwa Hedge-Fund-Gründer Bos-

si, «hätte man damit 4000 Unternehmen mit je 4 Beschäftigten gründen können.» Anders als bei der Swiss brauchte man sich dann selbst in Krisen weniger Sorgen zu machen: weder um das investierte Geld noch um die Arbeitsplätze.

Seit Jahren beklagen sich viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bitter, dass auch die Grossbanken ihnen gegenüber eine harte Kreditpolitik verfolgten. Die Bankenstatistik der Nationalbank bestätigt diese Vermutung. Seit Juli 1997 sanken die gewährten Kredite (Limiten) der Grossbanken an alle Unternehmen stetig von insgesamt 213 Milliarden Franken auf 144,8 Milliarden Franken im Mai 2003, also um etwa ein Drittel. In die Lücke sind zum Teil kleinere Banken gesprungen. Die Kantonalbanken haben ihre Limiten im gleichen Zeitraum leicht erhöht (von 99,4 auf 106,6 Milliarden), und auch bei den Regionalbanken zeigt sich eine geringe Zunahme (von 22,9 Milliarden Franken auf 23,3 Milliarden).

Die Zurückhaltung der Banken bei der Kreditvergabe stösst allerdings längst nicht bei allen auf Kritik. «Die Finanzinstitute geben Fremdkapital, für das sie risikogerechte Limiten und Zinsen setzen müssen», sagt Chefökonom Koellreuter, «das wird von vielen KMU nicht oder falsch verstanden.» In früheren Jahren gingen die Banken weit weniger vorsichtig mit dem Geld um und hatten dann als Konsequenz mit grossen Verlusten zu kämpfen, die

einzelne Institute an den Rand des Ruins drängten. Die heute kleineren Limiten sind eine Reaktion darauf, denn der Anteil der KMU an den Bankkrediten ist immens. Über vier Fünftel (82,8 Prozent) aller Unternehmenskredite gingen letztes Jahr an sie. Unter ihnen nehmen wiederum die kleinsten Unternehmen (mit bis zu 9 Mitarbeitern) die grösste Bedeutung ein: Auf sie entfallen die Hälfte (knapp 52 Prozent) aller Bankkredite an Unternehmen.

### **Finanzierung ist Privatsache**

Eine Finanzierungsart ausserhalb der Banken gewinnt derweil zunehmend an Bedeutung: Die kleinen Unternehmen suchen und finden oft private Geldgeber, meist unter Verwandten und Bekannten. Das liegt nicht nur an den strengen Kreditaufgaben der Banken. «Auf den Kapitalmärkten sind die Erträge spärlicher geworden, dadurch werden Investitionen in Unternehmen von Bekannten zu einer attraktiven Alternative», sagt Christoph Koellreuter. So finanzieren sich alle von der *Weltwoche* besuchten Unternehmen zur Hauptsache privat.

So auch Cécile Grieder, 37, Kleinstunternehmerin mit verschiedenen Tätigkeiten und Einkünften. Einerseits ist sie als Geschäftsleiterin der Basler «Grenzwert»-Bar tätig, die sie als Aktiengesellschaft mitbegründet hat und die ihr zusammen mit Familienmitgliedern und Kollegen auch gehört. Daneben betreibt die ge-

lernte Schneiderin in Basel noch eine Boutique, den Kiosk 18, wo sie Kreationen von Schweizer Designern verkauft, darunter vor allem ihre eigenen. Und als wäre das nicht schon genug, arbeitet sie als Freelancerin auch noch als Ausstatterin bei Filmprojekten des Fernsehens oder für Werbesendungen. Unter den Unternehmern gehört sie zur Minderheit: Auf zwei Männer kommt hier im Schnitt nur eine Frau. Die Schweiz sei «eines der Schlusslichter, wenn es um die Förderung der Rahmenbedingungen weiblichen Unternehmertums geht», ist im Global Entrepreneurship Monitor (GEM) zu lesen. Damit ist im Wesentlichen der «Mangel an Betreuungsinstitutionen für kleine Kinder» gemeint.

Designen und Gestalten bedeuten Grieder die Welt. Ihre ideale Kombination von Leidenschaft und Beruf ist aber letztlich ein hartes Geschäft: Die Textilbranche wie die Gastronomie wurden von der Krise hart getroffen. In beiden Branchen will sie überleben – bisher mit Erfolg. Im vergangenen Jahr verzeichnete die «Grenzwert»-Bar Rekordumsätze, dieses Jahr liegen sie bisher etwas tiefer, aber nicht so, dass sie dies beunruhigen würde. Schwarze Zahlen schreibt die Bar allemal. Zäher läuft dagegen das Geschäft mit der Boutique. «Mein Buchhalter sagt mir, dass ich wohl mehr verdienen würde, wenn ich meine Zeit statt für den Laden für anderes verwenden würde», sagt sie. ○