

Urs Spielmann

Überleben ist nicht genug

Tagebuch eines Schweizer Unternehmers
2008/2009

Leseprobe 14. März 2009

Xanthippe Verlag

Ich vertraue im Moment vor allem meinem eigenen Beurteilungsvermögen. Es mag sein, dass im Finanz- und Versicherungsbereich die Trendumkehr rasch kommt, da die Staaten derart Geld in die Wirtschaft pumpen – mit dem Risiko, neue Spekulationsblasen zu nähren. Aber ich muss für die Industrie denken, und da sprechen leider zu viele Faktoren gegen eine rasche Rückkehr zum Normalzustand. Aber nicht nur Unternehmen, sondern auch private Haushalte haben sich in den letzten Jahren über Gebühr verschuldet: Insbesondere in den USA wurden masslos Häuser, Autos und andere Güter über Kredite oder Leasingfinanzierungen gekauft. Nun ist der Traum vom Leben auf Pump geplatzt, und die Leute müssen zuerst wieder Ersparnisse anlegen. Das braucht Zeit.

Die Industrie hat auf die vom billigen Geld angeheizte Nachfrage reagiert und in den letzten Jahren entsprechende Kapazitäten aufgebaut. Jetzt steht sie mit einem Schlag vor riesigen Überkapazitäten. Ein gnadenloser Ausleseprozess steht uns bevor. Wahrscheinlich mit dem Resultat, dass die Grossen noch grösser werden, geht es mir durch den Kopf. Wie oft hört man das Hohelied auf die KMU, die eine Grosszahl der Unternehmen ausmachen. Ich frage mich, ob das nicht nur noch romantisches Denken ist – jedenfalls in der Industrie.

Wenn ich bei diesem überhöhten Tempo nicht bald umkehre, muss ich auf dem Rückweg wie eine Schnecke nach Hause kriechen, wird mir bewusst. Ich wende und laufe den gleichen Weg wieder zurück. Nun habe ich die Sonne im Rücken, und sie blendet mich nicht mehr. Da ich aber nach wie vor zornig bin, erhöhe ich wieder das Tempo, obwohl meine Lunge zunehmend rebelliert.

Und schon bin ich in Gedanken wieder beim Thema: Zur Vermeidung noch grösseren Schadens sind die vielen Konjunkturpakete wohl unvermeidlich gewesen. Die Staaten müssen sozusagen für die ausgefallenen Konsumenten in die Bresche springen. Das können sie aber nicht lange

durchhalten. Die Konjunkturpakete werden daher nur vorübergehend einen positiven Effekt haben. Auf Dauer kann der Staat die Konsumenten nicht ersetzen. Welche Überlegungen ich auch immer anstelle, ich komme stets zum Schluss, dass der Welt ein schmerzhafter Anpassungsprozess auf ein tieferes Wohlstandsniveau bevorsteht.

Allerdings wird dieser Prozess kaum alle gleichermassen tangieren. Die Feinstanz wird er aber sicherlich stark treffen. Ich muss Tag für Tag zusehen, wie unser erarbeitetes Fundament unablässig kleiner wird. Und das macht mich wütend. Mein Zorn richtet sich plötzlich auch gegen die Einkäufer, die uns mit dem globalen Wettbewerb unter Druck setzen. Der Preisdruck ist das eine. Das Klischee der reichen Schweizer ist das andere. Wenn in Zukunft wieder einmal ein ausländischer Einkäufer meint, er müsse uns gegenüber lockere Sprüche über reiche Schweizer Firmen machen, dann werde ich nicht einfach schweigen. Obwohl ich weiss, dass Lieferanten gerade das Schweigen beherrschen müssen.

Es sind noch etwa zehn Minuten bis nach Hause. Ich pfeife aus dem absolut letzten Loch und bin froh, dass mir keine Morgenspaziergänger begegnen. Ansonsten müsste ich mich quälen, ein müdes Lächeln aufzusetzen und meine Überanstrengung zu verbergen. Meine Beine sind bleischwer, und die linke Achillessehne spüre ich ebenfalls. Ich werde auch nicht jünger. Die Zeit scheint ihre Pflichten offenbar sehr genau zu nehmen. Als ich auf die letzten Meter einbiege, fühle ich mich wieder eins mit mir selbst. Immerhin habe ich noch das Laufen. Das regelmässige Laufen ist für mich zu einer Art Reinigung geworden.

Es waren letztlich meine Entscheidungen, die mich dahin gebracht haben, wo ich heute bin. Ich muss versuchen, die Entwicklung, so frustrierend sie auch ist, innerlich anzunehmen und zu akzeptieren. Und nachdem die unumgänglichen Entlassungen nun erfolgt sind und die Kurzarbeit eingeführt ist, muss ich mein Augenmerk in nächster

Zeit mehr auf die Marktseite legen. Die Finanzen sind «nur» das Resultat des Marktgeschehens und nicht der Zweck an sich. Zwar sind wir auf dem Markt bereits sehr aktiv. Trotzdem müssen wir noch andere Pfade ausprobieren. Ich suche sie immer noch, die zündende Idee, die Vision.

Ich komme zu Hause an. Völlig ausgepumpt und müde, aber einigermassen zufrieden lehne ich mich an die Hauswand. Das Stretching mache ich heute draussen vor dem Haus und nicht in der Wohnung an der weissen Wohnwand.

Und so hat es an diesem Sonntag weder Wutausbrüche noch irgendwelche Ermahnungen gegeben. Zudem haben Philipps Resultate im Bruchrechnen gestimmt, und die Waldarbeiter haben wir ganz einfach nicht auffahren lassen.

Am 5. März eröffnet Bundespräsident Hans-Rudolf Merz in Genf den 79. Automobilsalon. Er spricht in seinem Referat die Automobilzulieferer in der Schweiz an, die von heftigen Produktionseinbrüchen betroffen seien. Der Ruf nach dem Staat erschalle vielerorts. In seiner Ansprache schliesst Merz laut Presseberichten staatliche Hilfen für Schweizer Zulieferer von ausländischen Autoherstellern aus.

Eine aktuelle Erhebung veranschlagt die Autozulieferbranche in der Schweiz auf etwas über 300 Firmen, die rund 34000 Personen beschäftigen und einen Umsatz von gesamt-haft rund 16 Milliarden Franken erwirtschaften.

**Samstag, 14. März 2009, 15:45,
Rapperswil, Fussballplatz Grünfeld**

[Ehefrau] *Raphael war krank diese Woche und wird heute nicht spielen. Urs und ich haben uns die erste Hälfte des Fussballspiels seiner Mannschaft angesehen und sitzen in der Pause gemeinsam mit anderen Eltern beim Kaffee in Clubrestaurant. Als die zweite Halbzeit beginnt, stehen die Eltern der anderen Kinder auf und gehen zum Spielfeld zurück.*

«Eigentlich könnten wir auch hier sitzen bleiben», sagt Urs.

«Weil Raphael nicht spielt, meinst du?»

«Einerseits darum, und andererseits geniesse ich gerade die Ruhe, jetzt, da die anderen zum Spiel zurückgehen.»

«Okay, dann trinke ich aber noch einen Kaffee.»

Er steht auf und geht zur Theke. Ich sehe ihm zu, wie er die Bestellung aufgibt. Sicher möchte er dieses oder jenes mit mir besprechen. In letzter Zeit ist er öfters gereizt. Das ist eher untypisch für ihn. Er ist im Grunde ein ruhiger und kontrollierter Mensch. Manchmal vielleicht sogar zu kontrolliert. Meistens sagt er lange nichts, obwohl ihm etwas nicht passt. Bis irgendwann eine Bemerkung bei ihm das Fass zum Überlaufen bringt. Dann konfrontiert er die überraschte Umgebung unvermittelt mit einem seiner seltenen Zornausbrüche. Insofern neigt er zu Überreaktionen. Aber wir kennen ihn so und können damit gut umgehen. Zudem sind solche emotionalen Tiefflüge seltene Ausnahmen.

Ja, so ist Urs eben, der sich jetzt an die Theke lehnt, auf den Kaffee wartet und bereits das Portemonnaie gezückt hat.

Er ist ja so enorm diszipliniert. Immer muss zuerst die Arbeit erledigt sein, bevor er sich etwas gönnt. Da kann er stur sein wie ein Esel, was ich auch nicht immer gleich gut vertrage. Und wenn er etwas will, verschreibt er sich einer Sache mit Haut und Haaren und eben mit grösster Disziplin. So ist es auch mit der Feinstanz. Das geht dann so weit, dass auch seine Gesundheit darunter leiden kann. An dem Punkt ist er aus meiner Sicht jetzt angelangt. Er hat manchmal Magenschmerzen. Er sagt zwar nichts, aber ich merke es trotzdem. Er tut mir leid deswegen. Obwohl, zwischendurch nervt es irgendwie auch. Ich würde ihm und uns einfach auch mal eine ruhigere Zeit ohne geschäftliche Probleme gönnen.

Er fragt mich mit Handzeichen, ob ich einen Nussgipfel möchte. Ich schüttle den Kopf. Urs. Er denkt immer für andere und will es manchmal allen zu sehr recht machen. Er hat sich aber trotz dem geschäftlichen Druck immer Zeit genommen, mit Philipp Mathematik-Aufgaben zu lösen. Trotzdem bin ich froh, wenn diese Kantiprüfung bald vorbei ist.

«Hier dein Kaffee, ich habe für mich ein Bier genommen.»

«Danke.»

«Und ein Amaretti.»

«Oh, das ist lieb von dir.»

Ich teile das Gebäck in Stücke, so dass wir beide etwas davon haben.

«Wie geht es dir eigentlich gesundheitlich?», frage ich direkt.

«Wenn du so fragst, dann weisst du, dass es mir schon besser gegangen ist», gibt er zurück.

Ich merke, dass ich behutsam fragen muss, und schweige erst einmal. Er ist sehr nachdenklich. Dann fährt er fort:

«Ich kämpfe momentan mit rheumaähnlichen Beschwerden und bin froh, wenn bald einmal die wärmere Jahreszeit kommt. Ich merke es vor allem bei feuchtem Wetter beim Joggen.»

«Psychosomatisch!», stelle ich dann doch etwas provozierend fest.

«Das weiss ich selbst. Nur nützt mir das herzlich wenig. Ich kann das Rheuma genauso wenig abstellen wie zwischenzeitliche Magenschmerzen», sagt er etwas mürrisch.

«Du könntest immerhin Martin um seinen ärztlichen Rat fragen», schlage ich vor.

«In zwei Wochen treffe ich ihn, dann werde ich das tun. Und er soll den entfesselten Finanzmärkten und den hyperaktiven Investoren auch gleich eine Beruhigungspille verschreiben, damit bald nachhaltigeres Denken Einzug hält.»

«Wer sind denn die grossen Investoren auf diesen <entfesselten Finanzmärkten>?», frage ich nach.

«Heute dominieren Investmentbanken, Versicherungen, Pensionskassen, Hedgefonds, Staatsfonds und wie sie alle heissen. Ihre Manager bewegen enorme Geldsummen und sind immer auf der Suche nach der kurzfristig besten Rendite.»

«Sie schieben Gelder, die mit Gütern nichts zu tun haben, weltweit dorthin, wo die besten Geschäfte winken, das ist mir klar. Was ich allerdings nicht ganz verstehe, ist, woher die Unmengen an Finanzprodukten kommen, die heutzutage gehandelt werden», frage ich nach.

«Die Anzahl Unternehmen, Aktien oder Immobilien, die es weltweit gibt, ist beschränkt. Unbeschränkt ist hingegen der Spielraum der Finanzbranche zum Kreieren von Instrumenten und Produkten, mit denen auf Chancen und Risiken in diesen Märkten gewettet werden kann. Das Paradebeispiel in diesem Zusammenhang sind die sogenannten <Finanzderivate>.»

«Derartige Finanzprodukte dienen heute doch einzig dazu, mit Geld noch mehr Geld zu verdienen. Das ist also diese Abkopplung der Finanzmärkte von den Gütermärkten, die du manchmal erwähnst», schlussfolgere ich.

«Die Abkopplung ist das eine. Was die Investoren mit ihren Geldern an den Finanzmärkten tun, bleibt aber nicht ohne Auswirkungen auf die Realwirtschaft. Die Finanzmanager entscheiden mit ihrem Handeln an den Bildschirmen über Arbeitsplätze und menschliche Schicksale. Ungezügelter Finanzspekulationen führen dazu, dass beispielsweise Währungskurse oder Materialpreise immer mehr schwanken und immer unberechenbarer werden. Das alles hat diese Krise in einem bisher unbekanntem Ausmass gezeigt. In der letzten Zeit habe ich manchmal den Eindruck gewonnen, wir Unternehmer in der realen Wirtschaft seien zum Spielball der Finanzinvestoren geworden», sagt er nachdenklich.

«Unternehmer als Spielball von Investoren. Du machst also einen Unterschied zwischen Investoren und Unternehmern?»

«Ich habe kürzlich einen Artikel gelesen», fährt er fort, «in dem dieser Unterschied gut aufgezeigt wurde. Kurz gesagt: Ein Investor handelt an den Finanzmärkten beispielsweise mit Aktien. Das heisst nun aber nicht, dass er auch interessiert ist an dem Unternehmen selbst, von dem er Aktien kauft. Er wird vielmehr seine Aktien abstossen und aussteigen, wenn dieses Unternehmen nicht genügend Rendite erwirtschaftet. Ein Unternehmer muss hingegen genau dann in die Hosen steigen, wenn das Unternehmen in Schwierigkeiten gerät. Er hält die Aktien an seinem Unternehmen langfristig.»

«Insofern fördern die Erwartungen vieler Investoren doch auch ein kurzfristiges Denken. Zum Beispiel bei den börsenko-

tierten Unternehmen. Dort geben Investoren als Aktionäre den Ton an. Dort werden die Manager der Unternehmen dann von den Investoren geradezu angetrieben, in jedem Quartal grosse Gewinne zu erzielen – wenn nicht, sind sie ihren Job schnell los», fasse ich meine Sicht der Dinge zusammen.

«Das sehe ich nicht anders. Man kann sich auch fragen, inwieweit in einem solchen Umfeld überhaupt noch echte Verantwortung wahrgenommen werden kann. Verantwortung hat immer sehr viel mit der Zeitperspektive zu tun. Wenn nur noch die kurze Frist zählt, nimmt die innere Verpflichtung eines Chefs ab», meint er.

«Die Finanzkrise ist eben auch eine Verantwortungs- und Moralkrise», sage ich zu ihm und füge an: «Allerdings, dürfen wir nicht allzu sehr mit dem Finger auf andere zeigen. Wir fordern doch alle auf unseren Pensionskassengeldern auch die höchste Rendite. Wenn wir unser Geld Verwaltern anvertrauen, damit sie es an der Börse anlegen, erwarten wir eine rasche Wertsteigerung. Insofern muss man selbstkritisch sagen, dass wir alle an der Spirale mitdrehen, die in immer kürzerer Frist immer noch mehr Geld einbringen soll. Insofern sind wir eben alle auch Sünder.»

«In gewissem Mass sind wir tatsächlich alle zu Investoren geworden. Nehmen wir das typische Beispiel der Pensionskassen, die per Gesetz entstanden sind und unser Geld verwalten. Damit hat die Politik Investoren, aber nicht Unternehmer geschaffen. Ob das gut oder schlecht ist, hängt wesentlich davon ab, wie die Pensionskassenmanager mit ihrer Verantwortung umgehen», meint Urs nachdenklich.

«Eigentlich sollte die reale Wirtschaft künftig einfach nicht mehr durch spekulativ bedingte Aufschwünge und ebenso abrupte Einbrüche gefährdet werden. Die Frage ist, ob und wie dies erreicht werden kann», sage ich zu ihm.

«Nach allem, was passiert ist, bin ich überzeugt, dass den Banken eine Schlüsselrolle bei der Bildung von spekulativen Blasen zukommt. Sie beeinflussen mit ihrem Handeln massgeblich, wohin die Geldströme fliessen. Wenn sie Geld ausleihen,

das für Investitionen wie Maschinen und Anlagen genutzt wird, dann fördern sie mit ihrer Geldschöpfung Wachstum in der Realwirtschaft. Wenn sie aber Geld ausleihen, mit dem Aktien oder Immobilien gekauft werden, dann fördern sie einen Aktien- oder Immobilienboom – so lange, bis die Spekulationsblase platzt und die Realwirtschaft mit in den Abgrund reisst. Je länger ich darüber nachdenke, desto mehr komme ich zur Einsicht, dass die Geld- und Kreditausdehnung durch die Geschäfts- und Zentralbanken in irgendeiner Form beschränkt werden müsste. Hierzu Mittel und Wege zu finden und entsprechende Reformen anzupacken, halte ich für eine der wirklich grossen Aufgaben für die Zukunft.» Er holt tief Luft. «Eine Aufgabe, die aber zu viele Änderungen erfordern würde, als dass wir sie bereits nach dieser Krise in Betracht ziehen könnten», folgert er desillusioniert.

Nach einer kurzen Pause meint er dann plötzlich:

«Unter Finanzaspekten würden wir unser Geld, das im Unternehmen steckt, besser an den Finanzmärkten anlegen. Wir müssten die Rendite nicht mit der Lupe suchen, wir hätten keine Produkthaftfälle zu befürchten und könnten erst noch das Leben geniessen. Ich arbeite gerne, aber wenn ich plötzlich keinen Sinn mehr darin sehe, dann frage ich mich, warum ich mir das antue.»

Sein Fazit ist überraschend ernst gemeint, das spüre ich. Möglicherweise schwingt da sogar eine Spur Resignation mit. Ich bin etwas erstaunt. Das Ganze muss ihn sehr beschäftigen, ansonsten würde er keine solchen Aussagen machen.

«Wir haben 2:0 gewonnen», ruft Raphael, als er ins Restaurant kommt.

«Wieso <wir>, du hast ja gar nicht gespielt», hänselt ihn Urs.

«Mit mir hätten wir noch höher gewonnen», gibt Raphael schlagfertig zurück.

«1:0 für dich, Raphael», lacht Urs. Raphael zischt wieder ab zu seinem Team.

Urs und sein Humor, denke ich, immerhin hat er den noch nicht verloren.