



DAS THEMA  
**KRISEN-  
ZEITEN**

# «Kampfgeist macht den *Unternehmer aus*»

**Carsten Henning Schlag über Unternehmen in Krisenzeiten**

Er fühlt den Puls der Wirtschaft und stellt Prognosen:  
Carsten Henning Schlag, Leiter der Konjunkturforschungsstelle  
Liechtenstein. Wie er die **Lage im Land** einschätzt und was er  
Unternehmern rät, um jetzt nicht unterzugehen.

INTERVIEW **TAMARA FROMMELT**

Bild Wodicka

tigte sind in Kurzarbeit, das sind gut 10 Prozent der gesamten Beschäftigung in Liechtenstein. In der aktuellen Konjunkturumfrage des Amtes für Statistik zeigt sich, dass die befragten Industrieunternehmen ihre allgemeine Lage als negativ beurteilen.

**Welche Bereiche sind am meisten betroffen?**

Es sind deutliche Unterschiede zwischen den Branchen zu beobachten: Sowohl die Nichtmetallindustrie als auch das Baugewerbe bezeichnen die allgemeine Lage noch als relativ gut, während die Metallindustrie sehr unter Druck ist. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat natürlich auch bei den Finanzdienstleistungsunternehmen tiefe Spuren hinterlassen. Die kürzlich vorgelegten Ergebnisse der Liechtensteiner Banken zum ersten Halbjahr 2009 sprechen für sich. Die gesamte Finanzmarktbranche steht – auch nach eigenen Aussagen – vor schwierigen Herausforderungen in den nächsten Jahren.

**Kaum ein Betrieb oder Geschäft gibt sich so schnell geschlagen. Bei vielen Unternehmern ist Kampfgeist zu spüren. Eine gute Einstellung?**

Das macht den Unternehmer aus. Der österreichische Ökonom Josef Alois Schumpeter unterscheidet den Verwalter oder «Wirten» – wie er sagt – vom Unternehmer. Die erste Gruppe leitet ein Unternehmen gut, solange sie mit dem Gewohnten umzugehen hat. Der Unternehmertyp passt sich kreativ an

Veränderungen an. In der Krise sind gute betriebswirtschaftliche Entscheidungen gefragt. Trotzdem, unternehmerisches Scheitern ist nicht immer die Folge falschen Handelns. Manchmal ändern sich die Marktkoordinaten einfach entsprechend.

**Der Wille, sich den Widrigkeiten zu stellen, reicht nicht, um wieder erfolgreich zu sein. Was raten Sie einem KMU, dessen Aufträge zurückgehen oder dessen Liquidität zu wünschen übrig lässt?**

Wissen Sie, ich bin Volkswirt. Ich masse mir nicht an, betriebswirtschaftliche Ratschläge zu verteilen. Ich könnte nur mein Lehrbuchwissen zum Besten geben. Ich weiss aber, dass es für viele Unternehmer mehr als Lehrbuchwissen braucht, um ihre Unternehmung durch die Krise zu lavieren. Nach dem Ökonomen Friedrich Hayek – wiederum ein Österreicher – ist der Marktprozess ein Entdeckungsverfahren, in dem sich die Ideen, die Kreativität und das strategische Geschick von Menschen Bahn bricht. In ein paar Monaten werden wir überrascht sein, welche unternehmerischen Pflänzchen im Liechtensteiner Garten neu zu treiben beginnen.

**Kann die Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberater, mit PR-, Marketing- oder Werbeagenturen jetzt ein kluger Schachzug sein?**

Warum sollte man sich nicht Rat holen, wo es sinnvoll ist? Dabei darf man aber nicht übersehen, dass die aktuelle Re-

**Herr Schlag, welche Bedeutung hat die Konjunkturforschung für Liechtenstein?**

**Carsten Henning Schlag:** Für Liechtenstein ist es sehr wichtig, die weltwirtschaftlichen Entwicklungen permanent zu verfolgen. Die zentrale Frage ist stets: Was tut sich in den USA, in der Europäischen Union, in der Schweiz und in den wichtigsten asiatischen Absatzmärkten der Liechtensteiner Exportwirtschaft. Aus der internationalen und Liechtenstein bezogenen Konjunkturbeobachtung und -analyse werden dann Konjunkturprognosen für die wichtigsten makroökonomischen Größen der Liechtensteiner Volkswirtschaft abgeleitet. Diese Prognosen sollen sowohl für die Unternehmen als auch für die Wirtschaftspolitik eine gewisse Orientierung über die zukünftige Wirtschaftsentwicklung geben.

**Die Wirtschaftskrise hat auch vor Liechtenstein nicht haltgemacht. Im Kontakt mit Unternehmen ist dies auch für Laien spürbar. Wie schätzen Sie die Situation ein?**

Ich habe bereits zu Beginn dieses Jahres in mehreren Referaten darauf hingewiesen, dass sich die Finanzkrise zu einer weltweiten Wirtschaftskrise ausweitete und dass Liechtenstein diese deutlich zu spüren bekommen wird. Es ist leider tatsächlich so gekommen. Die Direktexporte Liechtensteiner Industrieunternehmen sind in den ersten sieben Monaten des laufenden Jahres stark eingebrochen. Im Juli lagen die Exporte rund 25 Prozent unter ihrem Vorjahresniveau. Rund 3000 Beschäf-

«In ein paar Monaten werden wir überrascht sein, welche unternehmerischen Pflänzchen im Liechtensteiner Garten neu zu treiben beginnen»

Carsten Henning Schlag von der Konjunkturforschungsstelle Liechtenstein.  
Bild Elma Velagic





zession eine globale Dimension hat. Wir verdauen gerade einen beträchtlichen negativen Nachfrageschock, der sich auf allen denkbaren Märkten gezeigt hat. Inwieweit die Änderungen der Marketing- oder Werbestrategie einer Unternehmung dem etwas entgegensetzen kann, ist fraglich. Sicherlich sollten die Unternehmen die Krise nutzen, um sich intern zu erneuern und an der Entwicklung ihrer Produkte zu arbeiten.

#### Inwiefern könnten diese ein Unternehmen wieder auf Kurs bringen?

Aus Unternehmenssicht geht es um Wettbewerbsfähigkeit. Die aktuelle Wirtschaftskrise hat insbesondere im internationalen Bereich unternehmensinterne Probleme aufgedeckt. Es geht primär um ausufernde Verschuldung und Überkapazitäten. Man muss nur an die Automobilindustrie in den USA und Deutschland denken. Teilweise lässt auch die Produktpalette zu wünschen übrig. Man darf als Unternehmen die Fortentwicklung innovativer Technologien nicht verschlafen. Natürlich kann man sich hier bei externen Experten Unterstützung holen. Das macht Sinn, wenn es darum geht, sich schnell gute Informationen zu beschaffen und den Anschluss an neue Entwicklungen zu erreichen. Man darf dabei aber nicht vergessen, dass der oftmals teure Rat eines Aussenstehenden nie den Wagemut und den Instinkt des Unternehmers ersetzen kann.

#### Welche Auswirkungen wird die Krise langfristig auf die Volkswirtschaft in Liechtenstein haben?

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) prognostiziert in einer neuen Studie, dass die aktuelle Finanzkrise einen nachhaltig negativen Einfluss auf das langfristige Wachstum haben wird. In den nächsten Jahren werden die meisten Industrieländer deutlich langsamer wachsen. Die aktuelle Finanzkrise hat also nicht nur eine konjunkturelle Dimension, sondern sie dämpft aufgrund struktureller Anpassungen den Expansionstrend der kommenden Jahre. Die Liechtensteiner Volkswirtschaft wird diese internationalen Entwicklungen spüren.

#### Wo steht Liechtenstein in der Krise im Vergleich zu anderen Ländern?

Es besteht ein enger internationaler Konjunkturzusammenhang. Volkswirtschaften sind heutzutage keine Inseln mehr. Sie sind über Handels- bzw. Einkommenströme miteinander verbunden. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat ihren Ursprung in den USA, hat sich dann aber über die Welt ausgebreitet. Der Konjunkturzusammenhang zwischen den USA und Europa ist über die Handelsschiene sehr eng, sodass die gesamtwirtschaftliche Produktion nahezu synchron eingebrochen ist.

#### Wie zeigt es sich auf dem Arbeitsmarkt?

Ganz anders. Hier hinkt Europa den Entwicklungen in den USA um rund 1,5 Jahre hinterher. In den USA sind seit Januar 2008 fast 7 Millionen Jobs abgebaut worden, zuletzt mit sinkendem Tempo. Die US-Arbeitslosenquote ist im August 2009 auf 9,7 Prozent angestiegen, ein Niveau, das zuletzt im Jahr 1983 erreicht wurde. Die Krise ist also auf dem US-Arbeitsmarkt voll angekommen. Auch im Euro-Raum und in der Schweiz steigen die Arbeitslosenquoten langsam an. Die jeweiligen Höchststände werden jedoch erst Mitte 2010 erwartet, da dann auch die Kurzarbeit auslaufen wird. Die anfängliche US-Immobilienkrise hat sich zu einer weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise ausgeweitet und wird zunehmend zu einer sozialen Krise mit hoher Arbeitslosigkeit.

#### Und wie sieht es nun in Liechtenstein aus?

Die Liechtensteiner Volkswirtschaft ist ähnlich wie die Schweizer Volkswirtschaft verzögert von der Krise getroffen worden. Aus verschiedenen europäischen Volkswirtschaften wie beispielsweise Deutschland oder Frankreich gibt es auf der

#### ZUR PERSON



Carsten Henning Schlag ist der Leiter der Konjunkturforschungsstelle Liechtenstein (KOFL) an der Hochschule Liechtenstein in Vaduz. Seine tägliche Arbeit der Konjunkturbeobachtung besteht darin, relevante aktuelle Wirtschaftsdaten, z. B. zu Preisentwicklung, Auftragseingängen, Umsatzentwicklung, Zinsen, Wechselkursen oder Beschäftigung zu verfolgen und zu analysieren. Die Konjunkturanalyse besteht darin, Konjunkturindikatoren ökonomisch zu bewerten. Die KOFL beteiligt sich an der Consensus Umfrage unter Schweizer Ökonomen, die vierteljährlich Prognosen zur Schweizer Wirtschaft publiziert. Die letzte Prognose wurde im September publiziert. Die KOFL veröffentlicht zudem einmal im Jahr den KOFL-Konjunkturbericht, der eine ausführliche Konjunkturanalyse und -prognose für die Liechtensteiner Wirtschaft enthält. Darüber hinaus versucht Schlag, durch Referate und Artikel einen Beitrag zur wirtschaftspolitischen Diskussion in Liechtenstein zu leisten. (17)

Produktions- und Exportseite jetzt die ersten positiven Stabilisierungssignale. Davon sind die Schweiz und Liechtenstein noch etwas entfernt. In den monatlichen Exportzahlen für die Liechtensteiner Industrie im Zeitraum Januar bis Juli 2009 ist noch keine wirkliche Verlangsamung des Rückgangs zu beobachten.