

## Klein und allein

*Was geschieht, wenn es nicht mehr so gut läuft? Einblicke ins Innenleben einer typischen Schweizer KMU in schwierigen Zeiten*

**Von Thomas Zaugg** Bilder Peter Tillessen

Was tut sich dort, wo niemand hinsieht? Was bewegt sich hinter den Firmenfassaden? Was bewirkt die grosse Krise — im Kleinen? Zum Beispiel in Effretikon bei Zürich? Gleich neben der Autobahn, bei der Kubo, einer KMU, die Dichtungen herstellt, manche kleiner als Kaviarkugeln? Und was ändert sich im Leben und Kopf eines einzelnen Angestellten?

Mike, seit die grosse Krise bis in sein Formenlager reicht, verschlingt zum Beispiel mehr Asimov. Er will mehr Isaac Asimov, Clive Barker lesen, könnte sich aber zur Abwechslung auch Goethe vornehmen. Von dem hat ihm mal jemand die Gesamtausgabe geschenkt. Goethe sei ein krass genialer Typ, sagt Mike. Obwohl er ihm manchmal fast ein bisschen depressiv reinkomme. Seit die Krise da ist, überlegt Mike auch, ob er nicht sein eigenes Buch, «ein krasses Buch», endlich fertig schreiben könnte. Es geht darin um — das könne man nicht so einfach sagen. Es gehe um eine andere Realität, schwärmt Michaelangelo Zünd, der Mann mit den philippinischen Wurzeln, den alle nur «Mike» nennen. Mike arbeitet aber auch noch an etwas anderem, seit die Krise Anfang Februar in die Firma kam: an einem selbst gebauten Roboter mit künstlicher Intelligenz.

Mike sagt, eine Tagesstruktur müsse her. Er könnte natürlich auch, das weiss er, da muss er aufpassen, wieder mehr Party machen. Freitag, Samstag, Sonntag und seit der Krise auch Montag und Dienstag durchfeiern. Dienstagmorgen ist es, und Mike sitzt zu Hause. Sie haben die Kurzarbeit eingeführt in der «Bude», wie alle ihre Kubo nennen.

Mike ist um 7 Uhr aufgestanden, das, meint er, sei so einprogrammiert in seinen Kopf. Aber er ist jetzt nicht in der Bude, sondern sitzt vor seinen beiden Computerbildschirmen, drei Aschenbechern und raucht eine Marlboro rot.

Letztthin, in der Bude, hätte er jemandem am liebsten den Finger gezeigt. Sagte doch einer im Lift zu ihm: und, wie es ihm jetzt so gehe, mit weniger Arbeit, also Kurzarbeit? Da durchfuhr es Mike, der sich selbst als «huere Querulant» bezeichnet und nicht bei allen in der Bude gut ankommt mit seinen Storys von Comics, von Batman, Wolverine, Kriegern. Weniger Arbeit? Er?!

Zwar arbeitet Mike nicht mehr am Montag und Dienstag, dafür den Rest der Woche umso mehr. Da die Aufträge kurzfristiger geworden sind, schneller erledigt werden müssen und weniger Stückzahlen bestellt werden, haben Mike und viele seiner Kollegen mehr zu tun. In aller Eile muss Mike Formen auslagern, reinigen, mit dem Lift nach oben zur Produktion bringen. Seit der Krise aber kommen die Formen nach ein, zwei Stunden wieder zurück. Mike muss sie abholen, wieder reinigen, konservieren, in sein Formenlager zurückbringen.

Ja, verdammt, und das habe er dann dem Typen im Lift an den Kopf geknallt.

Mike lacht, zieht an seiner Marlboro, zwei Aschenbecher sind voll. Da kommt ein Handyanruf. Die Dame von der süddeutschen Klassenlotterie will eine Wette abschliessen, 95 Prozent Gewinnchancen. Mike kriegt 8 Prozent weniger Lohn, wegen der Kurzarbeit. Er sagt: «Tut mir leid, aber wir haben hier auch ein bisschen die Krise, diesmal wirds schwierig.»

Er muss zwar sein Leben nicht ändern. Aber er überlegt und überlegt, was er Montag und Dienstag anderes damit anfangen könnte. Der Angestellte Michaelangelo Zünd spart, arbeitet, liest und träumt mehr denn je. Was kommt hierbei für ein Mensch heraus?

## **Der Boss**

Dr. Thomas Raible, CEO und Hauptaktionär der Kubo AG, Mikes Chef, ist Pessimist. Er ist ein zumeist antiautoritärer Patron über 106 Angestellte, Hersteller von Qualitätsdichtungen, Gummiformteilen und Federn. Pessimist, das sagen die andern über ihn, und das sagt er über sich selbst. Sie mussten, in einem Teilbereich der Firma, der Kubo Form, Kurzarbeit einführen. Lange deutete wenig auf eine Krise hin, denn jeder braucht Dichtungen. Dichtungen sind die letzten Teile, bei denen die Wirtschaft spart. Dichtungen halten die Welt zusammen, Uhren und Atomanlagen, und dass die Krise jetzt schon bei ebendiesen Dichtungen angelangt ist, bei seiner Kubo, das stimmt Thomas Raible — eher pessimistisch.

«Meistens geht es sehr lange, bis wir schlechte Zeiten direkt spüren.

Die Zeiten müssen sehr schlecht sein, bis wir etwas von ihnen spüren.» Herr Raible legt gerne kurze Sprechpausen ein. Es wirkt dann, als würde er sekundenschnell Welt, Firma und sich selbst noch einmal hinterfragen. Er komme aus einem «Frauenhaushalt», pflegt Raible zu sagen, eine Frau, zwei Töchter. Und da lerne man so einiges. Endlich schickt Raible nach: «Bloss ist es so, dass wir aus der Dichtungsbranche die Krise zwar als Letzte spüren — den Aufschwung aber leider auch.»

Kurze Führung durch Raibles Kubo. Vom Chefbüro den Gang entlang, vorbei am Anschlagbrett, wo jeder Angestellte den monatlichen Umsatz einsehen kann. «Sonst wird nur hintenrum geschwätzt, und die Leute halten einander von der Arbeit ab. Noch mehr als sonst.»

Dann ins Treppenhaus, «Alcatraz» nennen es alle, weil man für jede Tür einen Schlüssel braucht. Auf dem Poster mit den Kanarienvögeln steht «KOLLEGIALITÄT» und «Jeder will nette Kollegen haben, auch Deine Kollegen». Bloss scheinen, als Raible die eine Tür aufschliesst, kaum mehr Kollegen da zu sein. An diesem Nachmittag ist der wichtigste Posten der Firma, der Verkauf, unterbesetzt. Hier kommen die Aufträge herein, hier wird der Puls der Wirtschaft gefühlt, und bleibt das Telefon tot, ist das ein schlechtes Zeichen.

Zurück ins Treppenhaus, in den nächsten Stock. Dort zeigt Raible die Fünf-Achsen-Fräsmaschine, die man noch vor der Krise bestellt hat. Ein weisses Ungetüm. Raible läuft um die Maschine herum, nennt ihre Vorteile. Dann sagt er: «Aber hätten wir von der schlechten Lage gewusst, wir hätten die Maschine wahrscheinlich nicht in Auftrag gegeben.»

## **Es könnte alles gut sein**

Im obersten Stock der Kubo wird es dann plötzlich heiss. Hier oben wird Spanisch gesprochen, Serbokroatisch und Italienisch. Frauen sitzen an Holztischen und lächeln, als der Chef auftaucht. Nach hier oben schickt Mike Zünd, der Logistiker, seine Gummiformen, wo sie anschliessend aus Gummirohstoffen Teilchen formen und grosse Hitze produzieren. Aber das sei noch nichts, meint eine der Frauen. Im Sommer, Juni, Juli, August, da sei es noch viel!, viel! heisser hier oben. Vor der Frau liegen münzengrosse Gummiteile, die sie in Handarbeit von Resten befreit. Wozu diese Teile verwendet werden, weiss sie nicht genau.

Aber weiss sie, was sie mit ihrer Freizeit anfängt? Von der muss sie jetzt doch mehr haben, aufgrund der Kurzarbeit? Die Frau fragt zurück:

«Freizeit?!» Nein, die kennt sie nicht. Familie, putzen, waschen, es gibt genug Arbeit zu Hause. Wer hier oben 100 Prozent arbeitet, arbeitet, zu Hause angekommen, zu 100 Prozent weiter.

Von hier oben geht der Blick auf die nahen Wälder, die Autobahn und den Firmenpark Langhag, in der die Kubo steht. Pirelli ist hier. Ein Golfshop ist hier. Den hat Herr Raible, ein Golfer mit gutem Handicap, schon einmal besucht. Und auch Novartis findet man im Langhag. Den Pharma-Riesen geht es unverändert gut, und deren Anlagen laufen unter anderem mit Hochqualitätsdichtungen der Kubo.

Besonders schlecht geht es der Kubo AG nicht. 2008 war ein Rekordjahr. Man konnte sich vor Aufträgen kaum retten. Nun spürt man die Krise, fühlt sich aber, obwohl es ruhig bleibt, nicht im Auge des Orkans. Man hat Hoffnungen. Man hofft auf Firmen, die jetzt doch ihre alten Maschinen, statt teure neue zu kaufen, revidieren lassen könnten. Und das würde dann Ummengen an Dichtungsbestellungen bedeuten, würde die Krise zum Geschäft machen.

Raible, früher bei der Geberit, unter anderem als Sanierer, hat die Kubo 2004 mit zwei anderen Aktionären übernommen. Seine Firma steht ohne nennenswerte Schulden da, Raible und seine Mitaktionäre haben abbezahlt, blieben auch in den besten Zeiten gewissenhaft. Als er und der Finanzchef im Februar über die Bücher gingen, stellten sie fest, dass sie kaum etwas würden einsparen können. Keine überflüssigen Posten. Keine Zweigleisigkeiten. Vielleicht das Weihnachtsgeschenk an die Kunden, das ist jetzt gestrichen, ja, oder die Renovation der Verkaufsetage, die teuren Möbel, oder die Beschriftung der Firmenautos mit dem neuen Logo. Dann noch das neue Auto für den Aussendienstmitarbeiter im Welschen — gestrichen. So alt, befand man, sei das alte Auto nun auch wieder nicht. Ebenso der neue Stanzautomat — gestrichen. Es brauchte die Krise, bis man merkte, dass der Stanzautomat weniger brachte, als man sich von ihm versprochen hatte. Ansonsten aber gab es nichts mehr einzusparen. Chef und Finanzchef staunten und verzweifelten. Denn alles wäre gut, sehr gut sogar, wäre da nicht die grosse Krise.

### **Die Hiobsbotschaft**

Und so versammeln sich Anfang März die Angestellten der Kubo Tech, dem zweiten Geschäftsbereich neben der Kubo Form, im Mitarbeiter-Restaurant, 16 Uhr. Auch für die Kubo Tech wird es knapp. Es hat, wie im Februar bei der Kubo Form, eine Ankündigung gegeben: ausserordentliche Mitarbeiterorientierung. Das bedeutet selten Gutes.

Chef Raible aber beginnt mit Erfreulichem. Er sagt: «Wir hatten ja ein sehr gutes letztes Jahr, sehr ähnlich wie 2007, das war auch gut. Und dementsprechend bezahlen wir auch einen ähnlichen Bonus aus wie 2007, und zwar im März.» Kurze Pause. «Das ist ein Zeichen für unsere Leistungsfähigkeit, und Sie alle sind daran beteiligt. Und bei uns ist es ja auch so, dass wir diesen Bonus verdient haben. Sie haben den Bonus verdient, den Sie bekommen. Das ist nicht so wie bei den Grossbanken, nicht wahr» — es raunt durch die Angestellten —, «wo man den Bonus einfach so bekommt. Wir haben ihn verdient. Sie können ihn sich mit gutem Gewissen gutschreiben lassen. Und Sie müssen ihn dann auch nicht irgendwann zurückschicken, oder, mit diesem Bonus, das ist ja so in Verruf geraten.»

Raible lacht. Alle lachen. Was kaum jemand weiss: Der Chef hat sich gerade Luft verschafft, auf seine zurückhaltende Weise. Raible ist wütend, «sackhässig» auf die Grossbanken. Nie aber würde er diese Kritik in die Firma tragen. Man kann geradezu von einem doppelten Raible sprechen, der eine, der KMU-Chef Raible, versucht, seine Firma irgendwie durch die Krise zu bringen. Der andere Raible, der private, der freisinnige und da und dort auch Aktionär Raible, kann sehr wütend werden, wenn er über die Banken spricht. Nun ist dies aber noch nicht der Ort, noch nicht die Zeit dafür.

Der KMU-Chef Raible fährt fort. Er erklärt, bei welchen Posten man überall schon eingespart hat, Investitionen, Kosten. Alles zusammen bringe immerhin Einsparungen von einer Viertelmillion.

«Der heikle Punkt ist jetzt noch das Personelle. Und das ist ja etwas, was Sie alle betrifft. Und wir haben folgende Beschlüsse gefasst.» Der Lehrling schreibt auf einem Block alles mit, rechnet alle Zahlen nach. Eine Dame mit ergrautem Haar lächelt immerzu. Sie nickt nach jedem Satz des Chefs, als wüsste sie, dass er schon das Richtige tue. Und Herrn Kojics Augen verengen sich. In seiner Heimat, der ehemaligen Bundesrepublik Jugoslawien, studierte Nebojsa Kojic Betriebswissenschaften, und in seiner zweiten Heimat gilt der eingebürgerte Schweizer als wertvolle Arbeitskraft. Auch gilt Kojic als kritischer Geist. Der Finanzchef sagt, Kojic sei extrem aufgeweckt, Kojics Fragen würden immer genau dort hinzielen, wo es wehtue. Kojics Gesicht wirkt heute kritischer denn je. Aber er bleibt stumm.

Man habe, so der Chef, seit einigen Monaten das festgesetzte Budget nicht erreicht, und das sei ja noch eher tief gesetzt worden, dieses Budget. Bis im Mai werde aber erst einmal gar nichts unternommen in der Kubo Tech. Die Geschäftsleitung sieht Kurzarbeit erst vor, falls der Umsatz im März oder April unter die Schmerzgrenze fällt. Falls er knapp über der Mindestmarke liegt, wird Kojic, werden alle, die ein Arbeitspensum grösser als 100 Prozent haben, auf 100 Prozent zurückgestellt. So steht es im Protokoll der Geschäftsleitungssitzung. «Generell wird Kurzarbeit Entlassungen vorgezogen.»

### **Der Produktionsleiter**

Als der Chef abschliessend fragt, ob es Fragen gebe, sagt Nebojsa Kojic nichts. Denn alles wurde klar, deutlich und mit Gespür für die richtigen Worte vorgetragen, und das, was jetzt noch unklar ist, kann man nicht beeinflussen, kommt letztlich alles von Amerika, ist Kojic überzeugt.

Jetzt ist es jedenfalls da und seit einigen Monaten auch bei Werner Glaettli, Produktionsleiter Kubo Form, auf der Auftragstafel sichtbar.

Ein Donnerstagnachmittag, Glaettli sitzt in seinem Büro, das aber nicht nach Möbeln oder Teppich riecht, sondern nach Gummiwerkstoffen.

Über Glaettli hängen drei Bilder, die ihn als Querfeldein-Radfahrer zeigen. Er ist hochgewachsen, vom Wesen her ein Scharnier zwischen Geschäftsleitung und einfachem Angestellten, aber nicht immer erfreut, wenn die Angestellten sein Büro als Begegnungsraum missbrauchen. Aber hier hängt die Auftragstafel, und die müssen sie einsehen können.

Hinter Glaettlis Rücken hängt diese Tafel, wo alle Aufträge verzeichnet werden. Wenn man sie liest, sagt sie alles.

Verschiedenfarbige Plättchen haften an der Tafel. Eine verschiebbare Schnur, über die Tafel gespannt, bezeichnet den aktuellen Tag. Links davon ist die Vergangenheit, rechts die Zukunft. Und seit einigen Monaten muss Glaettli die Plättchen immer näher an der Schnur platzieren. Weit rechts von der Schnur, in der Zukunft, ist alles leer. Früher war die Auftragstafel noch voll, auf zwei, drei Monate hinaus wusste man, was zu tun war.

Nun gibt es kaum Aufträge über die nächsten zwei Wochen hinaus. Sie werden kommen, aber in kleinster Stückzahl und im allerletzten Moment.

Viele Aufträge pinnt Glaettli noch am Tag der Bestellung an die Tafel, am nächsten Tag muss die Lieferung raus. Ein Kunde, so Glaettli, der immer riesige Stückzahlen eines

Gummiteilchens bestellt habe, wollte plötzlich nur noch ein paar Hundert. Glaettli wusste, was los war und was folgen würde.

Aber er sagte nichts.

Die Bestellung des Kunden wurde dann ausgeführt, Mike Zünd brachte die Gummiform hoch zur Produktion, dort wurde gegossen, entgratet, anschliessend die Lieferung verpackt und verschickt. Keine Woche später sah Glaettli denselben Kunden wieder an seiner Auftragstafel haften. Der Kunde liess dieselben Gummiteilchen nachbestellen, und zwar dringend. Wieder das Allernötigste. Wiederum bestellt im allerletzten Moment. Mike Zünd lagerte die Gummiform wieder aus, entkonservierte sie, schleppte sie hinauf in die Produktion und schüttelte den Kopf, wie Glaettli jetzt auch.

### **in den Tag hinein leben**

Das sind wirtschaftliche Notwendigkeiten, sagt man sich. Und mit diesen erklärt man sich auch, weshalb nicht gleich beide Geschäftsbereiche, Kubo Tech und Kubo Form, Kurzarbeit einführen mussten. Die Kubo Tech ist vor allem auch ein Lieferant für Ersatzteile, die von der Industrie permanent benötigt werden. Die Kubo Form dagegen entwickelt neue Produkte, die oft in den Export gelangen. Innovation und Export sind aber weniger gefragt in wirtschaftlich schlechten Zeiten, und das spürt die Kubo Form. So läuft halt, wenns schlecht läuft, man schüttelt den Kopf nicht über die Kunden, sondern über die Zeiten und ihre Absurditäten.

Auch für all die anderen Firmen bringt man hier Verständnis auf: jene anderen Firmen, wegen denen die Kubo Form letztlich Kurzarbeit einführen musste. Jahrelang hat man eng zusammengearbeitet, fertigte Spitzengummiteilchen für jene anderen Firmen. Die aber gingen dann nach China. Das heisst, sie liessen die Chinesen die Spitzengummiteilchen der Kubo Form nachbauen. Ein völlig normaler Verlauf. Das ist die andere Krise, die permanente Krise, in der sich die KMU seit Jahren befinden.

Zornig ist Glaettli nicht. Zornig ist auch sein Chef Hansjörg Schulthess nicht, Geschäftsführer Kubo Form, denn hatten nicht auch sie sich einmal umgesehen? Hatten nicht auch sie mit dem Gedanken gespielt, nach China outzusourcen? Glaettli schnauft einmal durch. Zorn hilft hier gar nichts, und deshalb lässt man ihn nicht aufkommen.

Glaettli hofft, dass die Arbeiter in China bald gerechte Löhne fordern. Das ist seine längerfristige Hoffnung. Kurz- und mittelfristig aber sieht Glaettli «grosse Herausforderungen» für die kleinen und mittleren Unternehmen der Schweiz.

Von Glaettlis karger Auftragstafel weiter zum toten Telefon von Roberto Fasanella, Verkaufsleiter Kubo Form. Tot war das Telefon letzte Woche, sagt Fasanella. Das heisst: kaum neue Aufträge.

Fasanella sagt das, als spräche er von einem Gespenst. Er flüstert:

«Wir haben fast täglich Kunden am Telefon, die klagen. Und dann erhalten wir E-Mails von Kunden, die aufgeben. Sie informieren uns, dass sämtliche Bestellungen entfallen. Auf einen Schlag ist alles weg. Das lässt hier niemanden kalt.» Man telefoniere mehr, sagt Fasanella, und schreibe mehr Offerten. Man rufe Kunden an, «proaktiv», die man früher nie anrief, man hielt sie für weniger wichtig.

Es ist, als lebten sie in den Tag hinein. Fasanella und seine Verkäuferkollegen erkennen ihre Kunden nicht wieder, alles Wissen über deren Kaufverhalten muss über Bord geworfen werden. Letzte Woche war das Telefon tot, diese Woche, schon am Montag, war es auferstanden.

Der Monatsumsatz der Kubo ist zum kritischen Mitarbeiter geworden, der sich jeden Tag neu bewerben muss.

Manchmal fragen die Verkäufer der Kubo ihre Kunden auch: «Wie gehts euch?» Und dann folgen oft Klagen, die Krise, die schlechte Stimmung, und dass es nicht einfach sei. Und doch darf man dann nicht zu weit gehen. Im Gegenteil: bei Firmen, denen Konkurs droht, sofort Zahlung verlangen, am nächsten Tag ist vielleicht auch dort das Telefon tot, aber für immer.

Vom Verkaufsleiter Fasanella weiter zum Aussendienstverkäufer Herbert Bieri. Bieri fährt gerade im Bündnerland an der Ems-Chemie vorbei, die er besuchen wollte und es auch nicht gerade leicht hat zurzeit, der grösste private Arbeitgeber Graubündens. Aber man hat Bieri kurzfristig abgesagt, deshalb fährt er heute nur zum zweitgrössten Arbeitgeber Graubündens, der Firma Hamilton mit Hauptsitz in den USA.

Gestern hatte Herbert Bieri sein Vierzigjähriges. Eingestiegen war er als Lehrling, 1969, bei der Kubo, die damals ganz anders aufgebaut war und Garlock hiess. Heute trägt er ein grünes Hemd und eine grüne Krawatte, die Farben der Firma.

«Richtig», sagt Bieri, «der Firma Hamilton geht es sicher nicht schlecht. Die stellen ja Medizinaltechnik her.» Herbert Bieri sagt oft «richtig», um etwas zu bejahen. «Richtig», das Wort sagt jeder in der Kubo, es verströmt Optimismus auf schweizerische Art, diese ansteckende KMU-Geradlinigkeit. Bieri sagt gerade heraus: «Für uns Aussendienstverkäufer ist das Jahr 2009 gelaufen. Wir erwarten sicher keine Riesenaufträge mehr.» Herbert Bieri jagt in seinem Einsatzgebiet, in ZH (nördlich vom Zürichsee und Limmat, inklusive Stadt Zürich), GL, SH, AR, AI, SG, GR (ausser Miso), TG, nach Grossaufträgen und neuen Kunden fürs nächste oder übernächste Jahr. Dieser Mann arbeitet für die Zeit nach der Krise.

Auch muss man wissen, Herbert Bieri ist eigentlich gar kein Aussendienstverkäufer. Er ist Dichtungs-Philosoph. Mit Bieri durchs Bündnerland fahren und die Welt in Dichtungen sehen: Da verdichten sich seine Geschichten zu einem Lebenswerk, die Enzyklopädie Bieri. Und wenn ein Kunde aus Graubünden um Hilfe ruft, und Bieri ist im Thurgau, dann, so geht das Gerücht in der Kubo, ist Bieri in zehn Minuten vor Ort.

Der Besuch bei Hamilton verläuft zufriedenstellend, mehr nicht. Der junge Hamilton-Einkäufer, dem Bieri einige Dichtungslippen verkauft, sitzt nach der Abwicklung des Geschäfts etwas unruhig auf seinem Stuhl. Er würde jetzt gerne weiterarbeiten. Jetzt aber würde für Bieri erst alles anfangen, jetzt würde er gerne sein Feuerwerk an Dichtungs-Wissen loslassen, nicht bloss der Werbung wegen, sondern um eine Beziehung aufzubauen. «Um warm zu werden mit dem Kunden», wie Bieri es nennt.

Besser kommt es beim nächsten Kunden. Eine KMU in Sargans, Bieri wagt einen Überraschungsbesuch. Das gehört zur neuen Strategie.

Kundenkontakt intensivieren, jetzt erst recht präsent sein. Die Krise als Chance, in guter Erinnerung zu bleiben beim notleidenden Kunden.

### **Die KMU sind die Schweiz. Nicht die Banken**

Die beiden Männer, Bieri und ein gewisser Herr Ackermann, reden eine Dreiviertelstunde über alles andere als Dichtungen. Es erweist sich, dass Ackermann im Moment gar keine Dichtungen braucht. Warum reden die beiden Männer trotzdem weiter?

Sie sitzen in einem Besprechungszimmer auf Stühlen aus den Siebzigern, rechts ein Swisscom-Telefon, kurz nach dem Wählscheibentelefon eingeführt, und an der Wand ein Zertifikat von der Landesausstellung 1964 in Lausanne, das bestätigt, die Firma sei dort gewesen. Die beiden Männer reden immer noch. Sie sind von altem Schrot und Korn, fleischgewordener KMU-Stolz. KMU ist das, worauf die Schweiz noch lange hatte stolz sein wollen, nebst den Banken. Nun aber wird Spinnerei um Spinnerei verkauft, Handwerk um Handwerk outgesourct ins Ausland. Was bleibt, sind zwei Herren in einem Sarganser Besprechungszimmer, das einstmals als modern eingerichtet galt, Landi Lausanne 1964 an der Wand, alles erinnert an die Innovationskraft von damals. Es war Arbeitsethos, aber ohne Grössenwahn, ohne Arbeit bis zum Exzess.

Herr Ackermann sagt stets: «Man soll ja auch noch leben dürfen.» Und, als Bündner weiss er das: «Wer hoch aufsteigt, muss irgendwann wieder herunterkommen.» Und Bieri nickt. Auch, aber nicht nur, weil er etwas verkaufen will. Nicht, weil er nur das eine will. Bieri hat eine Geschäftsbeziehung aufgebaut. Vielleicht, sagt Bieri, ergebe sich daraus ja einmal ein gutes Geschäft, wer weiss.

Der Chef vor Raible hat Bieri regelmässig vorgehalten, er würde zu wenig Kunden besuchen, würde das vorgesetzte Ziel nicht erreichen. Und so musste Bieri jahrelang auf einen Bonus verzichten — für ihn war es kein Müssen.

An einem Frühlingstag, Anfang April, setzen sich vier Herren in ein mittelgrosses Büro, durch die Glasfenster blendet die Sonne.

Geschäftsleitungssitzung der Kubo Tech in Chef Raibles Büro, vier Stunden. Nun wird entschieden, ob die Kubo Tech ebenfalls Kurzarbeit einführen wird, wie im Februar die Kubo Form.

Das Ziel wurde verfehlt. Der Umsatz unverändert wie letzten Monat: knapp zu tief. Und doch: «Überraschend guet», wie Raible sagt. «Knapp über der Schwelle» ist man gelandet, der Umsatz liegt in jenem Zwischenbereich, für den die Geschäftsleitung im April «leichte Massnahmen» vorsah. Bloss, welche? Der Chef spricht lange, Argument für Argument, während die andern schweigen. Raible schlägt Kurzarbeit vor, trotz dem überraschend guten Umsatz. Keiner der Angestellten, die mehr als 100 Prozent arbeiten, habe sich bei ihm gemeldet, keiner habe von sich aus eine Kürzung in Kauf nehmen wollen. Raible hat Gespräche geführt. Er hat klargemacht, dass es ohne diese Kürzungen nicht geht. Niemand ging darauf ein. «Ich interpretiere das als klares Zeichen seitens der Angestellten», sagt Raible, «dass man geschlossen in die Kurzarbeit gehen will.» Die andern drei schweigen. Raible schickt nach: «Ausser, wir entlassen Leute. Jemanden in der Produktion. Dort sind sie sowieso unterbeschäftigt, wie ich gehört habe. Oder vielleicht auch zwei.»

## **Der Finanzchef**

Warum das wissende Lächeln auf Raibles Gesicht? Er weiss, was jetzt kommt.

Verkaufschef Müller ist dagegen, aus Marketinggründen. Weiter befürchtet er bei Kurzarbeit ein Nachlassen der Leistung, keine Motivation. Technikleiter Boldo findet die Idee auch nicht gut, gibt zu bedenken, dass man auf niemanden verzichten könne. Man wisse ja nie, wann es wieder aufwärtsgehe, und dann Danke schön!, wenn qualifizierte Leute fehlen und man neue einarbeiten müsse. Das, das koste dann Geld!

Finanzchef Karrer schweigt länger als die andern. Michael Karrer ist der Jüngste in der Geschäftsleitung der Kubo Tech. Er trägt seine Gel-Frisur wie eine Parteinahme für Perfektion, ist Fussballer, in der untersten, der 5. Liga. Oft ermahnt er seine übermütigen Spielerkollegen, die aufsteigen wollen in die 4. Liga, dass sie dazu ein bisschen mehr

trainieren müssten. Karrer ist realistisch. Nicht alles verstehe er von dem, was die Studenten an der HSG, der St. Galler Kaderschmiede für junge Wirtschaftsleute, lernen würden. Die aber hätten dafür, sagt Karrer, von all den andern Wirtschaftsfächern, die er besucht habe, keine Ahnung. Er als Betriebsökonom FH ist Generalist, hat das KV, die Berufsmittelschule und ein Studium in Betriebsökonomie absolviert. Dies aber glaubt er auch nur deshalb geschafft zu haben, weil etwas Aussergewöhnliches geschah. Plötzlich habe er sich hingeworfen und gelernt bis zum Umfallen. Erst hatte er Flugverkehrsleiter werden wollen. Er wollte also an die Verkehrsschule, und war er zuvor noch nicht die Zielstrebigkeit in Person, so lernte er nun für die Aufnahmeprüfung in zwölf Monaten, was andere in drei Jahren lernen. Am Ende wurde er dann doch nicht Flugverkehrsleiter. Aber er hatte gesehen, wozu er fähig war.

Vielleicht spüren die Angestellten etwas von dieser Geschichte, vielleicht kommen sie deshalb zu ihm und lassen sich erklären, was das ist, Kurzarbeit, und ob er ihnen das alles noch einmal erklären könne. Karrer erklärt das alles gerne. Manchmal aber erschrickt er über sich selbst, warum, fragt er sich, sind die Angestellten so offen zu ihm?

Warum gestehen einige von ihnen gerade ihm, Karrer, der doch für die Finanzen zuständig ist und auch knallhart sein kann — warum gestehen sie ihm, dass sie dieses oder jenes nicht ganz im Sinne der Firma getan hätten? Karrer jedenfalls, nachdem er lange geschwiegen hat, sagt: «Also ich bin strikt dagegen, zum jetzigen Zeitpunkt Kurzarbeit einzuführen. Da wären einerseits finanzielle Gründe.» Es folgen längere Ausführungen. Was für Karrer aber, der nun fast kämpferisch wird, viel wichtiger ist, «was aber für mich viel mehr zählt — das ist die Psychologie. Es wäre das falsche Zeichen gegenüber den Angestellten, jetzt Kurzarbeit einzuführen. Psychologisch bin ich einfach dagegen.»

## **Kurzarbeit**

Raible lächelt. «Ich weiss gar nicht, was ihr habt. Es ist doch keine Schande mehr, heutzutage Kurzarbeit einzuführen», sagt er. Um dann ironisch zu werden: «Kurzarbeit gehört heutzutage doch zum guten Ton, das ist überhaupt keine Schande.»

Darauf der Verkaufschef: «Für mich schon. Für mich schon.»

Am Ende steht Chef Raible allein in einem Nebenraum und trinkt ein Glas Wasser. Es ist 20 Uhr abends, die vier Männer wollen nur noch nach Hause. Beschluss: Es wird in den nächsten Tagen jemand entlassen werden müssen, Raible übernimmt das. Die Angestellte N. kam oft zu spät und kam auch dann noch zu spät, nachdem man sie ermahnt hatte. Ausser N. gibt es keine Entlassungen, N. muss auch weniger als Opfer der Krise gesehen werden als vielmehr von ihrer eigenen Nachlässigkeit. Ansonsten werden sämtliche Arbeitspensen über 100 Prozent auf 100 Prozent herabgesetzt, dazu noch einige Spezialfälle, «Leute, die man auf keinen Fall entlassen darf», Sozialfälle. Raible scheint zufrieden. Er habe gewusst, sagt er, dass sich seine Leute für ihre Leute einsetzen würden. Raible war der Sanierer, die andern drei die Gewerkschaft. «Sie müssen sehen, das ist etwas sehr Unangenehmes, jemanden zu entlassen. Niemand will das tun müssen.» Raible wird es nun wieder tun müssen.

Tags darauf muss sich Raible Luft verschaffen. Woher immer diese Gelassenheit? Wie kann er derart viel Einsicht in die Notwendigkeit zeigen, so wenig Zorn angesichts einer Krise, für die er nichts kann? Auf diese Fragen antwortet auf einmal der andere Raible, die Privatperson: «Ich sage Ihnen, in mir drin sieht es ganz anders aus. Ich sage Ihnen, was die Grossbanken da abgelassen haben, das macht mich wütend. Sackhässig. Jahrelang haben wir das auf uns zukommen sehen. Jahrelang, ich sage Ihnen, das habe ich ja hautnah miterlebt. Wie die Investmentbanker in die Firmen gegangen sind und denen eingeredet

haben, was sie zu tun hätten. Die haben Unternehmen wie Klötzchen behandelt, wollten dies zusammensetzen, das herausreissen.

### **Was hat hand und Fuss?**

Raible steht plötzlich auf. Er geht zum Schrank. Er holt eine Lindt-Schokolade heraus, 70 Prozent Kakao.

Das. Das sei doch etwas Reales! Von dieser Firma, Lindt, könne man sich Aktien kaufen, man könne dann an die Aktionärsversammlung gehen und sich anhören, was die Leute von dieser Firma unternommen hätten das Jahr durch. Raible klopft auf die Schokolade. Das sei doch etwas mit Händen und Füßen. Alles andere, diese Pakete, diese abstrakten Aktiengebilde, das sei nichts. Und das sagt Raible manchmal seinen Bankerkollegen. «Aber wissen Sie, die können ja auch nichts machen. Sie waren ja nicht die Entscheidungsträger. Glauben Sie mir, die Bankleute, die mit uns zusammenarbeiten, die fluchen genauso über ihre Kollegen vom Investmentgeschäft.»

Aus heutiger Sicht könne man sich fragen, sagt Raible, ob man nicht am besten alle Grossbanken verstaatlichen solle.

Aber das ist nicht Raibles Welt, nicht seine Zuständigkeit. Er wird alles tun, damit seine Welt, die Firma, überlebt. Wenn eine Firma stirbt, sagt Raible, sei das eine Katastrophe. Manchmal denkt er dabei an seinen Vater, dessen Firma ein langwieriges Ende beschieden war.

In der Kubo Form wird es weiter Kurzarbeit geben, 18 Monate sind das gesetzlich festgeschriebene Maximum. Wenn man danach noch immer nicht über den Berg sei, so CEO Raible, dann gehe es nicht nur der Kubo Form schlecht, sondern dann sei Gröberes los, gehe es der ganzen Wirtschaft schlecht.

In der Kubo Tech hat es eine Entlassung gegeben, und einige mussten ihre Arbeitszeit reduzieren. Das sind die Fakten der Krise. Aber sonst, hat sich sonst nichts geändert? Mike Zünd sucht in der Zentralbibliothek nach dem «Golem-Projekt», einem Film über künstliche Intelligenz. Die Frauen im oberen Stock beraten weiterhin auf Italienisch, Serbokroatisch, Spanisch, was sie mit der freien Zeit anfangen sollen. Eine Frau sagt, sie gehe wieder mehr schwimmen.

### **Frau zwing**

Eine andere Frau arbeitet jetzt für ein Hotel. Weniger Zeitungsanzeigen werden für die Kubo geschaltet, der Werbekatalog fürs 2009 nicht umgestaltet, alle grösseren Projekte verschoben, und alle nur erdenklichen anderen Arbeiten hat Marketingleiterin Brigitt Zwing auch schon erledigt. Zudem: «Es ist nicht gerade motivierend, Dinge zu erledigen, von denen man weiss, dass man sie in normalen Zeiten eigentlich liegen lassen würde.» Es gibt Leute, die bringen es fertig, nichts zu tun für ihren Lohn. Es gibt sogar Leute, die bringen das ein Leben lang fertig. Brigitt Zwing kann das nicht. So hat es ihr Chef Raible gesagt. Zwing beschwerte sich bei ihm, sie sei unterbeschäftigt, und Raible hätte sie gerne auf Kurzarbeit gesetzt, er googelte: Kurzarbeit. Aber Kurzarbeit ist nicht erlaubt, stellte sich heraus, bei nur einer Person. Nun wird Brigitt Zwing vorübergehend beim Bruder ihres Chefs ins Hotel- und Gastronomiegeschäft einsteigen.

Zwing sitzt an einem Mittwochmittag im Restaurant des Casinotheaters Winterthur. Wie sie an ihrer Muratti zieht, ein Jacket, etwas Schmuck um den Hals, eine Brille, sieht sie aus wie die Philosophin Simone de Beauvoir.

Im März noch, bevor die Krise ihr einen Zusatzjob einbrachte, fragte sie: «Krise? Was ist das: Krise? Eine Krise, das ist doch, wenn es bergab geht, nicht? Das aber, was wir jetzt haben, ist doch ein Rückgang des Wachstums. Das ist doch keine Krise. Und überall schreiben sie jetzt, wir hätten eine Krise.»

Heute überlegt sie sich, was sie alles hätte werden können. Sie hätte doch, nach dem Studium, ihre Zusatzausbildung als Dolmetscherin beenden können? Sie wäre wohl in Genf bei der Uno gelandet, hätte sich dort im Takt von zehn Minuten mit andern Übersetzern abgewechselt, weil diese Arbeit so viel abverlangt. Sie sei ja eine Allrounderin, sagt sie. Man hört deshalb kein Murren, keine Unzufriedenheit aus ihrer Stimme. Für sie, die Allrounderin, sei der neue Job toll, interessant, eine spannende Aufgabe, bringe Nutzen für alle. Sie sei sehr zufrieden. Irgendwann übrigens, im Alter, wolle sie noch einmal studieren, Sprachen vielleicht — oder Philosophie.

Das aber, und da spricht sie als Mutter, die vor allem ihr Kind im Kopf hat, sei etwas, was im Leben zu kurz komme, das Philosophieren, und sie muss sich jetzt leider verabschieden. Einkaufen gehen. Sie habe zu Hause die Werke Platons, sagt sie. Vielleicht wage sie bald einen Einstieg.

Hat dies alles nun die grosse Krise bewirkt? Wenn man die Brigitt Zwings, die Mike Zünds, die Thomas Raibles und die Nebojsa Kojics hochrechnet auf die unzähligen anderen kleinen und mittleren Unternehmen sieht man dann Veränderung im Grossen?

«Es gibt da ja diese Theorie», antwortet Brigitt Zwing, «über einen Schmetterling. Sie stammt von ein paar Physikern und hat viel Aufsehen erregt. Es geht darum, dass der Flügelschlag eines einzelnen, winzigen Schmetterlings im Endeffekt, wenn man alles nachverfolgt, einen Wirbelsturm oder sogar einen Orkan, eine Riesenkatastrophe auslösen kann. Das ganz Kleine ist für das grosse Ganze verantwortlich. Also ich finde, es ist gar nicht mal so dumm, sich darüber einmal Gedanken zu machen.»

**Thomas Zaugg ist redaktioneller Mitarbeiter des «Magazins».**  
**[thomas.zaugg@dasmagazin.ch](mailto:thomas.zaugg@dasmagazin.ch)**