

Gewerbe – Besinnung auf Stärken – Mut für Neues

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St. Gallen

**Gedanken für Jan Mettler,
Unternehmer und
Präsident des Bündner
Gewerbeverbandes 1994 – 2006
Delegiertenversammlung
Chur, 26. August 2006**

Urs Fueglistaller

Bündner Gewerbeverband

Unione grigionese delle arti e mestieri
Uniun grischuna d'artisanadi e mastergn

Dachorganisation der gewerblichen Wirtschaft



Gewerbe – Besinnung auf Stärken – Mut für Neues

Gewerbe – was heisst das?

«Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie ans Gewerbe denken?», fragte mich unlängst eine Journalistin. Spontan antwortete ich: «Drei Dinge: 1. Unternehmertum in einem harten, sich stark verändernden Umfeld, 2. Tradition, Fairness und Innovation und 3. viel Verbesserungspotential in der Dienstleistungskompetenz.»

Interessant ist nun, dass Journalisten und meine Studierenden immer sofort auf den dritten Punkt schwelgen und wissen wollen, was ich damit meine – quasi mit dem Vorwurf, dass ich offenbar eine kritische Meinung über das Gewerbe habe oder gar Gegner des Gewerbes bin. Letzteres bin ich selbstredend nicht, ganz im Gegenteil, aber ich bin mir der kritischen Meinung sehr wohl bewusst, denn tatsächlich sehe ich immer wieder grosse Chancen für das Gewerbe und die KMU, sich zu verbessern. Man könnte es auch negativ formulieren: Es ist manchmal zum Haare raufen, dass Gewerbeunternehmen sehr gute Arbeit leisten und dann mit den kleinen, dummen Fehlern vieles wieder zerstören (mein Lektor hat hier das Wort «versauen» gestrichen, ich finde nach wie vor, dass es passen würde). Auch muss an dieser Stelle dringend festgehalten werden, dass keinesfalls alle Gewerbebetriebe mit den folgenden Aussagen gemeint sind. Es ist wie immer eine Verallgemeinerung eines Beobachtungsobjektes, dessen Vielfalt und Unterschiedlichkeit oft zu kurz kommt und dadurch Konturen und Originalität verliert.

Bevor ich aber auf den dritten der genannten Punkte des Verbesserungspotentials zu sprechen komme, braucht es zuerst die Auseinandersetzung mit den beiden erstgenannten Punkten «Unternehmertum» und «Tradition, Fairness und Innovation».

Der Gewerbler ist ein Unternehmer¹ – und zwar einer, bei dem der Kopf, das Herz und die Hand sehr nahe beieinander sind. Dieses Unternehmertum manifestiert sich tagtäglich im operativen «Anpacken» des Unternehmers mit seinen Händen, in der steten strategischen Auseinandersetzung mit seiner Unternehmung und im vertrauensvollen Umgang mit seinen Kunden und Mitarbeitenden. Oft verfügen Gewerbebetriebe nicht über Hochglanz-Broschüren und strategische Business-Pläne, aber dennoch weiss der Gewerbler genau, wo seine Stärken und Schwächen liegen, wie er die Chancen und Gefahren seines Marktes einschätzen muss und wie er seine Unternehmung geschickt auf dem Markt positionieren kann. Und was ist das andere als strategisch zu denken und zu handeln – eben halt «Kopf». Wie sein «Herz» schlägt, davon können seine Mitarbeitenden und Kunden Geschichten erzählen. Der Gewerbler weiss genau, dass Fairness und gegenseitiges Vertrauen im harten Umfeld matchentscheidend für sein Überleben ist. Die Beobachtung und Zusammenarbeit mit dem Gewerbe ist immer eine Entdeckung von verborgenem und offensichtlichem Unternehmertum und Kundenorientierung, die den Gewerbebetrieb zum besten Dienstleister macht, den es gibt.

... die besten Dienstleister, die es gibt?

Ja, davon bin ich überzeugt, denn die Nähe des Unternehmers zu seiner Mannschaft und zu seinen Kunden schafft eine unschlagbare Sensibilisierung für Kundenbedürfnisse und das Gespür für den Kundennutzen. Die Wahrnehmung dieser Bedürfnisse ist ein oft unerkannter Erfolgsfaktor. Und genau dieser Erfolgsfaktor kann durch Tradition, Fairness und Innovation markant verbessert werden.

Tradition, Fairness und Innovation sind drei Begriffe, die auf den ersten Blick im unternehmerischen Kontext nicht so recht zusammenpassen wollen. Vielleicht gerade deshalb erkämpfen sich viele Gewerbeunternehmen mit der Kombination von Tradition und Innovation, gepaart mit fairem Verhalten gegenüber dem Kunden und Mitarbeitenden, die nötige Nasenlänge Vorsprung auf dem Markt. Hut ab! Denn die drei Herausforderungen unter einen «Hut» zu bringen, weist auf hohe unternehmerische Kraft hin.

Der bewusste Umgang mit Traditionen, welche die Kultur der Unternehmung verdeutlichen, muss immer wieder hinterfragt werden: Sind unsere Traditionen, beispielsweise

se in der Art und Weise, wie wir dem Kunden für den Auftrag danken, wie wir unsere Mitarbeitergespräche und -feste zelebrieren oder wie sich unsere Produkte und Dienstleistungen traditionsbewusst seit Jahren wenig verändert haben, noch adäquat? Müssen wir unsere Traditionen erneuern, damit sie auch von den jüngeren Generationen in unserem Betrieb gelebt werden? Die beiden Fragen weisen auf einen Bereich innerhalb von Gewerbeunternehmen hin, der bewusster bewirtschaftet werden muss. Aber auch die Frage nach Innovationen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung ist gerade so wichtig: In welche Bereichen investieren wir, um innovativ zu bleiben und zu werden? In neue Produkte, Dienstleistungen, in Überarbeitung unserer Prozesse, in soziale Innovationen wie Teiligungsmodelle oder in unsere Netzwerke zu anderen Gewerbebetrieben? Und oft kommt die Beantwortung der folgenden Frage zu kurz: Welche Innovationen passen zu uns?

«Noch einen oben drauf legen!»

Seit kurzem hat die Forschung der Betriebswirtschaftslehre (BWL) Gefallen am «komplexen Phänomen» des fairen Verhaltens gefunden. Was Gewerbler schon seit Jahrhunderten tagtäglich praktizieren, wird in der BWL (wieder) neu entdeckt. Fairness schafft Vertrauen. Fairness ist Dienstleistungskompetenz und gelebte Unternehmenskultur und bleibt im Gedächtnis unserer Kunden und Mitarbeitenden. Deshalb ist das bewusst faire Verhalten des Unternehmers jeden Tag auf die Probe gestellt. Es dauert mitunter Jahrzehnte, um Vertrauen zu Kunden aufzubauen – und im schlimmsten Fall kann es innert Sekunden zerstört werden! Wenn aber die Kunden Vertrauen gegenüber ihrem Gewerbe-Partner haben, so entsteht ein Bauwerk, an dem alle Freude haben. Dafür lohnt es sich, viel zu investieren und niemals von diesem Pfad abzukommen. Aber – und erst hier wird der dritte Punkt «Verbesserungspotential» genannt – es gibt auch haufenweise anzutreffende «Sünden» von Gewerbebetrieben und zwar in drei Bereichen. 1. in der konsequenten Kundenorientierung, 2. in der Nutzung der Ressourcen und 3. in der Positionierung in Netzwerken. Gewerbebetriebe müssen sehr schnell und schleunigst lernen, dass der Kundennutzen im Vordergrund stehen muss. Es sind weder die technischen Lösungen noch die tollen Maschinen, die der Kunde wahrnimmt, sondern wie der Gewerbler auf seine Wünsche und Bedürfnisse eingeht, sich damit auseinandersetzt und daraus individuelle und nützliche Lösungen für den Kunden kreieren kann. Der Gewerbler muss sich viel konsequenter um seine Kunden kümmern – im Englischen sagt man «to go the

extra mile» – zu deutsch etwa «für den Kunden noch einen obendrauf legen und für ihn rennen». Spätestens hier werden die Unternehmer nervös und führen an, dass sie genau das schon längst machen. So kühn meine Behauptung und Antwort postwendend ausfällt, so klar stehe ich zu meiner Meinung: «Nein, lieber Unternehmer, ich komme einen Tag in Ihr Unternehmen und ich zeige Ihnen mindestens zehn krasse Verstösse gegen die konsequente Kundenorientierung auf!»

Die Nutzung der «Ressourcen», sprich Mitarbeitende, und ihre Erfahrungen und Fähigkeiten, finanzielle Mittel, technisches Wissen, Instrumente, Werkzeuge und die unternehmerische Kompetenz des Unternehmers, muss bewirtschaftet werden. Ein erfolgreicher Gewerbebetrieb kann nur funktionieren, wenn die Mannschaft effizient und effektiv arbeiten kann: Dazu braucht es natürlich einen guten Maschinenpark und die richtigen Handgriffe auf der Baustelle. Dazu braucht es aber auch die stete Weiterbildung aller Beschäftigten, inklusive des Unternehmers. Auch hier werden erhebliche Mängel im Gewerbe festgestellt. «Wir haben keine Zeit für Weiterbildung; unsere Leute sollen arbeiten, nicht ihre Zeit verschwenden.» Gute Weiterbildung ist aber niemals Zeitverschwendung. Gute Weiterbildung ist immer eine Investition in die Zukunft. Deshalb – ich erlaube es zu erwähnen – offeriert das KMU-Institut (www.kmu.unisg.ch) ein Top-Weiterbildungskonzept für Gewerbebetriebe und bietet für Unternehmer, Führungs- und Fachkräfte kompetente und nutzenorientierte KMU-Seminare an. Die Ressourcen der Gewerbebetriebe müssen konsequent und intensiver genutzt werden – hier muss der Gewerbler mehr investieren.

Weiterbildung für das Gewerbe!

- Das KMU-Institut an der Universität St. Gallen bietet kompetent und kompakt Wissen für Unternehmer und Führungskräfte an
- Informieren Sie sich heute noch via www.kmu.unisg.ch oder rufen Sie uns an: 071 224 71 00 – wir freuen uns!

Mit bestem Gruss



Urs Fueglistaller

Die Einbettung in Netzwerke ist eine weitere zentrale Forderung an das Gewerbe. Viele Unternehmer haben ihre Hausaufgaben diesbezüglich vernachlässigt. Wenn man beobachtet, wie sich andere Marktakteure wie die Industrie, Dienstleistungsunternehmen, Kundengruppen, öffentliche Institutionen und Behörden, ja wie sich selbst die Landwirtschaft in den letzten Jahren noch mehr vernetzt hat, ist es höchste Zeit für die meisten Gewerbe-Unternehmen sich in ihren Märkten gut zu vernetzen und dadurch ihre Marktpositionen zu schützen und auszubauen. Vernetzung schafft Abhängigkeit; dessen muss man sich bewusst sein, Vernetzung schafft aber auch Stärke gegenüber neuen und starken Marktakteuren – und die Globalisierung macht ganz bestimmt vor dem Gewerbe nicht halt. Unter Netzwerken können verschiedene Arten von Verbindungen verstanden werden, Netzwerke innerhalb der Wertschöpfungskette, politische Netzwerke durch Engagement des Unternehmers auf kommunaler, kantonaler oder bundesweiter Ebene, soziale Netzwerke und insbesondere Netzwerke unter Unternehmern. Und auch hier erlaube ich mir eine persönliche Bemerkung: Der Unternehmer sollte zumindest in einer Erfa-Gruppe (Erfahrungsaustausch-Gruppe, beispielsweise durch das KMU-Institut geleitet) einen Einsitz haben. Hier erfährt er, wie es andere Unternehmer machen und kann seine Sorgen und Herausforderungen offen und ungeschminkt auf den Tisch bringen und bekommt dafür das Wissen von mindestens zehn Unternehmerkolegen – genau so offen und ungeschminkt zurück. Erfa-Gruppen sind meines Erachtens eine der besten Plattformen für Weiterbildung und «Networking» für den Unternehmer.



Verehrte Leserin, verehrter Leser; mit grosser Freude stelle ich heute fest, dass viele der Gedanken, die ich in dieser kurzen Schrift vorstellen durfte, ihren Ursprung bei Jan Mettler haben. Bei Jan Mettler sind eben genau «Kopf, Herz und Hand» nahe beieinander, und er ist mir Freund und Mentor, Unternehmer und Vorbild zugleich. Ich wünsche ihm in seinen unternehmerischen und privaten Aufgaben viel Erfolg sowie Befriedigung – aber auch das Quäntchen Glück, das es immer wieder braucht – und danke ihm herzlich für sein enormes Engagement zugunsten des Gewerbes und freue mich auf die Erkenntnisse unserer künftigen und zünftigen Gespräche.

Chur, St. Gallen – 6. 7. 06

Urs Fuglistaller

Jürg Michel

Direktor Bündner Gewerbeverband zum Autoren und zur Zusammenarbeit mit der HSG

«Prof. Dr. Urs Fueglistaller hat den Lehrstuhl *KMU* an der Universität St. Gallen inne. In dieser Funktion befasst er sich insbesondere auch mit den Anliegen der gewerblichen Unternehmen in der Schweiz. Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit ist Fueglistaller durch Weiterbildungsengagements, Beratung und VR-Mandate auch auf der Praxis-Seite eng verbunden mit den Herausforderungen des Gewerbes. Fueglistaller ist geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG), sowie Academic Director des Centers for Family Business (CFB-HSG).

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit Klein- und Mittelunternehmen. Das Tätigkeitsgebiet umfasst Forschung, Lehre, Praxisförderung (Erfahrungsgruppen, Beratung) und Weiterbildung. Die Themenschwerpunkte liegen in KMU, Entrepreneurship und Familienunternehmen.

Das Center for Family Business an der Universität St. Gallen (CFB-HSG) hat sich zum Ziel gesetzt, Familienunternehmen in ihrer ganzen Komplexität zu erforschen und zu betreuen. Unter anderem werden am Center for Family Business Weiterbildungsprogramme angeboten, die auf die Bedürfnisse und Interessen von Familien und deren Unternehmen zugeschnitten sind.

Der Bündner Gewerbeverband arbeitet seit vielen Jahren mit der HSG zusammen. Insbesondere seit Prof. Fueglistaller den Lehrstuhl übernommen hat, haben sich die Kontakte zu seinem Institut vertieft. Aktuell leitet der praxisnahe Dozent ein

mehrgliedriges Seminar mit Südtiroler und Bündner Unternehmern, in welchem die systematische Findung neuer Produkte in produzierenden Klein- und Mittelunternehmen durch Ausbildung und Beratung gefördert wird. Das als Interreg Projekt ausgeschriebene Seminar wird zusammen mit der Handels-, Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammer Bozen und mit Unterstützung des Kantons Graubünden und der Provinz Bozen durchgeführt. An Prof. Fueglistaller schätze ich seine hohe wissenschaftliche Kompetenz. Aber noch viel mehr seine leicht verständliche Ausdrucksweise. Er ist einer jener Professoren (von denen es glücklicherweise immer mehr gibt), die das, was sie dozieren, auch in der Praxis anwenden.»

Zitierweise/Citation:

Fueglistaller, Urs: Gewerbe – Besinnung auf Stärken – Mut für Neues
Festschrift zu Ehren von Jan Mettler, 2006.

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für Klein- und
Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40 a, CH-9000 St. Gallen
Telefon +41 (0) 71 224 71 00
Fax +41 (0) 71 224 71 01
www.kmu.unisg.ch

CFB-HSG

Center for Family Business HSG
an der Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40 a, CH-9000 St. Gallen
Telefon +41 (0) 71 224 71 00
Fax +41 (0) 71 224 71 01
www.cfb.unisg.ch

