

Auf der Suche nach den Vorbildern

Welche Art von Unternehmern bringt es in der sich wandelnden globalisierten Wirtschaft am weitesten? Der 5. Schweizer KMU-Tag in St. Gallen hat sich auf die Spurensuche gemacht.

Von Thorsten Fischer

St. Gallen. – Hier die guten Unternehmer, die auch Eigentümer ihrer Firma sind; dort die bösen Manager, die «abzocken» und sich dann aus dem Staub machen. Derart zugespitzt wollte Urs Fueglistaller, Direktor des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG), das für den 5. Schweizer KMU-Tag gewählte Thema nicht verstanden wissen. Dennoch wurde das Tagungsmotto «Was Unternehmer von Managern (manchmal) unterscheidet» gestern von den Referenten und den über 1000 Teilnehmenden kontrovers angegangen.

Der Charakter zählt

Rolf Dubs, ehemaliger HSG-Rektor und Experte für Wirtschaftspädagogik, kam angesichts der Erfahrungen im Wirtschaftsalltag rasch einmal zum Schluss, dass Führungskräfte nicht voreilig in Kategorien eingeteilt werden sollten. Ob Unternehmer, Manager oder Patron: Für alle Funktionen und Firmengrössen liessen sich in der Praxis gute und schlechte Beispiele finden. Ausschlaggebend seien vielmehr Charakter und Persönlichkeit einer Führungskraft. Direkten Einblick in die Unternehmerwelt hat auch Roger Köppel, seit er Chefredaktor und gleichzeitig Verleger der «Weltwoche» ist. Sein Fazit: Unternehmerische Tugenden sind im Prinzip deckungsgleich mit guten journalistischen Eigenschaften. So müsse ein Unternehmer (respektive Journalist)

die Dinge sehen, wie sie tatsächlich seien – und nicht, wie man sie gerne haben möchte. Zudem müsse der Widerspruch gepflegt werden, um sachgerechte Entscheide zu finden.

Ein gewisser Widerspruch kristallisierte sich gleich in der anschliessenden Diskussion mit Dubs über die soziale Verantwortung von Unternehmern heraus. Köppel hob hervor, dass das Streben nach Gewinn äusserst sozial sei: Arbeitsplätze entstehen und werden gesichert. Dubs stimmte ihm im Grundsatz zu, wies aber darauf hin, dass die Ungleichheiten in der Gesellschaft gewachsen seien. In der Schweiz sei es beispielsweise nur mangelhaft gelungen, Ausländer zu integrieren, damit sich diese entwickeln könnten. Hier seien die Unternehmen gefordert, Fortschritte zu erzielen – beispielsweise mit speziellen Fonds für soziale Zwecke. Gegen solche freiwilligen Anstrengungen wandte sich Köppel nicht. Er warnte allerdings davor, dass die Investitionen nicht zu einem Ablasshandel als Reaktion auf Druck von aussen führen dürften.

Als eigentliches Patentrezept für ein verantwortungsbewusstes Unternehmertum wurde immer wieder die Einbindung der Mitarbeitenden genannt. Eva Jaisli, Chefin des Werkzeugunternehmens PB Swiss Tools, betonte, dass Loyalität innerhalb des Emmentaler Traditionsunternehmens gross geschrieben werde. Dazu gehöre zwingend die Verständigung über gemeinsame Werte. Diese sei umso wichtiger, je rasanter die Wirtschaft laufe: Denn die Mitarbeiter müssten die Entscheide rasch in eigener Verantwortung umsetzen können.

Pierin Vincenz, Chef der Bankengruppe Raiffeisen, sieht in solchen Strategien grosses Potenzial: Letztlich führe eine wertorientierte Führungskultur dazu, dass aus Mitarbeitenden Unternehmer würden. Dies fördere



die Motivation, aber auch die Identifikation mit dem Unternehmen. Die Führungsspitze sollte dabei mit gutem Beispiel vorangehen, denn: «Ein Leitbild ist gut, ein Vorbild aber besser.»

Nie Kompromisse gemacht

Dass das Renommee eines Unternehmens für den langfristigen Erfolg unabdingbar ist, zeigt das Beispiel der

Aargauer ZimmerliTextil. Als Herstellerin hochwertiger Herren- und Damenwäsche hat sich das Unternehmen auch bei der Hollywood-Prominenz einen Namen gemacht. Zimmerli-Chef Walter Borner betonte, man habe nie Kompromisse gemacht – weder beim Material, der Verarbeitung noch in der Strategie. Und auch in Zeiten der guten Konjunktur habe man sich nicht zu übermässigen Risiken verleiten lassen.



Loyalität wird gross geschrieben: PB-Swiss-Tool-Chefin Eva Jaisli plädiert in St. Gallen dafür, Mitarbeiter besser einzubinden.

Bild Hanspeter Schiess