

Meinungen von Machern

Die gemeinsamen Grundwerte von Managern und Unternehmern

Was unterscheidet Unternehmer und angestellte Manager? Diese Frage war Thema des «KMU-Tages» 2007 in St. Gallen. Dabei zeigte sich, dass Führungspersönlichkeiten, gleich welche Stellung sie haben, Eigenschaften wie Optimismus, Verantwortung, Glaubwürdigkeit und langfristiges Denken entwickeln müssen.

Regula Heinzelmann

Nach Wirtschaftsprofessor Rolf Dubs sind Unternehmer und Manager keine genau zu definierenden Begriffe. Positive Eigenschaften, aber auch negative Tendenzen gibt es sowohl bei KMU-Unternehmern als auch bei Managern von Grossbetrieben. Negative Tendenzen sind die Tendenz zur Polarisierung, fehlende Anpassungsfähigkeit an komplexe Verhältnisse, kurzfristiges Gewinnmaximierungsdenken sowie Unberechenbarkeit, die zum Vertrauensverlust führen. Das Abzockerimage hätten die Manager wenigen Figuren zu verdanken, die den Namen verdienen. Das hat laut Professor Dubs eine negative Auswirkung, weil junge Leute diese nachahmen, die ihre Karriere naturgemäss in KMU beginnen.

Glaubwürdigkeit entwickeln

Professor Rolf Dubs verlangt, dass Unternehmer und Manager unabhängig von der Betriebsgrösse gleichsam wieder Eigenschaften wie Glaubwürdigkeit (kein Unterschied zwischen Worten und Taten), Bere-

chenbarkeit und Transparenz sowie Einfühlungsvermögen und Loyalität gegenüber den Mitarbeitern entwickeln. Jede Führungskraft muss Unternehmer und Unternehmerin sein. Hinter jeder Führung steckt eine Persönlichkeit, die auch Charakter und Visionen entwickelt.

Intelligenz überflüssig?

Prof. Dr. Gunter Dueck, Chief Technologist, IBM Global Services, provoziert mit seinem Lean Brain Management. Das bedeutet: Arbeiten mit null Hirn. Der Verzicht auf Intelligenz birgt enormes Einsparpotenzial. Damit beleuchtet Dueck ironisch die Tendenzen in unserer Arbeitswelt. Für viele Aufgaben benötigen wir lediglich einen Bruchteil der Intelligenz, die bislang aufgewendet wurde: Verschnitt oder Nachahmung reichen aus. Jede überflüssige Intelligenz sollte in ein System wandern, das die Aufgaben zentral zuteilt und verwaltet. Jede Aufgabe muss in einen intelligenten und einen Routineteil aufgeteilt werden. Vorzeigeobjekt für Lean Brain Management ist das Callcenter: Dort herrscht das Lean-

Brain-System bereits uneingeschränkt. Manager sind Verwalter, die die Erhaltung eines funktionierenden Systems anstreben und Kontrolle ausüben. Sie haben die Bilanz im Auge und demzufolge kurzfristige Ziele. Sie sind im Positiven rational, kontrolliert und bestrebt, ihre Arbeit richtig zu machen. Unternehmer sind im Gegensatz dazu innovativ, kreativ und haben eine Vision. Um diese umzusetzen, fokussieren sie sich auf Menschen und legen Wert auf Vertrauen. Wichtig: Sie denken langfristig.

Umfassende Verantwortung

Roger Köppel, Chefredaktor und Verleger der «Weltwoche», betonte, dass er als Unternehmensleiter und Mehrheitsaktionär die Verantwortung für alles trägt, was in der «Weltwoche» steht. Für ihn bedeutet das Haftung mit der gesamten Existenz. Köppel sagte, dass die besten unternehmerischen Tugenden auch die Leitideen des Journalismus sein sollten. Erfolgreicher Journalismus soll den Lesern positive Energie vermitteln. Weiter sollten Unternehmer folgende Eigenschaften entwickeln:

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Managern und Unternehmern

Der Manager	Der Unternehmer	Gemeinsamkeiten
Verwaltet ein Unternehmen, das er nicht selber gegründet hat und das ihm nicht gehört.	Gründet selber ein Unternehmen. Die Firma gehört ihm mindestens teilweise.	
Ziele, Strategien und Aufgaben werden ihm vom Verwaltungsrat oder Vorgesetzten gestellt.	Kann Ziele, Strategien und Aufgaben weitgehend selber festlegen.	
Übernimmt Verantwortung für seine Aufgaben.	Übernimmt Verantwortung für das gesamte Unternehmen.	
Haftet als Organ eines Unternehmens.	Haftet nicht nur als Organ, sondern oft mit seiner ganzen Existenz.	
Muss seinen Bereich absichern.	Muss für das ganze Unternehmen Risikomanagement organisieren.	
Muss Ziele für die Mitarbeitenden mit Verwaltungsrat oder Vorgesetzten festlegen.	Kann Ziele für Mitarbeitende selber setzen.	Mitarbeitende über die Ziele informieren und dafür sorgen, dass diese eingehalten werden.
		Mitarbeitende führen und motivieren.
Loyalität gegenüber Vorgesetzten, Verwaltungsrat und Mitarbeitenden.	Loyalität gegenüber Mitinhaber, Verwaltungsrat und Mitarbeitenden.	
Muss Innovationen gegenüber Vorgesetzten und Verwaltungsräten durchsetzen.	Muss Mitinhaber und Verwaltungsrat von neuen Ideen überzeugen.	
Kann über Expansion nicht selber entscheiden.	Muss über Expansion mit Mitinhabern und Verwaltungsrat diskutieren.	
Muss zusammen mit Vorgesetzten und Verwaltungsrat überprüfen, ob das Unternehmen bei Expansion abgesichert ist.	Muss persönlich dafür sorgen, dass das Unternehmen bei Expansion abgesichert ist.	
Muss Traditionen des Unternehmens berücksichtigen.	Kann Traditionen des Unternehmens fortsetzen, überprüfen und neu gestalten.	
		Vorbildfunktion!

- Unternehmer sind Optimisten und zum Erfolg gezwungen. Gleichzeitig müssen sie Realisten bleiben und Probleme erkennen und lösen.
- Unternehmer pflegen die permanente Selbstkritik. Gute Entscheidungen entstehen infolge von Auseinandersetzungen. Wenn alle in eine Richtung gehen, muss man andere Gesichtspunkte berücksichtigen und herrschende Mehrheitsmeinungen herausfordern.
- Unternehmer sind gezwungen zu finanziellem Gewinn. Das Unternehmen muss betriebswirtschaftlich funktionieren, ansonsten es seine Existenzberechtigung verlieren kann.

- Zum Unternehmertum gehören Eigenverantwortung, Initiative, Risikobewusstsein.
- Weiter ist von Unternehmern Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit zu verlangen.
- Zur Glaubwürdigkeit gehört, dass man seine Grundsätze nicht wegen einzelner Aufträge verrät.

Internationaler Erfolg

Walter Borner ist CEO der Zimmerli Textil AG, die exklusive Unterwäsche produziert und verkauft. Er sprach über die Grundsätze, mit denen dieses Unternehmen internationalen Erfolg erreicht hat:

- Absolute Spitzenqualitäten von Fachleuten produzieren und verkaufen und keine Kompromisse machen bei Materialien und Verarbeitung. Dazu ist eine sehr hohe Lieferbereitschaft zu sichern.
- Enge Kundenbindungen werden weltweit aufgebaut, wobei man sich auf den exklusiven Einzel-Fachhandel konzentriert. Schlüsselkunden vermitteln weitere Kunden.
- Investieren und wachsen, wenn man über die notwendigen Mittel verfügt.
- Neukunden aus Drittländern nicht über-tölpeln.
- Export zuerst aufbauen in kulturell, sprachlich, geografisch nahen Gebieten.



Borner hielt fest, dass gerade in Zeiten guter Konjunktur oft gravierende Fehler gemacht werden. Man wirft Prinzipien über Bord, geht unnötige, zu grosse Risiken ein. Internationale Firmen sind nach Ansicht Borners diesen Fehlentscheidungen weniger ausgesetzt. Als Schweizer KMU muss man in einer Nische des Weltmarktes das tun, was man kann.

Führung durch Vorbild

Führung ist mehr als Dominanz, sie braucht Ansehen. Bei gleichem Preis und gleicher Leistung erhält das Unternehmen mit der besseren Reputation den Auftrag. Der Unternehmer muss Vorbild sein. Die Anforderungen an ihn sind höher als an seine Angestellten, vor allem auch in finanziellen Angelegenheiten. Er muss Leidenschaft, Disziplin, Verantwortung vorleben, nicht spielen oder predigen. Leben heisst Lernen, Variabilität der Produkte, Märkte und Konsumenten erkennen.

Für jeden Mitarbeitenden muss es sich lohnen, die Ziele zu erreichen. Weitere Voraussetzungen sind Loyalität und Stolz auf das Produkt und die Firma. Der Chef hat die

Funktion des Orchesterleiters, er bestimmt die Musik. Jeder ist auf seinem Instrument der Beste, aber er spielt die vorgegebene Musik. Mitarbeitende, so Borner, könne man nicht direkt motivieren, höchstens demotivieren. Für die Motivation seien das entsprechende Umfeld notwendig sowie interessante Arbeit und Arbeitsplatzsicherheit und die Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen.

Eva Jaisli leitet den Familienbetrieb PB Swiss Tools in der vierten Generation. Der Slogan heisst: «Exzellentes Werkzeug für gute Arbeit.» Sie sagt, dass Kernkompetenz das Differenzierungsmerkmal ist, mit dem man sich auch auf einem internationalen Markt durchsetzen kann. Die Werkzeuge der PB Swiss Tools werden hundertprozentig in der Schweiz hergestellt. Für sie bietet das Unternehmen eine unbegrenzte Garantie an. Weiter legt man Wert auf Umweltfreundlichkeit, Innovation und guten Service. Das Ziel ist Identifikation externer und interner Kunden mit der Marke. Unter unternehmerischer Verantwortung versteht Eva Jaisli zusammengefasst Folgendes: Das Ziel der dauerhaften Lebensfähigkeit des Unternehmens konsequent verfolgen als erfolgreicher Mitbewerber in globalisierten Märkten und

als Voraussetzung und Resultat einer prosperierenden Volkswirtschaft.

Angestellte als Unternehmer

Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen-Gruppe Schweiz, stellt fest, dass die Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeitenden keineswegs vollständig ausschöpfen: Nur 13 Prozent der Mitarbeitenden bringen die volle Leistung, 69 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 18 Prozent haben die innere Kündigung vollzogen. Das systematische Personalmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die demografische Entwicklung führt zu einer Verknappung von Arbeitskräften. Die Attraktivität der Arbeitgeber wird in Zukunft einer der wettbewerbsentscheidenden Faktoren sein.

Das macht es notwendig, Mitarbeitende länger in den Arbeitsprozess zu integrieren mit neuen Modellen. Weiter muss man gleiche Möglichkeiten für Mann und Frau sowie Familienfreundlichkeit realisieren. Ausserdem kann ein Unternehmen davon profitieren, dass die Mitarbeitenden in Bezug auf Herkunft, Geschlecht und Alter unter-

schiedlich sind. Diese Vielfalt muss man institutionalisieren, sagt Pierin Vincenz. Die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden und der Führungskräfte steigen. Besonders die Aufgaben der Führungskräfte werden immer vielseitiger und komplexer. Umfassende Kenntnisse über Branche, Märkte sowie strategisches Know-how, Kompetenz bei der Steuerung von Projekten und bei der Problemlösung sind von hoher Bedeutung. Eine wertorientierte Führungskultur macht aus Mitarbeitenden Unternehmer, sagt Pierin Vincenz. Das wird erreicht durch unverwechselbare Führungsgrundsätze, mitarbeiterfreundliche Strukturen sowie unternehmerische Handlungsspielräume. Die wichtigsten Grundsätze einer wertorientierten Führung sind:

- Mitarbeitende respektieren und wertschätzen

- Individualität zulassen, Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeitenden nutzen
- Vertrauen in die Mitarbeitenden setzen
- Konflikte lösen
- Leistung und Erfolg verlangen
- Objektiv messbare Ziele mit den Mitarbeitenden vereinbaren
- Aus- und Weiterbildung befähigt die Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen und Lösungen selbstständig zu erarbeiten
- Nicht nur Ausführungsverantwortung, auch Entscheidungskompetenz delegieren
- Mitarbeitende in ihrem Verantwortungsbereich selbstständig entscheiden lassen
- Schnelle Entscheide und kurze Wege

Eine wertorientierte Führungskultur unterstützt die Unternehmensstrategie durch möglichst viele motivierte und unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiten-

de, die auch Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen und sich mit dem Unternehmen identifizieren. ■

Links

www.weltwoche.ch
 www.omnosophie.com (Gunter Dueck)
 www.pbswisstools.ch
 www.zimmerlitextil.ch
 www.raiffeisen.ch
 www.kmu-tag.ch

Fragen

Regula Heinzelmänn
 Juristin und freischaffende Journalistin
 Textservice für Unternehmen
 rhz@bluewin.ch
 www.heinzelmänn-texte.ch



Anzeige

smiles & more.

Kundennähe und mehr Wirtschaftlichkeit für Ihre Geschäftsreisen.

Reisen Sie ganz nach Ihren Bedürfnissen – und immer in sicheren Händen: CWT Business Travel Consultant Nicholas Cronin und seine Kollegen in rund 150 Ländern sind täglich für Sie da. Schließlich sind es unsere Mitarbeiter, die uns zu einem der global führenden Geschäftsreiseprozessoren machen.

Begeben Sie sich auf Entdeckungsreise: www.carlsonwagonlit.ch

**Carlson
Wagonlit
Travel**