

5. Schweizer KMU-Tag 2007

Was Unternehmer von Managern (manchmal) unterscheidet

Unternehmer müssen viele gute Eigenschaften haben, um gegen die negativen Vorurteile gegenüber (abzockenden) Managern anzukommen. Am 5. Schweizer KMU-Tag haben sich die über 1000 Teilnehmenden mit dem Thema «KMU im Vorteil – Was Unternehmer von Managern (manchmal) unterscheidet» auseinandergesetzt. Es war eine vielseitige Spurensuche zwischen gut und schlecht, erfolgreich und verkehrt.

Der Grossaufmarsch an Teilnehmenden unterstrich die Bedeutung des populär gewordenen KMU-Tages in der St. Galler OLMA-Halle. Verantwortlich dafür zeichneten erneut das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen und die Freicom AG, unter dem Patronat von Economiesuisse, dem Schweizerischen Gewerbeverband, der Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell und dem Kantonal-Sankt-Gallischen Gewerbeverband.

Betrachtung der Unternehmer und Manager in der Praxis

Prof. Dr. Rolf Dubs, Altrector der Hochschule St. Gallen und Experte für Wirtschaftspädagogik, sprach sich für eine dezidierte Betrachtung der Unternehmer und Manager im Alltag aus: Ob Patron, Unternehmer oder Manager, für alle Aufgaben liessen sich gute und schlechte Beispiele präsentieren.

Anpassungsfähigkeit, Risikobereitschaft und Effizienz bildeten eine wertvolle Struktur der KMU. Rolf Dubs zeigte das Verhältnis zwischen Firma, Führung und Mitarbeitenden in dynamischen Formen auf. Entscheidend sei ein Unternehmen mit *Bodenhaftung, Weitblick* und *sozialer Verantwortung*. Führungskräfte zeichneten sich durch Charakter und Persönlichkeit aus. Für die Mitarbeitenden hätten *Vertrauen, Transparenz* und *Effizienz* einen hohen Stellenwert. Gute und qualifizierte Leute dürften auch gut verdienen.



Roland P. Poschung

Der Autor ist seit 1993 ständiger freier redaktioneller Mitarbeiter des «Schweizer Arbeitgeber» und Inhaber der Firma «Medien und Ausbildung» (MuA) in Bronschhofen SG. Wichtige Berufsstationen waren: Chefredaktor der «Davoser Zeitung», Ausbildungsleiter bei einem Schweizer Grossverteiler, Leiter Unternehmenskommunikation bei MAN Nutzfahrzeuge AG in München sowie Mitglied der Geschäftsführung in einem Unternehmerforum. Als Dozent, Supervisor und Prüfungsexperte SMC betreut Roland P. Poschung u. a. die Themen Volkswirtschaftslehre, Marketing und Kommunikation.

Bild: zVg

Mit Verweis auf die Spannungen im Baugewerbe zwischen Gewerkschaften und dem Baumeisterverband wünschte sich Rolf Dubs *langfristiges Denken* und *Kompromissbereitschaft* auf beiden Seiten.

Von der Manager- in die Unternehmerwelt

«Aus Erfahrungen gelernt. Pointierte Blicke in die Manager- und Unternehmerwelt» bot Roger Köppel, Eigentümer und Chefredaktor der «Weltwoche».

«Die Medien haben ein gutes Verhältnis zu den KMU. Unternehmerische Tugenden sind eigentlich deckungsgleich mit guten journalistischen Eigenschaften. Unternehmer und Journalisten müssen die Realität, die wahren Faktoren und Rahmenbedingungen sehen und damit richtig umgehen.» Unternehmer sollten selbstkritisch sein und Jasager in ihrem Umfeld hinterfragen. Sachliche Argumente müssten zu vernünftigen Diskussionen und letztlich zu Entscheidungen führen.

Das Streben nach Gewinn ist für Roger Köppel sozial, denn dadurch schaffe und sichere man Arbeitsplätze.

Dem stimmte Rolf Dubs in der Diskussionsrunde nur begrenzt zu: «In unserer Gesellschaft sind die Ungleichheiten gewachsen. Ausländer sind nur mangelhaft integriert, hier müssen Fortschritte erfolgen – beispielsweise durch spezielle Fonds.»

Hochkonjunktur als Gefahr

«Jeder Mensch hat ein Brett vor dem Kopf, aber es kommt auf die Distanz an», zitierte Walter Borner, CEO der Zimmerli Textil AG, Marie von Ebner-Eschenbach zu Beginn seines impulsiven Vortrags. Als Einstieg skizzierte er das wirtschaftliche Umfeld und die Marktsituation. Trotz Aufbruchstimmung gab er sich zurückhaltend.

Bilder: Schweizer KMU-Tag



Walter Borner,
CEO der Zimmerli Textil AG

Er habe den Niedergang der Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie in den Jahren 1970 bis 2003 nicht vergessen. Dabei erinnere er sich an den Strukturwandel, an die Globalisierung, an eigene Fehler, an die fehlenden Subventionen und Schutzmassnahmen bei Zöllen oder Einfuhrquoten.

In der Zeit der guten Konjunktur würden oft gravierende Fehler gemacht. Man werfe Prinzipien über Bord, gehe unnötige und zu grosse Risiken ein.

«Meiner Meinung nach sind internationale Firmen diesen Fehlentscheidungen weniger ausgesetzt. Als Schweizer KMU muss man in einer Nische des Weltmarktes das tun, was man kann. Und man muss auch genau wissen, was man nicht kann, und was man nicht will», erläuterte Walter Borner.

Führung und Kultur des Unternehmens

Für Walter Borner ist Führung mehr als Dominanz. Es gehe darum, der Belegschaft

Ziele zu zeigen und Entschlossenheit zu vermitteln: «Mitarbeitende kann man nicht direkt motivieren, nur demotivieren.»

Für die Motivation benötigen wir das richtige Umfeld. Interessante Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzsicherheit, Eigenverantwortung; und «für jeden von uns muss es sich lohnen, die Ziele zu erreichen.»

Führung und Firma seien von einem hohen internen und externen Ansehen abhängig. Bei gleichen Preisen und gleichen Leistungen erhalte die Firma mit der *besseren Reputation* den Auftrag. «Der Chef hat die *Funktion des Orchesterleiters*, er bestimmt die Musik. Jeder ist auf seinem Instrument der Beste, aber er spielt die vorgegebene Musik. Wer nicht Beethoven spielen will, verlässt das Orchester und geht in das Mozart-Orchester musizieren». Walter Borner betonte, er gehe keine unnötigen Risiken ein, er wolle *Vorbild* sein und das auch *echt vorleben*.

Commitment zum Industriestandort Schweiz

Eine unternehmerische Erfolgsgeschichte aus dem Emmental stellte *Eva Jaisli*, CEO PB Swiss Tools, als Vertreterin der 4. Generation vor. Seit 1878 liefert die Firma PB Swiss Tools exzellentes Werkzeug aus hochwertigem Spezialstahl für gute Arbeit. Mit der jeweiligen Seriennummer sei das Produkt für die Firma ein Garant für einzigartige Qualität. Sie symbolisiere die zeitlich unlimitierte Garantie auf jedem Werkzeug.

«Weltweit streben wir die Qualitätsführerschaft an. Unser Ziel ist eine konstante Qualität auf höchstem Niveau zu wettbewerbsfähigen Preisen. Heute erbringen 160 Mitarbeitende herausragende Leistungen. Davon sind auf allen Hierarchieebenen ein Drittel Frauen vertreten», so *Eva Jaisli* weiter.



Eva Jaisli, CEO PB Swiss Tools

Zur loyalitätsorientierten Unternehmenskultur gehörten das Führen, Fördern und Entwickeln sowie eine umweltschonende Produktionsweise bei Wasser, Chemikalien, Heizwärme und Strom.

Erfolg sei abhängig von *Change-Management*, *Kompetenz* und *Bereitschaft*. Die Entwicklung erfolge in Stufen und basiere auf individuellem und kollektivem Vertrauen sowie der Möglichkeit, die Probleme erfolgreich zu lösen: «Je rasanter die Wirtschaft läuft, desto wichtiger wird die Verständigung über gemeinsame Werte. Commitment für Leadership mit Hirn und Herz, und zwar in der Balance zwischen Erfolg und Erfüllung. Es gilt, das Potenzial auszuschöpfen.»

Dem Unternehmen eine Seele geben

Für die Zukunft wünscht sich *Eva Jaisli* mehr *Innovation* und *unternehmerische Verantwortung*: «Die unternehmerische Verantwortung stellt die dauerhafte Lebensfähigkeit des Unternehmens sicher»

Der Schweizer KMU-Tag

Der Schweizer KMU-Tag ist eine gesamtschweizerische Tagung, welche die Klein- und Mittelunternehmen ins Zentrum stellt. Als jährlich wiederkehrende Veranstaltung soll sie zu einem bedeutenden KMU-Anlass mit schweizweiter Ausstrahlung werden.

Von und für KMU: Dies ist der Leitgedanke für den Schweizer KMU-Tag. Er unterstreicht unser gemeinsames Engagement rund um und für die kleinen und mittleren Unternehmen. Der Schweizer KMU-Tag soll Impulse vermitteln für:

- KMU-Unternehmer, damit sie Trends und Themen der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung kennen und nutzen
- Führungskräfte in KMU, damit sie den Wandel in ihrem Unternehmen aktiv mitgestalten
- Mitarbeitende in verantwortungsvollen Funktionen, damit sie ihr mitunternehmerisches Denken und Handeln stärken.

Der Schweizer KMU-Tag bietet damit eine Plattform, auf der aktuelle Themen und Herausforderungen aus wirtschaftlicher, politischer und wissenschaftlicher Sicht beleuchtet und diskutiert werden, unterstützt von national und international bekannten Referenten. Nicht zuletzt wollen wir auch das Netzwerk innerhalb und zwischen den KMU, Verbänden und Vereinigungen mittragen und fördern.

www.kmu-tag.ch

Schweizer KMU-Tag

und zwar im Unterschied zu einseitigem kurzfristigem Gewinnstreben. Die strategischen Erfolgspotenziale im Markt müssen wir erhalten und durch neue Produkte erweitern. Zudem müssen wir weiter investieren und Entwicklungen vorantreiben, das ist der Unterschied zur Gewinnmaximierung.»

Eva Jaisli forderte ein hohes Niveau in Bildung, Forschung und Technologietransfer sowie Flexibilität im Arbeitsmarkt – auch im Einklang mit Beruf und Familie. Eigenverantwortung der Mitarbeitenden dürfe nicht unterbunden werden.

Man müsse Überregulierungen abbauen und eine konsequente Wettbewerbspolitik fördern. Die aussenwirtschaftliche Öffnung sei notwendig, die Vertiefung der bilateralen Beziehungen mit der Europäischen Gemeinschaft sehr zu begrüssen. Mit aufstrebenden aussereuropäischen Staaten sollten wir Freihandelsverträge abschliessen.

Für eine wertorientierte Führungskultur ...

«Wertorientierte Führungskultur macht aus Mitarbeitenden Unternehmer.» Unter diesem Titel ermöglichte Dr. Pierin Vincenz, GL-Vorsitzender der Raiffeisen-Gruppe, einen Blick in die Führungskultur der erfolgreichen Schweizer Bank.

Die Ausgangssituation bei den Unternehmen beinhaltet ein grosses Entwicklungspotenzial:

- Nur 13% der Mitarbeitenden bräuchten die volle Leistung, 87% der Mitarbeitenden könnten folglich mehr leisten.
- 67% machten Dienst nach Vorschrift.
- 18% hätten die innere Kündigung bereits vollzogen.

Bei den Mitarbeitenden schlummere also ein enormes Produktivitätspotenzial.

Für Pierin Vincenz ist klar, dass das systematische Personalmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnt: Die demographische Entwicklung führe zu einer *Verknappung von Arbeitskräften*, die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden steige, auch die gestellten Anforderungen an Führungskräfte würden immer vielseitiger und komplexer. Die *Arbeitgeberattraktivität* werde in Zukunft einer der wettbewerbsentscheidenden Faktoren sein.

«Die demographische Entwicklung stellt die Unternehmen vor dringende Herausforderungen. Wir müssen die Seniorität binden, d. h., wir müssen die Mitarbeitenden mit neuen Arbeitsmodellen länger in den Arbeitsprozess integrieren. Es gilt, die Gleichberechtigung real zu leben.»

Weiter betonte Pierin Vincenz, die familienfreundliche Unternehmenspolitik brauche keine Grundsatzentscheide mehr zwischen Familie und Beruf. Das Potenzial von Mitarbeitenden verschiedener Herkunft, verschiedenen Geschlechts und Alters und von Menschen mit Behinderungen müsse man nützen. Die Vielfalt sei zu

standardisieren, denn die Kunden seien genauso vielfältig.

... und deren Grundsätze

Eine wertorientierte Führungskultur erfolge durch unverwechselbare Führungsgrundsätze, mitarbeiterfreundliche Strukturen und unternehmerische Handlungsspielräume. Nach Pierin Vincenz muss die Führung *Vertrauen* in die Mitarbeitenden setzen, sie respektieren und wertschätzen, Individualität zulassen. Ebenso müssten Leistung und Erfolg verlangt werden: «Unternehmerische Handlungsspielräume der Mitarbeitenden machen Unternehmen stark. Dabei darf nicht nur die Ausführungsverantwortung, sondern auch die Entscheidungskompetenz delegiert werden. Mitarbeitende sollen idealerweise in ihrem Verantwortungsbereich selbständig entscheiden können. Dies erfordert schnelle Entscheide, kurze Wege. Durch diese Prozesse profitiert der Kunde. Die Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeitenden ist zu nutzen und nicht zu unterbinden.» ■

Roland P. Poschung