

Klein aber fein

Erfolgreich jenseits der Börse

KMUs sind klein und müssen deshalb oft auf die Hilfe vom Staat verzichten. Dieser verschleudert die Steuergelder der kleinen Unternehmer lieber für Rettungsaktionen von Grossunternehmen. Doch nicht auf die Grösse eines Unternehmens kommt es an, sondern auf deren Stärke. Die Dinosaurier haben längst bewiesen, dass sie nicht lebensfähiger waren als die Ameisen. Unsere Autorin zeigt Ihnen im Folgenden, was eine erfolgreiche Führung ausmacht und worin die Überlebenschancen eines Unternehmens liegen.

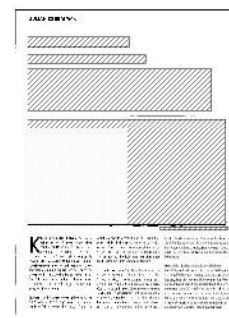
von Dr. Bianca Braun



Nicht Grösse, sondern Stärke führt ein Unternehmen zum Erfolg

KMUs bilden das Rückgrat der Wirtschaft in der Schweiz. Nach einer Studie der Universität St. Gallen (Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz, 2004) können 88 Prozent aller Schweizer Unternehmen zu den Familienunternehmen gezählt werden. Diese erwirtschaften rund 70 Prozent des Bruttoinlandsprodukts und beschäftigen gut zwei Drittel aller Arbeitnehmer. Besonders zahlreich sind sie in den Branchen Dienstleistungen, Handel und Baugewerbe vertreten.

Bezogen auf die Unternehmensgrösse bestätigt die Schweizer Studie Ergebnisse aus anderen Ländern: Mit zunehmender Grösse nimmt der Anteil an Familienunternehmen ab – 99.8 Prozent sind den KMUs zuzurechnen. Folglich sind nur 0.2 Prozent der Familienunternehmen in der Schweiz Grossunternehmen. In den Medien und Lehrbüchern wird jedoch meist nur über diese 0.2 Prozent berichtet. Warum ist dies so? Immerhin erwirtschaften diese 0.2 Prozent der Schweizer Grossunternehmen ein Drittel des Schweizer BIPs. Diese Grossunternehmen sind an der Börse notiert und müssen sich jedes



Quartal gut verkaufen. Über grosse Visionen, schillernde Selbstdarsteller und hohe Gehälter schreiben die Medien natürlich lieber, als über kleine KMUs, die keine Zeit für grossartige Visionen haben, sondern mit viel Arbeit ihre Produkte den Kunden verkaufen. Medien und Gelehrte sind häufig weit von den unternehmerischen Realitäten entfernt. Die Boulevardpresse lichtet auch nur die hübsch frisierten und grossen Top Models ab.

Wer nicht haften muss hat's leichter

Die KMUs sind zu klein, als dass sie auf Hilfe vom Staat hoffen können. Der Staat verschleudert die Steuergelder der kleinen Unternehmer für Rettungsaktionen von Grossunternehmen. Die Unternehmer von KMUs müssen das Heft selber in die Hand nehmen und das in einem Umfeld, wo Management und Unternehmertum aufgrund einiger Skandale in börsennotierten und Familienunternehmen schwer in Verruf geraten sind.

Ungeachtet bleiben in den Medien die KMUs, die gut geführt sind und in diesen harten und schweren Zeiten, ganz alleine – Schritt für Schritt – ums Überleben kämpfen.

«Echte» Unternehmer haften mit ihrem gesamten Vermögen. Ihre Verantwortung für ihr Unternehmen und den Geschäftserfolg kommt daher deutlich zum Tragen. Es ist leicht, wenn man nicht haften muss (Beispiel Swissair-Fall). Die Problematik liegt darin, dass heute keine Rückkoppelung mehr vom Verursacher zum Problem erfolgt. Wenn man früher die Schulden nicht mehr bezahlen konnte, ging man in die Leibeigenschaft. Heute geht man zum Berater ... Vielleicht ist das sogar das Gleiche.

Stärke, nicht Grösse ist entscheidend

Die gute Nachricht ist, dass eine Ameise nicht weniger lebensfähig ist als ein Elefant. Die Dinosaurier sind ja sogar ausgestorben. Entscheidend sind die Lebensfähigkeit und das Funktionieren von Unternehmen. Jedes KMU – auch wenn es noch so klein ist – kann Leader in seinem Markt werden; Bäcker mit frischem Brot für ein Dorf, eine kleine Anwaltskanzlei mit Top-Leuten in einem spezifischen Rechtsgebiet oder ein hoch qualitatives Kaffeegeschäft mit einem umfassenden Service. Es beginnt schon bei der Benennung: KMUs und Mittelstand. Nicht der Name steht im Vordergrund, sondern das Unternehmen.

UGUs sind unternehmerisch geführte Unternehmen.

UGUs zeichnen sich durch Stärke, nicht durch Grösse aus. Unternehmerische Führung ist überall möglich; unabhängig von Grösse, Rechtsform, Finanzierung, Geographie und Geschäftstätigkeit.

Es geht bei diesem Unternehmenstyp um die richtige Art der Führung:

1. Customer Value statt Shareholder Value
2. Wettbewerbsfähigkeit statt Wertsteigerung
3. Maximierung der Lebensfähigkeit statt kurzfristige Gewinnmaximierung
4. Funktionieren und Selbstorganisation statt Macht- und Hierarchiedenken
5. Solide Eigenkapitalbasis statt hohe Überschuldung ▶

Dies heisst jedoch nicht, dass UGUs nicht auch gross werden könnten, als Folge ihres Erfolges. Denn wie kommt der Erfolg eines Unternehmens zustande? Durch zufriedene und zahlende Kunden!

Gerade derzeit werden mehr denn je falsche Fragen gestellt und falsche Antworten gegeben, das Falsche kritisiert und das Falsche gepriesen. Eine weitere Verbreitung von schädlichen Managementlehren führt nicht nur zu einer Verschärfung der momentanen Krise, sondern zu einer wirtschaftlichen und sozialen Katastrophe. Eine grundlegende Änderung der Corporate Governance und der Führung sind notwendig.

Stärke kommt von der richtigen Art der Führung

Einer der grossen Vorteile von UGUs besteht darin, dass Entscheidungen schnell, unbürokratisch und auf kurzen Wegen gefällt werden können. Der Eigentümer-Unternehmer trägt die wirtschaftlichen Konsequenzen seiner Entscheidungen und muss sich dementsprechend nur vor sich selbst rechtfertigen – nicht aber gegenüber externen Dritten wie Aktionären und Analysten. UGUs können auf die Krise schnell, flexibel und mit der notwendigen Konsequenz auf neue Situationen reagieren. Ein weiterer wichtiger Vorteil ist die deutlich höhere Verweildauer guter Leute in UGUs. Während die durchschnittliche Amtszeit eines Vorstandsvorsitzenden bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft weniger als fünf Jahre beträgt, stehen die Eigentümer und

Geschäftsführer eines UGUs nicht selten 25 Jahre und länger an der Spitze eines Unternehmens. Es fehlt der Druck, schon nach kurzer Zeit kommunizierbare Erfolge erzielen zu müssen. Das gibt Raum für eine sorgfältig durchdachte, auf lange Sicht angelegte Unternehmensstrategie. Effektive und effiziente Führung beruht auf wechselseitigem Vertrauen zwischen den handelnden Personen, sowohl von oben nach unten als auch umgekehrt. Jedoch benötigt es in aller Regel eine gewisse Zeit des Kennenlernens, bis sich diese herausbildet.

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird wesentlich von den dort vorherrschenden Einstellungen und Werten getragen (siehe Seite 38 ff. in «Erfolgreich jenseits der Börse»). Kontinuität in der Unternehmensführung trägt deshalb in einem hohen Mass dazu bei, ein innovationsförderndes Klima zu schaffen. Je länger ein Unternehmen von der gleichen Führung geleitet wird, desto grösser ist deren Möglichkeit, ihren eigenen Werte- und Zielkanon zu verankern – und so eine Unternehmenskultur zu schaffen, die geeignet ist, die strategischen Ziele des Unternehmens nachhaltig zu unterstützen und erfolgreich durch eine Krise zu kommen.

Doch wie so oft kommt die schlechte Nachricht am Ende: Wenn Sie vor der Krise kein UGU waren – kein Vertrauen und keine gute Kultur im Unternehmen aufgebaut haben, in welcher das Unternehmen und der Kunde im Zentrum stehen – werden Sie sich heute schwer tun. Wir hoffen dennoch, dass Herr Grübel und andere es schaffen werden. ■

Über Dr. Bianca Braun

Dr. Bianca Braun hat an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaftslehre studiert und anschliessend bei Prof. Dr. Fredmund Malik im Bereich Familienunternehmen promoviert. Seit 2008 ist sie im Malik Management Zentrum St. Gallen Teil des Competence Centers «Unternehmerisch geführte Unternehmen» (UGUs) welches sie auch mit aufgebaut hat.

Gleichzeitig ist Bianca Braun seit Juni 2008 im Verwaltungsrat von maxon motor tätig. Erfahrungen in der Firma hat die Verwaltungsrätin jedoch schon früher gemacht: So hat Bianca Braun unter anderem in der Produktion gearbeitet und verschiedene Praktika bei maxon-Tochtergesellschaften absolviert.

Zudem hat sie mitgeholfen, das interne Audit-Team, welches die Aktivitäten, Abläufe und Strukturen der maxon-Organisation weltweit im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung überwacht, aufzubauen.



Bianca Braun:
Erfolgreich jenseits der Börse –
was führende Familienunternehmen auszeichnet.

Orell Füssli Verlag, 168 Seiten, 39.90 Franken

Die Finanzkrise beweist es: Erfolgreiche Firmenpolitik wird vor allem von Familienunternehmen betrieben. Fernab vom schlagzeilenträchtigen Rendite-Streben verfolgen sie ihre Ziele mit Weitblick und Bedacht. Denn für sie steht nicht Gewinnmaximierung, sondern Überlebensfähigkeit – meist über Generationen hinweg – im Vordergrund. Und so können sie ihre Geschäfte ohne Druck durch Aktionäre und Analysten nachhaltig ausrichten. Das macht sie nicht nur zu den derzeitigen Hoffnungsträgern der Wirtschaft, sondern auch zu einem aussichtsreichen Unternehmensmodell für die Zukunft.

Autorin Bianca Braun zeigt anhand zahlreicher Praxisbeispiele auf, was führende Familienunternehmen anders machen und welche Schlüsselfaktoren für deren Erfolg ausschlaggebend sind. Damit bietet dieses Buch ein solides Fundament für die dringend notwendige Neuausrichtung – weg von einer desaströsen Corporate Governance hin zu einem zukunftsorientierten Management.



Dr. Bianca Braun



ist Verwaltungsrätin der
maxon motor AG und Autorin

Weitere Informationen

www.malik-mzsg.ch