



der arbeitsmarkt ! 27.10.2010 ! Text: Andreas Affolter

## Menschenkenntnis führt zum Erfolg

aa. «Die Besinnung auf das Wesentliche» – unter diesem Motto stand der Schweizer KMU-Tag in St. Gallen. Die Referate machten klar: Grundlage einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit bilden nicht nur Sach-, sondern auch Menschenkenntnisse.



Am KMU-Tag kam es zu einem anregenden Erfahrungsaustausch. Foto: z.V.g.

Verwandte Infos

Videos des KMU-Tages

«Vater» des KMU-Tages ist Urs Fueglistaller, Leiter des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Hochschule St. Gallen. Bewusst gestaltet er das Programm sehr offen: «Die Vorträge ergeben einen bunten Strauss von Ideen, aus dem sich jeder Zuhörende herausplücken kann, was ihn interessiert». So nahmen die Referenten der achten Auflage das Thema ganz unterschiedlich auf: «KMU zwischen Anspruch und Wirklichkeit – die Besinnung auf das Wesentliche.» Konkret heisst dies Besinnung auf die zweckdienliche Rechtsform, auf das Marktpotential, auf Kundenbedürfnisse, auf Führungsqualitäten, auf menschliche Stärken. Zur Veranstaltung fanden sich über 1000 Teilnehmende auf dem Olma-Areal ein.

### Aktiengesellschaft für Kleinstbetriebe

Aktiengesellschaften sind für Kleinstfirmen und Familienbetriebe eine zweckdienliche Rechtsform. Der Jurist Peter Nobel stellte fest, die «aus Deutschland importierte» Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) habe kaum mehr Vorteile gegenüber der Aktiengesellschaft (AG). Denn der Trend gehe darin, die Gesetze unabhängig von der Rechtsform zu formulieren; ausschlaggebend seien stattdessen grössenabhängige Kriterien wie Bilanzsumme oder Beschäftigtenzahl.

Die Gründung einer AG erfordere nicht mehr Kapital; anfänglich müssten 20 000 Franken einbezahlt werden. Auch die Revisionspflicht – «im Übrigen eine sinnvolle Kontrolle» – sei kein Argument mehr, führte Nobel aus. Bei einer kleinen AG sei sie eingeschränkt, unter 10 Angestellten entfalle sie ganz. Die Aktiengesellschaft könne von einer Einzelperson gegründet und sehr flexibel ausgestaltet werden: «Vom Tante Emma-Laden bis zur Holding deckt sie alles ab.» Entscheidend ist laut Nobel gerade für Familiengesellschaften ein massgeschneiderter Aktionärsbindungsvertrag. Dieser regelt zum Beispiel die Zusammensetzung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung, die Geschäftsstrategie und nicht zuletzt die Nachfolge.

Innovatives Geschäftsmodell im Gesundheitsmarkt



Obwohl sich die Gesundheitsversorgung in einem geschützten Markt bewegt, lassen sich neue Geschäftsmodelle umsetzen. Der Arzt Andy Fischer war 1999 Mitbegründer der Firma Medgate, die telemedizinische Dienstleistungen anbietet. Gemeint ist eine medizinische Versorgung über Distanz; der Diagnosesteller hat den Patienten nicht physisch vor sich. «Damit haben wir ein Dogma gebrochen», so der Initiator. Der Anfang sei denn auch nicht einfach gewesen, es habe Enthusiasmus gebraucht.

Heute hat Medgate 250 Beschäftigte, die täglich 4500 Anrufe entgegennehmen. Die Telemedizin trage sich verändernden Kundenbedürfnissen Rechnung, betonte Fischer: So sei ärztliche Betreuung rund um die Uhr und vor Ort gefragt. Für den ausgebildeten Chirurgen ist zudem klar, dass die Zeiten der Einzelkämpfer vorbei sind: «Heute braucht es ein Netzwerk von Spezialisten.» Telemedizin sei bei rund 80 Prozent der Anrufenden möglich; die Selektion werde am Telefon von einer Praxisassistentin vorgenommen. «Den restlichen 20 Prozent empfiehlt sie eine Realkonsultation» – sprich einen Besuch beim Hausarzt oder im Spital.

Mehr als die Hälfte der Fälle kann Medgate laut Fischer telemedizinisch abschliessend behandeln; von einer Versandapotheke erhalten die Patienten ein Medikament nach Hause geliefert. Insbesondere in der Aufbauphase sei es zu Spannungen mit den etablierten Leistungserbringern gekommen, blickte der Referent zurück. «Wir sind eben auf das System angewiesen.» Er vertritt die Auffassung, Telemedizin könne im extrem regulierten Gesundheitsmarkt zur Kostenkontrolle beitragen.

Der Kunde ist immer König

Die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen – dies ist für Martin Reithebuch, Inhaber und Geschäftsführer der 1993 gegründeten Service 7000 AG, mehr als eine Floskel. Das Geschäftsmodell hat Liegenschaftsverwaltungen im Visier: In deren Auftrag werden Haushaltgrossgeräte aller Marken installiert und gewartet. Heute zählt das Unternehmen an drei Standorten 119 Mitarbeitende. «Wir wissen, was unsere Kunden wollen», erklärte der Referent den Erfolg. Um die Beziehungen zu pflegen, lade man die Auftraggeber zum einen zu gesellschaftlichen Anlässen ein. Zum andern würden für Hauswarte Schulungen durchgeführt.

Als zentral bezeichnete er die Rolle des Monteurs oder Servicetechnikers: «Der Kunde muss seine Freude an der Arbeit spüren.» Mit fachlicher Kompetenz sei es nicht getan, ebenso wichtig sei ein gewinnendes Auftreten. «Unsere Angestellten müssen leistungsbereit und begeisterungsfähig sein.» Als Arbeitgeber müsse er sich fragen, wie sie die Erwartungen erfüllen könnten – und beispielsweise Verbesserungsvorschläge von ihrer Seite prüfen. Sich selbst bezeichnet Reithebuch als «MfA – Mädchen für alles».

Handwerkliches Können ist Fundament

Ohne starke Führung kommts in Orchestern und KMU zu Misstönen. Der Dirigent und Musikproduzent Christian Gansch zerstörte das Klischee von der «ach so emotionalen Künstlerwelt». Auch in dieser Branche bilde das handwerkliche Können das Fundament. Erste Aufgabe des Dirigenten sei es, «die richtigen Leute an die richtige Position zu setzen.» Und der Fokus müsse auf dem «Kunden» liegen: Der Konzertbesucher dürfe bei einem erstklassigen Orchester einen homogenen Klangkörper erwarten. «Das ergibt sich bei lauter Primadonnen nicht von selbst. Es braucht einen Chef, der den Takt angibt.» Ein kleines Ensemble beinhalte zehn Führungskräfte bzw. Stimmführer, ein Sinfonieorchester deren 50.

An der Spitze dieses «Kaders» stehe der Dirigent, erklärte Gansch. Jeder pflege seinen eigenen Stil. So gebe es nicht einfach



den

Führungsstil. Entscheidend sei, dass es zu einem Wechselspiel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden komme: «Der Dirigent muss spüren, wann das Orchester einen klaren Input braucht, und an welchen Stellen er sich zurückzuhalten hat.»

An den Stärken arbeiten

«Menschen können aufgrund ihres Gesichtes charakterisiert werden.» Diese umstrittene Theorie vertritt Pietro Sassi.

«Wir alle haben Menschenkenntnisse, nach denen wir unsere Mitarbeiter, Lieferanten oder Kunden beurteilen», sagte der Coach. «Dabei verlassen wir uns auf das Bauchsystem. Aber es gibt auch Methoden – zum Beispiel die Physiognomie. Das Gesicht zeigt mir Fähigkeiten und Neigungen. Man kann alles daraus lesen.»

Eckt Sassi mit seinen Diagnosen nie an? «Nein, ich lese ja ausschliesslich positive Eigenschaften ab. Zudem weise ich stets darauf hin, dass die wissenschaftliche Anerkennung fehlt.» An seinen Stärken zu arbeiten, mache Spass – und bringe Erfolg. «Es ist falsch, bei den Schwächen anzusetzen.»