

# «Der Patron ist eine Konstruktion»

Er baut die Firma auf, prägt sie mit dem Namen und steht mit Herzblut dafür ein: Der Unternehmer mit Haut und Haar. HSG-Professor **Thomas Zellweger** über den Mythos Patron, die Machtverteilung in Firmen und Stolpersteine.

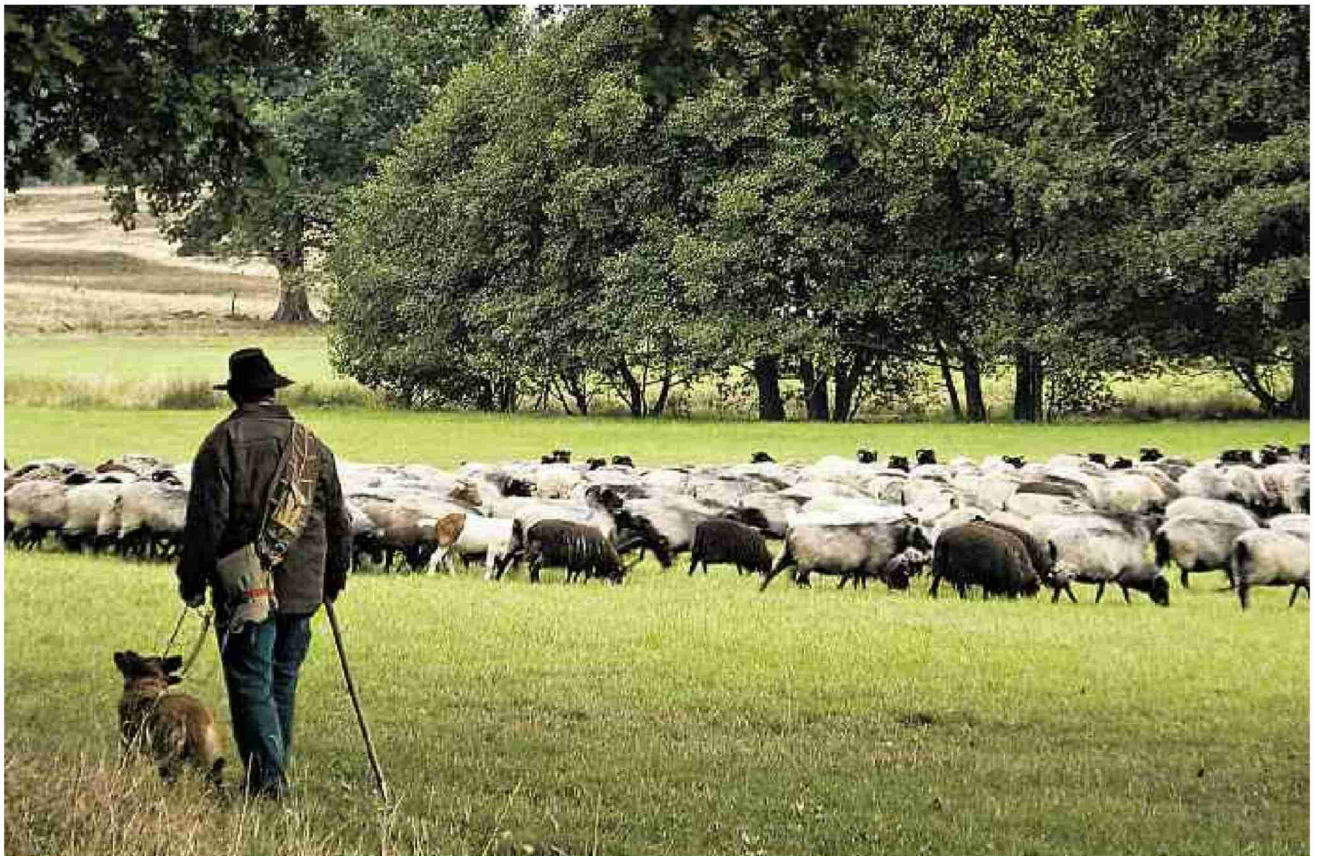


Bild: fotolia

**Wie ein Schäfer**, der seine Herde hütet. Fürsorge und Wachsamkeit sind Eigenschaften, die von Unternehmern gewünscht werden.

*Herr Zellweger, ein Patron setzt sich mit Haut und Haar für eine Firma ein und will nur deren Bestes. Manager hingegen denken nur an den Profit. Haben die Fälle Edgar Oehler und Andy Rihs so hohe Wellen geworfen, gerade weil wir so denken und die beiden als Patrons schlechthin galten?*

**Thomas Zellweger:** Patron bedeutet: Schäfer. Darum wird der Patron, der einen Betrieb führt, auch hochstilisiert zum Schäfer, der seine Schäfchen hütet. Das ist jedoch weitgehend ein sozial

konstruiertes Bild. Studien haben gezeigt, dass es überraschend wenige Charakterunterschiede gibt zwischen Patrons und Managern. Ein Patron ist nicht ehrlicher als ein Manager. Deutliche Unterschiede bestehen jedoch bei Zielen und Präferenzen bei der Ausübung des Berufs.

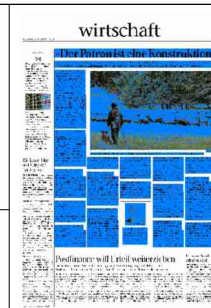
*Warum konstruieren wir Schweizer dieses Bild so gerne?*

**Zellweger:** Es beschreibt wünschbare Eigenschaften. Ein Patron ist sich seiner Verantwortung bewusst, und er nimmt sie

nicht nur wahr, um sie zu seinem eigenen Nutzen einzusetzen, sondern auch zugunsten der Mitarbeitenden. Er stellt den finanziellen Eigennutz nicht zu stark in den Vordergrund, sondern ist bereit, Abstriche zu machen, sei es beim Lohn oder bei der Dividende.

*Ein klassischer Patron lebt also nicht von der Firma, sondern für das Unternehmen?*

**Zellweger:** In gewisser Weise schon. Finanzieller Erfolg gehört selbstverständlich dazu. Die soziale Konstruktion des Patrons



impliziert, dass er finanziell erfolgreich ist, aber die Firma nicht aushöhlt und andere Akteure, beispielsweise Mitaktionäre, nicht über den Tisch zieht.

*Während der klassische Manager nur den Profit sieht.*

**Zellweger:** Das sehe ich nicht so. Gerade in erfolgreichen Familienunternehmen gibt es unternehmerisch denkende Manager, die sich mit Haut und Haar in den Dienst der Firma stellen. Es wird oft übertrieben.

*Und dennoch gibt es das Bild des gierigen Managers.*

**Zellweger:** Die Finanzbranche beziehungsweise die kurzfristig ausgerichteten Vergütungssysteme und die häufigen Stellenwechsel der Führungspersonen prägen diese Bild. Die durchschnittliche Verweildauer von Chefs bei börsenkotierten Firmen in Europa beträgt gegen drei Jahre. Es gibt immer die Option, eine Firma zu verlassen – und gar noch eine Prämie dafür zu kassieren.

*Und diese Option hat etwa der Eigentümer eines KMU nicht.*

**Zellweger:** Die Ausstiegshürde liegt massiv höher. Er kann nicht einfach davonlaufen. Aus emotionalen Gründen, weil er oft sein ganzes Herzblut in die Firma gesteckt hat. Es gibt aber auch handfeste Ursachen. So steht nicht gleich ein Nachfolger bereit, der die Firma übernimmt. Dass der Unternehmer nicht einfach gehen kann, erhöht aber auch seine Glaubwürdigkeit.

*Aber das ist auch gefährlich. Ein Unternehmer gesteht sich dann vielleicht nicht ein, dass er ein Problem hat, oder versucht, es auszusitzen, was die Lage verschlimmert.*

**Zellweger:** Es wird gar tragisch, wenn ein Unternehmer den Absprung verpasst, wenn die Person, die erfolgreich ein Unternehmen aufgebaut hat, plötzlich zur Hypothek wird. Es gibt zwei unternehmerische Fallen bezüglich Aus-

stieg. Die erste ist, dass ein Unternehmer nicht aussteigen will, und denkt, dass es ohne ihn nicht geht. Die andere Falle ist, dass er nicht aussteigen kann, weil die Hürden zu hoch sind. Schiebt er den Ausstieg hinaus, wird die Hürde immer höher. Beide Fallen führen zu tragischen Situationen, in denen einst erfolgreiche Unternehmer plötzlich Schatten ihrer selbst sind und in der Öffentlichkeit demontiert werden.

*Wie können diese beiden Szenarien verhindert werden?*

**Zellweger:** Es ist schwierig einzusehen, dass man sein Werk, in dem viel Herzblut steckt, anderen überlassen muss. Darum ist es wichtig, dass sich ein Eigentümer mit Personen umgibt, die ihm den Spiegel vorhalten. Etwa mit Verwaltungsräten, die nicht auf ihr Honorar oder das Prestige angewiesen sind, Personen, die sich bewusst auch einmal gegen den Eigentümer stellen. Aber das ist nicht einfach. Denn wenn jemand erfolgreich ist, scharft er viele Ja-Sager um sich.

*Das heisst, sie suchen sich Leute aus, die auf ihrer Linie sind?*

**Zellweger:** In einer Firmenleitung benötigt es Personen mit einer kritischen Distanz sich selbst und der Position gegenüber. Gute Freunde in das Gremium aufzunehmen, ist zwar schön und gut. Aber wenn dann gleich die Freundschaft gefährdet wird, wenn man nicht gleicher Meinung ist, ist die professionelle Distanz nicht mehr gegeben. Es muss auch ein Sparring sein.

*Wenn aber jemand sein ganzes Geld in eine Firma steckt, ist es ja logisch, dass er bestimmen will, wo es langgeht.*

**Zellweger:** Das Problem entsteht dann, wenn der Eigentümer beginnt, seine beherrschende Stellung auszunutzen über den Bereich hinaus, der ihm aufgrund

seiner rechtlichen Beteiligung zusteht. Rechtlich ist es aber ganz klar: Der Mehrheitseigentümer bestimmt. Eigentum verschafft das Recht auf Bestimmung, das Recht am finanziellen Ertrag, aber auch das Recht, die Firma bis zu einem gewissen Grad zu missbrauchen.

*Daran kann aber kaum ein Interesse bestehen.*

**Zellweger:** Der Mehrheitseigentümer kann eine Firma auch so führen, dass sie nicht den Gewinn maximiert, sondern seine persönlichen Ziele. Er kann die Firma an die Wand fahren, aus Inkompetenz oder auch aus Mutwillen. Macht kann die Leute auch korrumpieren, insofern, als sie es nicht mehr so genau damit nehmen, was ihnen zusteht oder was das Beste für die Firma ist. Oder sie treiben die eigenen Interessen voran, setzen beispielsweise ein Prestigeobjekt durch, nur für sich selbst.

*Wie viel Macht ist denn optimal?*

**Zellweger:** Bei einem grossen Unternehmen liegt die Grenze der Machtkonzentration bei einem Eigentümer bei 30 bis 60 Prozent. Bei weniger besteht die Gefahr von Managerexzessen, bei mehr jene, dass der Eigentümer die Macht ausnützt.

*Interview: Sabrina Dünnenberger*

#### PERSON



**Thomas Zellweger**

ist Professor an der Universität St. Gallen und Geschäftsleitungsmittglied des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen. Seine Spezialgebiete sind Unternehmertum und Familienbetriebe. (du)