

Auf der Couch: Moderatorin Regula Späni (rechts) diskutierte mit den Referenten im Zweierpack. Das erste Paar waren Markus Hengstschläger (links) und Thomas Zellweger (Mitte)

Kunden in die Augen schauen

Am 10. KMU-Tag St.Gallen hat es an provokanten und pointierten Thesen nicht gemangelt. Gut 1000 Führungskräfte aus der ganzen Deutschschweiz beschäftigten sich mit dem Spannungsfeld von Widersprüchen in KMU.

STEFAN BORKERT

ST. GALLEN. Da soll noch einer sagen, dass Betriebswirtschaft, Managementlehre oder Unternehmensführung trockene Themen seien. An der Jubiläumsveranstaltung des 10. KMU-Tages in St.Gallen wurden die mehr als 1000 Gäste eines Besseren belehrt. Temperamentvoll und eigenwillig erläuterte der schwäbische «König von Burladingen», Textilunternehmer Wolfgang Grupp, wie er seit Ende der 60er-Jahre sein Unternehmen aus den Schulden heraus und seither ohne Verluste führt. Kurt Schär, CEO des Elektrotroloherstellers Flyer, sagt, dass

Widersprüche die Firma prägten. Sie böten auch Chancen, Erfolg zu haben. Er hat das Unternehmen mit seinem Team von der Insolvenz in die Gewinnzone geführt. Ein Geheimnis seines Erfolges ist die Kundenorientierung. Nicht für Ingenieure dürfen die E-Velos gebaut werden, sondern: «Ich schaue meinen Kunden in die Augen.»

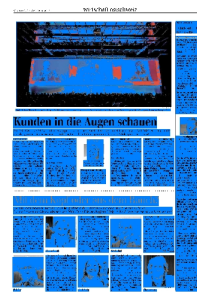
Sparringspartner

Der Umgang mit den Widersprüchen in KMU hat auch Professor Urs Füglistaller vom KMU-Institut der Universität St.Gallen als Thema der jährlichen KMU-

Studie interessiert. «KMU-Führungskräfte nehmen Widersprüche ernst. Sie wollen sie nicht ignorieren, sondern versuchen, im Alltag durch viel Kommunizieren mit den Gegensätzen zu leben», fasste er die wichtigsten Ergebnisse zusammen. Bei der Bewältigung von Gegensätzen spiele der Verwaltungsrat als Sparringspartner eine zentrale Rolle.

Individualität

Thomas Zellweger, Leiter des Center for Family Business an der Universität St.Gallen, stellte zum Thema Familie und Unternehmen fest, dass sich Ziele aus bei-



den Bereichen oft nicht widersprüchen, sondern sich gegenseitig unterstützten. Der ehemalige Punk und heutige Genetiker Markus Hengstschläger von der Medizinischen Universität Wien verkündete in einem kurzweiligen Vortrag, dass Individualität und Flexibilität Erfolgsfaktoren seien. «Je mehr Verschiedene sich zusammmentun, umso eher ist jemand darunter, der eine Antwort auf eine Frage hat, die niemand kennt, da sie von morgen kommt.» Snowboard-Olympiasiegerin Tanja Frieden, die inzwischen als Coach arbeitet, ist überzeugt, dass Erfolg im Kopf beginnt. Professor Boutellier, Mitglied der ETH-Schulleitung und Verwaltungsrat mehrerer Unternehmen, sagte, dass Entscheide oft aus dem Bauch heraus fielen. Der Vorteil von KMU sei, dass sie schneller reagieren und auf mehr Experten zurückgreifen könnten.

WÖRTLICH



Tanja Frieden
Goldmedaillengewinnerin
mit dem Snowboard

Treppe zum Erfolg

«Aus den Steinen, die mir in den Weg gelegt wurden, baute ich meine Treppe zum Erfolg. Kein Ziel auf der Welt wird ohne Emotionen erreicht.»

Mit dem Kopf oder aus dem Bauch?

Der ETH-Mathematiker Roman Boutellier plädiert dafür, Entscheide aus dem Bauch heraus zu fällen. Für die Snowboard-Olympiasiegerin von 2006, Tanja Frieden, beginnt Erfolg im Kopf. Wie machen es die Unternehmer?

«Ein Entscheid wird zuerst im Bauch geboren», sagt **Felix Rey**, Inhaber der St. Galler Rey AG. «Dann versuche ich, das im Kopf nachzuvollziehen.» Um sich vom Grübeln zu befreien, gehe er gerne «joggen oder im Winter auch mal snowboarden, das hilft, den Kopf durchzulüften». Im Idealfall könne man Probleme von der anderen Seite aus betrachten. «In der Geschäftsleitung habe ich ein gutes Team, mit dem ich mich ab spreche. Doch die Konsequenzen trage ich alleine.»

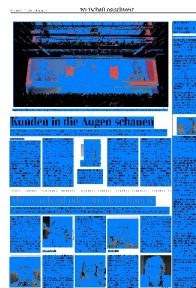


Felix Rey



Simone Brändle

«Meistens richtig» mit ihren Entscheiden liegt **Simone Brändle**, die im Produktmanagement bei der Galledia Verlag AG in Berneck arbeitet. Entscheide treffe sie zum einen im Bauch, «aber gleichzeitig



auch im Kopf». Das Emotionale und das Rationale seien wichtig – «aber wenn ich unsicher bin, höre ich eher auf meinen Bauch». Vor schwierigen Entscheidungen gehe sie gerne spazieren, um «Kopf und Gedanken freien Lauf zu lassen». Und anschliessend alles nochmal zu überdenken.

Die Immobilientreuhänderin **Judith Spirig** von der Sonnenbau AG aus Diepoldsau hält es mit dem ETH-Mathematiker Roman Bou-tellier. Der fragte die anwesenden KMUler, ob sie ihre Freundin oder ihren Freund anhand von Beurteilungslisten ausgewählt hätten. «Ich entscheide intuitiv aus dem Bauch heraus», sagt Spirig. Und zudem entscheide sie sich recht schnell. Auch wenn sie oft nochmal eine Nacht darüber schlafe, komme sie «eigentlich nicht zu einem anderen Ergebnis».



Judith Spirig



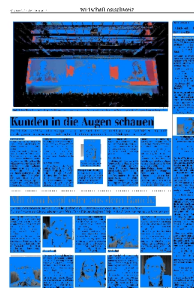
Martin Störi

Auch **Martin Störi** entscheidet intuitiv aus dem Bauch. «Gerade in Kundengesprächen verlasse ich mich mehr auf mein Bauchgefühl», sagt Störi, Leiter der Finanzberatung der Raiffeisenbank Diepoldsau. In der Anlageberatung gehe es darum, wie man den Kunden einschätze. Gerne wartet er einen Tag – bei wichtigen Entscheiden zwei Tage – bis er sein Urteil fällt. «Dann frage ich mich, wie würde ich heute entscheiden?» Doch sein Bauchgefühl gebe ihm oft recht.

«Wahrscheinlich Kopf und Bauch», vermutet **Thomas Mayer** von Exakt Messebau aus Tettngang. «Aber ich weiss es nicht, ich beobachte mich ja nicht beim Entscheiden.» Verwirrt habe ihn Bou-telliers Aussage, dass das Unterbewusstsein vor dem bewussten Handeln wisse, wie man entscheide. «Das muss ich mal überprüfen, ob das Unterbewusstsein wirklich Entscheidungen fällt», sagt Mayer. Denn das werfe die Frage auf: «Bin ich fremdgesteuert?»
Julia Nehmiz



Thomas Mayer



NACHGEFRAGT

«Chefs sollen für ihre Firma selbst haften»

Der Inhaber der schwäbischen Trigema, **Wolfgang Grupp**, ist dieses Jahr 70 Jahre alt geworden. Der streitbare Patron führt das Textilunternehmen in der dritten Generation und setzt dabei ganz auf «Made in Germany.»

Herr Grupp, Sie schwimmen mit Ihrer Firma Trigema gegen den Strom und schreiben seit 1969 schwarze Zahlen. Verraten Sie Ihr Erfolgsgeheimnis?

Da gibt es kein grosses Geheimnis. Ich verlagere meine Arbeitsplätze nicht ins Ausland und produziere ein hochwertiges Produkt. Aber es ist auch wichtig, der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein. Hierzu gehört auch die Verwendung von ökologisch produzierten Materialien.

Sie setzen ganz auf «Made in Germany», ökologische Stoffe, hohe Qualität, reicht das, um gegen Asien bestehen zu können?

In Asien habe ich keine Feinde, sondern Kollegen. Schauen Sie sich Firmen aus der Textilbranche an, die ihre Arbeitsplätze ins Ausland verlagert haben, die immer



Wolfgang Grupp

Inhaber und Chef der Trigema im schwäbischen Burladingen.

billiger produzieren wollten. Die meisten haben Schiffbruch erlitten und haben Arbeitsplätze vernerichtet.

Man kennt Sie als Gast in Talkshows und Veranstaltungen, wie dem Schweizer KMU-Tag. Dabei nehmen Sie kein Blatt vor den Mund und kritisieren auch Unternehmer, die nach dem Staat rufen, wenn sie Konkurs gehen.

Es kann doch nicht sein, dass die Verantwortlichen ihre Firmen im Grössenwahn und in der Gier in den Ruin führen. Dann für die Sanierung nach Steuergeldern rufen, um anschliessend die gesundgeschrumpfte Firma für Peanuts zurückzukaufen. Die Chefs sollen selbst für ihre Fehler haften.

Mit solchen direkten und kritischen Äusserungen machen Sie sich nicht nur Freunde. Werden Sie als schwarzes Schaf oder als Cassandra in der Wüste wahrgenommen?

Ob schwarzes Schaf oder Cassandra, ich weiss es nicht. Fest steht, dass ich selbst ganz oben auf dem Treppchen zum Schafott stehe. Ich darf es mir nicht erlauben, selbst die Fehler zu machen, für die ich andere kritisiere.

In Ihrer Firma wird das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter so stark betont, dass Sie den Kindern der Mitarbeiter eine Anstellung garantieren. Wie kommt das Angebot an?

Wir haben nicht selten drei Generationen gleichzeitig in der Firma. Eine Familie bringt es sogar auf insgesamt 187 Arbeitsjahre.

Trigema ist eine Erfolgsgeschichte. Wie sieht die Nachfolgeregelung aus?

Mein Sohn und meine Tochter studieren noch. Wenn sie keine Lust hätten, in die Firma einzu-

steigen, hätte ich versagt. Die Eltern sind das erste Vorbild für die Kinder. Deshalb sollten Kinder sagen: Das, was der Vater macht, will ich auch machen und dafür aus freien Stücken Verantwortung übernehmen. (bor)