


SCHWEIZER KMU-TAG 26. OKTOBER 2012

Manager müssen auch Moderatoren sein

Eine wichtige Stärke der KMU liegt in ihrer Marktnähe, sagt ETH-Vizepräsident Roman Boutellier. So können sie Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die beim Kunden ankommen. Die Manager müssen dafür intensive Debatten im eigenen Unternehmen und mit den Kunden führen können.

INTERVIEW: STEFFEN KLATT
Sie sind Akademiker und Manager. Was haben Sie lieber?

Roman Boutellier: Beides hat mir immer wieder gefallen. Als Unternehmer trifft man öfters auf Probleme, die ganz ähnlich wie Forschungsthemen sind. Auf der anderen Seite ist man in der Forschung heute auch als Manager tätig.

Welche Tugenden muss man in leitenden Positionen mitbringen?

Ganz wichtig ist, dass man zuhören kann. Man muss den Spezialisten zuhören können, mit denen man zusammenarbeitet. Man darf nicht mit einer vorgefassten Meinung ins Gespräch gehen und diese dann auch noch durchsetzen wollen.

Ihre Gesprächspartner werden nicht alle das Gleiche sagen ...

Deshalb ist es wichtig, dass man mit vielen Leuten spricht. Die ganz schwierigen Entscheide wachsen über Wochen oder gar Monate heran, ob in der Forschung oder im Unternehmen. Man erhält immer wieder neue Elemente, und irgendwann wird es dann klar.

Ergibt sich die richtige Entscheidung von selbst?

Ein Stückweit, ja. Es gibt natürlich Entscheide, die man sofort treffen muss, etwa in Krisensituationen. Aber Entscheide über Akquisitionen, Investitionen oder Desinvestitionen – oder in der Forschung, ob man in ein bestimmtes Projekt gehen will –, solche Entscheide brauchen Zeit. Und hinterher kann man dann den Eindruck haben, der Entscheid sei von allein gekommen.

Wie stark entscheidet der Bauch?

Das ist vor allem bei Entscheiden wichtig, die Personen betreffen. Wenn es darum geht, ob jemand für eine bestimmte Stelle geeignet ist, dann spielt der Bauch eine wichtige Rolle. Bei anderen Themen wie Finanzen und Steuern sollte man besser rechnen. Auch bei Themen wie der Unternehmensführung sollte man mit dem Kopf entscheiden.

Sie sind von Haus aus Mathematiker. Hilft Ihnen das?

Die Mathematik ist eine Denkschule. Sie zwingt einen dazu, die Dinge bis ins letzte Detail zu bedenken. Am Ende ist die Mathematik digital: Entweder man hat einen Beweis oder nicht.

Behindert zu vieles Nachdenken?

Doch, das ist so. Wenn eine Turnerin denkt, dann fällt sie herunter. Das ist auch im Geschäft so. In gewissen Situationen werden Entscheide schlechter, wenn man ständig nachdenkt. Irgendwann muss man entscheiden und vorangehen.

Wie können Sie wissen, welche Produkte in fünf Jahren gebraucht werden?

Das hängt davon ab, wie man das Kundenbedürfnis formuliert. Der Kunde will nicht unbedingt Waschmaschinen kaufen, aber er braucht saubere Wäsche. Oder wenn Sie an Leica denken, wo ich in der Geschäftsleitung war: Der Kunde will nicht unbedingt Theodoliten (Winkelmessinstrument in der Vermessungstechnik, stk) kaufen, aber er braucht Koordinaten. Ob er das über GPS erhält oder über Theodoliten, ist ihm gleichgültig. Als Unternehmer muss man das grundsätzliche Kundenbedürfnis im Kopf haben und nicht das eigene Produkt. Man darf nicht in Waschmaschinen denken, sondern an saubere Wäsche. Aber das ist nicht immer leicht. Ein Unternehmen hat in Fabriken und in Know-how investiert. Das kann es nicht so schnell ändern. Wenn dann ein Durchbruch mit einer neuen Technologie kommt, dann ist man in seinen Investitionen gefangen. Einer der Gründer von Intel hat gesagt: Nur die Paranoiden überleben. Man muss den Mut haben, sich selber immer wieder zu hinterfragen.

Datum: 01.11.2012

UNTERNEHMER ZEITUNG



 Universität St. Gallen

Swiss Businesspress SA
8052 Zürich
044/ 306 47 00
www.unternehmerzeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 52'514
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 20
Fläche: 99'680 mm²



ZUR PERSON

Roman Boutellier, Jahrgang 1950, ist Vizepräsident der ETH Zürich für Personal und Ressourcen. Von 1999 bis 2008 war er Vorsitzender der Konzernleitung und Delegierter des Verwaltungsrates der SIG Holding. Zuvor war er Professor für Innovation und Logistik an der Universität St. Gallen und Mitglied der Geschäftsleitung der Leica AG. Boutellier hat an der ETH Mathematik studiert und promoviert. Er ist Referent am KMU-Tag in St. Gallen am 26. Oktober 2012.

www.kmu-tag.ch

ARGUS 
MEDIENBEOBACHTUNG

Medienbeobachtung
Medienanalyse
Informationsmanagement
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01
www.argus.ch

Argus Ref.: 47669726
Ausschnitt Seite: 2/4



Swiss Businesspress SA
8052 Zürich
044/ 306 47 00
www.unternehmerzeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 52'514
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 20
Fläche: 99'680 mm²

Ist das auch ein Kampf gegen Ihre Ingenieure und Spezialisten, die ihre Fachgebiete verteidigen wollen?

Wenn die Ingenieure den Druck direkt spüren, dann reagieren sie auch. Schlimm ist es, wenn sie gegenüber dem Markt abgeschottet sind

und den Druck nicht mehr spüren. Wenn eine Entwicklungsabteilung weit weg vom Markt agiert, dann hat das schlimme Folgen. Es ist gerade der Vorteil der KMU, dass sie sehr nahe am Markt sind. Sie merken rasch, wenn sie Fehler machen.

Kann sich ein normales KMU genügend Forschung und Entwicklung leisten?

Sie müssen es sich leisten, wenn sie längerfristig überleben wollen. Wir stellen immer wieder fest, dass in den KMU in kleinen Schritten über Jahre hinweg Grosses geleistet wird. Es ist aber auch nicht jedes Geschäft für ein KMU geeignet. Ein KMU wird wahrscheinlich nie ein Flugzeug bauen. Aber es kann in bestimmten Märkten sehr rasch reagieren. Ein KMU muss sich also so positionieren, dass es mit einer vernünftigen Grösse an Forschung und Entwicklung auskommt.

Wo kommen die guten Ideen her?

Für gute Ideen braucht es immer wieder intensive Diskussionen zwischen den Leuten im Unternehmen. Auf der anderen Seite braucht es ganz intensive Diskussionen mit den Kunden.

Sind Unternehmensführer dann in erster Linie Moderatoren einer intensiven Debatte?

Häufig. Als Manager kann man helfen, das Problem zu formulieren. Man muss als Manager auch die Rahmenbedingungen bestimmen. Man muss etwa sagen, dass man Produkte für eine bestimmte Grösse des Marktes haben will oder im Gegenteil Nischenprodukte. Der Manager gibt vor, wie eine akzeptable Lösung aussehen kann und wo das Unternehmen tätig sein will.

Hat damit der alte Patron ausgedient?

Viele alte Patrons, die ich kenne, haben den Markt während Jahrzehnten miterlebt und entscheiden oft aus dem Bauch heraus richtig. Schwierig wird es, wenn der Generationenwechsel ansteht. An dieser Hürde können Unternehmen durchaus scheitern. Erfolg führt auch dazu, dass man unkritisch wird gegenüber der eigenen Leistung und überkritisch gegenüber der Leistung seines eigenen Nachfolgers.

« Die Mathematik ist eine Denkschule. Sie zwingt einen dazu, die Dinge bis ins letzte Detail zu bedenken »

Foto: zvg

Die Innovationsförderung in der Schweiz ist stark auf die Hochschulen ausgerichtet. Die KTI-Gelder fliessen stets an die Hochschulen. Ist das sinnvoll?

Bei der KTI-Förderung wird der Aufwand jeweils zur Hälfte von der KTI und den Unternehmen getragen. Das heisst, die Hochschulen erhalten das KTI-Geld immer nur, wenn sie Unternehmen dafür gewinnen können. Das hat sich bewährt.

Warum werden KTI-Gelder nicht auch an die KMU gezahlt? Ob ein Forscher im ETH-Labor steht oder im Labor eines KMU, macht doch sachlich keinen Unterschied.

Ein KMU macht ein KTI-Projekt nur, wenn es dieses ohnehin machen will. Das sind dann auch die Projekte, die längerfristig etwas bewirken. Damit werden die Hochschulen auch davon abgehalten, Projekte zu machen, die niemand braucht.

Sowohl die ETH als auch die Fachhochschulen arbeiten marktnah. Braucht es dann diese Trennung noch?

Das ist eine gute Frage. Das Thema wird uns sicher noch länger beschäftigen. Die Bauingenieure der ETH und der Fachhochschulen zum Beispiel haben eine Arbeitsteilung gefunden, bei denen die ETH-Ingenieure eher die komplexen Berechnungen machen und die Fachhochschulingenieure eher die Realisierungen. Wir sind jedenfalls der Meinung, dass es beides braucht, die ETH und die Fachhochschulen. Wenn Sie einen Fachhochschulingenieur einstellen, dann können Sie ihn morgen einsetzen. Wenn Sie einen ETH-Ingenieur einstellen, dann muss dieser oft noch lernen, was das Unternehmen tatsächlich braucht.



Forschung und Entwicklung ist das eine, Markterfolg das andere. Ist die Schweiz beim ersten stark, nicht aber beim zweiten?

Das ist ein Mythos, der auf die Quarzuhren zurückgeht. Sie wurden in der Schweiz erfunden, aber in Japan vermarktet. Ich bin überzeugt, dass er nicht mehr zutrifft. Alle Studien der OECD oder der Konjunkturforschungsstelle der ETH zeigen, dass die Schweiz sehr gut darin ist, wissenschaftliche Ergebnisse in Geld zu verwandeln.

Eine der grossen Herausforderungen für KMU ist das Marktumfeld, das sie kaum oder gar nicht beeinflussen können, Stichwort Frankenstärke. Wie soll ein KMU damit umgehen?

Man muss akzeptieren, dass man die Zukunft nicht vorausagen kann. Man muss den Mut haben, gewisse Reserven anzulegen. Dann hat man auch am Ende der Krise wieder die Kraft, den Aufschwung zu nutzen. Wenn der Finanzmarkt verlangt, immer Spitzenergebnisse vorzulegen und immer schlanker zu werden, dann sind Sie irgendwann krankheitsanfällig. Wenn Sie aber etwas Fett haben, können Sie auch ein Jahr lang durchstehen, ohne die Leute gleich auf die Strasse zu stellen.

Wie viel soziale Verantwortung muss ein Unternehmen haben?

Heute wird das sehr ernst genommen. Wenn Sie gute Leute entlassen, kommen sie nicht wieder. Die Unternehmen haben gemerkt, dass es sich auswirkt, wenn sie eine hohe soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern wahrnehmen. Das wird heute viel ernster genommen als vor 20 oder 30 Jahren. Heute gibt es auch noch viele Unternehmen, die sich in der Lehrlingsausbildung engagieren oder die behinderte Mitarbeiter beschäftigen.

Es gibt auch Rahmenbedingungen, die man als KMU mit beeinflussen kann, Stichwort Europa. Ist das Verhältnis der Schweiz zur EU optimal geregelt?

Ich verstehe nicht die Angst vieler Schweizer vor Europa. Ich schaue immer nach Bayern oder Baden-Württemberg oder auch Vorarlberg. Dort ist die Arbeitslosigkeit ähnlich niedrig wie in der Schweiz. Wenn man im gleichen Währungsraum arbeitet, dann zählt nur noch die Produktivität. Viele Schweizer unterschätzen immer wieder die eigene Stärke. Wahrscheinlich könnte die Schweiz ihre eigene Stärke in einem solchen Verbund sogar besser zum Tragen bringen als heute.

Ist das ein Aufruf zum EU-Beitritt?

Ein Beitritt ist politisch derzeit sicher undenkbar. Ich bin überzeugt, dass Europa langfristig noch enger zusammenrücken wird. Auch wenn viele Leute heute davon ausgehen, dass Europa wieder zerfällt, glaube ich nicht an diesen Zerfall. Die Schweiz wird über kurz oder lang enger an Europa heranrücken, auch wenn das länger dauern wird, als man meint.

Rechnen Sie damit, dass vorerst die Spannungen zwischen der Schweiz und der EU wieder zunehmen?

Ich erwarte stärkere Spannungen. Die Schweiz ist klein. Das grosse Europa wird bestimmte Dinge irgendwann nicht mehr akzeptieren.

Was halten Sie vom EWR?

Das wäre eine sehr gute Lösung gewesen. Dann hätten wir die wirtschaftliche Integration und wären politisch doch stärker selbständig.

Kann die Schweiz den EWR-Beitritt nachholen?

Es gibt Leute, die denken, es wäre noch möglich. Das wäre sicher eine Variante, die politisch sehr viel einfacher durchzusetzen wäre und wirtschaftlich sehr viel bringen würde.

Eine persönliche Frage: Sind Sie enttäuscht, dass Sie nicht Staatssekretär für Bildung geworden sind?

Ich hätte das sicher gern gemacht. Aber es gibt auch andere Leute, die das sehr gut machen können.