

wirtschafts magazin

UNTERNEHMERTUM & NACHFOLGEPLANUNG – Motivations- und Erfolgsfaktoren



WISSENSCHAFT

**Unternehmer sichern
Wertschöpfung!**

Prof. Dr. Wolfgang Becker
Universität Bamberg

PRAXIS

**Wie entsteht die unter-
nehmerische Grundhaltung?**

Christiane Leister
Leister Process Technologies

DIENSTLEISTUNG

**Coaching in der Unternehmens-
nachfolge: Patron, Familie und Team**

Franziska Müller-Tiberini
familienunternehmen.ch



EINFÜHRUNG	Eine Initiative für das Unternehmertum Manuela Stier , Stier Communications AG	4
WISSENSCHAFT	Unternehmertum – Basis für dauerhaften Erfolg Dr. Bianca Braun und Dr. Marius Klauser , Malik Management	6
	Unternehmerische Optionen – einige Fakten Dr. Frank Halter , CFB-HSG und KMU-HSG	8
	Unternehmer sichern Wertschöpfung! Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker , Universität Bamberg	10
	Jugendliche für Unternehmertum begeistern Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich , Hochschule Pforzheim	14
	Wie entsteht die unternehmerische Grundhaltung? Christiane Leister , Leister Process Technologies	16
PRAXIS	Die Kunst, Verantwortung loszulassen und zu übernehmen Peter Burri und Sabine Bellefeuille-Burri , BURRI public elements AG	18
	Vertrauen – die Basis für ein erfolgreiches MBO Gerry Zühlke , Gründer und langjähriger Inhaber der Zühlke Gruppe	20
	Investitionsobjekt oder Lebenskonzept? Marco Billeter , MWH Barcol-Air AG	22
	Über die Nachhaltigkeit von Familienunternehmen Bernhard Emch , Emch Aufzüge AG	24
	Das Unternehmerspiel Prisca Koller und Dr. Walter Urs Koller , PRO4S MEMO	27
	Franz-Josef Gritsch, ein Wachauer Hoffnungsträger Franz-Josef Gritsch und Maria Theresia , Weingut Gritsch Mauritushof	28
	Durchschnitt genügt nicht Andreas Ruch , RUCH Griesemer AG	30
DIENSTLEISTUNG	«Ich sehe meine Tätigkeit als Lebensaufgabe.» Rolf G. Schmid , Mammut Sports Group Schweiz	32
	Unternehmer tun ... Loris Landolt , Designfunktion AG, Architektur und Generalplanung	34
	Coaching in der Unternehmensnachfolge Franziska Müller-Tiberini , familienunternehmen.ch	37
	Bewusstsein schaffen für demografischen Wandel Moreno Dorz , Helsana Versicherungen AG	40
	Finanzierung der Unternehmensentwicklung Hans Baumgartner , Credit Suisse	42
STUDIE	Diversität und Unternehmensstiftung in der Nachfolge? Sabine Stalder , Universität Bern	46



Wenn Unternehmer etwas tun

Dann tun sie es in erster Linie für sich. Diese Auffassung ist insofern richtig, als dass der Unternehmer seine Vision und damit sich selbst zu verwirklichen sucht. Falsch liegt aber, wer hinter dieser Absicht reines Profitdenken vermutet. Unterlässt es der Unternehmer nämlich, mit dem Ertrag neue Investitionen zu tätigen, hat seine Idee geringe Überlebenschancen.

Der Unternehmer zeichnet sich dadurch aus, dass er fähig ist, Visionen zu entwickeln und daraus Strategien abzuleiten, wie sich seine Ideen – für sein Unternehmen, die Mitarbeitenden und die Gesellschaft – Gewinn bringend umsetzen lassen. Ebenso verspürt er den Drang, Verantwortung zu übernehmen, was ihn das Risiko-Rendite-Profil genau prüfen lässt. Mit dem Blick auf den Gesamtnutzen muss er in seiner unternehmerischen Laufbahn die eine oder andere Idee wieder begraben und macht sich auf, nach neuen Chancen zu suchen.

So lebe ich das Unternehmertum. Viele unserer Unternehmerinnen und Unternehmer werden diesen Leitgedanken zustimmen können, verfolgen sie aber vielleicht in unterschiedlichen Ausprägungen. Wichtig ist, dass sich Unternehmer nicht nur die Frage stellen, was Unternehmertum für sie bedeutet, sondern wie sie dazu beitragen können, dass es auch weiterhin das Rückgrat unserer Wirtschaft bildet.

Mit der Lancierung der Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum», die wir Ihnen auf Seite 4 vorstellen, haben wir den Startschuss gegeben, das gesamte Spektrum des Unternehmertums sicht-, hör- erleb- und spürbar zu machen. In der Familie, in den Ausbildungsstätten, in den Unternehmen, in der Gesellschaft. Wie Sie uns dabei unterstützen können, erfahren Sie in diesem Magazin und auf unserer neuen Plattform «www.unternehmertumaktiv.com». Herzlich willkommen!

Manuela Stier, Inhaberin Stier Communications AG,
Verlegerin und Chefredaktorin Wirtschaftsmagazin

Verlegerin/Chefredaktion

Manuela Stier
manuela.stier@stier.ch

STV Chefredaktion

Pascale Lehmann
pascale.lehmann@stier.ch

Wissenschaftlicher Beirat

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
wolfgang.becker@uni-bamberg.de

Gestaltung/Produktionsleitung/Inserate

Stier Communications AG
Grosssäckerstrasse 25
8104 Weiningen
T +41 44 752 52 52
stier@stier.ch
www.stier.ch

Korrektur

Syntax Übersetzungen AG, Zürich
www.syntax.ch

Druck

Effingerhof AG, Brugg
www.effingerhof.ch

Ausgabe

30. April 2010

Auflage

13 000 Expl. deutsch

Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

Copyright

Weiterverwendung des Inhalts
nur mit Genehmigung der
Redaktion/Autoren gestattet.

Titelbild

Loris Landolt, Inhaber Designfunktion AG
Fotografie: Peter Ruggle, St. Gallen

Netzwerkpartner

JCI Junior Chamber International Switzerland
Worldwide Federation of Young Leaders and Entrepreneurs

Partner

CREDIT SUISSE

Helsana

zühlke
management

stier
communications

STADT BADEN

syntax
Übersetzungen

glow.
das Glattal

IM JANUAR 2010 haben Sabine Bellefeuille-Burri, Peter Burri (Stiftung für unternehmerische Entwicklung) und Manuela Stier die Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum» ins Leben gerufen. Welche Motivation treibt die Initianten, die das Unternehmertum damit ins rechte Licht rücken wollen?

Eine Initiative für das Unternehmertum

Das Wahrnehmungsdefizit beheben

Die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmertums für einen Staat wird von unzähligen Umfragen und Statistiken gestützt. Die gesellschaftliche Bedeutung desselben wird aber oft ignoriert. Je nach Zielgruppe wird der Unternehmer als Lohngeber, Lieferant, Kreditnehmer oder Steuerzahler betrachtet, obwohl seine Leistungen für die Gesellschaft weit über diese Einzelfunktionen hinausgehen. Unternehmer ist keine Funktion, sondern ein Lebenskonzept – und dieses gilt es, einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Diese These hat uns im vergangenen Sommer dazu veranlasst, uns damit auseinanderzusetzen, was getan werden kann, um dem Unternehmertum auch in nicht unternehmerischen Kreisen zu einer höheren Anerkennung zu verhelfen. Daraus entstanden ist die Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum», die sich, politisch unabhängig, auf nationaler und internationaler Ebene dafür einsetzt, die Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Bevölkerung positiv zu verankern.

Mit unseren Aktivitäten setzen wir bei folgenden Punkten an

Stärkung nach innen

Die Unternehmer in der Schweiz sind zwar in Branchenverbänden/-organisationen vernetzt, sie werden jedoch nicht als eine (starke) Gruppe wahrgenommen. Dementsprechend müssen Plattformen geschaffen werden, auf der sie – ob für KMU, Grossunternehmen, Start-ups oder Familienunternehmen tätig, mit einem gemeinsamen Selbstverständnis auftreten können.

Den Unternehmer sichtbar machen

Die Öffentlichkeit kennt meist nur eine Handvoll charismatischer Unternehmer. Hinter jedem unternehmerischen Lebenskonzept steht jedoch eine Unternehmerpersönlichkeit. Die Initiative stellt deshalb bewusst den Unternehmer, und nicht sein Unternehmen in den Vordergrund.

Die Weichen früh stellen

Wissenschaft und Bildung beschäftigen sich hauptsächlich mit Managementtheorien. Sie setzen sich zurzeit aber noch wenig mit dem Unternehmertum und der Unternehmerpersönlichkeit auseinander. Hier wollen wir durch Kooperationen mit Wissenschaft und Ausbildungsstätten ansetzen, damit die nächste Generation das Unternehmertum mit all seinen Facetten möglichst früh kennen lernen kann.

Regionale Partnerschaften garantieren Nähe

Wenngleich viele Unternehmer global tätig sind, interessiert sich insbesondere die Region, in der sie ihren Firmensitz haben, für sie. «Lebenskonzept Unternehmertum» setzt deshalb regional bekannte Persönlichkeiten ein, die sich als Partner für die Verankerung unserer Botschaften in ihrer Region engagieren.

Medien als Multiplikatoren nutzen

Vor dem Hintergrund der Sparmassnahmen in den Redaktionen suchen die Medien nach kostengünstigem, interessanten Content für ihre Leser. «Lebenskonzept Unternehmertum» kann ihnen gut aufbereitete, spannende Unternehmungsgeschichten bieten.

Das Perpetuum mobile beginnt sich zu drehen

Mit der festen Überzeugung, dass die Initiative ein Erfolg wird, haben wir uns Ende des letzten Jahres an die konkrete Umsetzung unserer Leitgedanken und die Aufgleisung der Projekte gemacht. Mit der Website «www.unternehmertumaktiv.com» steht ein wichtiges Kommunikationsinstrument unserer Initiative der Öffentlichkeit nun zur Verfügung.

Das Partnerschaftsmodell läuft

Unserem Ziel, die Schweiz und das nahe liegende Ausland mit geeigneten Partnern abzudecken, sind wir schon sehr nahe gekommen. In der Deutschschweiz werden wir bereits in den Regionen Aargau, Luzern, St. Gallen, Thurgau, Zug und Zürich von engagierten Partnern unterstützt. In Deutschland können wir unter der Gesamtleitung von Prof. Dr. Wolfgang Becker von der Universität Bamberg auf Unterstützung in Berlin und in Hamburg zählen.



5

Manuela Stier Inhaberin Stier Communications AG, Weiningen,
Verlegerin WirtschaftsMagazin und Initiantin der Initiative
«Lebenskonzept Unternehmertum»

Ein Thema für die Medien

Bei unseren Redaktionsbesuchen und Gesprächen mit Verlegern sind wir mehrheitlich auf offene Türen gestossen. Die Medien sind vom Konzept der Initiative überzeugt – und insbesondere auch an guten Unternehmergegeschichten sowie Fachbeiträgen interessiert. So publiziert beispielsweise «ALPHA – der Kadermarkt der Schweiz» des Verlagshauses Tamedia AG seit Mitte Februar Artikel von Autoren des «Wirtschaftsmagazins». Auch «1A!Aargau» wird unseren Themen künftig jeweils drei Seiten pro Ausgabe widmen. Im Frühsommer wird zudem in der Handelszeitung ein Beitrag über die Initiative erscheinen. Die Unterstützung durch weitere Medien wie der «Südostschweiz» oder dem «Swiss Equity Magazin» wird folgen.

Unterstützung durch Wirtschaftsförderer

Die Ziele unserer Initiative sind mit denjenigen der Wirtschaftsförderer sehr gut vereinbar. Kooperationsmöglichkeiten werden sich insbesondere in Bezug auf gemeinsame Veranstaltungen und Publikationen ergeben.

Ausbildungsstätten zeigen sich interessiert

An der Aus- und Weiterbildungsfront arbeiten wir bereits konkret an der Umsetzung von Projekten. Zurzeit läuft ein Projekt für ein angeleitetes Selbststudium zum Thema Nachfolgeprozess. Auf der Grundlage eines von der Stiftung für unternehmerische Entwicklung angestossenen und vom Bund unterstützten KTI-Projekts wurden von der «ZHAW School of Management, Institut Banking and Finance» umfangreiche Studien zur Nachfolge erarbeitet. Daraus ist das Arbeitsbuch «Von der Kunst, Verantwortung loszulassen und zu übernehmen» entstanden, das die Basis bildet, um die im Nachfolgeprozess anstehenden Fragen beantworten zu können. Das Lehrmittel wird ergänzt durch Workshops, an denen sich die Teilnehmer mit Fachdozenten sowie anderen Unternehmern, die sich mit dem Nachfolgeprozess auseinandersetzen, austauschen können. Die Stiftung für unternehmerische Entwicklung zeichnet zusammen mit der ZHAW für den Inhalt des Arbeitsbuchs und des Kursprogramms verantwortlich.

Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum»

Wie Sie als Unternehmer persönlich zum Erfolg der Initiative beitragen können, erfahren Sie auf unserer Website. Wir freuen uns übrigens auch, wenn Sie «Lebenskonzept Unternehmertum» an befreundete Unternehmerinnen und Unternehmer weiterempfehlen.

www.unternehmertumaktiv.com

Lebenskonzept
Unternehmertum 

Weiter arbeiten wir eng mit einem Strategieberatungsunternehmen zusammen, das ihr Unternehmerspiel PRO4S Memo unter dem Brand von «Lebenskonzept Unternehmertum» einsetzen wird, um Erwachsenen und Jugendlichen das Unternehmertum auf spielerische Art erlebbar zu machen.

Aufgrund der Gespräche mit der Universität Bamberg sind wir zudem zuversichtlich, dass wir in naher Zukunft an einem Ausbildungsprojekt mitwirken können, das die Studenten näher ans Unternehmertum bringt.

Projekt Sonderband

Auf Initiative des «Wirtschaftsmagazins» wird im Juni 2010 ein Sonderband zum Thema «Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren» erscheinen. Herausgeber sind Manuela Stier, Prof. Dr. Wolfgang Becker sowie Dr. Leonhard Fopp. Im Sonderband äussern sich sowohl bedeutende Wirtschaftsführer als auch KMU-Inhaber, Politiker und Wissenschaftler in Beiträgen und Interviews, was den Ausschlag für einen Einstieg ins Unternehmertum gibt, wie Jungunternehmer das Unternehmertum erleben, ob die politischen Rahmenbedingungen der Schweiz dem Unternehmertum entgegenkommen oder welche Persönlichkeitsmerkmale der typische Unternehmer aufweist. Der Sonderband wird in einer Auflage von 10 000 Exemplaren gedruckt und kann unter www.unternehmertumaktiv.com bestellt werden.

Und die Unternehmer?

Seitens der Unternehmer erhalten wir tatkräftig Unterstützung. Sei es, dass sie sich mit Artikeln im «Wirtschaftsmagazin» oder im Sonderband engagieren, sich als Referenten an Veranstaltungen zur Verfügung stellen oder uns den Boden für weitere Kontakte ebnet. Oder indem sie sich mit ihren eigenen Stiftungen oder Projekten der Initiative anschliessen und Projekte finanzieren und gemeinsam mit uns umsetzen.



Dr. Bianca Braun und Dr. Marius Klauser (nicht im Bild)
Kompetenzzentrum UGU, Malik Management, St. Gallen

Unternehmertum – Basis für dauerhaften Erfolg

UNTERNEHMERTUM HAT NICHTS MIT DEM DESASTRÖSEN SHAREHOLDER-VALUE-STREBEN DER ABZOCKER UND FEHLGELEITETEN ZU TUN, die derzeit unser wirtschaftliches Leitbild prägen. Denn für echte Unternehmer bedeutet Erfolg nicht Gewinnmaximierung, sondern die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Persönliche Interessen kommen erst an zweiter Stelle.

An der Spitze jedes Unternehmens steht – zumindest in der ersten Generation – ein «echter» Unternehmer, dessen Einfluss und Autorität sich nicht allein vom Kapitalbesitz ableiten, sondern auch aus seiner unternehmerischen Persönlichkeit resultieren. Ihn zeichnen langfristiges Denken, Tatendrang, Zielstrebigkeit, Ausdauer und Kreativität ebenso aus wie Mut. Er gehört in der Regel nicht zu den angenehmsten Zeitgenossen, da er hartnäckig bis fanatisch an seine Idee glaubt und auf die Genugtuung wartet, den anderen, die nie an ihn geglaubt haben, zu zeigen, dass sein Traum Realität wird. Er ist von seiner Idee so felsenfest überzeugt, dass er bereit ist, grosse Entbehrungen auf sich zu nehmen und das Risiko eingeht, alles zu verlieren, da er für seine Entscheidungen in der Regel mit seinem gesamten Vermögen haftet.

Dabei ist er stets bestrebt, etwas Dauerhaftes aufzubauen. Der Wunsch, das Unternehmen gesund an die nächste Generation weiterzugeben, wird weit höher bewertet als der schnelle Erfolg, der das Unternehmen langfristig vielleicht gefährden könnte. «Meine Familie denkt in Zeiträumen von 100 Jahren», sagt etwa Fürst Kraft zu Hohenlohe-Oehringen, der die gleichnamige Schlosskellerei leitet, die sich seit 1250 in Familienbesitz befindet. Das Geldverdienen spielt eine untergeordnete Rolle: wichtig sind finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit. Daher lebt der Unternehmer konsequent Werte wie Pflichtbewusstsein, Disziplin, Integrität, Vertrauen und Loyalität.

Eine solch starke unternehmerische Führung hat wesentliche Vorteile, die massgeblich für den Unternehmenserfolg verantwortlich sind. Deshalb hat der Management-Vordenker Prof. Dr. Fredmund Malik für derartige Unternehmen einen neuen Begriff geprägt: unternehmerisch geführtes Unternehmen, kurz UGU.

UGU

Warum geben Berater und Investmentbanker – meist von Top-Elite-Universitäten – in unserer Wirtschaft den Takt an? Warum stellt niemand diese «Elite», die nur mit dem Geld anderer spielt, infrage? Als neues Vorbild können hier die UGU dienen, denn sie werden von echten Unternehmern geführt, die zeigen, worauf es wirklich ankommt:

- Sie verfolgen ihre Ziele langfristig mit Beharrlichkeit und Weitblick.
- Für sie hat das Wohl des Unternehmens oberste Priorität.
- Sie stellen sich ihrer sozialen Verantwortung.

www.malik-mzsg.ch

7

malik
management

Erfolg hat einen neuen Namen

UGU zeichnen sich vor allem durch Stärke und nicht durch Grösse, Rechtsform, Finanzierung, Geographie oder Geschäftstätigkeit aus. Es geht bei diesem Unternehmenstyp um die richtige Art der Führung – und die ist überall möglich. Wichtige Grundsätze dabei sind:

- Customer Value statt Shareholder Value
- Wettbewerbsfähigkeit statt Wertsteigerung
- Maximierung der Lebensfähigkeit statt kurzfristige Gewinnmaximierung
- Funktionieren und Selbstorganisation statt Macht- und Hierarchiedenken
- Solide Eigenkapitalbasis statt hohe Verschuldung

Einer der grossen Vorteile von UGU besteht darin, dass Entscheidungen schnell, unbürokratisch und auf kurzen Wegen gefällt werden können. Ein langwieriger Abstimmungsprozess und zeitraubende Diskussionen sind nicht notwendig. Aber nicht nur für die Entscheidungsfindung wird weniger Zeit benötigt, sondern auch für die Realisierung der getroffenen Beschlüsse. UGU können daher schnell, flexibel und mit der notwendigen Konsequenz auf neue Situationen reagieren, was gerade in einer sich immer rascher verändernden Welt ein wichtiger Aspekt ist.

Der aber wohl wichtigste Vorteil ist die deutlich höhere Kontinuität, die das Unternehmen für seine Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden berechenbar macht: Während die durchschnittliche Amtszeit eines Vorstandsvorsitzenden bei einer Aktiengesellschaft nicht einmal mehr fünf Jahre beträgt, stehen die Eigentümer und Geschäftsführer eines UGU nicht selten 20 Jahre und länger an der Spitze ihres Unternehmens – was wiederum eine ganze Reihe positiver Konsequenzen hat:

- 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.
- Wer über viele Jahre die Geschicke eines Unternehmens lenkt, zeichnet sich durch ein anderes Verhältnis zur Verantwortung aus. Das liegt nicht zuletzt daran, dass der Unternehmer für den allergrössten Teil seiner Entscheidungen selbst geradestehen muss.
- Das aufgrund der hohen Identifikation mit dem Unternehmen oftmals enorme Fachwissen des jeweiligen Unternehmers – das im Laufe der Zeit weiter wächst – bleibt dem Betrieb deutlich länger erhalten.
- Effektive 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 dieses herausbildet.
- Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird wesentlich von den dort vorherrschenden Einstellungen und Werten getragen. Kontinuität in der Unternehmensführung trägt deshalb in einem hohen Mass dazu bei, ein innovationsaffines 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.

UGU – Vorbilder für Verantwortung in der Gesellschaft

UGU sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung sehr bewusst und gehen diese aktiv an, wobei der Bereich Bildung laut einer Untersuchung der Bertelsmann Stiftung zum gesellschaftlichen Engagement von Familienunternehmen aus dem Jahr 2007 bei Weitem der wichtigste ist. Dabei stehen neben der Förderung der Bildung im Allgemeinen (zum Beispiel Museen, Theater, Ausstellungen) vor allem die Förderung von Schulen und Universitäten sowie die Weiterbildung der eigenen Beschäftigten, die Nachwuchsförderung und die Ausbildung von Lehrlingen im Mittelpunkt.

Generell verbinden UGU mit dem Begriff «Gesellschaft» zunächst einmal den unmittelbaren betrieblichen Bereich. Denn Nutzniesser des gesellschaftlichen Engagements sind an erster Stelle die eigenen Mitarbeiter und die Kunden. Aber auch das ausserbetriebliche Gesellschaftsengagement wird nicht vernachlässigt, wobei hier eine klare lokale beziehungsweise regionale Ausrichtung erkennbar ist, welche die Verbundenheit des Unternehmens mit seiner Heimatregion widerspiegelt. Nationale oder internationale Aktivitäten sind deutlich seltener, auch wenn sich das Engagement der UGU in aller Regel nicht allein auf einen bestimmten Aktionsradius begrenzt.

Den UGU kommt damit auch eine hohe gesellschaftliche Bedeutung zu. Doch diese wird ähnlich wie die wirtschaftliche Bedeutung häufig übersehen, da UGU – nicht zuletzt durch ihre zurückhaltende Kommunikation diesbezüglich – noch zu häufig durch das Raster der Rating-Agenturen und Medien rutschen.

Unternehmerische Optionen – einige Fakten

UNTERNEHMERTUM IST NOTWENDIG UND WIRD GROSS GESCHRIEBEN.

Ein Blick auf Schweizer Studenten zeigt, dass die grosse Mehrheit kurz- und mittelfristig lieber als Angestellte arbeiten möchte und nicht die unternehmerische Selbständigkeit anstrebt. Dass dabei die Unternehmensübernahme eine attraktive Option darstellen könnte, geht oft vergessen. Das Potenzial ist jedoch gegeben.

8

Unternehmerisches Verständnis

Unternehmertum ist das Schlüsselement einer erfolgreichen Volkswirtschaft und wird folgerichtig auch regelmässig betont und gefordert. Unternehmertum wird dabei primär als Weg verstanden, Marktchancen zu erkennen und diese unter gelungener Allokation von vorhandenen oder zu beschaffenden Ressourcen auch auszunutzen. Im Idealfall wird dieses unternehmerische Engagement unter Einsatz eines kalkulierbaren Risikos eingegangen und durch einen Gewinn kompensiert.

Diese vielfach verbreitete Umschreibung von Unternehmertum bedeutet jedoch nicht zwingend, dass sich dieses Engagement in der Form eines eigenen Unternehmens mit selbstgestalteten Strukturen und Prozessen niederschlägt. Gerade in der Forschung wird heute viel von «Intrapreneurship», «Entrepreneurial Orientation» oder «Social Entrepreneurship» gesprochen – unternehmerisches Engagement in einem Sinn, welches nicht zwingend an eine persönliche und auch finanzielle Beteiligung an einer Organisation gebunden ist. Es wäre falsch, zu behaupten, dass Unternehmertum nur den «echten» Unternehmerinnen und Unternehmern vorbehalten sein soll.

Gelebtes Unternehmertum

Aus einer normativen Perspektive kann dieses Verständnis aktiv eingefordert werden, um die Wettbewerbs-, Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit unserer Volkswirtschaft aufrechtzuerhalten. Ein Blick in die Welt der Zahlen zeigt, dass es auf der persönlichen Ebene Überwindung kostet, sich finanziellen Risiken auszusetzen. Die Opportunitätskosten im Sinne von entgangenen Alternativen in Bezug auf Karrieremöglichkeiten, Trainingsprogrammen oder auch relativ sicheren Lohngefügen werden oft höher eingestuft.

Im Rahmen des Forschungsprojektes GUESS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey – www.guesssurvey.org) gehen wir der Frage nach, welche Karrierepfade Studierende von Hochschulen und Universitäten nach ihrem Abschluss einschlagen möchten. Die jüngste Erhebung zeigt, dass 83 Prozent aller Studierenden direkt nach dem Studium ein Angestelltenverhältnis der unternehmerischen Selbständigkeit (10,2 Prozent) vorziehen. Der Rest ist noch unentschlossen (6,3 Prozent) oder will beispielsweise eine Familie gründen. Für die Zeit nach einigen ersten Berufsjahren äussern 35 Prozent der Studierenden den Wunsch, sich selbständig zu machen. Diese Quote stimmt auf den ersten Blick zuversichtlich. Jedoch wissen wir, dass dieser Wunsch bei vielen Studierenden ein Wunschtraum bleiben wird, auch weil die angesprochenen Opportunitätskosten im Laufe der Zeit steigen.

Im Zentrum der geplanten unternehmerischen Aktivitäten steht dabei die eigene Unternehmensgründung (1,8 Prozent direkt nach dem Studium respektive 15,1 Prozent nach einigen Jahren Berufserfahrung), gefolgt von freiberuflicher Tätigkeit (1,8 respektive 7,2 Prozent) und Beteiligung (4,9 respektive 6,3 Prozent). Die Unternehmensübernahme als Alternative spielt sowohl familienintern (0,6 respektive 2,3 Prozent) als auch familienextern (0,3 respektive 2,2 Prozent) nur eine untergeordnete Rolle. Wie nachstehend aufgezeigt wird, wird dieses Potenzial unterschätzt.

Hohe Nachfolgequote und veränderte Übertragungsform

Der Vergleich unserer beiden repräsentativen Studien zum Thema Unternehmensnachfolge zeigt, dass im Fünfjahreszeitraum von 2005 bis 2009 respektive 2009 bis 2013 die Nachfolgequote von 18,5 Prozent auf 25,9 Prozent gestiegen ist. Dies bedeutet, dass in den nächsten fünf Jahren rund 77 000 Unternehmen vor der Unternehmensnachfolge stehen.

Center for Family Business (CFB-HSG)

Das CFB-HSG fokussiert sich voll und ganz auf Familienunternehmen im Bereich Forschung, Weiterbildungsveranstaltungen, Erfahrungsaustauschgruppen und Lehrtätigkeiten.

www.cfb.unisg.ch

9



Dr. Frank Halter GL-Mitglied des CFB-HSG und KMU-HSG sowie Leiter des Bereichs Weiterbildung des KMU-HSG, St. Gallen

In Bezug auf die gewählte Übertragungsform stellen wir fest, dass in der Schweiz eine grosse Veränderung stattfindet. Waren es in der Schweiz im Jahr 2005 noch knapp 60 Prozent aller Nachfolgefälle, die familienintern übertragen worden sind, sind es heute noch rund 40 Prozent. Bei der familieninternen Nachfolge steht der Sohn als Nachfolger nach wie vor an erster Stelle, bei der familienexternen hat die Bedeutung des MBO (Management-Buy-out) weiter zugenommen, gefolgt vom Verkauf an Dritte, wie beispielsweise an andere Unternehmen.

Übertragungs- und Überlebensquote

In der Schweiz muss davon ausgegangen werden, dass es rund 20 Prozent der betroffenen Unternehmen aus betrieblichen, strategischen oder anderweitigen Gründen nicht in die nächste Generation schaffen. Basierend auf dem aktuellen Zahlenmaterial muss deshalb davon ausgegangen werden, dass jährlich 3080 Unternehmen geschlossen werden, wovon rund 39000 Mitarbeiter (vorsichtige Schätzung) betroffen sein werden.

Wurde das Unternehmen erfolgreich übertragen, stellt sich die Frage, wie hoch deren Überlebensquote in der nächsten Generation respektive unter der neuen Trägerschaft ist. Zahlen aus Österreich und der Europäischen Union gehen davon aus, dass innerhalb von fünf Jahren 96 Prozent der übertragenen Unternehmen überleben. Im Zusammenhang mit der aktuellen wirtschaftspolitischen Diskussion kann dieser Zahl die Überlebensquote von Neugründungen gegenübergestellt werden. Jüngste Zahlen in der Schweiz zeigen, dass nur 50 Prozent der Neugründungen die ersten fünf Jahre überleben.

Externe Unternehmensnachfolge als Option

Die Fakten sprechen für sich – eine Unternehmensübernahme als Jungunternehmer/in oder als Jungunternehmerteam kann eine überlegenswerte Alternative darstellen, denn ein bestehendes Unternehmen kann sehr wohl mit der vorhandenen Jungunternehmer-Energie weiterentwickelt werden. Zentrale Kompetenzen wie strategisches Know-how, ein Flair für die Gestaltung von Business-Modellen oder das Schreiben eines überzeugenden Businessplans stellen die gleichen Herausforderungen dar wie bei einer Unternehmensgründung. Auch die klassische Fremdfinanzierung ist unter Umständen leichter, da die Ausfallwahrscheinlichkeit nachweisbar geringer ist.

Gleichzeitig stellt die Unternehmensübernahme in Bezug auf das eigene Leadership-Verhalten eine grössere Herausforderung dar, denn aktives Veränderungsmanagement in Bezug auf bestehende Strukturen und Kulturen ist gefragt. Bei der Unternehmensgründung können diese ohne grosse interne Widerstände von Grund auf neu aufgebaut werden. Bei der Unternehmensübernahme gilt es hingegen, Bestehendes aktiv zu verändern und potenziellen Widerständen professionell zu begegnen. Die Anforderungen an die tägliche Führungsaufgabe scheinen beim Start höher zu sein als bei der Unternehmensgründung.



Die wichtigsten Punkte

- Unternehmertum ist kein neues Phänomen, sondern die Wiederentdeckung seit langem bekannter Konzepte.
- Unternehmertum ist der Motor volkswirtschaftlichen Wachstums.
- Der Unternehmer ist das zentrale Element von Innovationsprozessen, die im Sinne einer «schöpferischen Zerstörung» wirken.
- Unternehmer praktizieren im Vergleich zu Managern tendenziell einen Führungsstil, der auf dem Konzept des Vorlebens beruht.
- Visionäre mittelständische Unternehmer können aufgrund ihrer Flexibilität und Innovationskraft im Wettbewerb sogar mit Grossunternehmen bestehen.

www.professorwecker.de

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker Universität Bamberg



Unternehmer sichern Wertschöpfung!

EIN NICHT AUF NACHHALTIGKEIT GERICHTETES STREBEN NACH KURZFRISTIGEM ERFOLG, wie sich dies aufgrund kapitalmarktgetriebener Quartalsberichterstattung nicht selten einstellt, wird nicht nur in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise vermehrt kritisch betrachtet. Die Gesellschaft diskutiert mit zunehmendem Interesse Fragen der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Die Unternehmen besinnen sich damit teilweise einhergehend und somit ebenfalls zunehmend auf traditionelle betriebswirtschaftliche Konzepte zur nachhaltigen Sicherung der Wertschöpfung unter Optimierung von Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten.

Wertschöpfung als Erfolgsgrösse

Die Steigerung der Wertschöpfung, verstanden als (nicht rein monetäre!) Erfolgsgrösse ist grundsätzlich strategisches Oberziel existenzsichernder Unternehmensführung. Nur durch hinreichende Steigerung der Wertschöpfung kann das langfristig ausgerichtete Unternehmensziel der nachhaltigen Sicherung der Überlebensfähigkeit erreicht und gewahrt werden. Die unternehmerische Wertschöpfung kann rechnerisch unterschiedlich konkretisiert werden; sie kann insbesondere sowohl eine enge, auf ökonomische Ergebnisse abstellende Perspektive als auch weite, die gesellschaftliche Wohlfahrt einbeziehende Perspektive aufweisen.

Unabhängig von der gewählten Perspektive lässt sich das Wertschöpfungsstreben von Unternehmen letztlich stets auf drei grundlegende Zwecksetzungen zurückführen, die die Interessen derjenigen Menschen verdeutlichen, die Unternehmen in Märkten und der Gesellschaft als Instrumente des Wirtschaftens nutzen. Diese Zwecksetzungen, nämlich in die Bedarfsdeckung, die Bedürfnisbefriedigung und die Entgelterzielung, bewirken die Gründung, den laufenden Betrieb und auch die Liquidation von Unternehmen.

Die unternehmerischen Zwecksetzungen berücksichtigen die instrumentell geprägte Handhabung von Unternehmen durch zielorientiert agierende Menschen. Der Zweck der Bedarfsdeckung ist auf die Befriedigung von Eigenbedarfen und die über Märkte funktionierende Befriedigung von Fremdbedarfen ausgerichtet. Der Zweck der Bedürfnisbefriedigung stellt die Sicherstellung von Grund-, Sicherheits-, Sozial-, Geltungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnissen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der Entgelterzielungszweck beinhaltet schliesslich monetäre Aspekte des Wirtschaftens, wie z. B. das Realisieren von Gewinnen, Zinsen, Gehältern, Löhnen, Steuern, Gebühren und Abgaben. Die drei Zwecksetzungen Bedürfnisbefriedigung, Bedarfsdeckung und Entgelterzielung, die interdependent und nur schwer priorisierbar sind, können auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen von Unternehmen (Stakeholder) bezogen werden. Es resultieren sehr unterschiedliche Erscheinungsformen von Interessensverbänden, die unternehmenspolitische Wirkungen entfalten, also letztlich die Unternehmensziele und das Unternehmenshandeln beeinflussen. Folglich stellt das unternehmerische Handeln nicht nur die Interessen der Eigen- und

Fremdkapitalgeber, sondern auch die berechtigten Ansprüche von Führungskräften, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der Gesellschaft als Ganzes in den Mittelpunkt.

Wertschöpfung kennzeichnet nun also das Ergebnis des Prozesses, der zur Schaffung betrieblicher Werte führt (Wertschöpfungsprozess). Mit der Wertschöpfung wird speziell jener Mehrwert bestimmt, den ein Betrieb aufgrund seiner betrieblichen Leistungserstellung den (vom Beschaffungsmarkt bezogenen) Vorleistungen hinzugefügt hat (value added). Der erwirtschaftete Mehrwert verteilt sich schliesslich, als Kapital-, Arbeits- und Sozialwert, auf berechnete Anspruchsgruppen.

Unternehmer und Manager als Genotypen

Mit Aufgaben der Unternehmensführung beauftragte Manager sind als Angestellte von Unternehmen oftmals den Vorgaben der Kapitalmärkte besonders verpflichtet und müssen insofern ihre Entscheidungen an meist eher kurzfristig formulierten Renditezielen ausrichten. Zudem ist ihre individuelle Vergütung häufig über Boni oder Sonderzahlungen mit vorrangig quantitativ erfassbaren und meist eher kurzfristig orientierten Renditezielen verknüpft, so dass Manager gemäss der Prinzipal-Agententheorie opportunistisch ihren eigenen Nutzen, letztlich zum Schaden der Kapitalgeber, maximieren. Manager verfolgen innerhalb der Wertschöpfung daher vorrangig Bedarfsdeckungs- und Entgelterzielungszwecke; sie treffen Entscheidungen, die ihren persönlichen Nutzen, jedoch nicht zwingend den Nutzen für das Unternehmen maximieren.

Im Gegensatz zu Managern sind Unternehmer unabhängig und somit nicht nur willens, sondern auch in der Lage, neue Chancen zu erkennen und die damit verbundenen Risiken eingehen zu können. Unternehmer richten ihr unternehmerisches Handeln eher langfristig und nachhaltig aus. Flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege, effiziente Kommunikationsprozesse und Einzelverantwortung für einzelne Mitarbeiter charakterisieren unternehmerisch geführte, dann meist mittelständische Unternehmen. Für Unternehmer steht regelmässig nicht der monetär messbare Erfolg des Unternehmens im Vordergrund. Sie verfolgen technische, wirtschaftliche und soziale Ideen und kreieren Nutzen aus deren Verwirklichung, ohne wirtschaftlich bedeutsame Grössen zu vernachlässigen. Es dominieren also

eher die Bedarfsdeckungs- und Bedürfnisbefriedigungszwecke innerhalb der Wertschöpfung. Neben den eigenen Renditeforderungen beachten Unternehmer besonders das Wohl ihrer Mitarbeiter und fühlen sich nicht selten zu gesellschaftlichem Engagement sowie zur Pflege des eigenen Standorts verpflichtet.

Sicherung der Wertschöpfung durch Unternehmer

Die Wertschöpfung wird von Unternehmern nicht nur anders interpretiert als von Managern, eine Steigerung der Wertschöpfung wird oftmals auch auf anderem Wege erreicht. Während Manager nach Maximierung eher operativer Renditeziele steuern, steht für Unternehmer zunächst die strategisch orientierte Steigerung des Unternehmenswertes im Vordergrund. Diese ist letztlich die einzige hinreichende Bedingung für die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit. Da Unternehmer ihr Unternehmen häufig als Familienunternehmen erhalten wollen, steigt ihre persönliche und emotionale Verpflichtung; Unternehmer haben also ein dominantes Eigeninteresse am dauerhaften Erhalt des Unternehmens.

Die so realisierte Wertschöpfung ist schliesslich auf die Anspruchsgruppen zu verteilen. Aus diesem Grund spielen Grössen wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, gute Zusammenarbeit mit Lieferanten sowie ein positives Image in der Öffentlichkeit in vielen unternehmerisch geführten Unternehmen eine grosse Rolle. Da solche Unternehmen von der Unternehmerpersönlichkeit, der Kontinuität der Unternehmensführung, einer starken und nachhaltigen Unternehmenskultur und der Beziehungspflege innerhalb der Wertschöpfungskette geprägt sind, sind regelmässig deutliche positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter zu verzeichnen. Die Weigerung vieler Unternehmer, in schlechten Zeiten Mitarbeiter zu entlassen, sichert ihm in guten Zeiten regelmässig Treue und eine aus Leistungsbereitschaft resultierende hohe Produktivität. Somit steigern Unternehmer nicht nur die Wertschöpfung der Volkswirtschaft durch kreative Ideen und die von Joseph Alois Schumpeter in seinen theoretischen Überlegungen zum Kapitalismus so bezeichnete «schöpferische Zerstörung», sie leisten auch einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung des Arbeitsmarkts und der Volkswirtschaft an sich.

Förderung des Unternehmertums

Die heutige gesellschaftliche Situation, die vor allem in den Medien geführte öffentliche Debatte sowie nicht zuletzt auch die betriebswirtschaftliche Ausbildung scheinen Bürger eher zu unselbständigem und teils sogar zu egoistischem Handeln zu erziehen. Eher risikoavers eingestellte Absolventen betriebswirtschaftlicher Studiengänge wählen daher nicht selten den Einstieg in letztlich risikoarme, aber gut bezahlte Positionen, beispielsweise im Investment Banking. Unternehmer sind dagegen in ihrer Persönlichkeit eher geneigt, sich ökonomischen Risiken zu stellen, um diese zu bewältigen. Die vielfach diskutierte und auch vollzogene Einrichtung von Entrepreneurship-Lehrstühlen führt leider auch nicht dazu, dass sich junge Menschen unternehmerisches Gedankengut zu eigen machen (können). Hierzu bedarf es zunächst einer geeignet erscheinenden Erziehung im Elternhaus, in den Schulen und Hochschulen, die unternehmerisches Gedankengut pflegt und fördert. Zudem wäre das aktive Engagement erfolgreicher Unternehmer in Schulen und Hochschulen überaus nützlich, denn auch erfolgreiche und anerkannte Vorbilder prägen menschliches Verhalten. Darüber hinaus fehlt bisher die einerseits breite und andererseits auch wohlmeinende gesellschaftliche Diskussion dieses wichtigen Themenfeldes des Unternehmertums, das einen wesentlichen Grundpfeiler der ökonomischen Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft darstellt.

Gerade Wege aus Wirtschaftskrisen führen letztlich nur über mehr Unternehmertum, da die Kultur unternehmerisch geführter Unternehmen von höherer Loyalität zu Mitarbeitern und lokalen Märkten geprägt ist, statistisch diese Unternehmen mehr Arbeitsplätze kreieren und mehr innovieren, ihre meist geringe Grösse diese Unternehmen beweglicher und reaktionsschneller als managergeführte Grossunternehmen macht und – nicht zuletzt – zahlreiche Familienunternehmen über eine komfortable Liquiditätssituation verfügen, die sie in die Lage versetzen, anders mit Krisen umzugehen. Dies sind zudem allesamt Vorzüge, die allerdings auch und erst Recht in wirtschaftlich stabilen Zeiten die Prosperität unserer Gesellschaft im globalen Wettbewerb sichern.



75-jähriger Familienbetrieb
3 Generationen
2 starke Hände
Eine Bank
für Ihre Zukunft

Menschen sind mehr als die Zahlen in ihrem Leben. Jeder Mensch hat Wünsche, Träume, Talente und Ziele. Wir werfen einen Blick hinter die Zahlen, um zu verstehen, was Erfolg für unsere Kunden bedeutet. Um jene Unterstützung zu bieten, auf die es wirklich ankommt. Credit Suisse – wir bringen Kunden voran. Seit 1856.

credit-suisse.com

CREDIT SUISSE 

Jugendliche für Unternehmertum begeistern

AUF DEN ANFANG KOMMT ES AN: Wenn wir zukünftig mehr Unternehmer, mehr Unternehmensnachfolger und vor allem mehr unternehmerisch handelnde Menschen haben wollen, dann müssen wir heute bereits in den Schulen das Augenmerk auf die Herausbildung unternehmerischer Handlungskompetenz legen und Lust auf Unternehmertum machen.

In der Arbeitswelt wird in Zukunft immer stärker der unternehmerisch handelnde Mensch eine zentrale Rolle spielen. In der aktuellen Debatte wird immer deutlicher, dass nicht Wissen allein Wohlstand und Arbeitsplätze schafft, sondern die unternehmerische Umsetzung. Wenn wir mehr Menschen dafür gewinnen wollen, unternehmerisch zu denken, müssen wir zunächst einmal fragen, was erfolgreiche Unternehmer auszeichnet. Seit Schumpeter (1911) wissen wir, dass es vor allem die Persönlichkeit ist: «Der Unternehmer setzt seine Persönlichkeit ein und nichts anderes als seine Persönlichkeit.»

Unternehmerpersönlichkeiten werden Eigenschaften und Fähigkeiten wie Kreativität, Risikobereitschaft, persönliche Leidenschaft, eigenständiges Denken, verantwortliches Handeln, soziale Kompetenz und unternehmerischer Mut zugeschrieben. Damit wird deutlich, dass wir durch die Vermittlung von «Unternehmerwissen» nicht unbedingt mehr Unternehmer bekommen. Der zielführende Ansatz ist vielmehr, sich Gedanken darüber zu machen, wie wir der jungen Generation in Schulen und in ihrem Lebensumfeld eine «Trainingsumgebung» bieten können, die es ihnen erlaubt, solche personalen Kompetenzen zu erwerben und zu trainieren.

Genau dies fordert im Übrigen auch Andreas Schleicher, PISA-Koordinator bei der OECD, mit seiner Schule 2.0: «Eine Schule, die Schülern hilft, sich in einer sich immer schneller verändernden Welt zurechtzufinden; auf Berufe vorbereitet, die wir heute noch nicht kennen; Technologien zu nutzen, die erst morgen erfunden werden; strategische Herausforderungen zu bewältigen, von denen wir heute noch nicht wissen, dass es sie gibt.»

Interessanterweise stellt der Youth-Entrepreneurship-Barometer der Bertelsmann Stiftung für die Bundesrepublik fest, dass in der jungen Generation ein positives und durchaus realistisches Unternehmerbild herrscht und eine grosse Aufgeschlossenheit gegenüber der Selbständigkeit vorhanden ist. Gleichzeitig wünschen sich diese Jugendlichen mehr Angebote zu diesen Themen in den Schulen.

Halten wir fest: Wir benötigen mehr Unternehmer, und wir finden in der jungen Generation die Bereitschaft und das Interesse für unternehmerische Fragestellungen. Wie können wir dies zusammenbringen? Durch eine neue Kultur der Selbständigkeit in den Schulen, durch Lehr- und Lernmethoden, die diese Kultur unterstützen, und Unternehmer, die sich dafür verantwortlich fühlen.

Ein Ansatzpunkt dafür ist das forschende und projektorientierte Lernen, das in allen Schularten und in den unterschiedlichsten Fächern angeboten werden kann. Projektorientiertes Lernen unterscheidet sich vom klassischen «Sitz- und Streckunterricht» durch das eigene Tun, und wie könnte Selbständigkeit besser trainiert werden als durch eigenes Tun? Bei dieser Lernform werden die Schülerinnen und Schüler mit einer Aufgabe konfrontiert, die sie unter Anwendung des vorher Erlernten selbständig und möglichst im Team erledigen müssen. Sie lernen, die Aufgabe zu analysieren, Informationen zu beschaffen und auszuwerten, Entscheidungen im Team zu treffen, diese umzusetzen und die Auswirkungen zu kontrollieren.

Kreative Lösungen entwickeln, planen, entscheiden, ausführen, kontrollieren, ob das Ziel erreicht wurde – das sind klassische Entrepreneur-Eigenschaften, die man so auf vielfältige Weise in unterschiedlichen Fächern, Klassenstufen und Schularten trainieren kann. Wichtig ist darüber hinaus eine entsprechende individuelle Feedback-Kultur: Welche Kompetenzen waren not-

Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich

Arbeitsschwerpunkt: Projekte an der Schnittstelle Schule – Wirtschaft. Bsp. Konzept und Umsetzung des Projekts «Schülerinnen treffen Unternehmerinnen» im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg.

Bereichsleiterin am Steinbeis-Transferzentrum für Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim, Honorarprofessorin, Projektleiterin des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Wettbewerbs «Jugend gründet», der im letzten Schuljahr über 4500 Teilnehmer erreichte.

www.jugend-gruendet.de



15



Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich

Bereichsleiterin Schule + Wirtschaft, Steinbeis-Transferzentrum an der Hochschule Pforzheim

wendig? Wer hat im Team welche Stärken eingebracht? Wo liegen individuelle Schwerpunkte? Wie kann daran gearbeitet werden? Was bedeutet dies für die spätere berufliche Orientierung?

Eine weitere Möglichkeit, die Kultur der Selbständigkeit zu trainieren, sind hochwertige Unternehmenssimulationen, sogenannte Planspiele. Sie werden auch als Flugsimulator für Unternehmer bezeichnet, weil in diesen Planspielen unternehmerisches Handeln sehr nah an der Realität trainiert werden kann.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass diese Lehr- und Lernmethode von den Jugendlichen sehr gut angenommen wird und damit in einzigartiger Weise gleichzeitig fachliche und persönliche Kompetenzen in einer der Jugendkultur gemässen Lernumgebung trainiert werden können. Insbesondere Online-Planspiele werden der Internet- und Computeraffinität der heutigen Jugend gerecht; Online-Planspiele holen die Jugendlichen dort ab, wo sie sich gerne aufhalten.

Planspiele ermöglichen den Jugendlichen das sich Hineinversetzen in die Rolle des Unternehmers. Sie lernen, Entscheidungen zu treffen – auch in Situationen, in denen das Zusammenspiel aller Variablen nicht sofort überschaubar ist. Sie erfahren bei diesen Planspielen sehr rasch die Ergebnisse ihrer Entscheidungen und lernen, daraus Konsequenzen zu ziehen. Die Unternehmer- und Arbeitgeber-Perspektiven rücken in das Bewusstsein der Jugendlichen. Sie erleben den unternehmerischen Gestaltungsspielraum in seiner Faszination und persönlichen Verantwortung; wie nebenbei werden wichtige betriebswirtschaftliche Erkenntnisse vermittelt. Es ist immer wieder interessant, zu beobachten, wie motiviert sich die Jugendlichen der «trockenen» Kosten-Leistungs-Rechnung annehmen, wenn sie erfahren haben, wie wichtig dies für ihre Entscheidungen beim Planspiel sein kann.

Mit diesen Lehr- und Lernmethoden kann man unternehmerisches Handeln vermitteln und trainieren. Ergänzt werden sollte dies idealerweise durch sogenanntes Beziehungswissen. Dieses kann durch das persönliche Kennenlernen von Unternehmerinnen und Unternehmern entstehen, durch persönliche Kontakte und der Möglichkeit für Jugendliche, die Arbeitswelt konkret zu erleben. Deshalb plädiere ich für nachhaltige Kooperation zwischen Unternehmen und Schulen im Rahmen eines Gesamtkonzepts, das den Schulen hilft, die oben beschriebenen Entrepreneur-Eigenschaften zu trainieren. Aufgabenstellungen aus dem Unternehmen für das forschende und projektorientierte Lernen, Planspiele mit gemischten Teams aus Schülern und Auszubildenden, vorbereitete und gut moderierte Gespräche mit Unternehmern, leitenden Angestellten oder auch Auszubildenden und vieles mehr können einen guten Beitrag leisten, um die Schulen für die Herausbildung der unternehmerischen Handlungskompetenz zu sensibilisieren und den Jugendlichen ein spannendes Angebot zu unterbreiten, das ihnen Lust auf Unternehmertum macht.

Fazit:

- Wer morgen erfolgreiche Unternehmer will, muss heute bei den Schulen dafür den Grundstein legen.
- Unternehmerische Handlungskompetenz kann trainiert werden, allerdings sind dafür besondere Lehr- und Lernmethoden notwendig.
- Nachhaltige Kooperation zwischen Unternehmen und Schulen ist dafür eine entscheidende Grundlage.

Wie entsteht die unternehmerische Grundhaltung?

DEN UNTERNEHMER PRÄGT EINE BESONDERE HALTUNG: Überzeugung, Bekenntnis und Handeln entsprechen den Werten, welche er langfristig mit seinem Schaffen bewirken möchte. Diese unternehmerische Grundhaltung ist nicht per se vorhanden, sie entspringt diversen Wurzeln und unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung.

Zentrale Grundwerte – das Fundament

Unternehmertum ist ein Lebenskonzept, damit langfristig angelegt und auf Kontinuität bedacht. Dies bedingt eine Grundhaltung, auch Unternehmertugenden genannt, welche auf einem zentralen Wertesystem aufbaut. Ziel ist, die unternehmerische und finanzielle Unabhängigkeit zu bewahren. Demzufolge denken Unternehmer in Generationen und unterliegen im Gegensatz zu Managern von börsenkotierten Gesellschaften nicht dem kurzfristigen Druck des Quartalsendes. Kurzfristig ausgelegtes Handeln und riskante Finanzakrobatik gehören ebenfalls nicht in das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmers.

Unternehmerische Selbständigkeit verbunden mit Eigenverantwortung und Weitsicht sind zentrale Elemente: die Freiheit haben, Entscheidungen zu treffen, nach eigenen Vorstellungen zu gestalten und langfristig ein Lebenswerk zu schaffen. Die Übereinstimmung persönlicher Ziele mit den Unternehmenszielen führt zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und entsprechenden Prioritäten in der Lebensführung. Bei Leister gilt der Leitsatz: «Betriebsinteresse steht vor Eigeninteresse.» Damit wird der Unternehmer zum Vorbild, muss seine Bekenntnisse glaubwürdig und transparent vorleben, zu vollem Einsatz für sein Unternehmen bereit sein.

Unternehmertum ist soziale Interaktion und passiert nicht isoliert. Dies bedingt Haltungen, Werte und Handeln in Übereinstimmung mit anerkannten gesellschaftlichen Werten – eine Voraussetzung für langfristigen unternehmerischen Erfolg. Dabei spielen Wertschätzung, Achtung und Respekt im Umgang miteinander eine grosse Rolle. Der gesellschaftliche Status des Unternehmers verpflichtet zu Gemeinsinn und sozialer Verantwortung. Die Leistung eines Unternehmens für die Gesellschaft drückt sich nicht nur in werbe- und prestigeträchtigem Sponsoring aus. Die Verwurzelung am Ort des Unternehmens und die Verbundenheit mit der lokalen Gemeinschaft führen dazu, dass der Unternehmer auch in der Öffentlichkeit «auf dem Prüfstand» steht.

Wie entstehen die unternehmerischen Grundwerte, wie werden diese vermittelt und weiterentwickelt? Ein zentrales Wertesystem bildet das Fundament. Es entsteht aus Unternehmenstraditionen, bewusster Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Werten und ständigem Hinterfragen von Verantwortung und Unternehmerrolle.

Unternehmertum liegt auch im Blut

Persönlichkeit und Charaktereigenschaften sind weitere Bausteine der unternehmerischen Grundhaltung. Woher gewisse Eigenschaften, Haltungen und Handlungsweisen kommen und wie weit diese durch Erziehung und gesellschaftliches Umfeld beeinflusst werden, lässt sich im Einzelnen nicht abgrenzen.

Das erfolgreiche «Prägen» eines Unternehmens bedingt Leistungsmotivation und Gestaltungswillen. Fähigkeiten wie Handeln aus eigenem Antrieb, Erkennen von Chancen, eigene Potenziale entwickeln, Grenzen verschieben und sich neu ausrichten orientieren sich an der Persönlichkeit. Wie ist es sonst erklärbar, dass es immer wieder erfolgreiche Unternehmer gibt, welche nicht aus einem unternehmerischen Umfeld kommen?

Ein Unternehmer ist auf sich gestellt und braucht ein starkes Rückgrat, um die Herausforderungen zu meistern. Er ist nicht kündbar oder abwählbar, kann sich nicht auf goldene Fallschirme, Care Teams oder gesellschaftliche Auffangnetze abstützen. Hierfür braucht es Risikobereitschaft gepaart mit Realitätssinn, Entscheidungsfreudigkeit und Mut zum Handeln. Eine gewisse Beharrlichkeit und Durchhaltewille müssen vorhanden sein, damit bei Hindernissen die langfristigen Ziele und die strategische Ausrichtung nicht aufgegeben werden.

Footprints der Erziehung

Persönlichkeit und Charakter sind nicht nur Veranlagung. Diese werden auch durch Erziehung und Ausbildung geformt. Zahlreiche Footprints unserer Erziehung tragen nicht nur zur Lebens-



Christiane Leister

Studium: Wirtschaftswissenschaften, Diplom Volkswirtin

Leister Process Technologies

Gegründet 1949 in Solingen/Deutschland,
seit 1963 in Kägiswil/Obwalden

Tätigkeitsbereiche: Kunststoffschweißgeräte,
Process-Heat-Komponenten, Lasersysteme,
Gassensoren, Mikrooptiken

Märkte: Vertriebsnetz in 90 Ländern, 98% Export

Mitarbeitende weltweit:
Leister 500, Sales- & Service-Center 450

www.leister.com

Christiane Leister Inhaberin und CEO
Leister Process Technologies, Kägiswil



tüchtigkeit bei, sie werden auch in unternehmerischen Werten und Verhaltensweisen verankert. Fundamentale Grundhaltungen werden uns bereits im Elternhaus vermittelt. So förderten meine Eltern Ehrlichkeit, Durchhaltevermögen und Verantwortung. Selbstführung und Selbstkontrolle gehören in jedes Ausbildungsprogramm. Fähigkeiten wie Ausdauer, Disziplin und emotionale Stärke beim Verarbeiten von Erfolgen und Rückschlägen sind erlernbar. Vorgelebt wurden in meinem Elternhaus auch Offenheit, Anstand und Respekt gegenüber anderen Menschen und Kulturen, wichtige Grundhaltungen in einem international tätigen Unternehmen.

Vorbilder als Wegweiser

Die unternehmerische Grundhaltung wird auch über die Vorbildfunktion weitergegeben. Dabei können Vorbilder ausserhalb der Wirtschaft eine Rolle spielen: Die Regeln des Benediktinerordens, welcher mit einem Werte- und Kontrollsystem eine Corporate Governance entwickelte, oder die traditionellen Werte des Schwingsports. Das Schwinger-Motto «Einigkeit macht stark» ist auch einer unserer Führungsgrundsätze mit dem Ziel, den Gemeinsinn zu fördern.

Bei Nachfolgeregelungen sind traditionelle Werte, Bekenntnisse und Verhaltensweisen des Unternehmers wegweisend. Es wird eine Unternehmenskultur geprägt, welche wie eine DNA die Bausteine für Werte und Handlungsgrundsätze des Unternehmens liefert. Systematische Implementierung und Weiterentwicklung erfolgt in Leitbildern und festgeschriebenen Wertesystemen. So wurden auf das Management übertragbare Unternehmertugenden wie Eigenverantwortung, Leistungs- und Durchhaltewille, Selbstmotivation, Vorbildfunktion und Handeln aus eigenem Antrieb in die Leister-Führungsgrundsätze übernommen. Leitsätze unseres Firmengründers wie «Wir lösen den Konflikt freundeidgenössisch» oder «Nicht ändern, sondern verbessern» werden heute noch gelebt.

Zeitgeist und Gesellschaftswerte

Wertesysteme und Handlungen von Unternehmern orientieren sich an allgemeingültigen gesellschaftlichen Werten. Diese können je nach Religion, kulturellem und politischem System unterschiedlich sein und sich im Laufe der Zeit ändern. Entsprechend folgt auch die unternehmerische Grundhaltung dem Wandel der zentralen moralischen Auffassungen.

Beispielsweise wird in den USA der erwirtschaftete Unternehmensprofit höher bewertet als in Europa, wo Mehrwert und Arbeitsplätzen eine grössere Bedeutung beigemessen wird. Würde in der Vergangenheit der Shareholder Value, ein rein monetär ausgerichteter Wert, hoch gepriesen, so reden wir heute aufgrund der Erfahrungen in der jüngsten Vergangenheit über wertbasierte Ansätze des unternehmerischen Handelns. Die letzte Finanzkrise ist auch eine Krise der Werte und Ethik. Neu werden wieder Ehrlichkeit, Integrität und Transparenz als wichtigste Werte genannt. Die Bezeichnung «Der ehrbare Kaufmann» zu Zeiten der Hanse weist auf den geschichtlichen Stellenwert von wertorientiertem Handeln hin.

Treibende Kräfte der unternehmerischen Grundhaltung

Unternehmer zu sein, ist letztendlich eine persönliche Herausforderung, ein Lebenskonzept. Die Firma Leister ist immer «das Kind» des Unternehmensgründers gewesen, welchem er entsprechenden Stellenwert einräumte.

Der Unternehmer hat eine Vision, die ihn begeistert. Diese umzusetzen, etwas zu bewegen und bleibende Werte zu schaffen sind die treibenden Kräfte. Arbeit an sich gilt als Wert, Sinn und Lebenserfüllung. Motor ist der Wille, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und vorhandene Potenziale weiterzuentwickeln. Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit sowie die gesellschaftliche Verantwortung verpflichten, die unternehmerische Grundhaltung als Unternehmertugend zu leben, weiterzuentwickeln und weiterzugeben.

STABILE, VERLÄSSLICHE FÜHRUNG, INNOVATIONSFREUDIGKEIT, langfristiger Strategiehorizont, soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit gehören zu den Grundsätzen von Familienunternehmen. Diese bleiben in einer Nachfolge nur erhalten, wenn die Fragen über Werte, Ansprüche, Verantwortung und Macht ehrlich angesprochen, geklärt und gelöst sind.

Die Kunst, Verantwortung loszulassen und zu übernehmen

Im Familienunternehmen stellt die Gleichzeitigkeit des Lebens in Familie und Unternehmen hohe Anforderungen. Dafür ist dieses Metasystem, ideal kombiniert, beinahe unschlagbar. In der Nachfolge gibt es jedoch die kritischen Fragen, die eine klare Antwort verlangen. Bei der Lösungsfindung stehen dabei häufig die Harmonie in der Familie und das Überleben der Firma auf Messerschneide.

Wie soll geführt werden? Die Frage nach den Werten

Senioren und ihre Nachfolger sind nur äusserlich Zeitgenossen, innerlich sind sie «Zeitungenossen». Die Unterschiede in der Führung eines Unternehmens, die sich für die Zukunft ankündigen, waren kaum je so gross wie heute. Die weltweite Vernetzung und Konkurrenz, die zunehmende Rasanz der Bewegung auf allen Ebenen, die steigenden Ansprüche der Kunden an Tempo, Qualität, Service, dazu die technische Evolution durch die Informationstechnologie, sind enorme Herausforderungen.

Heute müssen die Nachfolger zusätzlich einen grossen Wandel in der Leitungsstruktur bewältigen. Die Rollendifferenz zwischen dem abtretenden Patron und dem teamorientierten Netzwerkdenken der Nachfolger ist gross. Dazu kommt die Notwendigkeit, aus dem Schatten der Vorfahren herauszutreten. Es wird zwar auf der gleichen Bühne gespielt – aber ein anderes Stück.

Der Dynamik dieses Wandels gerecht zu werden, gelingt nur, wenn man bei der Frage: «Wie soll geführt werden?» nicht um die Wahl der Mittel und Werkzeuge im operativen Geschäft streitet, sondern diese Frage mit dem Wertesystem beantwortet. Denn das oft über Jahrzehnte fest verankerte Wertesystem der Familienunternehmen gibt nicht nur Orientierung und Stabilität im Wandel, sondern ist heute der Erfolgsfaktor schlechthin. Der Erhalt dieser Werte über die Nachfolge hinaus ist deshalb zentral.

Das Wertesystem muss jedoch systematisch durchforstet werden. In einem Familienunternehmen gibt es viele als «Werte» getarnte Glaubenssätze, die aufgrund von Erfahrungen vorangegangener Generationen in die Familienmoral eingingen. Sie entstanden in einem anderen politischen und wirtschaftlichen Kontext und blockieren unnötig Potenzial. Das gemeinsame Durchdenken des Wertesystems gibt Gelegenheit, sich über die Visionen auszutauschen und diesen historisch überholten Wertekanon loszulassen. Das öffnet Tore für Neues.

Wem gehört was? Die Frage der Anerkennung

Grundsätzlich möchten Eltern alle Kinder gerecht behandeln. Für eine gerechte Behandlung aller fehlen objektive Kriterien. Das Finden einer möglichst gerechten Lösung ist eine Gratwanderung. Das oberste Ziel muss der Erhalt der Firma sein. Darf man dabei, ja muss man sogar die Nachfolger gegenüber den Geschwistern bevorzugen? So steht man vor der heiklen aber wichtigen Frage der innerfamiliären Gerechtigkeit!

Alle Kinder möchten den Eltern gleich viel wert sein. Das Erbe ist dabei nur ein Faktor. Vor allem will man sich gleich wertvoll, gleich geliebt fühlen, spüren, dass die Eltern am eigenen Lebensweg teilhaben und stolz sind, wenn etwas gelingt, auch dann, wenn Talente und Ausbildung nicht auf die Firma ausgerichtet werden. Eltern müssen deshalb, auch in der sehr intensiven Phase des Nachfolgeprozesses, dem Lebensweg der nicht Nachfolgenden die gebührende Aufmerksamkeit schenken, dies erleichtert die Erbfrage erheblich.

Niemand kann einen Anspruch auf das in der Firma angelegte Kapital begründen. Das Unternehmen ist nicht die Schatztruhe der Familie. Es ist ein lebender Organismus, der von vielen, auch den Mitarbeitenden, aufgebaut wurde. Ziel ist, im Neubeginn durch frische Impulse wiederum die Existenzgrundlage für alle



Peter Burri Gründer Stiftung für unternehmerische Entwicklung
Sabine Bellefeuille-Burri BURRI public elements AG, vierte Generation,
 Initianten der Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum»

BURRI
 public elements

Fazit

Der Erhalt der Wertestruktur über die Nachfolge hinaus ist zentral, rein historisch gewachsene Glaubenssätze behindern und blockieren Potenzial.

Das Unternehmen ist nicht die Schatztruhe der Familie, sondern ein lebendiger Organismus, dessen Überleben gesichert werden soll. Im Vordergrund steht deshalb das Wohl der Firma und nicht die Ansprüche der Familie.

Der Übergebende ist erst ganz frei von Verantwortung, wenn er auch die Gesellschaftsanteile übergeben hat, sonst bleibt die ethische Verantwortung bei ihm. Sind die Nachfolger nicht auch Inhaber, bleiben sie Manager und Verwalter.

www.burriag.ch
www.unternehmertumaktiv.com

Beteiligten zu sichern. Die Firma sicherte bisher allen Familienmitgliedern materielle Existenz und Ausbildung. Deshalb muss die Verantwortung für eine gute Lösung der Nachfolge von allen Familienmitgliedern mitgetragen werden.

Wer hat das Sagen? Die Frage nach der Macht

Das bekannteste Mittel der Eltern, sich die Kinder in der Nachfolge gefügig zu halten, ist das Geld. Das stärkste Mittel der Kinder ist die Verweigerung. Viele Machtspiele mit verheerendem Ausgang für Familie und Firma werden so über den Kampf um Gesellschaftsanteile und deren Wert ausgetragen.

In fast jeder Familie kommt es durch das Erwachsenwerden der Kinder und das Älterwerden der Eltern zu Machtkonflikten. Die Jungen müssen sich ablösen, sich beweisen und ihren eigenen Weg gehen können. Ist dieser Prozess aber mit einer Nachfolge gekoppelt, kommt es zum Machtgerangel im Unternehmen. Darum ist dieser Konflikt nur in der Familie zu lösen.

Trotzdem ist zu beachten, dass es eine Trennung der Systeme nicht geben kann. Auch in der Nachfolge lässt sich die Rolle des Übergebenden nicht von der des Vaters/der Mutter trennen. Selbst als Erwachsene ist es für die Jungen schwierig, etwas gegen den ausdrücklichen Wunsch der Eltern zu tun oder diese bewusst zu enttäuschen. In keinem Fall dürfen darum elterliche Liebe und Zuneigung vom Agieren im Geschäft abhängig gemacht werden, sonst führt das zur emotionalen Überforderung der Nachfolger. Andererseits beflügelt es die Nachfolger nachhaltig, wenn sie das Vertrauen der Eltern in ihr unternehmerisches Handeln immer wieder spüren.

Wird nur die operative Führung übergeben, bleibt der Nachfolger unmündig. Der Vater kann durch den unberechenbaren Entzug von Kapital den Nachfolgern jederzeit die Existenzgrund-

lage entziehen und sie damit in Abhängigkeit halten. Andere Gründe für eine emotionale Eskalation gibt es viele. So werden die Nachfolger, da sie sich beweisen müssen, dort aktiv, wo es am nötigsten ist, doch genau da hatte der Patron seine Schwäche! Falls er noch im Unternehmen tätig ist, empfindet er dies oft als persönliche Kritik, wie auch jede Abweichung vom Gewohnten als Kränkung. Langfristige Strategien für die Firma können so kaum umgesetzt werden. Die Konsequenz daraus: Die fähigen, unternehmerisch denkenden Nachfolger entfliehen diesem goldenen Käfig. Dadurch entsteht oft grosses Leid in Familie und Unternehmen.

Anderer Nachfolger arrangieren sich mit der Situation. Es gelingt ihnen so, der Verantwortung für Neues auszuweichen. Das fixiert das Unternehmen auf dem bestehenden Stand und ist langfristig, im schnellen Wandel unserer Zeit, existenzgefährdend.

Gibt der Senior den Zugriff auf das Kapital und damit die volle Verantwortung nicht ab, verbleibt die ethisch-moralische Verantwortung des Eigentümers bei ihm. Darum fühlt er sich in der Folge immer wieder gedrängt, einzugreifen und wird so seiner Ängste nie Herr. Zudem wird er von allen als unberechenbare Graue Eminenz im Hintergrund wahrgenommen.

Nach einer geglückten Nachfolge spürt der Senior eine Freiheit, wie er sie noch nie kannte. Falls er will, kann er sein Unternehmertum in einem ganz anderen Bereich, frei und ohne Druck, leben. Oder er kann da und dort sein Wissen einbringen, darf noch säen, ist aber nicht mehr für die Ernte verantwortlich.

Werden alle diese Fragen in einem fair gestalteten Prozess erörtert, lernen Übergebende und Nachfolger in gegenseitiger Achtung aufeinander zuzugehen und voneinander zu lernen. Dabei dürfen beide spüren, wie ihnen aus dem Familiensystem Kraft zufließt. Dieses Kraftband zwischen Familie und Unternehmen wird auch die Nachfolger in schwierigen Situationen stärken.

Vertrauen – die Basis für ein erfolgreiches MBO



EIN EIGENES UNTERNEHMEN ZU GRÜNDEN UND ES ÜBER JAHRZEHNTE ERFOLGREICH ZU FÜHREN, ist eine grosse Herausforderung – es loszulassen ebenfalls. Wenn der Eigentümer sicher sein will, dass sein Lebenswerk in seinem Sinn weitergeführt wird, bietet sich ein Management-Buy-out an. Die Geschichte der Zühlke Gruppe zeigt, dass sich das Modell bewährt.

20

Als ich das erste Technologie-Unternehmen der Zühlke Gruppe gründete, hatte ich die Vision: «Gesamtlösungen finden ohne eine Vorliebe für eine bestimmte Technologie.» Vierzig Jahre später steht die Gruppe mit über 300 Mitarbeitenden und mehreren Standorten in Europa erfolgreich am Markt – eine bewegte Zeit, in der ich mit meinen Mitarbeitenden zahlreiche Erfolge feierte und auch einige Rückschläge erlebte. Aus der Vision ist eine grundlegende Kernkompetenz geworden: Zühlke verfügt über technologische Spezialisierungen in allen massgebenden Disziplinen, von der Softwareentwicklung über Mechanik und Elektronik bis hin zum Business Engineering. Damit bietet das Unternehmen Lösungen aus einer Hand – ein gewichtiger Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Dienstleistern. Diesen Wert wollte ich auf jeden Fall bewahren. Ein Gedanke, den ich immer vor Augen hatte, als ich mich mit der Frage nach einer geeigneten Nachfolge beschäftigte.

Bereits Jahre vor meinem Rücktritt zog ich verschiedene Szenarien in Betracht. Ich hätte die Firma verkaufen können. Angebote lagen auf dem Tisch. Doch diese Möglichkeit verwarf ich rasch, obwohl der Erlös verlockend war. Zu gross war die Gefahr, dass der Käufer die für ihn interessanten Kernbereiche integriert und die anderen Abteilungen verkauft. Die grundlegende Kernkompetenz von Zühlke wäre dabei zerfallen. Dies hätte mein Lebenswerk – eine 33 Jahre dauernde Erfolgsgeschichte – auf einen Schlag vernichtet. Dieses Risiko konnte und wollte ich nicht eingehen.

Ein MBO hat Vorteile

Die geeignete Lösung zeichnete sich rasch ab: Die Identität und die Eigenständigkeit eines Unternehmens lassen sich am besten bewahren, wenn das Unternehmen in den Händen des bestehenden Führungskreises bleibt, wie es beim Management-Buy-out (MBO) in der Regel der Fall ist. Dieses Modell hat gewichtige Vorteile: Die künftigen Eigentümer sind bereits im Unternehmen tätig, verfügen über das nötige Know-how und kennen die Stärken und Schwächen der Firma. Dies sorgt für Kontinuität

und gibt Sicherheit, nicht nur Mitarbeitenden und Kunden, sondern auch dem Eigentümer. Er hat es in der Hand, vertrauenswürdige Führungskräfte auszuwählen und damit die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Im Wissen, dass dies Zeit braucht, begann ich mit den Vorbereitungen des MBO bereits 1994, fünf Jahre vor der geplanten Übergabe. Schliesslich dauerte alles sogar noch etwas länger: Ende 2000 ging die Zühlke Gruppe in die Hände des Managements über.

Führungsteam gezielt aufbauen

Der entscheidende Erfolgsfaktor bei einem MBO ist das Management-Team. An die künftigen Besitzer werden enorme Anforderungen gestellt: Gefragt ist eine hohe Fachkompetenz, gepaart mit soliden Kenntnissen in Betriebswirtschaft. Darüber hinaus braucht ein Manager Unternehmergeist, Intuition, ein gutes Bauchgefühl und klare Visionen. Er muss die Fähigkeit haben, Chancen zu erkennen, deren Risiken richtig einzuschätzen und sie kontrolliert einzugehen.

Um die Vorteile eines MBO voll zu nutzen, sollte das künftige Führungsteam möglichst aus den eigenen Reihen gebildet werden. Bei Zühlke war das Potenzial vorhanden. Im Führungskreis waren bereits damals äusserst fähige Mitarbeitende tätig. Um die geeigneten Kandidaten auszuwählen, musste ich neben der ersten auch die zweite Führungsebene noch besser kennen lernen. Wie konnte ich dies bewerkstelligen, ohne meine Absichten bereits offenzulegen? Ich überdachte die Organisation und führte ab Herbst 1994 eine Art Parlamentsstruktur ein. Die Business-Unit-Leiter trafen sich in monatlichen Konferenzen, um mittelfristige Zukunftsplanungen und Budgetierungen zu erarbeiten. Nach einem Jahr begannen die Mitglieder zunehmend, über Geschäftsleitungsthemen zu entscheiden und wuchsen so, ohne es zu wissen, in ihre neue Aufgabe hinein. Ich nutzte diese Zeit zudem, um die Kandidaten persönlich besser kennen zu lernen. Sie begleiteten mich auf Geschäftsreisen, und ich sorgte dafür, dass ich bei geeigneten Gelegenheiten auch ihre Partnerinnen traf. Für einzelne Funktionen, die nicht durch

Die drei wichtigsten Punkte

- Ein erfolgreiches MBO basiert auf gegenseitigem Vertrauen.
- Die Nachfolge sollte über mehrere Jahre vorbereitet werden. So ist es möglich, das Team sorgfältig auszuwählen und auch eine erste Basis für die nötigen finanziellen Mittel zu schaffen.
- Das Unternehmen muss auf einer gesunden Basis stehen, sowohl strukturell als auch finanziell. Der Eigentümer sollte sich nach der Übergabe rasch aus dem operativen Geschäft zurückziehen.

www.zuehlke.com

21



© Peter Ruggle

Gerry Zühlke

Gründer und langjähriger Inhaber der Zühlke Gruppe

den bestehenden Führungskreis abgedeckt werden konnten, rekrutierte ich so früh wie möglich neue Mitarbeitende. Das Unternehmen sollte mit dem MBO an ein eingespieltes, starkes Team übergehen.

Finanzielle Mittel schaffen

Damit sich die Führungskräfte am MBO beteiligen konnten, mussten sie über die nötigen finanziellen Mittel verfügen. Drei Jahre vor der Übergabe etablierte ich deshalb eine speziell gestaltete Erfolgsbeteiligung mit einer unternehmerischen Komponente. Eine Hälfte der Beteiligung wurde Ende des Jahres ausbezahlt, die andere blieb als Risikokapital auf einem persönlichen Konto in der Firma. Hätte die Führungskraft im Folgejahr die gemeinsam geplanten Zielsetzungen nur teilweise erreicht, wäre das Risikokapital anteilmässig in die Firma zurückgeflossen. Dank dem guten Geschäftsgang verfügten die Führungskräfte damit über einen beachtlichen Betrag auf ihrem Konto, als ich meine MBO-Absichten präsentierte. Dieses Kapital konnte jedoch nur einen Teil der nötigen Investition decken. Um die restlichen Mittel zu beschaffen, mussten sich die Kandidaten des MBO-Teams verschulden. Diese Bereitschaft war für mich ein wichtiger Prüfstein für ihre unternehmerischen Fähigkeiten.

Vertrauen schaffen

Ein MBO kann nur von Erfolg gekrönt sein, wenn es auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Der Eigentümer ist gefordert, Finanzlage und Marktsituation offen zu kommunizieren – ohne Beschönigungen oder Halbwahrheiten. Nur so festigt das MBO-Team sein Vertrauen in das Unternehmen. Umgekehrt ist es für den Eigentümer wichtig, volles Vertrauen in das MBO-Team zu haben, damit er sich in Ruhe zurückziehen kann. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Übergabe: Das neue Management muss die volle Verantwortung übernehmen; es muss aber auch freie Hand haben, um den Generationenwechsel zu vollziehen und das Unternehmen neu zu gestalten. Meistens ist der frühere Eigentümer noch einige Jahre im Verwaltungsrat präsent oder betreut das Unternehmen bei Bedarf als Berater. So war es auch in meinem Fall.

Trotzdem räumte ich mein Büro kurz nach der offiziellen Übergabe. Der letzte Gang durch die Tür war ein besonderes Erlebnis; ich schloss damit einen wichtigen Abschnitt meines Lebens ab, bereitete aber auch den Weg für etwas Neues. Diese klare Zäsur empfehle ich jedem Eigentümer – auch wenn es schwer fällt.

Zühlke ist heute eine Holding im Besitz von Partnern. Im ersten Jahr nach dem MBO war das neue Team ausserordentlich erfolgreich. Darauf folgte 2002 die Dotcom-Blase – die neuen Besitzer überstanden diese erste Krise mit gezielten Sparmassnahmen. In den folgenden Jahren ist Zühlke weiter gewachsen. Das Unternehmen ist seit 2007 schuldenfrei, erwirtschaftet heute einen Umsatz von 70 Mio. Franken und ist an sieben Standorten in Europa präsent. Diese Zahlen erfüllen mich mit Stolz, auch wenn ich seit fast einem Jahrzehnt nicht mehr operativ im Unternehmen tätig bin.

Investitionsobjekt oder Lebenskonzept?

MARCO BILLETER MAG HERAUSFORDERUNGEN. Seine Karriere erinnert auf den ersten Blick eher an diejenige eines Managers denn eines Unternehmers. Das Unternehmertum ist für ihn jedoch Lebenserfüllung. Seine Aufgabe sieht er nicht darin, das Unternehmen als Hauptaktionär zu begleiten, sondern als CEO zu gestalten.

Herr Billeter, Sie sind Jurist, arbeiteten im Marketing/Verkauf eines grossen Pharmaunternehmens, kauften eine konkursite Firma in Deutschland und schliesslich Ihr jetziges Unternehmen. Ist das nun eine Manager-Karriere oder Unternehmertum aus Leidenschaft?

Marco Billeter: Zwischen Manager und Unternehmer dürfte es theoretisch keinen grossen Unterschied geben. Beide müssen richtige Entscheidungen im Interesse der Firma treffen. So gesehen war ich also schon bei Novartis Unternehmer. Der wirkliche Unternehmer steht aber insbesondere in der Krise in der eigentlichen, nämlich finanziellen Verantwortung. Diese zu übernehmen ist eine Leidenschaft, die man spüren muss. Will man das nicht, lässt man das Unternehmertum besser sein.

War diese Idee der Grund, dass Sie den sicheren Hafen verlassen hatten?

Ich gehörte als 31-Jähriger der Geschäftsleitung eines Sektors mit Milliardenumsatz bei Novartis an. In einem sicheren Hafen befand ich mich damit jedoch absolut nicht. Tatsächlich bin ich aber mit dem Einstieg in eine konkursite Firma ein höheres Risiko eingegangen. Mit einer berufstätigen Frau und ohne Kinder hatte ich jedoch wenig Verpflichtungen und Fixkosten. Ich wollte immer Freiräume und Eigenverantwortung, also musste ich Unternehmer werden.

Inwiefern trugen Ihr Elternhaus, Ihre Erziehung zu diesem Entschluss bei?

Meine Eltern waren beide im medizinischen Bereich tätig. Väterlicherseits finden sich in unserer Familiengeschichte Unternehmer, das direkte Unternehmertum in der Familie habe ich jedoch nicht mehr miterlebt. Was ich von zuhause mitbekommen habe, sind Werte wie Verantwortungsbewusstsein, Sozialkompetenz, Umsetzungskraft – und eine sehr positive Einstellung zur Leistung.

Pharma, Verpackung, Metall- und Kühldecken – Sie sind immer wieder in Branchen eingestiegen, die Sie nicht kannten, macht das für einen Unternehmer Sinn?

Ich habe mir vorgenommen, dass damit jetzt Schluss ist (lacht). Branchenwechsel sind sehr spannend, aber äusserst anstrengend – insbesondere in einer Turnaround-Situation. Nebst dem Branchen-Know-how gibt es das Situations-Know-how. Ich habe bei Novartis Aufbauarbeiten geleitet und in meiner deutschen wie auch schweizerischen Firma immer Restrukturierungsaufgaben übernommen. Dieses erarbeitete Know-how ist branchenübergreifend.

Bei MWH Barcol-Air habe ich zum ersten Mal einen Partner, mit dem ich die Firma führe. Das hat Vor- und Nachteile. Der Nachteil ist, dass wir teilweise langsamer sind, weil die Entscheidungsprozesse abgestimmt werden müssen. Der überwiegende Vorteil ist, dass wir komplementär und dadurch kompletter sind.

Was reizt Sie an der Aufgabe, nicht nur Mehrheitsaktionär, sondern auch operativ tätig zu sein?

Ich bin noch jung genug, um zu arbeiten. Als Unternehmer will ich selbst gestalten können, als Investor begleitet man eher. Das Unternehmertum heisst für mich nicht nur Profit unter dem Strich, sondern Lebenserfüllung.

Was enthält ein gut gepackter Rucksack, den ein Unternehmer mitbringen sollte?

Ich würde zwischen Fachkompetenz und Führungskompetenz unterscheiden. Fachkompetenz kann ich aufbauen. Ich muss nicht von Anfang an alles mitbringen, sollte aber von Prozessen wie Produktion oder Verkauf und auch von Betriebswirtschaft etwas verstehen. Der Unternehmer muss auch nicht alles am besten können, er sollte sich von seinem Team unterstützen lassen. Was er aber sicherlich mitbringen muss, ist Führungskompetenz.

Zur Person

Marco Billeter hat an der Universität St. Gallen Jurisprudenz studiert. Nach seinem Studium war er für den Sektor Tiergesundheit von Novartis zuerst im Ausland und dann in der Geschäftsleitung in Basel tätig. Mit 34 machte er sich selbständig und übernahm eine im Verpackungsbereich tätige (konkursite) Firma in Deutschland, die er sanierte und aufbaute. 2006 verkaufte er das Unternehmen und erwarb die Mehrheit an der Georg Haag AG (Metalldecken) und der MWH Barcol-Air AG (Kühldecken).

www.mwh.ch



23

MWH Barcol-Air

indoor climate – our passion

Und was macht diese aus?

Glaubwürdigkeit. Das kann man nicht lernen, man ist es oder nicht. Wenn ich es als Unternehmer nicht schaffe, meine Entscheidungen glaubwürdig zu vertreten, werde ich über kurz oder lang die Mannschaft verlieren.

Wie motivieren Sie sich?

Meine Motivation sind vorhandene Problemstellungen oder die Ziele, die ich mir setze – ich habe einen grossen Drang, diese dann auch zu erreichen. Wie jeder Mensch bin auch ich gewissen Schwankungen unterworfen. Wenn ich einen etwas «müderen Tag» habe, konditioniere ich mich mit Musik. Mit Mainstream-Pop funktioniert das innerhalb von Minuten.

Für welche unternehmerischen Werte setzen Sie sich in Ihrem Unternehmen ein?

Glaubwürdigkeit, Leistungsbereitschaft für den Kunden und Bescheidenheit. Diese Werte will ich als Unternehmenskultur durchsetzen und sie deshalb immer wieder vorleben. Einer der für mich prägenden Werte stammt von meinem früheren Vorgesetzten, Dr. Alex Krauer: Walk as you talk!

Insbesondere die Bescheidenheit lassen heute viele Manager missen – es ist besorgniserregend, wie wenig Verantwortung die eigentlichen Verursacher der momentanen Krise übernehmen wollen.

Welche Möglichkeiten sehen Sie, unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitenden zu fördern?

Transparenz und Entscheidungskompetenz sind entscheidend. Lässt man die Mitarbeitenden in einer Blackbox, können sie sich unternehmerisch nicht entwickeln. Dass ich ihnen die notwendigen Informationen zukommen lasse, setzt jedoch voraus, dass sie zuerst mein Vertrauen gewinnen.

Marco Billeter Mehrheitsaktionär und CEO MWH Barcol-Air AG, Stäfa

Mit wem tauschen Sie sich zu unternehmerischen Themen aus?

Ich tausche mich wöchentlich mit einem unternehmerischen Freund aus. Wir haben uns zusammen entwickelt und begleiten uns seit 20 Jahren gegenseitig – ohne Tabus und mit dem wichtigen Faktor Distanz. Weiter kann ich auf meine Frau zählen und auf den Präsidenten des Verwaltungsrats. Last, but not least mit meinem Geschäftspartner sind es die täglichen Entscheidungen, zu denen wir uns austauschen und abstimmen.

Spielen Netzwerke aus Hochschulen, Militär oder Service-Clubs heute noch eine Rolle?

Das ist abhängig vom Typ. Es gibt meines Erachtens grosse Netzwerker wie auch Einzelgänger – beide können erfolgreich sein. Durch die geografischen Wechsel und die Branchenübertritte verfüge ich (noch) nicht über ein spezifisches Netzwerk. Die Alumni der Hochschule St. Gallen wirken aber sehr stark zusammen. Auf HSG-Absolventen stosse ich fast täglich.

Engagieren Sie sich als Unternehmer in sozialen Projekten?

Unternehmertum hat sehr viel mit sozialer Verantwortung zu tun, dementsprechend engagiere ich mich im und ausserhalb des Geschäfts. Ursprünglich aus den Projekten des Rotary Clubs meiner Frau entstanden engagieren wir uns für ein Haus für Frauen in Not. Im Moment begleiten wir ein dreijähriges afrikanisches Mädchen und einen elfjährigen lateinamerikanischen Buben, mit denen wir viel gemeinsame Zeit über das Wochenende verbringen. Wir ermöglichen diesen Kindern, eine etwas andere Welt kennen zu lernen. Diese Aufgabe, zu der auch Fundraising gehört, empfinden wir als enormen Gewinn.

Das Interview führte Pascale Lehmann.

Über die Nachhaltigkeit von Familienunternehmen

IM VERGANGENEN JAHR SIND IM ZUSAMMENHANG MIT DER WELTWEITEN FINANZ- UND WIRTSCHAFTSKRISE ausgiebige Diskussionen über Firmenkulturen und zum Teil damit verbundenen Boni geführt worden. Wenig oder gar nicht konfrontiert mit solchen Themen sind Familienunternehmen. Was steckt dahinter, und warum sind Familienunternehmen krisenresistenter als andere Unternehmensformen? Ein Erklärungsversuch – aus der Sicht eines Familienunternehmers in der 4. Generation.

«Ein Unternehmer hat sein Geld und sein Vermögen in der eigenen Firma» und «Eigentum verpflichtet». Dies sind Aussagen, welche immer wieder mit der Erklärung, warum Familienunternehmen krisenresistenter sind, in Verbindung gebracht werden. Was aber steckt genau hinter diesen Aussagen, was ist der kulturelle Unterschied zwischen einem Familienunternehmen und einer börsenkotierten Firma? Eine Firmenkultur wird primär durch dessen Führung geprägt. Und die Führung eines Unternehmens hat die strategischen Vorgaben des Verwaltungsrates bzw. der Eigentümer zu erfüllen. Es sind also die Eigentümer einer Firma, welche letztendlich die Kultur vorgeben können und müssen.

Kurzfristiges Denken – der Manager

Bei einer börsenkotierten Firma sind die Eigentümer mehrere oder gar sehr viele grössere und kleinere Aktionäre, welche zum Teil keinen kulturellen Bezug zum Unternehmen haben. Sie betrachten ihr Engagement als finanzielles Investment. Die Firmenführung, d. h. das Management, hat letztendlich die Aufgabe, die Investition der Aktionäre rentabel zu machen. Die Leistung des Managers wird in diesem Falle am Börsenkurs der Firma gemessen. Er muss für die Quartalszahlen geradestehen. Welcher Finanzanalyst gibt einer Firma oder einem Manager gute Noten, wenn er in schwierigen Zeiten und bei unbefriedigendem Resultat keine Mitarbeiter entlässt, um das Know-how möglichst in der Firma zu behalten? Das Argument, beim nächsten Aufschwung in vielleicht fünf Jahren mit einem erfahrenen Team wieder möglichst voll starten zu können, entspricht nur selten dem Investmentziel der Aktionäre. Ein guter Manager muss also zwangsläufig ein ausgeprägtes Ego haben, fokussiert sein auf ein kurzfristiges Denken für möglichst gute Quartalszahlen und raschen Erfolg. Und versagt der Manager, d. h. stimmen die Resultate nicht, dann kann er einfach ausgetauscht werden, gleich einem Fussball- oder Eishockeytrainer. Auch

wenn oft die Bedeutung des langfristigen Erfolgs betont wird, liegt die faktische Verpflichtung in den kurzfristigen Resultaten, und nicht in der Nachhaltigkeit. Es versteht sich von selbst, dass eine solche eher kurzfristige Unternehmensstrategie weniger krisenresistent sein kann.

Mittelfristiges- und langfristiges Denken – der Unternehmer

Im Unterschied dazu steht der Leiter eines Unternehmens, der auch gleich selbst dessen Mehrheitsaktionär oder sogar Eigentümer ist: der Unternehmer. Im Fall des Misserfolgs verliert er nicht nur seine Stelle, sondern im Extremfall auch sein ganzes Vermögen. Der Unternehmer ist deshalb eher ein bescheidener Mensch, welcher die Entwicklung der Firma über seine eigenen Interessen stellt und den Erfolg in einem grösseren Zeitraum betrachtet.

Was bedeutet «grösserer Zeitraum»? Dies kann zum Beispiel mittelfristiges Denken sein. So gibt es den (Jung-)Unternehmer, welcher seine eigene Firma gründet mit dem Ziel, diese mittelfristig gewinnbringend wieder zu verkaufen. Eine Form von Unternehmertum, welche in der angelsächsischen Kultur weitverbreitet ist. Der Unternehmer trägt dabei das volle Risiko, sein Investment beim Misserfolg zu verlieren, hat aber die Chance, beim Erfolg viel zu gewinnen.

Beim Familienunternehmer ist schliesslich das langfristige Denken und somit die nachhaltige Entwicklung seiner Firma in Reinkultur vorhanden. Das Denken geht in dieser Firmenkultur über das eigene Wirken des Unternehmers hinaus, mit dem Ziel, das Unternehmen der nächsten Generation weitergeben zu können. Diese Form von Unternehmertum hat eine Reihe von Chancen und Herausforderungen zugleich. Die fünf bedeutendsten seien im Folgenden kurz erläutert:

Die Emch Aufzüge AG produziert, modernisiert und wartet Personen- und Lastenaufzüge aller Art. Tätigkeitsgebiet ist die ganze Schweiz und das angrenzende Ausland. Spezialisiert ist Emch auf massgeschneiderte Lösungen nach individuellen Ansprüchen ihrer Kunden, sei es in technischer oder ästhetischer Hinsicht. Massenfertigung ist für die Firma ein Fremdwort, jeder Aufzug wird als «Einzelstück» in der eigenen Fabrikation in Bern-Bethlehem hergestellt. Das Berner Familienunternehmen, welches dieses Jahr sein 130-jähriges Bestehen feiern kann und heute von der vierten Generation geführt wird, gilt in der Aufzugsbranche als führend in der Herstellung von ästhetisch anspruchsvollen Aufzugsanlagen. Bereits in den 80er Jahren leistete Emch im Glasliftbau mit der Erstellung der Anlagen im Amthaus Bern Pionierarbeit.

www.emch.com



Bernhard Emch Inhaber und CEO
Emch Aufzüge AG, Bern-Bethlehem

Chancen und Herausforderungen eines Familienunternehmens

Ein Familienunternehmen verfügt über eine langjährige Führung, die Stabilität und Konstanz in die Firmenkultur bringt. Dies motiviert auch viele Mitarbeitende, der Firma über eine längere Zeit treu zu bleiben. Eine nicht zu vernachlässigende Komponente, wenn es um die Know-how-Sicherung geht. Familienunternehmen sind deshalb auch häufig in Geschäftsbereichen zu finden, wo die Erfahrung ein Erfolgsfaktor ist. Dabei muss der Unternehmer darauf achten, dass die Mitarbeitenden über die Zeit nicht träge werden, denn von der einen bis zur nächsten Generation können gut einmal 30 Jahre vergehen.

Eine neue Generation muss schliesslich frischen Wind in die Firma bringen. Das Erhalten der spezifischen Unternehmenskultur darf dabei aber nicht vernachlässigt werden. Damit diese



Mehr als ein Lift.

Herausforderung auch optimal gemeistert werden kann, ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der alten und jungen Generation während einer Übergangszeit sehr wertvoll. Dabei überlässt die abtretende Generation in einem klar definierten Zeitrahmen die Führung sukzessive der neuen Generation, damit der frische Wind auch einfließen kann. Die abtretende Generation steht aber der Nachfolge weiterhin beratend zur Seite, damit die kulturellen Wurzeln und das soziale Gewissen der Firma nicht vergessen gehen und sanft übergeben werden können.

Wenn die nächste Generation aus der Familie stammt, heisst dies nicht zwangsläufig, dass sie die Firmenkultur bereits von Kind auf kennen gelernt hat. Es liegt in der Verantwortung der aktiven Generation, die möglichen Nachfolger durch eine unternehmerische Erziehung auf ein Unternehmerleben vorzubereiten. Die junge Generation sollte aber nicht bereits während der ganzen Jugend mit der möglichen Nachfolge konfrontiert werden. Die Entscheidung, die Nachfolge antreten zu wollen, muss aus freien Stücken erfolgen. Nur so sind die notwendige Motivation und die Energie gewährleistet, welche es braucht, um diese Verantwortung vollumfänglich übernehmen zu können. Eine «unternehmerische Erziehung» bedeutet: Die Kinder müssen lernen, dass alles, was man haben will, seinen Preis hat. Es gibt nichts umsonst, sondern alles muss zuerst (hart) erarbeitet werden. Nachhaltiger Umgang mit den (finanziellen) Ressourcen, welche zur Verfügung stehen, muss gelernt sein.

Die neue Generation muss durch eine gute und aktuelle Ausbildung sicherstellen, das Unternehmen für die neusten Technologien, veränderte Kundenbedürfnisse und ein gewandeltes Marktumfeld bereit zu machen. Langjährige und wertvolle Mitarbeitende dürfen dabei aber nicht den Anschluss verlieren.

Die finanzielle Unabhängigkeit ermöglicht kurze Entscheidungswege und somit eine grosse Flexibilität in der strategischen Weiterentwicklung der Firma. Da die finanziellen Mittel aber meistens beschränkt sind, ist das Wachstum in einer bestimmten Zeit nicht unbeschränkt möglich. Zudem ist zu bedenken, dass eine Nachfolgeregelung auch finanziert werden muss. Es ist deshalb unabdingbar, dass die aktive Generation mit den finanziellen Mitteln sparsam umgeht, welche die Firma über die Jahre erarbeitet hat. Nur wenn genügend Mittel bei der Nachfolgeregelung zur Verfügung stehen, kann diese ohne grössere Schwierigkeiten durchgeführt werden. Je mehr Nachkommen ein Unternehmer hat, desto wichtiger wird für die Nachfolgeregelung die Erarbeitung eines ausreichend hohen Privatvermögens.

Fazit:

Die Führung eines Familienunternehmens hat viel mit der Pflege von Firmenkultur und sozialem Gewissen zu tun. Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und dem gesamten sozialen und wirtschaftlichen Firmenumfeld zu übernehmen, ist die Verpflichtung, welche dazu gehört. Eine solche Verpflichtung kann nur über eine längere Zeitspanne und mit gleichbleibenden Werten seriös wahrgenommen werden. Das heisst auch: verzichten auf kurzfristige Resultate und Erfolge. Somit steht die Aussage «Eigentum verpflichtet» als Synonym für die nachhaltige Entwicklung eines Familienunternehmens.

Wenn
Kommunikation
mehr als
Lärm
verbreiten soll



Corporate Identity
Branding
Communications
Design
Publishing



PRO4S

PRO4S ist Umsetzungspartner der Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum». PRO4S spezialisiert sich seit über 10 Jahren auf die Frage, wie Unternehmer ihre Führungskräfte und ihre Belegschaft für mehr unternehmerisches Denken und Handeln gewinnen können. Seit zwei Jahren setzen wir das dafür speziell entwickelte Unternehmerspiel PRO4S MEMO ein.

www.pro4s.com

27

Prisca Koller und **Dr. Walter Urs Koller** Entwickler von PRO4S MEMO, geschäftsführende Partner und Mitinhaber von PRO4S und Partner GmbH

PRO4S[®] MEMO
Menschen für Unternehmen Mobilisieren

Das Unternehmerspiel

UNTERNEHMERTUM IM ZEITRAFFER SPIELERISCH ERLEBEN. Unternehmertum ist nicht nur Sache des Unternehmers. Als Unternehmer wünschen Sie sich mehr Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge – am liebsten vom Lehrling bis zum CEO. Wie das gelingt.

Es liegt in der Natur guter Unternehmer, dass sie Unternehmertum leben. Kann ein Unternehmer nicht noch viel mehr erreichen, wenn es gelingt, Unternehmertum auf weitere Schultern zu verteilen? Wie viel Energie, Motivation, Engagement und Dynamik entsteht, wenn alle das gemeinsame Ziel als attraktiv und erreichbar sehen? Wie rasch können nötige Veränderungen umgesetzt werden, wenn viele Führungskräfte und Mitarbeitende grundlegende, unternehmerische Zusammenhänge verstehen, aktiv mitdenken und selbständig handeln? Wie viel mehr Kundennutzen entsteht, wenn Spezialisten und Kader eine klare Vorstellung und Sprache der betrieblichen Abläufe haben?

Abstrakt, kompliziert und unpersönlich

Seit über zehn Jahren beschäftigen wir uns gemeinsam mit Unternehmern aus unterschiedlichsten Industrien und Firmengrößen mit der Fragestellung, wie Menschen für das Unternehmen mobilisiert werden können. Die wichtigsten Herausforderungen, die es auf diesem Weg zu meistern gilt, lassen sich wie folgt zusammenfassen: Unternehmerische Visionen und Strategien bleiben auf Managementstufe und auf Papier stecken. Sie schaffen es nicht in die Köpfe und Herzen der Belegschaft. Abläufe in hohem Detaillierungsgrad verstauben in QS-Handbüchern. Es fehlt an gelebter Zusammenarbeit und wertschätzendem Dialog auf Platz. Explodierende Komplexität und Informationsflut statt weniger, von allen verstandener zentraler Bilder. Ein Mitarbeiter fasst die Anstrengungen seines Unternehmens kürzlich zusammen: «Zu abstrakt, zu kompliziert und zu unpersönlich!»

Konkret, einfach und emotional

Den finanziellen Druck des Unternehmers erleben, wenn es heisst, jeden Monat die Löhne auszubezahlen, auch wenn es noch Monate dauert, bis Kunden Rechnungen begleichen. Zittern und Bangen, ob der Arbeitsvorrat ausreicht und wir sämtliche Arbeitsplätze halten können. Markteinführungen, die sich verzögern und verteuern. Enttäuschungen verkraften, wenn unzufriedene Kunden Bestellungen stornieren. Begeisterung über Deals, die wir gewinnen, weil Verkauf und Innovation harmonisieren. Ein motiviertes Team erleben, weil alle Sinn und Nutzen sehen. Die Erleichterung spüren, wenn Mitarbeitende aller Stufen die grundlegenden unternehmerischen Zusammenhänge verstanden haben und besser Prioritäten setzen oder sich für Geld und Ressourcen verantwortlich fühlen. Das alles lässt sich im von PRO4S entwickelten Unternehmerspiel PRO4S MEMO innert weniger Stunden konkret, einfach und emotional erleben.

Mit diesem praxiserprobten Ansatz können Führungskräfte und Mitarbeitende für mehr Unternehmertum gewonnen werden: Zusammenhänge im Unternehmen in einem Spiel erleben. Unternehmerische Herausforderungen im Zeitraffer meistern. Attraktive Zukunftsbilder vom Unternehmer auf die Belegschaft übertragen.

Franz-Josef Gritsch, ein Wachauer Hoffnungsträger

DER EBENSO ENERGIEGELADENE, INNOVATIVE WIE FELSENFEST QUALITÄTSORIENTIERTE ÖSTERREICHISCHE WINZER FRANZ-JOSEF GRITSCH aus Spitz in der Wachau trägt nicht nur einen grossen (Vor-)Namen, er umgibt sich auch gerne mit solchen – das allerdings nur im allerbesten Sinn des Wortes. Also ein Unternehmer mit Mass, Ziel und Rückgrat!

Skifahren ist eine seiner grossen Leidenschaften – das Kitzbühel-Wochenende hat Franz-Josef Gritsch aber ebenso in den heimatlichen vier Wänden verbracht wie den Nachtslalom in Schladming. Dabei wären beide Events nur wenige Fahrstunden entfernt gewesen. Noch dazu ist seine Verlobte, eine ebenso bezaubernde wie tüchtige und g´standene Tirolerin, mit den Bretteln sozusagen gross geworden. Aber das mitunter aalglatte Parkett der Promis – und derer, die sich dafür halten – überlässt der zielstrebige Feschak aus Spitz gerne anderen. Für ihn zählen nur die wirklich grossen Namen.

Wachau

Wachau etwa – das gut 30 Kilometer lange Weltkulturerbe-Tal im Herzen Niederösterreichs, in dem Weissweine von Weltformat gedeihen. Mit seinen unverwechselbaren Natursteinterrassen, den tausenden Marillenbäumen, den jeden Meteorologen herausfordernden Mikroklimaten, den prachtvollen Schlössern und wehrhaften Burgen, der ganz speziellen Flora und Fauna sowie einer Top-Gastronomiedichte, wie man sie wohl nur in den grossen Metropolen dieser Erde findet.

Oder Spitz

der Heimatort von Franz-Josef Gritsch. Weiland gefürchteter Kuenringer-Sitz, heute die vinophile Perle der Wachau. Mit weltweit hochgeschätzten Lagen wie Singerriedel, Steinporz, Axpoint, Setzberg oder 1000-Eimerberg – der eigentlich Burgberg heisst, obwohl die heutige Burgruine Hinterhaus am Nachbarberg thront und der 1000-Eimerberg den Rittern seinerzeit lediglich als optimaler Ausblick für ihre Raubzüge gedient hat. Einerlei, seine Weine aus diesen Lagen zählen zu den besten, die die Wachau zu bieten hat – und das zu nach wie vor fairen Preisen! Übrigens auch am «Hausberg» von FX Pichler oder Emmerich Knoll, dem Loibenberg in Dürnstein, wächst Gritsch-Wein.

Oder Mauritiushof

Elternhaus und Weingut von Franz-Josef Gritsch zugleich. Seit 1799 im Besitz der Familie! Der im 13. Jahrhundert erbaute Lesehof der Mönche aus Niederaltaich in Bayern hat seinen Ursprung in der benachbarten Pfarrkirche, die dem Heiligen Mauritius geweiht ist. Das bauliche Kleinod mit seinen alten Gewölben, den einzigartigen Arkaden, dem historischen Gewölbekeller sowie grossem, ruhigem Garten liegt nicht nur einen Steinwurf von den berühmten Spitzer Rieden entfernt, seit Kurzem laden auch Ferienwohnungen zum Übernachten oder Urlauben ein.

Oder Kalmuck

jenem braun-beige-karierten Wachauer Trachtenjanker, dem Franz-Josef Gritsch dank seinem gleichnamigen Wein wieder zu neuen Ehren verholfen hat. Nicht Wein, Weinserie muss es mittlerweile heissen! Denn was mit dem Grüner-Veltliner-Klassiker Kalmuck vor gut fünf Jahren begonnen hat, ist heute um einen schmeichelnden Kalmuck Pink (Rosé-Wein), einen kräftigen Kalmuck Red (Rotwein in Kooperation mit dem burgenländischen Top-Weingut Josef Leberl) sowie die feinwürzige Kalmücke – ein Leichtwein, der Jahr für Jahr Appetit auf den neuen Jahrgang macht – reicher.

Als der Junior vor gut einem Jahr das Weingut übernommen hat, ist kaum ein Stein auf dem anderem geblieben: Der ehrwürdige Keller wurde nicht nur um einen adäquaten Präsentationsraum bereichert, die ausgedienten Holzfässer wurden durch neue sowie durch temperaturgesteuerte Stahltanks ersetzt. Ein Weinarchiv wurde angelegt, das schon erwähnte Joint Venture mit dem befreundeten Grossehöfleiner Rotweingut Leberl umgesetzt, Innenhof und Garten des Mauritiushofes renoviert sowie modernisiert, und, und, und ... Die Eltern Franz und Leopoldine sind nach wie vor im Betrieb tätig, unverzichtbar und die

Franz-Josef Gritsch kann man als DEN jungen Wilden der Wachau bezeichnen. In Wahrheit ist er aber weit mehr als das. Zugegeben – er ist ein Querkopf, ein Unangepasster und somit ein Feindbild der Wachauer Troika. Zugegeben – er ist ein Querkopf, ein Unangepasster, aber er ist ein Vordenker, ein Vormacher, ein Anpacker, ein Cross-Over-Planer. Er ist einer, der es gewohnt ist, über den Tellerrand hinauszusehen.

Der Mauritiusshof ist eines der ältesten Weingüter Österreichs – errichtet im 13. Jahrhundert, in Besitz der Familie Gritsch seit 1799. In Eigenanbau befinden sich 8,5 Hektar Rebfläche, von etwa 2 Hektar werden qualitativ hochwertigste Trauben von Winzern des Vertrauens zugekauft. Im Mauritiusshof werden – bis auf den Kalmuck Pink – ausschließlich trockene Weissweine gekeltert. Die Riege der Lagen liest sich wie das Rieden-Who's who der Wachau: 1000-Eimerberg, Singerriedel, Loibenberg, Setzberg, Steinporz, Axpoint oder Atzberg.

Die Philosophie des Hauses ist klar: An oberster Stelle steht die Qualität der Weine – und damit die Lagen, das Terroir sowie die Arbeit im Weingarten. Denn wenn das Potenzial des Traubenmaterials nicht stimmt, ist im Keller nichts mehr zu retten! Sortentypizität, Lagencharakter und Frucht zeichnen die Weine von Franz-Josef Gritsch aus – aber auch das Preis-Leistungs-Verhältnis.

www.mauritiusshof.at

29



bescheidenen Seelen des Hauses. «Das Familienleben war, ist und wird immer untrennbar mit der Arbeit in den Weinbergen, im Keller und am Mauritiusshof verbunden sein!», ist Franz-Josef Gritsch überzeugt.

Wer den Spitzer Top-Winzer kennt, der weiss, dass er in jeder Hinsicht ein Turbo ist. Ein Mann, der weiss, wo's langgeht. Ja, er gilt – vor allem unter durchaus verdienten Winzergesteinen der Wachau – als nicht angepasst. Manche bezeichnen ihn sogar als Rebell. Denn er scheut keinen Konflikt, wenn es um die Verteidigung der Qualität, der Identität, der Authentizität, der Erhaltung der Wachau als Weltkulturerbe oder der Innovation geht. Franz-Josef Gritsch ist zurzeit eine der Triebfedern der Wachau. Seine Kalmuck-Idee war das Innovativste, das das Donautal zwischen Melk und Krems in den letzten 30 Jahren erfahren hat. Weinkenner bezeichnen ihn als exzellenten Winemaker, einen Traditionalisten mit bestechenden Perspektiven!

Damit aber nicht genug: Franz-Josef Gritsch möchte den in Österreich nicht wegzudenken Ab-Hof-Verkauf am Mauritiusshof durch neue, strassenseitig gelegene Präsentationsräume intensivieren. Hand in Hand wird die Fassade des alten Hauses restauriert. Ein Kellerzubau nach modernsten und schonendsten Methoden für Umwelt, Traubenverarbeitung und Weinbereitung steht ebenso auf dem Programm wie das «Projekt Atzberg». Der Atzberg ist eine exzellente Weinlage, die seit dem Zweiten Weltkrieg allerdings nicht mehr bewirtschaftet worden ist. Sie ist zirka fünf Hektar gross und eine der steilsten Lagen der Wachau. Dass dies eine Herausforderung für Franz-Josef Gritsch darstellt, liegt auf der Hand. Und er prophezeit: «Von den Atzbergweinen wird man in drei Jahren in solch hohen Tönen schwärmen wie von Singerriedel oder 1000-Eimerberg...!»

Abschliessend zurück zu den grossen Namen: Last, but not least wäre da Maria Theresia zu erwähnen – nicht wegen ihres imperial-monarchistischen Vornamens, die Tirolerin ist nämlich nicht nur das Herzblatt von Franz-Josef, sondern auch eine ganz wichtige Stütze des Weingutes. Sie kann anpacken, war beim Erlernen des Themenkomplexes Wein unglaublich schnell, sie ist bescheiden und zurückhaltend – und sie ist bildhübsch!

Franz-Josef und Maria Theresia, wenn das nicht nach einem österreichischen Märchen klingt...?



Franz-Josef Gritsch und Maria Theresia
Weingut Gritsch Mauritiusshof, Spitz, Österreich

Durchschnitt genügt nicht

ANDREAS RUCH IST ÜBERZEUGTER VERFECHTER DER SCHWEIZER BERUFS-AUSBILDUNG. Die Lehrlinge in seinem Betrieb machen fast einen Viertel der Belegschaft aus. Er bedauert, dass die Medienberichterstattung zum Unternehmertum oft Negativbeispiele aufzeigt und nicht auf die vielen guten Beispiele in der Schweiz setzt.

30

Wirtschaftsmagazin: Herr Ruch, wie kamen Sie zu «Ihrem» Unternehmen, und was hat Sie motiviert, unternehmerisch tätig zu sein?

Andreas Ruch: 1998 hatte ich die Gelegenheit, im Rahmen einer Nachfolgeregelung ein 90-jähriges Unternehmen mit 25 Mitarbeitenden zu übernehmen. Ich wollte als Unternehmer nachhaltig etwas bewegen, eine Firma als Patron prägen und entwickeln – meine Spuren hinterlassen. Wichtig war mir auch, die unternehmerischen Risiken und Chancen in die eigenen Hände nehmen zu können.

Welches Rüstzeug sollte ein Unternehmer – fachlich und menschlich – mitbringen?

Fachlich sind es sehr gute Kenntnisse der Prozesse sowie des Markts. Nebst dem technischen Können sollte ein Unternehmer auch über vertieftes betriebswirtschaftliches Wissen verfügen. Von der Persönlichkeit her sind eine hohe Belastbarkeit und eine grosse Leistungsbereitschaft gefordert. Eine hohe Sozialkompetenz rundet das Anforderungsprofil ab.

Wie entstehen unternehmerisches Denken und Handeln aus Ihrer Sicht? Werden die nötigen Eigenschaften vererbt, entstehen sie durch die Erziehung oder durch den Eigenwillen?

Im Vordergrund steht meines Erachtens der Eigenwille. Das Unternehmerische muss aus tiefer Überzeugung und dem Willen nach einer prägenden, gestaltenden Tätigkeit entstehen. Der Reiz, als Unternehmer tätig zu sein, muss also aus innerem Antrieb kommen. Eine Veranlagung zum Alpha-Menschen muss angeboren sein. Die Erziehung vermittelt wichtige Grundwerte, die jedoch nicht zwingend unternehmerisch umgesetzt werden müssen.

An welchen unternehmerischen Vorbildern orientieren Sie sich?

Ich habe nicht direkt Vorbilder. Mich fasziniert und motiviert aber enorm, wenn es einem Unternehmer gelingt, seine Firma vom regionalen Kleinbetrieb zum nationalen oder gar internationalen Konzern weiterzuentwickeln. Solche Beispiele gibt es in der Schweiz ja einige!

Welche Rolle spielt die Familie des Unternehmers? Und wie kann der Unternehmer trotz zeitlicher und mentaler Belastung auf die Bedürfnisse des Familienumfelds eingehen?

Als Ehemann und Familienvater wird man zu Hause regelmässig wieder auf den Boden zurückgeholt, was einem die notwendige Bodenhaftung verschafft. Trotz grosser Belastung hat der Unternehmer auch die Freiheit, vermehrt Ferien oder Freizeit mit der Familie zu planen und zu geniessen. Ein Vorteil ist, wenn die Ehefrau wie in meinem Fall im selben Betrieb arbeitet. Probleme können so vielfach vorbesprochen und diskutiert werden. Zudem kann Erfolg gemeinsam gefeiert werden.

Wie beurteilen Sie die Rahmenbedingungen in der Schweiz für Sie als Unternehmer? Was sollte verbessert werden?

Grundsätzlich sind die Rahmenbedingungen für Unternehmer in der Schweiz nicht so schlecht. Wir müssen uns jedoch dafür einsetzen, dass die administrativen Auflagen und Vorschriften nicht noch weiter zunehmen und der Aufwand ohne Zusatznutzen steigt. Verbesserungspotenzial sehe ich bei der Steuerbelastung für den Unternehmer, die reduziert werden sollte.

Wie motivieren Sie sich, was motiviert Sie als Unternehmer?

Chancen zu sehen und Kompetenzen aufbauen zu können; als Querdenker neue Projekte anzureissen und Projekte erfolgreich abschliessen zu können. Freude macht mir auch, wenn ich Motivation verbreiten und mit einem zuverlässigen Team gute Leistungen erbringen kann.

Zur Person

Andreas Ruch-Widmer ist eidg. dipl. Metallbaumeister und dipl. Metallbautechniker TS sowie EurEta-registrierter Ingenieur. Im Bereich Unternehmensführung hat er sich am Schweizerischen Institut für Unternehmensschulung im Gewerbe SIU und an der Universität St. Gallen weitergebildet. 1996 gründete er die RUCH Stahlglas AG und hat 1999 im Rahmen einer Nachfolgeregelung die RUCH Griesemer AG in Altdorf übernommen, die er als Verwaltungsratspräsident und Geschäftsleiter führt.

www.ruchgriesemer.ch



31

RUCH Griesemer



Andreas Ruch Verwaltungsratspräsident und Geschäftsleiter
RUCH Griesemer AG, Altdorf

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, unternehmerisch zu denken? Welche Voraussetzungen müssen Sie als Arbeitgeber dazu schaffen?

Mit unserer Verpflichtung zu Business Excellence leben wir die Philosophie, uns ständig zu verbessern. Unser TQM-System (Total Quality Management) stellt allen Mitarbeitern die notwendigen Hilfsmittel zu Verfügung, damit jeder seine Aufgaben systematisch erledigen kann. Die erzielten Resultate werden visualisiert und regelmässig kommuniziert.

Für welche unternehmerischen Werte setzen Sie sich in Ihrem Unternehmen ein? Wie werden die Werte umgesetzt?

Unser Credo ist: Durchschnitt genügt nicht! Dieser Grundsatz muss mit entsprechender Vorbildfunktion immer wieder vorgelebt werden.

Mit wem tauschen Sie sich zu unternehmerischen Themen aus?

Ich nutze unsere externen Verwaltungsratsmitglieder als Sparringpartner. Zudem pflege ich einen regen Austausch mit Unternehmerkollegen, den Mitgliedern des Gewerbe- und Industrieverbands sowie Berufs- und Fachverbänden.

Wie wichtig sind (Unternehmer-)Netzwerke? Welche Netzwerke nutzen Sie?

Es ist wichtig, dass man Erfahrungen austauschen kann. Oft stellt man fest, dass andere Unternehmer ähnliche Sorgen haben wie man selbst. Als Netzwerke nutze ich unsere Berufs- und Branchenverbände, Gewerbe und Wirtschaft des Kantons Uri, die Handelskammer Zentralschweiz und den Swiss Venture Club.

Wie setzen Sie sich persönlich für das Unternehmertum ein?

Ich engagiere mich als Geschäftsleitungsmitglied des Gewerbeverbands Uri, bin im Führungsgremium des Wirtschaftsverbands Uri aktiv tätig und bringe meine Erfahrung bei verschiedenen Unternehmen und Organisationen als Verwaltungsratsmitglied ein.

Wie könnte das Unternehmertum mit dem Ziel eines positiven Images stärker in der Gesellschaft verankert werden?

Eine umfassende, positive Medienberichterstattung kann das Bild des Unternehmers als Arbeitsplatzschaffer und Risikoträger ins rechte Licht rücken. Es scheint jedoch leider, dass Berichte über «abzockende Manager» für die Medien interessanter sind.

Weiter sollten Anreize für Jugendliche oder junge Erwachsene geschaffen werden. Beispielsweise in Form begleiteter Projekte, bei denen sie bereits früh unternehmerische Luft schnuppern und Erfolg wie auch Misserfolg erleben können.

Welche Aufgabe kommt den Ausbildungsstätten dabei zu? Wie können Sie als Unternehmer dazu beitragen?

Ich bin überzeugt, dass unser duales Bildungssystem mit der Berufsausbildung wichtig ist. Das zeigt sich auch regelmässig durch die Erfolge an den Berufsolympiaden. In unserem Unternehmen legen wir grossen Wert auf die Aus- und Weiterbildung. Von unseren 50 Mitarbeitenden sind 12 Lehrlinge! Zudem unterstützen und motivieren wir unsere jungen Berufsleute bei Weiterbildungskursen wie beispielsweise höheren Fachprüfungen.

Das Interview führte Pascale Lehmann.

ALS CEO DES BERGSPORTAUSRÜSTERS MAMMUT ist Rolf G. Schmid nicht der klassische Unternehmer. Er führt das Unternehmen jedoch wie sein eigenes. Mit einem Langfrighthorizont, Herzblut und der Überzeugung, dass er als Vorgesetzter die Unternehmenswerte vorleben muss.

«Ich sehe meine Tätigkeit als Lebensaufgabe»

Wirtschaftsmagazin: Herr Schmid, Mammut ist in die Conzeta Gruppe eingebettet. Haben Sie in dieser Konstellation als CEO überhaupt unternehmerische Freiheiten?

Rolf G. Schmid: Wir genießen bei Mammut einen hohen Freiheitsgrad. Ich werde vom Verwaltungsrat geführt, an den wir im Rahmen des Quartalsreporting rapportieren. Fürs folgende Jahr legen wir jeweils die Ziele und Strategie fest, die es umzusetzen gilt. Das ist alles. Wenn wir nun stark von den festgelegten Zielsetzungen abweichen, würde einerseits das Reporting intensiviert und andererseits würde auch die Frequenz der Gespräche mit dem Verwaltungsrat intensiviert. «Unsere Hausbank» ist die Conzeta Gruppe, die die Philosophie vertritt, dass grundsätzlich nichts fremdfinanziert wird. Wie die anderen Banken prüft auch unsere Muttergesellschaft eingehend die Finanzierungsanfragen resp. unsere Investitionsvorhaben. Wir müssen uns dementsprechend gut verkaufen können.

Sie sind seit 2000 CEO der Mammut-Gruppe. Wie stark prägen Sie das Unternehmen und den Erfolg?

Wir sind zurzeit 370 Mitarbeitende, ich trage also einen 370igsten Teil dazu bei. Die Art und die Qualität der Mitarbeitenden kann ich grundsätzlich steuern, indem wir die richtigen Mitarbeitenden einstellen, die Rekrutierung geschieht aber nur für einen kleinen Teil der Belegschaft durch mich persönlich. Somit mache ich auch in diesem Bereich nur einen Teil des Erfolgs aus. Direkten Einfluss nehmen kann ich mit der Setzung von Prioritäten, durchs Hinterfragen von Vorhaben und deren Bewilligung und mit meinem Kommunikationsstil.

Sehen Sie sich eher als Manager oder als Unternehmer? Was zeichnet aus Ihrer Sicht den Manager, was den Unternehmer aus?

Ich fühle mich klar als Unternehmer, obwohl ich am Unternehmen finanziell nicht beteiligt bin. Intern sehen mich einige Mitarbeitende als Patron, was ich als Kompliment auffasse.

Meine Identifikation mit dem Unternehmen ist sehr stark, ich wende viel Zeit für meine Aufgabe auf. Als Manager im negativen Sinn bezeichne ich diejenigen, denen es nicht wichtig ist, für welches Unternehmen sie tätig sind. Sie lösen ein Problem innerhalb eines Drei- oder Vierjahreshorizonts, ohne Herzblut. Ein Unternehmer oder auch ein Manager im positiven Sinn ist derjenige, der etwas langfristig und nachhaltig aufbauen will. Dazu muss er sehr lange im gleichen Unternehmen gewirkt haben, um erfolgreich zu sein.

Welches Rüstzeug bringen Sie mit – menschlich, fachlich?

Die Bereitschaft zuzuhören und meiner Umgebung Vertrauen zu schenken. Unsere Mitarbeitenden tragen sehr viel Verantwortung und können selbständig arbeiten. Unsere Product Managers beispielsweise bestimmen, wie das Produkt aussieht – nicht ich. Bei Mammut bieten wir pro Jahr 10 bis 15 Praktikanten die Möglichkeit, ein halbjähriges Praktikum zu absolvieren. Sie schätzen die Chance, bei Mammut etwas verwirklichen zu können, das sie in einem anderen Betrieb (noch) nicht machen könnten. Verantwortung und Vertrauen in die Mitarbeitenden zu haben, egal wie alt oder wie lange sie im Unternehmen sind, erachte ich als das Wichtigste, was ein Vorgesetzter machen muss. Das Rüstzeug hierfür muss man mitbringen, sonst hat man als Vorgesetzter keinen Erfolg.

Haben Sie Ihre Karriere gezielt geplant, und gehörte das Unternehmertum in diese Überlegungen?

Ich habe früh erlebt, was Verbundenheit mit dem Unternehmen heisst. Mein Vater war ab 26 bis zu seiner Pensionierung für die Swissair tätig. Auch ihm hat das Unternehmen nicht gehört, aber die Swissair war Teil seines Lebens. Diese Identifikation hat mich geprägt. Ich wusste früh, dass ich in die Wirtschaftswelt einsteigen, irgendwann eine Vorgesetztenfunktion einnehmen will – hatte aber keine Ahnung wo und bei wem. Ich wüsste gerne, wie eine Laufbahn geplant werden kann (lacht)! In meiner Karriere war nichts geplant, da haben Zufälle, Chancen und etwas Druck mitgespielt.

Rolf G. Schmid hat an der Universität St. Gallen Wirtschaft studiert. 1996 trat er als Leiter des Sportbereichs der Arova Mammut AG in die Conzzeta Gruppe ein. Im Jahr 2000 übernahm er als CEO die Leitung der heutigen Mammut Sports Group AG. Vor seiner Karriere bei dem Sportartikelhersteller war er in leitenden Positionen in der Pharmaindustrie sowie in der Uhren- und Tourismusbranche tätig.

Mammut Sports Group AG

- Tätigkeitsbereich: Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Alpin-, Outdoor- und Snow-Sport-Produkten
- Gründung: 1862 als Seilerei; seit 1982 Tochtergesellschaft der Conzzeta Group
- Anzahl Mitarbeitende: 370

www.mammutsportsgroup.com



33



Rolf G. Schmid CEO Mammut Sports Group Schweiz, Seon

Für welche unternehmerischen Werte setzen Sie sich bei Mammut ein? Wie werden diese umgesetzt und gelebt?

Zu meinem Führungsstil gehört, Werte vorzuleben. Nehmen wir den Geschäftswagen als Beispiel: Einer unserer Unternehmenswerte ist das Umweltbewusstsein. Ich fahre heute ein Auto, das in Bezug auf die Umweltverträglichkeit im Sinne, wie wir sie bei Mammut leben wollen, nicht optimal ist. Wenn ich aber einen neuen Wagen anschaffe, wird das ganz sicher ein «grüneres» Fahrzeug sein.

Weiter setzen wir uns für die Schaffung von Ausbildungsplätzen und die Beschäftigung von Sozialfällen ein. Letzteres ist nicht immer ganz einfach, aber ein Beitrag an die Gesellschaft. Ein letztes Beispiel ist das Sponsoring von jungen Athleten. Unsere Unterstützung macht sie nicht reich – sie können dadurch aber immerhin ihren Sport ausüben und hoffentlich gleichzeitig ihre Ausbildung abschliessen.

Fehlt es in der Schweiz an unternehmerischen Vorbildern oder sind diese zu wenig bekannt? Wenn ja, wieso ist das so?

Ich glaube, dass wir in der Schweiz eine gesunde Struktur haben. Viele Mittelständler, ob klein oder etwas grösser, leben das Unternehmertum vor. Auch ein Bäcker ist ein Unternehmer und damit ein genau so wichtiges Vorbild wie ein Vorzeigeunternehmer. Nicht jeder muss in der Presse sein, um ein Vorbild zu sein. Oft reicht es ja auch, im Quartier ein gutes Vorbild abzugeben.

In welcher Form könnte das Unternehmertum in der Schweiz und insbesondere in den Schulen stärker verankert werden?

Indem wir unsere Erfahrungen teilen. Zum Beispiel mit den Mitarbeitenden. Oder mittels Referaten an Hochschulen, von denen ich einige pro Jahr halte. Die Studierenden sind neugierig und wissenshungrig, hier ergibt sich die Chance, die Lust auf das

Unternehmertum zu wecken. Gute Erfahrungen haben wir auch gemacht, als wir Schüler, die kurz vor der Lehre standen, zu uns eingeladen und ihnen die Jobmöglichkeiten in unserem Betrieb aufgezeigt haben.

Welche Ratschläge würden Sie einem jungen Unternehmer/einem jungen CEO geben? Was bringt ihn weiter?

Ausdauer, Fleiss, ein Ziel zu haben und dieses hartnäckig zu verfolgen. Er muss bereit sein, im Schweisse seines Angesichts zu arbeiten und nicht wie leider heute immer mehr nur den kurzfristigen Erfolg suchen und seinen persönlichen Bonus optimieren. Als Unternehmer muss er zudem verzichten können, beispielsweise auf einen grossen Teil der Freizeit. Ich bemühe mich jedoch, dass ich mindestens dreimal wöchentlich Sport treiben kann. Und schliesslich braucht er ein privates Umfeld, das bereit ist, sein Lebenskonzept mitzutragen und auf vieles zu verzichten.

Welchen Gipfel möchten Sie als Unternehmer noch besteigen?

Nicht einen Gipfel, sondern mehrere! Mammut ist heute ein sehr starker überregionaler Brand: In Zentraleuropa sind wir Nummer 1 oder 2, in Asien stecken wir noch in den Kinderschuhen, in Amerika sind wir ein Nobody. Jeder Kontinent, jedes Land stellt einen Gipfel für sich dar. Ein weiteres Ziel ist das Sichtbarmachen der Marke in den wichtigen Agglomerationen, das wir mit unseren Monobrand Stores verfolgen. Wir wollen nicht nur punktuell mit dem Produkt, sondern als Gesamtmarke wahrgenommen werden. Bergsporterlebnisse müssen vom Konsumenten automatisch mit der Marke Mammut verknüpft werden – das ist mein Mount Everest.

Das Interview führten Manuela Stier und Pascale Lehmann.

Unternehmer tun ...

UNTERNEHMERTUM BEDEUTET FÜR MICH, breitgefächert vieles zu tun, vor allem aber – bereit sein, Risiken einzugehen und Verantwortung zu tragen.

Der nachfolgende Bericht hat keinen direkten Bezug zur eigentlichen Tätigkeit des Autors (Gebäudearchitektur), sondern widerspiegelt seine Ansichten und Erfahrungen zum Thema Unternehmertum.

Als Gründer und Inhaber des Architekturbüros Designfunktion AG hat Loris Landolt (Architekt HTL) sein Wissen zuvor im In- und Ausland bei führenden Architektur- und Planungsunternehmen vertieft und wertvolle Erfahrungen gesammelt. Nach dem Abschluss seines zweiten Studiums (Betriebsökonom HWV) beschloss er 1996 den Schritt in die berufliche Selbständigkeit. Die Gründung der Designfunktion AG erfolgte im darauffolgenden Frühjahr 1997. Rückblickend meint Landolt, habe sich die Aneignung vom betriebswirtschaftlichen Wissen als sehr wichtiges Instrument erwiesen. Und fügt hinzu: «Hätte ich mich bloss auf meine berufsspezifischen Fähigkeiten gestützt, wäre wohl so einiges anders gekommen.» – Es braucht aus seiner Sicht mindestens die wichtigsten kaufmännischen Grundkenntnisse, um nachhaltig erfolgreich geschäften zu können. Und noch etwas mehr: Unternehmertum. Der gemäss Landolt wohl umfassendste Job, der nicht als solches erlernbar ist – sondern gelebt werden muss.

Ansichten und Betrachtungsweise

Das Verhalten eines Unternehmers reflektiert seine Person, die bereit ist, für ihre Ideen Karriere und finanzielle Absicherung aufs Spiel zu setzen und Risiken einzugehen, viel Zeit, Leidenschaft und Kapital für eine Idee zu investieren. Eine andere Sichtweise zum Thema Entrepreneurship ist die Betrachtung des Prozesses vom Entdecken, Evaluieren und Ausnutzen von Möglichkeiten, die sich dann in Form der Unternehmensgründung verwirklichen. Nicht jede Person ist aus meiner Sicht zum Unternehmertum «befähigt». Die Voraussetzung bedingt eine spezifische Charakteristik – gepaart mit unternehmerischem Denken und Handeln.

Charakteristika des Unternehmertums

Unternehmertum wird auch als Verhalten, Ausdruck der Persönlichkeit und als Einstellung gesehen. Dazu die aus Erfahrung sieben wichtigsten Aspekte:

Leistungsmotivation: Als Unternehmer habe ich eine Vision, die mich begeistert. Diese Vision ist die treibende Kraft eines Unternehmens, und der Unternehmer muss bereit sein, Aufgaben anzugehen und den Wunsch zu haben, eigene Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. In meinem Fall war es die Herausforderung des «designfunktionalen» Bauens. Das heisst, die Kunst zu schaffen, dass beide Komponenten – sprich sowohl Design wie auch Funktion – als sinnvolle Verbindung wahrgenommen werden, ohne dabei Kosten und Termine zu vernachlässigen. Eine äusserst schwierige und umfassende Aufgabe, die eine hohe Leistungsmotivation und notwendige Eigenschaft des unternehmerischen Denkens und Handelns voraussetzt.

Eigeninitiative und Unabhängigkeitsstreben: Unternehmertum erfordert Ausdauer und Entschlossenheit, Strategien zu entwickeln, um die eigene Vision zu verwirklichen. Dabei strebe ich als Unternehmer auch nach Selbständigkeit sowie Unabhängigkeit und vertraue meinen eigenen Fähigkeiten.

Realismus und Fähigkeit zur Zusammenarbeit: Als Unternehmer sind mir meine Grenzen bekannt, und ich muss in der Lage sein, mögliche Partner zu identifizieren oder gar aufzubauen. Insbesondere sollte ich auch mein Umfeld genau kennen, um redundante Entwicklungen zu vermeiden.

Kreativität: In meinem Beruf, wie aber auch in vielen anderen, sollte ein Unternehmer ein schöpferisch denkender und entscheidungsfreudiger Mensch sein, der assoziativ in seinen Vorstellungen und lebhaft in seiner Phantasie ist.

Risikobereitschaft: Unternehmerische Aufgaben bieten Chancen, aber auch Risiken. Als Unternehmer gehört es dazu, diese abzuwägen und ein abschätzbares Risiko eingehen zu können. Dazu gehören auch die Bewertung der Kosten, Markt- und Kundenbedürfnisse. Ein Unternehmer trägt die Verantwortung, um seine Idee zum Erfolg zu führen.

DESIGNFUNKTION AG

Die Designfunktion AG mit Sitz in Zürich-Weiningen beschäftigt sich seit 1997 mit der Architektur und der Generalplanung von Neu- und Ausbauten für Geschäftliegenschaften und private Wohnhäuser. Auf der Basis einer klaren Unternehmensphilosophie analysieren wir die Arbeitsprozesse und Lebensabläufe unserer Kunden, setzen uns mit den Ergebnissen auseinander und reflektieren die mit dem Bauvorhaben verbundenen Ziele und erarbeiten daraus – von innen nach aussen und umgekehrt – das Gesamtkonzept. Mit dieser Vorgehensweise stellen wir sicher, dass in einem Projekt weder Design noch Funktion vorherrschen, sondern beide Komponenten als sinnvolle Verbindung wahrgenommen werden und architektonisch wie auch funktional ausgewogene Lösungen entstehen.

www.designfunktion.ch

35



Loris Landolt Inhaber und Geschäftsleiter
Designfunktion AG, Weiningen

Emotionale Stabilität, Durchsetzungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen: Der Unternehmer muss fähig sein, Misserfolge schnell zu verarbeiten und in kritischen Situationen einen klaren Kopf zu behalten. Ebenfalls muss er kooperativ sein und Einfühlungsvermögen haben, um sich z. B. in Teammitglieder, Investoren oder Kunden hineinversetzen zu können und in Zusammenarbeit mit ihnen etwas zu erreichen.

Problemlösungsfähigkeit: Viele Aufgaben des Unternehmertums sind keine Routine-Aufgaben. Ein Unternehmer muss in der Lage sein, in unbekanntem Feld zu operieren und Wege zu finden, um handlungsfähig zu bleiben.

Unternehmerisches Denken und Handeln

Unternehmerisch denken und handeln heisst für mich primär, mit Weitsicht, aber auch Scharfsinn für den Moment Chancen zu sehen, Innovationen durchzusetzen, Ressourcen zu erschliessen und bereit zu sein, Risiken zu tragen sowie Verantwortung zu übernehmen.

Entdecken von Chancen: Ein Unternehmer ist in der Lage, systematische Geschäftsideen zu generieren, zu bewerten und auszuwählen sowie persönliche Chancen wahrzunehmen und umzusetzen.

Durchsetzen von Innovationen: Neue Geschäftsideen müssen entwickelt, in Modelle und Prototypen umgesetzt und schliesslich vermarktet werden (auch Prozesse, Dienstleistungen etc.).

Erschliessung und Nutzung von Ressourcen: Der Unternehmer muss fähig sein, für ihn wichtige Ressourcen zu identifizieren, zu erschliessen und für sich zu nutzen.

Tragen von Risiken: Der Unternehmer ist bereit, die Verantwortung der Risiken für sein unternehmerisches Handeln zu übernehmen.

Fazit:

Ein Unternehmer ist bereit, Risiken zu tragen sowie viel Zeit, Leidenschaft und Kapital für seine Idee(n) zu investieren.

Als Unternehmer habe ich eine Vision, die mich zu Höchstleistungen motiviert und mit meiner Eigeninitiative und dem Bestreben nach Unabhängigkeit kreative Lösungen in Zusammenarbeit mit meinen «Partnern» ermöglicht.

Ein Unternehmer denkt und handelt weit- und umsichtig. Er sieht die Chancen, um Innovationen durchzusetzen, erschliesst die dazu notwendigen Ressourcen und trägt für seine Entscheide und Handlungen die Verantwortung.

Was braucht es, um Millionen von Transaktionen im Griff zu haben?



Eine Idee mehr. Und Zühlke.

Geld weltweit schneller und sicherer bewegen. Zühlke koordiniert für eine Großbank den Anschluss der lokalen Software an deren globale Geschäftseinheiten. In Rekordzeit realisiert das erfahrene Team die Integrationsplattform und sorgt für eine erfolgreiche Inbetriebnahme. Das Resultat: Millionenfache zuverlässige Verarbeitung aller Transaktionen und stark verbesserte Qualität der Software.

Consulting
Development
Integration

Coaching in der Unternehmensnachfolge

WIE BEIM ERFOLGREICHEN FUSSBALLTEAM BRAUCHT ES für die Unternehmensnachfolge einen Coach, der klare Spielregeln festlegt, Fachkompetenzen koordiniert, empathisch kommuniziert, sachlich und neutral die Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten berücksichtigt.

37

Was ist Familien-Coaching?

«Family Coaching» setzt dort ein, wo Familien gewillt sind, Unternehmen und/oder Kapital in der Zukunft gemeinsam zu führen oder zu verwalten. Ein solches Unterfangen muss von langer Hand vorbereitet werden. Zu berücksichtigen sind finanzielle, steuerrechtliche und treuhändlerische Aspekte sowie die fachliche Betreuung bzw. Begleitung der Familie. In Workshops und Gesprächen werden gemeinsame Werte benannt, damit eine wichtige gemeinsame Basis geschaffen wird, von der in der Zukunft alle profitieren. Wertschätzung gegenüber allen Familienmitgliedern und empathische Kommunikation untereinander sind Herausforderungen auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel. Der Coach begleitet die Familie durch diesen Prozess.

Die Nachfolge – ein Veränderungsprozess

Die Nachfolge ist ein komplexer Veränderungsprozess, der sich über Jahre hinzieht. Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen darin, dass Eigenkapital, Führung und Familie untereinander verquickt sind. Es braucht erfahrene Expertinnen, die diesen Prozess begleiten und die richtigen Fragen zu den relevanten Ebenen stellen. Wenn erforderlich, werden weitere Fachleute wie Juristen, Treuhänder, Steuerexperten und Finanzfachleute sowie auch Psychologen beigezogen.

Wichtige Fragen auf der persönlichen Ebene betreffen zum Beispiel Alter, Ziele und Gesundheit des Unternehmers/der Unternehmerin, privates Umfeld und Interessen/Hobbys für den nächsten Lebensabschnitt.

Auf der Familien-Ebene wird geklärt, ob es sich um eine Kern- oder Patchworkfamilie handelt; ob die Kinder Ambitionen, Wünsche, Abneigungen in Richtung Firmenübernahme hegen und wie es um die Kommunikationskultur bestellt ist; in welcher Generation führt die Familie das Unternehmen, existieren Ehe- und Erbvertrag, Testament, Aktienbindungsverträge etc.?

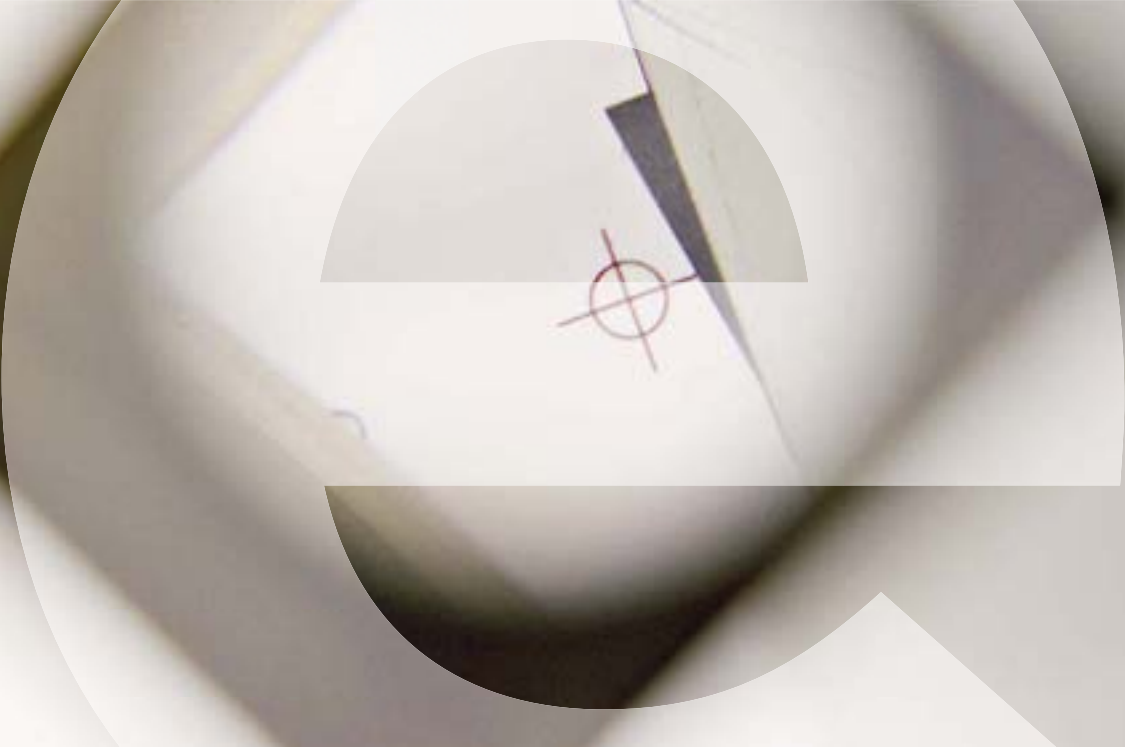
Auf der Unternehmens-Ebene ist zu klären, in welcher Phase sich das Unternehmen (Pionier-/Gründerzeit, Konsolidierung, Umbruch) befindet. Wie sind Führungsstil (hierarchisch, demokratisch) und Führungsstruktur (strategisch: Verwaltungsrat, Beirat, Externe in der obersten Führungsetage, Family/Corporate Governance)?

Auf der Kapital-Ebene sind Fragen über Aktienverteilung, Aktienstruktur, Aktienmehrheit und Anlagestrategie zu beantworten. Es ist zu klären, ob Vermögen ausserhalb der Firma existiert und ob schriftliche Abmachungen für die Zukunft bestehen.

Das Umfeld hat sich verändert

Firmenübernahmen innerhalb der Familienmitglieder von der ersten in die zweite Generation liegen heute bei ca. 45% (vor 20 Jahren bei ca. 80%), Tendenz sinkend. Häufig beobachtete Gründe dafür sind: Kinder werden in der Erziehung vom Unternehmen ferngehalten, der Private-Equity-Markt ist so attraktiv, dass man die Firma im besten Moment verkauft, oder es findet sich keine Nachfolgerin, da das Unternehmen nicht zukunftsfähig ist. Hinter Familien, die ihre Unternehmung über mehrere Generationen in der Mehrheit mit Familienmitgliedern leiten, stehen bewährte Regelungen (Familienrat, klare Definition der Schnittstellen/Aufgaben, Aktionärs-/Aktionärbindungsverträge, Governance-Strukturen etc.). Hier wird eine Kommunikations- und Informationspolitik gepflegt, die allen beteiligten Familienmitgliedern Rechnung trägt.

Für welche Lösung sich die Familie auch immer entscheidet: Fremdmanagement mit Finanzkontrolle durch die Familie, Beteiligung durch Finanzinvestoren oder Fusion mit anderen Unternehmen, Publikumsöffnung, Management-Buy-out oder -Buy-in oder Aufgabe des Unternehmens (stille Liquidation), es muss für jede Familie und Unternehmen ihre massgeschneiderte Lösung sein.



Delegieren ist einfach –

wenn man verlässliche Partner hat.

Ob Geschäftsbericht, Kunden- oder Mitarbeitermagazine, Image- oder Produktbroschüren: Ihre Publikationen sind bei uns in guten Händen. Während Sie den Inhalt definieren, können Sie sich für die Umsetzung ganz auf uns verlassen.

Als Spezialist für qualitativ hochstehende Druck-erzeugnisse wissen wir, welches Druckverfahren sich rechnet; was es braucht, dass Ihre Publikation gut in der Hand liegt und bei Ihren Zielgruppen Aufmerksamkeit erzeugt. Als Verlagshaus verfügen wir zudem über Know-how und Vertriebslogistik, dass Ihre Botschaft zum richtigen Zeitpunkt beim richtigen Empfänger ankommt.

Verlassen Sie sich auf persönliche Betreuung, Flexibilität und Top-Qualität – damit Ihre Publikation einen überzeugenden Eindruck hinterlässt.



Coaching in der Unternehmensnachfolge heisst:

- Konsequente Anwendung der gleichen Grundsätze für alle Personen während der Dauer des Prozesses
- Berücksichtigung der vereinbarten Grundkriterien, Werte und individuellen Perspektiven
- Transparenz auf allen Ebenen
- Empathische Kommunikation

www.familienunternehmen.ch



begleitung mediation beratung
familienunternehmen.ch

39



© Peter Ruggie

Franziska Müller-Tiberini Inhaberin familienunternehmen.ch, Zürich

Die Familie im Wandel – eine zusätzliche Facette

Das Wort «Familie» umfasst gewissermassen das Gefühl der Zusammengehörigkeit. Vermehrt wandelt sich die Kern- oder Kleinfamilie zur Wahlfamilie, ergänzt durch die Aufnahme von Freunden, Verwandten, Arbeitspartnern etc.; sie ist die Konstellation, die wir nach unseren Bedürfnissen selber wählen. Die Patchwork-Familien, die immer häufiger anzutreffen sind, fordern den Coach zusätzlich heraus, denn Interessen und Ansprüche von noch oder zukünftigen Familienmitgliedern könnten getroffene Entscheide in Frage stellen, wenn diese nicht vertraglich geregelt sind.

Die Mediation ist ein ideales Werkzeug, Familie und Unternehmen zu unterstützen. Sie erweist sich im Konfliktfall als sinnvoll, denn nicht nur die Zukunft eines Unternehmens mit seinen Mitarbeitern steht dann auf dem Spiel, sondern eine Familie und finanzielle Werte, welche drohen, zerstört zu werden. Sollte ein familieninterner Konflikt, jahrelang gehütet, einer gütlichen Lösung im Wege stehen, muss der Coach subtil eingreifen. Ein offenes Gespräch mit allen Beteiligten am runden Tisch bringt die Kontrahenten vielleicht zur Einsicht, dass ein gegenseitiges Verzeihen die Chance für einen Neubeginn birgt.

In kleineren Unternehmen sind oft harte Entscheide, die Nachfolge betreffend, zu fällen. Wie können Ungleichheiten wie Geburtsreihenfolge, Geschlecht, elterliche Einflüsse und andere, wie sie in Familiensystemen natürlich auftreten, durch einen «gerechten Prozess» kompensiert werden? Die freiwillige Zustimmung der Beteiligten zur gemeinsam gewählten «Gerechtigkeit» ist dabei wesentlich, denn es heisst, Bedürfnisse des Einzelnen wie des Ganzen bzw. der Familie, des Unternehmens und der Besitzverhältnisse, unter einen Hut zu bringen.

Ein individuelles «Gesetz» des Familienunternehmens erleichtert entscheidend die Durchführung eines fairen Prozesses; konkret heisst das, dass man sich nicht nur auf die übliche «Verteilungsjustiz» begrenzt, sondern eine «prozedurale Justiz» anwendet, in der neben juristischen auch psychologische Aspekte berücksichtigt werden. (Markus Plate, «Familienunternehmen verstehen», Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, 2008, Seite 66)

Empirisch belegt ist die Tatsache, dass ein fairer Prozess die Zufriedenheit und die Motivation der Beteiligten entscheidend steigert, die erarbeitete Lösung aktiv zu akzeptieren und zu implementieren. Die Mediation ist ein ideales Instrument, um Fairness zu garantieren.



Demografischer Wandel – und die Auswirkungen auf Schweizer Unternehmen

Zwischen 2000 und 2020 nimmt die Zahl der Arbeitskräfte zwischen 30 und 44 Jahren um 20% ab. Die Zahl der Arbeitnehmenden zwischen 50 und 64 Jahren steigt um 33%. Der Anstieg der Zahl der Arbeitnehmenden zwischen 60 und 64 liegt bei 50%. Der Anteil der Unter-19-Jährigen sinkt um 16%. Im Jahr 2010 sind mehr als 40% der Arbeitnehmenden älter als 40.

Die wichtigsten Punkte:

- Der demografische Wandel stellt vor Herausforderungen, denen sich auch ein Nachfolger bewusst sein muss.
- Die Demografieberatung schärft das Bewusstsein von Unternehmen für den demografischen Wandel und hilft, gesunde Strukturen zu schaffen.
- Die richtige Balance zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden fördert das Fortbestehen eines Unternehmens.

www.helsana.ch

40

Moreno Dorz Marketingleiter Helsana Versicherungen AG, Dübendorf

Helsana

Bewusstsein schaffen für demografischen Wandel

DER DEMOGRAFISCHE WANDEL STELLT AUF LANGE SICHT JEDES UNTERNEHMEN VOR EINE GROSSE AUFGABE. Er sollte deshalb speziell auch bei der Nachfolgeplanung mit einbezogen werden. Die schweizweit ersten Demografieberater von Helsana helfen Unternehmen, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern.

Es gibt immer mehr ältere und immer weniger junge Arbeitnehmende. Ein Grund für den demografischen Wandel liegt in der tiefen Geburtenrate der vergangenen (und wohl auch der künftigen) Jahrzehnte. Ein anderer in der steigenden Lebenserwartung, für die in den oberen Altersgruppen noch keine Verlangsamung in Sicht ist.

Zurzeit überdeckt die anhaltende Zuwanderung von Personen aus dem Ausland das Problem in der Schweiz noch. Doch es ist absehbar: Der demografische Wandel wird eine grosse Herausforderung für die schweizerische Wirtschaft und ihre Unternehmen (siehe Kasten). Der Alterungsprozess in der Gesellschaft macht auch vor Unternehmen, egal welcher Grösse, nicht Halt. In den meisten Betrieben werden die 50- bis 60-Jährigen in einigen Jahren die zahlenmässig stärkste Altersgruppe sein. Das bedeutet auch: Dem Arbeitsmarkt werden in Zukunft weniger Nachwuchsfachkräfte zur Verfügung stehen.

Herausforderung demografischer Wandel

Mit gealterten Belegschaften zu wirtschaften und gleichzeitig innovativ zu sein – auf diese Herausforderung müssen sich die Unternehmen bereits jetzt vorbereiten. Besonders KMU wird es hart treffen. Sie haben meist weniger finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen, um sich mit langfristigen strategischen Fragen auseinanderzusetzen.

Wenn es im Rahmen der Nachfolgeplanung in Unternehmen darum geht, den geeigneten Nachfolger zu finden und auf seine Aufgabe vorzubereiten, gehört also ein Faktor sicher dazu: das Bewusstsein für den demografischen Wandel. Denn ein Unternehmer – sprich: auch ein Nachfolger – trägt eine grosse Verantwortung: zum einen für das Unternehmen, das ja nicht nur weiter bestehen, sondern auch an Wert gewinnen soll, zum anderen für die Mitarbeitenden. Ein Unternehmer muss sich daher des Problems bewusst sein – und wissen, wie er der Herausforderung des demografischen Wandels begegnet.

Das ist leichter gesagt als getan. Denn der demografische Wandel weist ein sehr uneinheitliches Erscheinungsbild auf. Nicht alle Unternehmen werden mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert. Das kann ein KMU schnell überfordern. Viele Unternehmer sind sich zum Beispiel der Altersstruktur im Betrieb nicht bewusst. Dabei könnten sie die Ergebnisse nutzbringend anwenden. Beispielsweise wird durch die Identifikation von Unternehmensbereichen, in denen gegebenenfalls in einigen Jahren viele qualifizierte Mitarbeitende aufgrund ihres Alters das Unternehmen verlassen, ein konkreter Handlungsbedarf deutlich.

Chance Demografieberatung

Agieren statt reagieren ist das Beste, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Helsana bietet dafür Unterstützung mit der Demografieberatung. Der Krankenversicherer hat dazu eigens Demografieberaterinnen und -berater ausgebildet, die Unternehmen beraten und begleiten. Ziel ist es einerseits, ältere Arbeitskräfte möglichst lange im Erwerbsleben zu halten, andererseits sollen auch junge talentierte Mitarbeitende gewonnen und an das Unternehmen gebunden werden.

Im Mittelpunkt stehen Massnahmen zur Erhaltung von Qualifikation, Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden. Indem Unternehmen den Mitarbeitenden Handlungs- und Entscheidungsspielräume einräumen, kooperativ und vorurteilsfrei den vielfältigen Charakteren in der Belegschaft begegnen und den Erfahrungsaustausch unter den Generationen fördern, nutzen Unternehmen Möglichkeiten, dem demografischen Wandel zu begegnen.

Dabei geht es darum, die richtige Balance zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden im Unternehmen zu finden. Mit dem Alter nehmen zwar die für jeden Betrieb zentralen Sozialkompetenzen zu: Führen, Verhandeln, Vermitteln, Coachen. Gleichzeitig aber nimmt die Leistungsfähigkeit im Alter ab – als Folge eines lang andauernden gesundheitlich riskanten Gebrauchs der Arbeitskraft.

Aktivierende Experten

Um sich neben dem Tagesgeschäft angemessen mit den spezifischen Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf das eigene Unternehmen befassen und frühzeitig Massnahmen zur Sicherung der künftigen Leistungsfähigkeit einleiten zu können, empfiehlt sich besonders für KMU eine aktivierende Beratung durch Demografieexperten. Unternehmen werden damit nicht nur für die Risiken des demografischen Wandels sensibilisiert, sondern auch in die Lage versetzt, die sich bietenden Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Durch den flexiblen Einsatz der richtigen Instrumente können die Demografieberater auf die Bedürfnisse eines Unternehmens eingehen und die Umsetzung der Massnahmen direkt vor Ort im Unternehmen begleiten. Bei der Demografieberatung werden neben der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden verschiedene spezialisierte Akteure eingebunden. Helsana wiederum ist eingebunden in ein umfangreiches Netzwerk und kann damit Dienstleistungen übergreifend anbieten. Zum Beispiel speziell für die Nachfolgeplanung.

Nicht nur mehr, sondern andere Arbeitsplätze

In der künftigen Gesellschaft reicht es nicht aus, einfach nur mehr Arbeitsplätze zu schaffen. Es müssen andere Arbeitsplätze sein. Solche, die eine Tätigkeit bis zum Rentenalter ermöglichen und auch für ältere Arbeitnehmende angemessen und attraktiv sind. Das ist eine Absage an Unternehmen, die nur Mitarbeitende unter 30 wollen. Solche Unternehmen werden sich bereits in wenigen Jahren sehr schwer tun, ihren Personalbedarf zu decken.

Vorausschauende Vorgesetzte schätzen deshalb die Stärken und Kompetenzen älterer Mitarbeiter und verstehen es, sie optimal einzusetzen. Unternehmen sichern sich damit langfristig die Kompetenz und die Erfahrung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie fördern den fruchtbaren Austausch unter den Generationen, der ein Unternehmen weiterbringt.



Die drei wichtigsten Punkte

- Der Unternehmenslebenszyklus kann vereinfacht in die Phasen Gründung, Entwicklung und Nachfolge gegliedert werden
- Finanzierungsfragen stellen sich in allen Phasen des Unternehmenslebenszyklus
- Der rechtzeitige Dialog mit dem Finanzierungspartner schafft Klarheit über Möglichkeiten und Grenzen

www.credit-suisse.com

Hans Baumgartner Leiter Geschäftskunden Schweiz, Credit Suisse

CREDIT SUISSE 

42

Finanzierung der Unternehmensentwicklung

DIE FINANZIERUNG IST EINER DER WICHTIGSTEN FAKTOREN, WELCHE UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG ERMÖGLICHEN. In jeder Phase der Unternehmensentwicklung liegt der Fokus auf anderen Aspekten. Es ist wichtig, unternehmerische Pläne rechtzeitig mit dem Finanzierungspartner zu besprechen, um Möglichkeiten und Grenzen zu kennen.

Gründung

In der Schweiz werden jährlich rund 10 000 Unternehmen gegründet. In dieser ersten Entwicklungsphase ist Eigenkapital die bedeutendste Finanzierungsform, nicht der Bankkredit. Als führende Bank für Unternehmer haben wir dennoch ein grosses Interesse daran, dass sich möglichst viele Unternehmen nachhaltig am Markt etablieren. Deshalb haben wir unsere Wegleitung zur Erstellung eines Businessplans zusammengestellt. Der Businessplan dient auch als Basis bei der Prüfung allfälliger Gesuche um Fremdkapitalfinanzierungen. Daneben stellen wir mit einem eigenen Economic Research Branchen- und Länderstudien zur Verfügung. Auch ein effizienter elektronischer Zahlungsverkehr ist in dieser Unternehmensphase wichtig, damit Neuunternehmer sich voll in der neuen Rolle engagieren können und administrativ entlastet werden. Die Vorsorge schliesslich ist bereits in diesem frühen Stadium eine zu lösende Frage.

Entwicklung

In Wachstumsphasen kommt die klassische Fremdfinanzierung zum Zug – sei es als Betriebskredit oder zur Finanzierung von Investitionen und Immobilien. Insbesondere Akquisitionen sind kapitalintensiv und anspruchsvoll in der Abwicklung, Finanzspezialisten sind zwingend nötig. Sobald Unternehmen an die Grenzen des Heimmarkts Schweiz stossen, bietet ein international tätiger Finanzierungspartner Vorteile. Dieser kann über ein grosses Netz an eigenen Auslandstandorten und Korrespondenzbanken auch anforderungsreiche Handelsfinanzierungen und Absicherungsgeschäfte abwickeln. Die Credit Suisse bietet daneben sogar eigene Schulungen für Exportmitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen an. Sie kann weiter dank eigenem Economic Research und partnerschaftlich verbundener Aussenwirtschaftsverbände Entscheidungsgrundlagen zu vielen Märkten zur Verfügung stellen.



43

Firmensitz der Molkerei Lanz AG

Nachfolge

Für rund die Hälfte der Unternehmerinnen und Unternehmer, welche in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge regeln wollen, kommt ein Verkauf in Frage. Mitarbeiter oder andere Unternehmen stellen die bedeutendste Käufergruppe dar. Für sie stellt sich die Frage nach der Finanzierung. Da Unternehmensnachfolgen sehr unterschiedlich ablaufen, beurteilen wir jeden Fall ausführlich im Detail. Es bestehen jedoch einige bewährte Richtlinien: Der Fremdfinanzierungsanteil sollte in der Regel innert fünf Jahren zurückbezahlt werden können und nicht grösser als drei Jahresgewinne vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sein. Darüber hinaus kann die Nachfolge durch den Verkäufer mittels nachrangiger Darlehen mitfinanziert werden. Rund einen Fünftel sollte der Käufer aber mindestens an Eigenkapital aufbringen können. Insbesondere Unternehmer mit wenigen Mitarbeitern haben oft keine Altersvorsorge und betrachten das Unternehmen als Teil derselben. Hier geht es um die existenzielle Frage, wie der Lebensunterhalt nach der Nachfolgeregelung bestritten werden kann. Problematisch ist, wenn das Unternehmen als Altersvorsorge betrachtet wird und sich im Pensionsalter zeigt, dass sich sein Wert auf dem Markt nicht realisieren lässt. Durch eine klare Trennung von Unternehmens- und Privatvermögen lässt sich dem entgegenwirken. Es sind aber auch andere Lösungen denkbar. Am Anfang einer Nachfolgeregelung kann deshalb eine umfassende Finanzplanung erfolgen. Dabei werden private Einnahmen und Ausgaben analysiert und eine Planung für die Jahre nach der Nachfolgeregelung erstellt. Rechtzeitig durchgeführt zeigt eine solche Planung allfälligen Handlungsbedarf auf. Klarheit über die Finanzierung der Pensionierung kann einen wesentlichen Teil der Ungewissheiten im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen nehmen und damit die Grundlage für eine rechtzeitige, erfolgreiche Nachfolgeregelung schaffen.

Firmenporträt

Die Molkerei Lanz AG ist eine Privatmolkerei mit rund 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie hat ihren Sitz in Obergerlafingen/SO und wurde 1941 gegründet. Ihr Angebot besteht aus Milch, Joghurt, Schlagrahm und verschiedenen milchbasierten Spezialitäten. Besonderen Wert legt die Firma auf eine einwandfreie Herkunft der Rohstoffe aus integriert produzierenden Bauernhöfen sowie eine natürliche Produktionsweise. Die Molkerei Lanz AG wurde mit dem Solothurner Unternehmerpreis 2010 ausgezeichnet. Das Gespräch mit Andreas Lanz, Inhaber und Geschäftsführer, führte Simon Bühler, Credit Suisse.

Was waren die massgeblichsten Punkte in der Unternehmensentwicklung der Molkerei Lanz AG in den vergangenen 10 Jahren?

Sehr bedeutend war die Nachfolgeregelung meines Vaters. Er hat sich entschieden, das Eigentum an der Unternehmung an alle seine Kinder zu übertragen. Diese Lösung lag erbrechtlich auf der Hand. Als meine Geschwister vor fünf Jahren altershalber aus dem Aktionärskreis aussteigen wollten, mussten wir eine neue Lösung finden. Diese bestand darin, dass ich alle Aktien übernahm. Ich habe anschliessend weiter in die Molkerei Lanz AG investiert und konnte letztes Jahr ein neues Firmengebäude in Betrieb nehmen.

Welche Rolle hat dabei ihr Bankpartner gespielt?

Wir waren während des Prozesses, welcher zur vollständigen Eigentumsübernahme durch mich führte, im laufenden Dialog mit unserem Bankpartner. Dies war auch nötig, da klar war, dass wir auf Fremdkapital angewiesen sein werden. Auf diese Weise wussten wir früh, was möglich sein würde und was nicht. Auch im anschliessenden Ausbau des Betriebs war die Bank eng eingebunden. Wir haben rund neun Millionen Franken investiert. Ich bin überzeugt, dass gegenseitige Offenheit die Basis für das Vertrauen ist, welches für ein gutes Zusammenspiel zwischen Unternehmer und Bank nötig ist.

Was sind Ihre Schwerpunkte in der Zukunft?

In unserer Branche und mit unserer Betriebsgrösse zählen zwei Dinge, welche schwierig zu vereinbaren sind: Einerseits müssen wir sehr flexibel sein, um innovative Produkte rasch und auch in kleinen Mengen herstellen zu können. Auf der anderen Seite gibt es im Markt mit unserem Basisprodukt Milch einen harten Wettbewerb mit grossen Mengen und tiefen Margen. Das sind Vorteile für die industrielle Grossproduktion. Bisher ist es uns aber gut gelungen, unsere Nische zu finden. Das beabsichtigen wir auch in Zukunft zu tun.

Rückblick

UNTERNEHMERSEMINAR «GLOBALISIERUNG – CHANCE ODER BEDROHUNG?»

Galten früher Kosteneinsparungen als primäre Chance der Internationalisierung, stehen heute Marktnähe, die Unterstützung lokaler Produktionsstätten und die Gewinnung personeller Ressourcen im Vordergrund. Dies das Fazit des vom Wirtschaftsmagazin initiierten Unternehmerseminars «Globalisierung – Chance oder Bedrohung?», an dem sich über 100 CEOs schweizerischer Unternehmer mit vier Top-Referenten unterhielten.

44

wirtschafts
magazin

zühlke
empowering ideas

CREDIT SUISSE



Globalisierung eröffnet massiv Potenziale

Prof. Dr. Oliver Gassmann, Direktor am Institut für Technologie-management der Universität St. Gallen, präsentierte in seinem Referat «Innovation im globalen Dorf» anhand verschiedener Beispiele aus der Industrie anschaulich, wie sich Grosskonzerne, aber auch KMU, innerhalb der letzten Jahre hochgradig dezentral entwickelten. Die globalisierte Welt zeige sich selbst an Produkten wie dem Kaffeerahmdeckelchen, dessen Rohmaterial aus Australien stamme, in unzähligen Arbeitsschritten auf der ganzen Welt bearbeitet und schliesslich in einer Fabrik im Thurgau aufgesetzt werden.

Die Tendenz zur Internationalisierung zeigt sich jedoch nicht nur in der Produktion, sondern auch bei den F&E-Aktivitäten der Unternehmen, die zunehmend ins Ausland verlegt werden. Für den zu den Top-50-Forschern im Bereich Innovation und Technologieforschung gehörenden Wissenschaftler ist klar, dass

nicht das Kostenargument für eine Internationalisierung der F&E-Aktivitäten spricht. Vielmehr sind es Faktoren wie der Zugang zu hochkarätigen personellen Ressourcen, die Nähe zu den Märkten, die Unterstützung der lokalen Produktionsstätte und des Verkaufs sowie politisch-soziale Rahmenbedingungen, die das Ausland bietet.

Mit Hinsicht auf mögliche Copyright-Verletzungen durch Nachahmer rät er zu sorgfältigen Abklärungen und zur Erarbeitung von Schutzstrategien. Denn nicht selten werde Copyright als Right to Copy verstanden.

Zusammenfassend hielt er fest, dass die Globalisierung innerhalb von weniger als zehn Jahren eine völlig neue Dimension angenommen und massive Potenziale eröffnet habe; dass Patente und Schutzstrategien immer wichtiger würden und dass bei der Auswahl von Partnern im Ausland nicht die Kosten, sondern Vertrauen und Qualität zählten.



45

Wirtschaftsmagazin N° 13

«GLOBALISIERUNG – CHANCE ODER BEDROHUNG?»

PDF unter www.wirtschaftsmagazin.ch

Offenheit für internationale Zusammenarbeit zeigen

Dr. Rolf P. Maisch, Senior Manager und Partner von Zühlke Schweiz, riet den Unternehmern in seinem Referat zur Überlegung, welche Rolle sie mit ihrem Unternehmen im globalen Spiel einnehmen wollten. Das bedeute, zu wissen, was man am besten könne, sich in einem Netzwerk optimal zu positionieren, die Strukturen regelmässig zu überprüfen und Offenheit für internationale und interkulturelle Zusammenarbeit zu zeigen.

Internationalisierung kann schnell gehen

Martin Reichle, CEO von Reichle & De-Massari, zeigte am Beispiel seines Unternehmens auf, dass die Internationalisierung aufgrund der Zusammenarbeit mit einem Grosskunden sehr schnell erfolgen kann. Wengleich er vieles wieder gleich machen würde, rät er, zu fokussieren und nicht zu viele Schritte miteinander zu machen. Wichtig sei nicht das Wachstum, sondern lukrative Märkte.

Personelle Ressourcen sind entscheidend

Niklaus Sauter, CEO der Belimed-Gruppe, präsentierte, wie globale Trends, beispielsweise die höhere Lebenserwartung, zur Internationalisierung eines Unternehmens führen können. Zentraler Punkt bei der Globalisierung ist für ihn, dass geeignete Mitarbeiter rekrutiert werden können.

Wir danken dem Gastgeber Zühlke für die Einladung an ihren Firmensitz in Schlieren, Andreas Schwarz vom Weingut Schwarz in Freienstein für seine hervorragenden Zürcher Weine und Peter Ruggie für die aussagestarken Fotos.

*Manuela Stier
Verlegerin Wirtschaftsmagazin*

Diversität und Unternehmensstiftung in der Nachfolge?

WELCHEN STELLENWERT HAT DIVERSITÄT, wie werden Frauen als Nachfolgerinnen in den Nachfolgeprozess eingebunden und wann bietet sich die Rechtsform der Unternehmensstiftung als Nachfolgelösung an? Diesen Fragen geht eine vom IOP der Universität Bern durchgeführte Studie nach. Unternehmerinnen und Unternehmer sind herzlich eingeladen, daran teilzunehmen.

Überdurchschnittlich viele Familienunternehmen

Die Schweizer Wirtschaft besteht zu 99,6 Prozent aus Klein- und Mittelunternehmen. Damit sind diejenigen Unternehmen gemeint, die zwischen 1 und 249 Mitarbeitende beschäftigen. Werden die Eigentümerverhältnisse näher betrachtet, lässt sich feststellen, dass die Schweiz mit einem Wert von 88,4 Prozent im Vergleich zu ihren Nachbarländern überdurchschnittlich viele Familienunternehmen aufweist. Doch wie geht es weiter, wenn der Familienunternehmer seine Leitung, sei es z. B. aus Gründen des Alters oder dem Wunsch nach mehr Freiraum, abgeben will beziehungsweise muss? Die Regelung der Nachfolge ist ein zeit- und aufwändiger Prozess, der nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch familiäre, persönliche, rechtliche, finanzielle und steuerliche Aspekte beinhaltet.

77 000 KMU stehen vor der Unternehmensnachfolge

Zwei repräsentative Studien des Center for Family Business der HSG zeigen, dass im Fünfjahresrhythmus von 2005 bis 2009 resp. 2009 bis 2013 die Nachfolgequote von 18,5 auf 25,9 Prozent gestiegen ist. Mit anderen Worten: In den nächsten fünf Jahren stehen rund 77 000 Unternehmen vor der Unternehmensnachfolge. Gleichzeitig ist ein Wandel zu beobachten. Waren es im Jahr 2005 noch 60 Prozent der Nachfolgefälle, die familienintern übertragen wurden, so sind es zum heutigen Zeitpunkt nur noch 40 Prozent. Als wichtige Ziele bei der Nachfolgeregelung werden u. a. genannt: die Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens, die Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens oder die Vermeidung von familieninternen Streitigkeiten.

Legitimation für die Studie

2009 wurde am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern mit Unterstützung von GetDiversity und der StiftungsZentrum.ch GmbH eine empirische Untersuchung durchgeführt. Damals ging es um das Thema «Diversität und

Foundation Governance in obersten Leitungsorganen gemeinnütziger Stiftungen». Die Studienergebnisse sind aufschlussreich und stiessen auf grosses Interesse. Anlässlich eines Events im Januar 2010 wurden sie einem breiten Publikum näher gebracht. Die Rückmeldungen auf diesen Anlass und die Relevanz, die die zwei Themen Diversität und Stiftungen im Wirtschafts-geschehen einnehmen, haben die beiden Unternehmen motiviert, eine weitere Studie am IOP der Universität Bern zu initiieren und unterstützen. Die Studienergebnisse können unter folgenden Links heruntergeladen werden:

Kurzfassung

www.stiftungszentrum.ch/downloads/2010/20100119-kurzpublikation.pdf

Gesamtstudie

www.stiftungszentrum.ch/downloads/2010/20100119-publikation.pdf.

Studie in der Deutschschweiz soll Aufschluss für 2010 geben

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie soll untersucht werden, wie Familienunternehmen im Jahre 2010 die Nachfolgeregelung organisatorisch lösen. Dazu werden in einem ersten Schritt verschiedene Fach-, Verbands- und Rechtsexperten mit Interviews einbezogen. In einem zweiten Schritt wird an über 5 000 KMU ein Fragebogen zum Thema verschickt. Im Fragebogen erfolgt zuerst eine Betrachtung der Organisationsstruktur im Unternehmen einerseits und die Organisation des Nachfolgeprozesses (wer wird wie in das Unternehmen integriert?) andererseits. Nebst diesen organisatorischen Aspekten sollen in einem zweiten Teil strategische Handlungsoptionen der Nachfolgeregelung betrachtet werden. Diese werden unterteilt in familieninterne (Kinder, namentlich auch Töchter, Verwandtschaft), familienexterne (Verkauf an strategische Investoren, Finanzinvestoren, das eigene Management – MBO), firmenexternes Management (MBI) und weitere Lösungen (Fremdmanagement, Stiftung, Öffnung des Aktionariats – IPO, Liquidation). In einem dritten Teil wird dabei die Unternehmensstiftung als Instrument der Nachfolgeregelung speziell vertieft.

Die drei wichtigsten Punkte zur Studie

- Mit Hilfe einer schriftlichen Befragung von mehr als 5000 KMU in der Deutschschweiz wird das Thema Nachfolgeregelung in der Praxis untersucht.
- Spezielles Augenmerk der Untersuchung liegt im Bereich Diversität und der Frage, wie oft Frauen als Nachfolgerinnen aktiv in den Nachfolgeprozess einbezogen werden und die Nachfolge tatsächlich antreten. Weiter wird untersucht, inwieweit die Unternehmensstiftung als Rechtsform in Betracht gezogen bzw. ausgewählt wird.
- Die Ergebnisse werden in Form eines Anlasses im Januar 2011 einem breiten Publikum vorgestellt und im «Wirtschaftsmagazin» publiziert.

www.iop.unibe.ch



Sabine Stalder Masterstudentin der Universität Bern

Nutzen der Studie für KMU

- Aktueller Überblick über die Behandlung der Aspekte Diversität und Unternehmensstiftung bei der Nachfolgeregelung in der KMU-Praxis
- Aufzeigen zusätzlicher Erfolgsfaktoren bei der Nachfolgeregelung
- Darlegung von Chancen und Risiken der untersuchten Aspekte aus Sicht der im Nachfolgeprozess involvierten Partner

Die Ergebnisse der Studie werden in Form eines Anlasses im Januar 2011 einem breiten Publikum vorgestellt und im April 2011 erscheinenden «Wirtschaftsmagazin» publiziert.

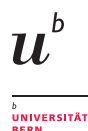
GetDiversity unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der Suche nach Frauen in Aufsichtsgremien. GetDiversity ist ein starkes Netzwerk von Verwaltungsrats- und Stiftungsrätinnen, die fähig und bereit sind, diese verantwortungsvollen und wichtigen Funktionen zu übernehmen.
www.getdiversity.ch

Stiftungszentrum.ch GmbH mit Sitz in Bern ist eine unabhängige schweizerische Anbieterin von Philanthropy Services für Stifter, gemeinnützige Stiftungen und sozial verantwortliche Unternehmen. Darüber hinaus bietet die Gesellschaft im Rahmen des «Forums Stiftungswesen Schweiz – Swiss Philanthropy Forum» Philanthropen und Führungskräften ein erstklassiges Forum für Wissens- und Erfahrungsaustausch im Bereich Philanthropie und soziale Verantwortung in Unternehmen.
www.stiftungszentrum.ch

Haben wir Sie neugierig gemacht?

Dann unterstützen Sie bitte die Studie: Ihre Meinung interessiert uns sehr! Sie können den Fragebogen jetzt hier abrufen:

www.unternehmertumaktiv.com



Vorschau Wirtschaftsmagazin

2010

30. Juni 2010

2. Sonderband «Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren», 132-seitig

30. August 2010 – N° 15

«Strategiefindung – Erfolg nicht dem Zufall überlassen»

30. November 2010 – N° 16

«Change Management – den Wandel als Chance nutzen»

30. April 2011 – N° 17

«Unternehmer und Philanthropie – sozialen Nutzen stiften»

30. August 2011 – N° 18

«Governance – den Geschäftserfolg steuern»

Interessierte Autoren wenden sich bitte an manuela.stier@stier.ch

Mitarbeitenden tut es gut,
wenn sie hie und da
richtig zu beissen haben.

Unser Helsana Business Health. Das Potenzial eines Unternehmens sind seine Mitarbeitenden. Deshalb haben wir «Helsana Business Health» entwickelt. Ein Gesundheitsmanagement, das Unternehmen sensibilisiert, analysiert und effiziente Massnahmen zur Gesundheitsförderung anbietet. Damit Ihre Mitarbeitenden sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, motivierter, leistungsfähiger und seltener krank sind. Und Sie das ganze Potenzial Ihres Unternehmens nutzen können. Hier erfahren Sie mehr: **0844 80 81 88** oder **www.helsana.ch**



Helsana
Eine Sorge weniger.