

# Management

**Claudio Feser** Der CEO von McKinsey Schweiz fühlte sich schon als Jugendlicher von Schwierigkeiten angezogen. **Seite 21**

## Unternehmer, das unbekannte Wesen

**INITIATIVE UNTERNEHMERTUM** Die Unternehmen haben Nachwuchssorgen. Eine nationale Initiative will helfen, die Freude am Unternehmertum zu wecken, indem sie Nachwuchskräften die «Unternehmer-Persönlichkeit» entschlüsselt.

THOMAS PFISTER

Bis Ende April dieses Jahres wurden in der Schweiz 12500 Unternehmen gegründet – rund 2000 sind gemäss Dun & Bradstreet im selben Zeitraum Konkurs gegangen. Und: Allein in den kommenden Jahren suchen rund 50000 bestehende Unternehmen einen Nachfolger. Das heisst: Der Nachschub an fähigen Unternehmern darf nicht abreißen. Doch wie wird jemand Unternehmer und was braucht er oder sie dazu? «Ich glaube, es ist eine Frage der Persönlichkeit, ob man als Unternehmer handelt und Unternehmer ist», sagt kryptisch Michael Fischbacher, seit 2008 in der 6. Generation CEO der Christian Fischbacher Textil-Gruppe. Aber wie sieht sie denn aus, diese Persönlichkeit?

«Die Erforschung der Unternehmerpersönlichkeit steckt noch in den Kinderschuhen», stellt Manuela Stier fest. Die PR-Beraterin,

**Wahre Unternehmer sind alles, nur keine quartalszahlen-besessenen Manager.**

Mitinitiantin und Projektleiterin der neuen Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum» hat gemeinsam mit dem Familienunternehmensberater Leonhard Fopp und Wolfgang Becker, Wirtschaftsprofessor, Berater und Trainer in Bamberg, den Sonderband «Lebenskonzept Unternehmertum» herausgegeben.

Darin gehen rund 50 Autorinnen und Autoren den Fragen nach, welche Persönlichkeitsmerkmale die Unternehmer ausmachen, welche Motivation sie antreibt und wie es um die Rahmenbedingungen steht. Kein technisches Konvolut, sondern ein Spiegel des Lebens, denn neben zahlreichen Fachartikeln kommen schwergeköpft die Unternehmerinnen und Unternehmer selbst zu Wort, drei Dutzend Männer und Frauen, die von ihren persönlichen Erfahrungen erzählen.

### Mission: Entrepreneur

Gewisse Aussagen ziehen sich dabei wie ein roter Faden durch all die ansonsten höchst unterschiedlichen Lebenskonzepte: Die Familie, die prägende, die Vorbilder liefernde. Die Nachhaltigkeit oder das langfristige Denken, das die Unternehmer von den quartalsabschlussbesessenen Managern unterscheidet, wie oft und gern betont wird. Auch und immer wieder: Der Freiheitsdrang, die Unabhängigkeit und – nicht zuletzt – der Spass.

Engagement und Leidenschaft, langfristiges Denken und der Glaube an die eigenen Fähigkeiten zeichnen den Unternehmer aus.



Aber auch Verantwortung; gegenüber Mitarbeitenden, Kunden, der Gesellschaft.

Die unternehmerischen Frauen sehen das Ganze ganzheitlicher und vermuten den unternehmerischen Kern mehrheitlich in den

Genen, im Blut, in der Prägung zu Hause. Die unternehmerischen Männer sprechen eher von Engagements, Visionen, Leistungsbe-

reiterschaft, Wille. Johann Schneider-Ammann, Swissmem-Präsident und Inhaber der Ammann-

### DAS KONZEPT

#### Lebenskonzept Unternehmertum

**Initiative** Die Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum» will die Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Öffentlichkeit verankern.

#### Ziele

- Unternehmer engagieren sich als aktive Botschafter.
- Leitgedanken, Bedeutung, Potenzial und Herausforderungen des Unternehmertums werden von der Gesellschaft richtig wahrgenommen und verstanden.
- Nachwuchskräfte erkennen das Unternehmertum als attraktive Alternative zu Managementpositionen.

**Initianten** Sabine Bellefeuille-Burri, BURRI public elements AG; Manuela Stier, Stier Communications AG; Peter Burri, Stiftung für unternehmerische Entwicklung.

**Lehrmittel** Die Stiftung für unternehmerische Entwicklung hat mit der ZHAW Winterthur einen Weiterbildungsordner zum Thema Nachfolge, «Die Kunst Verantwortung zu übergeben und zu übernehmen», entwickelt. Daraus sind Workshops entstanden, die national mit diversen Hochschulen durchgeführt werden.

www.unternehmertumaktiv.com  
Bestellung Sonderband: www.stier.ch/  
Sonderband/Unternehmertum.php

Group in Langenthal, drückt es sogar so aus: «Ich bin von meiner Aufgabe fasziniert, weil ich nicht nur einen Job mache wie ein Manager, sondern eine Mission verfolge.»

#### Unternehmertum verpflichtet

Unternehmer zu sein ist eine Leidenschaft oder eben ein Lebenskonzept und deshalb eine Verpflichtung. «Ein Unternehmer ist nicht kündbar oder abwählbar. Es gibt für ihn keine goldenen Fallschirme, Care-Teams oder gesellschaftlichen Auffangnetze», wie es Christiane Leister, Inhaberin und CEO von Leister Process Technologies in Kägiswil mit gegen 1000 Beschäftigten und Vertriebsnetzen in 90 Ländern ausdrückt.

Es gibt auch nicht «ein bisschen Entrepreneur», sagt Maximilian Büsser, Inhaber und Chief Creative Officer des Uhrenkonzeptlabors MB&F in Genf, und spricht von einer «unermüdlichen inneren An-

triebskraft». Diese spürt auch Hans Bärffuss, der bis heute 14 Unternehmen gegründet hat. Am Anfang stand dabei immer die «zündende Idee» – die jedoch mitnichten von herausragender Kreativität oder gar genial, sondern marktorientiert und umsetzbar sein müsse. «Der Unternehmer lässt die Idee in Mehrwert für den Kunden aufgehen. Hier liegt der Unterschied zum Visionär, der seine Ideen ohne Rücksicht auf die unmittelbare Machbarkeit entwickelt.»

Unternehmer müssen aber nicht unbedingt eine eigene Firma gründen: 43% der Studierenden mit unternehmerischen Absichten planen das zwar so, 24% wollen jedoch ein bestehendes Unternehmen kaufen oder sich daran beteiligen, 20% wollen freiberuflich tätig sein und 6% die elterliche Firma übernehmen. Viele der Beispiele im Buch sind denn auch solche, die den Familienbetrieb weiterführen und in diesen Strukturen gross geworden sind.

#### Zuhause muss beginnen ...

Für Bianca Braun, Verwaltungsrätin bei Maxon Motor in Sachseln, ist dabei «ein Hineinwachsen» in den Familienbetrieb förderlicher als der berühmt-berüchtigte Sprung ins kalte Wasser. Was das «Hineinwachsen» konkret bedeuten kann, umreist Bernhard Wolf, heute Gesellschafter im Familienbetrieb Woco-Gruppe mit 2600 Angestellten: «In einer Unternehmerfamilie gross zu werden, ist kein Zuckerschlecken. Mit der Unternehmermentalität aufzuwachsen, dass nichts gut genug ist, man immer mehr erreichen kann. Mit 14 die erste 8-Stunden-Schicht, in den Schulferien Arbeitsaufenthalte in den verschiedenen Werken ...» Das Resultat ist dasselbe: Beide sind Feuer und Flamme für den Familienbetrieb.

Unternehmer werden ist also je nachdem nicht so schwer, Unternehmer sein dagegen sehr. Nicht alle sind dazu geeignet. Aber die meisten, die Erfolg haben, zeichnen sich durch verbindende Elemente aus. Ganz grob sind es diese: «Unternehmer brauchen eine Grundhaltung, auch Unternehmenstugenden genannt, welche auf einem zentralen Wertesystem aufbaut», sagt Christiane Leister. Und: «Die Wurzeln des Erfolgs liegen immer im persönlichen Engagement», so Hugo Mathys, VRP der Medizinaltechnikfirma Mathys AG in Bettlach. Ernesto Bertarelli nennt es schlicht: «Leidenschaft» – nichts anderes also als die Symbiose aus Engagement und Spass. «Denn Geldgeber investieren in Personen, nicht in Ideen», weiss Marc Hamburger, Geschäftsleiter von StartZentrum Zürich.

### CHEFSACHE

«Wie verdiene ich das Vertrauen der Kunden?»



**PIERIN VINCENZ**  
Vorsitzender Geschäftsleitung  
Raiffeisen-Gruppe, St. Gallen

Die Wirtschaftskrise ist vorbei, es geht ans Aufräumen. Welche Erkenntnisse können wir für den Wettbewerb daraus ziehen? Obwohl sie weltumspannend war, war es doch keine Krise, die alle getroffen hat. Das Beispiel der Finanzbranche zeigt, dass nicht alle Anbieter gleichermaßen von einem Reputationsverlust betroffen sind. Wir haben nämlich auch viele Kunden gesehen, die ihre Geschäftsbeziehungen mit den Grossbanken aufgekündigt haben und zu einer Kantonal- oder Raiffeisenbank gewechselt haben.

Das ist ein Hinweis darauf, dass Grösse, Konditionen oder Produktionseffizienz für den Erfolg nicht ausreichen. Vielmehr ist das Vertrauen der Kunden eine weitere zwingende Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit. Denn Vertrauen verringert die Komplexität, macht Kontrollen überflüssig und senkt damit auch Kosten. Mehr noch, Vertrauen macht Beziehungen überhaupt erst möglich. Wie entsteht Vertrauen? Wenn wir unsere persönlichen Beziehungen analysieren, sind es die beiden Faktoren Kompetenz und Sympa-

«Niemand kann die Kultur und bestimmte Werte so unmittelbar und überzeugend vermitteln wie ein erfolgreicher Berater.»

thie, die am Anfang eines vertrauensvollen Verhältnisses stehen. Wir messen Kompetenz daran, wie professionell jemand zu Werke geht. Und wir schätzen Sympathie danach ein, wie wahrscheinlich es ist, dass sich die Person ehrlich und fair verhalten wird.

Diese Vertrauensfaktoren lassen sich auch für ein Unternehmen anwenden. Dabei übernimmt die Marke die Aufgabe, all diese komplexen Informationen zu übermitteln, die Vertrauen oder Misstrauen auslösen. Die Marken fungieren nicht nur als Türöffner. Wer das abgegebene Markenversprechen einhält und seine Kunden anhaltend zufriedenstellt, baut die Vertrauensbasis laufend aus und schafft etwas sehr Wertvolles – loyale Kundinnen und Kunden.

Marken müssen gepflegt werden. Die Raiffeisen-Gruppe macht das durch Investitionen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in eine kompetente Kundenberatung sowie in ein attraktives Mitgliedsangebot. Der Grund für diese Reihenfolge ist einfach: Die eigenen Mitarbeiter sind die Markenbotschafter des Unternehmens. Nichts und niemand kann eine bestimmte Kultur oder bestimmte Werte so unmittelbar und überzeugend vermitteln wie ein erfolgreicher Berater. Damit ist auch klar, dass man innen beginnen muss, will man eine passende Unternehmensidentität und letztlich Vertrauen aufbauen. Die Führungskultur sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden die Unternehmenswerte leben und nach aussen tragen. Für Raiffeisen sind es die genossenschaftlichen Werte, die das Unternehmen und die Mitarbeitenden einen.

**NACHGEFRAGT | MANUELA STIER**, Mitinitiantin, Projektleiterin Lebenskonzept Unternehmertum aktiv

## «Die Vorteile der Selbstständigkeit sind zu wenig bekannt»

Sie setzen sich als Mitinitiantin der Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum» dafür ein, dass die rund 300000 Schweizer Unternehmer «wieder positiv positioniert» werden. Warum ist das nötig?

**Manuela Stier:** Weil ganz viele dieser (Familien-)Unternehmen vor einer Nachfolgelösung stehen und fähige Nachfolger benötigen, die bereit sind, dieses Lebenskonzept einzugehen. Verschiedene Studien bei Hochschulabsolventen und jungen Führungskräften belegen, dass «Unternehmer zu sein» nicht gerade deren

erste Karrierewahl ist. Unternehmertum scheint also nicht genug attraktiv.

### Aus welchem Grund?

Stier: Fehlender Leistungswille ist es vermutlich nicht, sonst würden die gleichen Befragten, für die das Unternehmertum nicht in Frage kommt, nicht eine Führungsposition in einem Unternehmen anstreben. Wir sind überzeugt, dass die Vorteile, die die Selbstständigkeit bietet, zu wenig bekannt sind. Viele junge Menschen haben weder zuhause noch während der Ausbildung die Möglichkeit, sich



**MANUELA STIER**

ein konkretes Bild von den Facetten des Unternehmertums zu machen.

Die Unternehmer sind eine höchst heterogene Volksgruppe, von PR-Beratern über Bauern bis zu Fabrikanten. Wieso sollen die alle zusammen lobbyieren?

Stier: Unsere Zielgruppe ist in der Tat heterogen. Allen Unternehmern gemeinsam ist, dass sie (auch in Zukunft) selbstständig arbeiten, ihre Ideen verwirklichen wollen – und schliesslich ihr Lebenswerk einmal in gute Hände geben möchten. In der Schweiz gibt es etliche Verbände und Organisationen, die sich für Unternehmen einsetzen, aber keine Organisation setzt sich für den Unternehmer ein. Genau die Tatsache, dass unsere Unternehmer unterschiedliche und sehr persönliche Geschichten zu erzählen haben, wollen wir nutzen.

Die Erforschung der Unternehmerpersönlichkeit stecke in den Kinderschuhen. Wo wollen Sie ansetzen? Stier: Eines unserer Ziele ist es, mit einer Hochschule aus der Schweiz, Deutschland und Österreich eine Studie durchzuführen, die genau dieser Frage auf den Grund geht. Zudem wollen wir erfahren, was den Menschen zum Unternehmer macht. Wird dieses Gut durch die Eltern weitergegeben? Oder machen es einfach die Werte aus, die uns in der Jugend durch Eltern und Lehrer vermittelt wurden?

INTERVIEW: THOMAS PFISTER