

Special Unternehmertum

INHALT

Der unbändige Wille, Grenzen zu sprengen

Sabine Bellefeuille und Manuela Stier, die treibenden Kräfte der Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum», erklären im Interview, was darunter zu verstehen ist und wohin sie damit wollen. Ein grosses Anliegen ist das unternehmerische Fördern von Kindern, damit diese ihre angeborenen Talente nicht verlieren. Seite 46

Studie: Schweiz im globalen Vergleich

Der sechste Länderbericht Schweiz des weltweit durchgeführten Global Entrepreneurship Monitor (GEM) für 2010 liegt seit kurzem vor: Trotz im internationalen Vergleich guter Rahmenbedingungen sind die Einstellungen, Aktivitäten sowie Ambitionen der werdenden Unternehmer und Jungunternehmer vor allem bei den 18- bis 34-Jährigen deutlich gesunken. Seite 48

Kann man es lernen, Unternehmer zu sein?

«Es scheint Leute zu geben, die mehr unternehmerische Gene haben. Allerdings: Einiges ist auch lernbar, vor allem durch ein entsprechendes Umfeld», sagt Thomas Knecht. Der heutige Mehrheitsaktionär der Knecht Holding war davor 30 Jahre ein McKinsey-Unternehmensberater. Seite 51

Neue Struktur bei Twerenbold

Werner Twerenbold: Der Alleininhaber des gleichnamigen Familienbetriebs in dritter Generation hat den Umsatz seit 1969 von 3 auf 112 Millionen Franken gesteigert. Nun spürt er das interne Erbe mit einem externen Chef vor. Seite 53

Neue Pläne von Kracht's Erben

Andrea Kracht: Der Erbe führt das «Baur au Lac» in Zürich in sechster Generation. Der Name steht nicht nur für ein traditionsreiches Luxushotel, sondern auch für einen expandierenden Weinhändler, der eine neue Zentralkellerei eröffnet. Seite 54

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL:
NORMAN C. BANDI

FOTO-SERIE

In der Bildschiene zu diesem Special, der in Zusammenarbeit mit der Non-Profit-Organisation «Lebenskonzept Unternehmertum» entstand, stehen nicht die Familienbetriebe im Vordergrund, sondern die prägenden Köpfe dahinter; dies stellvertretend für rund 300 000 Unternehmer in der Schweiz.

Fotos: Bruno Arnold, Martin Heimann, Noel Tock, Renate Wernli



Typische Schweizer Unternehmer (von oben links im Uhrzeigersinn): Werner Twerenbold, Inhaber Twerenbold Holding; Franz Grossmann, Gründer Orphanbiotec; Manuela Stier, Inhaberin Stier Communications; Werner Knecht, Mehrheitsaktionär Knecht Holding; Doris Albisser, CEO CLS Communications; Konrad Hummler, Geschäftsführender Teilhaber, Wegelin & Co. Privatbankiers; Andrea Kracht, Mehrheitsaktionär Hotel Baur au Lac Zürich; Sabine Bellefeuille, Mitinhaberin Burri Public Elements.

BRUNO ARNOLD (5) STAFF/INTERVIEW/NOEL TOCK (6) RENATE WERNLI (7)

Nach mir die Folge

Klare Verhältnisse Jeder Familienbetrieb steht irgendwann automatisch vor der Nachfolge. Man kann sie auch regeln, indem man die Verwandtschaft auszahlt, wie es Twerenbold und «Baur au Lac» getan haben.

NORMAN C. BANDI

1969 stand der damals 23-jährige Werner Twerenbold (64) vor der Schicksalsfrage, ob er den 1895 begründeten Familienbetrieb, ein Aargauer Transport- und Tourismus-KMU, weiterführen sollte oder nicht. Sein Vater und dessen beide Brüder waren damals weit über 65 Jahre alt. «Das Unternehmen gehörte noch drei Stämmen zu gleichen Teilen. Die beiden anderen Familien hatten entweder keine potenziellen Nachfolger oder nur solche mit anders gelagerten Interessen», erinnert sich Twerenbold.

Weil auch sein ältester Bruder nicht interessiert war, war die Reihenfolge zur Nachfolge bei Werner Twerenbold, der

gerade zwei Semester an der HSG studiert hatte: «Ich stand plötzlich vor der Entscheidung: Take it or leave it. Wie das so oft in Familienbetrieben ist.» Er habe zwar auch eine Wahl gehabt, aber: «Ich kann nicht behaupten, dass ich mich berufen gefühlt hätte. Aber ich sah darin eine Herausforderung. Gleichzeitig spürte ich das unternehmerische Denken und Flair in meinem Blut.»

So entschied er sich, den Familienbetrieb zu 100 Prozent zu übernehmen und die anderen Familien und seine Geschwister über die Jahre auszuzahlen. «Das war die schwierigste Phase in der gesamten Firmengeschichte, weil es ein finanzieller Kraftakt war. Wir besaßen zum Glück ein riesiges Grundstück in

Ennetbaden, das wir dazu verkauft haben.» Aus den erarbeiteten Mitteln wäre die Trennung nie machbar gewesen.

Auch Andrea Kracht (54), seit 21 Jahren der Patron des 1844 eröffneten «Baur au Lac» in Zürich, glaubt nicht, dass man als Erbe keine andere Wahl hat: «Ich habe mich nie verpflichtet gefühlt. Ich war lange weit weg. Ich bin 33-jährig nur zurückgekommen, weil es meinem Vater nicht gut gegangen ist.» Obwohl er nicht im «Baur au Lac» aufgewachsen sei, sondern bei Zürich und Genf, wachse man in eine solche Aufgabe hinein. Im Gegensatz zu seiner Schwester habe der Gang an die Hotelfachschule Lausanne in ihm das Interesse an der Luxushotellerie geweckt.

Klare Verhältnisse gab es indes erst 2007: «Wir haben das Glück, dass wir uns vor vier Jahren innerhalb der Familie getrennt haben. Früher gab es zwei Stränge, den meines Vaters und den seiner Schwester. In der sechsten Generation waren wir dann sechs Erben – meine Schwester und ich sowie unsere vier Cousins.» Daraus resultierten gemäss Kracht in der siebten Generation 15 Erben auf der einen Seite und eine Erbin auf der anderen – seine Tochter. «Dies macht es schwierig, ein Unternehmen fortzuführen. Das Fünfternhaus und die Weinhandlung gehören heute meiner Mutter, meiner Schwester und mir.» Eine reine Familiengesellschaft unter dem Namen H. Kracht's Erben.

«Mehr Konturen und ein Gesicht verleihen»

Sabine Bellefeuille/Manuela Stier Die Initiantinnen von «Lebenskonzept Unternehmertum» über ihre gesellschaftliche Revolution, die sich von unten nach oben ausbreiten muss – bis in die Politik.

INTERVIEW: ROBERT WILDI, NORMAN C. BANDI (TEXT), BRUNO ARNOLD (FOTOS)

Sie setzen sich mit Herzblut für das Unternehmertum in der Schweiz ein. Wird man als Unternehmerin geboren?

Sabine Bellefeuille: Es gibt sicher grundlegende Eigenschaften, die für eine erfolgreiche Karriere im Unternehmertum vorteilhaft sind. Ich denke an Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit oder die Fähigkeit, Körper und Geist rasch regenerieren zu können. Ob jemand diese Fähigkeiten mitbringt, hängt auch vom jeweiligen Charakter und der persönlichen Geschichte ab. Als absolute Grundvoraussetzung nenne ich aber drei Charakteristika, die wohl tatsächlich angeboren sind: Neugier, Begeisterungsfähigkeit sowie der unbändige Wille, Grenzen zu sprengen. Alle Kinder verfügen ab Geburt über diese Eigenschaften. Sonst könnten sie gar nicht überleben, da sie nicht bereit wären, kriechen, laufen, essen oder spielen zu lernen. Diesen Grundtrieb brauchen wir zum Leben – ebenso im Unternehmertum.

Jeder Mensch bekommt diese Eigenschaften also mit auf den Weg. Bedeutet dies, dass sich jeder zum Unternehmer eignet?

Bellefeuille: Leider nicht. In unserer heutigen Gesellschaft werden die angeborenen positiven Grundeigenschaften bereits den Kindern quasi aberzogen. Wir werden früh in ein Schema gepresst, welches das Selbständige und unternehmerische Denken eher behindert, denn fördert. Viele Menschen verlieren es deshalb.

Manuela Stier: Dahinter steckt auch ein Sicherheitsdenken unserer Gesellschaft. Die Kinder werden früh dazu erzogen, einem Durchschnittsbild zu entsprechen. Verrückte und ausgefallene Ideen oder eigene Visionen haben da wenig Platz, stattdessen soll möglichst genau einer traditionellen Norm entsprechen werden. Das ist zwar gut gemeint und soll auf einen beruflichen Werdegang ohne allzu hohe Risiken vorbereiten. Aber die Eigeninitiative bleibt dabei oft auf der Strecke.

Unternehmertum ohne Risiken gibt es aber nicht.

Bellefeuille: Das ist der springende Punkt. Unternehmerisch denkende Menschen sind in erster Linie von Visionen und nicht von finanziellen Anreizen getrieben. Sie verstehen den Beruf als Berufung, etwas Neues auf die Beine zu stellen. Um diese

Visionen umsetzen zu können, sind sie bereit, Risiken einzugehen. Dieses Vorgehen erfordert nicht nur aus finanziellen Gründen Mut. Es braucht auch viel Idealismus, Begeisterung und Überzeugungskraft, weil die gesellschaftliche Anerkennung in der Startphase eines unternehmerischen Projekts oft fehlt.

Für diese Berufung wollen Sie mit Ihrer Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum» aktiv werben?

Stier: Wir möchten damit erreichen, das Unternehmertum in der Öffentlichkeit stärker fassbar zu machen. Wir möchten vor allem junge Leute dazu animieren, das Unternehmertum zu erleben, und sie für das unternehmerische Denken und Handeln begeistern. Wir meinen, dass damit auch viele Chancen verbunden sind, die

«Ein Unternehmer kann nicht einfach davonlaufen, wenn es schwierig wird.»

es wieder vermehrt wahrzunehmen gilt. Es geht uns nicht darum, möglichst viele Leute in die Selbstständigkeit zu führen. Auch als Mitarbeiter kann man unternehmerisch denken, indem man sich vermehrt in Betrieb einbringt, Initiative, Kreativität, Engagement zeigt und Verantwortung übernimmt. Wir möchten alle dazu animieren, zum Wohle des Ganzen ihre Meinung zu äussern. Auch wenn dadurch das Risiko steigt, dass man Angriffsfläche bietet. Dabei sollen durchaus auch mal Widerstände überwunden werden. Hinter «Lebenskonzept Unternehmertum» stecken eine Philosophie und Denkart, die wir flächendeckend fördern.

Wo sprechen Sie die Jungen konkret an?

Stier: Wir verstehen uns nicht als Missionarinnen, die von Organisation zu Organisation ziehen und quasi die Welt verbessern. Vielmehr wollen wir mit unserer Initiative dafür sorgen, dass das Thema Unternehmertum und die damit verbundene Lebenshaltung in möglichst breiten Kreisen auf die Agenda kommen. Dazu wollen wir Brücken bauen zwischen Schulen, Eltern, Arbeitgebern, Bildungsinsti-

tuten und der Wissenschaft. Natürlich stehen wir dafür im direkten Kontakt mit diversen Organisationen, etwa in der Berufs- und Lehrerausbildung. Gerade in KMU arbeiten sehr viele junge Berufsleute, denen wir das unternehmerische Denken und Handeln näherbringen wollen. Anhand von einfachen Beispielen soll die Berufsbildung aufzeigen, wie ein Unternehmen und die Wirtschaft funktionieren. Diese Aufklärungsarbeit kann man bereits bei Kindern und Jugendlichen leisten.

Wie sollen das Eltern anstellen?

Stier: Ein hervorragendes Instrument finde ich das «Sparkässel» von Pro Juventute für Kinder, das in die Sektoren «Sparen», «Ausgeben», «Investieren» und «Gute Tat» unterteilt ist. Sie können damit früh lernen, dass nicht jeder geschenkte Fünfliber sofort ausgegeben werden muss. Sparen und Investieren wollen gelernt sein, das gilt auch für jedes Unternehmen. Die Verwendung gewisser Überschüsse für karitative Zwecke ist ebenfalls eine Geste, die zu einem verantwortungsbewussten Unternehmertum gehört. Man sollte den Kindern auch früh beibringen, Verantwortung für andere zu übernehmen und zu handeln, wenn Unrecht geschieht oder Einsatz zum Wohle des Ganzen gefordert ist. Dafür brauchen die Kinder Vorbilder.

Auf der anderen Seite stehen die geldgierigen Manager, die verantwortungslos alles in den eigenen Sack stecken.

Bellefeuille: Managern wird oft Unrecht getan. Sie erfüllen nur den Auftrag der Aktionäre und Investoren. Bei börsenkotierten Unternehmen ist dieser Auftrag klar: So viel Rendite wie nur möglich. Die grössten Aktionäre sind dabei die Pensionskassen, 3A-Säulen und Lebensversicherungen. Wenn wir also ehrlich sind, sind wir alle dafür mitverantwortlich, dass eine schlechte Corporate Governance aus Mitarbeitern Human Capital gemacht und diese nur an ihrer Rendite gemessen werden.

Trotzdem kann der Manager ohne Risiko zugeifen und gehen, wenn es ihm passt.

DER MENSCH

Name: Manuela Stier
Funktion: Inhaberin, Stier Communications, Weiningen
Alter: 49
Wohnort: Uster
Familie: Lebenspartnerin
Ausbildung: Höheres Fachdiplom PR-Beraterin, eidg. dipl. Verkaufsleiterin
Karriere:
 1986–1990: Verpackungsentwicklung Chocolat Frey
 1990–1991: Verpackungsentwicklung Mibelle Cosmetics
 1991–1993: Verkaufsleitung, Dokman
 1993–1995: Marketingleitung, KB Tecmedia
 Seit 1995: Inhaberin/Geschäftsführerin Stier Communications
 Seit 2010: Mitinitiantin der Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum»

Das Unternehmen Stier Communications wurde 1995 von Manuela Stier gegründet mit dem Ziel, mittelständische Schweizer Unternehmen und ihre Leistungen durch ein eigenständiges Kommunikationskonzept und effiziente Kommunikationsmassnahmen im Markt klar zu positionieren. Das Team in Weiningen besteht aus fünf Leuten sowie freien Mitarbeitern.

Bellefeuille: Natürlich sind die Voraussetzungen bei einem Unternehmer ganz anders. Er trägt als Inhaber die moralische und ethische Verantwortung. Er bestimmt so die Werte, nach denen in seinem Betrieb gearbeitet wird. Er kann nicht einfach davonlaufen und schon gar nicht von goldenen Fallschirmen profitieren, wenn es schwierig wird. Ein Unternehmer kann auf drei verschiedene Arten führen. Ist er primär Investor, geht es ihm vor allem um die Rendite. Oder er ist Verwalter des Bestehenden. Das Unternehmen ist dann im harten Wettbewerbsumfeld langfristig gefährdet, da nichts Neues entsteht. Es fehlen in beiden Fällen die Visionen. Nicht so bei der dritten Variante, wenn jemand das Unternehmertum liebt. Er gestaltet unabhängig und frei eine Vision, nimmt das Risiko des Misserfolgs auf sich und ist

gewillt, die Konsequenzen zu tragen. Er will Neues schaffen, das über seine Zeit hinaus eine Existenzgrundlage für andere Menschen wird und übernimmt dabei Verantwortung für andere Menschen.

Das tönt jetzt aber extrem philosophisch. Geht es im Wirtschaftsleben nicht einfach ums nackte Überleben?

Bellefeuille: Wir alle sind dem Glauben verfallen, mit Geld das verdienen zu können, was uns mit unserer Arbeitskraft allein nicht gelingt. Dies ist ein System des Mangels. Habe ich weniger oder gleich viel, hat es sich nicht gelohnt und ich will mehr. Habe ich mehr, so möchte ich beim nächsten Mal noch mehr, um den gleichen Kick des Profits zu erleben. Dazu kommt die Angst, das zu verlieren, was ich habe. Verteidigungsmechanismen verunmög-



ANZEIGE

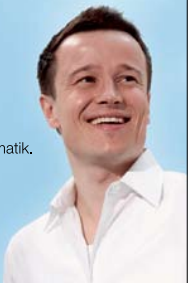


MEYER BURGER
 SWISS SOLAR SYSTEMS

Für Sie! 46 offene Stellen.

Die Meyer Burger Technologiewelt wartet mit 46 Stellenangeboten in Forschung + Entwicklung, Verkauf + Service, Produktion, Finanzen, HR, Informatik.

Unter www.meyerburger.ch/karriere/offene-stellen können Sie Ihre Bewerbung unkompliziert und schnell übermitteln. Wir freuen uns darauf!



DI E INITIATIVE

Sprachrohr von 300 000 Schweizer Unternehmern

Ausgangslage Für Sabine Bellefeuille und Manuela Stier ist klar: «Unternehmer zu sein, ist ein Lebenskonzept und keine Funktion.» Der Schritt zur Selbstständigkeit erfordere Mut, Engagement, Verantwortung und Weitsicht, so die Überzeugung der jungen Frauen, selbst aktive Unternehmerinnen. Beide haben jedoch festgestellt, dass das Bewusstsein für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Unternehmertums für die gesamte Volkswirtschaft in der heutigen Gesellschaft fast nicht mehr vorhanden ist. Der Unternehmer werde stattdessen hauptsächlich als Lohngeber und Steuerzahler wahrgenommen. Genau dieses Bild möchten sie revidieren und haben deshalb vor knapp zwei Jahren die politische unabhängige Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum» gegründet.

Hauptanliegen Das erklärte Ziel von Bellefeuille und Stier ist es, die wesentlichen Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. Mit der



Initiative sollen die heute rund 300 000 Schweizer Unternehmer in der allgemeinen Wahrnehmung als tragende Säulen der Gesellschaft positioniert werden. Heute sind sie mehrheitlich in Branchenverbänden und -organisationen vernetzt, verfügen allerdings über keine nationale und übergreifende Plattform, auf der sie sich von Unternehmer zu Unternehmer austauschen können.

Wissenstransfer «Lebenskonzept Unternehmertum» will diesen Mangel beheben und den Austausch sowie den Wissenstransfer zwischen den Unternehmen aktiv fördern. Verschiedene Plattformen und Hilfsmittel sollen zu diesem Zweck zur Verfügung gestellt werden. Momentan steckt das Projekt noch in einer Startphase. Bellefeuille und Stier hoffen, dass nach und nach immer mehr Unternehmer und Wissenschaftler die Ideen und das Gedankengut der Initiative aufnehmen, verinner-

lichen und weitertragen. Vor allem die Unternehmer selbst sollen angeregt werden, sich noch aktiver in die öffentliche Diskussion einzubringen und mit ihrem Engagement zu einem positiven Bild des Unternehmertums beizutragen.

Publikationen Die Bekanntheit von «Lebenskonzept Unternehmertum» soll auch mit gedruckten Sonderbänden gefördert werden, indem namhafte und bekannte Leute in ihren Fachartikeln darlegen, welche Persönlichkeitsmerkmale den Unternehmer ausmachen. Sie beschreiben, welche Verantwortung im Unternehmen liegt, was das Unternehmertum als Lebenskonzept bedeutet, welche Motivation den Unternehmer antreibt, wie jungen Leuten die Leitgedanken des Unternehmertums nähergebracht werden können, wie es um die Rahmenbedingungen steht und warum unternehmerische Kraft und Erfahrung auch in karitative Projekte einfließen sollen. Neu entwickelt wurde auch eine Unternehmer-Applikation (App) mit den gleichen Botschaften.

www.unternehmertumaktiv.com



Sabine Bellefeuille und Manuela Stier (links): «Unternehmerisch Denkende sind von Visionen getrieben.»

DER MENSCH

Name: Sabine Bellefeuille
Funktion: Mitinhaberin, Burri Public Elements, Glattbrugg
Alter: 43
Wohnort: Bülach
Familie: Verheiratet, drei Töchter
Ausbildung: Personalleiterin
Karriere:
 Seit 2000: Mitinhaberin/Geschäftsleitung, Burri Public Elements
 Seit 2010: Mitinitiantin der Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum»

Das Unternehmen Burri Public Elements mit Sitz in Glattbrugg wurde 1907 als Schlosserei und Schmiede in Zürich gegründet, entwickelte sich in zweiter Generation mit dem Aufbau der Geschäftsbereiche Sitzbänke und Spielgeräte, Verkehrstechnik, Werbetechnik sowie Spezialkonstruktionen weiter. In dritter Generation wurde die Produktpalette mit elektrotechnischen, hydraulischen Produkten erweitert. 2000 übernahm Sabine Bellefeuille zusammen mit ihrem Bruder Martin Burri die Firma in vierter Generation. Diese entwickelte das KMU mit 40 Angestellten in den letzten elf Jahren zum Lösungsanbieter für den öffentlichen Raum weiter und expandierte nach Deutschland.

chen kreatives Agieren und münden in ängstliches Reagieren. Sie haben recht: In der Wirtschaft geht es letztlich ums Überleben. Ich wage zu behaupten, dass diejenigen Unternehmer, die mit neuen Visionen Zukunftslösungen erarbeiten und so ihre Firma immer wieder neu erfinden, am besten überleben. Schon Darwin hat gesagt: Nichts ist beständiger als der Wandel.

Oder aber sie können ihr Unternehmen teuer verkaufen und sind saniert.

Bellefeuille: Genau dies tun Unternehmer nicht, weil sie in ihren mit viel Herzblut und einer klaren Vision aufgebauten Betrieben eine befriedigende Lebensaufgabe gefunden haben. Viel wichtiger ist ihnen, zur richtigen Zeit eine geeignete Nachfolge zu finden, damit ihr Lebenswerk fortgeführt werden kann. Die Kontinuität ist ihnen wichtiger, als mit einem Verkauf möglichst viel Geld zu verdienen. Loslassen fällt dabei aber oft schwer, weil man Angst hat, seinen Lebensinhalt zu verlieren.

Die Wirtschaftskrise hat insbesondere im KMU-Bereich Spuren hinterlassen sowie Konkurse verursacht. Wie ist es heute um das Schweizer Unternehmertum bestellt?
 Stier: Im Vergleich zu vielen anderen Ländern verfügt die Schweiz über ein erfolgreiches und aktives Unternehmertum. Darüber machen wir uns keine Sorgen. Wir möchten aber dazu beitragen, dass dies in der Öffentlichkeit stärker wahrgenommen wird. Die Unternehmer selbst sind dabei auch gefordert. Sie sollen vermehrt gegen

aussen kommunizieren und dem Schweizer Unternehmertum damit mehr Konturen und ein eigenes Gesicht verleihen.

Wirtschaftsminister Johann Schneider-Ammann ist Vollblutunternehmer. Ist dieses Gesicht nicht prominent genug?
 Stier: Sicher ist er prominent, allerdings setzen wir mit unserer Initiative bewusst nicht auf die Politik. Als Bundesrat kann man nicht eine Gruppe vertreten, sondern steht im Zentrum und in Abhängigkeit von

unzähligen Interessengruppen. Das würde auch gar nicht funktionieren. Bellefeuille: Die Anliegen der Gesellschaft bestimmen die Politik. Man sieht es am Thema der Ökologie, die der Stimmbürger auf die politische Agenda gesetzt hat. «Lebenskonzept Unternehmertum» macht es wie alle gesellschaftlichen Revolutionen: Die Überzeugung muss in der Bevölkerung wachsen und sich von unten nach oben ausbreiten, in die Bildung, die Wissenschaft und die Politik.

ANZEIGE

Wohin Sie auch expandieren, wir sind schon da.

Jetzt ist HSBC auch in der Schweiz Ihr weltweiter Partner für Corporate Banking. www.hsbc.ch/corporate

HSBC Corporate

HSBC 
 The world's local bank

EXPERTEN SAGEN, WAS IN DER SCHWEIZ GETAN WERDEN MUSS



«Geist und Mut zum Unternehmertum fördern – auch innerhalb von Unternehmen. Bewusstsein für unternehmerische Risiken stärken sowie Toleranz bei Misserfolg in der Gesellschaft schaffen.»

Doris Albisser
CEO, CLS Communication, Zürich



«Interdisziplinarität fördern; bessere Rahmenbedingungen für unsere Unternehmen schaffen, um internationalen Handel zu betreiben; die administrativen Aufgaben der KMU reduzieren.»

Konrad Hummler
Teilhaber, Wegelin & Co., St. Gallen

Nicht überdurchschnittlich

Unternehmerstudie Der sechste Länderbericht Schweiz des weltweit durchgeführten Global Entrepreneurship Monitor (GEM) zeigt ein etwas getrübttes Bild, das die Experten bestätigen.

RICO BALDEGGER

Der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ist ein internationales Forschungsprojekt, das Ende der 1990er-Jahre von der London Business School (UK) und dem Babson College (USA) initiiert wurde und seither jährlich durchgeführt wird. Im Rahmen des «GEM Global Report 2010» wurden knapp 175 000 Personen in 59 Ländern befragt, die 52 Prozent der Weltbevölkerung sowie 84 Prozent des globalen Bruttosozialproduktes repräsentieren. Die neue Studie wurde am 6. Mai 2011 veröffentlicht.

Der «GEM Global Report 2010» bildet die Grundlage für den seither ebenfalls vor-

liegenden Länderbericht der Hochschule für Wirtschaft (HSW) in Freiburg. Darin werden einerseits die unternehmerischen Einstellungen, Aktivitäten und Ambitionen durch eine Telefonumfrage bei über 2000 Personen erfasst; durchgeführt wird diese von der Gesellschaft für praktische Sozialforschung in Bern (gfs.bern).

Getrübttes Bild für die Schweiz

Andererseits werden die gründungsbezogenen Rahmenbedingungen durch eine Befragung von 36 nationalen Experten untersucht und die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die unternehmerischen Aktivitäten reflektiert. Vier von ihnen sagen, wo die Schweiz den He-

bel anzusetzen hat, um wieder wettbewerbsfähiger zu sein (siehe oben).

Der sechste Länderbericht Schweiz der weltweit durchgeführten Unternehmerstudie zeigt ein etwas getrübttes Bild. Die unternehmerischen Einstellungen und unternehmerischen Absichten der Schweizer Bevölkerung sind leicht gesunken, die Rate der werdenden Unternehmer in der Schweiz von 2009 bis 2010 hat sich fast halbiert. Trotz im internationalen Vergleich guter Rahmenbedingungen sind die Gründungsaktivitäten hierzulande nicht überdurchschnittlich. Die Zahl der werdenden Unternehmer und Jungunternehmer ist vor allem bei den 18- bis 34-Jährigen deutlich gesunken.

Die generelle Einstellung und die allgemeine Wahrnehmung der erwachsenen Bevölkerung zu Gründungsaktivitäten und zum Status erfolgreicher Unternehmer bewegen sich in der Schweiz über dem Durchschnitt der 22 innovationsbasierten Ökonomien (siehe Kasten). Dagegen wird die mediale Aufmerksamkeit gegenüber unternehmerischen Aktivitäten in der Schweiz als steigerungsfähig eingestuft.

Verzögerte Reaktion auf Krise

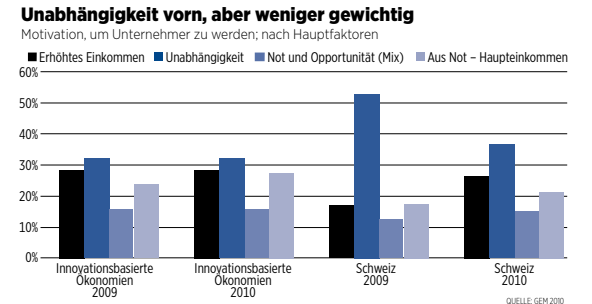
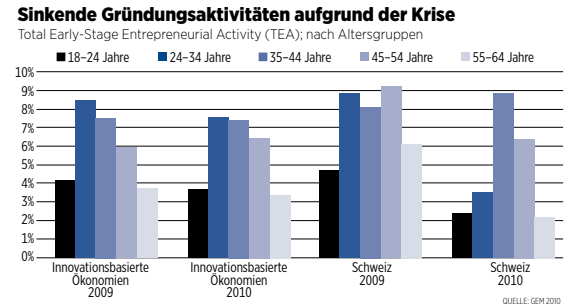
Insgesamt bemühen sich zum Zeitpunkt der Befragung 5 Prozent der erwachsenen Personen in der Schweiz, ein neues Unternehmen zu gründen (werdende Unternehmer) oder waren bereits Inhaber

und Geschäftsführer eines Unternehmens, das noch nicht älter als dreieinhalb Jahre war (Jungunternehmer). Die Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA) in der Schweiz war leicht unter dem Durchschnitt der innovationsbasierten Ökonomien und ist erstmals seit 2005 gesunken. Am marktesten war der Rückgang bei den 18- bis 24-Jährigen (minus 2,3 Prozent) und den 25- bis 34-Jährigen (minus 5,3 Prozent). Sehr wahrscheinlich ist dieser Rückgang eine verzögerte Reaktion auf die Finanzkrise, insofern als die Mehrheit der Personen mit einem unternehmerischen Projekt in einem derartigen ökonomischen Kontext die Sicherheit einer angestellten Tätigkeit vorziehen. Besonders in wirt-

Schweiz unter 22 Staaten top
Unternehmerische Rahmenbedingungen

Meinung der Experten zu	Rang	Wert
Physische Infrastruktur	2	4,44
Schutz des geistigen Eigentums	1	4,24
Wissens-/Technologietransfer	1	3,38
Öffentliche Förderinfrastruktur	2	3,41
Gründungsbezogene Ausbildung	2	3,43
Tertiäre Stufe/auserschulisch	1	3,25
Gesellschaftliche Werte/Normen	5	3,04
Finanzierung	3	2,93
Politik 2: Regulierung/Steuern	1	3,35
Binärenmarktöffnung	1	2,88
Politik 1: Priorität/Engagement	5	3,01
Primäre und sekundäre Stufe	3	2,25
Binärenmarktdynamik	2	2,33

WERT: 1 = VOLLKOMMEN FALSCH; 5 = VOLLKOMMEN RICHTIG; QUELLE: GEM 2010



Markanter Einfluss der neuen Regulierung

Geschäftsmodelle Viele Schweizer Unternehmen sind gezwungen, ihre Strategien kritisch zu überprüfen – so auch die Versicherungsgesellschaften.

DANIEL SENN

Die anstehenden Regulierungen Swiss Solvency Test (SST) bzw. Solvency II zwingen den Versicherungsgesellschaften nicht nur hinsichtlich der Kapitalanforderungen massiv neue Bürden auf. Unter der Solvency-II-Richtlinie müssen sie das Vorhandensein einer Risikostrategie, einer

angemessenen Aufbau- und Ablauforganisation, eines Steuerungs- und Kontrollsystems und einer internen Revision nachweisen. Die dahinterstehenden organisatorischen, finanziellen, juristischen, technischen sowie personalpolitischen Änderungen haben aber einen beträchtlichen Einfluss auf Wachstum und Profitabilität. Entsprechend wird sich eine gesetzekon-

forme Umsetzung auf Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien auswirken.

Vor einer Konsolidierung?

Man darf davon ausgehen, dass die Branche zunächst ziemlich homogen auf die regulatorischen Veränderungen reagieren wird. Die neuen Eigenkapital- und andere Vorschriften könnten im Markt dann aber zu einer Konsolidierung führen, da nicht alle Versicherer fähig sein werden, ihr bisheriges Geschäftsmodell den neuen Bestimmungen anzupassen.

Im Rahmen von SST/Solvency II, aber auch weiterer Neuerungen, müssen sich die Gesellschaften fünf Schlüsselfragen stellen: Welche Chancen gibt es – im Speziellen von Mergers & Acquisitions, Kooperationen oder neuen Vertriebsmodellen? Welche Risiken drohen? Eröffnen gestärkte Compliance-Prozesse auch neue Marktchancen? Welches sind die erfolgversprechenden Geschäftsmodelle? Wie kann sich ein Versicherer darauf vorbereiten, nebst SST/Solvency II ebenfalls die durch den Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) verursachten Herausforderungen zu meistern?

Das Ziel fast jeder Regulierung ist es, den Wettbewerb zwischen Marktteilnehmern zu steuern und mögliches Marktversagen zu verhindern. Im konkreten Fall sollen die Versicherungskunden stärker vor negativen Geschäftsentwicklungen

geschützt werden. Doch inwiefern stärken SST und Solvency II die Gesellschaften wirklich? Vor allem: Welches sind die Konsequenzen für die Geschäftsmodelle? Die Fragen nach den künftigen Ertragsquellen, Wachstumsmärkten und Zielpublika, den nötigen Investitionen sowie den richtigen Organisationsstrukturen, aber auch nach dem wirksamen Kapital- und Risikomanagement, dem glaubwürdigen Nutzenversprechen sowie der besten Vernetzung aller Aktivitäten sind neu zu beantworten. Erste Erfahrungen zeigen, dass die Versicherungen versuchen werden, gezielt Nischen zu besetzen und teure Premiumprodukte zu gestalten, um dem drohenden Margenverlust entgegenzuwirken. Die Preisgestaltung wird sicher aggressiver. Die Gesellschaften werden jedoch nicht nur Sortiment und Preise optimieren, sondern auch die eigene Kapitalstruktur überdenken. Die Ertragsseite wird viel stärker auf transaktions- und gebührenabhängigen Geschäften basieren.

Dadurch werden die Versicherungen einen Schritt in ein bankenähnliches Umfeld machen. Sie gehen aber auch ein höheres Risiko ein, welches im Endeffekt auf die Kunden überwälzt wird. Es besteht auch die Gefahr, dass sich die Unternehmen weniger um Fragen der Sicherheit und Nachhaltigkeit, sondern mehr um jene der Optimierung der Finanzanlagen kümmern werden.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, müssen sich die Versicherungen noch viel intensiver mit dem Thema Risikomanagement auseinandersetzen. So wird auch die Funktion des Chief Risk Officer markant aufgewertet. Das Zusammenspiel der Schlüsselemente des Geschäftsmodells wird sich ebenfalls ändern: Zum einen nimmt die Geschwindigkeit der Interaktionen zu, zum andern wird etwa der Einfluss des Risiko- und Kapitalmanagements auf das Asset Management steigen. Die Gesellschaften werden sich sodann neue Ressourcen einkaufen müssen, um die nötigen Modellierung- und Risikomanagement-Experten sicherzustellen.

Spiele sind ungleich lang

Mit Blick auf die politische Debatte bleibt zu erwähnen, dass es auf absehbare Zeit – ähnlich wie im Bankenumfeld mit Basel III – auch im Versicherungsumfeld ungleich lange regulatorische Spieße für schweizerische und ausländische Unternehmen geben könnte. Dies unter der Annahme, dass SST vor Solvency II eingeführt wird. Da die Schweiz aber in steuerlichen, arbeitsrechtlichen und weiteren regulatorischen Bereichen über äusserst kompetitive Spieße verfügt und die Staatsverschuldung vergleichsweise tief ist, dürfen die hiesigen Gesellschaften – angetrieben von neuen Geschäftsmodellen – gleichwohl optimistisch in die Zukunft blicken.

Daniel Senn, Head of Financial Services, Mitglied der Geschäftsleitung, KPMG Schweiz, Zürich

ANZEIGE

MB WAFERTEC
SWISS SLICING SYSTEMS

Hightech sucht Ingenieur
...für den nächsten Technologiesprung in der Welt der führenden Hightech Sägesysteme.

Unter www.meyerburger.ch/karriere/offene-stellen können Sie Ihre Bewerbung unkompliziert und schnell übermitteln. Wir freuen uns darauf!

A member of Meyer Burger Group



«Der soziale Status des Unternehmers ist zu erhöhen. Parallel dazu sollte unternehmerisches Verhalten möglichst früh gefördert werden, am besten schon in der Primarschule.»

Gerhard Schwarz
Direktor, Avenir Suisse (Denkfabrik), Zürich



«Innovation und Internationalisierung sind für KMU die Wachstumstreiber. Dank Netzwerken können gute Ideen mit Beteiligungskapital nachhaltig finanziert oder ins Ausland begleitet werden.»

Hans Baumgartner
Leiter KMU-Geschäft, Credit Suisse, Zürich

FOTO: ANDRÉ MARTIN/AGENCE FRANCE PRESSE/REUTERS

schaftlich schwierigen Zeiten ziehen viele hochqualifizierte Arbeitskräfte einen sicheren Arbeitsplatz den unternehmerischen Aktivitäten vor, so das Fazit daraus. Dies überrascht insofern, als die befragten Schweizer im internationalen Vergleich nach wie vor viele Geschäftsmöglichkeiten wahrnehmen und die Furcht vor dem Scheitern allgemein als relativ gering eingestuft wird.

Bei den Gründungsaktivitäten mit hohen Wachstumsabsichten befindet sich die Schweiz im internationalen Vergleich mit den 22 innovationsbasierten Volkswirtschaften auf dem 13. Rang. Interessanterweise sind die unternehmerischen Ambitionen 2010 stabil, also auf dem

selben Niveau wie 2009. Der Innovationsgrad der Gründungen als weiterer Indikator befindet sich im Mittelfeld der vergleichbaren Länder. Dieses eher durchzogene Bild der unternehmerischen Ambitionen wird von der relativ hohen internationalen Orientierung der schweizerischen Gründungsaktivitäten abgerundet.

Eher bessere Voraussetzungen

Die unternehmerischen Rahmenbedingungen hierzulande werden von den 36 nationalen Experten als besser eingeschätzt als in den vergleichbaren Volkswirtschaften. Die Stärken der Schweiz liegen grundsätzlich in der physischen Infrastruktur, im Schutz des geistigen

Eigentums, in den Finanzen, im Wissens- und Technologietransfer sowie im stabilen Binnenmarkt. Als weniger gut beurteilt wird von den Fachleuten der politische Rahmen bezüglich Regulierung, Steuern, und des politischen Engagements sowie der gesellschaftlichen Werte und Normen für unternehmerische Aktivitäten.

Die positiven Trends für die unternehmerischen Rahmenbedingungen werden ebenso durch die Gründer in der Bevölkerung bestätigt, indem für 2010 nur mehr 37 Prozent (2009: 50 Prozent) den Gründungsprozess als schwierig einstufen.

Rico Baldegger, Leiter Institut für Entrepreneurship & KMU, Hochschule für Wirtschaft (HSW), Freiburg.

INNOVATIONSBASIERTE ÖKONOMIEN

Nur Vergleichbares gegenüberstellen

Definition Im Global Entrepreneurship Monitor (GEM) werden die weltweiten Volkswirtschaften in die Gruppen faktor-, effizienz- und innovationsbasiert unterteilt. Die innovationsbasierten Ökonomien, zu denen die Schweiz gehört, sind geprägt durch höhere staatliche und private Investitionen in Bildung, Forschung und Entwicklung. Soziale Lernprozesse, flache Hierarchien in Organisationen sowie ein reger Aus-

tausch zwischen Kunden und Produzenten begünstigen die Entwicklung und Lancierung neuer Produkte und Dienste. In diesem Kontext können junge Betriebe eine wichtige Rolle spielen.

Analogien Von den 64 am «GEM Global Report 2010» beteiligten Ländern zählen 22 zu den innovationsbasierten Ökonomien. Sie bilden die Vergleichsgruppe für die Schweizer Resultate.

ANZEIGE

Unternehmerbank
Sechs Jahre Erfolg für unsere Kunden
www.unternehmerbank.ch

Gesundes Gegengift

Social Entrepreneurship Die Pharmamultis tun sich mit unlukrativen Medikamenten gegen «Seltene Krankheiten» schwer. Genau hier setzt das neue Geschäftsmodell des Start-up Orphanbiotec an.

FRANK GROSSMANN

Die globale Finanzkrise steckt uns noch in den Knochen – und schon zeichnet sich die nächste ab. Diese führt zum Zusammenbrechen ganzer Ökonomien. Sie ist damit zwar nachhaltig, aber leider verkehrt herum. Dass neben der weltweit grössten Volkswirtschaft, den USA, nun auch drei EU-Länder unter denen sind, die den Staatsbankrott auf Augenhöhe haben, lässt die berechtigte Frage nach Alternativen zum Modell der kurzfristigen Gewinnmaximierung aufkommen. Soll der Staat wirklich immer in die Bresche springen, wenn so gut ausgebildete und hoch bezahlte Manager Kardinalfehler begehen und grosse Firmen pleite gehen?

Das Umwälzen der Schulden auf die Steuerzahler ist nicht nur deshalb ungerrecht, weil viele für das Fehlverhalten von wenigen, kurzfristig denkenden Managern bezahlen müssen. Es ist auch deshalb wenig Sinn gebend, weil die Frage nach dem Businessmodell nicht gestellt wird. Bekanntlich lernt man aus Fehlern, doch das scheint kaum zu fruchten. Aber damit steht die Bankenbranche nicht allein da. Auch in der Pharmaindustrie wird der «Gap of Innovation» durch uns – in diesem Fall die Versicherten – bezahlt. Dort wird

zu viel Geld ausgegeben und zu wenige Erneuerungen sind sichtbar, welche die Preissteigerungen rechtfertigen würden.

Unsere Krankenkassenprämien explodieren und viele Familien können sie sich bereits heute nicht mehr leisten. Dass sich die Pharmagiganten heute regelrecht mit ihren Strategien kopieren, scheint einmal mehr ein Zeichen von Planlosigkeit zu sein. Galten dort vor Jahren Generika noch als nicht konform, hat inzwischen auch die Nummer eins, Pfizer, eine Abteilung eingerichtet. Dies gilt nun auch für «Seltene Krankheiten». Selten sind die über 7000 Krankheiten mit rund 230 Millionen Betroffenen weltweit nicht, doch wurden sie gekannt vernachlässigt, weil sich damit angeblich kein Gewinn erwirtschaften lässt. Das scheint sich jetzt zu ändern.

Der Kern wirkt aber nur wie frisch angestrichen. Dass mit diesen angeblichen Innovationen derselbe schwerfällige Supertanker betankt wird, stört hingegen nur wenige in den Chefetagen. Will heissen, dass die so entwickelten Medikamente genau so profitabel sein müssen wie Blockbuster und Diagnostika. Können wir uns dies in Zukunft noch leisten? Dass auf diese Frage auch unsere Gesundheitsminister bloss kurzfristige Antworten haben und dem «Patienten Gesundheitssystem»

in den letzten zehn Jahren nur Pflasterchen verordnet, zeigt auch hier einen «Gap of Innovation». Wollen wir den «Managern» des Volkes wirklich eine Kreditkarte ohne Limit anvertrauen?

Hoffnung kommt auf, wenn man einen bislang wenig beachteten Bereich des Unternehmertums betrachtet, der philanthropisches Gedankengut mit wirtschaftlichen Grundsätzen vereint. Bei der im letzten Jahr von Mariana Christen Jakob gegründeten Social Entrepreneurship Initiative (SEI) in Zürich werden solche Ideen nicht nur in professionelle Businesspläne umgesetzt. Mehrere der angetretenen Unternehmen gibt es seit einigen Jahren und diese sind erfolgreich unterwegs. Nur wurde diese Sparte in der Schweiz bislang belächelt. Doch scheint gerade hier viel Potenzial zu schlummern, aktuelle und drängende Fragen zu beantworten.

Logische Summe mehrerer Teile

So verwundert es wohl nicht, dass der Preisträger Orphanbiotec des im Januar erstmals verliehenen «Social Entrepreneurship Start-up Award 2011» ein soziales Jungunternehmen sowie ein moderner Hybrid ist. Dieses Modell ist schon länger im angelsächsischen Raum bei innovativen Betrieben zu finden. Der eine Partner ist dabei profitabel und der andere nimmt öffentliche Aufgaben wahr, die nicht durch staatliche Einrichtungen finanziert oder abgedeckt werden. Das Businessmodell von Orphanbiotec sieht aus wie die logische Summe mehrerer Teile, berücksichtigt es neben dem wirtschaftlichen Erfolg doch ebenfalls die Menschen, um die und deren «Seltene Krankheiten» es geht.

Dieses konsequent gedachte System beinhaltet eine unabhängige Stiftung, die anerkannt steuerbefreit und gemeinnützig ist. Ihre Satzung gibt die Leitplanken vor, und die daran beteiligten Pharmapartner verhalten sich entsprechend sozial und verantwortungsvoll. Der andere Bestandteil steht in Form einer Aktiengesellschaft (AG) bereit. Alle Partner beteiligen sich zusammen in einer Life Cycle Cooperation und erarbeiten gemeinsam Wissen für Seltene Krankheiten. Dabei finanzieren sie auch gemeinsam die Projekte. Mit diesem Modell des Kosten- und Risikoteilens lassen sich die Medikamente sehr viel kostengünstiger herstellen. Trotzdem oder deshalb können die Medikamente profitabel sein. Das Ziel von Orphanbiotec ist es, dass sie auch bezahlbar bleiben.

Das scheint konsequent langfristig und nachhaltig angelegt. Sind die Partner erfolgreich unterwegs, ist die AG in der Lage, einen festgelegten Teil des Profits pro Jahr als Social Benefit an die Stiftung zu zahlen. Er wird für Folgeprojekte eingesetzt und hilft den Betroffenen direkt. Neu folgt Orphanbiotec ausländischen Einladungen, um das innovative Modell und ihre Arbeit vorzustellen. Denn das Zürcher Start-up ist mittlerweile international vernetzt und integriert professionelle Partner bei der Entwicklung. Dass die Arbeit vor Ort nicht vernachlässigt wird, liegt ebenso im Businessmodell begründet. Die Stiftung leistet neben der wichtigen Aufklärungs- und



«Zeigen seit zwei Jahren, dass sich Corporate Social Responsibility für Partner und Sponsoren auszahlt.»

Frank Grossmann
Gründer, Orphanbiotec, Zürich

Öffentlichkeits- auch Pionierarbeit im Bereich Patientenengagement.

Jeder zehnte Schweizer betroffen

Diese frühe Form des Social Benefit ist bereits sichtbar. Das hauseigene Veranstaltungsprogramm wird heute durch die im Gesundheitsbereich etablierte Stiftung Careum und durch anerkannte Parlamentarier wie Felix Gutzwiller, Claude Janiak oder Ruth Humbel als Botschafter unterstützt. Dass sich weitere Institutionen mit öffentlichem Auftrag, etwa das Bundesamt für Gesundheit (BAG), anschliessen und diese wichtige Aufgabe unterstützen, bleibt zu hoffen. Denn «Seltene Krankheiten» betreffen jeden zehnten Bürger und haben immer noch keinen grossen Stellenwert in der Schweizer Politik. Sie wurden trotz der Anzahl von mehr als 400 000 Betroffenen

zu lange vernachlässigt. Es ist Zeit, dass Pionierarbeit hier weiter Anerkennung und Unterstützung erfährt.

Das Start-up zeigt seit zwei Jahren, dass sich Corporate Social Responsibility (CSR) für seine Partner und Sponsoren auszahlt. Die von Orphanbiotec initiierten Events und Projekte für Menschen mit «Seltene Krankheiten» helfen, Betroffene und ihre Angehörigen aus der Isolation zu führen und sie zu motivieren, aktiv zu sein. Dass damit in Zukunft auch Kosten bei Gesundheitsausgaben eingespart werden können, belegen neue Studien. Die Betriebe, die CSR bislang mit der Stiftung Orphanbiotec lebten, erfahren neben einer verbesserten Einstellung der Mitarbeiter auch eine breite positive öffentliche Wahrnehmung.

Der mündige Verbraucher bestimmt heute mit, bei welchem Anbieter er seine Leistungen und Produkte bezieht. Hat das Unternehmen dazu noch eine positive Reputation, fällt es leichter, mit einem guten Produkt oder einer guten Leistung einen Kaufentscheid beim Kunden auszulösen. Mit der Internationalisierung und Verbreitung von Informationen hat dieses Verhalten nicht nur auf den heimischen Markt Einfluss. «Tue Gutes und sprich darüber», ist eben leichter mit dem richtigen Partner. CSR als gelebte unternehmerische Gemeinnützigkeit scheint in der Öffentlichkeit der Schweiz angekommen und erkennbar zu sein. Wenn es gelingt, für diese Arbeit weitere Partner als Sponsoren zu begeistern, haben alle etwas davon. Zu guter Letzt eben auch die vielen Menschen mit einer «Seltene Krankheit.»

Frank Grossmann, Gründer, Orphanbiotec, Zürich.

ANZEIGE



Tell hatte einen Nachfolger...

aber unsere KMU-Perlen der Schweizer Industrie noch nicht!

Für Nachfolger

Zukunft als Unternehmer im ABTell-Netzwerk

Finanzierung auf Eigenkapitalbasis



Für Unternehmer

Zukunftssicherung des Lebenswerkes

Erhalt der Arbeitsplätze in der Schweiz

Für Aktionäre

Investition in eine attraktive, nicht-kotierte KMU-Gruppe

Gestreutes Anlagerisiko

Besuchen Sie unsere Informationsalässe:
24. Mai, Kursaal Bern
08. Juni, Zürich HB
Beginn 11.00 Uhr

ABTell Wertschöpfungs AG
Telefon 044 711 90 70

Anmeldung unter:
www.abtell.ch

Bestehende Werte erhalten, neue schaffen

ORPHANBIOTEC

Sowohl Stiftung als auch Partner-AG

Start-up Orphanbiotec in Zürich ist eine 2009 gegründete, unabhängige Forschungs- und Entwicklungsplattform für «Seltene Krankheiten». Bestehend aus einer Stiftung und einer Partner-AG nutzt sie das eigene Kompetenzzentrum für den Wissenstransfer und offeriert Partnerschaften für alle relevanten Beteiligten. Das philanthropische (menschenfreundliche) Denken und Handeln sowie die Integration von Betroffenen bilden die Grundlagen des sozialen Unternehmertums. Die Kom-

bination aus Non-Profit und Profit soll den Erfolg auf allen Ebenen sichern.

Gründer Bemerkenswert ist das Engagement des Initiatoren Frank Grossmann (42), der bislang ohne Gehalt für Orphanbiotec arbeitet. Der Gründer und Geschäftsführer des Jungunternehmens hat nach dem Studium der Tiermedizin eine Praxis mit aufgebaut und geleitet. Nach seinem Wechsel in die Pharmaindustrie übernahm er dort Aufgaben auf Managementstufe.

«Nie vollständig sein Herr und Meister»

Thomas Knecht Der Patron des Knecht-Familienbetriebs war 30 Jahre ein McKinsey-Unternehmensberater. Er kennt beide Seiten.

INTERVIEW: NORMAN C. BANDI

Hat man Unternehmertum im Blut oder ist es lernbar? Anders gefragt: Ist man als Erbe eines Familienbetriebs dazu verdammt oder hat man eine Wahl?

Thomas Knecht: Es scheint Leute zu geben, die mehr unternehmerische Gene haben als andere. Allerdings: Einiges ist auch lernbar, vor allem durch ein entsprechendes Umfeld und eine frühe Herausforderung in unternehmerischen Fragestellungen. Was die Angehörigen der Nachfolgenerationen betrifft: Heutzutage haben sie im Normalfall alle Alternativen. Das ist gut so. Sie sollen die Richtung wählen, die ihnen Freude bereitet.

Je länger, je mehr ist die Wirtschaft von globalen Krisen geprägt, die sich auf die Schweiz auswirken. Warum ist es trotzdem oder deshalb spannend, weiterhin sein eigener Herr und Meister zu sein?

Knecht: Man ist als Unternehmer nie vollständig sein eigener Herr und Meister. Es gibt immer Exogenes. So gesehen, sind globale Trends Einflüsse von aussen, die es in anderer Form immer gab. Damit muss der Unternehmer umgehen können – manchmal bieten gerade sie Chancen.

Als Unternehmer trägt man nicht nur eine grosse Verantwortung gegenüber seinem Betrieb, sondern vor allem für seine Angestellten und deren Familien. Wie kommt man mit dieser Bürde klar? Wie kommt man mit dieser Bürde klar?

Knecht: Die heutige Zeit ist unter anderem geprägt von abnehmenden Loyalitäten.



DER MENSCH

Thomas Knecht Der Mehrheitsaktionär der Knecht Holding führt den Familienbetrieb in dritter Generation. Seit 2009 tut dies Thomas Knecht (60) vollamtlich. Davor war er 30 Jahre für den Unternehmensberater McKinsey in leitenden Funktionen tätig, etwa von 1994 bis 2004 als Schweiz-Direktor und von 1999 bis 2006 als weltweiter Verwaltungsrat.

Knecht Holding Zur 1909 begründeten Unternehmensgruppe mit Sitz in Windisch und Jahresumsatz von über 300 Millionen Franken gehören Tochtergesellschaften wie Knecht Reisegruppe (Reiseveranstalter), Eurobus (Busreisen), Regionalbus Lenzburg (ÖV), Gebr. Knecht (Nutzfahrzeugzentrum) oder Welti-Furrer (Umzüge).

Sei es vom Betrieb zu den Mitarbeitern, aber auch umgekehrt. Andererseits suchen viele Mitarbeitende – vielleicht gerade deshalb – die personalisierte Verantwortung beim Unternehmer. Mit diesem sozialen Kontrakt muss er mit Augenmass umgehen. Er kann sich nicht über ökonomische Sachzwänge hinwegsetzen. Aber er kann den bestehenden Spielraum bestmöglich nutzen. Er wird Entscheide fällen, die er persönlich vertreten kann. Wichtig ist mir, dass nicht falsche Erwartungen entstehen oder geweckt werden.

Wie wichtig ist es, als oberster Kopf eines Familienbetriebs klare Verhältnisse mit der daran beteiligten Verwandtschaft zu schaffen? Wie tut man das? Auszahlen?

Knecht: Es gibt einen gültigen Grundsatz: Es sollen klare Verhältnisse geschaffen werden, auch wenn das manchmal Zeit braucht. Lösungen gibt es viele. Das eine

Extrem ist: Die Familienmitglieder halten sich vom aktiven unternehmerischen Engagement fern und setzen professionelles Management ein. Das andere Extrem ist: Einer übernimmt die alleinige Verantwortung und zahlt die anderen Familienmitglieder aus. Dazwischen gibt es ein Spektrum von weiteren Möglichkeiten. Zum Beispiel, dass der Betrieb – falls sinnvoll – aufgeteilt wird in einzelne Teile mit jeweils eigenen Besitzverhältnissen. Hier gibt es keine allgemeingültige Regel. Jeder Fall ist ein Spezialfall und es gilt, die spezifisch richtige Lösung zu finden.

Wie sichert man die Nachfolge? Folgt die nächste Generation automatisch?

Knecht: Entscheidend ist, was für die Unternehmung gut ist. Es geht ja um Arbeitsplätze und um eine werthaltige Institution. Wenn Familienmitglieder dabei eine aktive Rolle übernehmen können, ist das

schön. Dies darf aber nicht auf Kosten des Betriebs gehen. Wie vorher erwähnt, ist die Familie ja auf jeden Fall involviert: Sei es als Unternehmer, als aktive oder passive Eigentümer oder als Verkäufer, die ihre eigenen Lebensziele umsetzen können.

Was spricht als unabhängiger Unternehmer gegen einen Börsengang oder dafür?

Knecht: Ich sehe einen Börsengang dann als überlegenswerte Variante, wenn die Weiterentwicklung der Unternehmung anhaltend Geld erfordert, das die Möglichkeiten der bestehenden Aktionäre überschreitet. Wenn es hingegen um die Auszahlung von einzelnen Aktionären geht, gibt es bessere Alternativen als den Börsengang. Im Vordergrund sollte dann stehen, auszubehaltende Aktionäre durch andere private Aktionäre zu ersetzen – allenfalls durch einen institutionellen Investor – oder Private Equity beizuziehen.

Was raten Sie jemandem, der sich als Unternehmer heute selbstständig machen will?

Knecht: ... beim Venture 2012 mitzumachen. Vor 14 Jahren habe ich mit der ETH Zürich und McKinsey den Businessplan-Wettbewerb gestartet. Über 200 Firmen mit über 2500 Arbeitsplätzen wurden gegründet. Die Teilnehmer erhalten professionelle Unterstützung im Entwickeln von Geschäftsideen. Sie werden auf die Herausforderungen der Gründung vorbereitet und erhalten auch Kontakte zu Business Angels sowie Wagniskapital. Wir haben bereits viele Erfolgsgeschichten. Beispielsweise haben die Venture-Firmen Esbattech, Glycart, Endoart, Sensirion und Molecular Partners über 1 Milliarde Franken an Unternehmenswert geschaffen. Und Tibits, auch ein Venture-Absolvent, hat es zum Kultstatus gebracht. Die Gründer dieser Betriebe haben ihr Schicksal erfolgreich in die eigenen Hände genommen.

ANZEIGE

WWW.STIER.CH

Corporate Branding

Ein Unternehmen ist mehr als seine Produkte, sofern es etwas aus sich macht. Corporate Branding steigert den Wert Ihres Unternehmens, indem es Ihre Strategie, Ihre Unternehmenskultur und das Bild, das sich Ihre in- und externen Zielgruppen von Ihrem Unternehmen machen, in Einklang bringt.

Stier Communications berät national und international tätige Unternehmen beim Aufbau und der Etablierung ihrer Unternehmensmarke. Wir zeigen Ihnen gerne auf, wie Sie mit Corporate Branding Ihr Unternehmen als Ganzes zu einer starken Marke machen können.

stier
communications

CASE STUDY
KUBO GRUPPE



Zwischen Etiketten und Erneuerung

Andrea Kracht Der Erbe führt das «Baur au Lac» in Zürich in sechster Generation. Der Name steht für ein traditionsreiches Luxushotel und einen expandierenden Weinhändler.

NORMAN C. BANDI

Was für das Hotel Baur au Lac undenkbar ist, wird für Baur au Lac Wein wiederum Tatsache: Die Kellerei von H. Kracht's Erben zieht um. Am 21. Mai 2011 eröffnet sie ihre neue Zentrale in Regensdorf. Bis 1985 befand sie sich – wie das Fünfsternhaus – in Zürich, danach in Urdorf. «Wir verlegen den Standort, weil am alten der Mietvertrag ausläuft und unser Lager infolge der steigenden Nachfrage aus allen Nähten platzt», sagt Andrea Kracht (54), der dem 1844 begründeten Familienbetrieb seit 1990 in sechster Generation vorsteht.

«In den Neubau in Regensdorf investieren wir 16 Millionen Franken, da wir das Grundstück gekauft haben», erklärt er in Zürich geborene Unternehmer. Der Spatenstich erfolgte am 10. August 2010. Mit

2600 Palettenplätzen und einem Raritätenkeller wird die Lagerkapazität gegenüber dem Gebäude in Urdorf verdoppelt. Aber nicht nur geräumiger, sondern auch kostengünstiger soll die neue Zentrale dank innovativen Prozessen sein.

Der Patron der Patina

2010 steuerte Baur au Lac Wein gemäss Kracht bereits einen Drittel zum Gesamtumsatz bei: Die 25 Millionen Franken Umsatz – je zur Hälfte mit Privatkunden beziehungsweise Hotels und Restaurants – entsprechen einem Plus von 4 Prozent. Kracht: «Unser Geschäft ist erneut gewachsen, obwohl der Weinhandel in der Schweiz seit zwei Dekaden stagniert.» Es sei ein Verdrängungsmarkt, den Coop, Denner und Mövenpick dominierten. «Wir haben daher vor 15 Jahren unsere Strategie geändert und bieten neben unseren traditionellen Raritäten aus

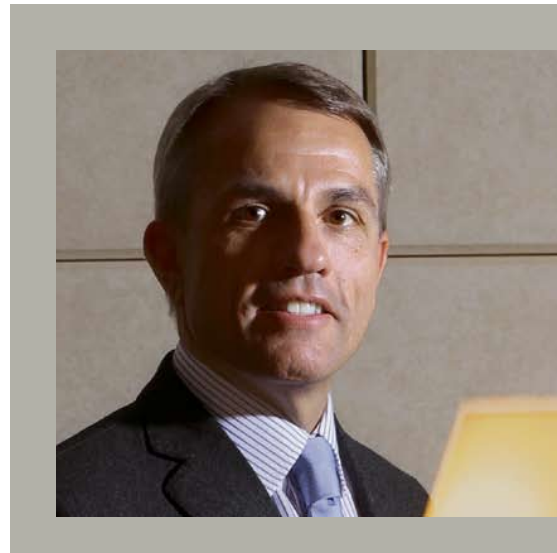
dem Bordeaux und Burgund vor allem Exklusivitäten an. Damit fahren wir gut.»

Obwohl in Regensdorf neue Büros für die 40 Mitarbeiter von Baur au Lac Wein entstehen, behält Kracht seinen Sitz im Hotel Baur au Lac, wo nochmals 250 Personen für ihn tätig sind. Von aussen sieht es aus wie das Portal zu einem der 120 Schlafgemächer. Doch hinter der Tür im 1. Stock verbirgt sich eine aufgeräumte Arbeitswelt, die ganz im Stil des Hauses eingerichtet ist: Art déco, Louis XVI und English Regency kombiniert mit zeitgemässen Elementen. Die einen nennen ihn klassisch, die anderen verstaubt.

Der Patron erwidert: «Wenn jemand behauptet, wir seien verstaubt, dann kann ich nur lachen. Der kennt unser Haus nicht. Es mag sein, dass man diesen Eindruck gewinnen kann, sobald man unsere Empfangshalle betritt. Diese lassen wir

bewusst klassisch, weil unsere Gäste das erwarten. Eine gewisse Patina. Doch unsere 75 Zimmer und 45 Suiten sowie unsere Technik gehören zum Modernsten, was man in der Luxushotellerie finden kann.» Ungläubigen empfiehlt Kracht die Probe

aufs Exempel: «In unseren öffentlichen Bereichen versuchen wir, nicht ein Hotel zu sein, um den Leuten die Schwellenangst zu nehmen. Wir subventionieren dies zwar nicht, aber wir investieren viel, damit die lokale Bevölkerung zu uns kommt.»



ANZEIGE

Lebenskonzept Unternehmertum


Der Nachfolgeprozess – eine persönliche Herausforderung

«Von der Kunst, Verantwortung zu übergeben und zu übernehmen»

Ein Buch, das den Nachfolgeprozess aus der Sicht des Nachfolgers und des Übergebers beschreibt. Von einem Patron und seiner Nachfolgerin geschrieben.

Angeleitetes Selbststudium zur eigenständigen Führung des Nachfolgeprozesses, kombiniert Fachwissen mit emotionalen Aspekten aus beiden Perspektiven, mit separaten Arbeitsblättern für Nachfolger und Übergeber.

Bestellung Buch und Info zu Workshop per Mail sabine.bellefeuille@unternehmertumaktiv.com
www.unternehmertumaktiv.com

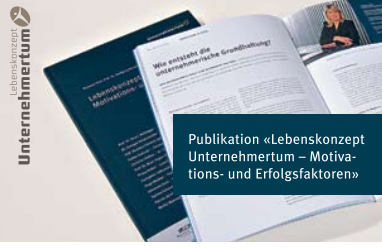


Stille Macher sind unsere Kunden seit über 20 Jahren.

Roger Münger-Jänsch

IDEENATELIER.CH

MARKETINGTHEMEN ▶ KREATIONEN ▶ TEXTE ▶ UMSETZUNGEN



Publikation «Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren»

Bestellung Sonderband 2


55 Unternehmerinnen/Unternehmer schreiben über ihre unternehmerische Grundhaltung

Gerne bestelle ich _____ Exemplar(e)

Zum Preis von CHF 49.–/Stk. zuzüglich MWST und Versandkosten

Vorname/Name	Firma
Funktion	Strasse
PLZ/Ort	E-Mail

Senden an:
Stier Communications AG · Grosssacherstrasse 25 · CH-8104 Weiningen · www.unternehmertumaktiv.com · Fax +41 44 750 42 24



HTW Chur
Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Für Studierende mit Unternehmertumgeist

Master of Science in Business Administration

Major Entrepreneurial Management

Weitere Informationen und Anmeldung: www.htwchur.ch/master, master@htwchur.ch, Telefon +41 (0)81 286 39 48

HTW Chur
Hochschule für Technik und Wirtschaft
Pulvermühlestrasse 57, CH-7004 Chur

Telefon +41 (0)81 286 24 24
E-Mail hochschule@htwchur.ch

STUDIERN FÜRS LEBEN

➔ www.htwchur.ch

FHO Fachhochschule Ostschweiz