

Manuela Stier, Prof. Dr. Wolfgang Becker und Dr. Leonhard Fopp

# Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren

Prof. Dr. Wolfgang Becker | Dr. Leonhard Fopp | Pascal Gentinetta | Peter Spuhler  
Ruedi Noser | Prof. Dr. Christoph Müller | Prof. Dr. Fritz Fahrni | Prof. Dr. Rico J. Baldegge  
Prof. Joachim Schwass | Rolf G. Schmid | Johann Schneider-Amman | Peter Kuratli  
Hanspeter Lebrument | Maximilian Büsser | Dr. Thomas Raible | Loris Landolt  
Martin Reichle | Ernesto Bertarelli | Dr. Hans Bärffuss | Moritz Wymann | Bianca Braun  
Maximilian Nicolaus Prinz von und zu Liechtenstein | Hans Schneeberger | Beat De Coi  
Hugo Mathys | Monika Löffel-Bosch | Dr. Christian Raubach | Alfred Schindler | Jonas Batt  
Anton Lauber | Michael Pieper | Marc Hamburger | Markus Hanauer | Cordula Kaiss  
Dr. Nina Geib | Dr. Arin Ghasparian | Barbara Wetter | Daniel Model | Roger Herzig  
Jürg Weber | Christa Gebert | Sabine Bellefeuille-Burri | Bernhard Wolf | Hildegard Jutz  
Markus R. Neuhaus | Teresa A. Martinez | Pascale Lehmann | Betina-Ulrike Thamm  
Georg Portmann | Jakob Stiels | Prof. Dr. Wolfgang Grewe | Eva Jaisli | Dr. Klaus Daniel

### **Sponsoring**

Platin-Sponsoren (Dienstleister/Grossunternehmen) – CHF 26 000.–

- » 2-seitiger Artikel zum Fokusthema im Sonderband
- » 1 A4-Inserat
- » Logopräsenz auf der Titelseite
- » 300 Exemplare des Sonderbands
- » Spezialabmachungen nach Absprache

Gold-Sponsoren – (KMU) CHF 16 000.–

- » 2-seitiger Artikel zum Fokusthema im Sonderband
- » 1 A4-Inserat
- » Logopräsenz auf der Titelseite
- » 200 Exemplare des Sonderbands

### **Inserate**

- » A4 Seite 7 500.– plus MWSt

Manuela Stier, Prof. Dr. Wolfgang Becker und Dr. Leonhard Fopp

# Motivations- und Erfolgsfaktoren des Unternehmers

**Herausgeber 2. Sonderband**

Manuela Stier  
Stier Communications AG  
Grossächerstrasse 25  
8104 Weiningen  
manuela.stier@stier.ch

Prof. Dr. Wolfgang Becker  
Universität Bamberg  
Scio GmbH Erlangen  
www.professorwbecker.de

Leonhard Fopp  
Continuum AG  
Stampfenbachstrasse 153  
8006 Zürich  
leonhard.fopp@fhn.ch

**Preis**  
SFR 49.– (inkl. MWST)  
zuzüglich Versandkostenanteil

**Erscheinungsdatum**  
30. Juni 2010

**Konzept/Gestaltung**

Stier Communications AG, Weiningen  
www.stier.ch

**Korrektorat**

TextControl AG  
www.textcontol.ch

**Druck**

Effingerhof AG, Brugg  
www.effingerhof.ch

**Auflage**

10 000 Expl. deutsch

**Copyright**

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

**Fotos**

Peter Ruggle, St. Gallen

**1. Sonderband «Führen durch Vorbild –  
Persönlichkeiten im Gespräch»**

Herausgeber Dr. Hans. R. Knobel und  
Manuela Stier  
August 2009  
Bestellen unter www.stier.ch





#### **Manuela Stier**

Manuela Stier, eidg. dipl. PR-Beraterin, leitet die von ihr 1995 gegründete Stier Communications AG, Weiningen. Als Verlegerin und Chefredaktorin des Wirtschaftsmagazins engagiert sie sich für den fachlichen Austausch unter Unternehmern. Im Herbst 2009 hat sie zusammen mit der Stiftung für unternehmerische Entwicklung die Initiative Lebenskonzept Unternehmertum ins Leben gerufen.

#### **Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker**

Wolfgang Becker, ist seit 1993 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bamberg und seit 2000 Mitinhaber der Scio GmbH, Erlangen. Mit seinen Aktivitäten als Wissenschaftler, Gutachter, Berater und Trainer propagiert und unterstützt er eine wissenschaftlich fundierte unternehmerische Führung in der Wirtschaftspraxis. Dabei stehen mittelständische Unternehmen, speziell Familienunternehmen im Mittelpunkt seiner Bemühungen.

#### **Dr. oec. Leonhard Fopp**

Betriebswirtschaftler der Universität St. Gallen (HSG), Inhaber der CONTINUUM AG in Zürich, dem Spezialisten für Familienunternehmen. Vertraut mit allen strategischen Herausforderungen von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Präsident des Family Business Network (FBN) Deutsche Schweiz und Jurypräsident für den ASCO-Award «Best Business Transformation».

### **«Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren»**

Nur was sicht- und greifbar ist, findet Beachtung

Motivation und Leistungen eines Unternehmers für die Gesellschaft gehen weit über das hinaus, was das Individuum, etwa als Arbeitnehmer, Geschäftspartner oder Kunde, von ihm wahrnimmt. Das unvollständige und teilweise verzerrte Bild zeigt sich in der Medienberichterstattung, die Negativbeispielen von Unternehmern weit mehr Platz einberaumt als Erfolgsgeschichten – von denen es nicht wenige gibt. Auch in Lehre und Forschung gilt der Unternehmer noch weitgehend als unbekanntes Wesen. Gelehrt werden hauptsächlich Managementtheorien, die Erforschung der Unternehmerpersönlichkeit jedoch steckt nach wie vor in den Kinderschuhen. Politiker schieben den Unternehmer je nach ihrer Parteiprägnung in die Ecke von gut oder böse. Und schliesslich fehlt es in den Schulen an geeigneten Projekten, die Jugendliche und junge Erwachsene dazu anspornen, das Unternehmertum kennen zu lernen.

Mit «Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren des Unternehmers», dem zweiten Sonderband des «Wirtschaftsmagazins» wollen wir aktiv dazu beitragen, dem Unternehmer ein Gesicht zu geben und ihn für eine breite Öffentlichkeit fassbar zu machen. Die grosse Bereitschaft von Unternehmern, Wissenschaftlern und Politikern, uns in diesem Vorhaben zu unterstützen, freut uns sehr.

Im Sonderband gehen unsere Autoren den Fragen nach, welche Persönlichkeitsmerkmale den Unternehmer ausmachen, welche Verantwortung im Unternehmertum liegt, was das Unternehmertum als Lebenskonzept bedeutet, welche Motivation den Unternehmer treibt, wie jungen Leuten die Leitgedanken näher gebracht werden können, wie es um die Rahmenbedingungen steht und wieso unternehmerische Kraft und Erfahrung auch in karitative Projekte einfließen sollen.

Eines der meistgenannten Ziele von Unternehmern ist, mit ihrem Lebenswerk etwas in Bewegung setzen und langfristige Werte schaffen zu können. Mit ihrem Beitrag unterstreichen die Autoren diesen Leitgedanken. Wir danken ihnen ganz herzlich dafür.

Freundliche Grüsse

Manuela Stier, Prof. Dr. Wolfgang Becker, Dr. Leonhard Fopp



VORWORT	<b>Motivations und Erfolgsfaktoren der Unternehmer</b> Manuela Stier, Prof. Dr. Wolfgang Becker und Dr. Leonhard Fopp	5
FOKUS	<b>Das Unternehmertum im Erklärungsnotstand?</b> Manuela Stier, Inhaberin Stier Communications AG/Wirtschaftsmagazin	10
	<b>Wieso braucht das Unternehmertum die Unterstützung von Politik, Medien und Gesellschaft – Den Mittelstand nicht alleine lassen</b> Prof. Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg	12
	<b>Gelebtes Unternehmertum 2020 – Ein Forderungskatalog</b> Dr. Leonhard Fopp, FBN Schweiz	16
	<b>Round-Table-Gespräch</b> <b>Optimierte Rahmenbedingungen für das Unternehmertum</b> Pascal Gentinetta (Direktor Economiesuisse), Peter Spuhler (SVP-Nationalrat und Inhaber Stadler Rail) Ruedi Noser (FDP-Nationalrat und Inhaber Noser Group)	21
	<b>Center for Entrepreneurial Excellence – Ist Unternehmertum lernbar?</b> Prof. Dr. Christoph Müller, Executive Director Center for Entrepreneurial Excellence (CEE HSG)	24
WISSENSCHAFT	<b>Business Excellence als Voraussetzung für das Unternehmertum – Anforderungen an die Unternehmerpersönlichkeit</b> Prof. Dr. Fritz Fahrni, Lehrstuhl und Julia Kotsch, Doktorandin Fachbereich Business Excellence und Qualitätsmanagement Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen	26
	<b>Plattformen für Unternehmende und Nachfolgende – Wie die Forschung das Unternehmertum unterstützen kann</b> Prof. Dr. Rico J. Baldegger, Institutsleiter Institut Entrepreneurship & KMU School of Business Administration (HEG Fribourg)	28
	<b>Erfolgsfaktoren Schweizer Unternehmer und ihrer Unternehmen in Krisenzeiten</b> Prof. Jochen Schellinger und Jonas Batt (Bachelor), Berner Fachhochschule	30
	<b>Typisch Unternehmer – Identifikationsmerkmale und Denkweise des Unternehmers</b> Rolf G. Schmid, CEO Mammut Sports Group	32
UNTERNEHMER		

## PLATIN-SPONSOREN

## GOLD-SPONSOREN


 DESIGNFUNKTION  
Architektur + Generalplanung


 KUBO


 PDF-TOOLS.COM  
Premium PDF Technology


 CONTINUUM  
Verkauf von Familienunternehmen


 syntax  
Übersetzungen


 BWB  
OBERFLÄCHENTECHNIK

## SACH-SPONSOREN



 cenSHARE  
GLOBAL PUBLISHING


 SUXESIV

<b>Chancen des Unternehmertums für die Schweiz</b>	34
Johann Schneider-Amann, VR-Präsident und Delegierter Ammann Group Holding AG	
<b>Wie können Medien das Unternehmertum unterstützen?</b>	36
Hanspeter Lebrument, Verleger und GL-Vorsitzender Südostschweiz Mediengruppe AG	
<b>Wie entsteht die unternehmerische Grundhaltung</b>	38
Christiane Leister, Inhaberin und CEO der LEISTER Process Technologies	
<b>Woraus schöpft der Unternehmer seine Kraft – Jungbrunnen Arbeit</b>	40
Loris Landolt, Inhaber Designfunktion AG	
<b>Die eigene Vision verwirklichen – Wieso Unternehmer unvernünftig sein müssen</b>	42
Maximilian Büsser, Inhaber MB & F, Genf	
<b>Wieso der Unternehmer Unternehmer bleibt – Keine Haltestelle bis zur «Pensionierung»</b>	44
Dr. Thomas Raible, Mitinhaber Kubo Gruppe	
<b>Wie definiert eine Unternehmerin Erfolg – Der Anspruch, etwas besser machen zu können</b>	46
Bianca Braun, VR-Mitglied Maxon Motor	
<b>Wertewandel im Unternehmertum – Für welche Werte steht der Unternehmer heute ein?</b>	48
Martin Reichle, Verwaltungsrat und CEO Reichle&De-Massari AG	
<b>Was heisst es, wenn eine Firma vom Vater zusammen mit seinen vier Kindern geführt wird – Eine ganz normale Familie</b>	50
Bernhard Wolf, CTO Woco Unternehmensgruppe	
<b>Unternehmenserfolg durch Visionen – Pioniergeist ist Voraussetzung</b>	52
Dr. Hans Bärzfuss, Gründer und CEO PDF Tools AG	
<b>Was leitet einen international erfolgreichen Banker, ein Familienunternehmen zu übernehmen – Einem Land verpflichtet</b>	56
Maximilian Nicolaus Prinz von und zu Liechtenstein Vorstandsvorsitzender Liechtenstein Global Trust (LGT)	
<b>Unternehmerpersönlichkeit Gottlieb Duttweiler – Prinzipien des Unternehmertums</b>	58
Hans Schneeberger, Chefredaktor Migros Magazin	
<b>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – Von wem lernt der Unternehmer?</b>	60
Rudolf Hauser VR Präsident Bucher Industries (Anfrage M. Stier)	

UNTERNEHMER	<b>Eigenverantwortung und Unabhängigkeit zugunsten Unternehmertum und Wohlstand ist nicht gottgegeben</b>	62
	Markus Hanauer, Geschäftsführer Spirit Link GmbH	
	<b>Arbeitnehmender versus Selbstständigkeit – Eigentlich hätte ich es mir bequem machen können</b>	64
	Moritz Wymann, Inhaber Suxesiv GmbH	
	<b>Verantwortung abgeben in der eigenen Firma – Die Übergabe einer Business Unit an einen Nachfolger</b>	66
	Beat De Coi, CEO Cedes AG (Anfrage Ch. Wey)	
	<b>Unternehmerisches Engagement in der Forschung</b>	68
	Hugo Mathys, Inhaber Mathys Medical (Anfrage Ch. Wey)	
	<b>Geld, Macht, Berufung – Was treibt einen Unternehmer, sich in mehreren Firmen zu engagieren?</b>	70
	Michael Pieper, CEO Franke Gruppe (Anfrage M. Stier)	
	<b>Unternehmerische Verantwortung – Wieso patronale Denkhaltung auch in kotierten Unternehmen Erfolg hat</b>	72
	Alfred Schindler, VR-Präsident Schindler Holding AG (Anfrage M. Stier)	
	<b>Leistungsbereitschaft der Jugend wecken – Nachwuchsförderungskonzept im Tennissport</b>	74
	Peter Kuratli, VR-Präsident und Delegierter Syntax Übersetzungen AG	
	<b>Familiennachfolge in einem börsenkotierten Unternehmen – Erfolg erben und weiterführen</b>	76
	Monika Löffel-Bosch, VR-Vizepräsidentin Feintool Int. Holding AG (Anfrage M. Stier)	
	<b>Zukunft beruht auf Herkunft – Wird Unternehmergeist vererbt?</b>	78
	Teresa A. Martinez, Geschäftsführerin Fotocolor AG	
	<b>Was heisst es, als Externer in einem Familienunternehmen tätig zu sein?</b>	80
	Anton Lauber, VR-Delegierter und CEO Schurter AG (Anfrage Ch. Wey)	
	<b>Was bewegt einen Unternehmer dazu, sich für die Wirtschaftsregion Aachen einzusetzen?</b>	82
	Honorarkonsul Klaus Pavel	
	<b>Zukunft beruht auf Herkunft – Wird Unternehmergeist vererbt?</b>	82
	Georg Bindschedler	
	<b>Headline noch offen</b>	90
	Dr. Klaus Daniel, Mitinhaber Scio GmbH	
	<b>Noch offen</b>	84
	Roger Herzig, Unternehmensleiter RWD Schlatter AG	
	<b>Die Unternehmerpersönlichkeit – mit Profil und Kanten</b>	86
	Daniel Model, Inhaber Model Gruppe (Anfrage L. Fopp)	
	<b>Alinghi: Das Hobby zum Unternehmen machen</b>	90
	Ernesto Bertarelli (Anfrage L. Fopp)	
	<b>Unternehmerische Freiheit – Das Fundament für allgemeinen Wohlstand</b>	92
	Dr. Christian Raubach, Mitinhaber Wegelin & Co. Privatbankiers	
	<b>Verantwortung üben – unternehmerisch handeln</b>	96
	Dietrich Berg, Geschäftsführer AZ Medien Gruppe (Anfrage M. Stier)	



NEU- UND JUNGUNTERNEHMER	<b>Noch offen</b>	100
	Prof. Dr. Roland Y. Siegwart, Vice President ETH Zürich	
	<b>Kompetenzzentrum für Jungunternehmer – Firmenaufbau beschleunigen, Überlebensrate erhöhen</b>	98
	Marc Hamburger, Geschäftsleiter StartZentrum Zürich, VR-Delegierter Business Tools AG	
	<b>Noch offen</b>	102
	Markus Schär, CEO Newplacement	
	<b>Noch offen</b>	104
	Neuunternehmerin, ca. 25jährig, weiblich	
STIFTUNGEN	<b>Beweggründe zur Unterstützung von Jungunternehmen – Managementenerfahrung und Netzwerk gewinnbringend einsetzen</b>	106
	Cordula Kaiss, VR-Präsidentin Kamako Beteiligungen AG	
	<b>Vom Wissenschaftler zum Unternehmer – Auf in die Selbstständigkeit</b>	108
	Dr. Nina Geib & Dr. Arin Ghasparian, Gründer Virometix AG	
	<b>Sind Old-Boys-Netzwerke passé? Welche Netzwerke braucht ein Unternehmer heute?</b>	110
	Jürg Weber, CEO Censhare (Schweiz) AG	
	<b>10 Jahre später – wie sah damals die Strategie as?</b>	112
Roland Lenz, Inhaber Weingut Roland und Karin Lenz		
DIENSTLEISTUNG	<b>Regionale Kulturförderung – Raum und Chancen für Kulturschaffende</b>	114
	Christa Gebert, Vertreterin Stifterfamilie Gebert Stiftung für Kultur	
	<b>Beweggründe für die Stiftung – Dem Unternehmertum eine Stimme verleihen</b>	116
	Sabine Bellefeuille-Burri, Stiftung für unternehmerische Entwicklung	
INITIATIVE LEBENS KONZEPT UNTERNEHMERTUM	<b>Kleingewerbliche Selbsthilfe durch Mikrokredite – Für eine bessere Zukunft in der Dritten Welt</b>	118
	Hildegard Jutz, Stiftungsrätin Swisshand Stiftung Offene Hand	
	<b>Kleingewerbliche Selbsthilfe durch Mikrokredite – Für eine bessere Zukunft in der Dritten Welt</b>	118
	Betina-Ulrike Thamm, Stiftung der Deutschen Wirtschaft e.V.	
	<b>Noch offen</b>	122
	Georg Portmann, Vorsitzender der Geschäftsleitung CSS Group	
INITIATIVE LEBENS KONZEPT UNTERNEHMERTUM	<b>Mittelständische Unternehmen – das Rückgrat jeder Wirtschaft</b>	124
	Autor noch ausstehend	
	<b>Akzeptanz und Sympathie für das Unternehmertum schaffen – Der Mensch ist unternehmenslustig</b>	126
	Manuela Stier und Pascale Lehmann, Stier Communications AG	
INITIATIVE LEBENS KONZEPT UNTERNEHMERTUM	<b>Die Kunst, Verantwortung zu übertragen und zu übernehmen – Nachfolge- und Übernahmeentscheide</b>	128
	Anita Sigg, Projektleiterin, ZHAW Sccool of Management and Law	
	<b>Gewinnen Sie Menschen für das Unternehmertum auf spielerische Art und Weise</b>	130
Dr. oec. HSG Walter U. Koller, Inhaber PRO4S und Partner GmbH		

# Das Unternehmertum im Erklärungsnotstand?

**DEN UNTERNEHMERN FEHLT ES WEDER AN ARGUMENTEN NOCH AN TATEN**, mit der sie den Nutzen des Unternehmertums für die Gesellschaft belegen könnten. Der Austausch über unternehmerische Leistungen findet jedoch nicht mit der Öffentlichkeit statt. Ein Plädoyer für eine weitreichendere Kommunikation der unternehmerischen Leitgedanken.

## Von der Einwegkommunikation zum Dialog

In der Kommunikationslehre hat sich der Begriff für die «für ein Unternehmen und seine Tätigkeit relevanten Personen oder Organisationen», nach und nach verändert. Anstelle derjenigen, die das Unternehmen für seine Ziele als wichtig erachtete, traten mit dem Begriff «Anspruchsgruppen», oder neudeutsch «Stakeholders», diejenigen, die am Unternehmen Interesse haben könnten. Ein erster (theoretischer) Schritt von der klassischen Innen- zur Aussensicht war erfolgt. Anschliessend floss die Erkenntnis ein, dass effektive Kommunikation nicht nur vom Unternehmen ausgehen darf, sondern ein Antwort-, ja sogar ein Mitspracherecht der Angesprochenen besteht. Diese grundsätzliche Gesprächsbereitschaft spiegelt sich im Ausdruck «Dialoggruppen».

## Zielgruppe «Breite Öffentlichkeit»

Mit der Gesprächsbereitschaft ist es noch nicht getan. Interessant ist auch die Definition und Priorisierung der Zielgruppen. Aussagen wie «Bei uns steht der Kunde im Zentrum» stellen sofort klar, auf wen das Unternehmen fokussiert. Der Gedanke ist richtig, denn wie bitte sonst kann ich mein Geschäft zum Erfolg führen? Auch der Kommunikationsgrundsatz intern vor extern hat sich grösstenteils durchgesetzt – ohne Verankerung der Botschaften bei den Mitarbeitenden nützt die beste Kommunikation nichts. In die Primärzielgruppen reihen sich, auch nachvollziehbar, die Mitarbeitenden, die Lieferanten/ Geschäftspartner und für börsenkotierte Unternehmen die Aktionäre. Sind die Exponenten des Unternehmens nicht allzu scheu und traut man den Medien, werden diese ebenfalls als wichtige Zielgruppe genannt. Meist an letzter Stelle und, etwas verschämt, steht in vielen Kommunikationskonzepten der Begriff «Breite Öffentlichkeit», was den etwas unbeholfenen Umgang mit dieser heterogenen Masse – und die damit verbundene stiefmütterliche Behandlung – erklärt.

## Erklärungsbedarf besteht auf beiden Seiten

Sich ein Bild von jemandem zu machen, den man nicht kennt, ist schwierig. Das Feiern von Erfolgen, das Besprechen von Problemen, die Kommunikation unter Gleichgesinnten ist einfach. «Breite Öffentlichkeit» meint Gesellschaft, und damit uns alle. Was der Mensch nicht kennt beurteilt er bestenfalls vorsichtig, sonst eher kritisch. Meinungsbildung entsteht durch eigene Erfahrung oder Aussagen von Menschen, denen wir vertrauen. Dazu gehören Familie und Freunde. Aber auch Personen, denen es gelingt, glaubhafte, und für die Mehrheit verständliche Geschichten zu erzählen – beispielsweise in den Medien.

## Der Unternehmer ist kein Geschichtenerzähler

Das Unternehmertum und damit die Unternehmer haben es in der Vergangenheit grösstenteils versäumt, ihre durchaus spannenden Geschichten einem grösseren Kreis von potenziell interessierten Zuhörern zugänglich zu machen. Aus dem Erfahrungsschatz von Unternehmern könnten viele lernen: Schüler, junge Erwachsene, Jungunternehmer, Mitarbeitende, die sich weiterentwickeln möchten, gestandene Manager und Senioren, die im dritten Lebensabschnitt einer sinnvollen Beschäftigung nachgehen möchten. Was spricht dagegen, dass der Unternehmer, wie Scheherazade aus der Not eine Tugend macht, und damit zu Sympathie für und den Fortbestand des Unternehmertums beiträgt?

## 1001 gute Beispiele

Arbeitnehmende, Lieferanten und Staat erwarten eine Menge vom Unternehmer: Dass er für Sicherheit am Arbeitsplatz, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Bezahlung der Löhne besorgt ist; dass er Akquisition betreibt und dadurch sein



### Zur Person

Manuela Stier (\*1962), Dipl. Public-Relation Beraterin, ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der 1995 von ihr gegründeten Corporate Identity Agentur Stier Communications AG in Weiningen. Seit 2006 ist sie auch aktiv als Verlegerin und Chefredaktorin des Wirtschaftsmagazins tätig.

### Stier Communications AG

- Gründung am 01.01.1995
- Corporate Identity für nationale und internationale KMU
- 5 Mitarbeitende

[www.stier.ch](http://www.stier.ch)

[www.wirtschaftsmagazin.ch](http://www.wirtschaftsmagazin.ch)

### Warum ich Unternehmerin bin

«Als Unternehmerin habe ich die Möglichkeit, neue Ideen umzusetzen und dadurch nachhaltige Werte zu erschaffen».

**Manuela Stier** Inhaberin Stier Communications AG, Verlegerin und Chefredaktorin Wirtschaftsmagazin, Weiningen ZH

Umfeld mit Aufträgen versorgen kann; dass er innovativ ist und den Wirtschaftsstandort damit vorantreibt; dass er sein Einkommen ehrlich deklariert und die Steuern pünktlich bezahlt; und dass er mit Visionen und Investitionen für den Fortbestand und damit die Weiterführung aller vorgängig aufgezählten, für einen Unternehmer vermeintlichen, Pflichten, sorgt. All diese unternehmerischen Leistungen scheinen selbstverständlich – solange die damit verbundenen Freuden und Nöte des Unternehmers nur unter Seinesgleichen und nicht in der Öffentlichkeit besprochen werden.

Der Mann von der Strasse wäre erstaunt, wüsste er, welche Leistungen der Unternehmer für Gesellschaft und Staat zusätzlich erbringt. Allein, man müsste sie kommunizieren! Wie viele Unternehmer engagieren sich (in ihrer Freizeit) für unterschiedlichste Projekte und Initiativen? Liegen Vorstandsposten in wirtschaftlich oder beruflich orientierten Verbänden noch auf der Hand, geht die Mitgliedschaft in Service-Clubs mit der Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben schon weiter. Ins Licht der Öffentlichkeit gerückt werden müsste auch, wie viele Unternehmer ihre Freizeit und notabene finanzielle Mittel für Stiftungen, die der Gesellschaft im In- und Ausland dienen, einsetzen.

### Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist Pflicht

Die Mehrzahl der Unternehmer kommt der von den direkten Bezugsgruppen an sie gestellten Anforderungen unbestritten nach. Viele nutzen jedoch nicht die Chancen, die sich mit ihrem unternehmerischen Engagement – und notabene auch der wirtschaftlichen Kraft und damit verbundenen medialen Wirkungs-

möglichkeiten – zusätzlich bieten. Das Unternehmertum hat absolut keinen Erklärungsnotstand, aber ist für die breiter gefasste Zielgruppe definitiv erklärungsbedürftig. Unternehmer sind damit gefordert, in der Öffentlichkeit aufzutreten und aufzuzeigen, wofür sie einstehen und was ihnen wichtig ist.

Liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer, treten Sie hervor und erzählen der breiten Öffentlichkeit Ihre Geschichte! Nutzen Sie die Medien, um komplexe Wirtschaftsthemen anhand Ihres Unternehmensbeispiels einfach zu erklären. Zeigen Sie auf, wie und nach welchen Prinzipien Sie Ihr Unternehmen führen. Machen Sie nachvollziehbar, dass Gewinnstreben nichts Anrüchiges ist, sondern letztendlich dem Fortbestand des Unternehmens und damit der Gesellschaft dient. Tun Sie Gutes aber Reden auch darüber. Für den Auftritt sind weder Medientraining noch Kravatte gefragt. Ein sympathischer Auftritt und nachvollziehbare Argumente eines Unternehmers genügen.

### Fazit

- Dialog ist nur möglich, wenn sich die Zielgruppen kennen oder kennen lernen können.
- Unternehmertum bleibt für die Öffentlichkeit ein abstrakter Begriff, wenn er nicht durch Beispiele erklärt wird.
- Tue Gutes und sprich darüber gilt als abgedroschen, hat jedoch nach wie vor seine Gültigkeit.

# Unternehmertum – gestern, heute, morgen

## IN DER JÜNGSTEN ZEIT, IN DER ANGESICHTS DER FINANZ- UND WIRTSCHAFTSKRISE

eine kritische Haltung zum Managerverhalten entstand, kommt es zunehmend zur Neuentdeckung des Unternehmertums. Der Unternehmer als dessen prägender Faktor steht im Zentrum der Unternehmensführung in KMU und differenziert erfolgreiche KMU von Grossunternehmen.

### Unternehmertum – Begriffserläuterung

Der Begriff «Unternehmertum» ist – wie viele Begriffe der Betriebswirtschaftslehre – nicht eindeutig definiert. Als Gründervater der Unternehmerforschung wird der österreichisch-amerikanische Ökonom Joseph Schumpeter (1883–1950) gesehen. In dessen Verständnis ist ein Unternehmer nicht nur bereit, sondern auch fähig dazu, neuartige Ideen in erfolgreiche Innovationen zu transformieren. Er ist somit eine Kraft, welche althergebrachte Strukturen im Sinne «schöpferischer Zerstörung» vernichtet. Der Unternehmer ist kein Erfinder, er ist Innovator, da er durch dynamische Entwicklungen auf technischen, ökonomischen und sozialen Feldern den wirtschaftlichen Fortschritt wirksam beeinflusst. Kirzner als Gegenpol zu Schumpeter sieht im Unternehmer hingegen jemanden, der Schwachstellen von Märkten ausnutzt, um diese ins Gleichgewicht zu überführen. Spätere Managementdenker wie z.B. Peter Drucker (1970) sehen das Element des Risikos als charakteristisch für Unternehmertum. Ein Unternehmer ist intrinsisch motiviert und auch bereit, finanzielle Absicherungen für die Umsetzung der bereits genannten Idee zu riskieren. In der heutigen Forschung zum Unternehmertum – englisch auch Entrepreneurship genannt, wobei dieser Begriff etwas enger ausgelegt ist – stehen nicht nur der Unternehmer als Person (besonders als Gründer), sondern auch der Gründungsprozess und somit die erweiterten gesellschaftlichen Konsequenzen im Mittelpunkt der Betrachtung.

### Zentrale Elemente des Unternehmertums

Letztendlich stellen Innovationen als Kernbereich des Unternehmertums den Antrieb wirtschaftlichen Wachstums dar. Im Begriffsverständnis Schumpeters haben Innovationen sowohl zerstörerische als auch schöpferische Kräfte. Der Unternehmer

identifiziert geschäftliche Gelegenheiten und transformiert Ideen in wirtschaftlich nutzbare Konzepte. Wickham identifiziert folgende fünf Elemente als charakteristisch für das Unternehmertum (vgl. Abbildung 1):

**Unternehmer:** Er ist die zentrale Figur und erkennt unternehmerische Gelegenheiten. Besonders wichtig ist die Eigenschaft des Unternehmers, marktrelevante Ressourcen zu identifizieren und gewinnbringend zu kombinieren (vgl. unseren Beitrag aus dem WirtschaftsMagazin 12 zum Thema «Ressourcen»).

Der Unternehmer zeichnet sich hierbei durch vier, in der Literatur anerkannte Merkmale aus:

(1) Er sucht aktiv nach Chancen im Markt, ist (2) (nach Kirzner) «unternehmerisch wachsam», d.h. er kann unternehmerische Gelegenheiten besser als andere Individuen wahrnehmen und als solche erkennen, (3) seine Fähigkeit, Marktchancen zu identifizieren, wird durch sein Vorwissen determiniert, (4) er ist ein Aufgabenträger mit hoher Integration in sozialen Netzwerken, aus denen er einen Großteil ihm zugänglicher Informationen akquiriert.

**Unternehmerische Gelegenheit:** Diese zeichnet sich in der Regel durch die Möglichkeit aus, neue Produkte oder Dienstleistungen oder neue Methoden wertschöpfend im Markt zu positionieren. Da unternehmerische Gelegenheiten jedoch nur selten fertig vorliegen, sondern erst vom Unternehmer zu solchen entwickelt werden können, sollte dieser sowohl auf Marktbedürfnisse als auch auf brach liegende Ressourcen als Quelle potentieller unternehmerischer Gelegenheiten achten.

**Ressourcen:** Dies können alle Kombinationen aus tangiblen und nicht-tangiblen Produktionsfaktoren sein, welche zur Generierung unternehmerischer Gelegenheiten geeignet sind.



**Zur Person**

Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker (\*19xx) ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bamberg und Mitinhaber der 2000 von ihm begründeten Scio GmbH, Erlangen.

**Das Unternehmen**

Scio GmbH Erlangen  
 Gründung am 26. Mai 2000  
 Research, Consulting & Training aus einer Hand  
 2 Gründer, 6 Berater und Trainer sowie Kooperationspartnernetz

www.professorwbecker.de  
 www.scio.eu

**Warum bin ich Unternehmer/in**

«Unternehmer zu sein bedeutet für mich, Handlungsfreiheiten kreativ zu nutzen und gleichzeitig Verantwortung für die Wertschöpfung innerhalb der Gesellschaft zu übernehmen.»

**Prof. Dr. Wolfgang Becker** Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bamberg, **Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang)**  
**Patrick Ulrich** Research Associate am genannten Institut (nicht im Bild)

Besondere und auch nachhaltige Bedeutung ist im Bereich der tangiblen Ressourcen den finanziellen, personellen, technischen und vertraglichen Ressourcen beizumessen.

Organisation: Unternehmertum konfiguriert sich in sehr verschiedenen Organisationsformen. So ist nicht nur an Einzelunternehmen zu denken, sondern auch an Formen gezielter Kooperation mit anderen Unternehmern oder Unternehmen.

Umwelt: Diese beeinflusst das Unternehmertum dadurch, dass sie den Rahmen für unternehmerische Tätigkeiten generiert. Zudem determiniert die Umwelt aber auch die Form, in der unternehmerische Gelegenheiten wahrgenommen werden können.

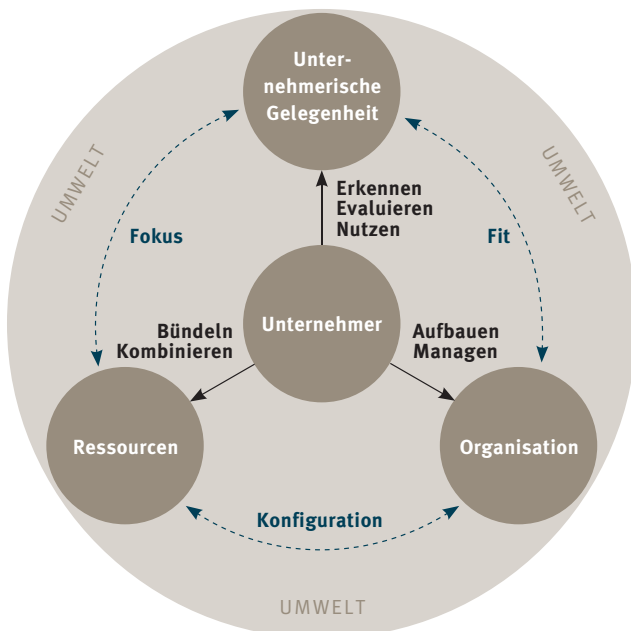


Abbildung 1: Die Schlüsselemente des Unternehmertums (Quelle: Wickham, P.: Strategic Entrepreneurship, Harlow 2004)

**Unternehmer und Manager – Archetypen von Führungspersönlichkeiten**

Seit den Arbeiten von Joseph Schumpeter wird zwischen Eigentümerführung und Managerführung unterschieden. Aber bereits früher, z.B. bei Adam Smith (1776) sowie Adolf Berle und Gardiner Means (1932), finden sich Hinweise auf Unterschiede in Charakter und Fähigkeiten von Unternehmern und Managern. Letztlich lassen sich Unternehmer und Manager schematisierend in den Kompetenzfeldern «Wollen – Wissen – Können – Dürfen – Wissen» unterscheiden.

Wollen: Der Unternehmer wird regelmäßig dadurch charakterisiert, dass er mit seinem Herz am Unternehmen hängt. Eine Trennung von Unternehmersphäre und Unternehmenssphäre ist oft nicht wahrnehmbar. Dies liegt auch darin begründet, dass der Unternehmer häufig mit dem eigenen Privatvermögen haftet und dementsprechend ein hohes commitment aufbringt. Manager werden nach Erkenntnissen der Principal-Agent-



Theorie vornehmlich kurzfristig incentiviert und motiviert. Zudem bedarf es einer intensiven Fremdkontrolle, um sicherzustellen, dass angestellte Manager im Sinne der Eigentümer und des Unternehmens handeln. Empirische Studien der letzten Jahre, welche die Stewardship-Theorie nach Davis/Schoorman/Donaldson (1997) als Grundlage verwendeten, kamen jedoch zu dem Ergebnis, dass angestellte Manager in familiengeführten KMU häufig als Stewards, also «Treuhänder» der Eigentümer, agieren, intrinsisch motiviert sind und sich in ihrem commitment und Führungsstil Unternehmern annähern.

**Wissen:** Der Unternehmer muss nicht unbedingt betriebswirtschaftlich tiefgreifendes Know-how mitbringen, um erfolgreich zu sein; dies ist aber angesichts der zunehmend komplexeren Marktsituationen gleichwohl von Vorteil. Die Stärke des Unternehmers liegt in seinem Produkt- und Marktwissen. Der Manager in Führungsposition zeichnet sich demgegenüber eher durch ein breites betriebswirtschaftliches Fachwissen, nicht zwingend durch Branchenkenntnis aus.

**Können:** In der betriebswirtschaftlichen Theorie werden Unternehmer und Manager unterschiedliche Eigenschaftsprofile unterstellt. Während der Unternehmer als visionär, patriarchalisch, emotional, risikoorientiert und intuitiv gilt, werden dem Manager Eigenschaften wie Objektivität, Rationalität, Fachkenntnis und Risikoaversion zugeschrieben. Eine Untersuchung des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg ergab in Einklang mit anderen empirischen Erhebungen, dass sich an dieser Stelle ein Wandel vollzieht. Im Zuge der Unternehmensnachfolge lassen immer mehr Unternehmer ihre ihnen nachfolgenden Kinder akademisch, und dabei zunehmend betriebswirtschaftlich ausbilden. Ob in gleichem Maße das Risikobewusstsein oder emotionale commitment externer Manager gestiegen ist, bleibt eine spannende Forschungsfrage.

**Dürfen:** Während Unternehmer kraft der Einheit von Eigentum und Leitung mit hohem Machtpotential, also aus einer regelmäßig sehr einflussreichen Position agieren, sind Manager auf die Position reduziert, welche ihnen qua Anstellungsvertrag und Rechtsform zuteil wird. Insbesondere für die in KMU häufigen Rechtsformen der GmbH und GmbH & Co. KG gilt, dass eine besonders starke Abhängigkeit der Manager von den Eigentümern des Unternehmens besteht.

**Ausblick: Zukünftige Bedeutung des Unternehmertums für KMU**

In einer aktuellen Studie befasst sich Deutsche Bank Research mit der Zukunft von KMUs. Als entscheidenden zukünftigen Erfolgsfaktor identifizieren die Autoren die Innovationskraft der Unternehmen sowie die bedeutende Rolle des Unternehmers. Ob sich Innovationen jedoch auch am Markt durchsetzen können, liegt zwar auf der einen Seite in der Hand von Unternehmen, auf der anderen Seite aber auch an der kulturellen Akzeptanz sowie der jeweiligen Nachfrage nach innovativen Produkten. Hier identifizierten die Forscher sowohl das Innovationsklima in den jeweiligen Ländern als auch die Unternehmensgröße und die Sektorzugehörigkeit als wichtige Einflussfaktoren. Eine ausschließliche Konzentration auf Unternehmer oder Manager ist abzulehnen. Insbesondere in Folge starken Unternehmenswachstums (steigende Komplexität) ist es angebracht, von der Führung durch Vormachen zu einer stärker strukturierten Führung überzugehen und auch gezielt externe Manager als Führungskräfte einzubinden (vgl. Abbildung 2). Dies bedeutet jedoch nicht, dass auf die Kraft der «schöpferischen Zerstörung» durch Unternehmer verzichtet werden darf. Diese ist zentraler Erfolgsfaktor von KMU und sollte vermehrt im Fokus von Wissenschaft und Praxis stehen.

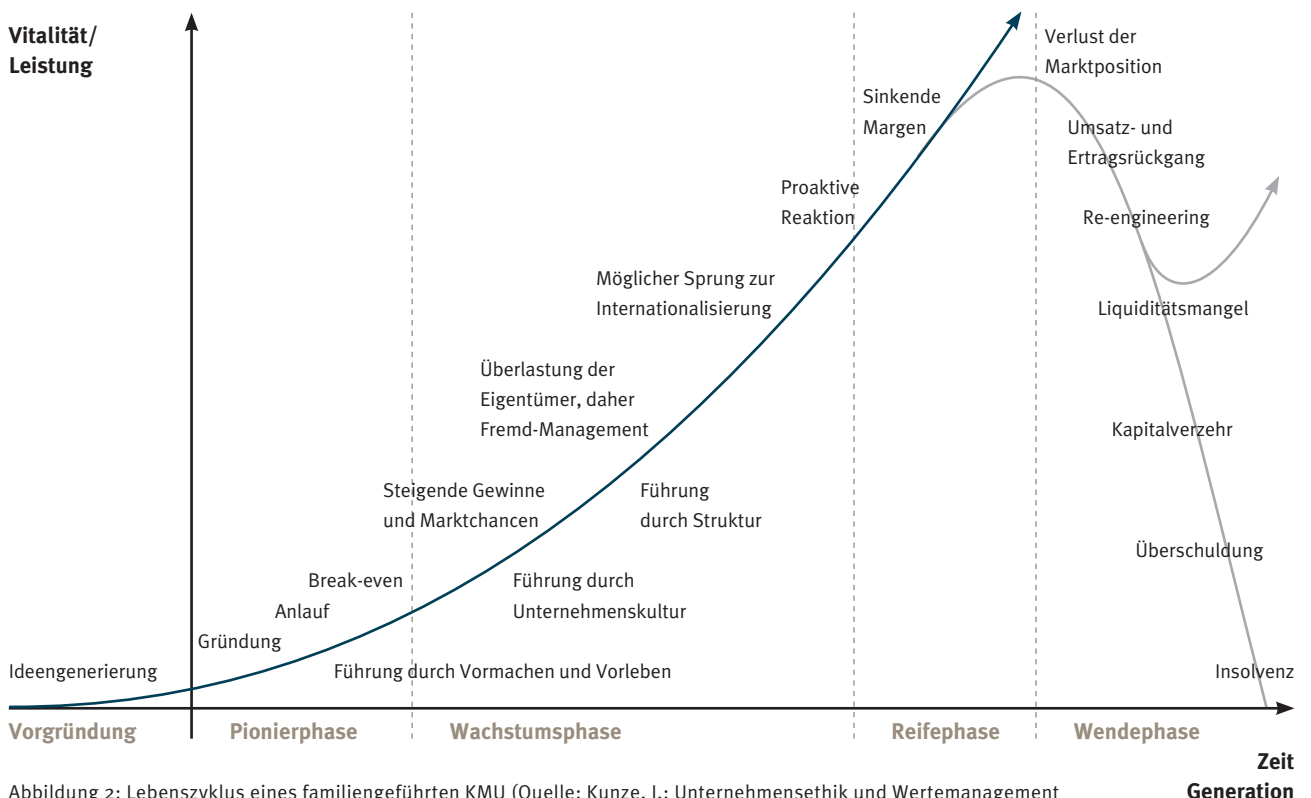


Abbildung 2: Lebenszyklus eines familiengeführten KMU (Quelle: Kunze, J.: Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen, Wiesbaden 2008)

# Gelebtes Unternehmertum 2020 – Ein Forderungskatalog

**EINE BESCHREIBUNG DER SCHWEIZ – ANGENOMMEN WIR WÄREN IM JAHRE 2020 – ERGIBT FOLGENDES BILD:** Unternehmertum ist Kult und Inhaltskern von Swiss Spirit. Unternehmertum wird in jeder Lebensphase einer Person gezielt unterstützt und von Familie, Privaten, Institutionen und Politik massiv gefördert. Dabei fokussieren alle Bezugsgruppen auf konkrete Programme, die schweizweit realisiert werden. Unternehmertum genießt hier breite öffentliche Anerkennung. Die Schweiz ist «Unternehmens-Weltmeister».

Nachfolgend eine Beschreibung der Situation im Jahre 2020, wie sie der Autor sich vorstellt. Er versetzt uns somit in die Zukunft und beschreibt die dann erhoffte Lage, immer unter der Annahme, dass bis dann viele hier beschriebenen Forderungen voll sich entfalten konnten. Wenn nötig, wird auch ein Blick zurück in die «Vergangenheit» gemacht.

## Unternehmertum – Motor und Erfolgsgarant

Unternehmertum wird aktuell (2020) umschrieben als Chancen erkennen, anpacken und umsetzen. Menschen mit Unternehmensegeist übernehmen Verantwortung und schaffen Bleibendes, das für alle Beteiligten Mehrwert generiert. Der Unternehmer entspricht einer Persönlichkeit, die vorausschaut und Pioniergeist hat, die sich und andere begeistert und Leidenschaft zeigt für das, was sie tut. Entrepreneurs können sich in andere hinein fühlen und sind fähig, starke Teams zu bilden; die sich durch Energie und enorme Arbeitskraft auszeichnen. Wirtschaftsführer sind emotional stabil und ausdauernd. Unterschiede zwischen Unternehmer und Unternehmerin gibt es keine mehr, weshalb wir nachfolgend der Einfachheit folgend nur noch die männliche Form verwenden.

Unternehmer werden seit Jahren konsequent mit allen Mitteln gefördert und sind nicht mehr Ausnahmetalente, sondern akzeptierte Motoren und Erfolgsgaranten für die positive Entwicklung in Firmen und der hiesigen Volkswirtschaft.

## Unternehmertum ist gelebte Geisteshaltung

Entrepreneurship entspricht einem positiven Kult und wird von überall aktiv unterstützt. Private und öffentliche Initiativen sind in den letzten 10 Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen und haben einen «Klimawechsel» bewirkt. Ein neues Denk- und

Handlungsparadigma hat sich etabliert. In der Öffentlichkeit stehen unternehmerisches Denken und Engagement hoch im Kurs.

Privaten, Schulen, Stiftungen, politischen Behörden, neue Medien, Unternehmen sowie Finanzierungspartnern ist eines gemeinsam: Sie stützen die Übernahme von unternehmerischer Verantwortung durch verbesserte volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen, attraktive Ausbildungsmodelle, institutionalisiertem Erfahrungsaustausch, Förderinitiativen und persönlichen generationenübergreifenden Dialog.

«Swiss made» und «Swiss finish», ja generell «Swissness» stehen für Qualität, Bodenhaftung sowie zugleich Innovation und bedarfsgerechte Angebote mit starker Markenidentität.

Mit dieser neuen unternehmerischen Geisteshaltung ist die Schweiz ein Magnet für Unternehmer und unternehmerische Talente aus der ganzen Welt geworden. Die firmenfreundlichen Rahmenbedingungen in Verbindung mit dem vorhandenen Know how und den Finanzierungsmöglichkeiten sind auch international sehr attraktiv.

Besonders ist es den Familienunternehmen gelungen, gute Kaufmannspraxis mit emotionaler Intelligenz noch besser zu verknüpfen. Dies führt zu einer Symbiose der besten familiären und unternehmerischen Werte, welche den exzellenten Ruf von Schweizer Betrieben im In- und Ausland begründet. In Familienunternehmen finden die Mitarbeitenden Zusammenhalt und Nestwärme, wie nirgendwo sonst.

In jeder Lebensphase, von der Wiege bis zum Rückzug aus dem Arbeitsleben, wird jetzt Unternehmensegeist gefördert. Bereits das Kleinkind erfährt Unterstützung und Anerkennung, wenn es Neues wagt und Verantwortung übernimmt. Initiative jeglicher Art wird lebenslang mit Beifall honoriert. Die Schweiz hat das Beste von den Traditionen anderer Kulturen übernommen. So





Dr. oec. Leonhard Fopp (\*1948) ist Inhaber der CONTINUUM AG und Präsident des FBN (Family Business Network) Deutsche Schweiz, beide in Zürich.

#### **Das Unternehmen/Die Organisation**

CONTINUUM steht für den Spezialisten für Familienunternehmen. Seit 2003 unterstützen wir Unternehmerfamilien und Familienunternehmen bei strategischen Herausforderungen.

Das Family Business Network, in der Schweiz im 1994 gegründet, ist die Vereinigung der mittleren und grösseren Familienunternehmen. In der Deutschschweiz haben wir fast 100 Mitglieder, international sind es über 3'200, aus über 50 Ländern.

[www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)  
[www.fbn.ch](http://www.fbn.ch), [www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org)

#### **Warum bin ich Unternehmer**

«Als jungem Mitarbeiter eines Konzerns wurde mir klar, dass ich kein «corporate man» war. Ich konnte mich nur schlecht in das grosse Räderwerk einordnen. Und hatte Mühe, mich den vielen Regeln und Gewohnheiten zu unterwerfen. Damit war mein Einstieg in das Unternehmertenleben gegeben. Zudem war mein Grossvater ein echter Entrepreneur».

**Dr. Leonhard Fopp** Präsident FBN (Family Business Network) Deutsche Schweiz

wie beispielsweise in Indien ein Neugeborenes bildlich gesprochen «in Unternehmertum getauft» wird, so pflanzen wir auch in der Schweiz dem Kleinkind «den Unternehmervirus» ein.

Unternehmerfamilien aus der Schweiz haben in der Erziehung ihrer Kinder auf diese Mentalität umgeschwenkt und nutzen jede Gelegenheit, um Nachkommen gleichsam an der Hand durch das Unternehmen zu führen. Sie sollen riechen, hören, erleben sowie mit anpacken. Und dadurch lernen, was ein das Familienunternehmen ausmacht.

#### **Schulkinder und Jugendliche dürfen «unternehmen»**

Die Unternehmerschule beginnt 2020 schon in der Primarschule. Auf dem Lernplan sind Lektionen über unternehmerische Themen Pflichtfach. Pro Quartal wird zudem eine Firma aus der Region besucht und jeweils vor Ort in deren Räumlichkeiten ein Dialog mit den Unternehmern veranstaltet. Firmeninhaber sind zum Anfassen nahe. Die Stiftung Pro Juventute zeigt Kindern, wie mit Geld, Zeit und Ideen vernünftig sowie sinnvoll umzugehen ist. Entsprechende Programme werden in der ersten Primarklasse in allen Schweizer Gemeinden umgesetzt.

Eltern ermöglichen den Kindern das Teilnehmen an «Erlebnisswelten», wo Führung hautnah erlebt werden kann, wie früher dies bei den Pfadfindern oder in der Wirtschaftswoche möglich war. Jetzt gibt es überall Erstunternehmerzirkel, wo Mikrokredite für Unter-sechszehn-Jährige vergeben werden, maximal CHF 1'000.00. So können Schüler in ihrer Freizeit ihre unternehmerischen Fähigkeiten ausleben und ihr Sackgeld markant verbessern.

75% der Studenten finanzieren ihre Lernzeit ganz oder teilweise selbst durch unternehmerische Initiativen, sei dies als Unternehmer oder in Netzwerken mit Gleichgesinnten («peer»-

networking). An der Universität St. Gallen hat sich das im 2008 gegründete Center for Entrepreneurial Excellence zur Förderung des nachhaltigen Unternehmertums erfolgreich etabliert. Dort lernen und erleben derzeit (2020) über 500 Studenten in eigenen Praxisprojekten was es heisst, unternehmerische Verantwortung zu tragen.

Die am besten besuchten Ausbildungslehrgänge sind jeweils der Bachelor und der Master of Entrepreneurship. Hier ist die HSG europäischer Trendsetter und seit vier Jahren mit der Harvard- und Shanghai Business School vernetzt. In der Westschweiz (am Lausanner IMD) sowie an der Universität Tessin gibt es ähnliche Kompetenzzentren. Die drei Kompetenzzentren haben eine gemeinsame Führungsstruktur und werden zu 80% aus der Privatwirtschaft finanziert.

#### **Attraktive Start-ups nach der Ausbildung**

Nach der Ausbildung entscheiden sich die besten Absolventen jedes Jahrganges für eine Unternehmerkarriere. Ein etwaiges Scheitern beim ersten Anlauf wird als Erfahrung abgebucht, und nicht mehr als gesellschaftliche Ächtung wahrgenommen.

Venture Clubs für Jungunternehmer (unter 30 Jahren) haben nach wie vor grossen Zulauf. Jede grössere Stadt tritt als Schirmherr solcher Vereinigungen auf. Spezielle Vereinigungen für den Unternehmernachwuchs («next generation») sind beliebte Treffpunkte und Austauschbörsen. Hier hat sich das privat organisierte „Family Business Network“ (FBN) als die am breitesten abgestützte Organisation etabliert.

Pensionskassen sind gesetzlich seit zwei Jahren verpflichtet, 3% der gesamten Vorsorgegelder in Neugründungen zu investieren. Damit hat sich ein grosser Boom an Jungunternehmen ergeben.



## Familienunternehmen im Plus

Familienunternehmen ist es gelungen, dank weiser Voraussicht, emotionaler Intelligenz und harter Arbeit in ihrem Wirtschaftszweig zu Referenzunternehmen zu werden. Dank dem konsequenten Fokus auf den Kunden und seine individuellen Anforderungen sowie der ständigen Innovation auf der ganzen Wertschöpfungskette sind Schweizer Firmen sehr geschätzt. Sie erzielen überdurchschnittliche Wertsteigerungen (economic value added).

Der kleine Heimmarkt bildet für die meisten Mittelständler eine ideale Startrampe, um auch auf ausländischen Märkten erfolgreich sein zu können. Wie in der Vergangenheit kann dabei der Unternehmer aus der Schweiz seine Mehrsprachigkeit und seine kulturelle Vielfalt gekonnt zum eigenen Nutzen einsetzen. Die internationale und oft auch globale Multiplikation des nationalen Erfolgsmodells wird erleichtert durch die ausgezeichnete Arbeit staatlicher Dienstleister, wie beispielsweise die OSEC. Sie unterstützt Firmen auf Selbstkostenbasis beim Aufbau von wirkungsvollen Distributionspartnerschaften.

### Am Ziel: der «Unternehmens-Weltmeister»

Eine Erfolgsformel aus dem letzten Jahrzehnt lautet: Fokus X Multiplikation X Konsequenz (F · M · K). Schweizer Unternehmer pflegen diese drei Kernkompetenzen sehr erfolgreich und haben exzellente Leaderpositionen in allen wichtigen Märkten aufgebaut. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass sie dem Grundsatz der «Diversity» nachleben: Die Geschäftsleitungen sind zusammengesetzt mit Führungspersönlichkeiten unterschiedlichen Alters, Nationalitäten und Geschlechtern. Dasselbe gilt für die Verwaltungsräte, deren Fach- und Sozialkompetenzen eine vorbildliche Corporate Governance sichern.

Finanziert im Jahre 2010 durch siebzehn Stiftungen von Unternehmern hat das Programm «New Swiss Entrepreneurial Spirit» überall in der ganzen Schweiz eine echte Aufbruchstimmung und eine Neupositionierung des Unternehmergeistes bewirkt.

### Einfache wirkungsvolle Veränderungsansätze

Als Veränderungsinstrument dienen einfache aber wirkungsvolle Forderungen an die beteiligten Bezugsgruppen wie Eltern, Grundschulen, Weiterbildungsstätten, Unternehmen, Medien, Regierungsstellen, öffentliche Verwaltungen, Pensionskassen und Denkfabriken. Die Anfangs 2010 breit publizierten nachfolgenden Veränderungsinitiativen haben seither den Weg in den schweizerischen Betriebsalltag gefunden. Heute (im 2020) gilt:

- Eltern lassen bei Kleinkindern Experimente zu und fördern damit den unternehmerischen Geist und engagierte Einstellungen ihrer Kinder, die den Umgang mit Geld und Verantwortung spielerisch erlernen.
- Grundschulen organisieren Unternehmerspiele und sorgen für die individuelle Förderung eines jeden Kindes – die «Gleichmacherei» in den unteren Schulstufen ist Geschichte! Speziell begabte Kinder werden aktiv gefördert und unternehmerisch gefordert. In Primar-, Bezirks-, Sekundar- und Berufsschulen lernen Jugendliche die Grundlagen des Wirtschaftens (aufbauend auf dem damaligen Modell der Wirtschaftswoche).

- Bildungsstätten betreiben «Unternehmerschulen». Sie haben sich Unternehmergeist und Entrepreneurship auf die Fahne geschrieben. Ob Anwalt oder Arzt, ob Architekt oder Chemiker, alle lernen spätestens an der Hochschule/Universität, wie Unternehmen konkret funktionieren und welche Anforderungen an die Mitarbeiterführung gestellt werden. Am beliebtesten sind Wochen-Workshops mit Praxisreferenten. In den beruflichen Weiterbildungsprogrammen und eidgenössischen Meisterprüfungen beanspruchen betriebswirtschaftliche Module mehr als ein Drittel aller Stunden.

- Unternehmer beschleunigen «spin-offs und venture labs». Unternehmen jeder Grösse optimieren ihr Portfolio an Geschäftsfeldern und setzen gezielt auf neue Geschäftspotentiale. Deren Leitung wird vorzugsweise jungen Führungskräften anvertraut, damit diese gezielt im kleineren Umfeld Gesamtleitungserfahrungen sammeln können.

- «Passion for excellence». Das SECO hat 2012 erstmals über ein nationales Coaching-Projekt mehr als 400 KMU animiert, sich diesbezüglich zertifizieren zu lassen. In den Folgejahren waren es bereits über 700 Firmen, die eine entsprechende Auszeichnung erhalten haben.

- Finanzierungspartner stehen bereit. KMU mit Finanzbedarf finden zu attraktiven Konditionen die notwendigen Finanzierungsmitteln, sei es für Gründungs- oder Wachstumsinvestitionen, oder für die Gestaltung der Unternehmer-Nachfolge. Ein «Management buy-in» kann über die Pensionskassen-Fonds finanziert werden. Gute Ideen finden immer einen attraktiven Investor.

- Politische Gremien optimieren stufengerecht die Rahmenbedingungen. Auf Ebene Gemeinde, Bezirk, Kanton und Bund haben Exekutive und Legislative erkannt, dass die Erfolgsgeschichte Schweiz auch ihren individuellen Beitrag fordert. Das erlebte Durchstarten von KMU wurde erleichtert durch ein radikales Umdenken in Politik und Verwaltung. So hat der Bundesrat noch im Jahre 2011 die unternehmerische Besteuerung völlig umgekrempelt, auf eine Dividendenversteuerung ganz verzichtet und die KTI-Innovationsförderung verzehnfacht. Zwischenzeitlich haben Firmen auch billigeren Zugang zu Wasser und Strom, nachdem der Gesetzgeber die Märkte per Dekret schnell liberalisiert hat. Auch haben fast alle Kantone einen «Formalismus-Stop» eingelegt, indem viele administrative Hürden (insbesondere für KMU) abgeschafft wurden.

### Von der Vision zur Realität

Erfolg für Unternehmertum war nur möglich dank einem jahrelang betriebenen professionelles Marketing, mit einer klaren Absendermarke, einer leicht einprägsamen Botschaft und einer überzeugenden multimedialen Kommunikationsplattform. Was 2010 noch als wenig realistische Zukunftsmusik belächelt werden mochte, ist heute – 2020 – weitgehend Realität. Die hier genannten Ideen und Denkanstösse sind längst zum Allgemeinut geworden. Die breite Diskussion seit 2010 hat das Image des Unternehmers markant verbessert. Heute wollen und können die fähigsten Persönlichkeiten ihren Unternehmergeist ausleben und wissen, dass sie dabei optimal unterstützt werden – an allen Fronten.

# «Ich sehe meine Tätigkeit als Lebensaufgabe»

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

**Wirtschaftsmagazin: Herr Schmid, Mammut ist in die Conzzeta 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 Conzzeta 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.

**Welches Rüstzeug bringen Sie mit – menschlich, fachlich?**

Die Bereitschaft zuzuhören und meiner Umgebung Vertrauen zu geben. Unsere Mitarbeitenden tragen sehr viel Verantwortung und können selbstständig arbeiten. Unsere Product Managers beispielsweise bestimmen, wie das Produkt aussieht – nicht ich. Bei Mammut bieten wir pro Jahr zehn bis fünfzehn 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 an die Mitarbeitenden zu geben, 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. In meiner Karriere haben Zufälle, Chancen und etwas Druck mitgespielt.

**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

Rolf G. Schmid (\*1959) hat an der Universität St. Gallen Wirtschaft studiert. 1996 trat er als Leiter des Sportbereichs der Arova Mammüt AG in die Conzzeta Gruppe ein. Im Jahr 2000 übernahm er als CEO die Leitung der heutigen Mammüt Sports Group AG. Vor seiner Karriere bei dem Sportartikelhersteller war er in leitenden Positionen in der Pharmaindustrie sowie in der Uhren- und Tourismusbranche tätig.

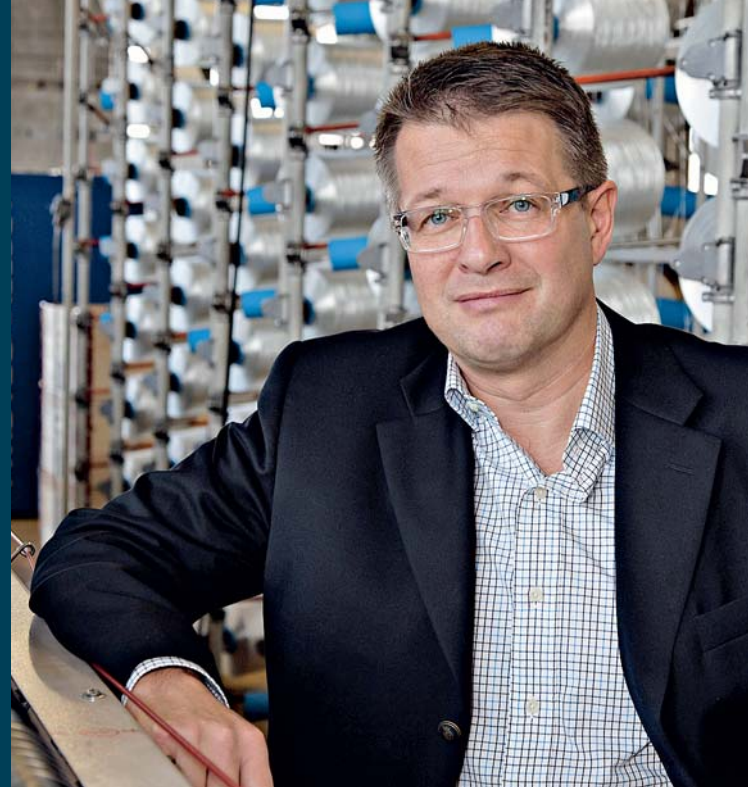
#### **Mammüt Sports Group AG**

- 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](http://www.mammutsportsgroup.com)

#### **Warum bin ich Unternehmer/in**

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.



**Rolf G. Schmid** CEO Mammüt Sports Group Schweiz, Seon

ich in Bezug auf die Umweltverträglichkeit nicht mehr fahren sollte. Ich verkaufe es deswegen nicht, das wäre nicht sinnvoll. Wenn ich aber einen neuen Wagen anschaffe, wird das ganz sicher ein «grünes» 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.

***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 haben 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.

***Welche Gipfel möchten Sie als Unternehmer noch besteigen?***

Nicht ein Gipfel, sondern mehrere! Mammüt 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 Mammüt verknüpft werden – das ist mein Mount Everest.

Das Interview führten Manuela Stier und Pascale Lehmann

# Vorbild Unternehmer – was macht den Unternehmer aus?

**ES IST ZWEIFELLOS EIN HOHER ANSPRUCH, ALS UNTERNEHMER AUCH VORBILD ZU SEIN.** Weil erfolgreiches Unternehmertum aber stets Menschenführung und Teamarbeit gleichzeitig bedeutet, liegt es auf der Hand: Ein Unternehmer muss zwingend ein Vorbild sein. Denn wir wissen es längst: Mitarbeitende erbringen Höchstleistungen auch für ihren Vorgesetzten.

Die nachfolgenden persönlichen Gedanken zum Thema haben keinen Anspruch auf systematische Durchdringung und thematische Vollständigkeit. Was den Unternehmer wirklich ausmacht, entzieht sich einer abschliessenden rationalen Umschreibung. Wir bewegen uns in einer Grenzzone, wo neben belegbaren Fakten auch viele emotionale Momente und persönliche Ausprägungen eine wichtige Rolle spielen.

## 1. Unternehmer sein heisst, für eine Überzeugung handeln und kämpfen

Echte Unternehmer sind Überzeugungstäter. Sie handeln nicht nur mit rationalem Kalkül, sondern lassen dieses mitunter hinter sich, wenn sie ihre unternehmerische Aufgabe verfolgen. Sie wollen etwas bewegen, bisherige Grenzen überschreiten, sich vom Althergebrachten lösen und Neues schaffen. Sie wollen sich mit anderen Unternehmern im Wettbewerb messen und herausfinden, wer der Bessere ist. Während der Controllier darauf beharrt, dass zwei und zwei immer vier gibt, will ich als Unternehmer möglich machen, dass zwei und zwei viereinhalb gibt. Ich glaube an diese Möglichkeit, weil ich von meiner unternehmerischen Aufgabe überzeugt oder eben fasziniert bin, weil ich nicht nur einen «Job» mache, sondern eine Mission verfolge.

Für eine Überzeugung handeln heisst auch mit langfristigen Zielen handeln. Es geht mir darum, ein Unternehmen als Ganzes zu entwickeln und nicht nur mit einzelnen Massnahmen oder Projekten kurzfristig den Profit zu maximieren. Ich sehe meine Belohnung nicht in schönen Quartalsabschlüssen, sondern im nachhaltigen Mehrwert, den ich für die Aktionäre, die Mitarbeitenden und die Kunden schaffe. Darin unterscheidet sich der echte Unternehmer denn auch vom blossen Manager, der einen «Job» macht und keine Mission verfolgt, der heute eine Werkzeugmaschinenfabrik führt und morgen Suppenwürfel vermarktet.

## 2. Unternehmer sein setzt Risikobereitschaft voraus

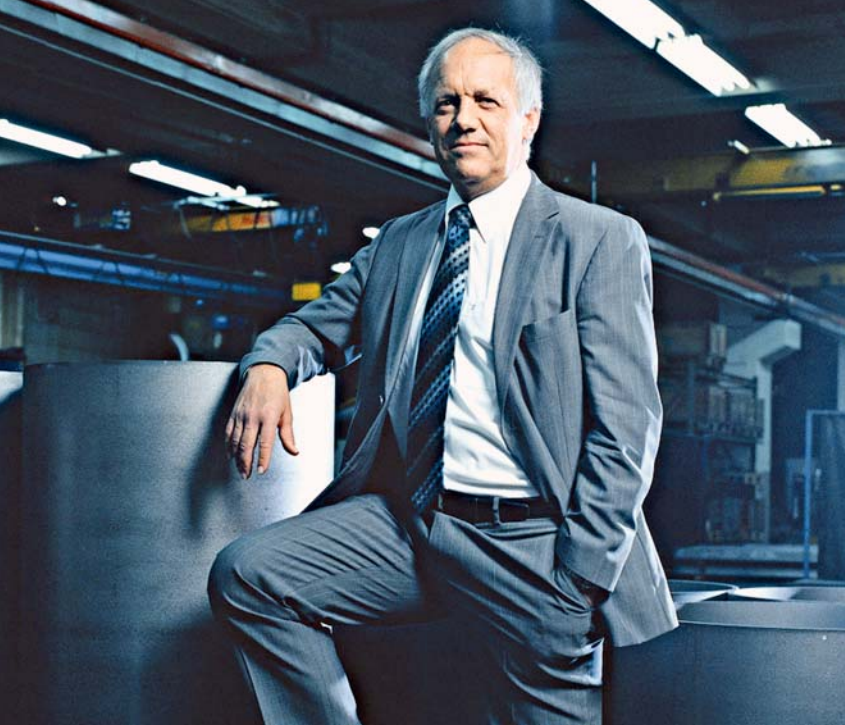
Wenn ich den unternehmerischen Sprung über das Gewohnte und Gewöhnliche mache und echte Innovationen realisieren will, dann muss ich auch Risiken eingehen. Nur wer sich kompetent und gelassen im Spannungsfeld von Chancen und Risiken bewegt, an die Chancen glaubt und vor den Risiken keine Angst hat, kann den Schritt vom Verwalten zum Gestalten vollziehen und unternehmerisch tätig sein.

Weil Chancen und Risiken immer nahe beieinander liegen, und die einen mit den anderen erkaufte werden müssen, nehme ich dann aber auch ohne schlechtes Gewissen den Gewinn für mein Unternehmen in Anspruch. Nur wer genügend Gewinne erwirtschaftet, ist auch in der Lage, Risiken einzugehen.

Die Risikobereitschaft wird dann auf die härteste Probe gestellt, wenn der Unternehmer zugleich Eigentümer ist und mit seinen Entscheiden auch sein Vermögen aufs Spiel setzt. Diese ursprünglichste und reinste Form des Unternehmertums ist im KMU-Bereich noch weit verbreitet und das einzige Rezept für die Zukunft.

## 3. Ein Unternehmer hat immer mit Menschen zu tun

Eine der faszinierendsten Aufgaben des Unternehmers ist zweifellos die Führung von Menschen, die er zur Wertschöpfung und Verfolgung seiner unternehmerischen Ziele einsetzt. Gerade heute, wo Technologien und Produktionsanlagen fast überall und für jedermann zugänglich sind, liegen die unternehmerischen Erfolgsfaktoren vorab im personellen Bereich. Die richtige Auswahl, Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden sowie ihre Integration in einer produktiven Unternehmenskultur gehören zu den wichtigsten und zugleich schönsten Unternehmernaufgaben. Die massgebenden persönlichen Werte und Verhaltensweisen muss ich als Unternehmer selbst bestimmen und mit meinem Vorbild darstellen.



#### Johann Niklaus Schneider-Ammann

führt die Ammann Unternehmungen mit Sitz in Langenthal (BE) seit 1989 als Präsident und Delegierter. Er liess sich an der ETH in Zürich zum Elektroingenieur ausbilden und erwarb an INSEAD in Fontainebleau seinen MBA. Schneider-Ammann präsidiert den Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (Swissmem) und vertritt die FDP seit 1999 im Nationalrat. Die ETH Zürich ernannte ihn 2009 zu ihrem Ehrenrat. Johann Niklaus Schneider-Ammann ist Vater zweier erwachsener Kinder.

Ammann (\*19xx) ist führender Bauausrüster für Maschinen, Systeme und Dienstleistungen mit Kernkompetenz im Asphalt und für den weltweiten Strassenbau. Die 3000 Mitarbeitenden sind in den drei Geschäftsbereichen Basis, Systeme und Maschinen organisiert. An acht eigenen Produktionsstandorten stellt Ammann Asphalt- und Betonmischanlagen mit den dazugehörigen Steuerungen, Verdichtungsmaschinen, Asphalt-Einbaumaschinen und Kompaktbagger her. Weltweit sind über 100 Handelsniederlassungen und Vertriebspartner direkt für Kunden im Einsatz.

[www.ammann-group.ch](http://www.ammann-group.ch)

**Johann N. Schneider-Ammann** Inhaber Ammann Group, Langenthal

Auch im Aussenverhältnis der Unternehmeraktivität ist die menschliche Komponente von entscheidender Bedeutung. Adressaten meiner unternehmerischen Leistungen sind immer Menschen. Ich will für meine Kunden Mehrwert schaffen. Die Kunden sind es, die in letzter Instanz über meinen Erfolg entscheiden. Ich setze mich als Unternehmer ihrem ganz persönlichen Urteil aus und muss akzeptieren, wenn sie mein objektiv bestechendes Angebot trotz aller Marketingmassnahmen nicht akzeptieren. Kunden springen vor allem dann ab, wenn sie die Aufmerksamkeit des Lieferanten zu verlieren scheinen.

#### 4. Ein Unternehmer trägt Verantwortung

Weil mein unternehmerisches Handeln immer auch Menschen betrifft, stehe ich in einer besonderen Verantwortung. Ich muss auf Fragen zu meinem Verhalten und meinen Entscheiden sowie zu deren Konsequenzen Antworten geben, die den gängigen ethischen Standards entsprechen und vor allem auch längerfristig konsistent sind.

Mit anderen Worten: Glaubwürdige Antworten. Dabei wächst mit dem Wirkungskreis meiner unternehmerischen Handlungen auch die Reichweite meiner Verantwortung. Wenn ich diese gut wahrnehme, erhalte ich gleichsam als Gegenleistung Vertrauen. Vertrauen der Kunden, der Mitarbeiter, der Aktionäre und der Öffentlichkeit. Ohne genügendes Vertrauenskapital kann eine Unternehmung keinen nachhaltigen Erfolg erzielen. Es ist zwar nicht als Aktivum bilanzierbar; aber wenn wir es verspielen, dann schlägt sich das umso deutlicher in unserer Bilanz nieder.

#### 5. Unternehmertum und Marktwirtschaft sind zwingend miteinander verbunden

Echtes Unternehmertum kann sich nur in einer wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft entfalten. In einer zentral gelenkten Planwirtschaft ist für die Initiative und für den Vorwärtsdrang des

Unternehmers kein Platz. Ohne Markt fehlt dem Unternehmer die Plattform, um sich mit Wettbewerbern zu messen. Umso wichtiger ist die Feststellung, dass die wettbewerbsorientierte Marktwirtschaft, welche uns im Westen einen historisch einmaligen Wohlstand brachte, ohne die Unternehmer nicht funktionieren kann. Es sind die Unternehmer, welche die ständige Abstimmung von Angebot und Nachfrage vornehmen, die neue Produkte und Dienstleistungen auf die Märkte bringen oder anderen Unternehmern ihre Preisvorteile streitig machen. Ob sie mit ihren Aktionen Erfolg haben, entscheidet sich auf dem Markt. Der Unternehmer ist Diener des Markts, dessen Gehorsam belohnt und dessen Ungehorsam bestraft wird.

#### 6. Die Unternehmer müssen sich für das Unternehmertum engagieren

Nicht alle, die sich Unternehmer nennen, verstehen sich als «Diener des Markts». Wir mussten in den vergangenen Jahren vielmehr erleben, wie sich einzelne Manager zu arroganten «Herren» aufschwangen und glaubten, sie könnten sich den Prinzipien von Leistung und Verantwortung entziehen. Sie fügten dem Unternehmertum enormen Schaden zu und sind von den echten Unternehmern in die Schranken zu weisen. Die echten Unternehmer müssen aber auch gegen jene «Kollegen» antreten, die zur Sicherung ihrer Pfründe mit Wettbewerbsbeschränkungen die Marktgesetze aushebeln und so dem Unternehmertum die Plattform nehmen.

Noch gefährlicher als die internen Anfechtungen des Unternehmertums durch Managerexzesse und Wettbewerbsbeschränkungen sind seine externen Bedrohungen durch staatliche Interventionen und Regulierungen sowie durch eine übermässige Steuerlast. Wenn nämlich der unternehmerische Freiraum immer mehr eingeschränkt wird und der Fiskus die Gewinne, d.h. unsere Risikoprämie immer mehr schmälert, dann geraten grundlegende Elemente des unternehmerischen Anreizsystems ins Wanken.

# Herausforderung und Chance für die Gebert Stiftung für Kultur

**IM JAHR 1990 UNTERSTÜTZT KLAUS GEBERT DIE PERSÖNLICHE INITIATIVE SEINES SOHNES JÖRG UND GRÜNDET ZUSAMMEN MIT WEITEREN STIFTERN DIE GEBERIT STIFTUNG FÜR KULTUR.** Diese private Initiative zur Förderung der regionalen Kultur kann als Social Corporate Responsibility (SCR) gesehen werden: Die leer stehende Alte Fabrik in Rapperswil, das Stammhaus des Unternehmens, wird der Nachwelt als Kulturdenkmal erhalten und soll für kulturelle Aktivitäten genutzt werden.

Während rund zehn Jahren organisieren ehrenamtliche Helfer den Kulturbetrieb in der Alten Fabrik. Im Jahr 2000 wird der Betrieb professionalisiert. Dank der Unterstützung der Stadt Rapperswil-Jona und des Kantons St. Gallen, der Familie Gebert sowie zahlreichen Sponsoren ist die Finanzierung des Mehrspartenhauses vorerst gesichert. Im Jahr 2006 wird – neben der bewährten «Förderung durch Raum» – das Projekt \*KURATOR ins Leben gerufen.

## Kleiner Exkurs in die Geschichte

Bereits 1874 eröffnet Caspar Melchior Gebert einen Spenglereibetrieb in Rapperswil. Seine Söhne Albert und Leo Gebert schaffen 1905 den Durchbruch: Sie stellen die ersten, mit Blei ausgeschlagenen Holzspülkästen her. Im Jahr 1912 werden die ersten Patente für den Holzspülkasten mit der Markenbezeichnung «Phoenix» eingetragen. Albert Emil und Regina Gebert-Droeser kaufen als alleinige Gesellschafter im Jahr 1916 ein 1'493 m<sup>2</sup> grosses Grundstück an der Falkenstrasse in Rapperswil zum Preis von 12'960 Schweizer Franken. Die im Städtchen verstreuten Produktions- und Werkstätten werden an der Falkenstrasse zentralisiert. 1917 wird mit dem Bau der Fabrik begonnen; im Jahr 1921 ist sie bezugsbereit. Produziert werden vor allem mit Blei ausgeschlagene Holzspülkästen mit Innengarnituren aus Messing und Blei. Ab dem Jahr 1935 gelingt der Einstieg in die Kunststoffverarbeitung, welche die Produktion von korrosionsfreien Spülkastenteilen und Rohren ermöglicht. Das Unternehmen hat nach dem ersten Weltkrieg mit grossen Schwierigkeiten zu kämpfen. Erst die Produktion des ersten

Spülkastens aus Kunststoff im Jahr 1952 verhilft dem Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg. Nachdem der Name Geberit als Schutzmarke eingetragen worden ist, übernimmt die dritte Generation, die Söhne Heinrich und Klaus Gebert das Ruder. Ihrem unternehmerischen Weitblick ist es zu verdanken, das die Firma Geberit zu einer internationalen Unternehmensgruppe der Sanitärtechnik heran wächst.

## Die Alte Fabrik

Seit dem Umzug der Geberit in das neue Firmengebäude an der Schachenstrasse in Jona im Jahr 1962 steht das Stammhaus «Alte Fabrik» an der Falkenstrasse leer. Jörg Gebert, der Enkel des Firmengründers Albert Gebert will das Industriedenkmal der Nachwelt als Kulturhaus erhalten. Aus diesem Grund wird im Jahr 1990 die Geberit Stiftung für Kultur gegründet. Als Stifter treten die Familie Gebert, die Stadt Rapperswil und der Jurist und Kunstsammler Peter Bosshard auf.

Der Zweck der Stiftung ist eine breite Förderung kultureller Aktivitäten. Die Alte Fabrik eignet sich ideal für Kunstaussstellungen, Musikveranstaltungen und Theateraufführungen und bietet den stimmungsvollen Rahmen für ein mehrspartiges Angebot. Ausserdem werden die Räume der Alten Fabrik in Rapperswil interessierten Kulturschaffenden mietweise zur Verfügung gestellt. Die Stadtmusik Rapperswil, Guggenmusiken, eine Jazzband und eine Ballettschule verfügen nun über zentral gelegene Übungsräume. Nach dem Verkauf der Geberit fällt auch das i im Stiftungsnamen weg: Neu heisst sie nun «Gebert Stiftung für Kultur».





## Christa Gebert

Nach Matura und Oberseminar (heute PH) Anstellung bei Swissair, ab 1981 in Genf. – 1993 bis 2000 Deutsch-Lehrerin für Fremdsprachige, Ausbildung zur Kulturmanagerin am SAWI Dübendorf – 2004 und Zertifikat in Applied History an der Universität Zürich 2007 VR Mandate der Lakers Sport AG Rapperswil und der KUBO AG Effretikon  
Seit 1990 Stiftungsrätin der Gebert Stiftung für Kultur, seit 2006 als Präsidentin. Die Gebert Stiftung für Kultur beschäftigt zwei fest angestellte und fünf freie Mitarbeitende. Christa Gebert hat drei erwachsene Kinder

### \*Kurator-Jury:

Dr. Jacqueline Burckhardt (Herausgeberin Parkett, Zürich),  
Sybille Omlin (Directrice Ecole Cantonale d'Art du Valais, Sierre) Basil Rogger (Leiter Design und Kunst, ZHdK, Zürich)  
Prof. Andreas Wenger (Leiter Architektur und Design FHNW, Basel) Prof. Stephan Wittwer (Design und Kunst, HKL, Luzern)  
Cristina Bechtler (Verlegerin Inktree, Küsnacht) Dr. Peter Bosshard (Jurist und Kunstsammler, Rapperswil) Georg Rutishauser (Verleger Edition Fink, Zürich)

[www.gsfc.ch](http://www.gsfc.ch)

**Christa Gebert** Präsidentin Gebert Stiftung

### Kurator

Im Jahr 2006 fusionieren die beiden Gemeinden Rapperswil und Jona. Dies nimmt die Gebert Stiftung zum Anlass, ihre Strategie zu überdenken. In einem Workshop entwirft der Stiftungsrat zusammen mit der Agentur Alltag aus St. Gallen ein innovatives Konzept: Einerseits wird an der bewährten Förderung durch ein attraktives Raumangebot für Kulturschaffende festgehalten. Andererseits sollen junge Kuratorinnen und Kuratoren gefördert werden. Aufstrebende Kunstvermittler haben wenige Möglichkeiten, eigene Ausstellungen zu präsentieren. Ausserdem ist eine gezielte Kuratorenförderung in der Schweiz ein Novum. Aus diesem Grund beschliesst der Stiftungsrat, das Projekt KURATOR (quasi als Start-up) zu realisieren.

Von den Kuratorinnen und Kuratoren wird verlangt, dass sie sich mit einem ausgereiften Ausstellungsprojekt bewerben. Ausserdem müssen sie erste Erfahrungen im Kuratieren mitbringen. Dennoch ist sich der Stiftungsrat bewusst, dass er sich auf eine Laborsituation einlässt. Deshalb legt er grossen Wert auf ein professionelles Auswahl-Gremium\*, das die Kandidatinnen und Kandidaten auf Herz und Nieren prüft.

Als erste Stipendiatin wählt die Jury im Jahr 2006 die in Berlin lebende Appenzellerin Christiane Reka. Ihr Ausstellungsprogramm zum Buch «Alpine Architektur» von Bruno Taut wird sowohl in der Tages- als auch in der Fachpresse mit viel Lob bedacht. Die zweite Stipendiatin Fanny Gonella untersucht unter dem Titel «Berührungspunkte» Gruppenphänomene. Beide Kuratorinnen präsentieren je eine Ausstellung parallel in der Alten Fabrik sowie im neu umgebauten, von der Gebert Stiftung für Kultur mit einem grosszügigen Beitrag unterstützten Kunst(zeug)haus in Rapperswil.

Bereits steht fest, wer im Jahr 2010 als nächste Kuratorin folgen wird: Es ist die in der Stiftung Binz 39 und Coalmine tätige Alexandra Blättler. Sie wird von September 2010 bis September 2011 ihren Ausstellungszyklus vorstellen. Alexandra Blättler kuratierte zusammen mit Miriam Varadinis «Shifting Identities» im Kunsthaus Zürich. Dadurch verfügt sie über ein hervorragendes Netzwerk. Ihr wichtigstes Anliegen ist die Vernetzung der Künstler in der Region, jedoch richtet sie ihren Fokus auch auf die internationale Kunstszene. So verfügt sie über intensive Kontakte zu Künstlern in osteuropäischen Ländern. Daneben ist ihr die Kooperation mit Hochschulen in der Schweiz und im Ausland ein wichtiges Anliegen.

### Ausblick

Kurator ist für die Gebert Stiftung eine «USP», eine Unique Selling Proposition. Sowohl in Fachkreisen als auch in der Presse stösst das Projekt auf grosses Interesse, was uns freut und ermutigt. Der Stiftung ist es ein grosses Anliegen, dass breite Bevölkerungskreise den Zugang zur Kunst finden. Ausstellungen müssen ein breites Publikum ansprechen und nahe am Puls der Zeit sein. Ausserdem ist ein niederschwelliger Zugang zur Kunst unabdingbar. Die Kuratorin soll in erster Linie Kunstvermittlerin sein. Die neu gewählte Kuratorin Alexandra Blättler wird sich dieser Thematik engagiert annehmen.