

Optimierte Rahmenbedingungen für das Unternehmertum

DER UNTERNEHMER ODER DIE UNTERNEHMERIN IST EINE PERSÖNLICHKEIT, die vorausschauend und Pioniergeist hat, die sich sowie andere begeistert und Leidenschaft zeigt für das, was sie tut. Sie hat Weitsicht und denkt langfristig. Haben wir in der Schweiz genügend echte Entrepreneur:innen?

Ruedi Noser: Ich finde es gefährlich, wenn man einem Unternehmer diese Attribute zuschreibt. Es ist die Beschreibung eines Idealbildes, aber wir Unternehmer sind normale Menschen und können dieses nicht jeden Tag erfüllen. Das Wichtigste, was einen Unternehmer ausmacht, ist, dass er eine Idee hat und Mittel und Wege findet, diese Idee auch in die Tat umzusetzen.

Christiane Leister: Wir benötigen in der Schweiz vor allem auch Unternehmertum innerhalb der Unternehmen, um uns international zu behaupten. Bei Leister wird unternehmerisches Denken und Handeln gemäss unseren Führungsgrundsätzen nicht nur von der Firmeninhaberin, sondern auch von den Mitarbeitenden gefordert und erfolgreich gelebt.

Pascal Gentinetta: Ich glaube, der unternehmerische Geist ist in der Schweiz tief verwurzelt. Unsere Arbeitnehmer identifizieren sich z.B. stark mit ihrem Arbeitsplatz, bringen ihre Ideen ein und schaffen so einen «entrepreneurial spirit», der von der Basis getragen wird.

«Swiss made» und «Swiss finish», ja generell «Swissness», stehen für Qualität, Bodenhaftung sowie zugleich Innovation und bedarfsgerechte Angebote mit starker Markenidentität. Können daraus genügend relevante Wettbewerbsvorteile abgeleitet werden?

Ruedi Noser: Der Begriff «Swiss» hat für mich noch eine weitere Bedeutung. Er steht auch dafür, dass wir die Probleme unserer Kunden genau analysieren und lösen. Wir wollen nicht nur Produkte, sondern gute Lösungen liefern. Diese Haltung sitzt tief in unseren Mitarbeitenden drin, und deshalb sind wir sehr erfolgreich.

Pascal Gentinetta: Die Schweiz steht immer noch für höchste Qualität, das ist unsere «Marktnische». Trotzdem: Um sich am internationalen Markt durchzusetzen, genügt «Swiss made» nicht. Entscheidend sind auch die unternehmerischen Fähigkeiten und ein liberales Marktumfeld in der Schweiz selbst.

Christiane Leister: Mit einem Exportanteil von 98% sind wir zunehmend den wachsenden Märkten in Asien und Lateinamerika ausgesetzt. Hier bilden sich neue Marktsegmente, welche unabhängig von Markenidentität und Herkunftsland gute Qualität zu günstigeren Verkaufspreisen nachfragen. Können wir entsprechende preisgünstige Produkte nicht liefern, sind wir zusehends mit lokalen Wettbewerbern konfrontiert, welche dann auch in den Weltmarkt drängen.

Braucht die Schweiz AG eine innovative neue Strategie?

Pascal Gentinetta: In der Öffentlichkeit hat man in letzter Zeit den Eindruck, dass wir stark sind im Reagieren, wenn es darum geht, uns an neue Situationen anzupassen. Als Land brauchen wir mehr Mut zum Neuen, Unbekannten und vor allem zur Möglichkeit, auch mal zu scheitern.

Ruedi Noser: Das Ziel der Politik muss sein, dafür zu sorgen, dass die Schweiz auch noch in 20 Jahren zu den innovativsten Ländern der Welt gehört. Das heisst, Rahmenbedingungen schaffen und die Grundlagenforschung vorantreiben, jedoch nicht in unnötigen Aktivismus verfallen und unbedacht Subventionen spenden. Wir müssen das Bild vermitteln, dass innovative Firmen mit ihren Ideen in der Schweiz willkommen sind und hier die besten Rahmenbedingungen für ihre Forschungstätigkeit vorfinden. Und wenn wir einen Swiss Innovation Park als Leuchtturm lancieren, der diese Botschaft sichtbar in die Welt sendet, dann werden wir hervorragend positioniert sein.

**Ruedi Noser**

Unternehmer und Nationalrat

Studium: Hochschule für Technik Rapperswil, dipl. El.-Ing. HTL

Noser Gruppe

Gegründet 1984 in Winterthur

Tätigkeitsbereiche: Softwareentwicklung und Telekommunikation

Märkte: Kunden in weltweit über 100 Ländern

Mitarbeitende weltweit: 450

www.noser-group.com

«Wir brauchen wieder mehr Uhrmacher und weniger Leute, die sagen, wie spät es ist.»

Setzt unser Land genügend auf die Förderung des Unternehmertums? Haben wir genügend Personen mit «Unternehmertum im Blut»?

Ruedi Noser: Nein, was uns fehlt in der Schweiz, ist, dass Leistung belohnt wird. Menschen, die in der Schweiz unternehmerische Risiken eingehen, haben zwar den Schaden, wenn es schiefläuft, entwickelt sich ein Geschäft aber gut, wird sehr viel vom Erfolg abgeschöpft. Es ist daher viel einfacher, einen Job anzunehmen und seine Ideen zu begraben. Deshalb habe ich im Parlament einige Vorschläge eingereicht, um das zu ändern.

Christiane Leister: Wie können wir mit zunehmenden Sicherheitsbedürfnissen und sozialen Auffangnetzen, mit Care Teams für alle Lebenslagen und einer ausgeprägten Regelungsstärke Unternehmertegeist entstehen lassen oder fördern?

In einem Idealzustand wäre nach meiner Vision die Schweiz ein Magnet für Unternehmer und unternehmerische Talente aus der ganzen Welt.

Pascal Gentinetta: Ist dies tatsächlich nur eine Vision? Der Zulauf von hochqualifizierten Köpfen und Unternehmen ist enorm. Zentrales Ziel bleibt, dass wir die zurzeit guten Rahmenbedingungen erhalten können und ständig optimieren.

Ruedi Noser: Man müsste die Vision öffnen. Die Schweiz ist das Land mit den besten Rahmenbedingungen, um Ideen zu realisieren. Ob die Ideen durch «Unternehmer» oder durch Konzerne realisiert werden, ist meiner Ansicht nach sekundär. Wichtig ist, dass wir die innovativsten Köpfe anziehen – in allen Disziplinen.

Familienunternehmen haben den Ruf, die Praxis des «Ehrbaren Kaufmanns» mit emotionaler Intelligenz zu verknüpfen. Dies führt zu einer Symbiose der besten familiären mit den besten unternehmerischen Werten. In Familienunternehmen finden die Mitarbeitenden deshalb Zusammenhalt und Nestwärme, wie nirgendwo sonst. Stimmt diese Aussage?

Christiane Leister: Das Wort «Nestwärme» existiert in unserer Company Culture nicht. Bei uns ist der direkte Kontakt der Mitarbeitenden mit dem Unternehmer, welcher die Verantwortung trägt, ausschlaggebend. Darüber hinaus sind Stärke und Kontinuität in der Führung, gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen gefragt.

Ruedi Noser: In Bezug auf mein Unternehmen würde ich auf das Wort «Familie» verzichten. Ich erwarte nicht, dass meine Kinder die nächste Generation im Unternehmen sind. Sie sollen frei sein in ihrer Entscheidung, zu tun, was sie wollen. Ich unterscheide zwischen Job- und Lebenskarrieren. Wenn man sich zum Ziel setzt, sein Leben einer Idee zu widmen, dann denkt man automatisch viel langfristiger. Es ist natürlich schön, wenn die Kinder diese Passion teilen, aber es ist auch schön, wenn sie ihre eigene entwickeln.



Christiane Leister

Studium: Wirtschaftswissenschaften, Diplom-Volkswirtin

Leister Process Technologies

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

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

Märkte: Vertriebsnetz in 90 Ländern, 98% Export

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

www.leister.com

In jeder Lebensphase, von der Wiege bis zum Rückzug aus dem Arbeitsleben, kann der Unternehmergeist gefördert werden. So wenn bereits das Kleinkind Unterstützung und Anerkennung erfährt, wenn es Neues wagt und Verantwortung übernimmt. Findet bei jungen Leuten eine entsprechende «Prägung» statt? Oder hemmt die Volksschule?

Christiane Leister: Elternhaus und Schule hinterlassen Footprints und sollten vor allem Durchhaltevermögen, Disziplin, Umgang mit Erfolgen und Rückschlägen, Entscheidungsfreudigkeit und Sozialkompetenz vermitteln, zu Mut und Neugier motivieren und die allgemeine Lebenstüchtigkeit fördern. Damit haben wir gute Voraussetzungen für die nächste Unternehmergegeneration.

Ruedi Noser: Kinder, die in den Kindergarten kommen, sind alle neugierig und wissbegierig. Wenn sie die Schule abschliessen, sind nicht mehr sehr viele neugierig. In der Schulzeit geht irgendwo die Neugier verloren. Diese positive Gier ist aber der Ursprung von allem Neuen. Ohne sie akzeptiert man die Welt, wie sie ist, und sie kommt zum Stillstand.

Schulkinder und Jugendliche dürfen «unternehmen»

Die Unternehmerschule beginnt eigentlich 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. Ist dies heute Realität? Wäre das eine Zielsetzung für die Zukunft?

Pascal Gentinetta: Die Schule muss eigenständig denkende Menschen ausbilden. Auch das Interesse für wirtschaftliche und naturwissenschaftliche Fragestellungen ist zu fördern. Unternehmergeist kann aber nicht in einem Fach gelehrt werden, sondern ist eine Frage der Schulkultur.

Christiane Leister: Unternehmertum kann man nicht in einem Schulfach lernen. Es geht hier nicht um Denk- und Arbeitsmethoden, sondern vor allem um persönliche Eigenschaften, Werte und Handlungsweisen. Das ist ein ganzheitlicher Ansatz, welcher über die gesamte Ausbildungszeit vermittelt werden sollte.

Ruedi Noser: Ich bin nicht davon überzeugt, dass wir mit einem obligatorischen Schulfach viel erreichen. In jeder Gesellschaft gibt es, aus unternehmerischer Sicht, «Täter» und «Nicht-Täter». Man muss den «Tätern» die Möglichkeit geben, ihr Talent zu erkennen und zu üben. Dafür gibt es private Initiativen, wie beispielsweise den Verein Young Entrepreneur Switzerland (YES), den ich präsidiere, Initiativen, die für Schulen stufengerechte Programme anbieten, um interessierten Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit zu geben, früh ein Verständnis für wirtschaftliche und politische Zusammenhänge zu entwickeln und praktische Erfahrungen als Miniunternehmer zu sammeln.



Dr. Pascal Gentinetta

Vorsitzender der Geschäftsleitung von economiesuisse
Studium: Doktorat in Wirtschaftswissenschaft HSG und Lizentiat in
Rechtswissenschaft

economiesuisse

Dachverband der Schweizer Wirtschaft

Tätigkeit: Vertretung der Wirtschaftsinteressen im politischen Prozess
und gegenüber der Öffentlichkeit

economiesuisse-Netzwerk: 100 Branchenverbände, 20 kantonale
Industrie- und Handelskammern, 50 Einzelfirmen

Bearbeitete Politikfelder: allgemeine Wirtschaftspolitik, Aussenwirt-
schaft, Steuern/Finanzen, Bildung, Infrastruktur, Energie/Umwelt,
Regulatorisches, Wettbewerbsfragen

www.economiesuisse.ch

*«Innovation und Unternehmertum fördern wir am besten durch
optimale Rahmenbedingungen für die Wirtschaft. Damit legen wir
die Basis für eine erfolgreiche Zukunft.»*

Im Ausland gibt es bereits einen «Master of Entrepreneurship». Wäre dies auch für die Schweiz sinnvoll?

Ruedi Noser: Ich habe das, was ich kann, in erster Linie von meinen Eltern gelernt. Man sollte die Schule nicht überfordern. Ich bin schon zufrieden, wenn sie den verschiedenen Talenten, die die Kinder haben, nicht schadet und dazu Wissen vermittelt. Dann haben wir bereits viel erreicht.

Ruedi Noser fordert, dass ein Teil des Pensionskassenvermögens für unternehmerische Neugründungen zur Verfügung stehen sollte. Dann hätten Venture Clubs für Jungunternehmer (unter 30 Jahren) sicher einen grossen Zulauf. Wäre das ein sinnvoller Weg zur Förderung von Unternehmergeist?

Pascal Gentinetta: Ich stehe Eingriffen in die Anlagestrategie der Pensionskassen kritisch gegenüber. Sie öffnen weiteren Förderungswünschen leider Tür und Tor.

Christiane Leister: Pensionskassengelder sollten langfristig mit einem soliden Risikoprofil angelegt werden, um zweckgerichtet die Altersvorsorge sicherzustellen, und nicht zweckentfremdet Jungunternehmer fördern.

Staatliche Dienstleister, wie beispielsweise das BBT, die KTI-Initiative und die Projekte der OSEC unterstützen Schweizer Firmen auch beim Aufbau von wirkungsvollen Distributionspartnerschaften auf anderen Kontinenten. Was könnte hier besser laufen?

Pascal Gentinetta: Die kürzlich erfolgte Teilrevision und die gegenwärtige Totalrevision des Forschungs- und Innovationsförderungsgesetzes haben schon zu klaren Verbesserungen geführt. Aus meiner Sicht ist zentral, dass solche Unterstützungen möglichst unabhängig von der politischen Einflussnahme gesprochen werden.

Ruedi Noser: Das kann ich unterstützen. Zusätzlich noch, dass man eine objektive Erfolgskontrolle durchführen muss. Das Ziel ist, dass dank der KTI mehr Arbeitsplätze entstehen, und dies nachhaltig. Man wird also mittelfristig nachweisen müssen, dass die Firmen, die mit der KTI zusammenarbeiten, mindestens so schnell wachsen wie der Branchenschnitt.

Am Ziel: der «Unternehmens-Weltmeister»

Obwohl dies international sehr erfolgreich ist, sind hierzulande viele Geschäftsleitungen noch nicht zusammengesetzt mit Führungspersönlichkeiten unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Nationalitäten und Geschlechter. Dasselbe gilt für die Verwaltungsräte, deren Fach- und Sozialkompetenzen eine vorbildliche Corporate Governance sichern sollten. Brauchen wir mehr «diversity»?

Christiane Leister: Mehr «diversity» kann im internationalen Geschäft von Vorteil sein, ist aber nicht zwingend notwendig. Wir sollten keinesfalls auch noch über Quoten für «diversity» diskutieren.

Ruedi Noser: Die Firmen und die Aktionäre sollen selbst entscheiden, welchen Verwaltungsrat sie brauchen. Es braucht möglichst wenige Vorgaben für dessen Zusammensetzung.

Mehr und mehr Stiftungen von Unternehmern und Unternehmerinnen wollen in der ganzen Schweiz für eine echte Aufbruchstimmung und eine Neupositionierung des Unternehmergeistes sorgen. Welche Stellhebel wären dafür einzusetzen?

Pascal Gentinetta: Ein Abbau von bürokratischen Hürden ist in jedem Fall ein Grundanliegen. Heute habe ich manchmal das Gefühl, dass das unternehmerische Feuer angesichts des administrativen Aufwands (z.B. bei der Mehrwertsteuer) im Keim erstickt wird.

Ruedi Noser: Ein Unternehmen hat in erster Linie den Zweck, in seinen Kernaufgaben Gewinn zu erwirtschaften. Ich bin sicher: Wenn Firmen ihre Kerngebiete verlassen, verlieren sie an Effizienz. Man sollte in diesem Bereich vielleicht öfters mit NPOs, wie eben dem YES, zusammenarbeiten, die darauf spezialisiert sind. YES hat einfache Konzepte, wie man Kinder ans Unternehmertum heranführt. Wir sind effizient und bieten Firmen mannigfaltige Möglichkeiten zur Zusammenarbeit an.

Christiane Leister: Anstelle von Sicherheitsdenken verstärkt Fokussierung auf Freiräume, Eigenverantwortung und Risikobereitschaft, um Chancen zu identifizieren und wahrzunehmen, mehr Wertschätzung für den Unternehmer in der Öffentlichkeit.

Einfache, wirkungsvolle Veränderungsansätze

Wäre es sinnvoll, wenn alle Bildungsstätten «Unternehmensschulen» betreiben und sich die Förderung von Unternehmergeist und Entrepreneurship auf die Fahne schreiben würden? Ob Anwalt oder Arzt, ob Architekt oder Chemiker, alle lernen spätestens an der Hochschule oder der Universität, wie Unternehmen konkret funktionieren und welche Anforderungen an die Mitarbeiterführung gestellt werden. Ist dies eine Illusion?

Ruedi Noser: Für talentierte Sportler gibt es seit etwas mehr als zehn Jahren spezialisierte Schulen. Bis jetzt ist der Erfolg eher bescheiden. Die meisten Spitzensportler, die heute erfolgreich sind, kommen noch nicht aus solchen Schulen. Unternehmer wird man, indem man Ideen in die Realität umsetzt und dabei Schwierigkeiten aus dem Weg räumt. Das lernt man über praktische Vorbilder und nicht über Professoren.

Unternehmer beschleunigen Spin-offs und Venture Labs. Unternehmen jeder Grösse optimieren ihr Portfolio an Geschäftsfeldern und setzen gezielt auf neue Geschäftspotenziale. Deren Leitung wird vorzugsweise jungen Führungskräften anvertraut, damit diese gezielt im kleineren Umfeld Gesamtleitungserfahrungen sammeln können. Sinnvoll?

Christiane Leister: Dieses Vorgehen ist in den meisten Fällen dadurch gegeben, dass die Unternehmensgründer über besondere Kenntnisse in den neuen Technologien oder Geschäftsfeldern verfügen. Managementenerfahrung in einem Spin-off zu sammeln ohne vorgängige Industrieerfahrung, bedeutet nichts anderes, als unter erschwerten Bedingungen unter Erfolgsdruck zu stehen.

Nochmals eine Vision: Politische Gremien optimieren stufengerecht die Rahmenbedingungen. Auf den Ebenen 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 und auf eine Dividendenbesteuerung ganz verzichtet. Realistisch?

Pascal Gentinetta: 2011 ist vielleicht etwas gar ehrgeizig, aber die Idee an sich ist nicht abwegig. Die Zukunft gehört den einfachen, gerechten Steuersystemen, welche jedes Einkommen nur einmal versteuern und investitionsfeindliche Mehrfachbesteuerungen aus dem Raum schaffen.

Ruedi Noser: Von der Politik her haben wir nicht so schlechte Rahmenbedingungen gesetzt. Wir haben viel erreicht in den letzten zehn Jahren, und dem müssen wir jetzt Sorge tragen.

Von der Vision zur Realität

Es gibt in diesem Sonderband viele sehr interessante Ideen und Denkanstösse für mehr Entrepreneurship. Nennen Sie uns abschliessend eine konkrete Aktion, die Sie selbst einleiten wollen, damit die fähigsten Persönlichkeiten in der Schweiz ihren Unternehmergeist ausleben und wissen, dass sie dabei optimal unterstützt werden – an allen Fronten.

Christiane Leister: Als Unternehmerin ein motivierendes Beispiel und Vorbild sein, vorleben, wie man am Standort Schweiz Arbeitsplätze schafft, indem man für den Weltmarkt konkurrenzfähige Produkte entwickelt und herstellt.

Pascal Gentinetta: Wie erwähnt erachte ich den Abbau bürokratischer Hürden als zentral. In dem Sinne würde ich zum Beispiel einen tiefen Einheitssatz bei der Mehrwertsteuer sowie die Streichung sämtlicher Ausnahmen im Gesetz sehr begrüssen.

Das Gespräch führte Dr. Leonhard Fopp.

Wie entsteht die unternehmerische Grundhaltung?

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

Zentrale Grundwerte – das Fundament

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

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

Unternehmertum ist soziale Interaktion und passiert nicht isoliert. Dies bedingt Haltungen, Werte und Handeln in Übereinstimmung mit anerkannten gesellschaftlichen Werten – eine Voraussetzung für langfristigen unternehmerischen Erfolg. Dabei spielen Wertschätzung, Achtung und Respekt im Umgang

miteinander eine grosse Rolle. Der gesellschaftliche Status des Unternehmers verpflichtet zu Gemeinnutz und sozialer Verantwortung. Die Leistung eines Unternehmens für die Gesellschaft drückt sich nicht nur in werbe- und prestigeträchtigen Sponsoring aus. Die Verwurzelung am Ort des Unternehmens und die Verbundenheit mit der lokalen Gemeinschaft führen dazu, dass der Unternehmer auch in der Öffentlichkeit «auf dem Prüfstand» steht.

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

Unternehmertum liegt auch im Blut

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

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

Ein Unternehmer ist auf sich gestellt und braucht ein starkes Rückgrat, um die Herausforderungen zu meistern. Er ist nicht kündbar oder abwählbar. Es gibt für ihn keine goldenen Fallschirme, Care-Teams oder gesellschaftlichen Auffangnetze. Er muss vielmehr Risikobereitschaft zeigen, gepaart mit Realitäts-sinn, Entscheidungsfreudigkeit und Mut zum Handeln. Eine gewisse Beharrlichkeit und Durchhaltewille müssen vorhanden sein, damit bei Hindernissen die langfristigen Ziele und die strategische Ausrichtung nicht aufgegeben werden.



Christiane Leister

Studium: Wirtschaftswissenschaften, Diplom-Volkswirtin

Leister Process Technologies

Gegründet 1949 in Solingen DE
seit 1963 in Kägiswil OW

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

Märkte: Vertriebsnetz in 90 Ländern, 98% Export

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

www.leister.com

Christiane Leister Inhaberin und CEO Leister Process Technologies, Kägiswil

Footprints der Erziehung

Persönlichkeit und Charakter sind nicht nur Veranlagung. Sie werden auch durch Erziehung und Ausbildung geformt. Zahlreiche Footprints unserer Erziehung tragen nicht nur zur Lebendigkeit bei, sie werden auch in unternehmerischen Werten und Verhaltensweisen verankert. Fundamentale Grundhaltungen werden uns bereits im Elternhaus vermittelt. So förderten meine Eltern Ehrlichkeit, Durchhaltevermögen und Verantwortung. Selbstführung und Selbstkontrolle gehören in jedes Ausbildungsprogramm. Fähigkeiten wie Ausdauer, Disziplin und emotionale Stärke beim Verarbeiten von Erfolgen und Rückschlägen sind erlernbar. Vorgelebt wurden in meinem Elternhaus auch Offenheit, Anstand und Respekt gegenüber anderen Menschen und Kulturen: wichtige Grundhaltungen in einem international tätigen Unternehmen.

Vorbilder als Wegweiser

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

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

Zeitgeist und Gesellschaftswerte

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

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

Treibende Kräfte der unternehmerischen Grundhaltung

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

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