

Ausverkauf von Schweizer Unternehmen

Der Leader der Zukunft ist Unternehmer und Psychologe zugleich

Die Zahl der wirklich schweizerischen Unternehmen, deren Aktionäre noch mehrheitlich Schweizerinnen und Schweizer sind, nimmt seit vielen Jahren laufend ab. Es sind gerade die Perlen wie Serono, Oerlikon, Bank Sarasin und SGS, die gerne von Ausländern gekauft werden. Ein geringer Trost ist es, dass Schweizer Weltkonzerne wie Nestlé, Novartis und die beiden Grossbanken laufend ausländische Unternehmen einkaufen.

Heinz Kaegi

Was dort im Ausland gewonnen wird, vermag den Verlust an unternehmerischer Autonomie im eigenen Land nicht auszugleichen. Dieser Beitrag gegen den vorzeitigen Ausverkauf der Schweizer Wirtschaft entspricht nicht einer nationalen Phobie gegen Ausländer, sondern ist nicht mehr als ein

praxisnaher Hinweis darauf, dass die Schweiz so weit wie möglich ihr Schicksal in den eigenen Händen behalten sollte.

Beispiele aus der Praxis

Die Swiss gehört einem deutschen Konzern, die Winterthur Versicherungen einem fran-

zösischen Konzern, Oerlikon einem österreichischen Unternehmer, die Papierfabrik Laufen ist in spanischen Händen und die ehemals Schweizer Kleinkreditbanken wurden an General Electric in den USA verkauft, die heute mit der GE Money Bank in der Schweiz den Marktführer stellt.

Es hat sich als Vorteil für die Schweiz herausgestellt, dass sich ausländische Firmen in der Schweiz nahezu ungehindert entwickeln können. So kam die Schweiz zu den Hauptsitzen von Philipp Morris (Zigaretten), Metro (Handel) und Xstrata (Minen, Grundstoffe). Die Globalisierung löste in der Schweizer Wirtschaft eine Beschleunigung und Amerikanisierung aus, die viele Schweizer Manager kritisch beobachten. Der Einzug ausländischer Manager auch in Firmen, die vom Namen her schweizerisch sind, wurde zum Regelfall. Es lässt sich mit Sicherheit sagen, dass die meisten Mitarbeitenden von Schweizer Firmen, vor allem ältere, darüber eher unglücklich sind. Da die persönlichen Spielräume beschränkt sind, weil der Arbeitsmarkt neuen Regeln folgt, hat dies weniger konkrete Auswirkungen als



dies bei einer florierenden Wirtschaft möglich wäre.

Management als Vorbild

Aufgrund des wachsenden Erfolgsdrucks fühlen sich viele Mitarbeiter in nationalen und internationalen Unternehmen nicht mehr wohl. Der interne Wettbewerb nimmt zu und die Mitarbeiter beginnen, sich gegenseitig zu konkurrenzieren, anstatt gemeinsam im Team am Erfolg des Unternehmens zu arbeiten. Die Verantwortung tragen hoch bezahlte Manager, denen in vielen Fällen die Übersicht fehlt. Das Top-Management sollte mit gutem Vorbild vorgehen. Die Praxis bestätigt vielfach ein anderes Bild. Das Management hält sich krampfhaft an der Macht fest und verteidigt seine Positionen in einzelnen Fällen mit aller Härte. Das mittlere Management wird zur Zielscheibe und die Unternehmensentwicklung leidet unter den Grabenkämpfen. Es ist die Aufgabe des Top-Managements, eine Philosophie vorzuleben, damit sich das Unternehmen und seine Mitarbeiter in dieselbe Richtung entwickeln.

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Aber wie soll man sich für den immer schneller werdenden Wettbewerb rüsten? Mitarbeiter, die nicht im Team arbeiten können, werden in Zukunft Schwierigkeiten haben, sich im Unternehmen einzugliedern. Deshalb nimmt das Interesse an aktiver Teamentwicklung trendige Formen an. Der Prozess zum erfolgreichen Team erfolgt in vier Schritten: Im ersten Schritt wird ein Team gebildet respektive zusammengesetzt. In einem zweiten Schritt geht es um das Eruiere der Konflikte und drittens darum, die Grenzen in diesem Rahmen zu finden. Die Norm als vierter Schritt beschreibt in einem Entwicklungsprozess das Festlegen der Regeln und Handlungsmaximen. Als letzter Schritt kommt die Performance, wobei man

Wirtschaftstage Luzern 2008

Wie kann man neue Mitarbeitende für sein Unternehmen gewinnen und sie langfristig ans Unternehmen binden? Die Antwort auf diese Frage erhalten KMU-Geschäftsleitungsmitglieder und weitere Interessierte am Mittwoch, 4. Juni, an den Wirtschaftstagen Luzern 2008. Organisiert wird die Tagung vom Wirtschaftsbereich der Hochschule Luzern und dem Institut für KMU- und Wirtschaftsrecht der Universität Luzern. Zu den Teilnehmenden im Podium wird auch Heinz Kaegi gehören.

Thema: «KMU und Personal: Mitarbeiten gewinnen und langfristig ans Unternehmen binden»

Zeit: Mittwoch, 4. Juni 2008, 9 bis 17.15 Uhr

Ort: Union beim Löwenplatz, Luzern

Veranstalter: Hochschule Luzern (Wirtschaft) und Institut für KMU- und Wirtschaftsrecht der Universität Luzern

Tagungspreis: 390 Franken (inkl. Lunch und Pausenerfrischung)

Anmeldung: Tel. 041 228 77 34 oder lisbeth.meule@unilu.ch

Tagungssekretariat: Institut für KMU- und Wirtschaftsrecht, Universität Luzern, Fürsprecherin Beatrice Keck, Hirschengraben 43, 6004 Luzern, Tel. 041 228 77 34, beatrice.keck@unilu.ch, www.kmu-institut.ch
www.wirtschaftstage-luzern.ch

Programm	
09.00	Welcome, Kaffee und Gipfeli, Networking
10.00	Begrüssung/Eröffnung Paul Richli, Universität Luzern Christoph Lengwiler, Hochschule Luzern Walter Stadler, Direktor Wirtschaftsförderung Luzern
10.10	«Eine faire Partnerschaft bringt Fakten und Erwartungen auf den Tisch» Sabine Bellefeuille-Burri Burri public elements
10.50	«Jeder Mitarbeiter und jeder Kunde ist anders ... zum Glück! Mitarbeiterführung mit Herz und Toleranz» Marc Eicher CEO IG Pulvertechnik AG
11.30	1. World-Café-Runde World-Café-Gespräche sind eine einfache Methode, um ein lebendiges Netzwerk kooperativen Dialogs zu kreieren. Auf kurzweilige und dennoch intensive Weise ermöglichen sie, neue Wege zu erkennen.
12.10	2. World-Café-Runde
12.30	Lunch im NH Hotel 12.30 – 13.00 Roundtable mit Sabine Bellefeuille-Burri und Marc Eicher
13.45	«Frau in Führung» Brigitte Breisacher CEO Alpnach Norm-Schränkelemente AG
14.25	«Begeisterung reisst spürbar! Das (un)sichtbare Band der Vision, welches Nachhaltigkeit und Loyalität für alle Menschen im Unternehmen hervorbringt.» Marcel J. Strebel Geschäftsführer Brüco Swiss AG
15.30	Pause 15.30 – 16.00 Roundtable mit Brigitte Breisacher und Marcel J. Strebel
16.00	Podium Moderation: Rüdi Steiner, Chefredaktor der «Cash»-Gruppe Sabine Bellefeuille-Burri, Brigitte Breisacher Marc Eicher, Heinz Kaegi, Stephanie Kaudelabaum, Gabriela Riemer-Kafka, Marcel J. Strebel



die Ziele leistungsorientiert und dynamisch erreichen will. Das klare Festlegen gewisser Spielregeln und Freiräume für die Mitarbeiter ist heute zwingend. Nur mit dieser Basis an Verhaltensregeln können sich die Teams an einem roten Faden orientieren.

Innovatives Handeln behindert

Die Komfort-Zone ist Managern bestens bekannt. Hohe Saläre und Abfindungen lassen die Manager ruhig schlafen, auch wenn es im Hause brennt. Die Veränderung beginnt ganz oben im Unternehmen. Das Top-Management muss seinen Mitarbeitern mit gutem Beispiel vorangehen und zeigen, dass nur diejenigen mit dem Wunsch und Willen zum Erfolg auch den Wettbewerb bestehen. Das Problem vieler Spitzenmanager ist die Gleichgültigkeit, mit der sie ein «fremdes» Unternehmen leiten. Ist der Gewinn rückläufig, werden Mitarbeiter abgebaut, damit sich die Zahlen wieder sehen lassen. Die Innovation hat dort kaum noch Bedeutung, weil man neue Wege zur Optimierung gefunden hat. Der persönliche Leistungsdruck der Manager ist viel zu gering. Kurzfristige Ausrichtung und wenig Interesse an langfristiger Planung und Umsetzung machen den Manager heute vielfach zum Verwalter. Die Manager müssten sich vernünftigerweise am Unternehmen beteiligen, denn nur dann ist der Schmerz beim Verlust

auch spürbar. Sie sollten sich mehr über das operative Geschäft informieren, damit sie ihre Mitarbeiter auf jeder Ebene besser verstehen. Demnach brauchen wir also wieder richtige Leader und nicht Teilzeit-Verwalter, die nach ihrem Abgang finanziell gesichert sind.

Umsetzung in die Praxis

Vielfach funktioniert die Umsetzung in die Praxis deshalb nicht, weil man sich an theoretischen Vorstellungen festhält, anstatt den Mut zur konkreten Umsetzung zu haben. Erfolgreiche Unternehmen entwickeln ihre Teams laufend weiter, sodass Freude an der Arbeit entsteht und eine gesunde Identifikation. Folgende Schritte sind zwingend, damit der Erfolg im Unternehmen eintreten kann:

1. Vertrauen

Wenn die Mitarbeiter das Vertrauen in das Management verloren haben, ist die Basis defekt. Das Vertrauen wächst aus einem psychologischen Faktor heraus und entsteht, wenn man weiss, dass nichts von dem, was man im Team sagt oder tut, jemals gegen einen verwendet wird.

2. Kraftentfaltung

Teammitglieder diskutieren Konflikte, anstatt sie zu umgehen. Sie kämpfen kon-

struktiv miteinander und machen Lösungen wichtiger als Widerstände. Das Team ist somit auf dem guten Weg, eine echte Harmonie entstehen zu lassen und aufrechtzuerhalten.

3. Ausrichtung

Das ganze Team richtet sich nach einem gemeinsamen Ziel, das mit vereinten Kräften schneller und effizienter erreicht wird als im Alleingang.

4. Dynamik/Schwung

Als komplett funktionierendes Team entsteht grosse Freude an der Arbeit, die Geschwindigkeit nimmt deutlich zu und die Fehlerquote sinkt.

Erfolgreiche Unternehmer und Manager fördern ihre Mitarbeiter und Teams laufend. Schwache Manager halten sich an der kurzfristigen Macht fest, an monetären Anreizen und unterdrücken die Mitarbeiter, damit ihre Position unangefochten bleibt. Der Leader der Zukunft ist Unternehmer und Psychologe zugleich. Er kennt den Wettbewerb und nutzt kerngesunde Teams zur Erreichung der hoch gesetzten Ziele. ■



Porträt

Heinz Kaegi ist Gründungsunternehmer der Firma Kaegi emPowerment Ltd. Seit über 20 Jahren coacht und begleitet er nationale und internationale Unternehmen als Leadership-Experte und Teamentwickler. Er hat im Jahr 2007 den Bestseller «Gesucht: Leader» veröffentlicht.



Fragen

Heinz Kaegi
Geschäftsführer
Kaegi emPowerment (Schweiz) GmbH
P.O. Box, 6205 Eich
Tel. 041 710 53 53
info@kaegi-empowerment.com
www.kaegi-empowerment.com

