

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

Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren

Prof. Dr. Rico J. Baldegger | Dr. Hans Bärzfuss | Sabine Bellefeuille-Burri | Ernesto Bertarelli
Dr. Georges Bindschedler | Hans-Jürgen Brackmann | Dr. Bianca Braun | Maximilian Büsser
Prof. Mariana Christen Jakob | Dr. Klaus Daniel | Gottlieb Duttweiler | Michael Fischbacher
Stefan Ganzoni | Christa Gebert | Dr. Nina Geib | Dr. Pascal Gentinetta | Dr. Arin Ghasparian
Christian Hafner | Dr. Frank Halter | Marc Hamburger | Markus Hanauer | Roger Herzig
Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes | Hildegard Jutz | Cordula Kaiss-Hess | Dr. Walter U. Koller
Prisca Koller | Julia Kotsch | Peter Kuratli | Loris Landolt | Anton Lauber | Pascale Lehmann
Hanspeter Lebrument | Christiane Leister | Roland Lenz | Monika Löffel-Bösch
Hugo Mathys | Peter Hermann Maier | Ruedi Noser | Klaus Pavel | Dr. Christian Raubach
Johannes Reck | Markus Schär | Rolf G. Schmid | Jacob Schmidheiny | Susanne Schroff
Sabina Schumacher | Johann N. Schneider-Ammann | Philipp Sieger | Anita Sigg
Patrick Ulrich | S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein | Jürg Weber | Bernhard Wolf
Moritz Wymann | Linda Zurkinden-Erismann

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

Motivations- und Erfolgsfaktoren des Unternehmers

Herausgeberin

Manuela Stier

Verlegerin und Chefredaktorin des
«Wirtschaftsmagazins»
www.wirtschaftsmagazin.ch

Inhaberin der
Stier Communications AG
Agentur für Corporate Identity
Grossächerstrasse 25
CH-8104 Weiningen
manuela.stier@stier.ch
www.stier.ch

Co-Herausgeber

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

Dr. oec. Leonhard Fopp
Continuum AG
Stampfenbachstrasse 153
CH-8006 Zürich
www.continuum.ch

ISBN

978-3-033-02491-5

Konzept/Redaktion/Gestaltung

Stier Communications AG, Weiningen
www.stier.ch

Fotos

Peter Ruggle, St. Gallen
www.peter-ruggle.ch

Korrektorat

Text Control AG, Zürich
www.textcontrol.ch

Druck

Effingerhof AG, Brugg
www.effingerhof.ch

Auflage

10 000 Expl. deutsch

Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

Preis

CHF 49.– (inkl. MWST)
zuzüglich Versandkosten

Erscheinungsdatum

Juni 2010

Bestellung

www.wirtschaftsmagazin.ch

Copyright

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



Manuela Stier

Manuela Stier, 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 tätig als Verlegerin und Chefredaktorin des «Wirtschaftsmagazins» und seit 2009 als Mitinitiantin der Initiative Lebenskonzept Unternehmertum.

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, der Spezialistin 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 einräumt 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 Parteiprägung 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 zu schaffen. Mit ihrem Beitrag unterstreichen die Autoren diesen Leitgedanken. Wir danken ihnen ganz herzlich dafür.

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



| | | |
|--|--|----|
| VORWORT | Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren Manuela Stier, Prof. Dr. Wolfgang Becker, Dr. Leonhard Fopp | 5 |
| FOKUS | Das Unternehmertum im Erklärungsnotstand? Manuela Stier, Stier Communications AG / «Wirtschaftsmagazin» | 10 |
| | Unternehmertum – gestern, heute, morgen Prof. Dr. Wolfgang Becker und Patrick Ulrich, Universität Bamberg (D) | 12 |
| | Gelebtes Unternehmertum 2020 – ein Forderungskatalog Dr. Leonhard Fopp, Continuum AG | 16 |
| | Round-Table-Gespräch Optimierte Rahmenbedingungen für das Unternehmertum Dr. Pascal Gentinetta, Economiesuisse Christiane Leister, Leister Process Technologies Ruedi Noser, Noser Group | 20 |
| | Unternehmertum – ein Lebenskonzept? Sabine Bellefeuille-Burri, Burri public elements AG | 26 |
| INITIATIVE LEBENSKONZEPT UNTERNEHMERTUM | Vom Business Case zur Lebensaufgabe Manuela Stier und Pascale Lehmann, Stier Communications AG | 28 |
| | Leitfaden zur selbständigen Prozessgestaltung in der Nachfolge Anita Sigg, ZHAW Winterthur | 30 |
| | Das Lebenskonzept Unternehmertum fassbar machen – im Zeitraffer Dr. Walter U. Koller und Prisca Koller, PRO4S und Partner GmbH | 32 |
| | Die Qual der Wahl für unternehmerische Studierende: gründen, kaufen oder übernehmen? Dr. Frank Halter und Philipp Sieger, Universität St. Gallen | 34 |
| WISSENSCHAFT | Die optimale Unternehmensnachfolge – eine Existenzfrage für das Familienunternehmen Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, Stiftung Familienunternehmen | 38 |
| | Wie die Forschung das Unternehmertum unterstützen kann Prof. Dr. Rico J. Baldegger, Hochschule für Wirtschaft Freiburg | 42 |
| | Verantwortung als roter Faden Prof. Dr. Mariana Christen-Jakob, Hochschule Luzern | 44 |

PLATIN-SPONSOR 
WEGELIN & Co.
PRIVATBANKIERS SEIT 1741

GOLD-SPONSOREN    
Architektur + Generalplanung Premium PDF Technology Vertraut mit Familienunternehmen.
 
Übersetzungen communications

SACH-SPONSOREN     
GLOBAL PUBLISHERS GLOBAL PUBLISHERS TERLINDEN antalis

| | |
|-------------|--|
| UNTERNEHMER | <p>Manager als typische Unternehmer 46 Rolf G. Schmid, Mammut Sports Group Schweiz</p> <p>Vorbild Unternehmer – was macht den Unternehmer aus? 48 Johann N. Schneider-Ammann, Ammann Group</p> <p>Ein Medienunternehmen – Unterstützung für die Wirtschaft 50 Hanspeter Lebrument, Südostschweiz Medien</p> <p>Nachhaltiges Unternehmertum 52 Loris Landolt, Designfunktion AG</p> <p>Wie entsteht die unternehmerische Grundhaltung? 54 Christiane Leister, Leister Process Technologies</p> <p>Firmengründung – die eigene Vision verwirklichen 56 Maximilian Büsser, MB & F SA</p> <p>Wie definiere ich Erfolg? 58 Dr. Bianca Braun, maxon motor ag</p> <p>Unternehmen als Familienangelegenheit 60 Bernhard Wolf, Woco Franz Josef Wolf GmbH</p> <p>Ein Leben als «Multipreneur» 62 Dr. Hans Bärzfuss, PDF Tools AG</p> <p>«Wir fördern bewusst unternehmerisches Handeln» 64 S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein, LGT Group</p> <p>Dutti – ein Leben für die Kundinnen und die Schweiz 66 Hans Schneeberger, «Migros Magazin»</p> <p>Nicht selten geht man den immer gleichen Weg, weil man keinen anderen kennt 68 Michael Fischbacher, Christian Fischbacher Co. AG</p> <p>Das Feuer weitergeben: Begeisterung und Leidenschaft als Grundlage für eine starke Unternehmenskultur 70 Markus Hanauer, Spirit Link Medical</p> <p>«Eigentlich hätte ich mich zurücklehnen können» 72 Moritz Wymann, Suxesiv GmbH</p> <p>Unternehmerisches Engagement für eine innovative Schweiz 74 Hugo Mathys, Mathys AG</p> |
|-------------|--|

| | | |
|-------------|--|-----|
| UNTERNEHMER | Träume verwirklichen! | 76 |
| | Ernesto Bertarelli, Unternehmer und Finanzier | |
| | Die Leistungsbereitschaft bei der Jugend wecken | 78 |
| | Peter Kuratli, Syntax Übersetzungen AG | |
| | Familiennachfolge im börsenkotierten Unternehmen: Erfolg erben und weiterführen | 80 |
| | Monika Löffel-Bösch, Feintool International Holding AG | |
| | In Familienunternehmen ist Feingefühl gefragt | 82 |
| | Anton Lauber, Schurter AG | |
| | Ganzheitliche Verantwortung des Unternehmers im 3. Jahrtausend | 84 |
| | Klaus Pavel, Consul der föderativen Republik von Brasilien | |
| | Zukunft beruht auf Herkunft – wird Unternehmergeist vererbt? | 86 |
| | Dr. Georges Bindschedler, Kubo Tech AG | |
| | Erfolgreiche Unternehmer beherrschen nicht immer ihre Managementprozesse | 88 |
| | Dr. Klaus Daniel, Scio GmbH | |
| | Auf den Spuren östlicher Meister | 90 |
| | Roger Herzig, RWD Schlatter AG | |
| | Unternehmer Jacob Schmidheiny nimmt Stellung | 92 |
| | Jacob Schmidheiny, Conzzeta AG | |
| | Soziales Unternehmertum | 94 |
| | Susanne Schroff, ROTRONIC AG | |
| | Unternehmertum am Finanzplatz – wo sollte das zukünftige Wachstum herkommen? | 96 |
| | Dr. Christian Raubach und Christian Hafner, Wegelin & Co. | |
| | Familiäre Werte, Familienunternehmenswerte | 98 |
| | Stefan Ganzoni, Sigvaris Gruppe | |
| | Lust und Last des Unternehmertums – ein Lebenskonzept | 100 |
| | Peter Hermann Maier, Graf Lambsdorff & Compagnie | |
| | Weibliches Unternehmertum ... meine persönliche Toolbox | 102 |
| | Sabina Schumacher, Tecalto AG | |

| | | |
|--|---|-----|
| NEU- UND JUNGUNTERNEHMER | StartZentrum Zürich: Geschäftsideen erfolgreich am Markt umsetzen | 104 |
| | Marc Hamburger, StartZentrum | |
| | Mit 50+ zum Jungunternehmer | 108 |
| | Markus Schär, NewPlacement GmbH | |
| | Unternehmertum und das Streben nach Glück | 110 |
| | Johannes Reck, GetYourGuide AG | |
| | Erfahrungen bei der Unterstützung von Jungunternehmen | 112 |
| Cordula Kaiss-Hess, Kamako Beteiligungen AG | | |
| Von Wissenschaftlern zu Unternehmern – auf in die Selbständigkeit | 114 | |
| Dr. Arin Ghasparian und Dr. Nina Geib, Virometix AG | | |
| Sind Old-Boys-Netzwerke passé? | 116 | |
| Jürg Weber, censhare (Schweiz) AG | | |
| Das Weingut mit dem Ozean dazwischen | 118 | |
| Roland Lenz, Weingut Roland und Karin Lenz | | |
| STIFTUNGEN | Unternehmertum und Philanthropie – Verantwortung für das Geschäft und die Gesellschaft | 120 |
| | Linda Zurkinden-Erismann, StiftungsZentrum.ch GmbH | |
| | Herausforderung und Chance für die Gebert Stiftung für Kultur | 122 |
| | Christa Gebert, Gebert Stiftung für Kultur | |
| Unternehmerinnen befreien ihre Familien aus der Armut | 124 | |
| Hildegard Jutz, Stiftung Offene Hand «SwissHand» | | |
| «Herausforderung Unternehmertum» fördert Nachwuchsunternehmer | 129 | |
| Hans-Jürgen Brackmann, Stiftung der Deutschen Wirtschaft | | |

Die Qual der Wahl für unternehmerische Studierende: Gründen, Kaufen oder Übernehmen?

UNTERNEHMERISCHE STUDIERENDE SIND DIE ERFOLGREICHEN UNTERNEHMER VON MORGEN.

Für eine Laufbahn als Unternehmer stehen dabei drei verschiedene Optionen zur Auswahl.

Unternehmertum im Allgemeinen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Entwicklung von modernen Volkswirtschaften. Völlig zu recht stehen daher erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Um den langfristigen Erfolg der Schweizerischen Volkswirtschaft zu garantieren, braucht es jedoch nicht nur die heutigen Unternehmer, sondern vor auch die Unternehmer der Zukunft. Studierende mit der Absicht unternehmerisch tätig zu sein können daher durchaus als eine der Lebensversicherungen für zukünftigen Wohlstand bezeichnet werden.

Es ist deswegen unabdingbar, die unternehmerischen Absichten von Studierenden an Schweizerischen Hochschulen zu erforschen und zu fördern. Damit befasst sich das Forschungsprojekt GUESSS (Global University Entrepreneurial Students' Survey), welches vom Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) koordiniert wird. Die vierte Erhebungswelle wurde im Jahr 2008 in 19 Ländern durchgeführt. In der Schweiz wurden Studenten von 29 Universitäten und Fachhochschulen befragt, wobei über 12 000 Antworten generiert werden konnten.

Dabei stellen wir fest, dass die meisten Studierenden unmittelbar nach Abschluss des Studiums ein Angestelltenverhältnis eingehen möchten (83%). 5 Jahre nach dem Studium ändert sich das Bild jedoch: bezogen auf diesen Zeitpunkt sinkt diese Quote auf 54%, wobei 35% eine Laufbahn als Selbstständige/r einschlagen möchten. Dies ist damit zu erklären, dass viele der Studierenden erst einmal Berufserfahrung sammeln möchten, bevor sie den Schritt in die Selbstständigkeit wagen, was durch andere Studien bestätigt wird (z.B. GEM). Im internationalen Vergleich gehört dieser Wert zu den niedrigsten. Wichtig dabei ist, dass es sich bei diesen Quoten um reine Absichtserklärungen handelt. Bis zum tatsächlichen Handeln ist es meist noch ein weiter Weg.

In der öffentlichen Wahrnehmung wird das Thema Unternehmertum oftmals auf Unternehmensgründungen beschränkt. Der Karrierepfad «Unternehmer» kann jedoch verschiedene Formen annehmen. Wer Unternehmer werden will, muss nicht zwangsläufig gründen.

Von den identifizierten Studierenden mit unternehmerischen Absichten wollen 43% ein eigenes Unternehmen gründen, 24% wollen ein bestehendes Unternehmen kaufen oder sich daran beteiligen, 20% wollen freiberuflich tätig sein, und 6% wollen das elterliche Unternehmen übernehmen.

Für Studierende mit unternehmerischen Absichten bestehen also zwei grundsätzliche Optionen: die Gründung eines eigenen Unternehmens auf der «grünen Wiese» sowie Kauf oder Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen. Stammen die Studierenden aus einer Unternehmerfamilie, kommt die Übernahme des Familienunternehmens als dritte Option hinzu. Unternehmerische Studierende haben also die Qual der Wahl. Deshalb wollen wir im Folgenden diese drei Karriereoptionen kurz beleuchten und anschliessend darauf eingehen, welche Studierenden sich am ehesten für welche Option entscheiden.

**Dr. Frank Halter**

Studium an der Universität St.Gallen (lic.oec. HSG), Promotion an der European Business School in Deutschland (Dr.rer.pol). Heute GL-Mitglied des CFB-HSG und KMU-HSG sowie Leiter des Bereichs Weiterbildung des KMU-HSG. Themen: Unternehmensnachfolge, lebenszyklusorientierte Unternehmensführung, Unternehmertum.

M.A. HSG Philipp Sieger

Studium an der Universität St.Gallen (M.A. HSG) und an der BI Oslo (Norwegen). Heute wissenschaftlicher Mitarbeiter am CFB-HSG mit den Forschungsschwerpunkten Familienunternehmen, Entrepreneurship, und Psychologischem Eigentum.

Center for Family Business (CFB-HSG)

Das CFB-HSG fokussiert sich voll und ganz auf Familienunternehmen im Bereich Forschung, Weiterbildungsveranstaltungen, Erfahrungsaustauschgruppen und Lehrtätigkeiten

www.cfb.unisg.ch

Dr. Frank Halter GL-Mitglied CFB-HSG und KMU-HSG, Universität St.Gallen und

M.A. HSG Philipp Sieger Wissenschaftlicher Mitarbeiter (nicht im Bild), CFB-HSG, Universität St.Gallen

Karriereoption 1: Gründen

Dies beinhaltet den viel zitierten «Neuanfang in der Garage». Ausgehend von einer Geschäftsidee wird mit viel Enthusiasmus eine neue Organisationseinheit geschaffen, meist ohne bestehende Kunden, Produkte, und Infrastruktur. Diese Option bietet Studierenden die meiste Gestaltungsfreiheit.

Von den Studierenden mit Gründungsabsicht in unserer Untersuchung haben 38% bereits erste Geschäftsideen durchdacht, 11% haben diese bereits schriftlich festgehalten. Ein Businessplan existiert in 6% aller Fälle, während 3% der Studierenden bereits Gespräche mit Finanzierungsquellen geführt haben. Die Erkenntnisse aus GUESSS zeigen, dass die unternehmerischen Absichten und Tätigkeiten von Studierenden in der Schweiz im Kontext von Gründungen weniger stark ausgeprägt sind als im internationalen Vergleich. In einer früheren Erhebung von GUESSS (2006) wurden verschiedene Gründungshürden identifiziert. Dazu zählen vor allem das eigene finanzielle Risiko sowie das Fehlen von Eigenkapital, einer Business-Idee, Fremdkapital, und Kundenkontakten.

Daher ist die Förderung der Gründungsabsichten und -tätigkeiten von elementarer Bedeutung. Hierbei sind vor allem die Universitäten und Fachhochschulen gefordert. Die Studierenden wünschen sich hauptsächlich eine Anlaufstelle für allgemeine Gründungsfragen, Gründungs-Coachings sowie eine Anschubfinanzierung durch die Hochschule auch bei nicht Hightech-orientierten Geschäftsideen.

Karriereoption 2: Kaufen

Beabsichtigen Studierende ein bestehendes Unternehmen zu kaufen bzw. sich daran zu beteiligen, kommen zwei grundsätzliche Varianten ins Spiel. Wird diese Handlung durch einen im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden vollzogen, spricht man von einem Management Buy Out. Wird ein Unternehmen an eine Person verkauft, welche von ausserhalb zum Unternehmen stösst, wird dies als Management Buy In bezeichnet. Dabei werden bestehende Mitarbeitende, Produkte, Strukturen und Netzwerke übernommen. Dies kann ein Vorteil sein, da man sich den oft mühevollen Beginn sparen und auf Bestehendem aufbauen kann. Es kann jedoch auch Nachteile mit sich bringen. Mögliche Beispiele sind die manchmal fehlende Akzeptanz des neuen Unternehmers bei den Mitarbeitenden, veraltete Produkte oder Anlagen, die der Investition bedürfen. In etablierten Unternehmen ist darüber hinaus die Veränderungsbereitschaft oftmals nicht sehr ausgeprägt.

Die Chancen ein passendes Unternehmen zu finden sind gut. Wie eine 2009 in Zusammenarbeit mit der Credit Suisse AG durchgeführte Studie des CFB-HSG zeigt, stehen in den nächsten 5 Jahren in der Schweiz über 77 000 Klein- und Mittelunternehmen vor der Unternehmensnachfolge. Dies entspricht einer Quote von knapp 26% und betrifft über 190 000 Arbeitsplätze. Von diesen Unternehmen dürfen 88% als Familienunternehmen bezeichnet werden, wie eine Studie des CFB-HSG aus dem Jahr 2004 zeigt. Laut der 2009 durchgeführten Studie werden nur rund 40% der in den nächsten 5 Jahren zu übergebenden Unternehmen eine rein familieninterne Lösung angestreben. Die restlichen 60% sind also potentielle Kaufobjekte für Jungunternehmer, welche nicht aus einem Familienunternehmen stammen. Hierbei gibt es jedoch einige wichtige Hürden. Zu nennen sind vor allem finanzielle und steuerliche Aspekte, die Tatsache, dass viele Unternehmer von ihrem Unternehmen nicht «loslassen» können, oder die Unsichtbarkeit von Übernahmeobjekten auf Grund eines intransparenten Markts.

Karriereoption 3: Übernehmen

Stammen Studierende aus einer Unternehmerfamilie, bietet sich die Übernahme des elterlichen Familienunternehmens als dritte Option an. Dabei kommt dem Nachwuchs eine besondere Rolle zu. Die Familie vertraut ihm ihr Unternehmen an und erwartet, dass es erfolgreich in die Zukunft geführt wird. Auf der anderen Seite muss die junge Generation ähnlich wie bei einem Unternehmenskauf auf Bestehendem aufbauen, was positive oder negative Auswirkungen haben kann. Oftmals sind auch familieninterne Schwierigkeiten bei der Regelung einer solchen Nachfolge zu überwinden.

Basierend auf der 2009 durchgeführten Studie dürften in der Schweiz in den nächsten 5 Jahren ca. 26 000 Familienunternehmen übergeben werden, bei denen eine Lösung dieser Art geplant ist.

In Anbetracht dieser drei unterschiedlichen unternehmerischen Karrierepfade ist es zwingend notwendig, Unternehmertum in einem weiteren Sinn zu verstehen. Aus dem Blickwinkel von Studierenden gehören dazu nicht nur die Gründung, sondern auch der Kauf eines bestehenden Unternehmens oder die Übernahme des elterlichen Familienunternehmens. Jede dieser Karriereoptionen ist dabei sehr speziell und bringt die unterschiedlichsten Vor- und Nachteile mit sich, die hier nicht umfassend erörtert werden können. Grundsätzlich sind jedoch alle drei von hoher volkswirtschaftlicher Bedeutung und sollten in den Überlegungen der Studierenden eine Rolle spielen.

Eine sich aus diesen Erkenntnissen ergebende interessante Fragestellung ist, welche Studierenden sich zu welchen Karriereoptionen hingezogen fühlen. Gibt es Unterschiede zwischen potentiellen Gründern, Käufern und Übernehmern? Und wie unterscheiden sich diese von denjenigen Studierenden, welche lieber Angestellte werden wollen?

Es zeigt sich in den erhobenen Daten, dass Studierende mit einer hohen Unabhängigkeitsorientierung die Gründung eines Unternehmens präferieren, gefolgt von der Übernahme eines bestehenden Unternehmens (Kauf und Nachfolge). Ein Angestelltenverhältnis steht hier an letzter Stelle. Sind Studierende eher sicherheitsorientiert, ist die Angestelltenlaufbahn am attraktivsten, gefolgt von der Übernahmeoption. Die Gründung ist bei diesen Studierenden das Schlusslicht. Eine hohe Freizeitorientierung von Studierenden führt dazu, dass die Option Angestellter klar vorgezogen wird. Je höher darüber hinaus die Kreativitätsorientierung, desto stärker die Gründungsabsicht.

Als Gesamtfazit bleibt zu sagen, dass sich unternehmerische Absichten von Studierenden in drei grundsätzlich unterschiedlichen Karrierepfaden manifestieren können. Dabei ist erkennbar, dass unterschiedliche Typen von Studierenden unterschiedliche Optionen bevorzugen. Auf Grund des im internationalen Vergleichs eher niedrigen Absichts- und Aktivitätsniveaus von Schweizerischen Studierenden und der hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung von Unternehmertum im Allgemeinen ist es unabdingbar, die unternehmerischen Absichten der Studierenden noch besser zu fördern. Bei der Auswahl der Instrumente sollte aber nicht nur Gründungsförderung eine Rolle spielen. Vielmehr gilt es, vor allem auch das Thema Kauf oder Beteiligung den Studierenden bewusst zu machen und entsprechende Hilfestellungen anzubieten. Auch bei potentiellen Nachfolgern in Familienunternehmen besteht sicher weiterer Beratungs- und Ausbildungsbedarf.

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 *pe 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 sind zentrale Elemente: 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 mitei-

ander eine grosse Rolle. Der gesellschaftliche Status des Unternehmers verpflichtet zu Gemeinsinn 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 weiter entwickelt? 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 Potentiale 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, kann sich nicht auf Goldene Fallschirme, Care Teams oder gesellschaftliche Auffangnetze abstützen. Hierfür braucht es Risikobereitschaft gepaart mit Realitätssinn, 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/Deutschland,
seit 1963 in Kägiswil/Obwalden

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. Diese 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 Schwingersports. Das Schwinger Motto «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 Arbeitsplätzen 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 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 welchem er 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 Potentiale weiter zu entwickeln. Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit sowie die gesellschaftliche Verantwortung verpflichten die unternehmerische Grundhaltung als Unternehmertugend zu leben, weiter zu entwickeln und weiter zu geben.

ISBN 978-3-033-02491-5



9 783033 024915 >

Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren
Zweiter Sonderband des «Wirtschaftsmagazins»

Das von Stier Communications AG verlegte «Wirtschaftsmagazin» lädt Schweizer Unternehmer dreimal jährlich ein, sich in Fachbeiträgen und Interviews zu aktuellen Fragen der Unternehmensführung mit anderen Unternehmer auszutauschen. «Führen durch Vorbild – Persönlichkeiten im Gespräch» war der erste Sonderband einer Reihe, die mit diesem Sonderband durch eine weitere, praxisorientierte Publikationen fortgesetzt wird.

Weitere Informationen: www.wirtschaftsmagazin.ch