Zuhören : eine Basis der Dienstleistung

Autor(en): **Vontobel, Hans-Dieter**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur**

Band (Jahr): **79 (1999)**

Heft 4

PDF erstellt am: **02.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-166086

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Hans-Dieter Vontobel, *Dr. iur., Präsident des Verwaltungsrats der Vontobel-Holding, Zürich*

Zuhören – eine Basis der Dienstleistung

Die Vontobel-Holding kann in diesem Jahr auf 75 Jahre Unternehmensgeschichte zurückblicken. In diesem Zeitraum haben – zeitlich überlappend – drei Generationen das Familienunternehmen geführt, und während drei Vierteln dieses Jahrhunderts jene Kombination von Traditionsbewusstsein und Innovationsbereitschaft gepflegt, welche vor allem im Bank- und Anlageberatungsgeschäft einen wesentlichen Faktor des Erfolgs bildet. Die Geschichte eines Unternehmens im Bereich der Finanzdienstleistungen ist in vielfältigster Weise vernetzt mit der Zeitgeschichte, der Wirtschaftsgeschichte und den besondern Eigenheiten der Branche. Wer einen kleinen Ausschnitt aus dem Geschehen miterlebt und aktiv mitgestaltet hat, ist oft geneigt, die Impulse, die man andern gab, zu überschätzen, und die Impulse, die man von andern empfing, zu unterschätzen. Darum ist Dankbarkeit – zu Unrecht – ein knappes Gut. Was an Diensten gegenüber andern geleistet wird, ist zwar oft entscheidend für deren Erfolg oder Misserfolg, aber es ist ein einziger Faktor unter vielen, und nichts ist gefährlicher, als die falsche Einschätzung dessen, was ein Dienstleister bewirken kann und was nicht. Er leistet nur etwas, wenn er bereit ist, sich in den Dienst seiner Kunden zu stellen, dieser Dienst darf aber nicht unreflektiert sein, er muss immer wieder im grössern Zusammenhang mit gemeinschaftlichen Zielen gesehen werden.

Ein Firmenjubiläum bietet Gelegenheit für eine Standortbestimmung, für einen Rückblick und für einen Ausblick. Die Vontobel-Holding charakterisiert sich heute als ein Bankunternehmen, das klein ist unter den Grossen, und gross ist unter den Kleinen, und wir verbinden natürlich mit dieser Selbsteinschätzung, dass wir auch in der Lage sind, die jeweiligen Vor- und Nachteile optimal zu kombinieren. Nichts liegt uns ferner, als die bequeme Nischenexistenz des Weder-Noch, des weder Grossen noch Kleinen. Der unvoreingenommene Rückblick auf die letzten 75 Jahre zeigt einen Entwicklungsprozess, den man rein quantitativ als einen Schritt vom kleinen zum mittleren Unternehmen beschreiben kann. Kleinheit und Grösse sind allerdings relativ, und keine der beiden Charakteristika berechtigt zu besonderen Privilegien. Wenn sich heute unter dem Kürzel «KMU» die kleinen und mittleren Unternehmen als eigene Kategorie definieren, so mahnt dies zur Vorsicht. Eine Gruppe, die in der Schweiz über 90 Prozent der Firmen umfasst, ist derart heterogen, dass allein das gemeinsame Merkmal des «Nicht-Grossen» keine signifikante Gemeinsamkeit ergibt, und die Definition durch ein Merkmal, das man gemeinsam *nicht* hat, führt kaum je zu wertvollen Erkenntnissen. Man hat schon versucht, die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens allein schon durch seine Zugehörigkeit zur Kategorie «KMU» zu begründen, und im politischen Bereich wird immer wieder das Postulat erhoben, für diese heterogene Gruppe eine besondere staatliche Förderung «herauszuholen». Beides ist fragwürdig. Private Förderung durch Bankkredite ist ein Investitionsentscheid, der sich auf das Vertrauen in tatsächliche Entwicklungspotentiale abstützen muss und nicht an traditionelle Sympathien und Antipathien für bestimmte Personenkreise, Branchen und Firmengrössen anknüpfen darf. Die anspruchsvolle *Triage* von Kreditbegehren und Investitionsprojekten wird durch staatliche Förderungsmittel nicht etwa erleichtert, sondern mit den Unsicherheiten politischer Gunst und Ungunst zusätzlich belastet und bezüglich der wirtschaftlichen Rationalität verfälscht. Zahlreiche Fehlinvestitionen in Zweit- und Drittweltländern, aber zunehmend auch in europäischen «Förderungsregionen», sind durch politische Fehlsignale schliesslich zu Misserfolgen geworden, und die Bewirtschaftung von Subventions- und Interventionssystemen ist ein riskantes Geschäft, das immer in die Gefahrenzone der Korruption abrutschen kann. Zurückhaltung gegenüber allen Versuchen, die komplexe Realität durch Schematisierung und Regulierung in den Griff zu bekommen, und bestimmte Kundengruppen allein schon aufgrund allgemeiner Merkmale zu bevorzugen oder zu benachteiligen, liegt – mittel- und langfristig – im Interesse aller Beteiligten und Betroffenen.

Trotzdem verdienen die kleinen und mittleren Unternehmen besondere Beachtung. Sie bilden tatsächlich das Rückgrat einer Volkswirtschaft und ihre Leistungsfähigkeit, ihre Tragfähigkeit und ihre Anpassungsfähigkeit entscheidet auch über den Erfolg und den Misserfolg der Grossen. Ob letztlich in der Welt- und Wirtschaftsgeschichte die Kleinen oder die Gros-

sen die besseren Überlebenschancen haben, bleibt eine offene Frage, entscheidend ist wohl die funktionierende Dialektik, ein konstruktiver und kreativer Austausch, ein wachsendes Gefühl des gegenseitigen Aufeinander-Angewiesen-Seins. Dabei kommt vermutlich tatsächlich den Mittleren eine wichtige Rolle zu, nicht als ruhige Nische, sondern als Brennpunkt einer aktiven Auseinandersetzung, als Bereich, der sich immer wieder neu positionieren und neu bewähren muss, als Laboratorium, in welchem zwischen dem «Zu-gross» und dem «Zu-klein» experimentiert wird. Entscheidend ist dabei nicht die Vermeidung von Fehlern, sondern die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen und so rasch wie möglich auf neue Herausforderungen zu reagieren. Wichtig ist auch eine nüchterne Beurteilung von Modetrends und ein gezielter, disziplinierter Umgang mit Traditionen und Neuerungen. Eine oft unterschätzte Voraussetzung dazu ist die Selbständigkeit. Über Erfolg und Misserfolg entscheidet oft weniger die Grösse, als die Selbständigkeit, die gegenüber staatlichen und wirtschaftlichen Einflusssphären gewahrt wird, denn Verantwortung und Selbständigkeit bedingen sich gegenseitig. Ob es die Grossen, die Mittleren oder die Kleinen leichter haben, ihre Selbständigkeit im Rahmen der notwendigen, aber möglichst frei gewählten vertraglichen Verpflichtungen zu behaupten, ist ebenfalls eine offene Frage. Die Strategien zur Wahrung möglichst grosser Handlungsfreiheit und Verantwortlichkeit mögen sich markant unterscheiden, das Ziel als solches bleibt dasselbe.

Wenn die Vontobel-Holding im Jubiläumsjahr als Hauptsponsorin dieser Nummer der *«Schweizer Monatshefte»* auftritt, welche dem Thema «Kleine und mittlere Unternehmen» gewidmet ist, wollen wir damit auch unser Interesse an diesem zentralen Bereich unserer Volkswirtschaft bekunden. Nachdem wir selbst den Schritt vom kleinen zum mittleren Unternehmen vollzogen haben, und nachdem wir uns täglich im nationalen, europäischen und globalen Umfeld auch gegenüber den grossen Konkurrenten und Geschäftspartnern behaupten müssen und können, sind uns die vielschichtigen Herausforderungen und Probleme dieser heterogenen Firmengruppe vertraut. Allgemeingültige Erfolgsrezepte gibt es nicht. Aber der Erfahrungs- und Meinungsaustausch an der kleinen Ideenbörse einer profilierten Zeitschrift, auf deren redaktionelle Gestaltung wir selbstverständlich keinen Einfluss nehmen, ist für alle Beteiligten eine Chance.

Der Zufall will es, dass die Publikation dieses Heftes und unsere Firmengeschichte zeitlich zusammenfallen mit einer Publikation aus der Schriftenreihe der Vontobel-Stiftung, welche dem Thema «Hören» gewidmet ist*. Damit habe ich auch das Stichwort gefunden, das die Quintessenz dieser Gastkolumne bilden soll. Wenn ich mir die Frage stelle, welche Fähigkeit am nachhaltigsten über den Erfolg und den Misserfolg eines Unternehmens im Dienstleistungsbereich entscheidet, so ist es die Fähigkeit, zuhören zu können. Selbstverständlich heisst dies nicht, man müsse jederzeit ein offenes Ohr haben für alle und alles. Man muss auch als Zuhörer selektiv vorgehen, und es ist nicht gleichgültig, wem man wann sein Ohr leiht und wessen Stimme man sich am meisten zu Herzen nimmt. Unbestritten ist, dass ein Dienstleister seinen Kunden zuhören muss, bevor er sie kompetent beraten kann. Aber auch bei der Kommunikation mit Mitarbeitern ist zuhören oft wichtiger als predigen. Die Qualität einer Auftragserfüllung ist direkt mit der Qualität der Auftragserteilung verknüpft. Im Militärdienst werden Aufträge und Befehle mit der Formel «verstanden» quittiert, oft allzu rasch und oft auch gedankenlos und voreilig. Nur wer wirklich verstanden hat, kann auch auftragstreu und im Sinn und Geist des Auftraggebers aktiv werden, und je grösser der Freiraum bei der Auftragserfüllung ist, desto wichtiger ist das genaue Zuhören und Hineinhören, das Stellen von Rückfragen und das Herausfinden von Schwachstellen und Unklarheiten beim Auftraggeber.

Es ist eine Besonderheit der deutschen Sprache, dass das Begriffsfeld des Hörens mit dem Ge-hören auch Besitz und Eigentum bezeichnet und mit dem An-gehören und Zusammen-gehören auch die wichtigsten Personenverbindungen charakterisiert. Der Stellenwert des Hörens und Zuhörens lässt sich darum wie folgt zusammenfassen: In einer Gesellschaft und in einer Wirtschaft, für welche Dienstleistungen eine entscheidende Rolle spielen, ist das Zuhörenkönnen, das Einfühlungsvermögen in die Bedürfnisse anderer, für das soziale, politische und auch für das ökonomisch gedeihliche Zusammenwirken entscheidend. Nur wer zuhören kann, kann sich in die Bedürfnisse anderer einfühlen, und nur wer sich einfühlen kann, ist auch in der Lage, seine Aufträge so zu erfüllen, dass Dienst und Leistung aufeinander abgestimmt sind oder eben zusammengehören.

*Das Heft «Hören» sowie weitere Publikationen der Vontobel-Stiftung können unentgeltlich bestellt werden bei Vontobel-Holding, Postfach, CH-8022 Zürich, Telefax ++41 1 283 75 00.