Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 79 (1999)
Heft: 4

Artikel: Unternehmen : riskieren, Chancen wahrnehmen
Autor: Aeberhard, Urs
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-166094

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Unternehmen: Riskieren, Chancen wahrnehmen

Drei Beispiele

Urs Aeberhard, geboren 1953, studierte Chemie, Physik und Mathematik, Doktorat in organischer Chemie an der Universität Bern. Tätigkeit im Pharmamarketing und in der Unternehmensberatung. Management-Ausbildung am IMD (International Institute for Management Development) in Lausanne, anschliessend General-Manager Nordeuropa der Chemiegruppe Graham International. Seit 1994 Partner der Atag Ernst & Young AG und Beratungstätigkeit im Bereich Wissenschaft, Technologie und Umwelt. Herausgeber von «Vision», das Schweizer Magazin für Wissenschaft und Innovation.

Das Unternehmertum hat in unserem Land keine ausgeprägte Tradition. Geben mehr als 25 Prozent aller amerikanischen Hochschulabgänger an, selbständig werden zu wollen, liegen die entsprechenden Werte für die Schweiz unter 5 Prozent[1]. Nur wenige sind bereit, ihr Vermögen in den risikoreichen Aufbau eines eigenen Unternehmens zu investieren. *Pierre Debely,* selbständiger Technologieberater aus dem Kanton Neuenburg: *«Die jungen Leute sind derart auf das Sicherheitsdenken getrimmt, dass sie lieber sicher sind, zu versagen als das Risiko einzugehen, erfolgreich zu sein. Die Folge dieser Einstellung ist, dass niemand mehr etwas anpackt.»* Wer sich heute entschliesst, Unternehmer zu werden, muss sich angesichts der kurzen Halbwertszeit des Wissens und der raschen Veränderungen auf den Märkten auf eine grosse Herausforderung vorbereiten. Wie risikoreich der Einstieg ins Unternehmertum wirklich ist, dokumentieren die 10 500 Konkurse, die 1996 registriert wurden und die dabei angefallenen Verluste von rund 3,8 Milliarden Franken.

Multiple Talente sind gefordert. *Charles Handy*[2] umschreibt es in «Le temps des paradoxes» so: Die Unternehmen müssen gleichzeitig global denken und lokal handeln, in gewisser Hinsicht mit Gewicht auftreten und sich andererseits wiederum zurückhalten. Sie müssen manchmal zentralisiert, meistens aber dezentralisiert organisiert sein. Ihre Strategien müssen auf einem Plan beruhen und trotzdem flexibel bleiben. Ihre Positionierung muss differenziert und umfassend sein. Ihr Marketing muss sich auf die grossen Märkte ausrichten und Nischen bedienen. Ihre Produkte müssen vielseitig, von hoher Qualität und trendig sein, aber preislich wettbewerbsfähig bleiben. Von den Mitarbeitern wird Selbständigkeit und mehr Teamarbeit verlangt. Sie müssen kreativ sein und gleichzeitig standardisierte Prozesse anwenden. Ihre Manager müssen mehr delegieren und mehr kontrollieren. Kurz gesagt: die Unternehmen müssen Mittel und Wege finden, um in Einklang zu bringen, was wir üblicherweise als Gegensatz empfinden.

Etwa 373 000 Firmen sind in der Schweiz registriert. Das universelle Unternehmensbeispiel gibt es nicht. Aber es gibt Tausende von Einzelbeispielen, Familiengeschichten und -schicksalen, erfolgreiche und belanglose, tragische und schillernde.

Im Gespräch über ihre Firmen haben drei Unternehmer unter anderem ihre Motivation, ihre Ziele, ihre Probleme und den Unternehmensalltag hinterfragt. Ihre Aussagen sind eine Botschaft an die junge Generation, sich verstärkt für das Unternehmertum zu interessieren und einzusetzen.

Beispiel 1: Fronsit AG

In Gümligen bei Bern, einer Nachbargemeinde des bekannten Berner Vororts Muri, steht am Rande eines Wohnquartiers ein modernes, mit metallischen Fassaden verkleidetes Geschäftsgebäude. Hier ist der Sitz der Firma Fronsit AG, Fassaden und Metallbau. Trotz 28 Grad Aussentemperatur am Tag des Besuches nimmt man beim Eintritt in das Gebäude ein angenehm kühles Klima wahr. Als wäre er darauf angesprochen worden, reagiert *Paul Brand,* der Inhaber der Firma: *«Wir haben keine Klimaanlage. Wir haben beim Bau dieses Gebäudes unsere Kompetenz umgesetzt und die neuesten Erkenntnisse der modernen Bauphysik angewendet. Unsere Wärmeverluste sind so gering, dass die Kosten für Heizung und Warmwasser pro Winter lediglich 6500 Franken betragen. Dies, wohlverstanden, für ein Gebäude mit 50 Arbeitsplätzen.»*

Unternehmensgeschichte

Die Fronsit AG wurde 1964 gegründet. Sie ist aus einer früheren Einzelfirma, einem Handwerksbetrieb des Schlosserei- und Bedachungshandwerks hervorgegangen. Das Unternehmen hat sich auf die Projektierungs- und Ausführungsplanung sowie die ganzheitliche Realisierung von Gebäudefas-

1 Handy Charles, Le temps des paradoxes, Editions Village mondial, Paris 1995.

2 Gerken Gerd, Abschied vom Marketing, Econ Verlag, Düsseldorf 1990.

sadenkonstruktionen spezialisiert und beschäftigt heute 100 Mitarbeiter. Dabei wird eine Vielfalt von Materialien verarbeitet, wie zum Beispiel Keramik, Glas, Aluminium, Schiefer, Granit oder Chromnickelstahl.

Das Unternehmen ist deshalb ein interessantes Beispiel, weil es einen für die Schweiz klassischen Bereich, die Metallverarbeitung und -konstruktion repräsentiert, sich aber zu einem Hersteller und Anbieter komplexer *High-Tech*-Lösungen entwickelt hat. Die geografische Marktausrichtung war ursprünglich sehr regional und ist heute national.

Als in der sechziger Jahren die vorgehängten Gebäudefassaden aufkamen, erlebte die Berner Firma einen starken Aufschwung. Sie setzte das Jahrhunderte alte Prinzip von Kaltdächern mit Estrichdurchlüftung bei der Konstruktion von Fassadenverkleidungen konsequent um. Sie entwickelte neue Vorhängesysteme, die im eigenen Betrieb hergestellt und durch eigene Monteure montiert wurden.

Das nächste Jahrzehnt wurde von den technischen Fortschritten geprägt. Neue Baustoffe und Bauelemente kamen zum Einsatz. Vermehrt wurden nichttragende, montierbare Fassadensysteme realisiert, die auf die Aussenflächen von Gebäuden montiert wurden. Der laufende Zuwachs an bauphysikalischen Erkenntnissen verschaffte der Wärmedämmtechnik den Durchbruch. In dieser Periode richtete sich die Fronsit AG immer stärker auf die überregionalen Märkte aus. Es war die Zeit der grossen Verwaltungsbauten, Schulanlagen, des Industrie- und Wohnbaus. Zudem intensivierte sich der Einsatz im Renovationssektor.

Heute arbeitet die Firma von *Paul Brand* im Markt für hochkomplexe Sanierungslösungen. Neueste Entwicklungen sind die Integration von Systemen zur Wärmerückgewinnung und Luftwechselsysteme. Mit ihnen soll der Energiebedarf von Gebäuden weiter reduziert und das Wohlbefinden der Bewohner erhöht werden. Lichtleitsysteme erlauben es, das natürliche Tageslicht so in das Gebäudeinnere zu lenken, dass weniger künstliche Lichtquellen benötigt werden. So ist aus dem ehemaligen Handwerksbetrieb ein stattliches Unternehmen mit Planern, Ingenieuren, Konstrukteuren und modernster Produktion entstanden, dessen Kompetenz auf dem stetigen Ausbau des *Know-how* und intensivem Wissensmanagement beruht. Davon zeugt auch die internationale Forschungskooperation mit sieben Partnern aus dem europäischen Raum.

Leitsätze zur Motivation und Führung

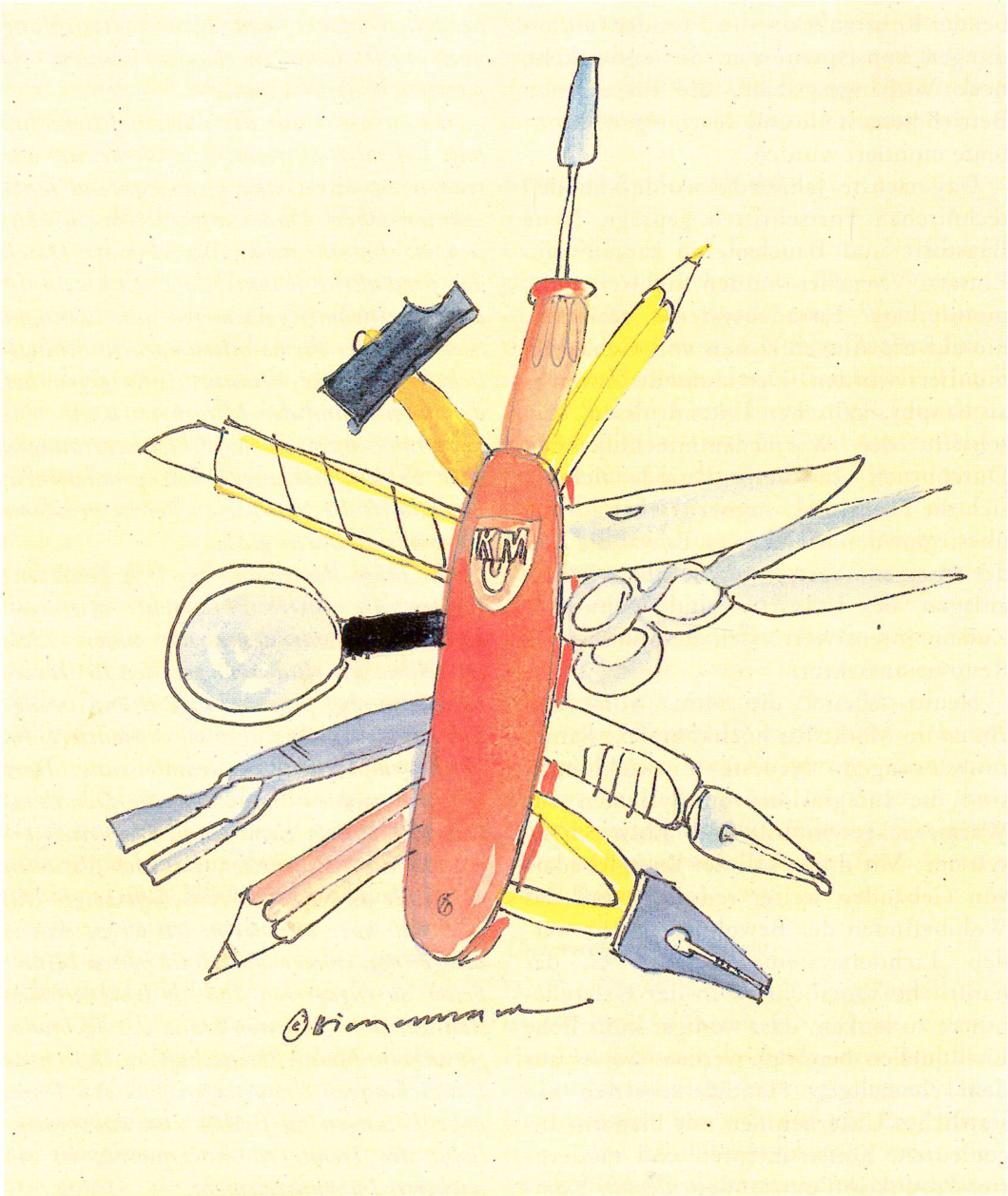
«Für mich ist ausschlaggebend, dass ich mein berufliches Leben selbst bestimmen will», meint *Paul Brand. «Es geht mir letztlich darum, selbst zu entscheiden, wo ich aktiv sein will und wo nicht. Schliesslich spielt auch der Zufall eine gewisse Rolle. Wir sind nicht etwa seit jeher eine Unternehmer-Familie. Ich hatte damals die Möglichkeit, die bestehende Einzelfirma eines Freundes der Familie zu übernehmen, der einen Nachfolger suchte. Die Branche faszinierte mich und zudem hatte ich den Eindruck, dass sich bezüglich Markt und Firmenentwicklung noch viele Chancen bieten würden. So packte ich meine Chance.»*

«Es ist nicht nur der wirtschaftliche Erfolg, der mich antreibt. Alle Werke, die wir realisieren, kann man noch während Jahrzehnten sehen. Dabei mitarbeiten zu können, ist eine sehr starke Antriebskraft. Durch das persönliche finanzielle Engagement ist der Unternehmer gezwungen, mit Leib und Seele in seiner Firma mitzumachen. Schliesslich besteht eine Verantwortung gegenüber der Familie und den Mitarbeitern. Als Unternehmer muss ich für Fehlentscheidungen oder Fehlentwicklungen voll geradestehen. Deshalb ist die Motivation, solche Probleme zu vermeiden, sehr gross.»

«Es fängt damit an, dass ich Leute engagiere, die unsere Philosophie mittragen können und mit denen wir unsere Ziele erreichen. Wir sind zwar von den Besitzverhältnissen her patronal organisiert, bezüglich der Kompetenz aber teamorientiert. Im Vordergrund steht die Teamleistung. Dort gebe ich meinen Input ein, die Detailrealisierung obliegt dem Team. Natürlich erwarten die Mitarbeiter, dass ich Visionen entwickle und Risikobereitschaft zeige. Das kann ich aber nur, wenn ich weiss, dass es uns gelingt, immer wieder die besten Mitarbeiter zu engagieren und als Unternehmen stets auf dem neuesten Stand der Technologie zu sein. Meine Bereitschaft, rasch in neue Entwicklungen einzusteigen, mit den Teams neue Lösungen zu finden und dabei möglichst die Trends zu antizipieren, ist ein wichtiges Führungselement.

«Es geht mir letztlich darum, selbst zu entscheiden, wo ich aktiv sein will und wo nicht. Schliesslich spielt auch der Zufall eine gewisse Rolle.»

In der Firma Fronsit AG steht der Aufbau und die Förderung der Kompetenz auf drei Pfeilern. *«Erstens engagieren wir uns stark im Bereich der Berufsbildung. Jedem Mitarbeiter, der sich weiterbilden will, verschaffen wir die Möglichkeit, Berufs- und Weiterbildungskurse zu besuchen. Teilweise finden die Kurse auch bei uns intern statt. Zweitens sind wir vor vier Jahren eine internationale Kooperation für Forschung und Entwicklung eingegangen. Zusammen mit sechs Partnern arbeiten wir an neuen Technologien und Produkten. Einerseits verbessern wir unsere Kompetenz, andererseits versprechen wir uns davon einen besseren Zugang zu neuen Märkten. Zudem arbeiten wir seit vielen Jahren mit den Höheren Technischen Lehranstalten (HTL), den zukünftigen Fachhochschulen, zusammen. Der dritte Pfeiler schliesslich, sind unsere internen Planungs- und Ausführungssitzungen. Hier werden die neuesten Errungenschaften diskutiert und bekanntgemacht.»* Im Gründungsjahr 1964 beschäftigte *Paul Brand* gerade mal acht Mitarbeiter. Heute sind es 100 Personen, die in der Firma ihr Einkommen finden. *«Auch mit unserer kleinen Betriebsgrösse müssen wir Forschung und Entwicklung betreiben. Wir müssen mit neuen Produkten auf den Markt kommen, deren Sicherheit und Unbedenklichkeit wissenschaftlich nachgewiesen sein muss. Aber es ist uns nicht möglich, solche Aktivitäten im Alleingang, d.h. allein durch uns finanziert zu unterhalten. Deshalb diese europäische Kooperation.»* *Paul Brand* weiter: *«Wir haben mit*



Klein, stabil, flexibel, intelligent.

dieser Kooperation sehr gute Erfahrungen gemacht. Da die Partner räumlich weit auseinander liegen, kommt im Markt keiner dem anderen in den Weg. Der Transfer von Know-how funktioniert gut, ohne Futterneid.»

«Letztlich hängt aber alles von unseren Mitarbeitern ab», ergänzt *Brand. «Ihr Fachwissen, ihre Persönlichkeit, ihre Teamfähigkeit und ihr Berufsstolz sind die eigentlichen Stützen unseres Geschäfts. Deshalb gehen wir bei der Auswahl von Mitarbeitern sehr sorgfältig vor.»*

Beispiel 2: cytos biotechnology GmbH

Die cytos biotechnology GmbH ist ein interessantes Beispiel für eine ganz junge Generation von Firmen und für eine neue Form der Entstehung von Unternehmen. Es ist das Produkt eines *Spin-offs* am Institut für Biotechnologie der ETH Zürich und ein Beweis dafür, dass es sie hierzulande gibt: Studienabgänger, die erfolgreiche Entrepreneure werden. Die cytos biotechnology GmbH arbeitet in einem noch relativ jungen, aber hyperinnovativen und absolut international ausgerichteten Fachbereich. Sie entwickelt innovative Technologien für die pharmazeutische Industrie und gilt als eine der vielversprechenden Biotechnologie-Firmen der Schweiz. Sie wird u.a. vom Novartis Venture Fund gefördert.

Unternehmensgeschichte

Wolfgang Renner, promovierter Biotechnologe, gründete das Unternehmen 1995. Beim Lesen eines Artikels über neueste Erkenntnisse in der Zellteilung war ihm der zündende Gedanke gekommen: Es könnte doch sein, dass dieses Wissen auch für biotechnologische Anwendungen bedeutsam ist. Zu dieser Zeit arbeitete Renner bei den ETH-Professoren *Hans Eppenberger* und *James E. Bailey* an seiner Dissertation über die Steuerung des Zellzyklus.

Mit seiner Vermutung lag der junge Wissenschafter richtig. Die Übertragung der Erkenntnisse der Mediziner auf seine Arbeiten führte zur Entdeckung eines Gens, welches das Zellwachstum reguliert. Seine Anwendung erlaubt die Herstellung physiologisch wirksamer Proteine für pharmazeutische Zwecke. Der eigentliche Fortschritt der neuen Technologie besteht darin, dass diese Proteine nicht mehr aus tierischen Zellkulturen hergestellt werden müssen, sondern in einem künstlichen Medium entwickelt werden können, was grosse Kosteneinsparnisse ermöglicht.

Dass es sich um ein Gebiet mit enormem wirtschaftlichem Potential handelt, mag durch folgende Fakten illustriert werden: Es gibt rund 5000 solcher im menschlichen Körper sekretierten Proteine, die für die pharmazeutische Industrie von Interesse sind. Bis heute werden etwa 10 davon therapeutisch eingesetzt. Es handelt sich um Proteine wie Wachstumshormone, Insulin (regelt Zuckeraufnahme in Muskeln und Leber), Interferone (stimulieren das Immunsystem), Erythropoietin (stimuliert die roten Blutkörperchen) oder Blutkoagulationsfaktoren (regeln die Blutgerinnung). Der weltweite Umsatz mit diesen zehn Proteinen beträgt 18 Milliarden Dollar!

Doch zurück zur Gründung. Die Arbeiten der drei Wissenschafter *Renner, Eppenberger* und *Bailey* stiessen auf ein reges internationales Interesse. Und nicht nur das. Ein holländischer Impfstoffhersteller gab der Gruppe den ersten Forschungsauftrag, der zum Ziel hatte, die Impfstoffproduktion des Herstellers auf das neue Verfahren umzustellen. Zwei Monate später kam ein weiterer Auftrag eines anderen Pharmaunternehmens dazu, der die Entwicklung der Herstellungsprozesse für rekombinante Proteine zum Ziel hatte. Mit diesen (vorfinanzierten) Aufträgen in der Tasche gründete *Renner* im Februar 1995 zusammen mit seinen Partnern die cytos biotechnology GmbH. Die ETH Zürich bot dabei Hand für eine sehr gute Lösung: Das Unternehmen mietete drei Labors in den Räumen der ETH Hönggerberg und konnte von allem Anfang an die Infrastruktur und die notwendigen Geräte benutzen. Damit konnten die Investitionskosten tief gehalten und die vorhandenen Gelder für die Anstellung kompetenter Mitarbeiter eingesetzt werden. Vom Deal profitiert auch die ETH, indem sie während zehn Jahren am Gewinn beteiligt ist.

Heute beschäftigt die cytos biotechnology GmbH 15 Mitarbeiter, bis Ende 1999 sind weitere 15 vorgesehen. Neben den Auftragsprojekten werden auch eigene Forschungsprojekte bearbeitet.

Leitsätze zur Motivation und Führung

«Mein Entscheid, dieses Unternehmen zu gründen, ist direkt mit meinem Coach und

«Ich versuche laufend, mir Dinge aus meinem angestammten Gebiet – der Biologie – als Operatoren zu merken, die ich auf Problemstellungen ganz anderer Bereiche anzuwenden versuche.»

heutigen Geschäftspartner, Prof. Bailey, verbunden» sagt *Wolfgang Renner. «Er hatte selbst bereits Erfahrung mit Unternehmensgründungen. Ohne die Motivation durch ihn hätte ich nie selbst angefangen. Ich hatte ja damals überhaupt keine Erfahrung in geschäftlichen Dingen. Genau da haben wir in der Schweiz ein Problem: Wenn jemand ans Massachusetts Institute for Technology (MIT) in Boston geht, dann findet er dort viele Professoren, die schon einmal ein Unternehmen gegründet haben und wissen, worauf es ankommt. Wir haben hier schlicht zuwenig Beispiele als Vorbilder, an denen sich die Jungen orientieren können. Es ist wohl kein Zufall, dass Bailey Amerikaner ist. Heute ist für mich sehr motivierend, dass ich täglich Neues entdecke und dabei etwas aufbauen kann. Unsere Arbeit ist unglaublich spannend.»*

Wolfgang Renner schildert seinen Einstieg folgendermassen: *«Anlässlich einer wissenschaftlichen Konferenz in San Diego trug ich die Resultate unserer Forschungsgruppe vor. Am gleichen Tag kam ein Geschäftsleitungsmitglied einer amerikanischen Biotech-Firma auf mich zu, drückte mir ein Flugticket nach Boston in die Hand und beauftragte mich, seinen Kollegen meine Arbeiten ebenfalls vorzustellen. Das gab mir den nötigen psychologischen Impuls. Als dann noch die Forschungsaufträge eintrafen, waren wir startbereit. Meine unternehmerische Stärke liegt wohl am ehesten darin, dass ich immer wieder neue Ideen habe. Ich weiss nicht, woher das kommt, vermute aber, dass es mit meiner Denkweise zusammenhängt. Ich versuche laufend, mir Dinge aus meinem angestammten Gebiet – der Biologie – als Operatoren zu merken, die ich auf Problemstellungen ganz anderer Bereiche anzuwenden versuche. Diese Kombinatorik ist für mich wie ein Lego-Spiel mit unendlicher Komplexität. Eine zweite, für den Unternehmer wichtige Komponente, sehe ich in der Fähigkeit, seine Ideen verkaufen zu können, andere zu motivieren und zu begeistern. Das dritte Element schliesslich ist das «why not? – Denken: Nicht immer alles von vornherein als unmöglich betrachten, sondern eben lieber mal einen Versuch wagen.» «Wir sind noch ein sehr junges Unternehmen. Meine Führungsarbeit findet im Labor statt, indem ich direkt mit den Mitarbeitern zusammenarbeite. Etwa die Hälfte meiner Zeit verbringe ich damit, mit den Mitarbeitern Ideen und Experimente zu diskutieren. Dabei versuche ich, den Ideenreichtum so zu bündeln, dass er unserem Ziel am meisten Nutzen bringt. In dieser kreativen Phase und durch den intensiven Gedankenaustausch findet der grösste Teil meiner Führungsarbeit statt. Kommunikation ist das primäre Instrument. Daneben spielt in unserer Expansionsphase die Personalrekrutierung eine grosse Rolle. Ich suche nicht nur Leute, die Fachwissen mitbringen, sondern solche, die auch genügend Biss und unternehmerischen Geist haben. Eine wichtige Erfahrung ist, dass wir Leute aus unterschiedlichen Fachgebieten zusammenbringen müssen, das gibt die kreativsten Kombinationen. Wenn sich zwei Molekularbiologen unterhalten, die seit zehn Jahren das gleiche machen, kommt meist nichts Neues heraus. Diese Interdisziplinarität hat eine Schlüsselfunktion für unsere Kultur.»*

«Meine Führungsarbeit findet im Labor statt, indem ich direkt mit den Mitarbeitern zusammenarbeite.»

In einem Forschungsbetrieb wie der cytos biotechnology GmbH ist der Aufbau von Kompetenz die eigentliche *«raison d'être»*. Als das grösste Problem bezeichnet Gründer *Wolfgang Renner* die Verzettelung. *«Wir müssen sehr aufpassen, dass wir uns im Ideenreichtum nicht verzetteln. Deshalb konzentrieren wir uns zwar auf einen Kompetenzbereich bzw. auf ein einzelnes Phänomen, versuchen aber, die Erkenntnisse daraus auf andere Fragestellungen anzuwenden. Das neue Wissen, das wir innerhalb von kurzer Zeit generieren, versuchen wir so rasch wie möglich in Patentschriften festzuhalten. In diesem Bereich arbeiten wir mit sehr aufmerksamen und effizienten amerikanischen Partnern zusammen.»*

«Wir müssen sehr aufpassen, dass wir uns im Ideenreichtum nicht verzetteln.»

Beispiel 3: Kudelski SA

Die Kudelski SA gilt heute als eine der Perlen der Westschweizer Wirtschaft. Der Kurs seiner Aktien stieg in den ersten acht Monaten von 1997 um sagenhafte 95 Prozent. Doch dem Unternehmen Kudelski SA ging es nicht immer gut! Seine Geschichte ist besonders interessant, weil sie über eine relativ kurze Zeitspanne eine Fülle von ausserordentlichen Unternehmenssituationen umfasst. Erfolg und Misserfolg, Zusammenbruch und Neuanfang, Generationenwechsel und Strategieumstellung, alles, was ein Unternehmen erleben kann, wurde hier in einer relativ kurzen Zeitspanne erlebt.

Firmengeschichte

In Cheseaux, einem Dorf mit rund 2000 Einwohnern, etwa 7 Kilometer nördlich von Lausanne gelegen, gibt es 143 Firmen. Viele von ihnen haben sich in den letzten Jahren hier niedergelassen, weil der Ort unmittelbar vor den Toren der Grossstadt alle Vorteile der ländlichen Idylle bietet, ohne die üblichen Nachteile von Ballungszentren aufzuzwingen. Eingangs Dorf hat sich eine kleine Industriezone gebildet, in der auch die Firma Kudelski AG ansässig ist. Das Unternehmen hat mit seinen Decodern für das Pay-TV in den letzten Jahren einen für schweizerische Verhältnisse schier unglaublichen Erfolg erlebt. Verantwortlich für diese positive Entwicklung ist *André Kudelski,* ein 38jähriger Physik-Ingenieur, Absolvent der ETH in Lausanne. Vor wenigen Jahren hat er die Geschicke der Firma in die Hände genommen und eine völlig neue Ausrichtung eingeleitet.

Zu Beginn des Zweiten Weltkrieges floh die Familie *Kudelski* aus Warschau und liess sich – nach einer Zwischenstation in Ungarn – in Frankreich nieder. *Stefan Kudelski,* zu diesem Zeitpunkt 14 Jahre alt, fiel bereits in der Schule den Lehrern durch sein grosses Interesse für die Radiotechnik auf. Später, als Student der damaligen Ecole Polytechnique Universitaire de Lausanne (EPUL), kam ihm während der Besichtigung einer Maschinenfabrik die zündende Idee: Die Maschinentechnik musste mit der Elektronik verbunden werden. Auf der Suche nach einem Speicher für Informationen kam er mit den ersten Tonaufnahmegeräten in Kontakt, die auf dem Markt auftauchten. Da keines seinen Anforderungen entsprach, entschied er kurzerhand, selbst eines zu bauen. Am 20. Mai 1952 stellt er seinen Prototyp an einem Wettbewerb einer Gruppe von Tonjägern vor und wurde auf Anhieb Sieger. Die erste Geräte-Generation des NAGRA (poln. «gespeichert») war geboren. *Kudelski* gründete 1953 als 24-Jähriger seine Firma und begann in einem kleinen Haus in der Nähe von Lausanne mit dem Serienbau von Tonaufnahmegeräten.

Rasch wurde die Fachwelt auf die NAGRA-Geräte aufmerksam, die von ausserordentlicher Qualität und Zuverlässigkeit waren. 1958 wurden bereits 250 Geräte hergestellt. 1959 bestellte die RAI 100 NAGRA, die an den Olympischen Spielen in Rom von 1960 zum Einsatz gelangten. Die Mitarbeiterzahl war inzwischen auf 50 angestiegen und der Ruf der Firma Kudelski so bekannt geworden, dass die wichtigsten Radiobetreiber der Welt Kunden wurden. 1964 beschäftigte das Unternehmen 126 Mitarbeiter und verkaufte 1500 Tonbandgeräte. 1969 waren es bereits 2500 verkaufte Geräte und 12 Millionen Umsatz. 1978, auf dem Höhepunkt, steigt der Umsatz auf 23 Millionen. Doch mit den Fortschritten der Elektronik wurde nicht nur die Firma Kudelski immer besser, sondern auch die Konkurrenz. Neue Technologien, Digitalisierung und Videotechnik führten zu einer Marktsättigung und rückläufigen Umsätzen. Der Höhenflug der Firma Kudelski nahm in den siebziger Jahren sein Ende. In den achtziger Jahren stand Kudelski gar vor dem endgültigen Aus.

«Ich glaube nicht, dass die Leute mit Befehlen geführt werden können. Meine Vorstellung ist eher die: Der Unternehmer zieht den Karren und lädt seine Mitarbeiter dazu ein, mitzuziehen.»

Auf der Suche nach Diversifikationen beschäftigten sich die Kudelski-Ingenieure in den achtziger Jahren mit elektronischen Sicherheitssystemen. Mit dem Aufkommen des Pay-TV in den USA und Europa zeichneten sich neue Marktchancen ab. Der Durchbruch gelang schliesslich, als sich der französische Erfolgssender «Canal+» 1989 dazu entschloss, seine Decoder durch die Firma Kudelski bauen zu lassen. Ein neuer Frühling begann. Mit Hilfe der Banken wurde das Unternehmen 1991 saniert, wobei sich *Stefan Kudelski* aus dem operativen Geschäft zurückziehen musste. Sein Sohn *André* übernahm die Führung und setzte ein neues Unternehmenskonzept um: *«Früher waren wir völlig auf den technologischen Fortschritt fixiert. Heute stellen wir nur noch Produkte her, die einem Marktbedürfnis entsprechen.»* Von 1991 bis 1995 erlebte das Unternehmen eine tiefgreifende Umstellung. In nur wenigen Jahren gelang es *Kudelski,* die Firma zu einem der wichtigsten Akteure des globalen Pay-TV-Marktes zu entwickeln. Die Tonaufnahmegeräte, die 1989 noch 80 Prozent des Umsatzes ausmachten, trugen 1995 noch 10 Prozent zum Umsatz bei. Der Personalbestand betrug Ende 1998 180 Personen.

Leitsätze zur Motivation und Führung

«Der Unternehmer hat eine langfristig ausgerichtete Vision, der Manager konzentriert sich eher auf die kurzfristigen Anforderun-

gen des Geschäfts», fasst *André Kudelski* seine Sicht der Dinge zusammen. *«Der Unternehmer handelt in Funktion eines Resultats, das vielleicht erst in fünf bis zehn Jahren sichtbar wird, wogegen der Manager an schnellen Resultaten gemessen wird. Ganz fundamental ist jedoch, dass der Unternehmer mit seiner Firma persönlich viel stärker verbunden ist – in guten wie in schlechten Zeiten – als der Manager. Beide sind aber für das Unternehmen komplementär. Der Manager muss dafür sorgen, dass die tägliche Arbeit gut erledigt wird, als Unternehmer muss ich mir mehr Gedanken über die langfristigen Konsequenzen machen.»*

«Meine Motivation leitet sich aus dem Willen ab, etwas aufzubauen. Das kann etwas Virtuelles oder etwas Konkretes sein. In dieser Region eine gewisse Präsenz zu haben oder die Kunden von unseren Lösungen zu überzeugen, sind für mich weitere Motivationsfaktoren. Wenn sich meine Strategie erfolgreich umsetzen lässt, dann motiviert mich dies.» Für *André Kudelski* muss der Unternehmer selbst Enthusiasmus zeigen: *«Ich glaube nicht, dass die Leute mit Befehlen geführt werden können. Meine Vorstellung ist eher die: Der Unternehmer zieht den Karren und lädt seine Mitarbeiter dazu ein, mitzuziehen.»*

«Der Unternehmer muss seinen Enthusiasmus sichtbar machen und ihn kommunizieren. Toleranz ist ein weiteres Führungsinstrument. Wenn ich bei Fehlern von Mitarbeitern Toleranzdenken signalisiere, gibt das eine gewisse Sicherheit und Stabilität im Unternehmen. Niemand ist immer perfekt, es gibt immer wieder Fehler. Wenn ich keine Fehler mehr akzeptiere, wird auch niemand mehr etwas Neues ausprobieren, aus Angst, irgend etwas falsch zu machen. Das wäre für ein innovationsorientiertes Unternehmen wie unseres völlig negativ. Wichtig ist aber, dass jeder versucht, immer besser zu werden und dass jeder merkt, wo die Toleranzgrenzen angesetzt sind. Hier setzt wieder die Kommunikation ein: Ich muss in Auseinandersetzungen und Gesprächen mit meinen Stellungnahmen die Grenzen klarstellen.» In diesem Punkt, findet *Kudelski*, ist der Ursprung vieler Probleme zu suchen: *«Wie oft kommt es vor, dass an Sitzungen den Leuten der Mut und die Offenheit fehlt, die Dinge auf den Tisch zu bringen. Weil sie später in Korridorgesprächen und in der Gerüchteküche ausgebreitet werden, entstehen viele unnötige Konfliktsituationen, die Führungskapazität blockieren.» – «Der Ursprung unserer Kompetenz sind unsere Kunden. Wenn wir kompetent sein wollen, müssen wir zuallererst unseren Kunden zuhören, die ihre Bedürfnisse formulieren. Dann setzen wir uns an den Tisch und denken über Lösungskonzepte nach, die von Mitarbeitern mit dem richtigen Fachwissen umgesetzt werden. Es geht vielmehr darum, die Kundenbedürfnisse statt die Technologie zu beherrschen. Die Technologie ist ein Mittel, das wir gezielt einsetzen. Der Kunde ist also auch in dieser Beziehung unser bester Partner. Für den Aufbau von Kompetenz spielt das Verhalten der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Sie müssen im Team arbeiten können und ihr Wissen anderen kommunizieren, es mit anderen teilen.»*

«Wenn ich keine Fehler mehr akzeptiere, wird auch niemand mehr etwas neues ausprobieren, aus Angst, irgend etwas falsch zu machen.»

Zusammenfassend: Positive Erfahrung

Der Besuch der drei Unternehmen ist insgesamt eine positive Erfahrung. Ist es ein Zufall, dass in diesen erfolgreichen Firmen eine angeregte Stimmung des Aufbruchs herrscht? Nicht blinder Optimismus der Unternehmer steckt dahinter, sondern ein kritisch austarierter Glaube an die Chancen, die sich trotz harten Wettbewerbs bieten. Damit schaffen die drei Beispiele einen angenehmen Kontrast zur verhaltenen Stimmungslage in der Schweiz. Sie machen Mut, spornen an und bringen jene zum Verstummen, die dauernd mehr Energie aufwenden um zu sagen, warum etwas nicht geht, als um herauszufinden, ob es geht. ✦