

Thema dieser Ausgabe:  
**Leadership und  
Wettbewerbsfähigkeit**



**Redaktionsleiter Thomas Tobler:**  
Meinen, was man sagt  
und es auch tun Seite 02



**KMU-Preisträger Thomas Glatz:**  
Wenn das ganze Team sagt,  
wo es lang geht Seite 08



**Führungsexperte Ernest Abouchar:**  
Nachhaltige Führung in der  
Selbstspiegelung Seite 11



Hans-Ulrich Bigler, Direktor Schweizerischer Gewerbeverband sgv und SIU-Präsident, im grossen UP-Gespräch:

**«Schweizer KMU  
sind sehr leistungs-  
orientiert!»**



02 PROLOG

03 EDITORIAL

04 EXKLUSIV-INTERVIEW

Hans-Ulrich Bigler:  
«Ich bin von der Wettbewerbsfähigkeit der KMU überzeugt»

08 REPORTAGE

Thomas Glatz:  
Leadership in der Praxis – ein bärenstarkes Beispiel aus Bern

11 HINTERGRUND

Ernest Abouchar:  
Echte Grundhaltungen statt «Management by irgendetwas»

14 INPUT / GLOSSAR

Von Ethik, Moral und anderen «Absprachen»

15 SIU-WEITERBILDUNG

Eidg. dipl. Verkaufsleiter/in – auch als Tageskurse zum Wochenbeginn geführt

Leadership und Wettbewerbsfähigkeit: Gültige Grundhaltungen als Leitmotiv

# Meinen, was man sagt und es auch tun

Erfolg hat, wer auch das Gewöhnliche mit grosser Begeisterung tut, soll der Stahlunternehmer Andrew Carnegie vor über 100 Jahren gesagt haben. Erstaunlich, wie klare Grundhaltungen ihre Gültigkeit durch alle Turbulenzen hindurch behalten haben.

Das es in der Wirtschaft weder absolute Patentrezepte gegen Krisen noch solche für Erfolge gibt, gehört zu den lapidaren Binsenwahrheiten. Sich dann und wann Gedanken zu machen, aus welchen Quellen erfolgreiche Leader und Unternehmen schöpfen, ist trotzdem nicht falsch. Wer als Kapitän eines Unternehmens nicht darüber nachdenkt, in welcher Verfassung sich sein Schiff befindet und wo die Reise hingehen soll, darf sich nicht wundern, mit Mann und Maus unterzugehen oder an einem unwirtlichen Ort zu stranden.

«Besonders erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich vor allem in einfachen Grundtugenden unternehmerischen Handelns aus. Bei ihnen sind Management-Instrumente kein Ersatz für Denken.»

Mit dem Fazit ihrer umfangreichen Untersuchungen liessen die beiden Stanford-Professoren Peters und Waterman aufhorchen. In ihrem Millionenbestseller «Auf der Suche nach Spitzenleistungen» zeigten sie auf, was wir von den bestgeführten US-Unternehmen lernen können. Bei allen untersuchten Top-Unternehmen waren identische Grundhaltungen vorhanden:

**Sie tun ihr Bestes, in einer komplizierten Welt möglichst vieles einfach zu halten. Sie sind beharrlich. Sie bestehen auf höchster Qualität. Sie verwöhnen ihre Kunden. Sie hören auf ihre Mitarbeitenden und behandeln sie wie Erwachsene. Sie führen ihre «Champions» für innova-**



Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg dorthin (Laotse). Foto Bildarchiv Coop

**tive Produkte und Serviceleistungen an langer Leine. Sie lassen ein gewisses Mass an Chaos zu, wenn nur schnell gehandelt und laufend etwas Neues ausprobiert wird.**

Ach ja, fast hätte ich vergessen zu erwähnen, dass der Management-Klassiker von Peters und Waterman erstmals 1982 erschienen ist. Erstaunlich, wie wirklich wesentliche unternehmerische Tugenden und Basisstärken auch nach Jahrzehnten klipp, klar und wie aus dem Ei gepellt daher kommen. Deren Dauerhaftigkeit ist umso bemerkenswerter, wenn wir uns die Millionen Neuheiten vor Augen halten, die in dieser Zeit über die Ladentheken gegangen sind oder an die enormen technologischen Innovati-

onen, die unsere Welt in den letzten Jahren oft grundlegend verändert haben. Ganz zu schweigen von den hunderten von Laufmetern Managementbücher, die nicht an der langfristigen Gültigkeit der von den beiden US-Ökonomen aufgedeckten Merkmale erfolgreicher Firmen zu rütteln vermochten:

- ▶ **Primat des Handelns:** Analysen sind wichtig, das Probieren geht aber über das Studieren.
- ▶ **Nähe zum Kunden:** Vom Kunden lernen, unvergleichliche Qualität, Service und Zuverlässigkeit bieten.
- ▶ **Freiraum für Unternehmertum:** Möglichst viele Führungstalente und «Champions» für neue Ideen fördern.
- ▶ **Produktivität durch Menschen:** Mitarbeiter als Quelle der Qualitäts- und Produktivitätssteigerung betrachten.
- ▶ **Sichtbar gelebtes Wertsystem:** Meinen, was gesagt wird und es auch tun.
- ▶ **Bindung an das angestammte Geschäft:** «Schuster bleib bei deinen Leisten». Ausnahmen bestätigen die Regel, sich nicht zu weit von vertrauten Tätigkeitsgebieten wegzubewegen.
- ▶ **Einfacher, flexibler Aufbau:** Grundlegende Strukturen und Systeme sind von eleganter Einfachheit.
- ▶ **Straff-lockere Führung:** Soviel Führung wie möglich, so wenig Kontrolle wie nötig.

Zugegeben, keines dieser acht Erfolgsmerkmale mutet auf den ersten Blick sensationell an. Beim genaueren Hinsehen spiegelt sich aber in jedem einzelnen und erst recht im Zusammenspiel aller Elemente eine umfassende Grundhaltung, die es erlaubt, ein Unternehmen durch schwierige Zeiten zu führen und trotzdem offen für Veränderungen, Chancen und vorwärts gerichtete Korrekturen zu bleiben. Oder wie es eine höchst erfolgreiche KMU-Geschäftsfrau unlängst in einem Gespräch über Leadership

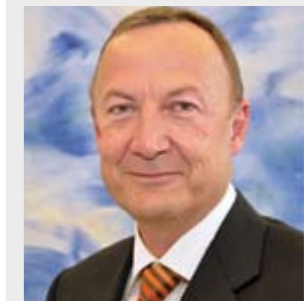
und Wettbewerbsfähigkeit bündig auf den Punkt brachte: «Bei allem, was wir planen, entscheiden und tun, achten wir in unserem Unternehmen sehr, sehr konsequent auf einen einzigen Punkt: Dient das, was wir machen oder machen wollen wirklich dazu, dass der Kunde lieber bei uns durch die Ladentüre geht statt woanders?» Exzellente Leistungen entstehen nicht durch Analysen, Planungen und Massnahmen, sondern primär durch die Grundhaltungen, die dahinter stehen.

Anpassen und neue Wege finden

«Als Händler muss ich im heutigen Wettbewerbsumfeld ganz einfach bereit sein, meine Kunden permanent zu beobachten, ihre Bedürfnisse und Wünsche zu erahnen und besser als meine Konkurrenten zu verstehen. Und ich muss willens sein, auf Veränderungen zu reagieren, Altbewährtes kritisch zu hinterfragen, neue Wege zu überdenken und mich als Händler vor allem als Dienstleister zu verstehen», führte der Handelsexperte Thomas Rudolph in einem UP-Interview aus.

Wie recht der St. Galler Professor damit hatte und wie wenig man an der Schnittstelle zum Kunden oft dazu bereit ist, aus seinem Verhalten zu lernen, davon handelt meine kleine Geschichte zum Schluss und die geht so: Kürzlich bat ich die Verkäuferin in einer Bäckerei, mir – bitteschön – ein Knebelbrot zu halbieren, weil es für meine Mittagspause zu gross war. «Wenn ich das mache, kassiere ich wieder einen mordsmässigen Zusammenschiss vom Chef», war die Antwort im Wortlaut. Dann müsse ich halt mein Brot anderswo kaufen. «Das würde ich auch tun.» Peng! Umsatz weg und ein Kunde für immer verloren. **Fazit: Wenn der Unternehmer nicht zum Leadership-Denken bereit ist, übernimmt der Kunde die Leaderfunktion.**

Thomas Tobler  
SIU-Redaktionsleiter  
[htobler@tobler-tobler.ch](mailto:htobler@tobler-tobler.ch)



Turbulente Zeiten

Europa kämpft mit immensen wirtschaftlichen Herausforderungen. Die Schweiz scheint sich zu behaupten, steht aber durch die globalen Währungseinflüsse gewaltig unter Druck. Jetzt sind Leader gefragt. Persönlichkeiten, die ihr Unternehmen mit kühlem Kopf und cleverer Strategie durch diese Wirren führen. Leader wachsen durch solide Sozialkompetenzen und durch eine ausgewogene Kombination von Erfahrung und Ausbildung heran. Wer letzteres vernachlässigt, darf sich – wie im Fussball – nicht darüber beklagen, wenn sich schmerzliche Defizite auf dem Feld und auf der Bank manifestieren.

Von Leadern wird in Krisenzeiten erwartet, dass sie die kurzfristigen Herausforderungen meistern. Mit klugem Geschick, Erfahrung und Weitsicht. Diese Weitsicht gebietet es, auch in schwierigen Zeiten den Nachwuchs zu fördern – aller Kurzfristigkeit zum Trotz! Ungenügend besetzte Kader sind nie eine wirkliche Option. Die Verlockung ist gross, den imminenden Erfordernissen mit der Kürzung von Ausbildungsmitteln zu begegnen, der kurzfristige finanzielle Effekt mag sogar positiv sein. Aber echte Leader bewirken durchschlagende Erfolge durch ihren Nachwuchs und bilden auch in der Krise Kompetenzen für kommende Chancen.

Herzlich, Hans Peter Baumgartner  
Vorsitzender der SIU-Geschäftsleitung  
[hp.baumgartner@siu.ch](mailto:hp.baumgartner@siu.ch)



Exklusiv-Interview mit Hans-Ulrich Bigler, Direktor Schweizerischer Gewerbeverband

# «Ich bin von der Wettbewerbsfähigkeit der KMU überzeugt»

Hans-Ulrich Bigler gehört zu den Wirtschaftskapitänen im Land, die sich nicht vor klaren Voten scheuen. Im UP-Gespräch äussert sich der Verbandsdirektor zu den Chancen der Schweizer KMU in Handel und Gewerbe und zeigt auf, welche wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für ihren Erfolg wichtig sind. Pointiert, zielorientiert und praxiskonform.

**UP:** Herr Bigler, fehlende Zivilcourage kann man Ihnen wohl kaum vorwerfen.

**HANS-ULRICH BIGLER:** Warum sagen Sie das?

**Unlängst stellte der Bundesrat der Schweizer Wirtschaft ein milliarden-schweres Hilfspaket in Aussicht, das Sie postwendend als Griff in den «Giftschrank der masslosen Subventionen» zurückwies.**

Ich fühle mich in meiner Arbeit der KMU-Wirtschaft verpflichtet. KMU brauchen Rahmenbedingungen, in denen sie möglichst produktiv und mit möglichst wenig staatlichen Interventionen arbeiten können.



«Der Kontakt mit der Basis ist für eine wirkungsvolle KMU-Politik absolute Voraussetzung», sagt SGV-Direktor Bigler.

**Was werfen Sie der bundesrätlichen Finanzspritze vor?**

In der Finanzkrise 2008 konnten die Risiken einer Schuldenkrise durch eine geschickte Wirtschaftspolitik vermieden werden. Nach der Krise kam unser Land rasch in eine Aufschwungphase und positionierte sich international hervorragend...

**...und trug auch zur Frankenstärke bei.**

Das ist tatsächlich die Kehrseite der Medaille. Weil viele Länder Schuldenwirtschaft bis hin zum Staatsbankrott statt Wachstumspolitik betreiben, ist der Schweizer Franken zur Fluchtwährung geworden. Wir dürfen jetzt nicht in den gleichen finanzpolitischen Schlendrian geraten. Eine Schuldenwirtschaft mit Subventionen und staatlichem Interventionismus kann für unser Land nicht die Lösung sein.

**«Staatlicher Interventionismus ist keine Lösung für unser Land.»**

**Wird diese Haltung von Ihren Verbandsmitgliedern verstanden?**

Ich wurde überschwemmt mit positiven Mails und habe in vielen Gesprächen gespürt, dass der SGV-Kurs unterstützt wird.

**Mit diesem Rückhalt konnten Sie im Vorfeld nicht unbedingt rechnen.**

Entscheidend ist für mich, dass wir auf der Linie der Strategie bleiben, die der SGV-Gewerbekongress 2010 verabschiedet hat und

den SGV auf eine ordnungspolitische Linie verpflichtet, die auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Unternehmer setzt.

**Der SGV setzt auf den Wettbewerb als wichtige Voraussetzung für innovatives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum. Wo ziehen Sie die Verantwortlichkeitsgrenzen zwischen Staat, Verbänden und Unternehmen?**

Der Staat hat die wichtige Rolle, ein Rahmengerüst mit notwendigen Regulierungen vorzugeben. Etwa die Arbeitssicherheit, Sozialversicherungen oder Lehrlingsausbildung. Heute stellen wir aber viel zu viele unnötige Regulierungen fest. Letztes Jahr wies eine SGV-Studie rund 50 Milliarden Regulierungskosten in Bund, Kantonen und Gemeinden nach. Das sind 10 Prozent des Schweizer Bruttoinlandsprodukts!

**Welche Schlüsse ziehen Sie daraus?**

Wir fordern, dass diese Regulierungskosten um 10 Milliarden, beziehungsweise 20 Prozent reduziert werden. Damit würde ein Wachstumsimpuls von 2 Prozent ausgelöst. Ohne jemandem etwas wegzunehmen, schafft das mehr Beschäftigung, mehr Wettbewerb und stärkt den Standort Schweiz im internationalen Wettbewerb.

**Wettbewerbsfähigkeit heisst auch Anpassung an Strukturveränderungen. Was heisst das für die Unternehmen im Land?**

Die Schweizer KMU sind sehr leistungsbereit und haben eine enorm hohe volkswirtschaftliche Bedeutung. Zwei Drittel aller



«Wir dürfen die Bildungspolitik nicht vertheoretisieren. Jeder Betrieb hat ein sehr hohes Eigeninteresse an einer guten Ausbildungsqualität. Die Messlatte heisst nicht Verordnung oder Label, sondern Arbeitsmarktfähigkeit», ist Bildungsexperte Bigler überzeugt.

Arbeitsplätze und 70 Prozent aller Lehrstellen werden von KMU angeboten. Die Schweizer Unternehmen wissen, dass sie in einen permanenten Veränderungsprozess eingebunden sind, mit eigenen Lösungen reagieren müssen und nicht einfach Entwicklungen beklagen dürfen.

**«Die Schweizer KMU sind sehr leistungsbereit.»**

**Wie hilft ihnen der SGV dabei?**

Wir können den Betrieben nicht die betriebswirtschaftliche Führungsverantwortung abnehmen. Sie obliegt den Unternehmerinnen und Unternehmern. Mein Credo ist sehr klar: Der SVG betreibt eine eindeutige KMU-Politik mit einer entsprechend konsequenten Interessensvertretung.

**Was heisst das konkret?**

Nicht einfach das Fähnchen in den Wind hängen, sondern auch dann antreten, wenn es unangenehm ist und Probleme beim Na-



men zu nennen sind. Dazu gehört auch der Mut, klar festzustellen, dass Wirtschaftspolitik fast immer langfristig wirkt.

**Haben Sie ein Beispiel dafür?**

Die momentane Frankenstärke stellt die Exportindustrie kurzfristig vor oft existenziell schwierige Probleme. Die Schweizerische Nationalbank kann mit einer klugen Währungspolitik – namentlich mit Subventionen – kurzfristig helfen zu wollen, ist gefährlich, weil die Wirkung erst spät und meistens noch in eine unerwünschte Richtung einsetzt.

**«Wettbewerbskraft entsteht, wenn möglichst viele Hindernisse abgebaut werden.»**

**Sie sind kein Strukturbewahrer?**

Nein. Ich bin von der Wettbewerbsfähigkeit der KMU überzeugt und betrachte sie als Rückgrat und Standortvorteil der Schweizer



Wirtschaft. Dazu müssen wir Sorge tragen, indem wir die Wettbewerbskraft erhalten. Das gelingt am besten, wenn möglichst viele Hindernisse aus dem Weg geschafft werden.

**Geschichtlich betrachtet war diese Verbandshaltung nicht eben die Regel.**

Das stimmt, ist aber nicht gewerbestypisch. Bis in die 1960er Jahre verfolgten die meisten Länder ein Konzept des Protektionismus. Es war der legendäre freisinnige Nationalrat und frühere SGV-Direktor Otto Fischer, der die KMU-Wirtschaft damals aus dem Protektionismus in den Wettbewerb führte. Ich erinnere an den berühmten Slogan «Weniger Staat – mehr Freiheit». Die Globalisierung hat seither zu einer Beschleunigung der Deregulierungen und zu einer grösseren Markttransparenz beigetragen. Dieser Prozess ist irreversibel. Wir müssen Antworten darauf finden statt überholte Positionen bewahren. In dieser positiven Grundhaltung liegen nach wie vor echte Chancen für unsere KMU.

**Sie kandidieren diesen Herbst auf der Zürcher FDP-Liste für den Nationalrat. ▶**



### Für welche Hauptanliegen der KMU würden Sie sich im Bundesbern einsetzen?

Für ein optimales Umfeld mit weniger Vorschriften und mehr Handlungsspielräumen für KMU. Dazu gehören sehr zentral die erwähnten Deregulierungen. Mein politischer Kurs ist transparent und von den Zielsetzungen des SGV geprägt, die auf der Homepage unseres Verbands detailliert ausformuliert sind. ([www.sgv-usam.ch/politische-schwerpunkte.html](http://www.sgv-usam.ch/politische-schwerpunkte.html))

### Können Sie als aussenstehender Direktor eines der grössten Wirtschaftsverbände der Schweiz das politische Geschehen nicht druckvoller beeinflussen als im Rat selber?

Als Vertreter der KMU-Wirtschaft im Rat könnte ich die Bedürfnisse der im SGV vertretenen 280 Branchenverbände mit ihren rund 300 000 KMU viel direkter in die politischen Entscheidungsprozesse einbringen. Das würde den KMU helfen und sie unterstützen.

### Für den Detailhandel ist die Zuwanderung der wohl wichtigste Wachstumstreiber. Die SVP, die Partei Ihres Präsidenten Bruno Zuppiger, bekämpft die Personenfreizügigkeit und stellt notfalls die bilateralen Verträge zur Disposition. Ist das für Sie nicht problematisch?

Nein. Der SGV-Kongress hat sich in aller Deutlichkeit für die Personenfreizügigkeit ausgesprochen. Für unseren Präsidenten wie für mich gilt, dass wir eine Interessenspolitik für KMU und keine Parteipolitik betreiben. Im Übrigen haben wir keinerlei Dissens. Unser Präsident bekennt sich zur Personenfreizügigkeit.

### «Konsequenter Vollzug des Kartellgesetzes würde dem gewerblichen Detailhandel dienen.»

### Der starke Franken hat die Preisdiskussionen im Handel zusätzlich angeheizt. Wie sehen Sie die Situation?



«Mit einer zu hohen Theorielastigkeit würde die Schweiz an Wettbewerbs- und Innovationskraft gegenüber Ländern verlieren, die kein duales Berufsbildungssystem haben.»

Wir haben der Weko unseren Verdacht der vertikalen Preisabsprachen bereits vor langer Zeit mitgeteilt und einen besseren Vollzug gefordert, wie er heute schon im Kartellgesetz vorgesehen ist. Die Weko könnte hier ohne weiteres eine aktivere Rolle spielen, ohne dass das Gesetz revidiert werden muss.

### Somit braucht es keine weiteren Verschärfungen des Kartellgesetzes?

Die Instrumente sind da. Es braucht den Willen zum konsequenten Vollzug. Der würde auch dem gewerblichen Detailhandel dienen, indem er ihm gute Rahmenbedingungen verschafft. Ich bin überzeugt, dass die Eröffnung von markanten Verfahren dem Markt klare Signale gibt, auf die die Akteure reagieren.

### Für den SGV ist die Berufsbildungspolitik prioritär. Wo liegen kurz gesagt die wichtigsten Ziele?

Die Branchenverbände leisten im Allgemeinen eine hervorragende berufsbildungspolitische Arbeit. Unser duales Berufsbildungssystem ist ein absolutes Erfolgsmodell, das belegen alle Statisti-

ken. Ich erinnere daran, dass wir in ganz Europa die tiefste Jugendarbeitslosigkeit haben und weltweit zu den innovativsten Ländern zählen. Wir müssen alles daran setzen, diese Qualität zu erhalten.

### Was schlagen Sie vor?

Vor dem Hintergrund der sinkenden Zahl der Schulabgänger müssen Handel und Gewerbe das Potenzial der verschiedenen Berufe noch klarer präsentieren. Zweitens kämpfen wir seit Jahren für die bessere Anerkennung der beruflichen Weiterbildung. Das hat zur Gleichstellung der beruflichen und akademischen Weiterbildung in der Bildungsverfassung geführt. Dieser Grundsatz muss jetzt in der Praxis vollzogen werden. Wir erwarten, dass in der BFI-Botschaft 2013 bis 2016 die berufliche Weiterbildung mit zusätzlich 500 Millionen Franken gestärkt wird.

### Mit welcher Begründung?

Die ist sehr einfach: Aus der beruflichen Weiterbildung entsteht der zukünftige unternehmerische Nachwuchs. Wir stellen aber Angriffe auf das duale Berufsbildungssystem und damit auf die berufliche Aus-

und Weiterbildung fest. Durch das Akademisieren der Bildung rückt die Theorie in den Vordergrund, obwohl der Arbeitsmarkt andere Ansprüche hat.

### «Mit einer Berufslehre ist das Risiko der Arbeitslosigkeit am kleinsten.»

### Die Berufslehre hat nicht überall ein gutes Image. Mit welchen Argumenten raten Sie einem jungen Menschen und dessen Eltern zu einer Berufslehre?

Das Risiko, arbeitslos zu werden, ist mit einer Berufslehre dreimal kleiner als ohne. Dank der Berufslehre erwirbt sich ein junger Mensch einen mit Theorie und praktischem Wissen gefüllten Rucksack, der ihm auf dem Arbeitsmarkt entscheidende Wettbewerbsvorteile verschafft.

### Was würde dem Werkplatz Schweiz ohne duale Berufslehre fehlen?

Der Praxisbezug und dadurch das starke Bewusstsein für betriebliche Abläufe und Märkte. Mit einer zu hohen Theorielastigkeit würde die Schweiz mit Sicherheit an Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft gegenüber jenen Ländern verlieren, die kein duales Berufsbildungssystem haben.

### «Das SIU ist für mich eine Herzensangelegenheit!»

### Vor 45 Jahren konnten die Besucher der ersten SIU-Kurse sich darauf einrichten, mit dem neuen Wissen alt zu werden. Heute entwickelt sich Wissen viel schneller als eine Generation lebt. Was heisst das aus gewerblicher Sicht?

An dieser Stelle muss ich etwas los werden: Das SIU ist für mich eine Herzensangelegenheit! Ich finde es für den SGV und die Schweizer KMU-Wirtschaft enorm wich-



Hans-Ulrich Bigler in einer Diskussion im Stöckli mit Ständerat Rolf Büttiker, Präsident Schweizerischer Fleischfachverband.

tig, dass wir in einem professionell hoch stehenden Kompetenzzentrum Führungskräfte umfassend ausbilden und auf ihre unternehmerischen Aufgaben vorbereiten können.

### Dazu braucht es Bildungswillige und gute Angebote.

Wir stehen gemeinsam in der Verantwortung, den gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen folgen zu können. Unsere Verantwortung ist es, gut im Markt eingeführte Weiterbildungsangebote bereitzustellen und weiterzuentwickeln, um nachhaltig den Bedürfnissen der Wirtschaft zu entsprechen. Die Verantwortung der Unternehmen ist es, ein individuell starkes Bewusstsein für die Wichtigkeit des à jour gehaltenen Wissens zu schaffen. Das gilt für Grossbetriebe wie für KMU.

### Welche Bedeutung hat das lebenslange Lernen für Sie selber?

Sie hilft mir, meine persönliche Neugierde für Entwicklungen zu bewahren, mich neuen Fragestellungen zu stellen, nötige Schritte zu prüfen und einzuleiten.

### Was hat Ihnen Ihre eigene Aus- und Weiterbildung mit auf den Lebensweg gegeben?

Etwas vom Allerwichtigsten war die Schulung im analytischen Denken und die Förderung einer offenen Denkhaltung, um

ausgetretene Pfade verlassen und zu einer Haltung zu gelangen, die Killersätze wie «geht nicht», «gibt es nicht» abblockt.

### Welche Ausbildung würden Sie nachholen, wenn Sie könnten?

(lacht) Trompete spielen! Der von meinen Eltern gewollte Blockflötenunterricht war nicht mein Ding.

### Welche Eigenschaften sind für Sie berufliche Schlüsselkompetenzen?

Ein guter Mix aus persönlichen Kompetenzen und Fachwissen, wobei die soziale Kompetenz eher wichtiger ist. Sie befähigt, sich mit ungewohnten Fragen und Problemen auseinandersetzen zu wollen und fachliche Wissenslücken zu schliessen. ◀

Interview: Thomas Tobler

### Kurzporträt

Ökonom (lic.rer.pol.) **Hans-Ulrich Bigler** (1958) ist Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands (SGV) und Präsident des Schweizerischen Instituts für Unternehmensschulung (SIU). Zuvor 11 und 2 Jahre Direktor der Unternehmerverbände der CH-Druckindustrie Viscom und der CH-Maschinenindustrie Swissem. Weitere Mandate u.a.: Präs. Stiftung KMU Schweiz, Vizepräs. Energie-Agentur der Wirtschaft, Mitgl. Bildungskommission FDP Kanton Zürich. Militär: Oberst i GSt. Bigler wohnt in Affoltern am Albis, ist verheiratet und Vater von drei erwachsenen Kindern. Hobbys: Reisen/Entdeckung fremder Kulturen (gerne auch auf dem Motorrad), Schwimmen, Skifahren sowie (laut Facebook) Fan FC Zürich und SC Bern. Der SGV, die Nummer 1 der KMU-Wirtschaft und grösster Dachverband der Schweizer Wirtschaft, vertritt die Interessen von 280 Mitgliederorganisationen mit rund 300 000 Unternehmungen. [www.hansulrich-bigler.ch](http://www.hansulrich-bigler.ch) [www.sgv-usam.ch](http://www.sgv-usam.ch)



Leadership in der Praxis – ein bärenstarkes Beispiel aus Bern

# Wenn das ganze Team sagt, wo es lang geht

Je grösser die Herausforderungen, desto lauter der Ruf nach echten Leadern. Tönt gut, auch wenn nicht alle das Gleiche meinen. Was aber passiert, wenn in einem Unternehmen die Mitarbeitenden diesen Lead übernehmen und den Takt der Veränderungen selber bestimmen? Ein Hirnspinnst der gröberen Sorte? Mitnichten, wie unser Beispiel zeigt.

*Bernerinnen und Berner seien eher langsam, im Denken behäbig und hätten mit Flexibilität und Innovationen wenig am Hut. So will es das gängige Image, das die übrige Schweiz der Mutzenstadt auf den Pelz zu brennen beliebt. Und wenn es entlang der Aare einmal so richtig brumme, dann sei das die Bärenfamilie im Bärenpark und nicht der innovationsgestählte Wirtschaftsmotor.*

Thomas Glatz nimmt's gelassen. Erstens, weil sein Unternehmen, die Beck Glatz Confiseur AG, als einer der Hauptsponsoren der ersten Stunde dem Bärenpark sehr nahe steht. Und zweitens, weil er über Leadership, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft nicht nur eine Menge weiss, sondern diese Dinge mit seinem Team tagtäglich auch umsetzt. Wie das in der Praxis funktioniert, erklärt er uns in diesem Report. So viel vorneweg: Mit breit streuenden Allerwelt-Patentrezepten und anderen wohlfeilen Erfolgsanleitungen steht Thomas Glatz auf Kriegsfuss. Und mit protzigen Selbstinszenierungen sowieso. Lieber gibt er Denkanstösse. Für weiterführende Überlegungen, die sich an die eigene Branche, den einzelnen Betrieb und an dessen individuellen Stärken und Schwächen andocken lassen.

## Der Innovation verpflichtet

Weyermannstrasse beim Güterbahnhof im Westen von Bern. Dort steht das vor fünf Jahren erbaute, 2500 Quadratmeter grosse Produktionsgebäude der Beck Glatz Confiseur AG. Ein köstlicher Duft von frisch gebackenen Broten liegt in der Luft. Ein Mitarbeiter schiebt einen mit Mandelbärlü gefüllten Roll-



«Wir wollen aufzeigen, dass es in unserer Branche möglich ist, ein Spitzenbetrieb zu sein, der als Arbeitgeber und für seine Kunden attraktiv ist.

container zum bereit stehenden Lieferwagen. Über eine Million werden es bis Ende Jahr sein. An einem grossen Tisch mit Beigen von bunten Kartonschachteln wird intensiv diskutiert. Ein neues Verpackungskonzept ist am Entstehen. «Wenn wir in unserer Branche die Marge halten wollen, müssen wir innovativ sein, da gibt es gar keinen anderen Weg», sagt Thomas Glatz. Wie herausfordernd dieser Weg ist, lässt sich unschwer an der Strukturveränderung in seiner Branche ablesen.

## «Es wird zunehmend enger»

Als Thomas Glatz vor 20 Jahren den elterlichen Betrieb übernahm, gab es in der Schweiz noch knapp 4000 Bäckereien. In über der Hälfte der Backstuben ist seither der Ofen ausgegangen. Die übrig gebliebenen rund 1800 Betriebe stehen mitten in einer dramatischen Strukturveränderung. Die Ursachen dafür sind vielschichtig. Eine davon ist etwa im «One-Stop-Shopping» der Konsumenten

zu finden. Brot, Gipfeli und andere Backwaren werden bequemerweise dort eingekauft, wo man gerade andere Besorgungen erledigt, im Supermarkt, an der Tankstelle oder im Discounter. Dort und in vielen weiteren Läden stehen Backstationen, die nahezu rund um die Uhr für frischen Nachschub sorgen.

«Es ist zu erwarten, dass weitere Grosskonzerne aus dem EU-Raum in den Schweizer Brotmarkt eintreten werden. Zudem werden Discountbäcker, wie etwa Backwerk, unseren Markt intensiv mit qualitativ hochwertigen Billigpreisprodukten bearbeiten», ist Thomas Glatz überzeugt. «In unserer Branche wird es zunehmend enger werden. Bereits jetzt sind Wachstumsraten von ein bis zwei Prozent nur mit grösstem Engagement zu erzielen. Parallel dazu lassen steigende Investitionen kaum grössere Reservebildungen zu.» Vor diesem Hintergrund scheint sich sein Unternehmen in einer vergleichsweise komfortablen Situation zu be-

finden. Für Baslerbrot sagt man in Bern schlicht «ein Glatzbrot, bitte», Buttergipfeli, Züpfle und Baguettes von Glatz gehören zum Frühstückstisch wie die roten Geranien zu den Berner Lauben und die Mandelbärlü sind längst zum schweizweiten Kultprodukt avanciert. «Die Bärlü sind unser Leuchtturm-Projekt.»

**UP: Da könnten Sie sich eigentlich bequem zurücklehnen, Herr Glatz?**

**THOMAS GLATZ:** Überhaupt nicht. Mit einer Gewinnmarge von zwei bis vier Prozent ist das schlicht nicht möglich. Um unsere Margen halten zu können, sind wir in unserer Branche zur Innovation gezwungen und müssen mit neuen Ideen in die Zukunft investieren.

**Wie haben Sie die Innovationskraft in Ihr Unternehmen gebracht?**

Die war schon in den vier Generationen vor mir da. Wir haben die Innovationsfähigkeit durch verschiedene Prozesse im Unternehmen noch nachhaltiger gefasst. Wichtige Meilensteine waren die Zertifizierungen, die ab 2005 einen kontinuierlichen Veränderungsprozess in Gang gesetzt



«Glaubwürdig sein und bleiben, ist mein wichtigstes und gleichzeitig herausforderndsten Prinzip im Leben», sagt Thomas Glatz. Daraus entstehe jene Stimmigkeit, in der sich Geschäftserfolge und Arbeitgeberattraktivität nicht ausschliessen. Sein Unternehmen gehört zu den Kandidaten des diesjährigen Arbeitgeber-Awards.

haben. Dessen Dynamik hält bis heute an und hat uns enorm weitergebracht. (vgl. Kurzporträt auf Seite 10)

**Ist ein Ende in Sicht?**

Nein, überhaupt nicht. Wenn dieser Prozess einmal fest im Betrieb verankert ist, können Sie nicht einfach eines Tages damit aufhören. Dieser Prozess ist irreversibel. Wenn ich mich plötzlich als oberster Chef aufführen würde, könnten das unsere Members weder verstehen noch akzeptieren.

**Sagten Sie Members?**

Wer bei uns arbeitet ist ein Member. Damit bringen wir zum Ausdruck, dass in unserem Betrieb alle Mitarbeitenden Teil eines Ganzen sind.

**«Beim Start unseres Veränderungsprozesses gab es keine Erfolgsgarantie.»**

2009 gewann die Glatz-Crew den Berner Energiepreis, ein Jahr später den zweiten Rang im Nachhaltigkeitswettbewerb für KMU der Zürcher Kantonalbank. «Ein hohes Engagement im Umweltschutz, die Übernahme echter sozialer Verantwortung und der wirtschaftliche Erfolg werden auf eindrückliche Weise in Einklang gebracht und durch alle Chargen gelebt und vorgelebt. Basis dieses Erfolgs sind die Members, die sich als solche fühlen, sich einbringen und entsprechend Verantwortung tragen», hiess es der Laudatio der ZKB. (vgl. auch Kurzporträt auf Seite 10)

Der Member-Gedanke, dieses Wissen, Teil eines Ganzen zu sein, ist für die Unternehmensführung, wie sie Thomas Glatz versteht und praktiziert, von zentraler Wichtigkeit. «In den letzten Jahren haben wir im Team das «Schlüsselloch-Denken» hinter uns gelassen und gemeinsam die Türe zu einem viel weiteren Betrachtungsraum aufgestossen. Nur wenn alle die jeweiligen Chancen und Risiken gemeinsam erkennen, kommt ein Unternehmen als Ganzes vorwärts», ist Glatz überzeugt und stellt unumwunden klar, dass dieses langfristig ausgelegte Prozessdenken nicht risikofrei zu haben ist. «Ich hatte beim Start keine Erfolgsgarantie.»



«Ich will meinen Mitarbeitenden ein Umfeld ermöglichen, in dem sie erfolgreich arbeiten können», umschreibt Thomas Glatz seine Hauptaufgabe als Unternehmer.

## Tägliche Herausforderung

Der ganze Verkauf sei wie die empfindliche Aussenhaut eines Ballons. «Klappt es dort nicht, platzen selbst die besten Konzepte wie Luftballons. Diese sehr delikate Schnittstelle zum Kunden entscheidend über den Erfolg des Unternehmens» sagt Thomas Glatz und leitet sofort über zur Wichtigkeit seiner Members. «Wir suchen keine Weltmeister, sondern Menschen mit dem Bestreben, gute Arbeit zu leisten. Für uns wichtige Eigenschaften sind Herzlichkeit, Offenheit und Leidenschaft für das berufliche Umfeld.» Über eine Anstellung entscheiden in letzter Instanz die Members: Passt oder passt nicht. «Unsere Teams sind in der Zwischenzeit so stark, dass sich neue Members problemlos integrieren können.»





«Ohne Spitzenbetriebe wird es schwierig, von den Kunden als attraktive Imageträger wahrgenommen zu werden», so das pointierte Fazit von Thomas Glatz.

#### Dann werden Sie kaum Fluktuationen haben?

Im Kader hatten wir seit Beginn praktisch keine Wechsel. Bei unseren Members kommt es trotz sorgfältiger Rekrutierung zu Abgängen.

#### Warum?

Unsere Abläufe sind einigen zu kompliziert. Sie wollen lieber arbeiten statt immer wieder Abläufe dokumentieren. Wir arbeiten tatsächlich anders als andere, der Erfolg gibt uns jedoch recht. Wir sind deshalb nicht böse, wenn sich jemand in dieser Umgebung nicht wohlfühlt, aber sehr glücklich, wenn es anders herum ist.

#### Woher kommen die vielen Glatz-Ideen?

In aller Regel von unseren Members, die unser Innovationsprogramm steuern und so den Takt der Neuheiten und Veränderungen vorgeben.

#### Das können wir fast nicht glauben.

(lacht) Das geht vielen so! Fakt ist, dass unsere Members jährlich bis zu 350 Ideen entwickeln. Kürzlich haben wir vereinbart, dass jede Abteilung pro Monat zwei Ideen zur Nachhaltigkeit im Unternehmen einbringt. Bei 13 Abteilungen sind das aufs Jahr gerechnet über 300 Ideen, allein im Umweltbereich! Dank unserer Ideenförderung laufen permanent spannende Diskussionen auf allen Ebenen. Dadurch entsteht ein positives Veränderungspotenzial mit neuen

Impulsen und interessanten Zielsetzungen, auf die wir sonst nicht gekommen wären.

#### Wie viel Raum hat die Ideenfindung?

Zwei Drittel der 10-köpfigen Bereichsleitersitzungen entfallen auf die Besprechung von eingebrachten Ideen, ein Drittel auf die operativen Geschäfte.

#### Wann ist eine Idee gut?

Ich habe den Grundsatz, dass jede Idee grundsätzlich eine gute Idee ist. Das führt immer wieder zu nützlichen Diskussionen, etwa wenn die Bereichsleiter sich dagegen wehren.

#### Haben Sie ein Beispiel für Widerstände?

Ein ganz simples: Die Anregung, mit einem Holzkeil dafür zu sorgen, dass eine oft benutzte Türe offen bleibt, löste eine heftige Debatte aus. Das sei Sache der Abteilung und nicht als Idee zu behandeln. Nur: Wenn ein Member eine Idee einbringt, dann soll sie ungefiltert behandelt werden. Egal, ob diese klein oder gross ist, bietet sie die Möglichkeit einer weiteren Verbesserung. Logisch, dass sich das Ganze auch rechnen muss. Immerhin bezahlen wir für jede realisierte Idee 50 Franken. Bei 300 Ideen pro Jahr ist das ein nicht eben kleiner Kostenfaktor.

#### Wie sieht Ihre eigene Rolle im Prozess aus?

Noch einmal: Bei uns geben die Members den Takt vor. Meine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass wir genügend finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen haben. Meine Funktion im Prozess sehe ich im Suchen, Erkennen, Ausbauen und Fördern von Chancen und Stärken.

#### Was packen Sie als nächstes an?

Wir haben unter dem Titel «Excellence in der Mitarbeiterführung» ein strategisches Mitarbeiterbindungsprojekt am Laufen, das wir übrigens aus Teilen der KBZ-Preissumme finanzieren. Den Restbetrag daraus hatten wir für einen Betriebsausflug eingesetzt.

#### Brauchen Sie denn ein Excellence-Programm?

Wir wollen zur Spitze gelangen. Mit der Business-Excellence ist es ähnlich wie im Spitzensport. Überall, wo der Leistungssport gefördert wird, gewinnt der Breitensport an Bedeutung. Er wird viel aktiver, weil er motivierende Beispiele für erstrebenswerte Leistungen und Resultate hat. Unsere Branche braucht Spitzenunternehmen, die eine eindeutige Ausrichtung und hoch stehende Positionierung anstreben.

#### Warum?

Wenn wir es in unserer Branche nicht schaffen, Spitzensport zu betreiben, wird es für kleinere Bäckereien über kurz oder lang zu Existenzproblemen kommen, weil sie als Imageträger für die Kunden zu wenig attraktiv sind.

#### Wo sehen Sie die Chancen dafür?

Beispielsweise im Kaffee- und Take-away-Bereich und in der Ausrichtung auf frische, kreative und qualitativ absolut hervorragende Sortimente. Dort können wir zulasten von weniger gut positionierten Mitbewerbern Marktanteile gewinnen. ◀

Interview: Thomas Tobler

#### Kurzporträt

Die **Beck Glatz Confiseur AG** (gegründet 1864) ist seit 5 Generationen im Familienbesitz. 142 Mitarbeitende, CHF 13,5 Mio. Umsatz, 5 Standorte im Grossraum Bern mit eigener Produktion am Stadtrand. BGC wird regelmässig für seine vorbildliche soziale und ökologische Nachhaltigkeitspolitik zertifiziert und ausgezeichnet. Die zahlreichen Innovationen (z. B. erste gläserne Backstube der Schweiz, 1. Mandelbärli-Bus) gehören ebenso zur unternehmerischen Selbstverständlichkeit wie die Unterstützung von Sozialprojekten (z. B. Miss Handicap-Wahlen, Bärenpark u. a.) Weitere Infos inkl. Nachhaltigkeitsberichte:

[www.mandelbaerli.ch](http://www.mandelbaerli.ch)

#### Nachhaltige Führung in der Selbstspiegelung

# Echte Grundhaltungen statt «Management by irgendwas»

Sie stehen unüberschbar und offenbar griffbereit ganz vorne im Büchergestell. Die Klassiker der Führungsliteratur gehören zum Chefbüro wie das Blackberry auf dem Pult. In seinem Beitrag geht Ökonom, Ethiker und SIU-Referent Ernest Abouchar der Frage nach, auf welche Grundwerte es ankommt, wenn die Theorien aus dem Buchregal in der Praxis nicht zu helfen scheinen.

Haben Sie sich auch schon die Frage gestellt, weshalb jedes Jahr Tausende neue, zum Teil hochgelobte Bücher zum «richtigen Führen» veröffentlicht werden? Und warum trotz dieser Flut eines der grössten Anliegen von Geführten noch immer das «richtige Führen» ist? Oder warum trotz all dieser Bücher und Führungskurse scheinbar noch nicht richtig geführt wird und weiterhin neue Werke dazu publiziert werden?

In den letzten Jahrzehnten haben wir eine Inflation von vielen sogenannten «Management by irgendwas»-Theorien erlebt. Wie Pilze nach einem feucht-warmen Sommeranfang sind sie aus dem Boden geschossen und wieder vertrocknet. Oder erinnern Sie sich an die 1960er- und 70er-Jahre? Als die Führenden nach Japan und in Richtung der USA blickten in der Hoffnung, dort endlich ein oder noch besser DAS Rezept zum richtigen Führen zu finden? Die meisten Verantwortlichen haben sich wahrscheinlich bewusst, ernsthaft und intensiv mit diesem Thema, den verschiedenen «Vorbildern» und mit den vielen Theorien auseinander gesetzt und haben sich enttäuscht eingestanden, dass keine dieser «heilversprechenden Lehren» wirklich hilft.

Heisst dies, dass Bücher, Theorien, Techniken und Kurse gar nicht nachhaltig helfen, um «das richtige Führen» zu lernen? Wenn ja, warum? Und weshalb haben wir zum Thema «Führen» trotzdem ein derart am-



«In Referaten und bei meiner Referentenarbeit am SIU fordere ich stets zum eigenständigen Mitdenken und kritischen Hinterfragen von Thesen und Meinungen auf», sagt Ernest Abouchar.

bivalentes, verunsichertes Verhältnis, dass Tausende von Autoren und Kursanbieter gut davon leben können?

#### Eigenschaften begnadeter Führer

Meine tägliche Arbeit mit Führenden hat mich in den letzten Jahren gelehrt, dass kein anderes Thema einen ähnlich zentralen Stellenwert hat. Ich habe erfahren, dass Menschen, die andere führen wollen und müssen, sich dieser Frage immer wieder stellen.

Und ich habe oft erlebt, wie viele Ängste damit verbunden sind. Ängste, etwas falsch zu machen! Ängste, Konflikte anzugehen, Ängste sich zu exponieren. Diese Ängste führen oft dazu, nach Techniken, Theorien und Regelwerken zu suchen, an denen sich Führungsverantwortliche halten können.

Es gab aber auch eine andere Gruppe, die ich kennenlernen durfte. Eine Gruppe von Führenden, die scheinbar alles taten, was ▶





«Der Austausch von fundierten Fakten und Trends führt zu dynamischen Diskussionen und einem vertieften Verständnis der Theorie», weiss der SIU-Referent für Unternehmensführung.

gemäss Theorien und Techniken falsch gemacht werden kann. Und die trotzdem aus der Sicht ihrer Mitarbeitenden «begnadete» Führer sind. Diese Gruppe hat mich fasziniert! Ich habe in vielen Gesprächen mit ihnen und vor allem mit deren Mitarbeitenden gemerkt, dass sich ihr Erfolg in drei Begriffen zusammenfassen lässt:

### «Authentizität, Verbindlichkeit und Entscheidungsfreudigkeit. In dieser Reihenfolge!»

Um die Bedeutung dieser Werte besser erläutern zu können, möchte ich mich eines Mittels aus Künstlerkreisen bedienen. Künstler haben auf ihrem künstlerischen Gestaltungsweg oft zum Mittel des Selbstporträts gegriffen. Insbesondere dann, wenn sie spürten, an einem wichtigen Punkt

in ihrem Leben angelangt zu sein und diesen Moment für sich und andere festhalten wollten. Im Selbstporträt konnten sie – wie in einem Spiegelbild – für sich und für ihre Umgebung auf eine einfache Art darstellen, was ihnen in ihrer augenblicklichen Situation so zentral erschien. Ein berühmtes Beispiel ist der holländische Maler van Gogh, der sich nach einer Phase tiefster Depression mit einem abgeschnittenen Ohr verewigte.

Als Betriebswirtschafter und Ethiker, der kein Talent zur künstlerischen Darstellung hat, greife ich deshalb zum Instrument des Selbstinterviews, in der Hoffnung eine Bildsprache zu entwickeln, die meine Erkenntnisse verständlich macht.

**ERNEST ABOUCHAR:** Herr Abouchar, wie definieren Sie nachhaltiges Führen? Was verstehen Sie darunter?

**ERNEST ABOUCHAR:** Führen kann man am besten durch die Wirkung seines Nichtvorhandenseins erklären. Wenn in

Gemeinschaften nicht geführt wird, entsteht sehr schnell Unsicherheit, daraus entstehen Konflikte und innert relativ kurzer Zeit eine Lähmung, die eine Gemeinschaft vital in Frage stellen kann. Aus dem kann ich ableiten, dass Führen erstens Sicherheit vermittelt, damit zweitens eine gelebte Konfliktfähigkeit entsteht, die keine schwellenden, negativen Potenziale zulässt und die, drittens, eine zielorientierte Dynamik vorlebt.

**Wie kann man Sicherheit vermitteln, in einer Zeit, in der scheinbar nur eines sicher ist, der Wandel?**

Meines Erachtens gibt es einen Grundwert, der in diesem Zusammenhang zentral ist: die Transparenz. Mitarbeitende sind genauso wie Führende erwachsene, denkende Wesen, die für voll genommen werden wollen. Sie wollen, dass man ihnen zumutet, mit positiven und negativen Erkenntnissen umgehen zu können. Diese Transparenz gibt ihnen Sicherheit, weil sie wissen, dass sie einbezogen und damit respektiert sind.

**Können Sie mir bitte so einfach wie möglich erklären, was Werte für Sie sind?**

Werthaltungen und Grundprinzipien liegen einem guten unternehmerischen Handeln zu Grunde. Sie sind ein integrativer Teil dieses Handelns, das heisst auf Einbindung und Zusammenhalt ausgerichtet. Werte sind moralische Grundpfeiler, die die produktive Zusammenarbeit erst erlauben.

**Geht es noch einfacher?**

Ich will es gerne versuchen und nehme dazu die vorher erwähnte verbindliche Grundmoral. Schauen wir uns dazu den Wertbegriff «Verbindlichkeit» genauer an. Dieses Wort kennen wir aus der Buchhaltung und der Bilanzlehre. Dort ist uns allen klar, dass es sich bei einer bilanzierten Verbindlichkeit um eine Schuld handelt,



Für Ernest Abouchar ist die regelmässige Selbstreflexion für die persönliche Entwicklung von zentraler Bedeutung.

**Danke für Ihre Ausführungen. Können Sie mir das trotzdem noch einmal so erklären, dass ich es sicher verstehen kann?**

Vielleicht gelingt mir dies anhand von konkreten Beispielen. In der Zusammenarbeit wie im Zusammenleben gibt es eine Reihe von zentralen Werten: Integrität, Verantwortung und die eben erwähnte Transparenz. Werte sind somit Eigenschaften, die den Umgang mit Mitmenschen ermöglichen. Dieser Umgang ist, wie wir alle wissen, nicht konfliktfrei aber klar nachvollziehbar. Ethische Grundprinzipien, wie Respekt und Gerechtigkeit, sind die Basis für den Umgang mit anderen. Damit stellen sie unsere eigentliche, verbindliche Grundmoral dar.

die wir an einem meistens klar fixierten Termin zurückzahlen müssen. Diese Schuld stellt für uns also etwas dar, das anderen gehört. Somit wurde uns etwas anvertraut, das wir nutzen und entwickeln können, aber auch wieder zurückzugeben haben. Ganz ähnlich verhält es sich mit der Führung von Menschen.

**Wie meinen Sie das?**

Führende müssen sich bewusst sein, dass ihnen Mitarbeitende anvertraut worden sind. Anvertraut, um mit ihnen eine Aufgabe zu erfüllen und zwar im effektivsten Sinn des Wortes: für das Gedeihen der Unternehmung. Genauso wie mit den Finanzen sorgsam umgegangen werden

muss, muss dies auch mit dem «Menschlichen Kapital» geschehen. Als Führender muss ich mich auch hier hinterfragen und muss mein Verhalten, meine Analysen und meine Entscheidungen im besten Sinne auf den optimalsten Einsatz dieses anvertrauten Kapitals ausrichten. Wie in der Betriebswirtschaft braucht es dazu Wissen aber auch – und dies ist entscheidend! – Erfahrung und Selbstkritik.

**Ist dies nicht selbstverständlich?**

Hier können wir die Brücke zur Authentizität, dem ersten der drei bereits erwähnten Begriffe schlagen. Jeder von uns erhebt für sich den Anspruch, authentisch zu sein. In meiner Arbeit habe ich aber gelernt, dass es viel wichtiger ist, dass unser Umfeld uns als authentisch beurteilt und nicht wir selber. Erst das Spiegelbild der Reaktionen unseres Umfeldes erlaubt die für die Führung wichtige selbstkritische Beurteilung! ◀

#### Kurzporträt

**Ernest Abouchar** hat nach dem Oekonomiestudium lange Jahre im Marketing bei Nestlé gearbeitet. Danach übernahm er die Leitung von McCormick Schweiz und war als Mitglied des Executive Committees für die Führung und Entwicklung der nord- und osteuropäischen Länder verantwortlich. Sein Wechsel in den Detailhandel führte ihn zur Familie Hofer, Luzern (bekannt von Hofer + Curti) für die er die Detailhandelsaktivitäten führte. In diese Zeit fallen seine Ausbildungen an der UNI Zürich in «Angewandter Ethik» und in Bern in «Mediation in Organisationen». Ernest Abouchar ist heute selbstständig. Er arbeitet für Firmen, die ihre Unternehmens- und Marketingstrategien überprüfen und entwickeln wollen. Daneben ist er als Mediator im wirtschaftlichen Umfeld und im SIU als Referent für Unternehmensführung und Volkswirtschaft tätig.

Begriffe auf den Punkt gebracht.

# Von Ethik, Moral und anderen «Absprachen»

Der Begriff «Glossar» stammt aus dem Griechischen und bedeutet «fremdartige Wörter». In diesem Sinn will die Wörterliste auf dieser Seite Fach- und andere möglicherweise erklärungsbedürftige Begriffe deuten helfen und zu eigenen Recherchen animieren. Damit ein Wort nicht bloss gut tönt, sondern tatsächlich weiterhilft.

Marktteilnehmer können sich im guten Sinn absprechen. Etwa zur Effizienzsteigerung, für koordinierte Interventionen bei Behörden usw. Erfolgen Absprachen mit dem Ziel, den Wettbewerb zu reduzieren oder zu beseitigen (z.B. Preisabsprachen, Marktaufteilungen), verstossen sie i.d.R. gegen das **Kartellrecht**. Dort sind die Bestimmungen festgelegt, die solche Wettbewerbsverzerrungen verbieten oder einschränken. **Vertikale Absprachen** erfolgen zwischen unterschiedlichen Marktstufen (z. B. Händler, Grossisten, Produzenten). **Horizontale Absprachen** finden zwischen Konkurrenten statt.

Die **Wettbewerbskommission (Weko)** wurde als unabhängige Bundesbehörde eingesetzt, um nach eigenen Angaben «den Schutz des Wettbewerbs als wichtigste ordnungspolitische Aufgabe in einer Marktwirtschaft» sicherzustellen. Basis ihrer Arbeit ist das Kartellgesetz. Die Aufgaben der Wettbewerbskommission sind z. B.: Bekämpfung von schädlichen Kartellen, Missbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen. (Vgl. auch <http://www.weko.admin.ch>).

**Integrität** wird meist als das auf Erfahrungen und Erwartungen gestützte Ansehen bzw. Vertrauen definiert, das ein Akteur A bei anderen Akteuren B, C usw. hat, hinsichtlich der Berücksichtigung der (berechtigten) Interessen von B, bzw. der Einhaltung von Verträgen und Regeln. Der Aufbau von Integrität ist eng mit der Übernahme von Verantwortung verbunden. (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>)

**Integrativ** bedeutet umgangssprachlich einbeziehend, zu einem einheitlichen Ganzen verbindend. Das Gegenteil wäre separat, also trennend, ausschliessend usw.

**Authentizität** (adj. authentisch) steht für verbürgt oder zuverlässig. Sinnverwandte Ausdrücke sind z. B. Echtheit, Original, Unverfälschtheit, Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit. Gegenteile etwa Täuschung, Fälschung oder Schein. Authentisch bedeutet folglich: echt, den Tatsachen entsprechend, aus dem eigenen Ich heraus kommend.

**Ethik** wird oft als «praktische Philosophie» bezeichnet, weil sie zu allgemeingültigen Normen und Werten und damit zu sittlichen Entscheidungen anleiten will. Die Ethik will Kriterien für gutes und schlechtes Handeln und die Bewertung der entsprechenden Motive und Folgen anbieten. Die ethische Bewertung von Handlungen unterscheidet motivierende und in Kauf genommene Folgen. Motivierende Folgen sind direkt angestrebte Resultate, die durch eine Handlung erzielt werden sollen. In Kauf genommene Folgen werden nicht unbedingt angestrebt, sind aber als Nebenwirkung voraussehbar und werden bewusst akzeptiert. Schlechte Handlungen sind daran zu erkennen, dass man einen Schaden unbegründbar zulässt oder verursacht. Eine Handlung kann nie «ethisch neutral» sein. Wir handeln immer. Auch dann, wenn wir nicht handeln, beziehen wir eine Position. (vgl. auch UP 1/2008)

**Moral** bezeichnet die guten Sitten und Gepflogenheiten in einer Gesellschaftsordnung. Damit liegt die Moral begrifflich sehr nahe bei der Ethik. Sie beschreibt, was man gemeinhin tun oder nicht tun sollte. **Ethik** wird oft als «Nachdenken über die Moral» bezeichnet. Dieses Nachdenken über sich und seine Handlungen, über das Unternehmen und seine Entscheidungen sind ethische Handlungen. Wir können Bedürfnisse und Rechte anderer respektieren oder missachten, wir können richtig oder falsch, legitim oder illegitim, moralisch oder unmoralisch handeln, aber nie «unethisch».

**Regulierung** steht für Gesetze, Vorschriften und Regeln, die i.d.R. von Staates wegen erlassen werden. Sie sollen das Zusammenleben der Menschen lenken und vereinfachen. Diese angestrebte Vereinfachung ruft Kritiker auf den Plan. Regulierung bedeute immer auch die Einschränkung der persönlichen Handlungsfreiheit und habe die Tendenz auch dann noch zu wirken, wenn der Grund ihrer Einführung nicht mehr bestehe. Eine Überregulierung erhalte nicht erhaltenswerte Strukturen und bremse nötige Entwicklungen und Strukturveränderungen. Regulierungen, so die positive Interpretation, erlauben ein staatliches Eingreifen, wenn die Marktmechanismen versagen oder ungenügend greifen.

### SIU-Download-Service

Sie können diese Seite auch auf Ihren Computer herunterladen.

[www.siu.ch/glossar](http://www.siu.ch/glossar)

Eidg. dipl. Verkaufsleiter/in – auch als *Tageskurse zum Wochenbeginn* geführt

# Nah beim Handel auf SIU-Qualitätsniveau

Der neue SIU-Lehrgang «Verkaufsleiter/in» stösst dank klarer Vorteile auf grosses Interesse: Anerkannt hohes SIU-Qualitätsniveau, Handelsnähe, praktische Tageskurse und interessante Anschlussmöglichkeiten in Richtung Hochschulstudium.

Verkaufsleiter/innen sind verantwortlich für die absatzorientierte Funktionen im Unternehmen mit eigener Verkaufsabteilung in Handel und Industrie. Mit dem eidgenössischen Diplom weisen sich die Absolventinnen und Absolventen auf dem Arbeitsmarkt als qualifizierte Fach- und Führungskräfte des Verkaufsmanagements aus. Für sie wurde der Zugang zum akkreditierten Nachdiplomstudium «Executive Master of Business Administration: Integrated Management» an der Berner Fachhochschule, Wirtschaft und Verwaltung, und an der Hochschule für Wirtschaft (HSW) Fribourg geschaffen.

Die Weiterbildung ist für Personen konzipiert, die eine leitende Funktion im Unternehmen innehaben wollen. Die Kursteilnehmenden verfügen über eine solide Grundausbildung (z. B. Verkaufs-, Marketingfachleute, Detailhandelsspezialisten). Sie arbeiten seit einigen Jahren in verantwortungsvoller Stellung im Verkauf und tragen nachweislich die entsprechende Führungsverantwortung.

### Speziell interessant!

Der neue SIU-Lehrgang «Eidg. dipl. Verkaufsleiter/in» kann auch als **praktischer Tageskurs am Wochenbeginn** belegt werden. ◀

**Sie wünschen weiterführende Informationen?** Dann melden Sie sich am besten jetzt gleich für einen der unverbindlichen und kostenlosen Informationsabende an, die wir regelmässig auch in Ihrer Nähe durchführen: **043 243 46 66**. Sie können uns auch gerne den Bestellcoupon schicken und erhalten dann umgehend Ihr Gratis-Exemplar des Spezialprogramms «Eidg. dipl. Verkaufsleiter/in» per Post zugestellt. Und noch schneller geht's per Mausclick: [www.siu.ch](http://www.siu.ch)

### BESTELLCOUPON

#### Senden Sie mir bitte

- Jahresprogramm 2012
- Spezialprogramm «Kurse für Berufsbildner/innen 2012»
- Spezialprogramm «Marketing/Verkauf 2012»
- Spezialprogramm «Category Manager»
- Spezialprogramm «Zeit zum Handeln» (Lehrgänge)
- Kostenloses Exemplar «UP» Weiterbildung im Handel
- Kostenloses Exemplar «Vision und Leitbild»
- Bitte rufen Sie mich an

#### Adresse

Name \_\_\_\_\_  
Vorname \_\_\_\_\_  
Strasse/Nr. \_\_\_\_\_  
PLZ/Ort \_\_\_\_\_  
E-Mail \_\_\_\_\_  
Fax \_\_\_\_\_  
Telefon \_\_\_\_\_

Per Post, Fax oder E-Mail an: SIU, Postfach 8419, 8036 Zürich, Fax 043 243 46 60, [siu@siu.ch](mailto:siu@siu.ch)



### SIU-Gratis-Dienstleistung

Suchen Sie eine Stelle im Handel? Haben Sie eine solche zu vergeben? Wollen Sie Ihre eigene Stellenbörse zielgenau verlinken? Dann liegen Sie mit der **SIU-Gratis-Dienstleistung genau richtig**.

Auf der SIU-Homepage können Sie Bewerbungen und Angebote sehr einfach und schnell selber veröffentlichen. Die ganze weitere Abwicklung – vom Erstkontakt bis zur Anstellung – erfolgt ohne weitere Mitwirkung des SIU und ist in jedem Fall kostenlos.

Zur **SIU-Stellenbörse** kommen Sie einfach und bequem von Ihrem PC aus: [www.siu.ch/stellen](http://www.siu.ch/stellen)

### Impressum

Herausgeber SIU · 8004 Zürich · Telefon 043 243 46 66  
[siu@siu.ch](mailto:siu@siu.ch) · [www.siu.ch](http://www.siu.ch) **Redaktion** Tobler+Tobler  
Bremgarten/BE · [www.tobler-tobler.ch](http://www.tobler-tobler.ch) **Fotos** Evelin  
Füglister · Rapperswil-Jona · **Gestaltung** Vides Visual  
Design · Rapperswil-Jona · [www.vides.ch](http://www.vides.ch) **Druck** Kalt-  
Zehnder-Druck · Zug



- Störquellen ausschalten
- Vorurteile vermeiden
- Aufmerksamkeit signalisieren
  - Zuwendung
  - Blickkontakt
  - Telefonieren
- Unterstützungsleistungen
- Notizen machen



Vorbereitungskurse auf die  
Höhere Fachprüfung im Handel als eidg. dipl.

## **Verkaufsleiter/in** **Marketingleiter/in**

eidg. Berufsprüfung im Handel als

## **Verkaufsfachleute** **Marketingfachleute** **Detailhandelsspezialist/in** **Textildetailhandelsspezialist/in** **Pharma-Betriebsassistent/in**

Vorbereitung auf die Zulassung zu Berufsprüfungen im Handel

## **MarKom**

## **Kurse für Berufsbildner/innen im Detailhandel**

### **Kursorte**

Zürich, Bern, Lausanne, Lugano

Aarau, Basel, Brig, Chur, Luzern, Olten, Schaffhausen, Sion, Solothurn, St.Gallen, Winterthur, Zuoz

Wir beraten Sie und senden Ihnen gerne das Detailprogramm. Rufen Sie uns an.



**SIU IFCAM**  
Schweizerisches Institut für Unternehmensschulung

Hauptsitz:

**SIU**

Verena Conzett-Strasse 23

CH-8004 Zürich

Tel. +41 (0) 43 243 46 66 · Fax +41 (0) 43 243 46 60

siu@siu.ch · www.siu.ch