«Schweizer Firmen wägen zuerst ab»

Der ehemalige Direktor der Druckerei Gassmann, **Hans P. Blatter**, hat ein Managementbuch für KMUs geschrieben. Im Gespräch erklärt er, wieso Mitarbeitende nicht von aussen motiviert werden können.

INTERVIEW: SABINE HOSENNEN

Hans P. Blatter: «Schweizer Firmen sind verhaltener und wägen ihr Verhalten zuerst ab.» Bild: René Villars

Sie sind in Deutschland, Österreich und der Schweiz unterwegs, um die Führungsmethode «Cockpit KMU – Zielorientiert und wirksam führen» vorzustellen. Bemerken Sie Unterschiede zwischen den KMUs in der Schweiz und beispielsweise in Deutschland?

In Deutschland sind Gewerbebetriebe bald einmal grösser als bei uns. Die deutschen Unternehmer, die ich kennenlernte, sind oft aktiver, agiler in Bezug auf Neuerungen. Das mag damit zusammenhängen, dass die Firmen in Deutschland wohl noch etwas stärker unter Druck stehen als bei uns.

Sind Schweizer Firmen verhaltener und wägen ihr Handeln zuerst ab?

Ja, das ist auch nicht falsch und gehört vielleicht zu unserer Kultur. Wir tendieren dazu, unsere Energie zur Vermeidung von Fehlern einzusetzen. Wichtiger jedoch sind die Kernkompetenzen; sie generieren Kundenzufriedenheit. Mein Rat lautet deshalb, in Anlehnung an Peter Drucker: Es ist viel wichtiger, die richtigen Dinge zu tun als die Dinge richtig zu tun.

Im Buch brechen Sie das Managementmodell der Balanced Scorecard (BSC) auf die KMU-Ebene herunter. Können Sie das Modell kurz vorstellen?

Der Ursprung der BSC liegt im Jahr 1992. Ein Universitätsprofessor und der Chef eines grossen amerikanischen Beratungsunternehmens wollten das Problem lösen, dass Unternehmen vielfach Strategien entwickeln – zum Teil sehr gute – und sie dann nicht konsequent umsetzen. Es besteht sehr oft eine Lücke zwischen der Strategie einerseits und dem operativen Handeln andererseits.

Sozusagen ein Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis?

Ja. Für die strategische Führung ist der Verwaltungsrat, für das Operative die Geschäftsleitung zuständig. Die Umsetzung geschieht durch die Mitarbeitenden. Da können Verständigungsprobleme entstehen, insbesondere bei den Mitarbeitenden. Zudem werden Unternehmen oft zu stark nach finanziellen Gesichtspunkten beurteilt und so genannte weiche Faktoren wie Arbeitsklima, Know-how oder Kundenzufriedenheit werden vernachlässigt. Als Lösung dieser Aufgaben wurde die BSC entwickelt. «Balanced» sagt aus, dass sie mehrere Erfolgsfaktoren ausgewogen berücksichtigt. Zudem stellt sie sicher, dass überhaupt Ziele vorhanden sind.

Warum können KMUs die BSC nicht direkt anwenden?

Die BSC wurde für Grossunternehmen konzipiert. Meine Erfahrungen in der Einführung der BSC zeigten, dass sie für KMUs pragmatisch vereinfacht werden muss. Im Buch gehe ich von zwei Führungsstufen aus: die Stufe der Geschäftsleitung und jene der Abteilungen oder Teams, wie das für KMUs typisch ist.

Was wollen Sie mit dem Titel Ihres Buches, «Cockpit KMU», ausdrücken?

Ein Cockpit ist der Inbegriff eines Führungsstandes. «Cockpit KMU» will, wie das Cockpit eines Flugzeugs, die sichere Zielerreichung gewährleisten.

Hans P. Blatter

- Der Autor des Buches lebt mit seiner Frau Elisabeth in **Ammerzwil/BE** und hat zwei erwachsene Kinder
- Der gelernte **Schriftsetzer** hat sich in **Marketing** ausgebildet, ist **Techniker** der Druckindustrie und hat ein **MBA** abgeschlossen.
- Seine **Freizeit** verbringt Hans P. Blatter mit seiner Familie, liest Sachbücher oder übt sich im chinesischen Schattenboxen Taijiquan und der chinesischen Meditationstechnik Qigong. (sh)

In Ihrem Buch nehmen die Mitarbeiter eine wichtige Stellung ein – entspricht dies der unternehmerischen Realität?

Bei Firmen in Krisen- oder anderen Ausnahmesituationen muss man das relativieren. In der Führungsmethode, die im Buch beschrieben ist, stehen aber die Mitarbeitenden mit ihrer Leistung im Zentrum. Damit sie motiviert sind, sollen sie mitdenken können sowie gute Rahmenbedingungen vorfinden. Zudem muss die weitverbreitete Demotivation vermieden werden. Meinem Buch liegt die Auffassung des Wiener Psychiaters Viktor Frankl zugrunde: Wenn jemand den Sinn seiner Aufgabe versteht, dann ist er motiviert und wird sein Wissen und seine Fähigkeiten voll entwickeln und einsetzen wollen.

Es braucht also eine Motivation, die von innen kommt?

Genau, Motivation kann nicht von aussen kommen. Mitarbeiter müssen sich selbst motivieren können durch gute Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Informationen, Selbstständigkeit, Anerkennung ihrer Leistungen, Herausforderung der Aufgaben, Förderung etc.

Wie viel Zeit benötigt eine Geschäftsleitung, Ihr Modell anzuwenden?

Alles ist so aufgebaut, dass die Methode sehr einfach begonnen werden kann. Wer das Buch gelesen hat, kann am nächsten Tag mit der Umsetzung anfangen – die Geschäftsleitung kann den Mitarbeitenden die Ziele erklären und die Abteilungen können mit der Umsetzung beginnen. Dieser Prozess ist aber nie abgeschlossen; auch die Führung eines Unternehmens muss immer weiter entwickelt werden.

Von Ihrer beruflichen Laufbahn her kennen Sie nur die Druck- und Verlagsbranche. Ist das Buch dennoch branchenübergreifend einsetzbar?

Ja, denn die BSC ist ebenfalls branchenneutral. Die Vielfalt von Branchen, die das Buch bestellen, überrascht mich selber. Die Bestellungen kommen von KMUs, Anwaltsbüros, Treuhändern, Unternehmensberatern bis hin zu Non-Profit-Organisationen.

Was müssen Schweizer KMUs berücksichtigen, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Jede Firma muss ihren eigenen Weg finden, um auf dem Markt zu bestehen. Entscheidend ist der ständige Ausbau von Kernkompetenzen, die Einzigartigkeit und die Kundenzufriedenheit. Die Mitarbeitenden müssen befähigt und willens sein, dies umzusetzen. Oder kurz gesagt: Alle müssen die richtigen Dinge tun.

INFO: Hans P. Blatter: «cockpitKMU – zielorientiert und wirksam führen» Im Buchhandel erhältlich. **www.cockpitkmu.ch**

Alitalia: Piloten stimmten Rettungsplan zu

Bei den Verhandlungen zur Rettung von Alitalia ist es in der Nacht auf Samstag zum **Durchbruch** gekommen: Die Pilotenverbände stimmten dem Übernahme- und Sanierungsplan der Investorengruppe CAI zu.

sda. Diese will die gesunden Teile der Alitalia mit der privaten italienischen Fluggesellschaft Air One fusionieren. Die neue Fluggesellschaft wird 1550 Piloten beschäftigen. 870 Pilotenstellen sollen abgebaut werden. 139 Piloten sollen mit befristeten Verträgen angestellt werden. Die Einigung sieht vor, dass die Flugkapitäne künftig Manager-Verträge erhalten.

Nun fehlt noch das Grüne Licht der Flugbegleiter, hiess es in Rom. Bisher hatte lediglich eine Gewerkschaft des Kabinenpersonals, die Anpav, ihre Zustimmung gegeben.

Warten auf heute

Weitere Gespräche mit Vertretern der Flugassistenten seien für Montag geplant, hiess es. Der Plan sieht die Streichung von 3250 Jobs vor. Die neue Alitalia soll insgesamt 12 500 Personen beschäftigen.

«Es war eine sehr harte Verhandlung. Endlich haben wir eine Einigung getroffen, die uns zufriedenstellt, wenn man die Situation des Unternehmens bedenkt. Oft haben wir während der Verhandlungen gedacht, es sei unmöglich, eine Einigung zu finden. Am Schluss hat jedoch die Vernunft gesiegt», sagte der Präsident der Pilotengewerkschaft Anpac.

Die grössten Gewerkschaften hatten schon am Donnerstag dem Rettungsplan zugestimmt, nachdem sie von CAI-Geschäftsführer Rocco Sabelli die Garantie erhalten hatten, dass das Bordpersonal der Alitalia keine drastischen Gehaltskürzungen erleiden werde. Für den italienischen Regierungschef Silvio Berlusconi ist die Unterzeichnung des Rettungsplans ein grosser politischer Erfolg. Schon im Wahlkampf im Frühjahr hatte er die Sanierung der noch staatlichen Airline dank eines italienischen Investorenkonsortiums versprochen. Er hatte stark darauf gesetzt, dass die Alitalia ihre italienische Identität bewahrt und nicht an Ausländer verkauft wird.

Wie weiter? Eine Flight Attendant wartet auf Antworten. Bild: ky

Swiss profitiert

sda. Die Swiss profitiert von der Krise bei Alitalia. Weil Passagiere nicht mehr bei der italienischen Fluggesellschaft buchen, laufen anderen Airlines Kunden zu. Dies sagte Swiss-Chef Christoph Franz im Interview mit der Zeitung «Sonntag».

Je nachdem, was mit Alitalia passiere, überlege sich die Swiss, weiterauszubauen. Bereits in den letzten Jahren habe die Swiss das Angebot in Italien stark ausgedehnt. Die Muttergesellschaft Lufthansa sei seit vielen Jahren in Italien enorm stark. Angesprochen auf die Ticketpreise weist Franz auf die steigenden Kosten hin. «Wir sind kaum in der Lage, die höheren Kosten an die Endkunden weiterzugeben», sagte Christoph Franz.

Zwar würden die Treibstoffzuschläge erhöht, aber die Flugpreise seien reduziert worden. «Ingesamt beobachten wir ein sinkendes Preisniveau», so Christoph Franz weiter. Einzelne Ausnahmen seien möglich. «Ich will nicht ausschliessen, dass es einmal ein Super-Sonderangebot gab, aber im Schnitt ist es nach wie vor so, dass die Flugpreise sinken», so Franz weiter.

Strommarkt

Fehler im System

sda. Bei der Öffnung des Strommarktes ist nicht alles optimal gelaufen. Gemäss Walter Stoffel, Präsident der Wettbewerbskommission (Weko), wurden «gravierende Regulierungsfehler» gemacht. Dies sagt Stoffel im Interview mit der «NZZ am Sonntag». Man hätte den Unternehmen im neuen Gesetz eine Garantie der Kosten und der Eigenmittelrendite eingeräumt.

«Die Durchleistungsunternehmen wie Swissgrid können ihre Anlagen faktisch ein zweites Mal abschreiben, in Form einer Wiederbeschaffungsreserve», führt Stoffel aus. Die Strommarktliberalisierung lohnt sich gemäss Stoffel aber mittel-und längerfristig doch.

Die diskutierten Preiserhöhungen sind gemäss Stoffel keine direkte Folge der Marktöffnung. Die Liberalisierung falle zusammen mit der europaweiten Verknappung der Elektrizität. «Diese Verknappung führt zur Erhöhung der Preise.»

Dass die Preisaufschläge als Folge der Liberalisierung dargestellt würden, ist für Thomas Held, Direktor der Stiftung Avenir Suisse, problematisch. «Das ist ganz schlecht für weitere Reformen», so Held im Interview mit der «SonntagsZeitung». Die Situation auf dem Strommarkt sei ein Beispiel einer unvollständigen Liberalisierung. Held: «Die nationale Netzgesellschaft gehört immer noch den Produzenten.» Per 2009 dürften die Strompreise um bis zu 20 Prozent steigen. Grund sind die unerwartet hohen Tarife von swissgrid. In dieses Unternehmen haben die Kraftwerkgesellschaften Anfang 2008 ihr Hochspannungsnetz eingebracht, wie dies das Stromversorgungsgesetz (StromVG) vorsieht.

NACHRICHTEN

Ein Abkommen mit Chavez?

sda. Der Bund will der Schweizer Industrie zu staatlichen Aufträgen in Venezuela verhelfen. Er beabsichtigt dazu, ein Rahmenabkommen mit der Regierung von Hugo Chàvez abzuschliessen. Ende Oktober werde ein venezolanischer Regierungsvertreter in Bern erwartet, bestätigte Giuseppina Iampietro vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) am Sonntag einen Bericht der «NZZ am Sonntag». Bei dieser Gelegenheit soll das Abkommen unterzeichnet werden.

Airbus: erstes Werk in China eingeweiht

sda. Der europäische Flugzeughersteller Airbus hat am Sonntag sein erstes Werk ausserhalb Europas im chinesischen Tianjin eingeweiht. Der Konzern rechne mit «umfangreichen Bestellungen» aus China bis 2009, sagte Airbus-Chef Thomas Enders. Der Flugzeughersteller habe bereits entsprechende Übereinkünfte mit chinesischen Unternehmen für insgesamt 280 Maschinen unterzeichnet. Airbus trifft bereits derzeit 15 Prozent seiner Verkäufe in China.

Ex-CS-Händler angeklagt

sda. Ein ehemaliger Wall-Street-Händler der Credit Suisse Securities (USA) LLC soll den USA zwei Millionen Dollar zurückerstatten. Die Gerichtsverhandlung wurde auf den 27. April 2009 festgesetzt. Der Händler soll das Geld zu Unrecht in sein Heimatland Bulgarien überwiesen haben. Gemeinsam mit dem Bulgaren muss sich im April ein zweiter ehemaliger Händler der Schweizer Grossbank vor Gericht verantworten. Die US-Justiz hatte die beiden am 3. September angeklagt.