

## Gestern Patron – heute Manager?

*Vor 100 Jahren, im April 1919, erschien der erste ORGANISATOR. Die Zeiten haben sich seit damals stark geändert, auch die Rolle des Chefs ist nicht mehr dieselbe wie früher. Spannend festzustellen ist dies etwa in Familienunternehmen. Wir haben einige dazu befragt.*

VON THOMAS BERNER

Rund 60 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz arbeiten in einem Familienbetrieb. Viele bekannte Schweizer Traditionsunternehmen wie Trisa AG, Victorinox, Kambly oder Bernina befinden sich seit Jahrhunderten in Familienbesitz. Das Metallunternehmen Pestalozzi zum Beispiel wird seit seiner Gründung 1763 bereits in neunter Generation geleitet.

**Bekanntnis zu den Wurzeln.** Tradition – also das Übergeben von Handlungsmustern, Überzeugungen, Werten, Glaubensvorstellungen usw. – steht wohl für das Wesen der meisten Familienunternehmen. Sorgfältig wird im Idealfall das Wissen und die Unternehmenskultur von der älteren an die jüngere Generation weitergegeben. Dies hat auch eine Studie der Hochschule Luzern aus dem Jahr 2017 gezeigt. Die Untersuchung räumt aber auch ein, dass Familienunternehmen trotz Tradition offen für Veränderung seien. So zitiert die Studie den Unternehmer Oscar A. Kambly mit den Worten: «Die Ur-Idee muss mit der Zeit weiterentwickelt werden, aber die Essenz, die Werte, die müssen bleiben.» Auch wenn sich heutige Geschäftsfelder oftmals von ihrem Ursprung entfernt haben – etwa der Grossbetrieb der Kambly AG von der Bäckerei von 1906, die Trisa AG von der Bürstenfabrik von 1887, oder die Victorinox von der Messerschmiede von 1884 –, sind diese langlebigen Familienunternehmen ihren Wurzeln dennoch treu geblieben.

**Der Geist der Vorgänger...** Doch wie hat sich die Führung von Familienunternehmen verändert im Laufe der Zeit?

Was ist dran an der Vorstellung des «Familien-Patriarchen», der die Geschichte der Firma bestimmte, auch vom Familien-Tisch aus? Was macht die heutige Unternehmer-Generation anders als ihre Eltern? 2017 feierte das bekannte Zürcher Gartenbau-Unternehmen Spross sein 125-Jahr-Jubiläum. Die Firma wurde jahrelang durch die Persönlichkeit von Werner H. Spross (1925 – 2004) geprägt – er hinterliess denn auch grosse Fussstapfen, in die seine Nachfolge-Generation treten musste. Wie stark spürt die heutige CEO Natalie Spross Döbeli die «Schatten der Vorgänger» noch? Im Interview mit dem ORGANISATOR sagte sie damals: «Je länger, je weniger stark. (...) Einen hohen Bekanntheitsgrad zu haben, ist zwar positiv, aber eben immer noch mit einem gewissen Ruf behaftet.» Sie führt das Unternehmen in jedem Fall anders als ihre Vorgänger-Generation. «Heute wird für das Thema Führung sicherlich mehr Zeit aufgewendet. Die Ansprüche vom Markt und der Mitarbeitenden an die Vorgesetzten steigen und die Führungskultur als Teil der Unternehmenskultur ist ein wichtiger Bestandteil für die Arbeitgeberattraktivität», sagt Roger Kuratle, zukünftiger Inhaber der Kuratle Group (siehe nebenstehendes Interview), ergänzend.

**Vom Kasernenhof-Ton zu kollegialer Führung.** Die Führungsstile haben sich geändert. Früher herrschte auch in Büros fast schon militärischer Drill: «Es wurde gebüffelt wie in einer Rekrutenschule, bei welcher der Chef den Unteroffizier markierte und wir, die Angestellten, die Drillsoldaten. Trotzdem herrschte aber zwischen Prinzipal und Angestellten ein gut ka-

meradschaftlicher Geist, und ich zähle diese Jahre, trotz der langen Arbeitszeit, zu den schönsten in der Firma», erinnert sich eine Angestellte der St.Galler Egeli-Gruppe, die 2018 ihr 75-jähriges Bestehen feierte, an ihre Arbeit in den 1950er-Jahren. Oder eine Bewerberin beschrieb im ORGANISATOR von Juni 1938 eine Begegnung mit einem anderen «Prinzipal» wie folgt: «Als ich in sein Bureau vorgelassen wurde, sass er schreibend am Schreibtisch und sah erst nach zwei oder drei Minuten auf. Und als er mich noch stehen sah, schnauzte er mich an – es war buchstäblich ein Anschnauzen: «Sitzen!» Ich sass!»

**Die Führung delegieren.** Ob Führungsstile früher schlechter oder besser waren, sei dahingestellt. Ganz falsch sind damalige Chefs sicher nicht gelegen, denn sonst gäbe es ihre Unternehmen heute wohl nicht mehr. Familienunternehmer kümmerten sich sprichwörtlich um alles: um die Firmenstrategie, die Personalführung, das operative Geschäft – und gleichzeitig galt es, die Familie zu versorgen. In vielen erfolgreichen Familienunternehmen gelang es ihnen auch, eine geeignete Nachfolge aufzubauen. Ob dies auch in Zukunft so bleibt, ist indes nicht sicher: Immer mehr Familienbetrieben fehlt die Nachfolge. Dies nicht, weil keine Nachkommen da sind, sondern weil deren Interessen nicht in der Führung eines Unternehmens liegen. Entsprechend werden immer mehr Familienunternehmen durch eigens dazu eingestellte Geschäftsführer «gemanagt». Das muss kein Nachteil sein, solange die Führung im Sinn und Geist der Inhaberschaft erfolgt.



**Christian Hoefliger-von Siebenthal**

ist Inhaber des Romantik Hotel Hornberg mit 53 Mitarbeitenden

**Romantik Hotel Hornberg**

Bahnhofstrasse 36  
3777 Saanenmöser b. Gstaad  
T 033 748 66 88  
willkommen@hotel-hornberg.ch  
www.hotel-hornberg.ch



**Raoul Egeli**

ist Verwaltungsratspräsident und Mitinhaber der Egeli Gruppe mit 170 Mitarbeitenden

**Egeli Gruppe**

Teufener Strasse 36  
9000 St.Gallen  
T 071 221 11 00  
info@egeli.ch  
www.egeli.ch



**Andreas Sallmann**

ist CEO der ISA Sallmann AG mit total 180 Mitarbeitenden

**ISA Sallmann AG**

Weinfelderstrasse 15  
8580 Amriswil  
T 071 414 24 44  
isa@isabodywear.ch  
www.isabodywear.ch



**Roger Kuratle**

ist Leiter Unternehmensentwicklung bei der Kuratle Group mit 530 Mitarbeitenden

**Kuratle Group**

Bahnhofstrasse 311  
5325 Leibstadt  
T 058 470 60 00  
info@kuratlegroup.com  
www.kuratlegroup.ch

**Wie haben Sie Ihre Vorgänger-Generation als «Chefs» in Erinnerung?**

An meine Schwiegereltern als Unternehmer habe ich hervorragende Erinnerungen. Sie hatten noch ein anderes Selbstvertrauen und Selbstverständnis, «man war jemand». Heute steht man als Chef viel mehr unter gesellschaftlichem Druck und darf, falls gelungen, den Erfolg als Unternehmer kaum mehr offen zeigen.

Früher galt das «KKK»: Kommandieren – kontrollieren – korrigieren! Viele lebten diesen Grundsatz. Dies bedeutete aber auch, dass sich die Chefs für die Kontrolle Zeit nehmen mussten sowie auch die hierfür notwendigen Details kennen mussten.

Mein erster Chef war ein Patron, wie er im Buch steht. Ich bewunderte ihn für seine Grosszügigkeit in Bezug auf mein Handeln und Tun. Am Monatsende mussten nur die Zahlen und die Qualität stimmen. Auch hat er mir Fehler zugestanden. Dies aber nur einmal. Menschlich wie fachlich ist er mir bis heute ein grosses Vorbild geblieben.

Mein Vater ist für mich ein wichtiges Vorbild. Seine Aussagen sind direkt, fordernd und leistungsorientiert. Ich erhalte immer Feedback, meistens bezogen auf das, was zu verbessern ist. Lob von ihm ist ehrlich, macht Stolz und ist keine Floskel. Wem er vertraut, geniesst zudem viele Freiheiten.

**Was hat sich in Sachen Führungsstil am stärksten verändert?**

Bezeichnend für die Veränderung der Führung ist der Umgang mit der Generation Y. Den heutigen jungen Leuten kann man nicht mehr einfach einen Auftrag geben. Man muss sie überzeugen, etwas zu tun. Diese Führung mit Überzeugung ist es denn auch, die am Schluss zu einem viel kollegialeren Stil führt, das ist aber auch gut so.

Das Kommandieren musste sich wandeln. Heute gibt man Ziele vor, aber die Problemstellung ist die gleiche. Für die Zielsetzung braucht es eine klare Strategie und die Bereitschaft, sich mit den Abweichungen auseinanderzusetzen. Aber eines bleibt gleich: Als Chef ist man Vorbild! Man kann nur verlangen, was man auch lebt!

Ich denke, dass man den Leuten heute viel mehr Spielraum gibt als früher, sie auch in den Entscheidungsfindungen integriert und nicht nur als Mitarbeiter, sondern auch als Mensch und Meinungsbilder ins Unternehmen einbindet.

Bei uns hat sich der Führungsstil zwangsläufig mit dem Wachstum der Firma verändert. Trotzdem pflegen wir aber als Unternehmer weiterhin noch gewisse «alte» Traditionen wie der direkte und unkomplizierte Umgang zwischen allen Mitarbeitern. Mir ist es wichtig, dass man integer und aufrichtig ist, auch zu Fehlern steht und kritikfähig ist.

**Wie sehen Sie sich heute: Mehr als Patron oder mehr als Manager?**

Ich bezeichne mich durchaus als Patron. In meiner Definition bedeutet dies: Verantwortung für die Mitarbeitenden zu übernehmen und ein Leistungsversprechen gegenüber dem Gast einzuhalten. Ich sehe mich als Dienstleister und als Coach für die Mitarbeitenden, der dafür sorgt, dass sie die Grundlagen erhalten, um ihre Arbeit hervorragend machen zu können.

Ich sehe mich vielmehr als Unternehmer. Wenn ich falsch entscheide, trage ich die vollen Konsequenzen und kann mich nicht aus der Verantwortung ziehen. In diesem Sinne bin ich für den langfristigen Erfolg und den «Schutz» des Unternehmens verantwortlich. Schutz steckt bekanntlich im Wort Patron.

Ein Manager ist ein Verwalter, der sich nicht mit seinem Vermögen an der Firma beteiligt und sie oft nach kurzer Zeit wieder verlässt. Ich bin Inhaber und mein grösstes Ziel ist es, die Firma erfolgreich in die nächste Generation zu führen. Meine Ziele sind langfristig und nicht an das schnelle Geld gekoppelt. Daher sehe ich mich heute als Patron, dem die Menschen im Unternehmen sehr wichtig sind.

Die Zwei müssen sich heute nicht ausschliessen. Persönlich und als zukünftiger Inhaber der Familienunternehmung fühle ich mich mehr als «Unternehmer» und somit näher zum Patron, bin aber auch «Manager» in meinen Funktionen auf operativer Stufe und in Projekten.

**Wie sieht aus Ihrer Sicht der «Chef der Zukunft» aus?**

Da nenne ich drei Punkte: 1. Der Chef der Zukunft überzeugt sein Team und schafft Motive. 2. Der Chef der Zukunft arbeitet ergebnisorientiert mit Fokus auf ein Ziel. Und 3. gehen erfolgreiche Chefs der Zukunft Kooperationen ein. Das ist für uns bereits heute zentral und ein wichtiger Grund, warum wir uns bei den Romantik Hotels eingebunden haben.

Chef sein ist keine Ego-Frage, sondern setzt die Bereitschaft voraus, hoch gesetzte Ziele gemeinsam zu erreichen. Es braucht den Willen, stetig an sich zu arbeiten, um sich zu verbessern. Ich frage mich aber, wie der Spagat zwischen Beruf und Familie gemacht werden kann, um alles unter einen Hut zu bringen und auch noch zu reussieren!

In einem Familienunternehmen von unserer Grösse ist er ein Allrounder, der sich der Zukunft öffnet, sich selbst kontinuierlich in seinem Handeln hinterfragt, offen für Neues ist und sich nie auf den Lorbeeren ausruht. Ausserordentlich wichtig ist in der heutigen Zeit, dass er sich nicht vor der Digitalisierung verschliesst.

Für mich sollte die «Chefin» oder der «Chef» zur Unternehmung und deren Kultur passen. Ein Chef soll nach wie vor «menschlich» sein. Ziele, Methoden, Prozesse können digitalisiert werden, aber der Individualität jedes Menschen kann immer nur ein guter Vorgesetzter gerecht werden.