

## KMU-PRAXIS

## Die ersten 14 Tage

Zurück in der Arbeitswelt und was nun?



● VON MARCELLO SCARNATO\*

Nachdem wir uns alle über die Feiertage den nötigen Winterspeck angemessen zu Leibe geführt haben, sind wir gut gewappnet und voller Tatendrang zurückgekehrt. Seit vergangener Woche sind die «Out of office replies» verstummt und es läuft das neue Arbeitsjahr in vollen Zügen.

## Miss Sophie

Wer im alten Kalenderjahr keine Zeit mehr hatte oder finden wollte, der steht jetzt erneut vor der Frage: «Was nun im neuen Jahr?» Antwort: Natürlich «the same procedure as every year ...!»

## Silberstreifen

Wer über die Feiertage nicht arbeiten musste (ein Dank all jenen wenig zu Beneidenden, die den Service publique aufrechterhalten haben), kehrte zurück in die Büros, Werkstätten und an die verschiedenen anderen Arbeitsplätze. Wir haben die vom letzten Jahr liege gebliebene Arbeit wieder aufgenommen und weiter gemacht. Eines hat sich allerdings geändert: Man schreibt das Jahr 2004 und es zeichnen sich Silberstreifen am Horizont ab. Gott sei Dank!

## Keine Windmühlen mehr

Wenn am Schluss frischer Unternehmerteil ob der tristen Aussichten beinahe zum Kampf gegen Windmühlen verkommen war, so kann jetzt davon ausgegangen werden, dass die Realität wieder einigermassen beflügelnd wirkt: Unternehmen wie Mitarbeiter können angesichts der positiven Konjunkturindikatoren langsam aufatmen. Es wird ein gutes Jahr werden!

## Auf Kurs halten

Jetzt aber bloss nicht gleich in Euphorie verfallen! Es wird auch dieses Jahr eine gute Portion an Mut, Kraft und Ausdauer brauchen, um das Schiff auf Kurs zu halten bzw. zuerst einmal einen solchen in ruhigeren Gewässern zu finden. Es wird auch dieses Jahr viel Arbeit und wenig Lohn geben für die einen und scheinbar alles Glück und noch mehr Lohn für die anderen. Aber das ist auch keine bahnbrechende Neugier.

## Der persönliche Beitrag

In Wirklichkeit geht es für uns alle darum, unseren ganz persönlichen Beitrag – ob gross oder klein – in unserem ganz persönlichen Umfeld zu leisten und dabei auch etwas über die eigene Nasenspitze hinauszuschauen. Von der Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft hängen schliesslich die Rahmenbedingungen ab, mit welchen der Kompass neu gestellt werden kann: weniger Verbürokratisierung, mehr Eigeninitiative.

## Die Euregio Bodensee

Unsere beschauliche Euregio Bodensee ist zu Recht für ihren hohen Qualitätsstandard bekannt. Entscheidend hierfür waren immer Pioniere, Unternehmer. Innovative Menschen also mit einem besonderen Gespür und neuen Visionen. Entrepreneur Valley, dein Wind ist wieder günstig ...!

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

# Im Zentrum der Macht, aber nicht immer erfolgreich

Ein Buch beschreibt die Karriere von Rainer E. Gut

So mächtig wie er war und ist, ist in der Schweiz kaum einer: Ein neues Buch über die Karriere des langjährigen Credit-Suisse-Chefs Rainer E. Gut zeigt aber auch die Grenzen dieser Macht auf.

● VON HANS BÄRTSCH

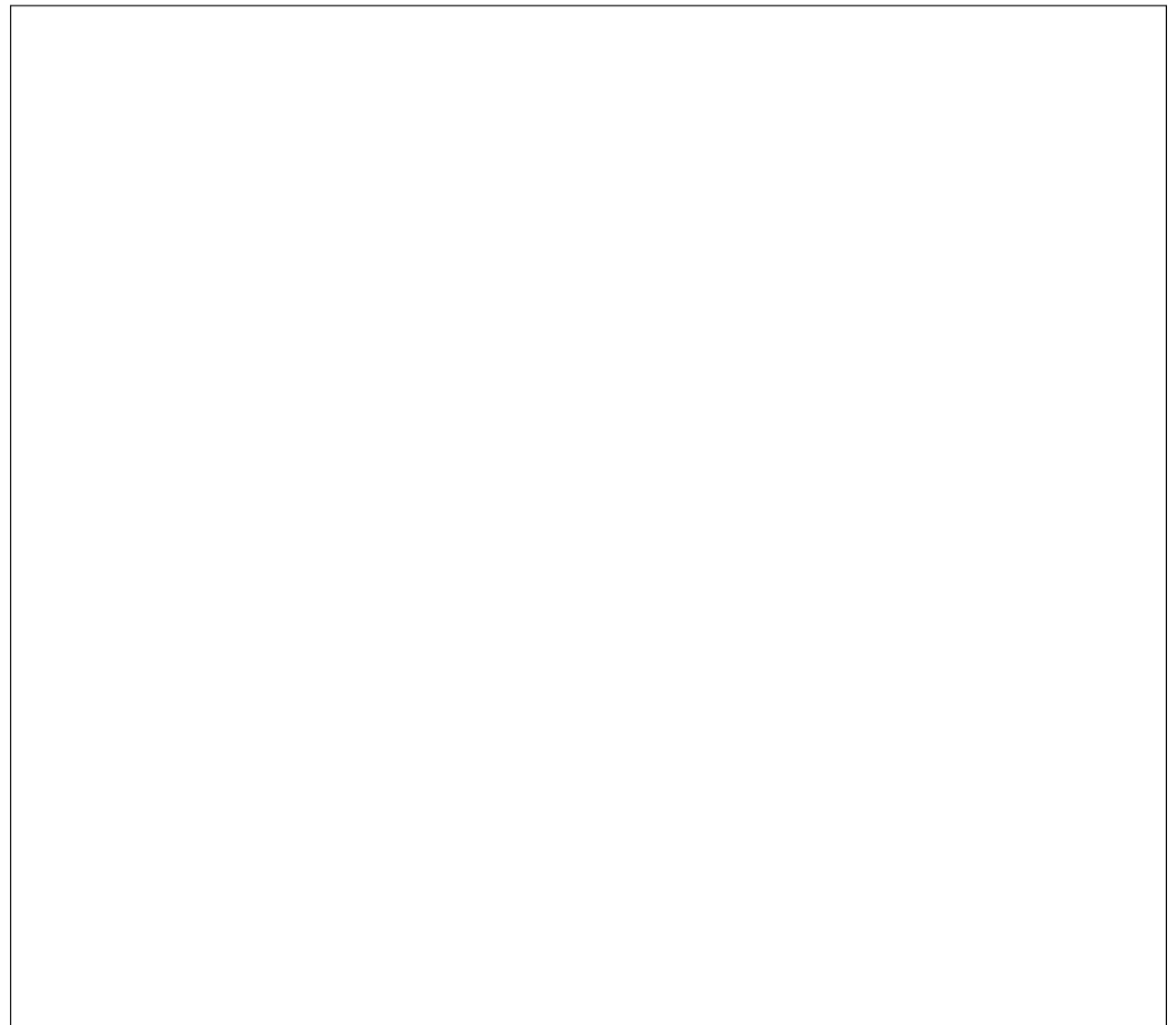
Gäbe es eine Beliebtheitskala der Schweizer Wirtschaft, die Top-Banker würden kaum auf den vordersten Rängen figurieren. Zu nebulös ist die Rolle der Finanzinstitute und deren Verantwortlichen oft, als dass sie dem Mann und der Frau von der Strasse ans Herz wachsen.

## Unzweifelhaft viel bewegt

Auch der inzwischen über 70-jährige Rainer E. Gut darf nicht mit einer Sympathiewelle der Öffentlichkeit rechnen, wenn es um eine Bilanz seiner Karriere geht. Dabei hat er unzweifelhaft viel bewegt. Im Zuge der so genannten Chiasso-Affäre der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA) wird Gut in den siebziger Jahren in verhältnismässig jungem Alter (45) an die Spitze der Grossbank berufen. Das günstige konjunkturelle Umfeld und seine Vision eines global führenden Finanzkonzerns lassen Gut zu einem der einflussreichsten Strippenzieher werden. Mit der CS First Boston verleiht er der SKA eine US-Investmentbank ein, die das Unternehmen ennet dem Atlantik etablieren sollte. In der Schweiz kommt es nacheinander zur Übernahme der Bank Leu, der Volksbank und der Neuen Aargauer Bank sowie zu strategischen Allianzen mit den Versicherern Swiss Re und Winterthur.

## Nicht alles läuft reibungslos ab

Unter dem neuen Namen Credit Suisse Group (CSG) folgt in den neunziger Jahren als letzter grosser Wurf die Akquisition einer weiteren US-Investmentbank: Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ). Nicht alle diese Deals laufen reibungslos ab. Es stellt sich nachträglich vor allem heraus, dass das eine oder andere Geschäft viel zu teuer abgewickelt wurde. Aber wer will schon Erbsen zählen, wenn Gut sich mit der UBS um den Ruf der grössten und besten Schweizer Bank «duelliert». 23 Jahre steht Rainer E. Gut der CSG vor, davon 17 Jahre als Verwaltungsratspräsident. Als er 2000 zurück-



23 Jahre steht Rainer E. Gut der Credit Suisse vor, davon 17 Jahre als Verwaltungsratspräsident. Nun erschien seine Biographie – spannend wie ein Krimi.

Foto: Peter de Jong

tritt, dirigiert er einen Finanzkoloss mit einer Bilanzsumme von beinahe einer Billion (1'000 Milliarden) Franken und weltweit über 80'000 Beschäftigten.

## Enormes Netzwerk gesponnen

Vom Glück verlassen scheint Gut, als er selbst hinter dem Rücken seiner engsten Mitarbeiter der Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) zu Leibe rücken will. Das führt in der Folge zum Zerwürfnis mit Josef (Joe) Ackermann, welcher heute an der Spitze der Deutschen Bank steht. Auch der von Gut als Nachfolger auserkorene Lukas Mühlemann – ein ehemaliger McKinsey-Berater – hält sich nicht lange auf dem CSG-Thron. Dazu stellt sich die von der

Credit Suisse stark forcierte Allfinanzstrategie als Rohrkrepiere heraus. Auf der anderen Seite hat Rainer E. Gut während seiner langen Bankerkarriere ein Netzwerk gesponnen, das seinesgleichen sucht. Nachdem er von 1974 bis 1995 dem Swissair-Verwaltungsrat angehört hatte (und damit für den Niedergang der nationalen Airline Mitverantwortung trägt), trommelt Gut für den Aufbau der Nachfolgegesellschaft Swiss die ersten Millionen zusammen. Er ist auch federführend beim Holocaust-Vergleich der Schweizer Grossbanken. Schliesslich wagt sich Gut auf sportliches Parkett, als er mit Kollegen aus der Privatschatulle den Grasshopper-Club Zürich unterstützt. Den Sprung ins internationale Rampenlicht schafft indes der FC Basel. Die Biogra-

phie Rainer E. Guts aus der Feder der «Bilanz»-Redaktoren René Lüchinger und Erik Nolmans liest sich spannend wie ein Krimi. Mit Wertungen halten sich die Autoren zurück, stattdessen zeichnen sie eine der schillerndsten Karrieren der jüngeren Schweizer Wirtschaftsgeschichte äusserst detailreich nach.

Eine Geschichte, die im Übrigen noch nicht zu Ende ist, sitzt Gut doch weiterhin an wichtigen Schalthebeln der Macht, etwa als Verwaltungsratspräsident des grössten Schweizer Nahrungsmittelkonzerns Nestlé.

René Lüchinger/Erik Nolmans: «Rainer E. Gut: Bankier der Macht – Anatomie einer Karriere». Bilanz-Verlag, Zürich. 237 Seiten. 39 Franken. ISBN 3-909267-04-1.

## Auch bei Normalbetrieb tut ein Check-up manchmal gut

**Die Budgetzahlen werden erreicht, der Umsatz steigt, die Fluktuationsrate beim Personal hält sich in Grenzen. Und vor allem: Der Gewinn stimmt, es können Reserven gebildet werden. Das Unternehmen, ob etabliert oder seit kurzem konsolidiert, könnte also auf externe Beratung verzichten. Das allerdings birgt seine Gefahren.**

wr.- Warum soll man ein funktionierendes, erfolgreiches System in Frage stellen? Diese Frage mag sich eine Unternehmerin oder ein Unternehmer durchaus stellen, wenn der «Laden» zur allgemeinen Zufriedenheit läuft. Aber aufgepasst: Diese Haltung kann gefährlich sein. Ein Unternehmen führen heisst nämlich nichts anderes, als permanente Probleme lösen. Aufgrund einer konkreten Situation ergibt sich ein Problem, dieses wird gelöst – und schon stellt sich das nächste ein. Wie

man – um noch einmal den Vergleich mit den Ärzten zu benützen – von Zeit zu Zeit einen prophylaktischen Check-up beim Arzt vornimmt, sollte man auch die wichtigsten Unternehmensbereiche regelmässig überprüfen lassen. Einzelne Schwachstellen weist jedes Unternehmen auf. Und die können sich je nach den Umständen plötzlich zu existenzgefährdenden Problemen ausweiten.

Als Mittel dafür empfiehlt sich eine Grobanalyse, in deren Rahmen jedes Jahr ein anderer Unternehmensbereich intensiver durchleuchtet wird. So überprüft man im ersten Jahr die Produktion, im folgenden das Marketing, dann den Finanzbereich und so weiter.

### Sinnvoll: Von Fall zu Fall neue Berater zuziehen

Dabei kann es sinnvoll sein, von Fall zu Fall neue Berater beizuziehen, denn die meisten haben sich spezialisiert und decken nicht alle Themenbereiche ab. Das gilt gerade auch für junge Unternehmer, die meistens mit kleineren Beraterfir-

men oder Einzelberatern arbeiten. Dieses Vorgehen hat auch noch einen anderen Vorteil: Ein neuer Berater bringt oft eine neue Betrachtungsweise, die auch zu neuen Lösungsansätzen führen kann. Der Wechsel reduziert auch die Gefahr einer gewissen Betriebsblindheit.

### Bei voller Kasse Korrekturen durchführen

Positiv wirkt er sich schliesslich auch auf das Beraterhonorar aus, da der Wettbewerb erneut spielt. Ein neuer Berater strengt sich an, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten. Es sei denn, er schwimme in Aufträgen. Nicolas G. Hayek meinte dazu einmal: «Das beste Marketing ist, wenn man 50 Prozent der Aufträge ablehnen kann ...»

Schliesslich ein letztes, aber gewichtiges Argument für eine regelmässige Durchleuchtung und Überprüfung eines Unternehmens: Es ist wesentlich einfacher, bei voller Kasse kleine Korrekturen durchzuführen, als bei leerer Kasse tiefe chirurgische Eingriffe vornehmen zu müssen!

## Böse E-Mails vom Chef machen krank

wr.- Böse E-Mails vom Chef können Untergebene krank machen. Zu diesem Schluss gelangt eine Studie des Buckinghamshire Chilterns University College, wie die BBC berichtete. Nach den Ergebnissen steigt der Blutdruck bei Angestellten beträchtlich, wenn sie «aggressive» Internetpost von Vorgesetzten bekommen, was auf lange Sicht die Gesundheit gefährdet.

An der Untersuchung hatten 48 freiwillige Probanden teilgenommen, deren Blutdruck gemessen wurde, während sie ihre täglichen E-Mails sichten. Professor Cary Cooper zog nach den Angaben aus der Untersuchung die Erkenntnis, dass sich rüde Bildschirmpost von Managern «kontraproduktiv» auswirke. Niemals sollte jemand auf diesem Wege gefeuert oder geächtet werden. «Bosse machen das nur, weil sie zu viel Angst davor haben, einem die Nachricht ins Gesicht zu sagen.» E-Mails würden immer mehr zu einer Quelle für Stress, ergänzte der Professor und sagte: «Ich habe einmal mit jemandem gesprochen, der sagte, er habe sich nach einem zweiwöchigen Urlaub davor gefürchtet, seine E-Mails zu öffnen.»