

## **Eröffnung Schweizer KMU-Tag 2012, Freitag, 26.10.2012**

Dauer: 10.10 – 10.30 Uhr Prof. Dr. Urs Fueglistaller – Redemanuskript – Es gilt das gesprochene Wort.<sup>1</sup>

Musik inspiriert – besonders die Filmmusik zu „Amélie“ ....  
Und das darf es auch, denn wir haben heute gemeinsam etwas zu feiern. 10 Jahre KMU-Tag. ich freue mich riesig, dieses kleine Jubiläum mit Ihnen zu feiern..

Sehr geehrter Herr Kantonsratspräsident (Felix Bischofberger)

Sehr geehrte Frau Regierungsrätin (Heidi Hanselmann),

Sehr geehrter Herr Regierungsrat (Benedikt Würth)

Sehr geehrter Herr Stadtpräsident (Thomas Scheitlin)

Sehr geehrte Herren Universitätsräte

Liebe Frau Prorektorin (Ulrike Landfester)

---

<sup>1</sup> Das Kleingeschriebene wird aus Zeitgründen eher weggelassen; Titel bisher: neu 2012: KMU in einer paradoxen Welt – vom Umgang mit Widersprüchen, 2011: KMU und Kreativität – vom Wert des Querdenkens, 2010: KMU zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Die Besinnung auf das Wesentliche, 2009: KMU in fragilen Zeiten - vom Reagieren zum Agieren / 2008: KMU und Geschwindigkeit – auf der Suche nach dem richtigen Tempo, 2007: KMU im Vorteil: Was Unternehmer von Managern (manchmal) unterscheidet; 2006: KMU und Werte: Erfolg durch Vertrauen, 2005: KMU im Wandel: Wege – Grenzen – Horizonte, 2004: KMU im Aufbruch – Kunden – Märkte – Werte, 2003: KMU vor einer ungewissen Zukunft – Realitäten – Perspektiven – Impulse

Meine sehr verehrten Damen, meine sehr verehrten Herren,  
liebe Freunde des KMU-Tages

Im Namen der Universität St. Gallen, unseres KMU-Institutes  
und *alea iacta* heisse ich Sie alle herzlich willkommen und wir  
freuen uns sehr, dass Sie hier sind.

Bevor wir in den Inhalt des heutigen KMU-Tages steigen,  
erlauben Sie mir, dass ich noch einige Worte zu den letzten 10  
Jahren sage. Im Hintergrund sehen Sie einige Impressionen aus  
den letzten 10 Jahren. Doch möchten wir die Vergangenheit  
nicht überbewerten und trotzdem: Wenn ich heute an das Jahr  
2003 zurückdenke, empfinde ich ein Glücksgefühl, das riesig  
ist. Denn viele von Ihnen sind unsere treuen Gefährtinnen und  
Gefährten geworden: Sie sind bei allen KMU-Tagen dabei,  
bedauern es, wenn sie mal nicht dabei sein können. Ich danke  
Ihnen und Ihnen aufrichtig, dass Sie über all die Jahre zum  
KMU-Tag gekommen sind. Wissensbegierig, kritisch, erfreut,  
verzaubert. Sie haben sich jedes Jahr den KMU-Tag gegönnt. Es  
ist ein tiefes Glück, dass wir als Universität und KMU-Institut  
und *alea iacta* seit 10 Jahren mit Ihnen gemeinsam über  
spannende Themen debattieren durften.

Es gebührt sich, dass einige besondere Unternehmen und  
Persönlichkeiten erwähnt werden, die einfach schon IMMER  
mit dabei waren. Allen voran unsere Sponsoren und unser  
Patronatskomitee:

Gerne möchte ich alle Sponsoren und unser Patronatskomitee  
erwähnen und zugleich Sie, unsere Vertreter in diesem Saal  
bitten, *wenn ich die Aufzählung und Nennung beendet habe und*  
*„Jetzt“ sage*, dass Sie dann alle als Vertreter der Sponsoren-  
Firma, kurz aufzustehen, damit man Sie sehen kann. Und die

die nächstes Jahr auch Sponsoren werden möchten, können gleich mitaufstehen und leicht hüpfen, damit man Sie unterscheiden kann.

**Die Hauptsponsoren:**

- ✓ Raiffeisen
- ✓ Helvetia
- ✓ Abacus
- ✓ OBT

und die

✓ Swisscom (als Kommunikationspartnerin). Übrigens offeriert heute die Swisscom ✓ gratis WLAN auf dem ganzen KMU-Tag-Gelände und eine ✓ App für Ihr Smartphone oder Tablet und für unsere Twitterer gibt es ein „häschtäg“ #kmutag.

**Unseren wichtigen Medienpartner:**

- ✓ das St. Galler Tagblatt
- ✓ die Unternehmerzeitung
- ✓ der Organisator und
- ✓ der Leader

**uns unseren Dienstleistungspartnern/ Co-Sponsoren:**

- ✓ Schützengarten
- ✓ Osec
- ✓ Sitag
- ✓ Mediatec
- ✓ Ostschweiz Druck
- ✓ Goba Mineralquelle Gontenbad
- ✓ Letec AG
- ✓ Aypo
- ✓ Mode Weber
- ✓ Typico
- ✓ Ostjob.ch
- ✓ Hirn Automobile
- ✓ Schumacher Print Solutions (neu)
- ✓ Swiss TS (neu)

### - Mammut noch nennen

Neben unseren «regulären» Sponsoren haben wir dieses Jahr auch noch einen Jubiläumssponsor bekommen: Die hübschen Rucksäcke, die Sie beim Eingang bekommen haben, wurden von Mammut mitgesponsert, ein Spezialdank deshalb an unseren früheren KMU-Tag-Referenten Rolf Schmid und «seine» Firma Mammut!

und für das Patronatskomitee

- ✓ Hans-Rudolf Früh, Ehrenpräsident des Schweizerischen Gewerbeverbandes (SGV)
- ✓ Jean-François Rime, neuer Präsident Schweizerischer Gewerbeverband
- ✓ Gerold Bühler, bisheriger Präsident economiesuisse und NEU
- ✓ Rudolf Wehrli, neu gewählter Präsident von economiesuisse
- ✓ Kurt Weigelt, Direktor der Industrie- und Handelskammer (IHK) St.Gallen - Appenzell
- ✓ Hans M.Richle, Präsident des Kantonalen Gewerbeverbandes St.Gallen

Und nun kommen wir zur nächsten Liste: Sie ist etwas umfangreich, deshalb werde ich sie nicht vorlesen. Es geht um DIE Persönlichkeiten, die über die ganzen 10 Jahre immer beim KMU-Tag dabei gewesen sind. Wahrscheinlich konnten wir nicht alle ausfindig machen, einige haben den Namen gewechselt usw. Deshalb bitte ich ALLE die zum 10. Mal dabei sind, sich zu erheben, damit wir uns bei Ihnen herzlich bedanken können.

**LISTE der 10-Jährigen** (inclusive «eigene» insgesamt 36

Leute....):

Hans Ball

Ulrich Bänziger

Claudio Battocletti

Elmar Broder

Pablo Eberle

Andreas Eggenberger

Immanuel Eggmann

Daniel Ehrat

Peter Eisenhut

Urs Frey

Hans-Rudolf Früh

Heidi Fueglistaller

Urs Fueglistaller

Hubert Füllemann

Reto Graf

Regula Grunder

Josef Gschwend

Frank Halter

Christian Hohl

Rico Kaufmann

Adolf Koch

Bruno Ledergerber

Nicole Lüchinger

Gabriela Manser

Bruno Räss

Bruno Ruckstuhl

Conny Schai

Jürg Schwarber

Adi Stuber  
Marlène Tinner  
Roger Jakob Tinner  
Thierry Volery  
Walter Weber  
Ilse Weber  
Mario Willi  
Bruno Zahnd

Für die Jubilare haben wir ein kleines Präsent vorbereitet, das sie bitte am Veranstalterstand abholen können!

Doch nun zum eigentlichen Thema:

«KMU in einer paradoxen Welt – vom Umgang mit Widersprüchen» – so lautet unser Titel des diesjährigen KMU-Tages.

Inspiriert wurden wir von der Thematik durch innovative Unternehmer aus unserer Förderungsgesellschaft KMU-HSG. Denn die «FG», wie wir sie liebevoll nennen, ist Hort für aktive Persönlichkeiten.

Da kam letztes Jahr um 9 Uhr – kurz vor der GV – ein Unternehmer zu mir und sagte: «Weisst Du, mich zerreisst es manchmal schier. Heute morgen hat einer meiner wichtigsten Leute gekündigt auf Ende Oktober, und eben habe ich via Handy den grössten Auftrag in der Geschichte unserer Firma erhalten. Soll ich nun lachen oder weinen. Ich könnte WIRKLICH beides gleichzeitig.»

Und da sind wir mitten im Thema. Wir leben in einer paradoxen Welt – vor 1000, 5000 Jahren lebten die Menschen schon in Paradoxien, in Spannungsfeldern und Konflikten – das ist nichts Neues. Was hingegen eher neu ist, ist die Offensichtlichkeit und die Geschwindigkeit, in der sich die Widersprüche manifestieren.

Wie es sich gehört, haben wir dieses Jahr wieder eine KMU-Tag-Studie durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse der diesjährigen Umfrage finden übrigens Sie in der Mitte der Tagungsunterlagen. Drei zentrale Punkte daraus möchte ich erwähnen.

Es hat sich gezeigt, dass

1. KMU nehmen Widersprüche ernst. Sie möchten Widersprüche nicht einfach ignorieren, sondern versuchen, im Alltag durch viel Kommunizieren mit den



Gegensätzen zu leben. Wobei sich das Verhalten von Unternehmern, Unternehmerinnen im Vergleich zu Führungspersonen nicht unterscheidet.

2. Bei der Bewältigung von Gegensätzen spielt der VR als Sparringspartner eine zentrale Rolle.
3. Die Unternehmer versuchen, ihre Mitarbeitenden zu überzeugen, dass es Widersprüche täglich gibt und dass man zuversichtlich mit den Paradoxien umgehen kann.

Ich danke allen Teilnehmenden am der KMU-Tag Studie herzlich, dass Sie sich wiederum derart enthusiastisch daran beteiligt haben – herzlichen Dank und deshalb haben wir auch – wie versprochen, drei Glückliche ausgelost, die einen iPad der neusten Generation erhalten:

Und die Gewinner der diesjährigen KMU-Tag-Studie-Verlosung sind:

#### **Folie 1**

**Hans Ball, Hans Ball Gartenbau AG, Bäretswil**

**Heinz Wendel, Thurgauer Gewerbeverband, Weinfelden**

**Rita Borner, GZ Heuried, Zürich**

Die Preise können die drei Gewinner übrigens in der Pause am sog. Speakers-Corner, das ist beim KMU-Institut-Stand, gleich draussen abholen.

Szene I: Spannung

Was sind Widersprüche? Ein logischer Widerspruch besteht aus Gegensätzen, die gleich gesetzt werden – Rot und Blau in unserem Beispiel. Und wenn ich jetzt sagen würde, Rot ist Blau, dann wäre das falsch, denn Rot kann nicht gleichzeitig Blau sein, das ist personen- und ortsunabhängig und kann nicht

aufgelöst werden, weil es in der Natur der Sache liegt, dass es nicht stimmt. Hingegen wird es spannend, wenn ich weiss und die Aufgabe habe, dass ich mich zwischen den beiden Farben bewegen muss, dass ich eigentlich beide Farben gerne hätte, mich irgendwo dazwischen entscheiden muss. Jeder Mensch steht immer wieder in solchen Widersprüchen, wir sprechen dann von Dilemma, Spannung, Konflikt, wenn wir uns entscheiden müssen. Und ich habe ambivalentes Verhalten, wenn ich gleichzeitig zu Rot und zu Blau gehen möchte.

Nun kommt noch etwas wichtiges hinzu: Paradoxien, also gefühlte Irritationen, die so einfach nicht aufgelöst werden können, **Fue geht langsam nach hinten, zieht das Gummiband über den Kopf, die Spannung des Bandes wird inszeniert, dann steht er hinter dem Gummiband.**

sind nicht einfach starr hier, sie sind in sich auch veränderbar und bewegen sich auch.

Und das meistens in den Momenten, wenn man es nicht erwartet. **Fue hält einen Moment inne, doch nichts passiert**

Szene II: Bewusstsein

**Inszenierung des Überganges zw. Kubus und Menschen, die Widersprüche symbolisieren**

Doch gehen wir einen Schritt weiter **Kuben bewegen sich, spielerisch, Fue erstaunt und versucht Gummiband zu halten.** und betrachten wir mal verschiedene Paradoxien. Es gibt natürlich nicht nur Rot-Blau-Widersprüche, sondern viel mehr. Und oft erscheint es mir, als ob die Widersprüche in sich selbst Persönlichkeiten sind. **(hier öffnet sich die rote Box und blaue Seffi taucht auf und zeigt strahlend ihren Kopf – Fue zeigt mit**

der Hand auf sie und zeigt auch mit der anderen Hand auf die blaue Box, dort zeigt Lorenz tentakelartig die Arme)

Und ich möchte gerne ein paar alltägliche Widersprüche und Paradoxien vorstellen, die uns alle immer wieder heimsuchen und beschäftigen.

Mit welchen Widersprüchen haben wir zu tun?

da wäre z.B. die **Arbeitsmoral** – bin ich nun eher motivierend-blauisch oder rötsch angeschlagen

Wie komme ich am **Montagsmorgen ins Büro**

**L: Kiste fällt, er kommt zu spät zur Arbeit**

**S: langsam, sorgfältig, freundlich**

Wie gehe ich mit meiner Freizeit um?

**L: Stimmen**

**S: Boot und relaxen**

Wie arbeite ich mit meiner Sekretärin?

**L: hüpfte in die Kiste und vernascht die Sekretärin**

**S: einfühlsam, teilt Kummer und Sorgen mit Sekretärin (mit Lauten)**

Wie arbeitet meine Sekretärin mit mir?

**L: Zuerst Einwilligung und dann Ohrfeigen**

**S: einfühlsam, verstehen sich (mit Lauten)**

Wie führe ich Tel.gespräche

**L: Zackig (mit Lauten, Stimme)**

**S: rumpalavern (mit Lauten)**

Schnell darauf folgende: Wie gehe ich mit Frust um?

**L: tickt aus**

**S: Lachen, easy going**

**Welchen Führungsstil habe ich?**

**L: tuntenartig**

**S: hart, klar**

**Wie ist meine Corporate Governance strukturiert?**

**Beide: bitte, WAS?**

**Wie gehe ich mit meinem Verwaltungsrat um?**

**L: Anbetung**

**S: hyperaktiv**

**Wie verhalte ich mich bei Erfolg?**

**L: unbändige Freude**

**S: feiert nicht, nimmt Erfolg zur Kenntnis**

**Wie verhalte ich mich bei Misserfolg?**

**L: feiert unbändig**

**S: Traurig, Gejammer, sucht Schuldigen**

Wie sieht die **Kundenorientierung** meiner Mitarbeitenden aus?

**hier wäre der passende Szenenwechsel: Lorenz geht –**

**Gummiband spannt sich auf die erste Reihe der TN zu, Steffi sucht Schutz bei ihrem Chef.**

Ja, was passiert jetzt hier? Ich bin mitten im

Widerspruchsmanagement, was mache ich jetzt? Hey, Rot, sachte, sachte, komme wieder zurück, blau, Du kannst da nicht verweilen, geh doch raus zu den Kunden, komm steh auf, hey Rot, bitte nicht so forsch, ja so ist gut, komm Blau, getrau Dich, ich weiss, dass Du das kannst.

Meine Damen und Herren, Sie erleben hier den Unternehmer in seiner Aufgabe, mit Konflikten umzugehen. Und Sie merken, (dabei zieht Rot und Blau will nicht so recht), wie schwierig das ist, aber eins ist Gewiss, Umgang mit Widersprüchen heisst, mitten drin sein, die Widersprüche akzeptieren, behutsam da und klar dort sein, Kommunizieren, Verhandeln, im Geschehen sein. Umgang mit Widersprüchen heisst **Versöhnungsmanagement.** (Rot und Blau liegen sich in den Armen) Ähem... nein, nicht die Widersprüche müssen sich versöhnen, sondern ich muss mich mit meinen Widersprüchen versöhnen, muss Lösungen in kleinen Schritten suchen. Meine Damen und Herren, dass ist wahrer Umgang mit Widersprüchen.

Meine Damen und Herren – einen Applaus für Steffi und Lorenz, beide Studierende im Masterlehrgang für Schauspieler an der Zürcher Hochschule der Künste. Es hat riesen Spass gemacht, mit Euch zu üben - vielen Dank!  
Nun bitten wir, Frau Regula Späni mit Applaus auf die Bühne – wir wünschen Ihnen von Herzen einen guten KMU-Tag! und wir drei gehen jetzt zusammen – widerspruchslos von der Bühne. Steffi und Lorenz gehen verschiedene Wege, ich versuche zu korrigiere.

## Exkurs:

## Erklärungen zu den Begriffen

Begriff	Erklärung
Widerspruch	Eine eindeutig <i>widersprüchliche</i> Aussage ist beispielsweise: «Wer steht, der rennt. » Man kann nicht gleichzeitig stehen und rennen.
Ambivalenz	Ambivalentes Verhalten ist, wenn ich gleichzeitig stehenbleiben und rennen will. Solche Doppelwertigkeiten kennen wir auch von unseren Gefühlen: Weinen vor Freude und Trauer, Hassliebe usw.
Dualität	Die Dualität ist die Zweiheit in der Form einer Gegensätzlichkeit (Stehen – Rennen) und verlangt kein Versöhnlichkeitsmanagement, denn man rennt <i>oder</i> steht; es ist einfach so.
Paradoxie	Paradox ist, wenn man das Gefühl hat, dass jemand an einem Ort steht und man dann später merkt, dass er an einem anderen Ort steht. Aufgrund unserer Erfahrung ist etwas passiert, das man nicht sofort erklären kann und dem man auf den Grund gehen muss. Es entwickelt sich dabei eine neue «Wahrheit». Eine banale Erklärung könnte sein (Neue Wahrheit): Der Jemand stand auf einem Förderband, das sich bewegt hat.
Dilemma	Im Dilemma ist man, wenn man gerne stehen bleiben will und weiss, dass man rennen sollte.
Konflikt / Spannung	Der Konflikt ist dann gegeben, wenn ich gemütlich stehe, weil ich bereits genügend gerannt bin und mein Chef ruft «renn‘ (endlich)! ».
Scheinwiderspruch	Da handelt es sich um eine versteckte Inkonsistenz von Gedanken, z.B. ist es für mich ein (Schein-)Widerspruch, dass man rennen und sprechen kann. Die Inkonsistenz meines Gedankens ist, dass ich es mir ausgehend von meiner Fitness nicht vorstellen kann, weil ich <i>immer</i> ausser Puste bin, wenn ich renne, und dabei könnte ich niemals reden.