

# MANAGEMENT LETTER

WeissmanGruppe  
für Familienunternehmen



UNTERNEHMEN GESTALTEN UND NACHHALTIG FÜHREN

APRIL 2016 #2

## VON SCHNELLEN UND GUTEN ENTSCHEIDUNGEN

Die Logik guter und schneller Entscheidungen im Unternehmen.

Mehr dazu auf Seite 2

## BAUCHGEFÜHL ODER DISZIPLIN?

Gespräch mit Friedrich Strasser.

Mehr dazu auf Seite 4

## ENTSCHEIDEN FÜR DAS WOHL DES UNTERNEHMENS

Gespräch mit Martin Wolf.

Mehr dazu auf Seite 6

## BIOLOGISCHE ENTSCHEIDUNGEN

Ein aussergewöhnliches System zur Typisierung der Persönlichkeit.

Mehr dazu auf Seite 7

## IN EXTREMSITUATIONEN SCHNELL RICHTIGE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Gespräch mit Michael Witschi.

Mehr dazu auf Seite 8

## DIE RICHTIGEN ZAHLEN FÜR RICHTIGE ENTSCHEIDUNGEN

Das Cockpit für relevante Entscheidungsgrundlagen.

Mehr dazu auf Seite 10

IN DIESER AUSGABE

# SCHNELL ENTSCHEIDEN UND TROTZDEM RICHTIG





## EDITORIAL

## Herzlich willkommen!

In dieser Ausgabe des neuen **MANAGEMENT LETTERS** widmen wir uns wohl einer der relevantesten Fragen des Unternehmertums: «Wie können wir stets die besten Entscheidungen treffen, und zwar so schnell wie möglich?» Zeitdruck und Qualität stehen oft im Widerspruch im täglichen Leben des Unternehmens und dennoch: Wer es schafft genau diesen Spagat zwischen bester Qualität der Entscheidungen einerseits und Schnelligkeit andererseits optimal zu meistern, egal in welcher Entwicklungsstufe sich das Unternehmen befindet, wie viele Mitarbeiter es hat, wie international es agiert, wie gross es ist, wie komplex es sein mag, der hat einen schier einzigartigen Wettbewerbsvorteil. Schnell und gut entscheiden gehört zur Erfolgs-DNA der besten.

Lesen Sie wie gute Entscheidungsprozesse aussehen, was die eigene Persönlichkeit mit Entscheidungsverhalten zu tun hat, worin die wichtigsten Fehler liegen und vielleicht vermeiden Sie diese bereits durch ein neues Bewusstsein. Spannende Gedanken zum Thema finden Sie in den Beiträgen mit Martin Wolf, Michael Witschi (Witschi AG) und Friedrich Strasser (Bank Gutmann). Herzlichen Dank an alle drei!

Wir wünschen Ihnen, dass Sie in der Lektüre dieser Ausgabe «entscheidende» Tipps und wertvolle Inhalte für sich finden.



**Stephan Bernhard**  
Herausgeber



**Markus Weishaupt**  
Chefredaktion

## SAGEN SIE UNS IHRE MEINUNG!

Ihre Wünsche und Anregungen sind unser Auftrag. Schreiben Sie uns an [stephan.bernhard@weka.ch](mailto:stephan.bernhard@weka.ch) oder [brunoni@weissman.ch](mailto:brunoni@weissman.ch), welche Themen, Arbeitshilfen oder Formate Sie in Zukunft wünschen! Wir werden so viel wie möglich umsetzen.

Vielen Dank!

## VON SCHNELLEN UND GUTEN ENTSCHEIDUNGEN

Josef Unterholzner, Chef der «Autotest Gruppe», ist ein Vollblutunternehmer, wie es nur wenige gibt. Sogar Porsche zählt Autotest zu den besten Lieferanten, ebenso wie Audi, Lamborghini und viele renommierte Autohäuser mehr. Josef Unterholzner macht keinen Hehl daraus, dass er ständig mit Vollgas unterwegs ist, mit seinen Autos und auch als Unternehmer. Ab und zu müsse er allerdings bewusst innehalten, denn manchmal drehe er sich um und erkenne sich alleine auf weiter Flur. Dann heisst es warten, zurückgehen und die Mitarbeiter abholen. Es ist ein schmaler Grat zwischen engagiertem Unternehmertum, dem die Mitarbeiter folgen können und wollen, und der unkontrollierten Geschwindigkeit.

■ Von Markus Weishaupt

Wenn Eigentum und Führung, so wie das in Familienunternehmen der Normalfall ist, konvergieren, werden Entscheidungen schnell getroffen. Die Konvergenz von Eigentum und Führung ist ein intrinsisches Charakteristikum von allen Familienunternehmen und machen diese schnell, schneller als andere. Kontrollorgane gibt es oft keine, oder nur auf dem Papier, Entscheidungsgremien ebenso wenig oder aber es gibt sie, nur, dass der Eigentümer sich darüber hinwegsetzt und sie dadurch ausgehebelt werden. Oft allerdings werden in den Entscheidungsgremien die Vorstellungen der Eigentümer aus verschiedenen Gründen einfach angenommen und in ihrem Sinne im Gremium entschieden. Im Normalfall bringt die Konvergenz von Eigentum und Führung sicherlich ein erhöhtes Mass von Verantwortungsbewusstsein mit sich, denn die Auswirkungen der Entscheidungen fallen im positiven wie im negativen Fall immer auf die Eigentümer, die Familie, zurück. Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Entscheidungen verantwortungsbewusst getroffen werden. Allerdings sei angemerkt, nur weil jemand Anteile an einem Unternehmen hat, heisst das noch lange nicht,

dass dieser dadurch auch der bessere Manager ist und per Definition auch bessere Entscheidungen trifft. Die Perspektive mag anders sein, längerfristiger, die Intention verantwortungsvoller und nachhaltiger, aber die Entscheidungen nicht unbedingt besser. Toni Fassina, Inhaber der Mailänder Toni Fassina Group und Rally Europameister von 1982 bringt seine Entscheidungsphilosophie so auf den Punkt: «Schnell fahren kann jeder, aber richtig schnell fahren kann man nur, wenn alles unter Kontrolle ist. Nicht nur unternehmerische Bauchentscheidungen, sondern auch Vorbereitung sind für gute Entscheidungen wichtig. Eine Rally gewinnt man zwei Wochen vor, nicht bei der Rally. Ebenso braucht es einen guten Copiloten, eine Art Korrektiv, einen Sparringspartner, der im Entscheidungsprozess hilft, diesen unterstützt.»

### Ein Wettbewerbsvorteil unabhängig von Grösse und Komplexität

Gute Entscheidungen brauchen also kompetente Manager und Unternehmer, aber auch Korrektive und Sparringspartner und mit zunehmender Unternehmenskomplexität wohl auch effiziente und nützliche Entschei-