

## 21. KMU Swiss Symposium: «Kultur lässt sich nicht weg-digitalisieren»

Unter dem Motto «Kreativität/Firmenkultur – Basis für nachhaltigen Erfolg» fand am 20. März 2025 in Baden das 21. KMU Swiss Symposium statt. Wiederum erhielten über 350 Besucherinnen und Besucher praxisnahe Impulse von den vier Referierenden. Und erneut wurde der KMU Swiss Award verliehen.

Thomas Berner - 21. März 2025



War der Stargast am 21. KMU Swiss Symposium: Banker Josef Ackermann, hier im Gespräch mit Moderator Hugo Bigi. (Bild: Thomas Berner)

Der Veranstalter und CEO von KMU Swiss AG, Armin Baumann, konnte erneut zufrieden sein: Der Saal im Trafo Baden war wiederum gut gefüllt, es wurden fleissig Kontakte geknüpft und Erfahrungen ausgetauscht. Mit Vertretern der Botschaften von Taiwan und der Philippinen hatte der Anlass auch einen internationalen Touch.

### **Kulturwandel mit Hindernissen**

Doch zunächst ging es um Kristallisationspunkte eines Kulturwandels. Chantalle Moerker, Ingenieurin und Psychologin, führte in das Tagungsthema ein. Sie sprach über die wichtigsten Hürden, die es zu überwinden gilt, wenn eine Organisation einen Kulturwandel anstrebt. Denn oft werde das Thema «Kultur» zweitrangig betrachtet. Und viele Unternehmen sehen sich damit auch überfordert. Man bleibt dann häufig bei der Arbeit an der Struktur oder Organisation stehen. Doch: «Kultur lässt sich nicht weg-digitalisieren», so Chantalle Moerker. Der Schlüssel liegt in einer integralen Unternehmensentwicklung, die die Dimensionen Struktur (Prozesse, Produkte, Organisation; objektiv), Kultur (Werte, Leitbilder, Betriebsklima; subjektiv), Äussere Führung (Wissen, Auftreten, Kommunikation; objektiv) und Innere Führung (Einstellung, Mindset; subjektiv) umfasst. Die Wirkung müsse dabei von innen nach aussen, also von subjektiv zu objektiv, erfolgen. «Die Selbsterkenntnis der Führungskräfte bestimmt das Kultur-Niveau», fasste Chantalle Moerker ihre Ausführungen zusammen.



*Alpiq-Chefin Antje Kanngiesser gab Einblicke in den laufenden Kulturwandel in ihrem Unternehmen. (Bild: Thomas Berner)*

Einen Kulturwandel vollzieht derzeit das Energieversorgungs-Unternehmen Alpiq. CEO Antje Kanngiesser zeichnete den bisher zurückgelegten Weg auf, der vor gut fünf Jahren begann. Die Energieversorgungskrise zeigte die Limiten des Grossunternehmens auf und machte harte Entscheidungen nötig: Weg von der Diversifikation, Rückzug aus zehn Ländern. Doch Antje Kanngiesser durfte auch feststellen: «Wenn es richtig drückt, dann lässt sich sehr viel gemeinsam schaffen». Die Krise setzte also auch neue Energien frei, und ehrliche Kommunikation auf allen Ebenen erwies sich als entscheidend. Heute sieht sich Alpiq mit dem klaren Purpose «Versorgungssicherheit» und einer Organisation, die schnelle Reaktionen zulässt, als gut aufgestellt. Viel gearbeitet wurde auch an der Arbeitskultur, was anhand des Labels «Great Place to Work» auch nach aussen sichtbar ist.

### **Vom CEO zum Chief Enabling Officer**

Innovation und Kreativität standen im Zentrum der Ausführungen von Stephan Wartmann, CEO der Brugg Group. Das Unternehmen stellt eine breite Produktpalette wie z.B. Kunststoffrohre, Kabelsysteme, Drahtseile, Hangsicherungen und Prozessleitsysteme her. Die Energiewende, Nachhaltigkeit, Sicherheit von Infrastrukturen sowie die weitere Internationalisierung sind Kernpunkte der Konzernstrategie bis ins Jahr 2028. Stephan Wartmann zeigte eindrückliche Beispiele aus dem Konzern-Portfolio. So lassen sich mit smarterer Prozessleittechnik bei der Siedlungsentwässerung bis zu 40 Prozent Energie einsparen. Oder mit automatisch installierbaren Sicherungssystemen für Bergwerkstollen kann der Verbrauch an Spritzbeton, der einen grossen CO<sub>2</sub>-Fussabdruck aufweist, reduziert werden. Und nicht zuletzt können Leichtbausysteme allgemein zu einer Schonung von Ressourcen beitragen. Solche Lösungen seien aber nur möglich durch die Pflege einer Innovationskultur durch das ganze Unternehmen, wie Stephan Wartmann – er selbst sieht sich dabei als «Chief Enabling Officer» – ausführte. Als Beispiel dafür zeigte er auch ein von Lernenden erstelltes TikTok-Video, das auf witzige Weise die Vorzüge einer Berufslehre bei der Brugg Group vorstellt.

### **«Die Kultur zerstört»**

Dann folgte der Auftritt von Josef «Joe» Ackermann. Der weltweit bekannte und nicht unumstrittene Ex-CEO der Deutschen Bank und anderer Finanz-Unternehmen stellte sich den Fragen von Moderator Hugo Bigi. Angesprochen wurde er natürlich auch auf den Untergang der CS. Josef Ackermann bezeichnete es als Fehler, dass die damalige Schweizerische Kreditanstalt SKA «auseinandergerissen» wurde. «Dies hat die Kultur zerstört», so Ackermann. Danach habe man zu viele Risiken genommen, falsche Akquisitionen getätigt und zu einer übertriebenen Bonuskultur gegriffen. Zu seinem Führungsverständnis, insbesondere bei Banken, sagte Ackermann, Teamarbeit sei wichtig. «Banking braucht Integrität», so Ackermann weiter. Die Förderung von Innovation sei bei Banken aber nicht einfach, man müsse allerdings Querdenker und auch Fehler zulassen. Bei den aktuellen wirtschaftlichen und geopolitischen Entwicklungen sieht Josef Ackermann verschiedene Gefahren. So sei zu befürchten, dass es in den USA durch die Kombination von Steuersenkungen, Zöllen, Verknapp-

pung des Arbeitsmarkts und Zinssenkungen zu einer Inflation kommt. Und die Lockerung der Schuldenbremse, etwa in Deutschland, sieht er zum einen als «ungute Entwicklung», zum anderen aber auch als einen den Umständen – Stichwort Aufrüstung – geschuldeten Sachzwang. Der jungen Generation auf den Weg gab Josef Ackermann zum Schluss, fleissig zu sein und auch mal Dinge zu tun, die nicht so prestigeträchtig seien.



*Urs Rickenbacher, CEO von Lantal Textiles AG, bedankt sich für den Gewinn des KMU Swiss Awards. (Bild: KMU Swiss)*

### **Innovation und Tradition verbinden**

Den Schlusspunkt des 21. KMU Swiss Symposiums bildete die Verleihung des KMU Swiss Awards. Dieser ging an das Unternehmen Lantal Textiles AG. Das familiengeführte Unternehmen hat es in seiner über 100-jährigen Geschichte geschafft, von einem einfachen Hersteller von Leinenstoffen für die Käseherstellung zum weltweit führenden Anbieter von Textilsystemen für die Luftfahrt zu werden. Das Unternehmen stehe beispielhaft dafür, Tradition und Innovation zu verbinden, wie es in der Laudatio hiess. Der Preisträger wurde durch eine Jury aus zahlreichen Einreichungen in einem mehrstufigen Verfahren ermittelt. Auch im kommenden Jahr wird es wieder einen Preisträger geben – Bewerbungen können ab sofort auf der Website von KMU Swiss eingereicht werden.

*Weitere Informationen: [www.kmuswiss.ch](http://www.kmuswiss.ch)*