
Teil I
CHAMPIONS LEAGUE
ODER NUR 1. LIGA?

COPYRIGHTED MATERIAL

Das Erfolgstrio des Mittelstands

Die harten Faktoren sind Pflicht, die Kür sind Kultur, Führung und Teamgeist.

Wer kennt sie nicht, die magischen Dreiecke der BWL? Kosten, Zeit, Qualität sind auf Ihrer operativen unternehmerischen Tagesordnung, damit kämpfen Sie tagtäglich, punkten beim Kunden und setzen sich – wenn Sie das bewusst gestalten und sowohl nach innen wie nach außen kommunizieren – vom Wettbewerb ab. Die Flanke Liquidität, Rentabilität und Sicherheit ist stets in trockenen Tüchern – zumal ihr ein ganz besonderes Augenmerk gilt. Gerade Sie als stabiler, gut situiertes, finanziell abgesicherter Mittelständler sind stets bemüht, die finanzielle Seite im Blick zu haben.

Bei der Strategieentwicklung, der Königsdisziplin der Unternehmensführung, wird's schon dünner. Und weil es die nicht immer in der gewünschten Klarheit gibt, werden ad hoc Entscheidungen getroffen, Strukturen eben mal schnell angepasst, Mitarbeiter spontan entlassen, um sie kurze Zeit später wieder einzustellen – manchmal sogar die gleichen zu besseren Konditionen oder als Externe. Kostentechnisch ist ein solches Vorgehen fragwürdig. Die Unternehmenskultur findet sich auf Hochglanzbroschüren wieder – entwickelt vom exzellenten externen Marketingpartner.

So wie beim Fußball-Krafttraining, Ausdauer, Schusstechnik jeden Tag trainiert und perfektioniert werden, so sind im unternehmerischen Alltag die harten Faktoren eine Selbstverständlichkeit – über die müssen wir nicht mehr reden. Den blinden Fleck bilden jedoch die weichen Faktoren.

Weichenstellungen für die Zukunft

Ich bin überzeugt, dass ganz andere Fragestellungen im schnelllebigen Geschäft über Erfolg oder Misserfolg der Zukunft entscheiden werden. Veränderung ist Fakt. Neues entsteht. Zukunft wird gestaltet. Aber sie

Zukunft baut auf Vergangenheit auf. Menschen sind von ihr, von ihrer Führung, von ihrer Unternehmenskultur, von ihren Werten geprägt.

ist nie unabhängig von der Vergangenheit. Und sicherlich ist sie nicht die automatische Verlängerung. Zukunft baut auf Vergangenheit auf. Menschen sind von ihr, von ihrer Führung, von ihrer Unternehmenskultur, von ihren Werten geprägt.

Es ist nicht verwunderlich, dass Söhne und Töchter, die engagiert die Nachfolge antreten, oder auch eingekaufte Geschäftsführer, die voller Elan das Ruder übernehmen ohne Berücksichtigung der vergangenen Erfahrungen, Erlebnisse und Erkenntnisse, erstmal auf die Nase fallen.

Dazu drei Beispiele, wie es eben nicht funktioniert(e):

- Eine *mittelständische Bank*, getragen zur Hälfte vom Land, zur anderen Hälfte von den Sparkassen aus diesem Bundesland, eine Geschäftsbank in der Rechtsform eines öffentlich-rechtlichen Kreditinstitutes. Status quo: lethargisch, Beamtenkultur, besitzstandwährend. Der neue Vorstandsvorsitzende verkündet direkt bei der ersten Mitarbeiterversammlung »Vertrauensarbeitszeit für alle«. Und keiner macht mit. Die Belegschaft ist verunsichert. Die Führung irritiert.
- Ein *mittelständisches Industrieunternehmen*, produzierendes Gewerbe, Automobilzulieferer, inhabergeführt in dritter Generation. Status quo: seit 50 Jahren im Familienbesitz, patriarchalisch geführt, stark regional ausgerichtet, wenig funktionale Strukturen, Schutz, Sicherheit und Zugehörigkeit werden großgeschrieben, Tradition und Brauchtum gepflegt, die Mitarbeiter seit Generationen loyal dem Unternehmen verbunden. Der Sohn als Nachfolger fordert Eigenverantwortung und Feedbackkultur ein. Keiner traut dem, keiner macht mit, hintenrum wird getuschelt.
- Ein *mittelständisches Pharmaunternehmen*, regional ansässig, produzierendes Gewerbe, stark vertriebsorientiert, geführt durch eine Doppelspitze. Status quo: stark vertriebslastig, Produktion nachrangig, Führung Zuckerbrot und Peitsche. Der neue Interims-Geschäftsführer aus der Schweiz zieht kurzfristig neue Führungslinien ein, ad hoc werden Fachmitarbeiter und Vertriebler zu Führungskräften ernannt; eigenverantwortliche Führung, strategisches Denken und schnelles, agiles Umsetzen werden eingefordert. Die Führungskräfte sind überfordert. Es knistert im System, gewaltig.

Die Kraft und Macht der Vergangenheit wird ignoriert und das Potenzial, das in ihr liegt, nicht clever für die Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft genutzt. Es wird weder gesehen noch gewürdigt, was die Menschen bisher geleistet haben, wie die bisherigen Mühen und Erfahrungen der Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten dazu beigetragen haben, dass das Unternehmen eine über Jahrzehnte auf- und ausgebaute Erfolgsgeschichte schreibt.

Erfolgsgarant Wurzeln

Wo kommen wir her? Wer sind unsere Gründer? Was hat das Unternehmen bisher stark und erfolgreich gemacht? Dies gilt es zu würdigen und wertzuschätzen. Sich seiner Wurzeln bewusst sein. Darauf baut jede Veränderung, jede weitere Entwicklung auf. Ich erlebe oft wenig Bewusstsein für die eigenen Wurzeln.

Erfolgsgarant Werte

Wer sind wir? Welche Kernwerte prägen das Denken und Handeln in Ihrem Unternehmen? Wie ist es um unsere Unternehmenskultur bestellt? Wie leben das unsere Führungskräfte vor? Werte identifizieren. Diese gilt es zu integrieren und weiterzuentwickeln. Werte haben und sie wirksam in Szene setzen, sind zwei Paar Schuhe.

Erfolgsgarant Strategie

Welche konkreten strategischen Ziele verfolgen wir? Eine Vision, Strategie und Ziele motivieren Menschen, sich einzusetzen. Es gilt, sich zu fokussieren. Die Richtung zu bestimmen, damit der Weg Leitplanken kriegt, damit jede Entscheidung dem Weg dient, damit Sie den Weg zum Erfolg steuern können. Operatives Treiben schlägt im Alltag immer strategisches Denken.

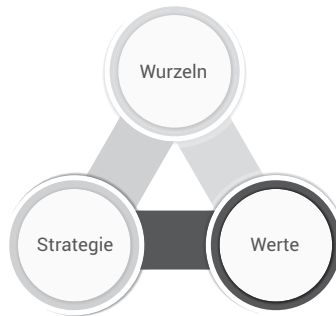


Abb. 1.1: Das Erfolgstrio des Mittelstands

Fangen Sie heute damit an!

Auch wenn die Logik auf den ersten Blick eine Chronologie nahelegt, glaube ich nicht, dass man die einzelnen Themen unabhängig voneinander betrachten kann. Alles ist mit allem verbunden. Wo Sie anfangen, bestimmen Sie! Albert Einstein hat mal gesagt »Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen. Aber nicht einfacher.« *Bewegen Sie Ihr Unternehmenstrio!*