

Einmaleins des Erfolges

Interview mit Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

UMAG ▶ Mit welchen Idealen haben Sie 1986 Ihre Management- und Strategieberatung gegründet? Was war Ihre Vision für den Mittelstand? Was wollten Sie Unternehmern unbedingt vermitteln? ▶ Grundwerte wie Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Leistung, Respekt und Engagement müssen sich in der täglichen Arbeit mit Kunden und Mitarbeitern niederschlagen. Sie sind das moralische Fundament jedes vertrauensvollen Zusammenwirkens, das privat und geschäftlich unabdingbar ist, um als Mensch Akzeptanz zu finden. Davon allein wird man freilich nicht »satt«. Beratung muss mehr bieten: Aktuelles theoretisches Wissen, Methoden-Know-how, Problem- und Lösungsorientierung, Situationskompetenz, individuelle, machbare Lösungen sowie den Willen zur Veränderung, zum Fortschritt. Die daraus resultierenden messbaren Erfolge bringen dem Kunden Nutzen, mehr Wettbewerbsfähigkeit, mehr Ertragskraft und einen höheren Unternehmenswert. Für den Berater entsteht ein adäquater Gegenwert in Form eines angemessenen Honorars, eines wachsenden Kundenstamms und zunehmender Referenzen. Meine Maxime lautet: »Beratung ist viel mehr als nur Rat geben.«

Familienunternehmen sollten durch Beratung noch fortschritts- und zukunftsfähiger werden. Die Vorteile dieser Spezies, gekoppelt mit großer Professionalität in der Unternehmensführung, befähigen zu strategischer Überlegenheit und hoher operativer Effizienz. In diesem Sinne will ich Unternehmern und Führungskräften vermitteln, dass die Zufuhr von Wissen und Erfahrung durch den Berater keine Schwäche ist, sondern eine Stärke, um das Unternehmen schneller voranzubringen. Die Globalisierung ist ein komplexer Produkt-, Leistungs-, Technologie-, Wissens- und Zeitwettbewerb, in dem Berater großen Nutzen stiften.

UMAG ▶ Wie verstehen Sie Führungsverantwortung? Gibt es Konstanten, also Stärken und Tugenden, die Alleinentscheider darstellen sollten? Was macht souveräne Unternehmer aus? ▶ Auch wenn die Fachkompetenz mit wachsender Führungsverantwortung abnehmen wird, sind intime

Kenntnisse der Geschäftsmechanik, der Erfolgsfaktoren des Geschäfts und der Branche sowie aktuelles Funktionswissen absolute Voraussetzungen für Führungserfolg und Führungsautorität. Gerade sehr erfolgreiche

▶ Zu späte Wahrnehmung von Veränderungen im Wettbewerb, speziell durch das Aufkommen neuer Wettbewerber. Vor allem Marktführer leben hier häufig zu lange eine gefährliche »Uns kann keiner«-Mentalität.



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Unternehmer und Führungskräfte beweisen täglich, dass sie ihr Geschäft verstehen und keine »Strangers in the market« sind. Dabei sind echte Alleinentscheider auch in Familienunternehmen eher selten geworden. Die Komplexität der Firmen und der Führung verlangen eine Persönlichkeit an der Spitze, die vornehmlich die Aufgabe hat, »to build a winning team«. Sie beherrscht das Management der Talente, ist Motivator, Vormacher und Vorbild. Sie ist authentisch und initiativ und veranlasst das Team, die berühmte »Extrameile« zu gehen. Souveräne Unternehmer und Führungskräfte gehen mit Erfolg genauso um wie mit Misserfolg und Krisen. Sie kennen das Auf und Ab der Märkte und Geschäfte und haben einen »sechsten Sinn«, die unternehmerische Intuition. Sie kennen ihre Defizite und Schwächen und lassen sich helfen, auch von Unternehmensberatern!

UMAG ▶ Unternehmern ist wichtig, Chancen zu suchen und zu realisieren sowie Risiken zu erkennen und zu kontrollieren. Welche Fehleinschätzungen treffen Sie an? Hier geht es um folgende fünf Themenkomplexe: ▶ Zu langsame Anpassung an veränderte Märkte und veränderte eigene Bedingungen

▶ Die unreflektierte Fortschreibung früherer Erfolge in die Zukunft
▶ Die falsche Einschätzung wesentlicher Risiken als Disharmonie objektiver Geschäfts- und Marktrisiken mit der Risikofähigkeit und dem Risikoprofil des Unternehmens
▶ Die Integration von Fremdmanagement.

UMAG ▶ Welche Rolle spielen gute Geschäftsmodelle und welche Rolle spielen gute Unternehmer? Ist es in der Wirtschaft so wie im Fußball, wo es heißt, dass eine gute Elf eigentlich keinen Trainer braucht?

▶ Gute Geschäftsmodelle sind ohne gute Unternehmer wertlos und umgekehrt. Auch der beste Unternehmer kann ein schlechtes Geschäftsmodell nicht erfolgreich machen. Dabei gilt ganz generell, dass sich Erfolg und Misserfolg stets Menschen verdanken. Unternehmen und Geschäfte werden von Unternehmern gestaltet, wobei auch die besten Methoden und Instrumente erst besonders wirksam werden, wenn sie von wirklichen Könnern ausgeübt werden. Ein Konzertflügel, den ein Dilettant bedient, wird jedenfalls niemand zu einem Hörerlebnis verhelfen.

▶ Fortsetzung auf Seite 30

► Fortsetzung von Seite 30

UMAG ► Welchen Einfluss billigen Sie der Theorie auf die Praxis zu? Lassen sich Erlöse auf dem Reißbrett planen? Was macht Unternehmen widerstandsfähig? ► Grundlage erfolgreicher Praxis ist eine fundierte, anwendbare Theorie. Im Hinblick auf die Unternehmensführung versucht Theorie, Erklärungs- und Wirkungsmodelle zu liefern, die unter anderem zur Problemstrukturierung sowie zur Suche, Auswahl und Umsetzung von Lösungen führen. Indessen müssen wir uns noch mehr mit der Lösungsorientierung der Wirtschaftswissenschaften befassen und dürfen nicht so oft bei der Problemdefinition stehen bleiben. Es nutzt Unternehmen nichts, wenn wir mit analytischer Präzision feststellen, wo Probleme liegen und warum etwas nicht geht. Statt dessen müssen wir viel mehr Kreativität, Phantasie und Mut zu Lösungen aufbringen und einfordern. Außerdem müssen wir uns von Moden der Unternehmensführung freimachen und uns davon verabschieden, dass es Geheimrezepte und Wunderwaffen für unternehmerischen Erfolg geben soll. Die Kombination aus Systematik und Kreativität, gedoppelt mit starker Umsetzungskraft, bedingt unternehmerischen Erfolg. Dinge sollen ja nicht nur anders, sondern besser werden. Das Prinzip der »schöpferischen Zerstörung« von Schumpeter passt gerade in diese Zeit struktureller Veränderung. Widerstandsfähigkeit hat ja auch et-

was mit Anpassungsfähigkeit sowie mit dem Willen und der Fähigkeit zu tun, neue Rahmenbedingungen zum Vorteil für das eigene Unternehmen zu nutzen. Das heißt freilich auch, dass an der Firmenspitze mehr »Konstrukteure« als »Mechaniker« stehen. Ist das nicht der Fall, werden Unternehmen zu ständigen Reparaturbetrieben, die trotz höchstem Einsatz letztlich keine Zukunft haben.

UMAG ► Hat der Markt wirklich immer Recht? Regeln Angebot und Nachfrage alles? Ist es damit getan, Bedarfe zu schaffen und zu befriedigen, oder gibt es noch andere Erfolgsparameter? ► Die Krise der Finanzwirtschaft und der Kapitalmärkte zeigt, dass der Markt nicht immer recht hat und alles regelt. Das trifft auch auf die Realwirtschaft zu. Märkte brauchen Spielregeln, die unabhängig von Angebot und Nachfrage sind, die mehr als nur die Ökonomie im Blickfeld haben. Es ist wichtig, darüber hinaus ökologische, soziale, gesellschaftliche und gesetzliche Regeln aufzustellen, um ein menschliches Miteinander zu gestalten. Wer nur auf die Gesetze des Marktes vertrauen will, geht davon aus, dass sich letztlich alles über den Preis regeln lässt. Aber es gibt Gott sei Dank auch Lebensbereiche, die zwar keinen Preis haben, aber hohe Werte für die Gesellschaft und für jeden Einzelnen repräsentieren. Ethik und Moral außen vor zu lassen, führt zu gesellschaftlichem Verfall, zu Anarchie und damit auch zum Verlust von materiellen Werten und Wohlstand.

UMAG ► Mittelständler setzen sich immer noch gern von Konzernen ab. Geht es heute nicht längst viel mehr um Management und Finanzierung? ► Vielleicht erst zu den Gemeinsamkeiten: Für beide gelten die Gesetze des Marktes und der Betriebswirtschaft. Die Unterschiede liegen in den verfügbaren Ressourcen, in den zu beherrschenden Risiken und in der strategischen Ausrichtung. Mittelständler sind eher Nischenanbieter und Differenzierer, weniger Kostenführer. Es geht also eher um Zeit- als um Ressourcenwettbewerb. In der Professionalität der Unternehmensführung sollte es keine Unterschiede geben. Zudem hat der Anteil von Managern, die nicht Gesellschafter sind, stark zugenommen und repräsentiert in großen Familienunternehmen heute schon mehrheitlich die Führungsebene.

UMAG ► Wieso kommen Unternehmer immer wieder in die Situation, ihren Betrieb grundsätzlich neu ausrichten zu müssen? Wie entsteht Restrukturierungsbedarf, der professionelle Beratung braucht? ► Hier greifen gleich mehrere Gründe: Die große Vertrautheit mit dem eigenen Haus und der eigenen Branche, der eigene Werdegang und die damit verbundene Prägung, die Erfolge der Vergangenheit, zu wenig Blicke über den Zaun, zu wenig Akzeptanz der Kritik und des Widerspruchs der Mitarbeiter, ein treues Umfeld von Ja-Sagern etc. Innovationskraft und Veränderungswille erlahmen primär aufgrund einer zunehmend »satten« Unternehmenskultur und Mitarbeiterschaft sowie durch die Selbstgefälligkeit und Selbstüberschätzung von Führungskräften. Es heißt zwar noch, »wir sind die Größten«, aber leider ist man nicht mehr einer der Stärksten. Strukturbrüche werden als »Moden« fehlgedeutet, während man sich tröstet: »Wenn es darauf ankommt, sind wir vorn dabei«. Oft gelingt es dann nur noch, aufzuholen, nicht aber mehr zu überholen. Zudem bremsen nachlassende Motivation sowie schwindende mentale und physische Kräfte Innovationen und Veränderungen. Sich solche Schwächen einzugestehen und Konsequenzen zu ziehen, passt nicht ins Weltbild mancher immer fitten, immer dynamischen, omnipräsenten, omnipotenten Führungsebene. Es gibt Managerbiographien, in denen man allenthalben Marathonläufern, Extremberg-

Insolvenzquoten nach Bundesländern 2009*



► Fortsetzung auf Seite 32

► Fortsetzung von Seite 30

steigern und Single-Handicapern im Golf begegnet. Das sind natürlich Merkmale, die für viel Ehrgeiz und Leistungsbereitschaft stehen, wichtige Eigenschaften für eine erfolgreiche Führungskraft, aber Unternehmen sind keine Bühne für Eitelkeiten!

Sollte die Balance von Firma und Führung im Sinne gegenseitigen Gebens und Nehmens aus dem Gleichgewicht kommen, wird aus der schleichenden Vergiftung, die sich zunächst in der mangelnden Innovationskraft zeigt, rasch eine akute, existenzgefährdende Unternehmenskrise. Dann entsteht der Restrukturierungsbedarf, der meist von außen, nämlich von der Bank, angestoßen wird. Es fängt mit mangelnder Wettbewerbsfähigkeit, Kundenverlusten, Markenerosion und Margenrückgang an und setzt

des Unternehmens nicht mehr zeitgemäß und marktgerecht und damit austauschbar geworden ist. Oder dass die Führung ergänzt oder verstärkt werden muss, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Dass mehr Aufgaben, Verantwortlichkeiten und vor allem Kompetenzen zu delegieren sind. Unternehmer müssen ja eigentlich ständig »abgeben«, um Neues »aufnehmen« zu können. Knifflig ist auch, wenn sich die Rolle des Unternehmers ändern muss oder wenn die Stabübergabe an den Nachfolger zwischen zwei zeitlich definierten »Wechselmarken« zu erfolgen hat. Das sind alles Fragen mit persönlichen Implikationen. Heikel kann sein, einen Dialog darüber zu führen, dass ein Unternehmer nicht immer Recht hat und dass frühere Erfolge zwar ein gutes Fundament für die Gegenwart sind, trotzdem aber nicht dazu ermächtigen, die Zu-

Konjunkturschwankungen erklären oder gar therapieren. Wir haben mit einer »entgrenzten«, strukturellen Krise zu tun. Nachfragestrukturen und -ströme, Produktionskapazitäten und Angebotskonzentrationen werden sich weiter verändern und stellen große Herausforderungen für deutsche und europäische Unternehmen dar. Strukturelle Veränderungen sind nicht mit noch so hohem operativen Einsatz zu bewältigen, sondern erfordern strukturelle, strategische Entscheidungen. Die Überkapazitäten erklären sich auch durch neue Fabriken und neue Produktionstechnologien. Zudem hat der Kapazitätswettbewerb um die rechtzeitige Besetzung der »Emerging markets« das Problem verschärft. Alte, schon abgeschriebene und somit positiv ertragswirksame Kapazitäten blieben im Markt, so lange sie noch Deckungsbeiträge erzielten. Kredite waren billig und flossen dem entsprechend in die Investitionsrechnungen ein. Auf Sicht müssen die Kapazitäten global bereinigt werden. Das betrifft primär die nationalen Standorte der hoch entwickelten Industrienationen. Es steht also ein Beschäftigungsabbau bevor, der nicht sofort durch den Aufbau neuer Industrien und innovative Produkte kompensierbar ist. Insofern müssen wir die Innovationsanstrengungen sowie das Tempo, mit dem wir diese Dinge entscheiden und umsetzen, erhöhen. Zudem sollten wir wieder einfachere Strukturen und Prozesse haben.

Zukunft ist nur sehr bedingt vorhersehbar, aber sie ist immer zu gestalten. Insofern kann und will ich keine langfristige Prognose für den Standort abgeben, finde aber sehr wohl, dass die Gestaltungsparameter heute zu definieren sind. Dazu gehören mehr Investitionen in Bildung, Unternehmertum und individuelle Initiative. Bei alledem bin ich von der Kreativität und von der Phantasie, von der Neugier und vom Gestaltungswillen der Menschen überzeugt. Wir sollten allerdings auch mehr fordern und weniger verwöhnen, denn die Zeiten einer gesellschaftlichen und betrieblichen Rundumversorgung sind vorbei. Jede Zeit hat ihre spezifischen Herausforderungen und Chancen. Es liegt an uns, die Zukunft zu bestehen! ■

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München

► Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel



Friedhelm Loh (Friedhelm Loh Group, Haiger) und Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

sich mit Verlusten, Kapitalverzehr und Liquiditätsengpässen fort. Verursacher von Restrukturierungsbedarf sind in der Regel ungeeignet, um die dann nötigen Korrekturen und Einschnitte vorzunehmen. Noch später kommen die neuen Retter von Unternehmen, Politiker mit Staatsdarlehen und Bürgschaften, »Geierfonds« und der allwissende, allmächtige Insolvenzverwalter. Solche Entwicklungen gilt es, mit aller unternehmerischen Kraft proaktiv zu verhindern!

UMAG ► Was lassen sich Unternehmer ungern sagen? Welche Themen und Eröffnungen lösen allergische Reaktionen aus? ► Da gibt es einige schwierige Punkte, die ordentlich kommuniziert werden müssen, etwa, dass das Produkt- und Leistungsportfolio

kunft einzig und allein richtig zu beurteilen und erfolgreich zu gestalten. Grenzen der Offenheit liegen in der Beratung dort, wo sie zur Blockade führt. Ein gerades, aufrechtes Rückgrat bei gewisser Biegsamkeit in der Hüfte, also klare Prinzipien und diplomatisches Geschick, ohne die Wahrheit zu vernachlässigen, helfen in Veränderungsprozessen sehr viel mehr, als blinde, brüskierende Eröffnungen. Die Deutlichkeit in der Sache darf menschlich nie verletzen.

UMAG ► Wie bewerten Sie die Krise? Wie kam es zu den Überkapazitäten in so vielen Industriezweigen? Was ist zu tun und wie sieht Deutschland in zehn Jahren aus? ► Diese Krise lässt sich in ihrem Ausmaß und in ihrem Verlauf nicht mit den üblichen