

# Visionen sind gefragt

Wie sich Familienunternehmen nachhaltig und zukunftsfruchtig aufstellen, darüber sprach das IHK-Magazin mit dem Münchner Unternehmensberater Norbert Wieselhuber.

BERNHARD ADAM

**Herr Wieselhuber, viele Unternehmen – auch solche mit großem Namen – Grundig, Nixdorf, Borgward – sind im Laufe der Zeit verschwunden. Wie lassen sich Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gestalten?**

Menschen führen Unternehmen, deshalb müssen wir Nachhaltigkeit an den Führungskräften festmachen. Welche Perspektiven haben die Führungskräfte, welche Einstellungen und Vorstellungen, wie lange werden sie dem Unternehmen angehören? Gerade das Beispiel Grundig zeigt, dass eine starke und durchaus erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit eine Unternehmenskrise induzieren kann. Dann nämlich, wenn der Unternehmer seinen Zenit überschritten hat und nicht wahrhaben will, dass er geistig und körperlich nicht mehr so fit ist wie früher, und auch nicht loslassen will. Dieses Verhalten hat den Niedergang vieler Familienunternehmen bewirkt. Unternehmerkrisen führen häufig zu Unternehmenskrisen.

**Haben gerade ehemals erfolgreiche Unternehmer das Problem, dass sie in späteren Jahren verdrängen, dass sie nicht mehr auf der Höhe der Zeit sind?**

Erfolg ist zeitgebunden, an bestimmte exogene und endogene Faktoren. Jetzt steht der „in Ehren ergraute Unternehmer“ neuen Herausforderungen gegenüber, die alten Rezepte greifen nicht mehr, aber das will er nicht einsehen, verbreitet Mythen über zurückliegende Erfolge. Aber das bringt ein Unternehmen nicht weiter, wenn sich die Rahmenbedingungen geändert haben, die Wettbewerbsintensität, die Produktlebenszyklen, die Technologiezyklen, der Globalisierungsgrad. Jetzt wird der Unternehmer zum Bremsklotz und damit zum Risikopotenzial.

**Wie muss ein Unternehmen ausgerichtet sein, damit es zukunftsfähig und nachhaltig ist?**

Zunächst einmal muss der Familienunternehmer rechtzeitig loslassen und die Zügel einem geeigneten Nachfolger übergeben. Der Unternehmensleiter muss die richtigen Geschäfte betreiben, die zur Unternehmensform Familienunternehmen passen, was das Risikopotenzial anbelangt, die Kapitalintensität, das Wettbewerbsumfeld. Ein Familienunternehmen achtet sehr darauf, dass ihm die Risiken nicht über den Kopf wachsen. Ein Konzern kann in der Regel eher Risiken eingehen, aufgrund seiner Marktmacht, seiner Technologiestärke und seiner Kapitalkraft. Ein Familienunternehmer muss sich sehr genau seine Unternehmensstrategie überlegen. Er muss in erster Linie darauf achten, dass seine Ressourcenkraft zum Geschäftsmodell passt. Was er sät, sollte er auch ernten. Innovationen müssen sich an einer Zeitachse orientieren. Dauert die Markteinführung zu lange, steht er das eventuell nicht durch.

**Fehlt es bisweilen an klar durchdachten Strategien?**

Wenn jemand nicht weiß, ob er mit seinen Ressourcen seine Ziele erreichen kann, mangelt es an der Strategie und am Konzept. In dieses Konzept muss er auch die exogenen Faktoren mit einbeziehen. Manche fahren nur auf Sicht, aber das bietet keine dauerhafte Perspektive. Das ist ein labiler Zustand, der ein Unternehmen schnell aus der Bahn werfen kann. Für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit brauche ich eine Strategie.



„Es gibt keine allein seligmachenden Strategien“: Wieselhuber, Bernhard Adam, IHK-Magazin.

Nur operatives „Durchwursteln“ und operative Hektik sind keine wirksame Antwort auf strukturelle Veränderungen und strategische Herausforderungen.

**Ist die Vision eine Voraussetzung für eine Strategie?**

Ja, absolut. Visionen sind Träume mit einer gewissen Bodenhaftung. Aber ohne Vision wird ein Unternehmer keine Motivationskraft entfalten. Eine Vision treibt den Unternehmer an. In zwei Jahren möchte ich auf den wichtigsten Weltmärkten vertreten sein oder zu den Marktführern gehören.

Oder nehmen Sie eine Sanierung. Wenn Sie keine Vision vermitteln können – es gibt Licht am Ende des Tunnels –, werden Sie die Menschen nicht bewegen können, mitzuziehen und eventuell für geringere Löhne zu arbeiten.

**Visionen müssen zu Ergebnissen führen.** Sollten sie und es gelingt häufig. Nehmen Sie die große Vision von John F. Kennedy: „Wir wollen auf dem Mond landen“. Kaum einer nahm das damals ernst. Vor 50 Jahren sagte schon der damalige Sony-Chef Akio Morita, ich möchte einmal ohne Film

Fotos: Wolf Heider-Sawall



„Mittelständische Unternehmen haben in den vergangenen Jahren an Attraktivität gewonnen.“

fotografieren, heute können wir es. Ebenso wünschte er, überall Musik hören zu können wo er gerade war, so entstand der Walkman. Das waren Visionen und aus diesen Visionen entstanden Produkte.

#### Was sind Visionen ohne Bodenhaftung?

Wenn beispielsweise ein Fußballmanager sagt, in zwei Jahren gewinnen wir die Champions-League, und seit zehn Jahren kämpft er gegen den Abstieg.

#### Braucht eine Vision ein Leitbild?

Unbedingt. Leitbilder sollen Richtung, Visionen und Strategie enthalten, sie sollen verhaltenssteuernd wirken, wie geht man miteinander um. Andererseits gab es in den vergangenen Jahren eine wahre Inflation von Leitbildern, häufig sehr populistisch und nicht unternehmensspezifisch ausgerichtet. Solche Leitbilder enthalten dann standardmäßige Formulierungen wie „König Kunde“ oder „der Mitarbeiter ist das wichtigste Kapital“. So was mag in guten Zeiten klappen, aber erst in der Krise erweist sich, ob ein Leitbild auch gelebt wird, ob es authentisch ist und zur betrieblichen Realität passt oder ob es bloß aufgesetzt ist. Letztendlich zählen Eigenschaften wie faires Miteinander und Führungsverhalten, Ehrlichkeit, Offenheit, Einsatz für die Mitarbeiter etc. Ein Leitbild gießt das alles nur in eine geschriebene Form. Aber ganze Unternehmensgenerationen sind ohne Leitbild ausgekommen, denn die Führungskräfte haben „das Leitbild“ personifiziert und gelebt.

### Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Norbert Wieselhuber wurde 1949 in Bad Wiessee geboren, er ist verheiratet und hat zwei Kinder (Julia, Maximilian).

#### Studium:

- Fachhochschule München, Abschluss Diplom-Betriebswirt (FH)
- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilian-Universität München (LMU), Abschluss Diplomkaufmann
- Promotion an der LMU zum Dr. rer. pol.

#### Berufskarriere:

- Lehre zum Industriekaufmann und Marketing Trainee bei der Allgäuer Alpenmilch AG (Bärenmarke)
- Verkaufsförderung und Einführung neuer Produkte bei der Alete GmbH
- Mitglied der Geschäftsleitung und Partner Dr. Höfner & Partner, Managementberatung, München
- seit 1986: Geschäftsführender Gesellschafter Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Unternehmensberatung, München, Düsseldorf
- Weitere Unternehmensgründungen: MANAGEMENT FOCUS International Consulting Group Prag, Wien, Warschau und Kiew (Niederlassungen)
- Brand Rating GmbH, München
- CONFIDA Unternehmer-Societaet, Köln
- Wurzer & Kollegen, München

#### Sonstiges:

- Berufung im Rahmen eines ordentlichen Berufungsverfahrens zum Honorarprofessor für Unternehmensberatung und Unternehmensführung an die Hochschule München
- Vorsitzender und Mitglied in verschiedenen Aufsichtsrats- und Firmenbeiräten
- Bundesverdienstkreuz am Band
- Mitglied des Kuratoriums der Eugen-Biser-Stiftung

#### Wie steht es um die Unternehmensstrategien? Hier ändern sich die Trends von Diversifizierung beispielsweise zur Konzentration auf die Kernkompetenzen.

Erfolge sind immer unternehmens- und branchenspezifisch. Das gleiche gilt für erfolgswirksame Strategien. Ein Unternehmer muß sich zunächst Gedanken über die langfristige Attraktivität seiner Märkte und

die Zukunftsfähigkeit und Robustheit seines Geschäftsmodelles machen.

Welche Wettbewerbsfähigkeit, Marktposition und Wertschöpfungsstruktur habe ich, welche Kundenstruktur, welchen Sortimentenmix? Auf diese Fragen muss ein Unternehmer Antworten finden. Es gibt keine allein seligmachenden Strategien, ob Diversifizierung oder Kernkompetenz. Der Kunde ist der Maßstab. Was hilft es mir, wenn ich eine sagenhafte Kernkompetenz in der Mechanik oder in analogen Techniken habe, aber die nachgefragte Technik ist digital. Was hilft es, wenn ich eine hervorragende Kernkompetenz bei Ölöfen habe und keiner braucht sie. Es gibt nur zwei Messlatten: Wie sieht es der Kunde und wie differenziere ich mich vom Wettbewerb?

#### Das erfordert stetige Innovationen.

Ja, aber das ist meistens nicht der große Wurf, sondern kleine Schritte auf der Basis bestehender Technologien. Wie sehen beispielsweise Haushaltsgeräte für Senioren aus, sind sie overengineert, brauchen sie weniger Knöpfe, größere Beschriftungen und so weiter. Oder wie integriere ich Nanotechnologie in Dachziegel, damit diese nicht verschmutzen. Die größten Innovationspotenziale der Zukunft liegen vor allem in der Verbindung von Hard- und Software. Wie kann ich mit dem i-phone zum Beispiel meine Kaffeemaschine einschalten oder die Heizung ansteuern. Vor allem die ältere Generation wird große Anforderungen stellen. Hier liegen Innovationspotenziale.

#### Wie muss ein Unternehmen ausgerichtet sein, um Innovationspotenziale rasch zu erkennen und Innovationen schnell umzusetzen?

Ein Unternehmer muss über den Tellerand schauen, auf Menschen zugehen, ein Kommunikator sein. Ein Entwicklungsingenieur soll nicht nur zum Vertriebsmitarbeiter Kontakt haben, sondern soll selbst auf Messen gehen, soll auch selbst mal mit Kunden sprechen und andere Unternehmen besuchen. Open Innovation heißt das Schlagwort, ein Unternehmen soll sich öffnen, auch für die Kunden, soll Know-how von anderen Wissenschaftlern, Ingenieuren weltweit nutzen. Da bietet das Internet ganz neue Dimensionen.

#### Wie schaut es mit der schnellen Umsetzung aus?

Wichtig ist, dass im Unternehmen eine Vertrauensorganisation besteht, dass man den Mitarbeitern vertraut und es ihnen auch zeigt. Solche Mitarbeiter trauen sich dann auch schneller zu arbeiten und zu entscheiden, ohne sich eine Genehmigung für jedes Detail von oben zu holen. Solche Organisationen sind schnell. Der Unternehmer soll auch ruhig einzelne, die etwas bewegt haben, hervorheben. Das motiviert. Eine übertriebene Harmonisierung des Teamgedankens wirkt dagegen häufig kontraproduktiv. Und er soll sich nicht davor scheuen, Mitarbeiter einzustellen, die auf bestimmten Gebieten besser sind als er selbst. Wenn der Unternehmer ein begnadeter Umsetzer ist, aber kreative Schwächen hat, was spricht dagegen, einen kreativen Mitarbeiter einzustellen?

#### Das Akquirieren von qualifizierten Mitarbeitern wird aufgrund der demografischen Entwicklung härter. Zieht hier der Mittelstand den Kürzeren?

Mittelständische Unternehmen haben in den vergangenen Jahren an Attraktivität gewonnen. Nicht zuletzt infolge des Hire and Fire bei Großunternehmen und deren Imageverlust. Der klassische Siemensianer, der Bankbeamte, oder „ich geh zum Daimler“, das ist von gestern und vorgestern. Bei Familienunternehmen besteht in der Personalpolitik mehr Kontinuität. Und ein Mitarbeiter kann aufgrund seiner Leistung und seines Engagements eher was bewirken. In Großkonzernen spielen hier häufig andere Faktoren eine wichtige Rolle, die Betriebspolitik, die Abteilung, wie hoch oder niedrig sie im Konzern angesiedelt ist, und der Vorgesetzte, ob der seine Mitarbeiter fördert oder eher abblockt. Eines vernachlässigen aber mittelständische Unternehmen sträflich, sie müssen mehr an die Öffentlichkeit gehen, sie müssen ihre Scheu vor den Medien ablegen, sie müssen ihren Bekanntheitsgrad steigern. Und sie sollen den Kontakt zu Schulen, Hochschulen suchen und pflegen, um Schüler und Studenten in der Region auf sie aufmerksam zu machen.