

Spielen Sie Ihren Trumpf aus!

Unternehmensführung In kleinen und mittleren Unternehmen steckt viel Potenzial. Das zeigen die so genannten »Hidden Champions«. Von der Öffentlichkeit wenig bis gar nicht wahrgenommen, fuhren viele dieser Unternehmen sogar in der Wirtschaftskrise auf der Überholspur. Und das Verblüffende: Ein Großteil ihres Erfolgs gründet auf einfachen Regeln. Handwerksbetriebe können von diesen Hidden Champions lernen.



Foto: Kasia Biel - Fotolia.com

Als Handwerksbetrieb halten Sie vier wertvolle Trümpfe in der Hand: Know-how, Kundennähe, Mitarbeiterumgang und langfristiges Denken

»Hidden Champions« sind mittelständische Unternehmen, die in ihren Branchen europaweit, vielfach sogar weltweit Marktführer sind. Trotz ihrer herausragenden Stellung nimmt die Öffentlichkeit diese Unternehmen so gut wie gar nicht wahr (»hidden«, englisch, bedeutet: versteckt, verborgen). Zwar singen Politiker aller Couleur, wenn sie darauf angesprochen werden, zwar gebetsmühlenhaft ihr hohes Lied auf den Mittelstand, doch schon im nächsten Augenblick haben sie ihn vergessen. Ob in den Medien oder in der Politik, Thema sind immer nur die großen Konzerne.

Diese beachtliche Fehlsichtigkeit, die selbst bei den Banken vertreten ist, ignoriert penetrant, dass es immer noch die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind, die gut die Hälfte der Bruttowertschöpfung, also zur Leistung unserer Volkswirtschaft, beisteuern, nämlich 53 %. In diesen KMUs arbeiten 60 % aller Beschäftigten. Während die DAX-Unternehmen ihre Mitarbeiter ständig weiter abbauen, stockten die Hidden Champions innerhalb von zehn Jahren, von 1995 bis 2005, die Zahl Ihrer Mitarbeiter allein in Deutschland um mehr als die Hälfte auf. Ein ähnlich positiver Trend gilt für Gewinne und Wachstum.

Lernen von erfolgreichen mittelständischen Unternehmen

Was kann man von diesen Unternehmen lernen? Was machen sie anders? Denn sie waren alle doch ursprünglich kleine und Kleinstunternehmen, die dann aber einen steilen Weg nach oben schafften. Im Großen und Ganzen machen sie alles so wie ihre Konkurrenten, nur eben alles ein bisschen besser. Die Kernaussagen fast all ihrer Unternehmensführer sind:

1. Perfektionierung des technischen Know-hows
 2. Nähe zum Kunden und der Wille, ihn bestens zu bedienen
 3. Wertschätzung der Mitarbeiter; Umgang wie ein guter Familienvater, streng und gütig zugleich
 4. Langfristiges, strategisches Denken, unabhängig davon, welche Managementlehren gerade Mode sind, Verlassen auf den gesunden Menschenverstand und Beschreiten eigener Wege
- Betrachten wir die Kernaussagen genauer:

► *Know-how*: Die Fachkompetenz ist die selbstverständliche Basis, auf der dann alles Andere aufbaut. Wer als professionelles Fachunternehmen unterwegs ist, muss sein Handwerk beherrschen. Allerdings genügt Kompetenz allein nicht. Man muss sie auch nach außen zeigen – »Klappen gehört zum Handwerk.«

► *Kundennähe*: Kleinere Betriebe sind durch ihre Kleinheit automatisch nahe am Kunden. Mit ihm spricht nämlich in der Regel der Chef bzw. der Meister selbst. Insofern erübrigt es sich, den Informationsfluss über viele Hierarchieebenen hinweg zu organisieren. Wenn ein Unternehmenschef dann auch noch aktiv zuhören kann, erfährt er in diesem engen Kontakt zum Kunden auch dessen Bedürfnisse hinter den Wünschen.

► *Mitarbeiterumgang*: In den Betrieben der Hidden Champions ist jedem klar, dass niemals ein Einzelner die Gewinne erwirtschaften kann. Es ist wie beim Fußball: Nur das Team als Ganzes kann gewinnen. Damit genießen die Mitarbeiter eine besondere Wertschätzung, was Leistungsbereitschaft und -wille schafft. Dann ersetzt sozusagen die Arbeitsmotivation die Stechuhr. Minderleister sortiert schon das Team von selbst aus. Als Nebeneffekt verringern sich Krankenstand und Fluktuation.

► *Langfristiges Denken*: Ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse kommt heute kein Unternehmen aus. Dabei ist es entscheidend zu wissen, welche Zahnräder in den verschiedenen Arbeitsprozessen wie ineinander greifen; denn nur so lässt sich das betriebliche Geschehen optimieren und Gewinn erzielen. Diese wiederum sind für die Hidden Champions niemals Selbstzweck, sondern dienen dem Überleben und dem Wachstum des Unternehmens. Wenn neue Managementlehren die Runde machen, halten sich Hidden Champions zurück. Vor allem tun sie nichts, was gegen die Kernbereiche Kundennähe und leistungsorientierte Unternehmenskultur verstößt. Was kurzfristig die Bilanz schön mag, kann mittel- und langfristig Schaden anrichten. Das Denken in Generationen und eben nicht in Quartalszahlen macht ihre Stärke aus. Hinter diesen Kernelementen scheint ein Unternehmensbild aus vergangenen Zeiten auf mit den typischen Tugenden und Werten, die Kaufmanns- und Handwerksbetriebe früher auszeichneten, die aber nichts an Aktualität verloren haben. Im Gegenteil: Handwerks- und kleinere Betriebe haben heute mehr denn je beste Voraussetzungen, in ihrem regionalen Markt letztendlich ein Champion zu werden! *Irene Klöppel*