

Sieben Geheimnisse des Erfolgs mittelständischer Unternehmer

erste Ergebnisse aus einem Umfrageprojekt

Die Unternehmensberatungen CreArte KG, Kiel und LOGOS Beratung und Entwicklung GmbH, Hamburg haben als besonders erfolgreich geltende mittelständische Unternehmer zu ihrer Wahrnehmung von Veränderungen in ihrem Geschäft, der Bewertung und dem Umgang damit befragt. Diese Interviews sind (als erfolgreiche Beispiele) Bestandteil eines online Umfrageprojekts zum Thema Veränderungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen. Das Ziel der Umfrage ist es, diejenigen betrieblichen und persönlichen Faktoren durch einen Vergleich mit den erfolgreichen Vorbildern offen zu legen, die einen positiven und proaktiven Umgang mit Veränderungen noch hindern und daraus notwendige bzw. hilfreiche Ressourcen (Werkzeugen bzw. Methoden) abzuleiten.

Zwischenergebnis:

Hellhörigkeit

Die erfolgreichen Unternehmer haben ständig ihr Ohr ganz dicht am Markt bei ihren Kunden. Sie registrieren sehr genau und schnell neue Anforderungen ihrer Kunden und auch neue Wettbewerber. Umgehende Analysen und Aktionen erfolgen in der Regel durch den Unternehmer selbst, mindestens aber durch oberste Führungskräfte. Die Geschwindigkeit der Reaktion ist ein herausragendes, wesentliches Merkmal.

Fehlerkultur - positives Denken

Negative Entwicklungen bzw. unerwünschte Ergebnisse werden als Ansporn zur Verbesserung bewertet. Sind eigene Fehler als mit verursachend erkennbar, wird weder nach Schuldigen gesucht, noch werden sie vertuscht. Offen werden sie als Chance zur weiteren Entwicklung gehandelt und genutzt.

Visionen – Ziele - Leidenschaft

Unternehmensbezogene und persönliche Visionen sind stark verankert und selbstverständlich, ebenso die daraus abgeleiteten Ziele. Leidenschaft und Begeisterungsfähigkeit für ihre Produkte bzw. Dienstleistungen lassen sie regelrecht für ihr Angebot brennen. Die unternehmerische Idee, die zur Gründung geführt hatte, ist durchweg klar erkennbar und hat sich im Zeitverlauf selten geändert.

Erfahrung und Selbstvertrauen

Sie sind sehr selbstbewusst, dass sie ihrem Kunden das richtige Produkt anbieten. Erfahrungen bilden die Basis für das Selbstvertrauen, Herausforderungen zu meistern und gesteckte Ziele erreichen zu können und zu wollen. Ihre hohe Motivation lässt sie dabei ihren 12-16-Studentag locker wegstecken.

Werte - Wertschätzung

Unternehmerische und persönliche Werte werden gelebt und führen zu authentischem Verhalten nach innen und außen, Das erzeugt Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern prägen den kommunikativen Umgang und die Führung.

Vernetzung - Kooperation

Der erfolgreiche Unternehmer weiß, dass er allein nicht alle Aspekte der Unternehmensführung und nicht alle Marktinformationen kennen kann. Er ist mit entsprechenden Fachleuten gut vernetzt und hat regelmäßigen Kontakt mit seiner „Beratergruppe“ –beispielsweise in Form eines Beirats. Vor allem der systematische Kontakt zu seiner Hausbank zahlt sich insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten aus. In nahezu jedem interviewten Unternehmen gab es Zeiten, wo wesentliche Kunden wegbrachen oder die Umsätze sich insgesamt schwach entwickelten. Die sich fast zwangsläufig ergebende Liquiditätslücke konnte immer dann besonders problemlos geschlossen werden, wenn ein regelmäßiger Kontakt und Informationsaustausch mit der Bank bestand.

Kaufmännisches / betriebswirtschaftliches Kow How

Die Bedeutung dieser Fachkenntnisse ist unumstritten. Hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Instrumente zur Analyse der Unternehmenssituation ist das Bild allerdings nicht sehr klar. Teilweise sind gute Auswertungsmöglichkeiten vorhanden, teilweise jedoch wird nur aus dem Bauch heraus analysiert. Wenn verallgemeinert werden darf, könnte man behaupten, je kleiner das Unternehmen, umso eher wird ohne Software-Unterstützung gearbeitet und umso kärglicher ist das betriebswirtschaftliche Instrumentarium.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass der erfolgreiche Mittelständler über eine hohe Veränderungswilligkeit, -fähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit verfügt. Er sieht Veränderungen, unabhängig, ob selbst erzeugt oder extern entstanden, als positiv und selbstverständlich an.

Kleinere Betriebe fühlen sich oft gebremst durch den sich ändernden Umgang der Banken mit Ihrer Klientel seit Einführung der Basel-II-Regeln. Kritisch anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass die Überlebens- und auch Entwicklungsfähigkeit stark von der Bereitwilligkeit der Banken abhängt, sich in kritischen Zeiten zu engagieren. Eine enge Einbindung der Bank durch regelmäßige und systematische Information über das Geschehen im Unternehmen kann diese Bereitwilligkeit fördern, aber nicht erzwingen. Insbesondere bei Branchen, die hohe Investitionen verbunden mit Unwägbarkeiten auf dem Beschaffungsmarkt (z.B. elektronische Bauelementen) erfordern, sind sie äußerst zurückhaltend. Im Zusammenhang mit der bekanntermaßen chronischen Unterkapitalisierung des Mittelstandes kann das Unternehmen sein Potenzial dann nicht entfalten.