

Unternehmensführung – mit der 2x4-Erfolgsformel

**Dr. oec. HSG Leonhard Fopp, Inhaber und CEO der Continuum AG,
Präsident FBN (Family Business Network) Deutsche Schweiz**

**Martin Zenhäusern, Managing Partner
Zenhäusern & Partner AG, Zenhäusern Akademie AG**

Erfolg ist gestaltbar und machbar

Erfolg als Unternehmen bedingt das Respektieren von Gesetzmässigkeiten, die in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrössen wirken; ähnlich wie es in der Natur allgemein anerkannte Wirkungsmechanismen gibt, welche das individuelle Verhalten in der Gruppe regeln.

Die Realität zeigt, dass Unternehmen meistens nicht sehr alt werden. Deshalb ist die Erfolgsstrategie auszurichten auf die Steigerung der langfristigen *unternehmerischen Leistungsfähigkeit*, und nicht auf die kurzfristige (quartalsmässige) Ergebnismaximierung. Insbesondere das Familienunternehmen will überleben, auch allfällige Generationenwechsel.

Erfolg gelingt nicht durch das ständige und alleinige Drehen an der Kostenseite. Mit Schrumpfungsiniciativen wird zwar kurzfristig eine Entlastung in der Erfolgsrechnung möglich, meistens aber gehen unternehmerisches Engagement und Motivation der Mitarbeitenden verloren. Niemand fühlt sich mehr wohl. Ein stagnierendes Unternehmen und eine Negativspirale könnten sich entwickeln, was wiederum neue Kostensenkungsprogramme bedingt.

An Herausforderungen wachsen: Dies ist in Unternehmen mehr gefragt. Besser werden, schneller sein und die Kunden noch bedarfsgerechter betreuen. Chancen wahrnehmen und Wachstum ermöglichen.

«Es gibt keine schlechten Wirtschaftszweige, nur schlecht geführte Unternehmen.» Mit diesem Zitat wird die Meinung vertreten, dass Erfolg in jedem wirtschaftlichen Umfeld möglich ist, vorausgesetzt die Firma hat ein überzeugendes Geschäftsmodell, welches profitables Wachstum zulässt. So sind jedem beispielsweise Textilunternehmen bekannt, die trotz einem wirtschaftlich nicht sehr attraktiven Umfeld über Jahre extrem profitabel sind.

Profitables Wachstum bedingt eine ganzheitliche Sichtweise dank einer unternehmerischen Vision und einem klaren Fokus, welcher auf die richtigen Multiplikatoren setzt und konsequent umgesetzt wird. Gefragt sind kundenzentrierte Organisationsstrukturen.

Dabei sind «simple» Rezepte wie der SBB-Ansatz: «Schneller, besser, billiger» ungenügend. Mehr Tiefgang ist gefragt sowie eine starke Harmonie zwischen dem Unternehmer, seiner Familie und dem Unternehmen.

Yin und Yang in der Führung

Wegweisende Innovationen, welche unser Leben lebenswerter machen, verdanken wir visionären Unternehmern mit Durchsetzungskraft und Ausdauer. Aussergewöhnlich gute betriebliche Resultate bedingen persönliches Engagement der obersten Führungskräfte. Die richtigen Personen in der Unternehmensführung sind der Schlüssel zum Erfolg. Deshalb gilt es primär, das vorhandene Humanpotential beharrlich zu stärken, in Richtung wahre Meisterschaft. Peter Senge spricht dabei von «*Personal Mastery*»: Jeder hat sein persönliches Potential bestmöglich auszuschöpfen.

Hinter jedem wirtschaftlichen Erfolg steht ein grossartig geführtes Unternehmen, wo die Weichen richtig gestellt und Rahmenbedingungen für profitables Wachstum gewährleistet werden. Das Pendant zum personenzentrierten «*Personal Mastery*» ist die unternehmensfokussierte «*Business Excellence*».

Die erste wissenschaftliche Untersuchung über die Merkmale erfolgreicher Unternehmen stammt aus den USA und zwar von Tom Peters und Robert Waterman. Sie wurde unter dem Titel «In Search of Excellence» zusammengefasst. Bekannt ist auch die Studie von Hermann Simon über die heimlichen Gewinner («hidden champions»), welche die Erfolgsstrategien primär von deutschen Familienunternehmen offen legt. Gemäss Simon sind «hidden champions» mittelständische familiengeführte Unternehmen, welche in den gewählten Marktnischen mit hohen Marktanteilen den Weltmarkt beherrschen und global auftreten. Über die Jahre haben sie eine bemerkenswerte Überlebensfähigkeit bewiesen. Sie sind klar auf die Marktführerschaft in einem eng definierten Markt fokussiert und praktizieren eine weltweite Vermarktung meistens über eigene Verkaufsniederlassungen. Nur dadurch sind ein direkter Kundenkontakt und eine enge Kundenbetreuung möglich. Eine weitere Eigenschaft dieser «Exportweltmeister» sind einfache Strukturen und Geschäftsprozesse.

Jim Collins und Jerry Porras plädieren für ein nachhaltiges Wachstum von Unternehmen (Built to Last). Wichtig ist den beiden Amerikanern, dass unternehmerische Visionen die Geschäftsentwicklung prägen, welche vor Ort massgeschneidert Anwendung finden. Dabei haben sie ermittelt, dass insbesondere die Firmenideologie nicht nur zu publizieren, sondern

vor allem zu leben ist. Die Autoren legen grossen Wert auf die Unternehmensentwicklung, welche auch charismatische Führungspersönlichkeiten überleben sollten.

Simon, Wimmer und Groth sind den Erfolgsfaktoren von *Mehr-Generationen-Familienunternehmen* (haben mindestens die 3. Generation überlebt) nachgegangen und kommen zum Schluss, dass Familienunternehmen dann erfolgreich sind, wenn über die Jahre eine «Ko-Evolution» zwischen den Zielen und Erwartungen der Familie und des Unternehmens stattfindet. Unternehmen, wo die emotionalen Familienwerte mit den rationalen Unternehmensstrategien im ständigen Austausch stehen. Das Managen dieser oft paradoxen Situationen zwingt die Firmen zur stetigen Erneuerung, wodurch sie am Markt besser bestehen können. Verantwortliche Manager von grösseren Familien-Unternehmen müssen somit integrierenden Charakter haben, uneitel sein und bescheiden auftreten. Stars, die auf dem Ego-Trip sind, werden in solch anspruchsvollen Beziehungsnetzwerken nicht überleben.

Nach unseren Erfahrungen sind echte Starunternehmen auf vier betriebliche Erfolgscluster ausgerichtet, die stets zu optimieren und zu verbessern sind. Diese Erfolgscluster sind firmenzentriert.

Erfolgscluster sind Bündel von Denk- und Verhaltensweisen, die sich in konkreten Strategien, Massnahmen und Tätigkeiten ausdrücken. Wenn jeweils nachhaltig die beste Lösung in allen Teilbereichen verwirklicht wird, dann ist auch der finanzielle Erfolg gewährleistet.

Nachhaltiger Erfolg durch überdurchschnittliche Renditen bedingt das Zusammenwirken der insgesamt acht Erfolgsvoraussetzungen, und insbesondere die Synthese der betrieblichen und persönlichen Dimension. Dieses Zusammenwirken gilt es gesamthaft zu verbessern – und nicht die isolierte Optimierung einzelner Themen.

Unternehmen	Unternehmer
Richtung	Persönlichkeit
Profil	Antreiber
Exzellenz	Kommunikator
Rahmenbedingungen	Gestalter

Abb. 1: Die 8 Erfolgscluster

Die vier unternehmerischen Erfolgscluster setzen die Rahmenbedingungen

Nachhaltige Unternehmensführung verlangt mehr als das eindimensionale Optimieren von bestimmten Themen. Jahrelange Erfahrungen und Beobachtungen zeigen, dass koordinierte Anstrengungen bei der Ausgestaltung der folgenden vier firmenspezifischen Themenspektren relevant sind, welche nachfolgend detailliert aufgeführt werden.

1. Cluster: Visionäre Richtungsbestimmung als Vorlage

Wollen wir auf den Mount Everest, auf das Matterhorn, oder nur auf den Hausberg? Entscheidend ist die unternehmerische Vision und der damit verbundene Anspruch. Will die Firma in der Regionalliga spielen oder in der Champions League? Konzentriert sich die unternehmerische Leistungsfähigkeit auf Spitzenleistungen und eine *Nr.-1-Position im Markt*? Wie ist die geographische Expansion zu gestalten? Will das Unternehmen eine globale Leaderposition erreichen? Oder in Europa dominant sein?

Was will das Unternehmen konkret für Eckwerte erreichen? Was ist seine Vision? Welche wichtigen Werte der Familie sind in der Firma zu beachten, mit Verbindlichkeit für alle Mitarbeitenden? Was ist der Sinn des gemeinsamen Tuns? Welche ethischen Grundlagen haben Verbindlichkeit? Was gilt bezüglich Wachstumszielen, Finanzierungsrahmen sowie «überpar»-Ergebnissen?

Die Richtung der Unternehmensentwicklung kann in einer Vision (ein Satz), in einem Leitbild (eine Seite) und in einer Unternehmensstrategie (fünf Seiten) zusammengefasst werden. Im Idealfall wird das Fernziel für die Organisation mit den leitenden Mitarbeitenden in Workshops erarbeitet.

Ausgehend von gezielten Analysen bezüglich der für die Firma relevanten Megatrends, einer gezielten Analyse bezüglich des eigenen Industriezweiges – und den herausragenden Stärken und Schwächen der Firma – ist der unternehmerische Fixstern zu bestimmen. Abgestimmt auf die Werthaltungen der Familie.

Dabei ist eine Extrapolation der bisherigen Welt zu vermeiden und mutig die Zukunft zu bestimmen – im Idealfall als neues Geschäftsmodell, ohne grosse Rücksichtnahme auf die bisherige Situation.

2. Cluster: Das Unternehmensprofil schärfen

Visionen werden nur dann betriebliche Wirklichkeit, wenn sich das Unternehmen einzigartig aufstellen und darstellen kann. Wenn es gelingt, ein *überzeugendes Geschäftsmodell* zu

konzipieren, welches Kunden und Geschäftspartner überzeugt. Und welches die Belegschaft begeistert und die besten potentiellen Mitarbeitenden anzieht.

Was prägt die Firma? Wie ist der Marktfokus? Welche Märkte (Nischen) sind zu bearbeiten? Welche Nutzen-Potentiale sind vorhanden? Welche betriebliche Alleinstellungsmerkmale (SEP = Strategische Erfolgspositionen) sind auf- und auszubauen? Wie wird die «Unternehmensmarke» gepflegt? Was ist der Kern der Firmenpersönlichkeit? Welche Imagefaktoren dominieren? Gibt es eine attraktive «*equity story*»?

Mit der Unternehmensstrategie wird vorerst auf dem Papier geregelt, welche betrieblichen Stossrichtungen die angestrebte Spitzenposition des Unternehmens ermöglichen sollen. Mit der Strategie werden die für die Firma «richtigen Dinge» detailliert.

Zum Unternehmensprofil gehören zuerst die Ausgestaltung der unternehmerischen Markenwelt und die Bestimmung des visuellen Erscheinungsbildes. Die Profilierung des Unternehmens bedingt eine entsprechend intensive und abgestimmte Kommunikation.

3. Cluster: Die betriebliche Exzellenz gewährleisten

Im Tagesgeschäft sind die «richtigen Dinge» - wie es Peter Drucker ausdrückte - «richtig abzuwickeln». Somit geht es hier um die Ausgestaltung der betrieblichen Abläufe, des Papierflusses und der Formulare etc. Dabei sind immer die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund zu stellen. Und möglichst wenige Schnittstellen zuzulassen. Im Idealfall liegt die Verantwortung für einen ganzen Geschäftsprozess bei einer Person.

Wie ausgezeichnet sind die betrieblichen Geschäftsprozesse/Abläufe auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet? Welche *Business-Logik* dominiert das Tagesgeschäft? Zeigt sich das Management mit der Qualität und der Intensität des Kundenkontaktes zufrieden? Ist die entscheidende Multiplikation der Erfolgsgrundlagen abgesichert? Gilt die Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten auch als nachhaltig? Wie ist die Aussagefähigkeit des Rechnungswesens? Ist ein mehrdimensionales Controlling vorhanden und die rechtlich/steuerliche Optimierung ausgereizt? Sind die vorhandenen Verträge situationsgerecht und durchsetzbar? Welche Management- und Führungssysteme sind im Einsatz? Wie sieht es aus bezüglich Best Practice und Benchmarking/Benchbreaking?

Benchmarking zeigt, wie Konkurrenten aus dem direkten oder indirekten Wettbewerb auf ihren respektiven Märkten erfolgreich sind. Und was davon gelernt und im eigenen Unternehmen umgesetzt werden kann. Besser ist das *Benchbreaking* – wenn das Unternehmen selber die Massstäbe setzt, statt andere zu kopieren (und somit der Konkurrenz hinterherläuft).

4. Cluster: Die richtigen Rahmenbedingungen ermöglichen

Betriebliche Höchstleistung erfordert die kundengerichtete Ausrichtung der Firma durch adäquate Aufbaustrukturen. Wenn immer möglich, sind die Organigramme an Kundengruppen beziehungsweise Basisbedürfnissen auszurichten.

Verfügt die Firma über die *beste Infrastruktur* und modernste Arbeitsgeräte? Erfolgt eine systematische Delegation von Verantwortung gemäss kundenfokussierter Aufbaustruktur? Ist die Ausrichtung der Gehalts- und Anreizsysteme strategiekonform? Genügt die finanzielle Ausstattung der Firma auch in Zeiten der Not beziehungsweise in Perioden mit starkem Wachstum? Wie hoch sind die Finanzierungspotentiale der Firma (Anteil Eigenkapital) und der Familie? Sind Art und Umfang der Katastrophenrisiken bekannt und bestehen entsprechende Korrekturen?

Die Erfahrung zeigt, dass das schriftliche Fixieren von unternehmerischen Visionen und entsprechenden Strategien allein nicht genügen kann. Wichtig ist deren systematische und kundengerechte Kommunikation an die relevanten Zielgruppen (Mitarbeitende, Aktionäre, Geschäftspartner, Öffentlichkeit) sowie der regelmässige Versand von Erfolgsmeldungen.

Ausserbetriebliche Erfolgsvoraussetzungen beachten

Zu beachten sind die engen Verbindungen zwischen dem Unternehmer und dem von ihm geführten Unternehmen. Insbesondere in Familienbetrieben ist es notwendig, die Familie als wesentliche betriebliche Beeinflussungsgrösse zu berücksichtigen.

Instrumentell gilt, dass zuerst der Inhaber und Geschäftsführer seine *persönliche Inhaberstrategie* «verabschieden» muss. Denn wer Grosses leisten will, darf sich individuell nicht verzetteln. Welches sind in den kommenden Jahren die Schwerpunkte des eigenen Wirkens? Wie ist die Work-Life-Balance zu gestalten? Wie soll die persönliche Leistungs-Bilanz aussehen? Welches ist sein Rollenbild innerhalb der Familie? Kann dieses erfüllt werden? Wann und wie ist der Rückzug aus dem Unternehmen geplant? Wann soll der betriebliche Rollenwechsel (beispielsweise vom Macher zum Lenker) stattfinden?

Ist einmal die persönliche Priorität geregelt, braucht es innerhalb der Familie eine systemische Konsensfindung, hauptsächlich wenn ein Generationenwechsel ansteht. Mit der *Vermögensstrategie* wird der finanzielle Entwicklungskorridor für das Unternehmen aufgezeigt, ebenso die weitere Entwicklung aller familiären Vermögensbausteine. Bleibt die Familie die Kraftquelle für das Unternehmen? Wichtig ist zudem, dass jedes Familienmitglied seinen Platz beziehungsweise seine Rolle im Unternehmen findet. Dies zu definieren, bedingt meistens eine Reihe von intensiven Workshops und hat vor allem dann eine hohe Bedeutung, wenn Externe die Unternehmensführung übernehmen oder innehaben.

Betrieblich ist die vernetzte und systemische Auseinandersetzung mit den vier Erfolgslustern entscheidend. Keine isolierte Optimierung einzelner Teilbereiche, sondern gekonntes Erkennen und Gestalten von übernehmensweiten Veränderungs-Initiativen. Dabei spielt die Realisierungssequenz eine wichtige Rolle.

Der Unternehmer als Persönlichkeit, Antreiber, Kommunikator und Gestalter

Der Schlüssel zum Erfolg ist und bleibt der Kopf an der Spitze des Unternehmens. So wie letztlich viele Fehlleistungen durch mangelnde Mitarbeitenden-Qualität verursacht werden, so sind auch die Erfolge auf die Menschen zurückzuführen, die sich als Führungskräfte tagtäglich für ihr Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Kunden und Partner einsetzen und das Beste geben. Nur das Beste genügt – Durchschnitt zu sein und sich damit durchschlängeln wollen, ist der erste Schritt zum Niedergang.

Der kritische Betrachter der globalen Wirtschaft ist immer wieder erstaunt über die Fülle und die Vielfalt von absoluten Weltklasse-Leistungen von Schweizer Unternehmern, die völlig unprätentiös und manchmal in der Erscheinung etwas bieder die Taktgeber in ihrer Branche sind und die Messlatte für die Mitbewerber so hoch legen, dass diese kaum darüber springen können. Genauso finden wir in Deutschland und Österreich Unternehmer, die sich seit Generationen mit den Besten messen und hervorragend bestehen.

Was macht die Qualität einer Führungskraft aus? Worin liegt der Erfolg begründet, wenn der eine an der Spitze steht, während der andere, obwohl über die gleichen Voraussetzungen verfügend, hinterherhinkt? Im Folgenden gehen wir auf wesentliche Qualitäten und Fähigkeiten, Werte und Eigenschaften ein, welche eine Führungskraft auszeichnen und in den Rucksack auf der langen Reise durch die unternehmerische Karriere gehören.

Eine Einschränkung vorneweg: Wir sprechen im Folgenden bewusst von Führungskräften und Unternehmern und nicht von Managern. Der CEO eines Unternehmens ist immer Manager, aber nicht immer eine wirkliche Führungskraft im Sinne von Leadership. Ein Unternehmer muss zwingend über Führungsqualitäten verfügen, ansonsten droht er zu scheitern. Dieses Schicksal blüht einem Manager, der ein Unternehmen auch nur verwalten kann, ohne es zu gestalten und weiterzuentwickeln, weitaus weniger schnell.

Wir konzentrieren und bei der Fülle der Vielzahl der zu erfüllenden Voraussetzungen auf vier Bereiche, unter denen wir die erforderlichen Qualitäten subsumieren: Der Unternehmer erstens als Persönlichkeit, zweitens als Antreiber, drittens als Kommunikator und viertens als Gestalter.

5. Cluster: Die Persönlichkeit als Schlüssel zum Erfolg

Der Begriff Persönlichkeit bezeichnet die Gesamtheit der persönlichen Eigenschaften eines Menschen, die seinen Charakter ausmachen. Welche Eigenschaften und Qualitäten gehö-

ren dazu? Es sind Disziplin, Respekt, Energie, Integrität, Fairness, Authentizität und Humor. Sie bilden die Voraussetzung dafür, als Individuum mit eigener Meinung und Stärke wahrgenommen zu werden, zu einer autonomen Persönlichkeit zu reifen und diese Qualität zum eigenen Nutzen und zum Vorteil von anderen einzusetzen. Daraus ergibt sich dann auch die gute Reputation, ohne die weder ein Unternehmen noch ein Unternehmer langfristig Erfolg haben wird. Der deutsche Schriftsteller Wolfgang Herbst hat dies treffend ausgedrückt: «Persönlichkeit ist, was übrig bleibt, wenn man Ämter, Orden und Titel von einer Person abzieht.»

Gehen wir kurz auf diese Eigenschaften und Qualitäten ein. Mit Disziplin und Ausdauer sind herausragende Leistungen möglich. Häufig erweisen sich die letzten Schritte als die schwierigsten. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Der gute Unternehmer hält erst an, wenn er als Erster durchs Ziel gelaufen ist. Er begegnet anderen – und auch sich selber – respektvoll. Damit erhöht er sein Selbstwertgefühl.

Der gute Unternehmer setzt seine Energie frei, steckt damit andere an und beschleunigt dadurch Entwicklungen. Ohne seine Energie entstehen keine zündenden Ideen. Deshalb braucht es häufig auch die konsequente Hand, um die Mitarbeitenden auf ein Ziel einzuschwören und Entscheide herbeizuführen. Er ist integer und kann sich deshalb treu bleiben. Damit gewinnt er an Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Solche Menschen werden von den Mitarbeitenden als Vorbild akzeptiert, von Kunden geschätzt und von Mitbewerbern respektiert. Die Integrität eines Unternehmers ist ein Multiplikator des Unternehmenswertes. Er verhält sich fair, weil Fairness sich bezahlt macht in besseren Leistungen und geringerer Fluktuation.

Er legt Wert darauf, dass er sich mit erstklassigen Mitarbeitenden und Spezialisten umgibt, weil er anderen ebenfalls eine eigene Meinung zugesteht, sich an ihren Argumenten messen lässt und die Grösse hat, nachzugeben, wenn andere Ansichten besser unterlegt sind als seine. Zudem kann er auch einmal über sich selbst lachen, weil er über der Sache steht.

Ist dies illusorisch oder reines Wunschdenken? Nein, keineswegs, wie die Realität immer wieder beweist. Es gibt genau solche Unternehmer, grosse Persönlichkeiten, hochgradig motivierend und faszinierend im persönlichen Gespräch, manchmal vielleicht auch etwas farblos und schwierig im Umgang, aber immer verlässlich und glaubwürdig. Warum sie so wenig auffallen? Wohl auch deshalb, weil sie das Rampenlicht nicht suchen und lieber als stille Dauerbrenner im Hintergrund wirken. Warum dies in Zukunft jedoch schwieriger wird, wird später noch beleuchtet werden.

6. Cluster: Die Führungskraft als begeisternder Antreiber

Zuerst einmal müssen wir uns selber führen können, bevor wir andere führen wollen. Sich selber führen, bedeutet berechenbar zu sein. Führen heisst, voranzugehen, den eigenen

Weg kennen oder finden und zudem neue Wege suchen. Führen heisst, auch eigene Wege gehen. Wer in die Fusstapfen anderer tritt, kann diese nicht überholen.

Eine gute Führungskraft ist sich bewusst, dass sie selber wichtig ist, jedoch nicht alles alleine ausführen kann. Führung beinhaltet verdientes Lob ebenso wie berechtigte Kritik. Geschäftsleitung, Kader und Mitarbeitende wissen, worum es geht, welche Ziele angestrebt, welche Märkte erobert und welche Projekte gewonnen werden sollen. Die gute Führungskraft setzt sie ins Bild, reisst sie mit und begeistert. So entstehen kaum für möglich gehaltene Leistungen und Innovationen. Jedes Unternehmen, das über diesen von oben geförderten Teamgeist, den ausgeprägten Willen zur Leistung und die Siegermentalität verfügt, kann Erfolge erzielen, die für Unternehmen ohne diese Stärken nie erreichbar sind.

Für einen Unternehmer ist es häufig eine besondere Herausforderung, die Balance zu finden zwischen einem patriarchalischen und einem partizipativen Führungsstil, zwischen dem «Alleingang» und der Einbindung seines Führungsteams. Eine entscheidende Bedeutung kommt dabei seinen kommunikativen Fähigkeiten zu.

7. Cluster: Der Kommunikator als Brückenbauer

Der knorrige und wortkarge Unternehmer, der sich nach aussen verschliesst und im Unternehmen nur gerade das Notwendigste mitteilt, hat keine Glaubwürdigkeit mehr, obwohl solche Exponenten noch zu finden sind. Der Druck von allen Seiten – vom Markt, den Mitbewerbern, teilweise den Medien – ist so stark geworden, dass bereits kleine und mittelständische Unternehmen vernünftig kommunizieren müssen.

Das Image eines Unternehmens wird häufig vom Kopf an der Spitze der Firma geprägt. Er gibt dem Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes ein Gesicht. Man mag dies gut finden oder nicht – ohne regelmässige und vor allem auch zielgruppengerechte Kommunikation lassen sich Leistungen und Erfolge nicht mehr «verkaufen». Die Werbung alleine war dazu nie in der Lage. Sie hat gegenüber der Unternehmens-Kommunikation den gravierenden Nachteil der fehlenden Glaubwürdigkeit, da beim gekauften Raum vieles behauptet werden kann, was in keinem seriösen redaktionellen Teil zu finden wäre.

Fast alles, was der Unternehmer tut, hat mit Kommunikation zu tun: Der Dialog mit den Mitarbeitenden, ein starkes Team aufbauen, die besten Talente gewinnen und entwickeln, die Kunden überzeugen, mit Niederlagen umgehen, motivieren und sanktionieren, vor kleinem und grossem Publikum auftreten, Medienkontakte pflegen, Strategien plausibel machen usw.

Weltweit werden Entwicklungen, Innovationen und Erfindungen ohne Verzug auf den Markt geworfen. Der Wettbewerb und die Vergleichsmöglichkeiten sind grenzenlos. Der Kunde ist kritischer geworden, Risiken werden schonungslos aufgedeckt. Wer richtig kommuniziert, kann Fehler vermeiden und Schwächen erkennen, sich einen Vorsprung erarbeiten und

Werte schaffen. Zudem baut der gute Kontakt mit Medien und Kunden ein Goodwill-Polster für schwierigere Zeiten auf, vor denen bekanntlich niemand gefeit ist.

Wir empfehlen deshalb den Führungskräften, dass sie regelmässig einen Blick in den Spiegel werfen und ihre Fähigkeit zur Kommunikation überprüfen. Häufig lohnt sich eine unabhängige Sicht von aussen, der Beizug eines Experten, der die vorhandenen, aber wenig genutzten Stärken freilegen und zur praktischen Anwendung bringen kann. Wer sich die Fähigkeit zur Kommunikation aneignet, gewinnt an Sicherheit in Auftritt und Präsentation.

8. Cluster: Der Gestalter einer überdurchschnittlichen Performance

Jede Gesellschaft hat Macher, Mitmacher und Miesmacher. Die beiden letzteren gehören zur Kategorie der Verwalter oder der Zerstörer. Der Macher ist Gestalter. Die notwendige Anpassung oder die neue strategische Ausrichtung ergeben sich dann von selbst. Wer ein verkappter Macher ist, d.h. sich durch Aktionitis zu profilieren sucht, hat in einem Unternehmen nichts zu suchen. Dies lässt sich mitunter bei der Zweit- oder Dritt-Generation eines Familienunternehmens feststellen, wenn das grosse Bedürfnis nach Umgestaltung oder der Wunsch, eigene Spuren zu legen, nicht mit den unternehmerischen Fähigkeiten Schritt halten.

Wer die Notwendigkeit eines Wandels nicht erkennt, handelt genauso fahrlässig wie derjenige, der sich bemüsstigt fühlt, jedem vermeintlichen Trend hinterher rennen zu wollen. Deshalb stellen sich die Fragen, wie tief greifend ein Wandel sein soll, sofern Handlungsbedarf besteht, worin die künftigen Kernkompetenzen bestehen sollen und worauf der Fokus der künftigen Geschäftstätigkeit gelegt wird, ob das Unternehmen seinen eigenständigen Weg gehen will oder sich dem Mainstream unterwirft.

Wer sein Unternehmen umgestalten will, hat sicherzustellen, dass dieser Wandel bei den Mitarbeitenden auch richtig kommuniziert wird, sei dies als Chance oder als Herausforderung, als der Übergang von einem kleinen zu einem mittelständischen oder dominanten Unternehmen, sei dies als Sprung von einer nationalen zu einer internationalen oder sogar globalen Ausrichtung.

Mehr Chancen als Risiken

Das richtige Mass zu finden zwischen Weiterführung des Bisherigen und der Umgestaltung oder sogar Neuausrichtung des Unternehmens ist äusserst anspruchsvoll und in der Regel ohne Garantie auf Erfolg. Der Unternehmer ist deshalb gut beraten, wenn er sich mit den Menschen seines Vertrauens regelmässig austauscht, wenn er mit gesundem Menschenverstand handelt und sich die Zeit gibt, einen Entschluss reifen zu lassen, bevor er zur Tat schreitet. Dies vor dem Hintergrund, dass viele Unternehmer nicht dem schädlichen Einfluss der Quartalsabschlüsse auf die langfristige strategische Ausrichtung unterworfen sind.

Die globalisierte Welt bringt dem Unternehmer viel mehr Chancen als Risiken, wenn er als Persönlichkeit seine Qualitäten entwickelt, als Führungskraft seine Stärken einsetzt, wenn er als Kommunikator Brücken baut und als Gestalter mit dem richtigen Augenmass und der nötigen Gelassenheit handelt. Die Zeit der «Alleskönner» ist vorbei, auch im Unternehmertum. Heute wird derjenige gewinnen, der es am besten versteht, sich ein Umfeld seines Vertrauens zu schaffen und sich dessen Stärken und Fähigkeiten gezielt zu bedienen.

Fazit der 2x4-Erfolgsformel: Entscheidend ist das konsequente Verhalten

Der Volksmund sagt: «Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg». Spitzenunternehmen verdanken ihre ausgezeichnete Marktstellung einer unermüdlichen Verfolgung der gewählten Strategie und einer ausgezeichneten Kommunikation.

Die systemische Ausgestaltung der acht Erfolgscluster ermöglicht intern einerseits eine «unité de doctrine» und andererseits, alle betrieblichen Ressourcen zielgerecht zu bündeln.

Am Ball bleiben ist die Devise. Einen Blick für das Ganze zu pflegen die Herausforderung. Und dennoch gilt, dass jedes Unternehmen ein Original darstellt, und dass Unternehmer am besten von Unternehmern lernen können. Deshalb auch dieses Buch – als Sammlung von exzellenten Erfolgsbeispielen – aus der Praxis für die Praxis.

Erfolg ist machbar.