



Buch Miteinander ernten

Das Erfolgsgeheimnis des German Management

Klemens Kalverkamp
Wiley-VCH, 2009

Rezension

Nach all den Nachrichten über raffgierige, inkompetente und teils sogar kriminelle Manager tut es gut, einmal von ehrlich wirtschaftenden Unternehmern zu lesen, die sich für ihre Produkte begeistern und für ihr Personal einsetzen. Es sind vor allem mittelständische deutsche Familienunternehmen, die als „Hidden Champions“ mit bemerkenswertem Erfolg Nischen auf dem Weltmarkt besetzen. Klemens Kalverkamp, selbst jahrelang Geschäftsführer eines Weltmarktführers aus der deutschen Provinz, führt dieses auffällige Phänomen auf den von ihm skizzierten „German Way of Management“ zurück, den er vor allem kulturell deutet. Danach unterscheidet sich die Art, wie Deutsche ein Unternehmen aufbauen und führen, fundamental vom angelsächsischen oder asiatischen Prinzip. Das Buch ist keine wissenschaftliche Analyse, sondern eher ein innerer Monolog, der sich zur Illustration zumeist populärer Beispiele aus der Gegenwart bedient. Die Hemdsärmeligkeit, mit der Kalverkamp seine Betrachtungen anstellt, grenzt zuweilen an Naivität, macht ihn aber andererseits sehr glaubwürdig. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen, die selbst ein „Hidden Champion“ werden möchten.

Take-aways

- Deutschland ist ein Eldorado der mittelständischen Weltmarktführer, die sich auf Marktnischen spezialisiert haben.
- Anders als große Konzerne sind diese Betriebe meist in der Hand der Gründerfamilien.
- Der Erfolg dieser „Hidden Champions“ beruht vor allem auf Leidenschaft für das eigene Produkt.
- Der „German Way of Management“ ist aus Tradition nachhaltig.
- In familiengeführten Unternehmen geht es nicht um den schnellen Gewinn, sondern um langfristiges Wachstum.
- Mitarbeiter werden dort wie Menschen behandelt, und das motiviert sie.
- Die Führungskräfte dieser Firmen sind oft ein Leben lang am Werk, viele haben sich geduldig hochgearbeitet.
- Diese Chefs haben ein ehrliches Interesse an ihren Mitarbeitern und zeigen dies in ihrer Kommunikation.
- Sie sind auch keine Selbstdarsteller wie die CEOs großer Konzerne. Sie wissen, dass Erfolg nur im Team zustande kommt.
- Kundennähe ist Trumpf: Statt in Hotlines zu versauern, gelangen Kunden mit ihren Problemen direkt an das Unternehmen.

Zusammenfassung

Die versteckten Weltmarktführer

Überraschend viele mittelständische Weltmarktführer stammen aus Deutschland. Es sind oft die heimlichen Champions, die um ihre Dominanz nicht viel Aufhebens machen, die aber jeden Tag emsig daran arbeiten, morgen noch an der Spitze zu stehen. Delo ist führend bei der Herstellung von Spezialklebstoffen für Chipkarten. Tetra deckt mehr als 50 % des weltweiten Bedarfs an Zierfischfutter. Grimme stellt Erntemaschinen für die ganze Welt her.

„Ich bin fest davon überzeugt, dass die deutschen Mittelständler die Gewinner der Globalisierung sind. Denn wir wirtschaften bereits jetzt so, wie es andere erst lernen müssen.“

Was ist das Geheimnis dieser Familienunternehmen, die von Generation zu Generation weitergegeben werden und zumeist hoch spezialisiert sind? Es ist der „German Way of Management“, der solche Früchte trägt. Es geht nicht um kurzfristige Profitmaximierung, und Shareholder-Value ist immer noch ein Fremdwort. Auch das

Abzocken von Fördergeldern oder eine Standortpolitik, die sich nach den niedrigsten Sozial- und Umweltstandards richtet, ist verpönt. Denn in mittelständischen Familienunternehmen schalten und walten Menschen, die sich für die Qualität ihrer Produkte begeistern, zugleich aber auch Verantwortung für ihre Mitarbeiter übernehmen, sie persönlich und sogar oft mit Vornamen kennen. Sie schielen nicht nach dem schnellen Geld, weil sie wissen, dass sie das Unternehmen nur von ihren Kindern geliehen haben. Der Gedanke der Nachhaltigkeit wurde ihnen bereits in die Wiege gelegt, und ein gutes Betriebsklima liegt ihnen am Herzen. Täglich packen sie hoch motiviert selbst an. Doch wie genau führen sie ihre Unternehmen?

Mitarbeiterführung

In Deutschland ist es mit der voranschreitenden Digitalisierung und mit immer neuen Rationalisierungswellen Mode geworden, jeder neuen Management-Mode hinterher zu trotten, wenn nur laut genug gepfiffen wird. Mal geht es schnurstracks in die eine Richtung, dann beim nächsten Consulting-Angriff dreht man sich wieder um 180 Grad. Mal werden Mitarbeiter mit Verantwortung überhäuft, dann wieder streng gegängelt. Heute sollen sie alles für die Firma aufgeben, morgen ihren Schreibtisch im Home-Office aufstellen und den Laptop am liebsten den ganzen Tag mit sich herumtragen. Wird die Produktivität dadurch immer noch nicht gesteigert, schickt man die Leute auf teure Seminare – dann muss man wenigstens nicht mit ihnen reden. Im „German Way of Management“ ist es gerade umgekehrt: Mitarbeiter werden nicht wie Maschinen behandelt, die nur zu schmieren und optimieren sind, um mehr zu leisten, sondern wie Menschen. Man fragt sie, wo der Schuh drückt. Und man hört zu, wenn sie erzählen. Das hebt vordergründig nicht die Bilanz – aber es bringt mehr als hundert Seminare.

„Eine wirklich interessierte Firmenleitung hängt sich rein. Die will wissen, was los ist – und greift selbstverständlich persönlich ein, wenn es irgendwo hakt.“

Erinnern Sie sich an den großen Lokführerstreik bei der Bahn 2007? Das Problem: Über die Dienstpläne des DB-Personals herrscht der Computer. Der Mensch, in diesem Fall der Lokführer, wird nicht gefragt, ob ihm die Nachtschichten, die Abwesenheit von zu Hause und das frühe Aufstehen gefallen. Das führt zu Entfremdung, Demotivation und Frust. Wenn Sie verhindern wollen, dass Ihre Mitarbeiter innerlich kündigen, sprechen Sie mit ihnen, stellen Sie Fragen, nehmen Sie sie ernst. Dann sind sie mit Feuereifer bei der Sache, weil sie selbst es wollen.

„Eine Zutat für den weltweiten Erfolg ist, dass wir in den mittelständischen Unternehmen unsere Mitarbeiter kennen und ihre Potenziale bewusst ausschöpfen und fördern können.“

Unsere Arbeitswelt wandelt sich: Ob Landwirt oder Lokführer, es sind weniger körperliche Kraft und Geschicklichkeit notwendig, zunehmend kommt es auf geistige Leistung an: Kompetenz im Umgang mit der Technik, Auffassungsvermögen, Kombinationsgabe, Reaktions- und Entscheidungsfreudigkeit bei komplexen Problemen. Hier, umgeben von vernetzten Rechnern, ist eine Nische, aus der auch die ausgefeilteste Technik den Menschen vorläufig nicht verdrängen kann – weil menschliche Intuition und Kreativität sich nicht durch Technik abbilden lassen.

Kontinuität im Wandel

Das mittelständische Unternehmen Grohe ist weltweit bekannt für hochwertige Armaturen. 1999 wurde es von einer internationalen Investorengruppe gekauft, 2005 ein zweites Mal. Der neue Eigentümer strich Arbeitsplätze in Deutschland – ein Teil des Sparprogramms, mit dem das Unternehmen den eigenen Kaufpreis zurückzahlen musste. Fatal für Grohe war vor allem das Image, Opfer eine „Finanz-Heuschrecke“ geworden zu sein.

„Ich spreche mit dem anderen und nicht über den anderen. Jede Organisation, die das zu 90 % umsetzt, wird erfolgreich sein.“

Intern richten solche Ereignisse irreparable Schäden an: Sie demotivieren die Mitarbeiter, die dann innerlich kündigen und schließlich abspringen. „German Way of Management“ heißt dagegen, dass ein Betrieb nicht ausgequetscht, sondern gehegt und gepflegt wird. Wenn Ihr Personal sieht, dass Sie für Ihr Unternehmen da sind, dass Sie daran glauben, dann wird es mitziehen. Sie müssen einfach nur für Ihre Leute da sein – bei Problemen erst recht. Und natürlich müssen Sie und Ihre Manager etwas von Ihrem Business verstehen. Mehr noch: Sie müssen Ihr Produkt auswendig kennen, es lieben und immer besser machen wollen. Erbsenzähler und Rechenschieber haben da nichts zu suchen. Im deutschen Mittelstand sitzen keine Überflieger in den Chefetagen, die die Branche wechseln wie das Hemd. Dort arbeiten Chefs, die oft vor Jahrzehnten als Lehrlinge in demselben Betrieb angefangen haben.

Mit allen reden

Für die Leute da sein heißt vor allem: reden, reden, reden. Das fängt mit einem persönlichen „Guten Morgen!“ und einem Händedruck an, beides ist wichtiger als 1000 E-Mails. Der Chef grüßt jeden Mitarbeiter, im Zweifelsfall lieber zweimal. Das motiviert, stiftet Vertrauen und gibt Gelegenheit zum kurzen Zwiegespräch. So lassen sich auf kürzestem Dienstweg Zustandsberichte aus allen Abteilungen einholen, zudem noch ungefiltert und ungeschönt.

„Eine Führungskraft, die keine Lebensfreude hat oder diese nicht ausdrückt, kann ihre Mitarbeiter nicht zu Höchstleistungen motivieren.“

Auch das Befinden der Mitarbeiter spielt eine große Rolle: Wen drückt der Schuh, wer hat Kummer? Als Chef müssen Sie das wissen – und es muss Sie auch wirklich interessieren. Von gegenseitigem Respekt getragene Kommunikation, die Grenzen achtet und aufrichtiges Interesse am Gegenüber hat – das ist „Echt-Kommunikation“. Um eine solche Beziehung mit den Mitarbeitern aufzubauen, braucht es Zeit. In vielen Unternehmen funktioniert das nicht, weil die Fluktuation im Management so hoch ist: Kaum kennt man sich, ist schon wieder ein anderer da.

Als Chef mittendrin

Als Führungskraft haben Sie die Macht, Ihre Mitarbeiter zu motivieren – oder zu demotivieren. Lassen Sie sich nicht gehen, denn das wird sofort registriert und schlägt sich auf die Stimmung und auf die Produktivität nieder. Leben Sie den Wandel, entscheiden Sie lieber falsch als gar nicht, doch geben Sie Fehler später offen zu – Ihr Personal wird Sie dafür lieben. Fehler sind manchmal notwendig, um den richtigen Weg zu finden.

„Als Kunde fühlt man sich gut aufgehoben, wenn man spürt, dass sich jemand das Problem zu eigen macht.“

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Teambildung: Als Chef haben Sie sich zurückhalten. Selbstdarsteller, Egozentriker und Diktatoren sind fehl am Platz. Ihre ganze Energie geht in die Aufstellung Ihrer Mannschaft. Die statten Sie mit so viel Kompetenz und Eigenverantwortung aus, dass der Laden auch ohne Sie läuft. Zugleich stehen Sie mittendrin – notfalls auch mitten im Dreck. Als Führungskraft wird von Ihnen erwartet, dass Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Das gefällt Ihrem Team und wird es anspornen, seinerseits anzupacken. Zuerst bekommen das die Kunden zu spüren. Das Gleiche gilt für die Eigenverantwortung: Ein Mitarbeiter, der eigenverantwortlich handeln darf, ist ein Segen für den Kundenservice. Das Gegenteil sind Hotlines, endlose Warteschleifen, hohe Krankenstände, liegen gelassene E-Mail-Anfragen – zum Schaden des Unternehmens.

Kundennähe ist Trumpf

Ein Unternehmen, das hochwertige Produkte anbietet, kann es sich nicht leisten, bei Problemen einfach eine Hotline anzubieten. Der Imageschaden wäre irreparabel, wenn ein Problem verzögert weitergegeben und nicht schnell genug gelöst würde. Sie verkaufen nicht nur einen Gegenstand oder eine Dienstleistung, sondern auch die Implementierung, Beratung und Hilfestellung bei Schwierigkeiten. Das ist echte Nachhaltigkeit.

„Nahezu jedes Problem kann gelöst werden, wenn man frühzeitig die kompetentesten Partner in die Problemlösung mit einbezieht.“

Im Übrigen warten deutsche Mittelständler nicht darauf, vom Kunden entdeckt zu werden: In guter Tradition geht man zu ihm hin. Nicht der schnelle Gewinn ist die Absicht, sondern eine langfristige Beziehung zum beiderseitigen Nutzen. Auch das ist ein Teil des German Way of Management, meilenweit entfernt vom amerikanischen Prinzip des blitzschnellen Zuschlagens, wenn sich eine „opportunity“ bietet. Darum sind die Deutschen Exportweltmeister, und das gibt ihnen in Zeiten der Globalisierung einen entscheidenden Kompetenzvorsprung.

„Zupacken heißt auch: Wir delegieren keine Probleme an Call-Center, so wie die Konzerne. Wir schalten keine Hotline für unsere Kunden. In der sie langsam aber sicher erkalten, weil sie so lange hingehalten werden.“

Ein Geheimnis des erfolgreichen „German Way of Management“ ist – wer hätte das gedacht – der Humor. Motivation und Produktivität fußen auf einer entspannten Arbeitsatmosphäre, in der immer wieder Zeit für einen Scherz ist. Umgekehrt drückt schlechte Laune auf das Arbeitsklima. Ein einziger Miesepeter genügt, und ein ganzes Morgenmeeting wird zum Rohrkrepiere.

„Kein Wissensmanagement-System ist so ausgereift, dass es das Wissen der Mitarbeiter in auch nur annähernd adäquater Weise speichern kann.“

Gute Stimmung bedeutet auch, schlechte Nachrichten nicht mit böser Miene zu bestrafen – dies würde dazu führen, dass Sie keine schlechten Nachrichten mehr zu hören bekämen. Und das wäre fatal: Das kleinste Problemchen, das nicht kommuniziert wird, kann in kürzester Zeit zur unkontrollierbaren Katastrophe auswachsen. Vor allem dem Kunden müssen Sie klar machen, dass Sie über jedes Problem unbedingt informiert werden wollen. Viele deutsche Mittelständler haben ihre Kommunikation inzwischen zweigleisig eingerichtet: Reklamationen können über den Händler oder direkt an das Unternehmen gehen – ohne Diskussion, ohne Zeitverlust. Auch das schafft Vertrauen.

Beharrlichkeit und Teamgeist

Der klassische Erfinder ist tot: Moderne Maschinen sind so komplex, dass sie nur noch in Teams erdacht und konstruiert werden können. Dabei sind zahlreiche Probleme zu lösen, die ein Team erst zu dem machen, was es ist: eine verschworene Gemeinschaft von Spezialisten, die sich bei Rückschlägen gegenseitig motivieren und Erfolge gemeinsam feiern.

„Wer Prozesse so mitgestaltet, dass sie möglichst einfach sind, hat weniger Frust, weil er jederzeit die Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeit sehen kann.“

Die Beharrlichkeit, Probleme zu erkennen, einzukreisen und unerbittlich zu lösen, macht einen weiteren Teil des Erfolgs von „German Management“ aus. Die Experten in deutschen KMU sind längst keine weltentrückten Tüftler im Labor mehr, sondern moderne Ingenieure, die die Menschen hinter den Maschinen kennen und schätzen. Das Marketing überlassen sie ihren Kollegen im gleichen Team. Die hören sich die Wünsche der Kunden an, tragen diese den Ingenieuren vor – und die sagen dann, was möglich und bezahlbar ist. Ebenso bedeutungsvoll ist die Kompetenz der Kundenberater: Wer nicht nur gut, sondern auch richtig reden kann, macht beim Kunden entscheidende Punkte. Wer dagegen nur PR-Phrasen auswendig gelernt hat, wird schnell durchschaut. Deutsche Mittelständler haben auch deswegen Erfolg, weil ihre Vertriebsleute zugleich Fachleute sind. In Produktteams harmonisieren sie mit den Entwicklern, und dabei kommen zumeist Produkte heraus, die auf der Höhe der Zeit sind und gebraucht werden.

Über den Tellerrand schauen

Deutsche wollen den Dingen immer auf den Grund gehen: Dafür sind sie bekannt. Diese Eigenschaft führt zu beständiger, kritischer Prüfung, und zwar der eigenen wie auch anderer Leute Standpunkte. Das ermöglicht die offene Auseinandersetzung, die in der deutschen Kultur erwünscht ist. Meinungsverschiedenheiten führen zu neuen Lösungen – wenn sie nicht mit destruktiven Absichten geführt werden. Kreative Ideen entspringen häufig solchen lebhaften Auseinandersetzungen.

„Nicht alle Menschen sind gleich und deshalb werden auch nicht alle gleich behandelt. Aber alle sollen die gleichen Chancen erhalten.“

Kippt dagegen die Stimmung, liegt das allzu oft an Missverständnissen. Gelungene Kommunikation basiert auf dem ehrlichen Willen, sich offen und verständlich auszudrücken. Nur so kann das Vertrauen entstehen, das Produktivität und Kreativität ermöglicht. Die deutsche Kultur ist schon immer vielfältigen Einflüssen ausgesetzt gewesen. Das macht die Deutschen offen gegenüber Neuem – „German Way of Management“ bedeutet, über den Tellerrand zu schauen und das Beste von den anderen zu nutzen.

Über den Autor

Klemens Kalverkamp ist Geschäftsführer der Grimme Landmaschinenfabrik in Niedersachsen. Das Unternehmen ist Weltmarktführer auf dem Gebiet der Hack-

