

Führung mit Perspektive: im Betrieb - am Markt - in der Gesellschaft

Wissenschaftliche Schlussfolgerungen aus dem Wettbewerb um den Handwerks-Preis 2005**

Am 16. Februar 2005 wird der Handwerks-Preis 2005 vergeben. Die Auszeichnung geht an das Unternehmen, das aus einem von der Bertelsmann-Stiftung und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks in Kooperation mit impulse im Sommer/Herbst 2004 initiierten Wettbewerb als Sieger hervorgegangen ist. Der Wettbewerb fand zwischen Juni und August 2004 statt; der Aufruf zur Teilnahme am Wettbewerb erging über die Medien.

Der Wettbewerb um den Handwerks-Preis 2005 stand unter dem Motto "Führung mit Perspektive: im Betrieb - am Markt - in der Gesellschaft". Ziel des Wettbewerbs war es, Unternehmen zu identifizieren, die - obwohl sie einem im allgemeinen als eher konservativ-traditionell beschriebenen Wirtschaftsbereich angehören - mit zukunftsgerichteten Strategien und Verhaltensweisen überzeugen und Vorbildfunktion für den gesamten Wirtschaftsbereich, mehr noch für den gesamten wirtschaftlichen Mittelstand, haben. Die Leitidee der Initiatoren des Wettbewerbs war es, dass unternehmerischer Erfolg in der heutigen Zeit nur erreicht und langfristig gesichert werden kann, wenn unternehmerisches Innovationsengagement nicht beim Kreieren neuer Produkte, Verfahren oder dem Entwickeln von Märkten aufhört, sondern in Einklang steht mit einem adäquaten Führungsverhalten als wesentlicher Komponente einer an grundlegenden Werten orientierten Unternehmenskultur, die auch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung mit einschließt. Die Initiatoren des Wettbewerbs um den Handwerks-Preis 2005 stellten also hohe Anforderungen an die teilnehmenden Unternehmen, aber ohne eine hohe Messlatte ist es nicht möglich, exzellente Unternehmen mit Vorbildcharakter als Leitbild für die Wirtschaft zu identifizieren.

Zwei Institute wurden damit beauftragt, den Wettbewerb wissenschaftlich zu begleiten, das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) und das Center for Corporate Citizenship CCC an der Katholischen Universität Eichstätt/Ingolstadt. Hierdurch wurde sichergestellt, dass der Wettbewerb selbst sowie die Bewertung der eingehenden Teilnahmemeldungen auf der Grundlage von objektiven, nachvollziehbaren und wissenschaftlich einwandfreien Informationen durchgeführt wurden und der Jury auch wirklich die Bewerber zur

* Dr. Gunter Kayser, Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Urteilsfindung vorgelegt werden, die in jeder Beziehung dem Geist dieses Wettbewerbs entsprechen.

Insgesamt hat der Wettbewerb - unabhängig von der Auswahl und Prämierung der Preisträger - zu einigen höchst interessanten und bemerkenswerten Befunden über die Art und Weise geführt, wie engagiert, einfallsreich und hoch professionell zahlreiche Handwerksbetriebe heute ihre Produkte und Dienstleistungen auf hart umkämpften Märkten erfolgreich platzieren und darüber, welche Wege sie beschreiten, um den Erfolg nach innen und außen zu sichern und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung als Unternehmerin oder Unternehmer nachzukommen. Über die Einzelheiten soll im folgenden berichtet werden, u.a. auch, um die Fachtagung und Preisverleihung vom 16. Februar 2005 durch eine wissenschaftliche Würdigung der Wettbewerbsergebnisse abzurunden.

- Obwohl es sich beim Handwerks-Preis 2005 um eine höchst anspruchsvolle Veranstaltung handelt, war die Beteiligung aus Sicht der empirischen Forschung hoch. 175 Handwerksunternehmen haben einen komplizierten und umfangreichen Fragebogen beantwortet und diesen zum Teil um eindrucksvoll aufbereitetes Dokumentations- und Präsentationsmaterial (Ordner, Bildbände, Urkunden, Videos u.s.w.) ergänzt. Die Einsendungen kamen aus allen Teilen Deutschlands, den unterschiedlichsten Gewerken und beteiligt haben sich Unternehmen jedweder Größe und jeden Alters.
- Alle Bewerbungen wurden nach Maßgabe der Wettbewerbsbedingungen: Innovative Markterschließung, verantwortungsvolles Führungsverhalten, hoch entwickelte Unternehmenskultur und Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung einem Rankingsystem durch die Vergabe von Punkten unterzogen. Die zehn Unternehmen mit den höchsten Punktzahlen, dem besten Ranking, wurden der Jury zur Entscheidungsfindung präsentiert. In jedem der präsentierten Unternehmen wurden durch vorherige Begehung die Aussagen auf Richtigkeit geprüft.
- Zustande gekommen ist eine Positivauslese von 175 Unternehmen, die allesamt mit Sicherheit zu den Champions im Handwerk gehören und Wege beschritten haben, die zur Nachahmung empfohlen werden können.
- Qualität am Markt, in der Unternehmenskultur und -führung und in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verpflichtungen scheint ihr Erfolgsrezept zu sein. So interpretiert die Wissenschaft die Befunde, dass mehr als 72 %

der Wettbewerbsunternehmen in den letzten Jahren gewachsen sind. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen konnte auch in den Jahren 2001 bis 2004, die bekanntermaßen gerade für das Handwerk besonders schwierig waren, den Umsatz steigern und gleichzeitig neue Arbeitsplätze schaffen. Fast 97 % der Bewerber ist es in den zurückliegenden drei Jahren gelungen, neue Märkte zu erschließen, 88 % gelang dies durch innovative Angebote, die meist (76 %) mit der Erschließung neuer Abnehmergruppen im In- aber auch im Ausland einher gingen.

Innovation ist für viele dieser Champions ein ganz entscheidendes Instrument der Marktperformance. Viele Unternehmen gehen zur Stärkung ihrer Innovationskraft Kooperationen mit Hochschulen/Technologiezentren ein, beschreiten also Wege, die in der Breite des Mittelstands noch nicht hinreichend publik sind.

- Die starke Konzentration auf innovative Aktivitäten und die Inanspruchnahme von externem Know-how zur Erschließung neuer Produkte/Leistungen und vor allem die Erfolge, die die Wettbewerbsunternehmen mit dieser Strategie erzielen, bedingen fast zwangsläufig ständige Veränderung und Anpassung, z.B. an neue Kundenwünsche bzw. die Wünsche neuer Kundengruppen (häufig im Ausland). Diese ständigen Anpassungen können nur erbracht werden, wenn das gesamte Unternehmen, d.h. die Summe der Menschen, die in diesem Unternehmen tätig sind, in einem Strang zieht.
- Dass das Humankapital im Einklang steht mit den marktbezogenen Ambitionen der Wettbewerbsteilnehmer, dafür sorgen diese 175 Unternehmen mit Umsicht und Verantwortungsbewusstsein. Mehr als zwei Drittel (68 %) verfügen über eine Unternehmensphilosophie und haben diese in Form von Leitlinien schriftlich ausgearbeitet und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommuniziert. Hierdurch werden auf Seite der MitarbeiterInnen Veränderungsprozesse in Gang gesetzt. Sie akzeptieren die Unternehmensleitlinien nicht nur, sondern achten darauf, dass neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Leitlinien vertraut gemacht werden und sich an die existierende Unternehmenskultur anpassen.

Um sicher zu stellen, dass die Unternehmenskultur gelebt wird, nimmt die Personalarbeit bei den Wettbewerbsteilnehmern einen besonders hohen Stellenwert ein. Alle Bewerber (100 %) sind aktiv im Bereich der Personalentwicklung und praktizieren auf unterschiedliche Art und Weise die bekannten Methoden zur Mitarbeitermotivation und -bindung.

- Ebenfalls fast 100 % aller Unternehmen sichern die Qualität ihrer Unternehmensabläufe und haben einen oder mehrere Systeme der Qualitätssteuerung implementiert. Wie bei den obigen so spielt auch bei diesen Befunden die Unternehmensgröße eine untergeordnete bzw. gar keine Rolle. Die Größe entscheidet bei den Wettbewerbsteilnehmern nicht über die Qualität und den Erfolg, sondern die Ernsthaftigkeit und Komplexität, mit der die unternehmerischen Aufgaben definiert und wahrgenommen werden.
- Es war für die Wissenschaftler keine Überraschung, dass für alle Wettbewerbsteilnehmer auch die aktive Wahrnehmung gesellschaftlicher Verpflichtungen zu den selbstverständlichen unternehmerischen Aufgaben gehört, schließlich handelt es sich hierbei ja auch um ein konstitutives Element des Wettbewerbs. Was überrascht ist die Tatsache, dass drei von vier Unternehmen sich nicht nur hin und wieder sondern dauerhaft für ein gesellschaftliches Anliegen engagieren, sei es im künstlerisch-kulturellen, sportlichen oder sozialen Bereich. Erfolgreiche Handwerksunternehmen sind gleichzeitig als Corporate Citizen aktiv. Auch hier liegen enge Bezüge zur Innen- und Außenwirkung vor. Gesellschaftlich engagierte Unternehmerinnen oder Unternehmer sind auch in diesem Bereich nicht allein aktiv, sondern sie nehmen die Mitarbeiter mit, d.h. z.B. sie entsenden MitarbeiterInnen um kostenlose Dienste in sozialen Einrichtungen zu leisten. Auf diese Weise wird die Sozialkompetenz der Mitarbeiter gefördert, eine Eigenschaft, die auch im Umgang mit Kunden immer wichtiger wird.

Dass sich dieses Engagement auch in den Unternehmensergebnissen niederschlägt, ist eine positive Begleiterscheinung des praktizierten Corporate Citizenship oder dauerhaften gesellschaftlichen Engagements. Nach den Berechnungen der Wissenschaftler waren die gesellschaftlich besonders stark engagierten Unternehmen auch wirtschaftlich besonders erfolgreich.

- In einer ersten Zusammenfassung kann festgehalten werden, dass es sich bei den analysierten Wettbewerbsunternehmen um Musterbeispiele von fortschrittlichen, innovativen und an einem positiven Menschen- und Gesellschaftsbild ausgerichteten Handwerksunternehmen handelt. Doch selbst bei diesen guten und erfolgreichen Unternehmen gibt es einiges, was sie noch besser tun können: Die Planung und Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist gerade in mittelständischen Unternehmen noch immer ein Tabuthema. Auch die handwerklichen Champions machen hier keine Ausnahme. Zwar haben 60 % der Wettbewerbsteilnehmer ihre Nach-

folge geregelt, aber unter den jungen Unternehmen (Gründungen nach 1990) sind es nur 50 %. Hier wird Nachfolge ausschließlich unter dem Aspekt des Rückzuges in den Ruhestand gesehen. Nach Berechnungen des IfM Bonn wird die Neubesetzung der Führungsposition in gut jedem dritten Fall aber durch ein externes Ereignis (Tod, Krankheit, Scheidung etc.) "erzungen" und ist nicht gleichzusetzen mit dem Rückzug aufs Altenteil. Dies belegen die Studien des IfM Bonn zur Nachfolgeproblematik. Nachfolgeplanung hat somit früh zu beginnen.

- Der Mittelstand beschränkt sich zu hohen Graden auf lokale bzw. regionale Märkte. Selbst unter den Champions der Wettbewerbsunternehmen haben erst gut 26 % den Weg auf Auslandsmärkte geschafft. Das sind zwar mehr als doppelt so viele, wie im Bundesdurchschnitt im gesamten Mittelstand, doch ist es angesichts der immer rascher fortschreitenden Globalisierung riskant, sich weiterhin nur auf den lokalen bzw. nationalen Markt zu beschränken, wie es fast 75 % der Wettbewerbsteilnehmer (noch) tun. Sicherlich ist es für Handwerksunternehmen allein auf Grund ihrer häufig geringen Personalausstattung schwer, den Weg auf internationale Märkte einzuschlagen. Doch spätestens seit der EU-Osterweiterung sind Deutschlands Grenzen noch offener geworden, auch für Handwerksunternehmen aus den Beitrittsstaaten. Die Tatsache, dass unter den Wettbewerbsteilnehmern der Teil auslandsaktiver Unternehmen signifikant höher ist als beim Mittelstand insgesamt zeigt, dass der Export, die Direktinvestition, das joint-venture mit einem Partner aus einem anderen Land nicht nur möglich sondern häufig eine Erfolgsbedingung ist. Da Unternehmer am liebsten aus den Erfahrungen anderer Unternehmen lernen, sollten die Beispiele der international ausgerichteten Handwerksunternehmen, z.B. in Workshops, weitergegeben werden.
- Die Champions machen es vor: Innovation, FuE, die Zusammenarbeit mit Experten aus diesem Feld sind Erfolgsbausteine. Dies ist ein deutliches Signal für das übrige Handwerk, den gesamten Mittelstand. Unter den strategischen Instrumenten, die der Mittelstand zur Sicherung seiner Wettbewerbsfähigkeit einsetzt, steht Stärkung der Innovation - so zeigen empirische Studien, z.B. mind - an letzter Stelle. Die Wettbewerbsteilnehmer belegen, dass Innovation ein Schlüssel zum Erfolg ist, allerdings muss die Produkt- und Prozessinnovation in Einklang stehen mit dem Führungsstil, der Unternehmensorganisation, dem Verhalten des Unternehmens am Markt und in der Gesellschaft. Auch hier bieten sich breite Ansätze für

Transferaktionen, die Anstöße liefern und Impulse freisetzen, dem Beispiel unserer Champions auf breiter Basis zu folgen.

- Viele der Champion-Unternehmen setzen auf Kooperation, wobei der Kooperationsbegriff weit zu fassen ist. Sie kooperieren mit Hochschulen, Technologiezentren etc. um innovative Vorhaben zu realisieren; sie kooperieren mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um Unternehmensleitlinien zu entwickeln und in alle Prozesse zu implementieren; sie kooperieren mit gesellschaftlichen Einrichtungen, um Gutes zu tun, aber auch um den Unternehmenserfolg zu sichern. Trotz dieser hohen Kooperationsbereitschaft, die das Ende der sogenannten "Herr-im-Hause-Mentalität" dokumentiert, ist für die Unternehmerinnen und Unternehmer die Eigenständigkeit des Unternehmens und freies Unternehmertum ein superiorer Wert und gleichzeitig die größte Verpflichtung.