

DER Mittelstand.

Das Unternehmergezazin

Themenschwerpunkt: Mittelstand und
Unternehmenssicherung



Sicher in
die Zukunft

25 Jahre Mauerfall
Wolfgang Tiefensee

Wertschöpfung
durch Wertschätzung
Almut F. Kaspar

 **BVMW**
Bundesverband
mittelständische Wirtschaft
Unternehmerverband Deutschlands e.V.



Das WIKA-Werk im fränkischen Klingenberg.

Wertschöpfung durch Wertschätzung

In deutschen Unternehmen setzt sich ein neuer Führungsstil durch. Die alten „3 K“ – kommandieren, kontrollieren, korrigieren – haben ausgedient. Jetzt heißen sie: kommunizieren, koordinieren, kooperieren. Wer seine Firma so leitet, macht sie attraktiv, vor allem für hochqualifizierte Fachkräfte.

Alexander Wiegand ist ein Familienunternehmer, wie er im Buche steht. Er führt einen Betrieb, in dem wirtschaftlicher Erfolg und soziale Verantwortung untrennbar miteinander verbunden sind. „Bei uns gehört zu jedem Arbeitsplatz eine Persönlichkeit“, sagt er, „nach diesem Prinzip wird die Personalpolitik gestaltet und gelebt.“ Soziale Verantwortung sei integraler Teil der Unternehmensstrategie.

1996, zum 50. Betriebsjubiläum der 1946 von seinem gleichnamigen Großvater und dessen Partner Philipp Kachel gegründeten Firma, übernahm

er die Geschäftsleitung der WIKA Alexander Wiegand SE & Co KG, heute Weltmarktführer in der Druck-, Temperatur- und Füllstandsmesstechnik. Pro Jahr liefert die WIKA-Gruppe rund 50 Millionen Messgeräte in über 100 Länder aus. In der Unternehmenszentrale und im Hauptwerk im unterfränkischen Klingenberg am Main beschäftigt die Firma über 2.000 Mitarbeiter, insgesamt sind es 7.900 in 40 Ländern. „Als ich antrat, habe ich versucht, in einem stark hierarchisch und traditionell gefühlten Unternehmen moderneres Führungsverhalten vorzuleben und zu

„ Als ich antrat, habe ich versucht, in einem stark hierarchisch und traditionell geführten Unternehmen moderneres Führungsverhalten vorzuleben.“

Alexander Wiegand

implementieren“, sagt Wiegand. Seine Devise: Wertschöpfung durch Wertschätzung.

Erfolg mit Respekt und Anstand

„Von Unternehmensführern werden heute vor allem drei Tugenden erwartet: Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit“, weiß Felix Brodbeck, Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. „Führungskräfte“, so Brodbeck, „müssen zudem inspirieren, intellektuell stimulieren und motivieren können.“ Gerade jetzt könne wirtschaftliche Führung nicht länger nur Weisung mit Kontrolle sein, behauptet auch Management-Berater Wilfried Schley. „In Zeiten, in denen nichts mehr festzustehen scheint“, sagt er, „werden Führungspersönlichkeiten erfolgreich, die mit ihren Mitarbeitern respektvoll und sensibel umgehen, die die alten ‚3 K der Führung‘ – kommandieren, kontrollieren, korrigieren – durch neue ersetzt haben: kommunizieren, koordinieren, kooperieren. Eine moderne Unternehmensführung muss Energien freisetzen, Bereitschaft wecken und Menschen zu etwas befähigen, von dem sie vorher meinten, nicht in der Lage zu sein.“ Moderne Unternehmensführung muss Gestaltungsräume schaffen, in denen mit Lust und Engagement gearbeitet werden kann. Und erkennen, wann auch mal Konsolidierung und Entspannung nötig ist. „Denn bei chronischer Anspannung und Angstgetriebenheit leidet ein Organismus“, betont Schley, „so sind schon Unternehmen kaputt geführt worden.“

Vertrauen ist wichtiger als alles andere

WIKA-Chef Alexander Wiegand hat mit diesem Konzept seine Firma attraktiv gemacht, vor allem für hochqualifizierte Fachkräfte, die überall dringend gesucht werden. Es gibt flache Hierarchien, konsensorientierte Entscheidungen, dezentrale Verantwortung. Die Belegschaft wird durch anspruchsvolle Aufgaben und interessante Entwicklungsperspektiven gefördert und motiviert. Umfassende Qualifizierungsangebote und ein attraktives Vergütungssystem runden das Angebot ab. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schreibt man in Klingenberg groß: In der Kinderkrippe „Wikalino“ werden Kleinkinder professionell betreut, bis sie in normale Kindergärten wechseln, und die Ferienbetreuung für den Nachwuchs bis 14 ist gewährleistet. Intelligente Beschäftigungsformen und Arbeitszeitmodelle ermöglichen eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Sportliche Aktivitäten der Mitarbeiter werden durch ein Trainingsstudio auf dem Werksgelände und durch Geldprämien unterstützt und belohnt.

Noch wichtiger allerdings ist der Aufbau von Vertrauen, der in einem Familienunternehmen in der Regel besser gelingt als in einem Konzern. Unabdingbar seien dafür Respekt vor Menschen und Anstand und Charakter, sagt der österreichische Unternehmensberater Hans H. Hinterhuber. „Wenn ein Vorgesetzter mit dem

Portier so redet wie mit dem Vorstandskollegen, ihn genauso respektiert und sich genauso für ihn interessiert, dann hat er Anstand und Charakter.“

Den Führungsstil, den Alexander Wiegand in seiner Firma eingeführt hat, lebt er selbst vor – wie die anderen Führungskräfte auch. Natürlich weiß er, dass er diesen Stil nicht anweisen kann: „Wichtig ist, dass man sich dabei nicht aufreißt, diejenigen zu überzeugen, die nicht bereit sind, den Weg mitzugehen, sondern sich auf die konzentriert, die mitziehen wollen.“ Für diesen Prozess gebe es keinen Anfang und kein Ende. „Aber zehn Jahre hat es schon gedauert, bis man bei WIKA von einem Kulturwandel sprechen konnte.“ Ein Wandel, auf den Wiegand stolz ist, und mit dem seine Belegschaft bestens leben kann. ■

Almut Friederike Kaspar
Journalistin

Anzeige

SCOPEVISIO

3. Cloud-Unternehmertag

Erfolgsfaktor Cloud-Computing -
So profitiert der Mittelstand

JETZT ANMELDEN
cloud-unternehmertag.de

16. Januar 2015
Kameha Grand Bonn

KEYNOTE
Mario Ohoven
(Präsident Bundesverband mittelständische Wirtschaft - BVMW)

SPECIAL GUEST
Sascha Lobo (Blogger,
Autor und Unternehmer)

In Kooperation mit

BVMW
Bundesverband
mittelständische Wirtschaft

IHK
IHK Bonn/Rhein-Sieg

Wenn der Senior geht

Der Stabwechsel im Unternehmen sollte sorgfältig vorbereitet sein. Wie der Nachwuchs der Familie ohne Konflikte auf die neue Verantwortung vorbereitet wird – und weshalb es ratsam sein kann, nach einem geeigneten Nachfolger auch in der eigenen Firma zu suchen.



Das Eingeständnis, dass die Zeit für einen Wechsel an der Führungsspitze gekommen ist, wiegt für manchen Unternehmer schwerer, als er sich selbst eingestehen mag. Es kostet Überwindung und Mut, den Stab freiwillig aus der Hand zu geben und die Verantwortung an die jüngere Generation weiterzureichen. Verdrängen oder verschieben ist keine Option – im Gegenteil. Wer nicht rechtzeitig über einen sicheren Fahrplan verfügt, riskiert den Fortbestand des Unternehmens, für das man jahrzehntelang hart gearbeitet hat.

Inhaber sollten daher mindestens fünf Jahre im Voraus planen, denn die Suche nach einem würdigen Nachfolger kostet Zeit.

Oft ist der Streit programmiert

Fast 90 Prozent der Probleme bei der Unternehmensübertragung sind psychologischer Natur. Insbesondere in kleineren und mittleren Familienunternehmen ist der Streit programmiert, weil komplexe Erwartungshaltungen, tradierte Rollenmuster und Wertvorstellungen sowie Tabuthemen wie Tod oder Krankheit thematisiert werden müssen. Bei einer Geschäftsübergabe können die festen Strukturen der Familie und des Unternehmens ziemlich ins Wanken geraten. Konflikte gibt es meist wegen der mangelnden Bereitschaft des scheidenden Seniors, das Unternehmen

wirklich loszulassen, oder wegen unterschiedlicher Auffassungen, wie das Unternehmen in die Zukunft geführt werden soll.

Fast ein Drittel aller Übertragungen scheitert noch während des Prozesses der Übergabe oder in den Folgejahren. Es gibt keine Patentrezepte oder Standardlösungen für die Regelung der Unternehmensfolge, individuelle Konzepte sind gefragt, weil jede Familie anders funktioniert. Eine objektive Bestandsaufnahme – aus der Sicht eines psychologisch geschulten Dritten – kann dabei hilfreich sein, eine solide Basis für die Nachfolgeplanungen zu gestalten. Denn es reicht nicht

„Fast ein Drittel aller Übertragungen scheitert noch während des Prozesses der Übergabe oder in den Folgejahren.“

Ende 2014 werden es um die 22.000 Familienunternehmen sein, die sich einer Unternehmensübertragung gestellt haben oder stellen müssen. Etwa die Hälfte der Eigentümer finden eine familieninterne Lösung; 29 Prozent geben die Verantwortung an externe Führungskräfte ab und etwa 17 Prozent übertragen das Unternehmen an Mitarbeiter. Doch mehr als 5.000 Familienbetriebe müssen nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung jährlich schließen, und die Tendenz ist steigend. Grund: Mit den Nachfolgeregelungen wird zu spät begonnen, passende Nachfolger finden sich auf die Schnelle weder in der Familie noch extern.

aus, nur Sohn oder Tochter zu sein. Dafür ist die Verantwortung zu groß.

Es gibt vielfältige Ursachen für familieninterne Konflikte. Mal sind es die Eltern, die sich nicht einigen können, welches ihrer Kinder die Nachfolge antreten soll. Mal wollen gleich mehrere Kinder an die Unternehmensspitze, haben jedoch unterschiedliche Vorstellungen über die künftige Strategie. Findet sich kein familieninterner Nachfolger, sollte man sich bei den eigenen Führungskräften, Mitarbeitern und Meistern umschaun. Hier lassen sich nicht selten Persönlichkeiten finden, die über die Abläufe im Unternehmen bestens informiert sind und ihre Führungsqualitäten und Kenntnisse bereits unter Beweis stellen konnten.

Schenkung oder Schenkungsversprechen

Nur jeder dritte Unternehmer in Deutschland hat seine Nachfolge testamentarisch geregelt. In einem Testament oder Erbvertrag legt der Inhaber fest, welchen Erbteil seine Angehörigen

erhalten sollen, und wer dabei das Unternehmen erbt. Die vorweggenommene Erbfolge (Schenkung) ist nicht nur die unternehmerfreundlichste, sondern auch die familienfreundlichste Variante. Mit der unentgeltlichen Vermögensübertragung zu Lebzeiten auf die Erben entsteht dem ausscheidenden Unternehmer kein Veräußerungsgewinn, den er versteuern muss. Besonders bei stillen Reserven ist die Schenkung ratsam. Wenn nur ein Kind von mehreren die Firma zugesprochen bekommt, muss der Nachfolger jedoch mit Ausgleichszahlungen an seine Geschwister rechnen. Um den Nachwuchs für die Firma zu interessieren, kann auch ein Schenkungsversprechen auf den Todesfall beurkundet werden. Denn die Aussicht auf eine Schenkung kann durchaus motivieren, sich frühzeitig in das Unternehmen einzuarbeiten.

Wenn beim Ableben des Unternehmers kein Testament oder Erbvertrag vorliegt, hat zwangsläufig eine Erbengemeinschaft für die Verwaltung des Nachlasses zu sorgen, die damit verbundenen Konflikte sind programmiert. ■

Almut Friederike Kaspar
Journalistin

Anzeige



Der Marktführer Protime liefert paneuropäische IT-Lösungen unter Einbeziehung der länderspezifischen Regularien in folgenden Bereichen:

- Zeiterfassung
- Personalmanagement
- Kooperatives Projektmanagement

Wenn Ihnen
das Wasser bis
zum Hals steht:
**MAKE TIME
VALUABLE**

Standorte: Manchester (UK), Rotterdam (NL), Frankfurt (D), Paris (F), Antwerpen und Namur (BE)
marketing@protime.eu • www.protimewfm.de

