

# Mittelstand ist eine Tugend

---

*Deine Einstellung musst Du ändern, nicht Deinen Aufenthaltsort.*

Seneca

Wir leben in einer Zeit permanenter und schneller Veränderung. Märkte entstehen und vergehen in weniger als einem Jahrzehnt, Trends und Megatrends kommen und gehen in atemberaubender Geschwindigkeit. Der subjektive Eindruck ist, dass alles immer schneller wird und nichts mehr für einen längeren Zeitraum gilt. Doch der Eindruck täuscht. Die Literatur ist voller Beispiele, aus denen hervorgeht, dass die Menschen schon immer davon ausgegangen sind, dass alles immer schneller würde und die Jugend nichts taugt.

## **Die Ausgangssituation für den Mittelstand**

Das Dramatische unserer Zeit ist vielmehr die hohe Bandbreite der Veränderungen und der exponentielle Effekt auf die Märkte und Marktteilnehmer. Was uns zeitweise zu überfordern droht, ist die Allgegenwärtigkeit von Veränderung in allen Bereichen: Produktneuheiten und ihre kurze Halbwertszeit, kurze Marktzyklen auch in Investitionsgütermärkten, die knappe Verfügbarkeit von Ressourcen, die Wechselwirkungen der weltweit vernetzten Kapitalmärkte und ihre daraus resultierende Abhängigkeit voneinander. Diese Veränderungen und ihre Auswirkungen bis in die Winkel jeder Region dieses Planeten, das macht effektiv die Dramaturgie unserer Gegenwart aus. Doch was macht das mit uns? Insbesondere mit den hochflexiblen, kleinen und mittelgroßen Unternehmensstrukturen des Mittelstandes? Und welche Bedeutung und Chancen hat der Mittelstand im Kontext dieser Rahmenbedingungen und Einflüsse? Was genau sind die wesentlichen Herausforderungen unserer Zeit, auf die Sie sich konzentrieren sollten?

Wie in keinem anderen Land der Welt stellt der Mittelstand nach wie vor die Mehrzahl aller Arbeitsplätze und ist somit die stärkste, tragende Säule unserer Volkswirtschaft. Die mittelständischen Strukturen in Deutschland sind so einzigartig, dass man im angelsächsischen Sprachraum gar nicht erst versucht hat, eine Übersetzung für diesen Begriff zu finden. In England zum Beispiel spricht man vom „German Mittelstand“. Auch wenn es richtig ist, dass wir in einer zunehmend kleiner werdenden Welt leben – um die Dezentralität und Diversifi-

zierung unserer Volkswirtschaft benedict uns die Welt. Sie als Unternehmer im Mittelstand sind in der vielfältigen Erscheinungsform Ihrer Betriebe ein Garant dafür, dass unsere Volkswirtschaft nicht komplett von den Kapitalmärkten abhängt und das BIP auf vielen Schultern ruht. Bei der Definition von „Mittelstand“ wollen wir uns in diesem Buch übrigens an eine qualitative Beschreibung halten: Mittelständische Unternehmen sind für uns solche, die inhaber- oder inhaberähnlich geführt werden. Die Porsche AG wird im Jahr der Erstaufgabe dieses Buches längst nicht mehr von einem ihrer Inhaber geführt, aber sie wird inhaberähnlicher geführt als manches Familienunternehmen.

Um sichergehen zu können, dass die Veränderungen der weltwirtschaftlichen Situation schadlos für Ihr Unternehmen vonstattengehen, können auch Anpassungen in Ihrem Umfeld sinnvoll sein. Nicht, weil das, was wir unter Mittelstand verstehen, generell überholt ist. Im Gegenteil, in dieser Hinsicht sind Ihre Erfolgsaussichten besser denn je. Sondern weil sich die Rahmenbedingungen, unter denen Sie Ihr Unternehmen betreiben, verändert haben und weiter verändern werden. Nicht nur die Märkte, *in* denen Sie operieren, sondern auch die Märkte, *mit* denen Sie operieren, sind andere geworden. Ein herausragendes Beispiel dafür sind die oft zitierten Veränderungen bei der Kreditvergabe der Banken. Diese haben nach den veränderten Kriterien auf der Basis von „Basel II“ heute andere Gesichtspunkte bei der Ausreichung von Fremdkapital zu bewerten als noch vor zehn Jahren.

### **Die größte Herausforderung**

Neben den vielen Herausforderungen, die die oben angeführte hohe Veränderungsgeschwindigkeit mit sich bringt, und den ebenfalls bekannten Wettbewerbssituationen in den Produktions- und Absatzmärkten, Stichwort „Billiglohnländer“, stellt die Finanzierung von Wachstum, Veränderung und Absatz die derzeit größte Herausforderung für Sie als mittelständischen Unternehmer dar. Die Vergabe und die Kosten von Fremdmitteln sind heute an andere Kriterien geknüpft als ehemals. Diese Kriterien können Sie nur erfüllen, wenn Sie Ihre Einstellung und Handlungsweise als Unternehmer so verändern, dass Sie sich mehr und mehr kapitalmarktorientiert organisieren und darstellen. Die Bedeutung des „freien Kapitalmarktes“, des Beteiligungs-, Mezzanine- oder Venturekapitals, steigt. Längst finanzieren Private-Equity-Häuser und Hedgefonds einen Großteil der Weltwirtschaft. Das ist zwangsläufig so. Wenn die Bank die Verfügbarkeit von Fremdkapital für Unternehmen verknappt bzw. verteuert, muss es sich seinen Weg zu den Unternehmen über den Risikokapitalmarkt bahnen. Genau dieser Risikokapitalmarkt ist in Deutschland, verglichen mit dem weltweiten Umfeld, noch sehr unterentwickelt. Auch und gerade im Mittelstand. Jetzt, in diesen Tagen gewinnt er permanent, auch für Sie, an Bedeutung.

Wenn Sie heute für eine Wachstumsgeschichte oder ein dringend erforderliches Veränderungsprojekt (neues Produkt/neuer Absatzmarkt etc.) Fremd- oder Eigenkapital benötigen, dann müssen nicht nur Sie vom Erfolg Ihres Unternehmens überzeugt sein, auch Ihre Bank will das mit relativer Sicherheit sein. Und erst recht ein Eigenkapitalgeber. Da reicht es nicht mehr, mit dem Bankvorstand im selben Business-, Golf- oder Rotaryclub zu sein. Längst gibt es standardisierte Verfahren der Bonitätsbewertung, die Ratings. Das, was da „geratet“ wird, sind nicht allein die Finanzkraft und andere mit Zahlen messbare, harte Faktoren. Die so genannten „weichen“ Faktoren machen einen nicht unwesentlichen Teil des Ratings aus. Das sind Faktoren wie die Qualität der Aufbau- und Ablauforganisation und ihrer Dokumentation, der Auftritt und die Führung des Managementteams und „strategische“ Komponenten wie der Zugang, den Sie zu Ihren Märkten haben, Ihre Einzigartigkeit als Unternehmen sowie die nachhaltige Alleinstellung Ihres Produkt- und Dienstleistungsangebots.

Doch nicht nur bei der Kreditvergabe müssen Sie objektiv erkennbar die Erfolgchance Ihres Unternehmens darstellen können. Dies gilt auch, wenn Sie darüber nachdenken, Ihr Unternehmen über kurz oder lang an die nächste Generation zu übergeben, unabhängig davon, ob es die eigene oder eine fremde ist.

Diese Rahmenbedingungen:

- hohe Veränderungsgeschwindigkeit und -qualität, die bloße Menge an Veränderungen und wie schnell sie auftreten,
- die stark zunehmende Bedeutung von weltweiten Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmärkten,
- die restriktive Kreditvergabe der Banken und Sparkassen nach Basel II in Verbindung mit den noch zu entwickelnden Risikokapitalmärkten und ihre Auswirkung auf den Mittelstand,
- und die allgegenwärtige Problematik der Weitergabe von Unternehmen auf die „nächste Generation“ unabhängig ob innerhalb der Familie oder an einen Fremden,

erfordern eine Professionalisierung und Systematisierung des Unternehmensbetriebs im Mittelstand. Eine solche Veränderung kann man mit und ohne Methode angehen.

### **Das Lösungspaket: Die mittelständische Managementmethode**

Dieses Buch handelt von Methode, genauer: von einer Managementmethode, noch genauer: von der **mittelständischen Managementmethode**. Im Mittel-

gerungen unserer Zeit auszurichten. Es sind vier Motive, die uns bewegen haben, diese mittelständische Methode für Sie zu Papier zu bringen:

1. **Wir wollen den heute schon erfolgreichen Mittelständlern Mut machen!** Die hohe Veränderungsgeschwindigkeit nahezu aller Märkte, der globale Wettbewerb und die restriktive Kreditvergabepraxis in Deutschland sind Rahmenbedingungen, mit denen vor allem „das Rückgrat der deutschen Wirtschaft“, der Mittelstand, konfrontiert ist. Wir liefern Argumente für Standfestigkeit, gerade weil um Sie herum alles im Fluss ist.
2. **Ungelöste Nachfolgefragen – die Crux gerade der erfolgreichsten Mittelständler!** Sollten Sie sich gerade oder demnächst um eine funktionsfähige Nachfolgeregelung bemühen, dann werden Sie in diesem Buch Hilfe erfahren. Wir zeigen, dass und wie Ihr persönlicher Erfolg für Ihren Nachfolger erklär- und wiederholbar wird.
3. **Nicht jeder Mittelständler ist erfolgreich!** Wer erst am Anfang seiner Unternehmerkarriere steht oder gerade in der Krise steckt, blickt gerne zu den Legenden des Mittelstands auf oder sucht bei den großen Konzernlenkern als Vorbildern Rat. Wir möchten einen Schritt weiter gehen und Ihnen einen Leitfaden für erfolgreiches Management geben.

4. **Wir laden die Goliaths unserer Volkswirtschaft ein, von den Davids zu lernen!** Wir werden zeigen, dass die Form der Interessensverfolgung in kleinen und mittleren Strukturen derjenigen der großen überlegen ist und dass die Großen immer gut daran tun, die Form ihrer Interessensverfolgung nach Maßgabe des Möglichen am Beispiel der Kleinen auszurichten.

### **Was Sie in diesem Buch erwartet**

Die Grundlage der mittelständischen Managementmethode liegt in Ihrem bisherigen Erfolg. Jeder unternehmerische Erfolg ist erklärbar. Mit anderen Worten: Hinter jedem unternehmerischen Erfolg steht eine bestimmte Methode, offensichtlich oder verborgen. Die Dinge, die Sie intuitiv oder unterbewusst richtig machen, lassen sich an die Oberfläche holen, bewusst machen. Und sie lassen sich auf dieser bewussten Ebene vergleichen und gegebenenfalls ergänzen. In jedem Fall jedoch wiederholen. Das haben wir durch die Auswertung vieler Praxisbeispiele für Sie getan, und eben diese Methode extrahiert. Wie diese Methode konkret aussieht und wie Sie sie anwenden, erfahren Sie in diesem Buch.

Im ersten Kapitel schildern wir die mittelständische Methode und stellen sie in den Kontext unserer heutigen Zeit. In den vier sich daran anschließenden Kapiteln bieten wir Ihnen Fallbeispiele aus dem erfolgreichen mittelständischen Alltag, anhand derer wir die praktische Anwendung dieser Methode demonstrieren. Dabei werden die folgenden mittelständischen Tugenden exemplarisch an den folgenden Unternehmen demonstriert:

- Produktnähe am Beispiel der Burchard Führer Unternehmensgruppe, Celle/Magdeburg
- Mitarbeiternähe am Beispiel des Kopernikus-Geschäftsbereiches der HOCHTIEF Software GmbH, Frankfurt am Main/Essen,
- Kundennähe am Beispiel der Bauunternehmung Tecklenburg GmbH, Straelen am Niederrhein,
- Lieferantennähe am Beispiel der SØR Rusche GmbH, Oelde in Westfalen.

Wir demonstrieren außerdem, warum es diese Einstellungen, diese Vorgehensweise und diese Hilfsmittel sind, die dem Unternehmen seinen Erfolg beschert haben. Dabei beginnen wir jedes Fallbeispiel mit einer Charakterisierung des jeweiligen Unternehmers, einer Präsentation seines Unternehmens sowie der Ausgangslage, in der sich das geschilderte Unternehmen befand.

Anschließend zeigen wir,

1. wie es *dem Unternehmer* jeweils gelungen ist, seinen eigenen Interessen und denen seiner Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten auf den Grund zu gehen,
2. wie *er* es verstanden hat, aus diesen, meist heterogenen, Interessenlagen heraus gemeinsame Ziele zu formen,
3. wie es *den Interessenspartnern* anschließend gelungen ist, aus diesen Zielen einen für alle Beteiligten akzeptierten Weg abzuleiten,
4. wie es *ihnen* dann gelungen ist, diesen Weg auch tatsächlich gemeinsam bis zum Ziel zu verfolgen und
5. wie *sie*, last but not least, aus unnötigen Umwegen, falsch oder suboptimal gesteckten Zielen anschließend gemeinsam gelernt haben, besser zu werden.

Dieses sehr konsequente, sehr lineare und daher sehr einfache Vorgehen in fünf Schritten ist *eine* wichtige mittelständische Stärke. *Die* mittelständische Stärke liegt in der Art und Weise, *wie* der erfolgreiche Mittelständler Interessen identifiziert und zu Zielen bündelt. Die Königsdisziplin des Mittelständlers ist es, Impulse zu geben und Ziele festzulegen. Die Art und Weise, wie er dies tut, ist maßgeblich für den Erfolg des Unternehmers verantwortlich – welcher sich in den übrigen drei Prozessschritten manifestiert. Natürlich ist auch die Art und Weise, wie dieser Rest vonstatten geht, für den Unternehmenserfolg wesentlich. Schließlich ist er für die praktische Realisierung der Ziele verantwortlich. Doch hier wirkt der Unternehmer nicht mehr allein, sondern im Verbund mit den Interessenspartnern, den Mitarbeitern, den Kunden und den Zulieferern. Außerdem wird dieser Rest maßgeblich durch die beiden ersten Prozessschritte vorgeformt. Wir haben die vier in diesem Buch vorgestellten Fallstudien mit Bedacht gewählt. Verschiedene Kriterien mussten übereinander gelegt werden:

1. Wir wollten, erstens, Beispiele eigener mittelständischer Managementenerfahrung aus unseren Projekten und als Geschäftsführer und Führungsverantwortliche mittelständischer Unternehmen mit Beispielen von außen beobachteter Managementtätigkeit kombinieren. Sie erkennen dies unschwer daran, dass zwei Fallbeispiele in der „Ich-Form“, die beiden anderen aus der Beobachterperspektive berichten.
2. Dann wollten wir, zweitens, Unternehmen zeigen, deren Erfolg besonders deutlich erkennbar dem Umgang mit jeweils einer von vier relevanten Zielgruppen der mittelständischen Öffentlichkeit geschuldet ist – mit Mitarbeitern, Zulieferern und Kunden. Das erste Fallbeispiel im zweiten Kapitel ist dem Umgang des Unternehmers mit sich selbst gewidmet.

3. Schließlich lag uns drittens daran, mit unseren Fallbeispielen eine möglichst große Bandbreite unterschiedlicher Branchen, Unternehmensgrößen, Unternehmensstrukturen und Unternehmenssituationen zu zeigen, um deutlich zu machen, dass das, was wir als mittelständische Methode identifizieren, nicht allein für Familienunternehmen gilt, dass junge Unternehmen mit ihnen genauso Erfolg haben wie Traditionsunternehmen mit einer über hundertjährigen Geschichte, dass Bauunternehmen mit ihr genauso gut sein können wie Anbieter von Humandienstleistungen, Software oder Modeartikeln.

Zum Abschluss geben wir Ihnen noch einen besonderen Motivationskick mit auf den Weg: Wir blicken hinter die Kulissen des deutschen Sommermärchens und schlagen die Brücke zur mittelständischen Managementmethode.