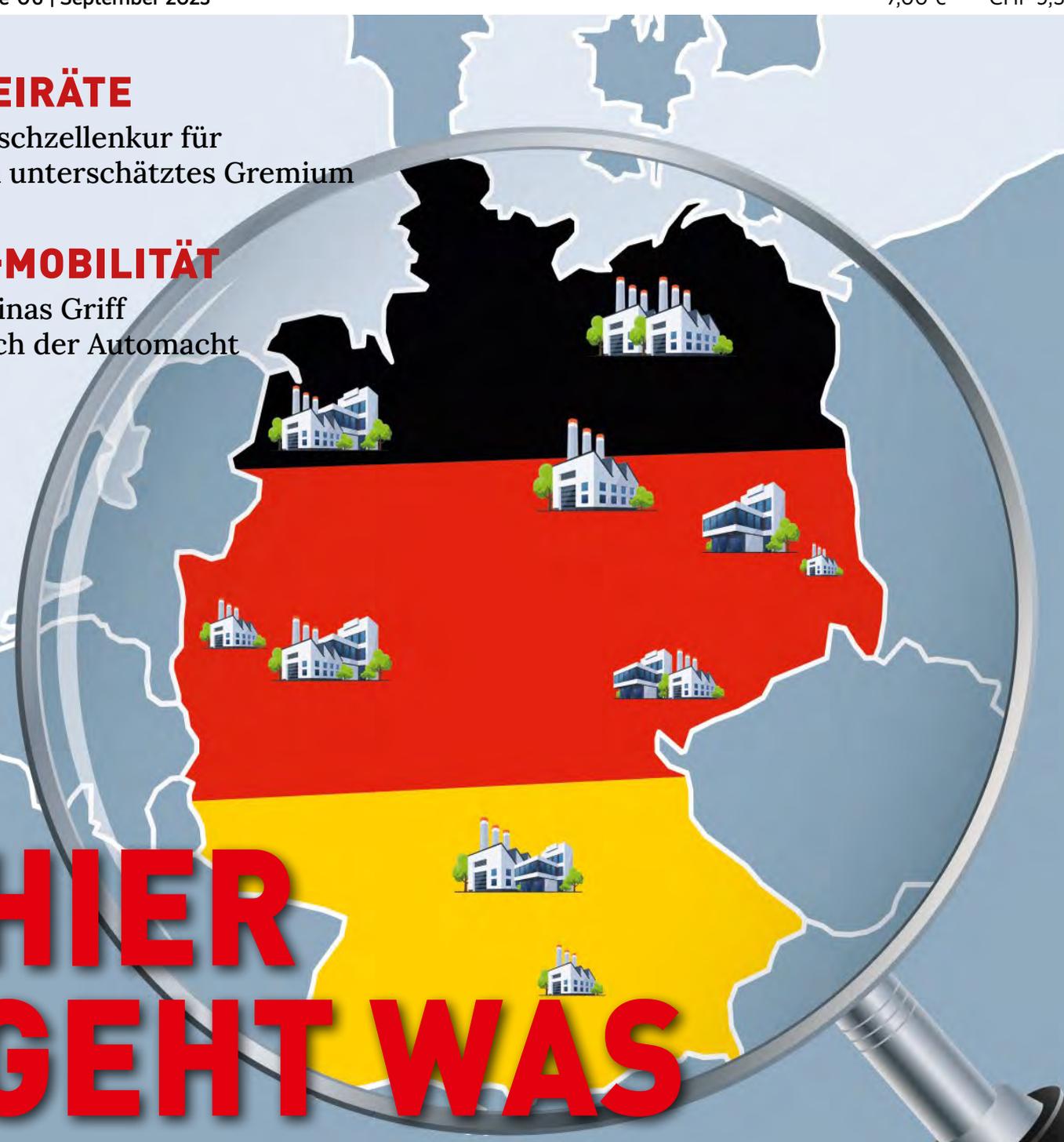


BEIRÄTE

Frischzellenkur für
ein unterschätztes Gremium

E-MOBILITÄT

Chinas Griff
nach der Automacht



HIER GEHT WAS

Wo Deutschlands
beste Gewerbegebiete locken

#aufdercouch

„Die Nachfolge habe ich mir leichter vorgestellt“

Jede Tochter, jeder Sohn, der oder die im Familienunternehmen die Nachfolge antritt, muss täglich den Spagat zwischen Innovation und Tradition schaffen. Zudem ist Management auch eine Stilfrage, doch bei jeder Übernahme prallen unterschiedliche Generationen, Traditionen, Zeiten und Individuen aufeinander. Das ist eine Herausforderung, genauso wie manchem älteren Mitarbeitenden zu vermitteln, dass der Dreikäsehoch von einst jetzt der Chef ist.

Ein Gedanke hilft dann. Erkennen Sie an: Wäre in der Firma vorher alles schlecht gelaufen, gäbe es die Firma gar nicht mehr. Analysieren Sie, was gut war und kommunizieren Sie, warum Sie das übernehmen. Finden Sie zugleich solche neuen Ansätze, die sowohl für Ihre Persönlichkeit wie für das Unternehmen passen. Definieren und kommunizieren Sie – wie für jede andere Stellenausschreibung auch – Ihre Kompetenzen und schaffen Sie Rollenklarheit in Ihrer Familie.

Fragen Sie bei Diskussionen nach: „Sagst du das als Vater oder als Gesellschafter? Als Mutter oder als Aufsichtsrätin? Als Bruder oder als Stiftungsrat?“

Vereinbaren Sie wiederkehrende Zeiten und Räume, in denen über Unternehmensthemen diskutiert wird, statt Strategiefragen auf Omas 85. Geburtstag zu klären. Ohne liebevolles Entwirren und saubere Grenzen redet in einem Familienunternehmen sonst ständig jemand rein.

Erarbeiten Sie sich das Vertrauen der Mitarbeitenden, indem Sie sie frühzeitig in Ihre Entscheidungspro-

Zahl des Monats

30
Prozent

der Deutschen möchten laut einer Umfrage lieber bei Familienunternehmen als bei Behörden oder Konzernen arbeiten.

Quelle: PwC

Wollte auch schon mal hinschmeißen: Johanna Schirmer ist selbst Nachfolgerin als Geschäftsführerin der Irene Gantz GmbH & Co. KG in Korbach. Sie arbeitet auch als Nachfolge-Coach und Mediatorin.

zesse einbeziehen. Holen Sie Ihre Leute ins Boot. Respekt bekommt, wer anderen Respekt zollt.

Bei manchen Problemen werden Sie gerade Ihre Eltern nicht um Rat fragen wollen. Oder Sie wollen nicht, dass die Schwierigkeiten im Unternehmen die Runde machen. Oder Sie haben im Unternehmen noch niemanden, dem Sie ausreichend vertrauen. Für diese Standardsituationen gibt es eine Vielzahl sehr guter Angebote, in denen sich Nachfolger mit Gleichgesinnten austauschen können, etwa über die Wirtschaftsunioren, die gemeinnützige Wifu-Stiftung oder die Intes-Akademie. Das sind nicht nur geschützte Räume – nicht öffentlich, mit kontrolliertem Zugang und absoluter Vertraulichkeit. Hier profitieren Sie auch vom Branchenmix und lernen von unterschiedlichen Erfahrungen und Lösungsansätzen. Bei Wissensveranstaltungen treffen Sie auf Dozenten vom Fach.

Jeder, wirklich jeder Nachfolger will mal hinwerfen. Dann hilft es, sich einzugestehen: Heute ist ein Tag aus der Hölle – aber das stellt nicht meine grundsätzliche Qualifikation infrage. Reden Sie am Abend mit einem Freund, einer Freundin und dann gehen Sie ein Bier trinken. Morgen ist ein neuer Tag.

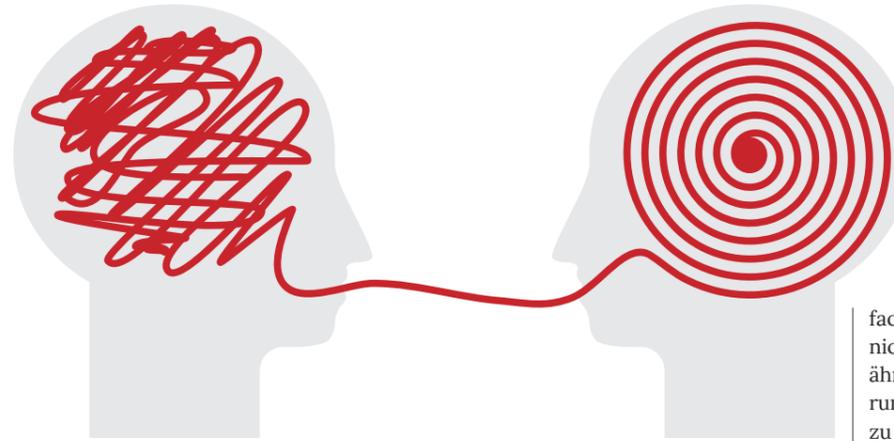
Die Frage, ob Sie bei allen Anlaufschwierigkeiten der oder die Richtige für die Nachfolge sind, können Sie selbst am besten beantworten. „Sehe ich einen Sinn in dem, was ich tue? Schreibe ich hier meine Geschichte und keine, die andere gerne hätten?“ Wenn Sie das bejahen können, sind Sie am richtigen Platz. <<

Jobwechsel? Gern!

Deutschlands Beschäftigte suchen nach neuen Stellen.

In den deutschen Belegschaften verändert sich gerade etwas: Die Beschäftigten denken vermehrt darüber nach, den Arbeitgeber zu wechseln. 26 Prozent suchen aktiv nach einer neuen Stelle oder schauen sich gelegentlich um, 37 Prozent sind mindestens interessiert, wie eine repräsentative Umfrage der Beraterfirma EY unter 1555 Arbeitnehmern ergab. 37 Prozent beschäftigen sich nicht mit einem neuen Job. Vor zwei Jahren fanden 52 Prozent einen Wechsel uninteressant, 2017 waren es sogar 82 Prozent. Begünstigt wird der Wechselwillen vom Arbeitsmarkt – vor allem Fachkräfte sind gefragt. Wer schon einmal gewechselt ist, begründet das mit mehr Geld bei der neuen Stelle (34 Prozent), damit, unzufrieden mit dem Führungsstil der Vorgesetzten im alten Job gewesen zu sein (29 Prozent) oder mit schlechter Firmenkultur, der man entfliehen wollte (23 Prozent). art

© Johanna Schirmer



#wissenstransfer

Es war einmal ...

Alle Eltern kennen den Moment, wenn sie beginnen, ihren Kindern eine Geschichte zu erzählen. „Es war einmal ...“, lautet der Anfang. Der Nachwuchs wird ruhig, schaut voller Neugier und kann es kaum erwarten, dass die Geschichte, etwa ein Märchen, endlich anfängt. Bei Erwachsenen funktioniert das nicht anders. Geschichten mit Charakteren und einer Handlung sprechen sie deutlich stärker an als reine Zahlen und Fakten. Die neurowissenschaftliche Forschung zeigt, dass Geschichten bei zuhörenden Personen viel mehr Gehirnareale ansprechen. Deshalb erinnern wir uns an einmal gehörte Geschichten auch viel besser als an nüchterne Informationen – teilweise mit einem Faktor 20.

Was hat das nun mit Betriebswirtschaftslehre zu tun? Forschung und praktische Beispiele zeigen, dass gute Geschichten ein effektiver Hebel sind, um Unternehmenskulturen zu verstärken. Einige Beispiele: Bei der Hilton-Hotelgruppe existiert seit vielen Jahren eine Anekdote. Der wohl letzte Satz des legendären Gründers der Hotelkette habe gelautet: „Der Duschvorhang gehört in die Wanne.“ Eine kleine, eingängliche Geschichte, die sicherlich vielen Mitarbeitern im Kopf bleibt. Zugleich vermittelt sie eine klare Nachricht: Im Hotel-Geschäft kommt es auf Kleinigkeiten an, und deshalb muss alles für den Gast perfekt vorbereitet werden.

Eine Geschichte wie diese ist – wendet man die eingangs dargelegte Forschung an – viel besser geeignet als jede Vorschrift, die Mitarbeitenden konstant daran zu erinnern, dass sie auf jede Kleinigkeit im Hotel achten müssen. Über die Albrecht-Brüder als Gründer des Discounters Aldi erzählt man sich, dass sie in Büroräumen demonstrativ auf dem Boden liegende, noch verwendbare

© Igor Kiselev/Shutterstock.com; Privat

Klare Linie: Die richtige Struktur bei Fragen und Daten hilft, das Verhältnis von Kundeninteresse zu Produktangebot besser zu verstehen.

Gegenstände, etwa eine Büroklammer, aufgehoben haben. Anschließend sollen sie allen anwesenden Mitarbeitenden erklärt haben, dass hier „echtes Geld“ auf dem Boden liegt. Eindrucksvoller kann man die Bedeutung einer ausgeprägten Kostenorientierung nicht vermitteln.

Damit sind kleine Geschichten aus der Unternehmenshistorie ein zentraler und einfach anzuwendender Hebel. Die meisten, wenn nicht alle Unternehmen, werden solche oder ähnliche Anekdoten angesammelt haben. Führungskräfte tun dann gut daran, diese bewusst zu streuen und zu wiederholen, besonders, wenn die dahinterstehende Nachricht für die strategische Ausrichtung des Unternehmens immer noch hochrelevant ist. Genauso wie es bei Hilton und Aldi in unseren Beispielen der Fall sein dürfte.

Die Forschung gibt auch Hinweise darauf, was eine gute Geschichte ausmacht. Erstens muss sie einen Charakter, das heißt einen „wirklichen“ Menschen, beinhalten. Mit Menschen identifizieren wir uns viel eher als mit reinen Fakten. Zweitens muss ein überraschender Moment dabei sein, wie im Hilton-Beispiel, dass der Duschvorhang tatsächlich der letzte Gedanke eines Menschen auf dem Sterbebett gewesen sein soll. Drittens muss jede Geschichte ein kleines, interessantes Detail beinhalten. Menschen merken sich diese besonders. Im Beispiel Aldi war es der Pfennigartikel Büroklammer. Menschen müssen bei der Erzählung ein konkretes Bild vor Augen haben, nicht nur das allgemeine Wort „ein Gegenstand“. Was wir uns vorstellen können, bleibt hängen – und das bis zu 20-mal stärker als abstrakte Fakten. „Ein Kleinwagen fährt gegen eine Eiche“ hinterlässt ein anderes Bild im Kopf als „ein Auto fährt gegen einen Baum“.

Überlegen Sie also: Gibt es Ähnliches in Ihrem Unternehmen? Womöglich verknüpfbar mit einer dahinterstehenden Aussage, die Sie gerne tiefer verankern wollen? Dann verfügen Sie hier über einen einfachen, kostenlosen und sehr effektiven Hebel. <<

DER INNOVATOR



Die Forschung schafft Wissen, die Praxis nutzt es – wenn dazwischen nur nicht immer so viel Interessantes verloren ginge. Unser Kolumnist Professor Andreas Engel setzt sich für den gezielten Wissenstransfer von den Hochschulen in die Unternehmen zu betriebswirtschaftlichen Themen ein. Der Inhaber des Lehrstuhls für Management an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf forscht mit seinem Team erfolgreich zu Fragen des strategischen Managements, der Innovation und des digitalen Managements. Aktuell schlägt er in Projekten mit mehr als 20 Unternehmen die Brücke zwischen Theorie und Praxis – für seine Studierenden wie für Firmen.