

# ZUKUNFTSFÄHIGER MITTELSTAND

PRAKTISCHE HANDLUNGSIMPULSE  
FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN



Energie durch Entwicklung

Experten für zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur

Der deutsche Mittelstand ist durch viele kleine und mittlere Unternehmen gekennzeichnet, die vor allem in Handwerk, Industrie und Dienstleistung gemeinsam knapp 30 Millionen Mitarbeiter in rund 3,6 Millionen Betrieben beschäftigen (Kennzahlen der KMU nach Definition des IfM Bonn). Auch wenn sich viele organisationale Herausforderungen kleiner Unternehmen inhaltlich kaum von denen großer Unternehmen unterscheiden, ist doch die Herangehensweise für kleine Unternehmen oft eine andere.

Mit dieser Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINS möchten wir daher besonders kleinen und mittleren Unternehmen neue Ideen zu verschiedenen Personal- und Unternehmensführungsthemen aufzeigen und Ihnen neue konkrete Handlungsimpulse für Ihren Betrieb geben.

Viel Spaß beim Lesen!  
Herzliche Grüße

*Victoria Gerards*



<b>01 Wer motiviert eigentlich mich?</b> – Wechselspiel zwischen Selbstmotivation für Unternehmer und Mitarbeitermotivation .....	<b>4</b>
<i>VICTORIA GERARDS</i>	
<b>02 Mitarbeiterbeteiligung</b> – viel mehr als nur Gehalt .....	<b>6</b>
<i>DR. UWE MACHWIRTH</i>	
<b>03 Datenschutz – Datensicherheit – Wirtschaftlichkeit</b> .....	<b>8</b>
<i>BRIGITTE JORDAN</i>	
<b>04 Starke Teams</b> – Erfolgreiche Betriebe .....	<b>10</b>
<i>VICTORIA GERARDS</i>	
<b>05 Ich finde keine Mitarbeiter mehr!“</b> – Praktische Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergewinnung (nicht nur) für kleine Betriebe .....	<b>12</b>
<i>BRITTA KAMANN</i>	
<b>06 Gipfeltreffen 2017</b> – Grenzen erkennen und überwinden: Frauen-Power bei der PPG-Tagung in Maria Alm .....	<b>14</b>
<i>HEIKE LEUFGEN</i>	
<b>07 Die Geschichte der Nicht-Kommunikation</b> .....	<b>16</b>
<i>ANDEREA SCHAUF</i>	
<b>08 So gelingt Unternehmensnachfolge</b> – Interview mit Simone und Detlev Thedens .....	<b>18</b>
<i>VICTORIA GERARDS</i>	
<b>09 Der Kunde ist König</b> <i>SABINE MARDER</i> .....	<b>22</b>

## IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



**VICTORIA GERARDS**

Expertin für zukunftsfähige Führungs-  
und Unternehmenskultur



**BRITTA KAMANN**

Expertin für zukunftsfähige Führungskultur  
und HR Excellence



**DR. UWE MACHWIRTH**

Experte für Vergütungsmanagement  
und HR Prozesse



**SABINE MARDER**

Expertin für  
Diversity und Sales

---

Die ausführlichen Beraterprofile finden Sie auf  
[www.energie-durch-entwicklung.com/berater](http://www.energie-durch-entwicklung.com/berater)

# 01 | WER MOTIVIERT EIGENTLICH MICH?

## Wechselspiel zwischen Selbstmotivation für Unternehmer und Mitarbeitermotivation

VICTORIA GERARDS

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Mitarbeitermotivation als die Einflussnahme der Führungskraft bzw. des Unternehmens auf den Mitarbeiter, um eine Verbesserung dessen Verhaltens und/oder dessen Leistung zu erzielen. Dabei ist unter Motivation der Zustand zu verstehen, bei dem wegen eines inneren Anreizes, der in der Tätigkeit selbst liegt, z.B. im Empfinden des Flow-Erlebens, gehandelt wird. Mitarbeitermotivation ist unabhängig von der Unternehmensgröße eines der zentralen Themen für Unternehmer. Besonders in kleineren Betrieben mit wenig Mitarbeitern ist der Erfolg des Unternehmens von der Motivation weniger

Personen abhängig, denn motivierte Mitarbeiter bedeuten in der Regel zufriedene Kunden und damit Erfolg für das Unternehmen.

Bevor sich Unternehmer der Motivation ihrer Mitarbeiter widmen können, stellt sich allerdings die Frage, wer oder was die Unternehmer selbst motiviert? Was war die ursprüngliche Motivation, das Unternehmen zu gründen bzw. zu übernehmen? Was lässt Sie jeden Morgen aufstehen und Ihr Bestes für Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter und Ihre Kunden geben? Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und schreiben Sie die Dinge für sich auf!



Sich als Unternehmer seiner eigenen Motivatoren bewusst zu sein ist ein erster guter Schritt, denn nur wer selbst motiviert ist, kann auch andere motivieren! Wichtig ist aber auch, als Unternehmer darüber Bescheid zu wissen, was einen selbst demotiviert. Schreiben Sie sich als Unternehmer oder Führungskraft also alle Punkte auf, die Ihre Motivation in Demotivation kippen lassen.

Genauso, wie sich der Unternehmer im Hinblick auf die Mitarbeiter Gedanken machen muss, was er oder sie tun kann, um Demotivation in Motivation umzuwandeln, sollte der Unternehmer auch hier wieder bei sich selbst beginnen und für sich selbst überlegen, was er oder sie konkret tun kann, um die Faktoren, die zur eigenen Demotivation führen, zu verhindern oder auszuschalten. Sicherlich liegt nicht jeder Punkt im persönlichen Einflussbereich des Unternehmers, aber es wird eine Menge Dinge geben, die der Unternehmer tun kann, um weniger oft selbst in die Demotivations-Falle zu geraten.

Wenn wir den Blick nun auf die Mitarbeiter lenken, dann stellt sich die Frage, welche dieser Handlungsfelder sich auch auf die Mitarbeiter übertragen lassen. Welche Verhaltens- oder Kommunikationsweisen, die den Unternehmer

selbst demotivieren, können so abgeschaltet, verändert oder entwickelt werden, dass sie auch für die Mitarbeiter nicht mehr demotivierend, sondern motivierend wirken? Sicherlich gibt es hier eine Reihe von Überschneidungen. Dadurch entwickelt der Unternehmer nicht nur konkrete Handlungsimpulse, sondern gewinnt auch maßgeblich an Authentizität gegenüber den Mitarbeitern, was ein essenzieller Erfolgsfaktor für Mitarbeitermotivation ist.

Natürlich sind nach wie vor auch Faktoren wie gute und sichere Arbeitsbedingungen, ein kollegiales und entspanntes Betriebsklima, abwechslungsreiche Tätigkeiten, fachliche Herausforderungen, Flexibilität bei der Arbeitszeit und Arbeitsausführung, Förderung und Qualifizierung, Anerkennung und Wertschätzung, Beziehungsarbeit und eine angemessene Vergütung wichtige Faktoren bei der Mitarbeitermotivation. Diese wirken aber unterschiedlich stark, je nach Persönlichkeit und persönlicher Situation des Mitarbeiters.



## VICTORIA GERARDS

ist Expertin für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur und Inhaberin von Energie durch Entwicklung. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT Unternehmen.

Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das Energie durch Entwicklung MAGAZIN.

# 02 | MITARBEITERBETEILIGUNG - VIEL MEHR ALS NUR GEHALT

DR. UWE MACHWIRTH

Im Rahmen von Mitarbeitermotivation und -bindung stellt sich auch immer wieder die Frage nach Gehaltsstrukturen und -modellen. Gerade für kleinere Betriebe ist es aus wirtschaftlichen Gründen oft schwer, mit Gehaltspaketen großer Unternehmen mithalten zu können. Dadurch entstehen oft Wettbewerbsnachteile zu Lasten kleiner Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt.

Untersuchungen zeigen immer wieder, dass Gehalt und monetäre Leistungen nur eine sehr kurze Motivationswirkung von maximal sechs Wochen haben. Danach ist der motivierende Effekt verpufft. Gerade bei knappen finanziellen Ressourcen, sollten sich Unternehmer also Gedanken machen, wie sie Mitarbeiterbeteiligung so gestalten können, dass der motivierende Effekt möglichst lange hält.

Trennen wir uns einen Moment von der starren Vorstellung von fixem und vielleicht variablen Gehalt und öffnen den Blick für sonstige Formen von Mitarbeiterbeteiligung. Wenn man von Beteiligung der Mitarbeiter spricht, gilt es zu definieren, von welcher Art der Beteiligung man gedanklich ausgeht. Ist die Beteiligung eine rein finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg

(das Unternehmen „kauft sich quasi frei“, d.h. durch eine monetäre Einmalzahlung wird die Erfolgsbeteiligung abgewickelt) oder ist es eine Beteiligung in Form einer intensiveren/ verbesserten Zusammenarbeit? Dies würde ein weites Feld an weiteren Möglichkeiten bieten, wie die Abbildung zeigt.

Steigern lässt sich die Form der Beteiligung bis hin zu einer wirklichen Beteiligung an den Entscheidungen und Strategien des Unternehmens. Das bedeutet, dass Mitarbeiter in strategische Unternehmensgestaltungsprozesse aktiv eingebunden werden.

Je inhaltlicher die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter werden, desto stärker sollte der Event-Charakter betont werden. Das heißt die Besonderheit der Mitwirkungen an diesen Prozessen sollte herausgestellt werden, um das Gefühl der Belohnung und Motivation für die Mitarbeiter zu intensivieren.

So lassen sich auch für kleinere Unternehmen Formen der Beteiligung finden, deren Kosten überschaubar, aber deren motivierender Effekt langfristig und nachhaltig ist.

Beteiligungssystematik						
Systematik Bezugsgröße	finanziell			inhaltlich		
	Individuum	Auto	Weiterbildung			
Gruppe (nicht zwingend Org.Einheit)	erfolgsabhängige Individualprämie	Abteilungs-Ausflug / - Dinner	Team Building	creativity day		Venture Capital Projekt
Unternehmen		„+“ betriebl. Altersversorgung	(gespon.) Sonderurlaub		Drum Beat	UN-Theater

Abbildung: Beteiligungssystematik, eigene Darstellung



## DR. UWE MACHWIRTH

Dr. Uwe Machwirth verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Bereich des strategischen Personalmanagements. Sein beruflicher Werdegang führte ihn durch die Branchen Kreditwirtschaft, Einzelhandel, Metall- und Elektroindustrie sowie Kommunikationswirtschaft, zuletzt als leitender Angestellter. Seit über 10 Jahren ist er selbständiger HR-Berater mit den Themenschwerpunkten Vergütungsmanagement, HR-Wertschöpfungsmanagement und HR-Strategie.

Er ist spezialisiert auf das Thema Culture Based Pay. Sein inhaltlicher Beratungsansatz besteht in der Bewahrung von Bewährtem bei gleichzeitiger Integration neuer Ansätze.

IM NETZ  
[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)



# 03 | DATENSCHUTZ – DATENSICHERHEIT – WIRTSCHAFTLICHKEIT

BRIGITTE JORDAN



Jedes Unternehmen ist dem Datenschutz verpflichtet und muss Maßnahmen ergreifen, um personenbezogene Daten zu sichern. Dabei fragen sich viele Unternehmer, ob der Datenschutz nicht einfach nur eine zusätzliche Kostengeißel für ihr Unternehmen ist.

Viele mittelständischen Unternehmen sehen den Datenschutz als zusätzliche Last und überflüssigen Aufwand, der in keinem Verhältnis zur potenziellen Verbesserung des operativen Geschäfts und zur Erhöhung der Unternehmenssicherheit steht. Die Erfahrung zeigt aber, dass es nicht so sein muss. Im Gegenteil, viele Unternehmen profitieren vom Datenschutz.

**Gesetzmäßigkeit, Sicherheit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit – wie passt das zusammen?**

Seit vielen Jahren sind wir als Experten unter besonderer Beachtung der Anforderungen aus der Gesetzgebung (HGB, AO, BDSG) und den berufs-

rechtlichen Grundlagen der Wirtschaftsprüfung in Prüfungen der Informationstechnologie, der IT-gestützten Prozesse und der sicheren und ordnungsmäßigen Datenhaltung, Datensicherung und Datensicherheit sowie in Fragen der Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der eingesetzten Informationstechnologie und ihrer Infrastruktur prüfend und beratend eingebunden.

Zur Sicherstellung seiner Steuereinnahmen verlangt der Gesetzgeber von den Unternehmen, dass sie durch Beachtung der Grundlagen

- ▶ IT-Sicherheit
- ▶ Datensicherheit und -integrität
- ▶ Prozesssicherheit
- ▶ Organisationssicherheit
- ▶ Zweckmäßigkeit
- ▶ Wirtschaftlichkeit (und damit Steuersicherheit)

die Unveränderbarkeit, Richtigkeit und Nachvollziehbarkeit des Rechnungswesens und der Daten sicherstellen. Wobei die Unterneh-

men bei der Wirtschaftlichkeit sicherlich nicht vordergründig an Steuerzahlungen denken. Das bedeutet aber auf jeden Fall, dass ein gesetzeskonformes Verhalten in der Unternehmensorganisation immer mit den eigenen Unternehmensanforderungen übereinstimmt und der Gewinn- und Unternehmenssicherung dient. Nicht zuletzt sind diese Aspekte auch Bestandteil von Revisions- und Betriebsprüfungen.

### **Datenschutz muss deshalb kein Übel sein.**

Richtig, zweckmäßig und damit wirtschaftlich eingerichtet kann er für das Unternehmen von großem Nutzen sein.

Ohne IT-Unterstützung sind Geschäftsprozesse in den Unternehmen nicht mehr vorstellbar. Eine funktionierende Informationsverarbeitung ist für die Aufrechterhaltung eines Unternehmens unabdingbar. Unzureichender Schutz der Informationen stellt ein unterschätztes Risiko dar und kann existenzbedrohend sein. Dies gilt nicht nur für personenbezogene Daten, sondern allgemein für den Umgang mit sensiblen Daten.

Und genau dabei unterstützt Datenschutz die Unternehmen durch:

- ▶ Transparente Darstellung der IT-Infrastruktur und der wesentlichen Betriebsprozesse
- ▶ Identifikation von IT-Risiken für das Unternehmen und Darstellung möglicher Maßnahmen
- ▶ Vermeidung von Rechtsverletzungen und deren Folgen
- ▶ Aufbau eines Regelwerks für den Umgang mit sensiblen Daten
- ▶ Sensibilisierung und Verpflichtung der Mitarbeiter auf die Sorgfalt im Umgang mit sensiblen Daten

Gelebte IT-Sicherheit fördert demnach eine Unternehmenskultur, in der die Verantwortung für den Umgang mit Daten fest verankert ist, und bildet damit Vertrauen bei Kunden und Geschäftspartnern. IT-Systeme und die Prozesse sind gut dokumentiert und erleichtern die Planung, Neuinstallation oder Fehlerbeseitigung. Es lohnt sich also, das Thema Datenschutz aufzugreifen und im Unternehmen zu etablieren.



### ÜBER BRIGITTE JORDAN

Seit 1996 arbeitet Brigitte Jordan bei dem Traditions- und Familienunternehmen der REVIDATA GmbH in Düsseldorf und seit 2004 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin der REVIDATA GmbH. Seit 2007 betreut Brigitte Jordan u.a. ihre Kunden als Datenschutzbeauftragte und darauf aufbauend erwarb sie im Jahr 2009 die geprüfte Qualifikation als zertifizierte Datenschutzauditorin [persCert ID-Nr. 0000039969 gültig bis 01/2018].

Seit 2012 ist sie in einem Düsseldorfer Unternehmerinnen-Netzwerk „Frauenbande“, in sozialen Einrichtungen engagiert und seit 2009 als Schöffin am Düsseldorfer Landgericht bestellt.



### VICTORIA GERARDS

**B**esonders in kleineren Teams und Unternehmen kommt es auf jeden Einzelnen an. Doch wie kann es gelingen, die Einzelnen zu einem starken Team zu vereinen? Wir haben neun praktische Tipps zusammengetragen:

#### 1. Gemeinsame Vision

Viele Unternehmer und Führungskräfte wünschen sich, dass ihr Team gemeinsam „an einem Strang“ zieht. Das Problem ist, dass dieser „Strang“ oft nicht klar definiert bzw. formuliert ist. Eine explizit formulierte Vision des Unternehmens, die für alle Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar ist, schafft eine Grundlage für Identifikation und Teamgefühl.

#### 2. Gemeinsame Werte

Eine gemeinsame Wertebasis schafft Vertrauen. Dabei gilt es, diese jeweiligen Werte nicht nur zu benennen, sondern auch gemeinsam zu definieren und zu beschreiben, welche konkreten Erwartungen an diese Werte geknüpft werden. So werden auch relativ allgemeine Begriffe wie „Respekt“ oder „Ehrlichkeit“ individuell geprägt, die Identifikation der Beteiligten mit den jeweiligen Werten steigt, ein „Wir-Gefühl“ entsteht.

#### 3. Transparenz

Auch wenn der Unternehmer letztlich die Verantwortung für das Unternehmen trägt, so kann es doch Sinn machen, den Mitarbeitern gegenüber transparent zu kommunizieren. Damit ist kein Seelen-Striptease gemeint, sondern regelmäßige, proaktive Kommunikation des Unternehmers, über den aktuellen Stand der Unternehmung, Veränderungen, Erfolge und Schwierigkeiten, etc. Dadurch können Mitarbeiter die aktuelle Lage des Unternehmens besser einschätzen, Ereignisse in den Kontext einordnen und wo nötig proaktiv mitsteuern.

#### 4. Verantwortungsgefühl

Verantwortung übernehmen ist einer der größten Schwachpunkte in vielen Unternehmen. Natürlich trägt der Unternehmer die Gesamtverantwortung, dennoch sind auch die einzelnen Mitarbeiter für Teilbereiche verantwortlich. Ist dieser Verantwortungsbereich klar formuliert und umrissen und sind die positiven wie negativen Konsequenzen klar und bewusst, führt dies nicht nur zu reibungsloseren betrieblichen Abläufen, sondern kann Mitarbeiter auch mit Stolz erfüllen, dass sie ihren Beitrag leisten können und entsprechend ernst genommen werden.

#### 5. Kommunikation

Schweigen ist Silber – Reden ist Gold. Dabei gilt es Kommunikation im Team effizient und zielführend zu gestalten. Regelmäßige Möglichkeiten für Updates, Informationen und Absprachen sind dabei ebenso wichtig, wie immer wieder auch über die Art und Weise der Zusammenarbeit und das Team selbst zu sprechen. Durch gezielte, geplante und strukturierte Kommunikation kann auf mittlere und lange Sicht Zeit gespart und Reibungsverlust vermieden werden, da jeder Mitarbeiter gleichermaßen über die wesentlichen Dinge informiert ist. Informiertheit erzeugt ein Gefühl von Beteiligung und Kompetenz. Eine gute Basis für ein starkes Team.

#### 6. Angenehme und offene Arbeitsatmosphäre

Ein Arbeitsplatz kann noch so schön und modern eingerichtet und ausgestattet sein, wenn die Atmosphäre nicht stimmt, dann hilft der schönste Schreibtisch nichts. Neben der Raumgestaltung und -ausstattung spielt der Umgang miteinander, mit den Kunden und Lieferanten eine wesentliche Rolle für die Arbeitsatmosphäre. Hier kann der Unternehmer mit gutem Beispiel vorangehen: So wie er/sie

mit seinen Mitarbeitern spricht und mit Kunden umgeht, so werden auch die Mitarbeiter miteinander und mit Kunden umgehen.

### **7. Blick über den Tellerrand**

Hilfsbereitschaft scheitert oft nicht am Willen, sondern an der Hilflosigkeit. Wenn ich nicht weiß, was der andere gerade tut oder braucht, kann ich ihm nicht helfen. Daher ist es hilfreich, im Rahmen von zum Beispiel Team-Meetings immer wieder ein gegenseitiges Verständnis dafür zu bekommen, was die einzelnen gerade tun, welche Herausforderungen sie gerade meistern oder welche Lösungen sie gerade finden. Das schafft die Voraussetzung für bessere Zusammenarbeit und mehr Effizienz.

### **8. Feedback**

Leider oft ignoriert: Nicht nur Mitarbeiter wünschen sich regelmäßig Feedback von ihrer Führungskraft, sondern brauchen auch immer

wieder die Chance selbst Feedback geben zu können. Unternehmer sollten ihren Mitarbeitern also ernsthaft zuhören und die Vorschläge ihrer Mitarbeiter ernst nehmen. Das ist jedoch nur der erste Schritt. Im zweiten sollten Unternehmer deutlich machen, dass das Feedback auch zu konkreten Veränderungen führen und wirklich etwas bewirken kann.

### **9. Gemeinsam Erfolge feiern**

Gemeinsam als Team erfolgreich sein, ist das eine, gemeinsam diesen Erfolg auch gebührend zu feiern, das andere. Dabei gilt es nicht nur die großen Erfolge bewusst zu zelebrieren, sondern auch die vielen kleinen Erfolge des Alltags wahrzunehmen und bewusst zu machen. So können Teams ihre eigenen Team-Rituale entwickeln, wie die kleinen und großen Erfolge gemeinsam zelebriert werden.



# 05 | „ICH FINDE KEINE MITARBEITER MEHR!“

## – Praktische Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergewinnung (nicht nur) für kleine Betriebe

BRITTA KAMANN



**D**er Stellenwert der Mitarbeitergewinnung und -bindung für kleine und mittlere Betriebe sowie Familienunternehmen hat eine besondere Bedeutung. Nicht jedes Unternehmen ist einschlägig im Markt bekannt. Wie kann man sich also beim Kampf um qualifizierte Mitarbeiter als interessanter Arbeitgeber präsentieren und wie kann man mit den gesteigerten Erwartungen und Ansprüchen von Bewerbern umgehen?

Es gibt einige elementare Fragen, die Sie sich immer stellen sollten. Analysieren Sie Ihre Stärken und Schwächen als Arbeitgeber. Je genauer Sie Ihre Eigenschaften und Leistungen als Arbeitgeber kennen, umso leichter und überzeugender wird Ihnen die Bewerberansprache fallen.

Beispiele für elementare Fragen:

- ▶ Wie ist Ihr Ruf als Arbeitgeber?
- ▶ Welche Werte vertreten Sie und wodurch unterscheiden Sie sich Ihren Wettbewerbern?
- ▶ Wie beurteilen Sie Betriebsklima und Strukturen im Unternehmen?

- ▶ Was können Sie Bewerbern konkret bieten?
- ▶ Wie gut kennen Sie die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Wunschkandidaten?

Im Kern geht es darum, wie „sexy“ Sie für Bewerber und Mitarbeiter sind.

### Wie wichtig ist die Stellenausschreibung?

Sehr wichtig. Sie ist oft der erste Eindruck, den ein Bewerber vermittelt bekommt. Und da dürfen Sie als Unternehmen durchaus Vorbereitung und Arbeit in den Auftritt stecken. Ein aufmerksamer Leser merkt sehr schnell, wieviel Gedanken Sie sich gemacht haben oder ob überhaupt.

Kommen Sie raus aus dem Grau. Mit 08/15-Stellenausschreibungen lassen Sie keine Bewerberherzen höher schlagen. Seien Sie individuell und überlegen Sie, welche Persönlichkeit Sie suchen. Wer passt gut ins Unternehmen? Das ist mindestens so wichtig wie die fachliche Expertise.

Die Stellenausschreibung ist nicht zum Auflisten von Aufgaben gedacht. Präsentieren Sie sich! Setzen Sie sich in Szene und vergessen dabei nicht, dass der Bewerber im Mittelpunkt steht.

Überzeugen Sie auf der emotionalen Ebene. Rationale Kriterien benutzen andere schon genug. Seien Sie mutig und lassen austauschbare Floskeln und Füllwörter weg. Bewerber wollen sich in der Anzeige wiederfinden.

Die Nennung von Ansprechpartner und Kontaktdaten ist Pflicht. Ebenso wie eine eindeutige, klare Stellenbezeichnung. Wenn Sie einen Zeitungsausträger suchen, schreiben Sie es auch so. Mit der Bezeichnung „Media Distribution Officer“ werden Sie überschaubaren Erfolg für diese Position haben.

### Recruiting-Wege

Für welche Position lohnt sich eine Stellenanzeige? Wo veröffentlichen Sie Ihre Stellenanzeige - Print, Online, Karrierewebsite, schwarzes Brett?

Überlegen Sie dabei, wo Sie Ihre Wunschkandidaten finden könnten. Meistens ist eine überregional geschaltete Anzeige wenig zielführend. Ebenso gibt es unterschiedliche Möglichkeiten für Online-Portale. Machen Sie sich dabei auch mit den Suchfunktionen vertraut. Dieses Wissen hilft, die Stellenanzeige entsprechend zu „justieren“. Bringen Sie auch Individualität und Farbe in Ihre Anzeige, um sich vom Wettbewerb abzuheben, damit der erste Blick Ihres Wunschkandidaten Ihrer Anzeige gilt. Denken Sie auch darüber nach, wie Sie den Erfolg Ihrer Maßnahmen messen können.

Wen kennen Ihre Mitarbeiter? Wenn sich Ihre Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen wohlfühlen, empfehlen sie es bestimmt gerne auch Ihren Wunschkandidaten.

Auch sollte ein Augenmerk auf Social-Media Kanäle gelegt werden. Und manchmal lohnt es sich, einen Personalberater mit einer Suche zu betrauen.

Egal welche Wege Sie einschlagen – gestalten Sie Ihre Unternehmenswebseite in einem zeitgemäßen Design und versehen Sie sie mit „Inhalt“. Die beste Ausschreibung und Suche scheitert, wenn Ihr Wunschkandidat einen verstaubten Internetauftritt vorfindet und sich auch auf Ihrer Karrierewebsite nicht direkt bewerben kann. Nehmen Sie potentiellen neuen Mitarbeitern die Hürden, sich bei Ihnen zu bewerben.

### Fazit

Mitarbeitergewinnung und -bindung ist ein strategisch relevantes Thema für Unternehmen, da es unmittelbar zur Zukunftsfähigkeit beiträgt. Es braucht also Passion, Innovation und Klarheit.



### BRITTA KAMANN

ist Expertin für zukunftsfähige Führungskultur und HR Excellence. Ihre Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung und ganzheitliche Recruitingberatung. In diesem Zusammenhang befasst sie sich vor allem mit Führungskultur, Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten sowie nachhaltiger Personalgewinnung und -bindung.

Aus ihrer Zeit als geschäftsführende Gesellschafterin einer mittelständischen Personalberatung weiß sie auch aus eigener Erfahrung um die Chancen und Herausforderungen einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Führungskultur.

IM NETZ

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

## 06 | GIPFELTREFFEN 2017 – GRENZEN ERKENNEN UND ÜBERWINDEN: FRAUEN-POWER BEI DER PPG-TAGUNG IN MARIA ALM

Fachknowhow und Branchenfacts kombiniert mit sportlichen Aktivitäten – das Konzept der Unternehmerinnen-/Frauen-Tagung von PPG punktete auch 2017 auf ganzer Linie bei den Teilnehmerinnen. Der Fokus der diesjährigen Tagung: die eigenen Grenzen erkennen und überwinden.



Zum vierten Mal seit der Gründung in 2011, hatte PPG Unternehmerinnen/ Führungskräfte und Mitarbeiterinnen, die die Unternehmen mitgestalten, zur dreitägigen Frauen-Tagung unter dem Tagungsmottos „Grenzen kennen und überwinden zu lernen“ eingeladen.

### Der perfekte Mix: Fachwissen plus Branchenfacts plus Action

Klar, dass die Frauen-Tagung des Hildener Lackherstellers auch 2017 viel mehr als nur eine herrliche Tagungs-Location und sportliche Aktivitäten bereithielt. Denn weil sich das alle zwei Jahre stattfindende Meeting explizit an Frauen in verantwortungsvollen Jobs in der Karosserie- und Lack-Branche richtet, stehen hier sowohl führungsspezifische Themen, als auch Themen, die die unternehmerische und persönliche Weiterentwicklung fördern, auf der Agenda. „Am ersten Tag haben wir uns sehr intensiv mit dem Thema Mitarbeiter beschäftigt und dazu fünf Impulsthemen näher beleuchtet: Mitarbeitermotivation, Arbeitgeberattraktivität für bestehende und neue Mitarbeiter, Belohnungssysteme, Nachfolgeregelung, Kommunikation und Konflikt“, erklärt Heike Leufgen. „Es

ging vor allem darum, die Unternehmerinnen dafür zu sensibilisieren, wie sich Wahrnehmung und Rollenklarheit auf die eigene sowie die Kommunikation eines Gegenübers auswirken – und wie man dies selbst und bewusst beeinflussen kann.“

Mit Victoria Gerards, Inhaberin der Düsseldorfer Agentur „Energie-durch-Entwicklung“, hatte das PPG-Team hier eine hoch kompetente Referentin ins Boot geholt, die den Frauen nicht nur spannendes Praxiswissen in puncto Rollenannahme und ihre Folgen vermittelte, sondern auch gern Rede und Antwort stand. Ein hochinteressanter Austausch fand während





dem mehrstündigen Workshop statt. Die Expertin für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur wusste mit ihrem Knowhow wertvolle Anregungen zu geben und zum Nachdenken anzuregen.

Neue Erkenntnisse, über die sich die Teilnehmerinnen beim Abendessen plus Netzwerken weiter austauschten, eigene Erfahrungen aus dem Unternehmensalltag inklusive.

„Ich bin schon zum dritten Mal dabei“, so Sandra Schinko, Autolackiererei Schinko aus dem bayrischen Velden. „Es macht mir unglaublich viel Spaß und die Auszeit vom Alltag tut mir gut. Man kann sich hier unglaublich gut austauschen und ich kann jedes Mal wieder etwas mitnehmen, das ist toll.“



Auch Elke Hiller, Hiller Lack & Design GmbH, Oppenweiler, ist bereits zum dritten Mal mit dabei und von der Veranstaltung überzeugt: „Ich finde die Mischung aus Austausch mit den Frauen, ein bisschen Entspannung und praxisrelevante Information mitzunehmen, einfach toll. Alles ist bis ins kleinste Detail mit Liebe geplant, die Location ist immer toll ausgewählt, ich bin gern wieder dabei.“

### **Am Puls der Zeit: Digitalisierung, Social Media und Branchentrends**

Digitalisierung und Social Media standen am dritten Tag auf dem Plan. Heike Leufgen erklärte, dass Digitalisierung mehr ist, als mit dem Smartphone immer und überall online gehen zu können. Sie wies darauf hin, dass auch die Arbeitsprozesse in den Betrieben heute verstärkt digital ablaufen, erläuterte Chancen und Möglichkeiten der vernetzten Werkstatt: „Gut kombiniert, können die verschiedenen Prozesse perfekt ineinandergreifen und die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes erhöhen – auch PPG begleitet seine Partner da mit wertvollen Konzepten und Angeboten.“

Lucia Bachhausen, Geschäftsführerin Bachhausen Visual Production, Düsseldorf, und Nachwuchs-Unternehmerin des Jahres 2016, nahm dann den Faden auf und stellte die Vorteile des Mediums „bewegte Bilder“ für Unternehmen am Beispiel Imagefilm dar. Sie leitete über zum nachfolgenden Thema Netzwerken: In einem gemeinsamen Vortrag mit Simone Thedens, Thedens GmbH, Düsseldorf, erklärten die beiden Unternehmerinnen, warum der persönliche Kontakt auch in Zeiten der Digitalisierung immer noch essenziell ist, wie sich gutes Netzwerken auf den Betriebserfolg auswirkt und vor allem, wie man dies erfolgreich umsetzt.

Wissensvorsprung vermitteln - eine Eigenschaft von PPG, die auch die Teilnehmerinnen der Frauen-Tagung sehr zu schätzen wissen. Bettina Bittner, Herbitt Cars GmbH, Hamburg: „Ich bin zum ersten Mal bei dieser Tagung und freue mich wahnsinnig, dabei zu sein. Ich liebe den Austausch mit Gleichgesinnten und gehe hochmotiviert nach Hause, um das eine oder andere gleich anzupacken. Und: Ich freue mich darauf, wieder zu kommen!“

## 07 | EINE GESCHICHTE DER NICHT-KOMMUNIKATION

ANDREA SCHAUF

*Markus T. ist Mechatroniker in einem mittelständischen Unternehmen, das seit 20 Jahren große Stanzteile für die Automobilindustrie herstellt. Das Unternehmen beschäftigt 44 Mitarbeiter. Im letzten Jahr wurde ein insolventes Unternehmen aus der Umgebung übernommen, dadurch stieg die Mitarbeiterzahl auf 100. Nach dem Kauf hat die Geschäftsführung zunächst keine großen Veränderungen vorgenommen oder Mitarbeiter entlassen, um beide Belegschaften nicht weiter zu verunsichern.*

*Markus T. hört in der Kantine zufällig ein Gespräch zwischen der Buchhalterin Sandra B. und der Assistentin der Geschäftsführung Nicole S. mit: „Nächsten Monat kommt ja eine Beraterin, die uns helfen soll unsere Probleme in den Griff zu bekommen.“ Mehr bekommt er nicht mit, weil seine Kollegen sich zu ihm setzen. Zunächst scheint diese Information keine Auswirkung zu haben.*

*Abends fällt Markus T. der Satz wieder ein: „Beraterin, die hilft, die Probleme zu lösen.“ Er fängt an zu überlegen: „das kann ja nur Entlassungen heißen, was wird dann aus dem Haus, hätten wir das besser nicht gekauft. Können die mich nach 15 Jahren einfach so entlassen? Die können doch erst einmal die aus der anderen Firma entlassen, die haben die Firma doch in die Insolvenz getrieben. Wieso soll ich diese Misswirtschaft ausbaden? Wie lange habe ich Zeit mir einen neuen Job zu suchen?“. An Schlaf ist kaum noch zu denken.*

*Koalitionen und Unterstützung werden gesucht  
Am nächsten Tag fragt ihn ein Kollege, was mit ihm los ist. Im Vertrauen erzählt Markus T. seinem Kollegen, Sven K. von den möglicherweise bevorstehenden Entlassungen. Sven K., zuckt mit den Schultern und rät ihm, Ruhe zu bewahren und abzuwarten. Markus T. kann jedoch an nichts anderes mehr denken und im Laufe der nächsten Tage lässt seine Arbeitsleistung aufgrund wachsender Verzweiflung nach. Als sein Abteilungsleiter ihn darauf anspricht, eröffnet er ihm, dass er sich Sorgen macht, wer von ihnen entlassen werden soll.*

*Der Abteilungsleiter Stefan V. ist sehr empört, da er weder über die Unternehmensberaterin noch über geplante Entlassungen informiert wurde. Er rät Markus T. zunächst, zum Betriebsrat zu gehen, um die rechtliche Situation zu klären. Er selbst ruft Nicole S. an, die er auch privat gut kennt, um vertraulich nachzufragen, ob sie Genaueres weiß. Sie bestätigt ihm unter dem Siegel der Verschwiegenheit, dass eine Beraterin kommt. Mehr will sie ihm aber nicht erzählen. Sven V. fängt nun an, sich Sorgen zu machen, seine Gedanken fangen an zu kreisen, ob er selbst in Gefahr ist, unter den überflüssigen Mitarbeitern zu sein.*

*In der Zwischenzeit erzählt Sven K. seinen Kollegen nach Feierabend von den Sorgen, die Markus T. sich macht. Alle Mitarbeiter winken ab, nach dem Motto „uns wird es doch nicht treffen“. Zuhause fangen jedoch auch die Kollegen an zu grübeln und Existenzangst aufzubauen.  
Verunsicherung der Mitarbeiter*

*In den nächsten Tagen überträgt der „Flurfunk“ die Nachricht von den vermeintlich drohenden Entlassungen in alle Abteilungen auch an den letzten Mitarbeiter. Die ersten Kommentare bei Facebook sind überaus bissig. Die Arbeitsleistung und die Motivation sinken dramatisch. Markus T. hat angefangen sich in anderen Unternehmen zu bewerben. Letztlich steht der Betriebsratsvorsitzende vor dem Geschäftsführer und fragt ihn: „Wieso wurde der Betriebsrat nicht informiert, wenn Mitarbeiter entlassen werden sollen?“*

*Der Geschäftsführer Dirk M. ist sehr erstaunt und kann überhaupt nicht verstehen, wie die Mitarbeiter auf diese Idee kommen. Was ist geschehen?*

*Dirk M. stellte fest, dass die Mitarbeiter der übernommenen Firma und die Stammebelegschaft nicht kooperieren, sondern nur Anweisungen befolgen. Für ein Arbeitsklima ohne Reibungsverlust und Informationstransparenz wollte er sich zunächst Unterstützung eines Kommunikationsex-*

*perten von außen holen. Um die Kommunikation zu verbessern und beide Teams zu einer Mannschaft aufzubauen und das Vertrauensverhältnis, welches er zu seiner Stammbeslegschaft hat, auch zu den neuen Mitarbeitern aufzubauen. Er wollte das nächste Woche bei einer geplanten Firmenfeier ankündigen, um die Mitarbeiter so auf die bevorstehende Verbesserung vorzubereiten. Stattdessen ist die Beslegschaft verunsichert, demotiviert, die Qualität der Produkte entspricht in keiner Weise den Anforderungen und alle positiven Aktivitäten um das Betriebsklima zu verbessern sind in dieser Atmosphäre sinnlos.*

Diese Geschichte ist ein Beispiel wie bei bester Intention, aufgrund fehlender oder ungesteuerter Kommunikation, ein Unternehmen ganz oder teilweise lahmgelegt wird.

Doch welche Kommunikationsschritte hätte die Geschäftsführung alternativ wählen können, um einen positiveren Effekt zu erzielen?

- ▶ Die Geschäftsführung muss Verständnis entwickeln, welche Informationen die Mitarbeiter brauchen.
- ▶ Die Absicht aller Beteiligten, die für sie notwendigen Informationen zu vermitteln.
- ▶ Alle notwendigen Informationen sollten zum frühestmöglichen Zeitpunkt kommuniziert werden.

- ▶ Die Voraussetzungen und das Umfeld müssen geschaffen werden, damit die Mitarbeiter auch aufnahmefähig sind.
- ▶ Die Geschäftsführung hätte sich rückversichern müssen, dass die Mitarbeiter die Informationen in Sinne der Geschäftsführung verstanden haben.
- ▶ Die Übereinstimmung von interner und externer Kommunikation.

Fazit: nur wenn der Empfänger zu einem bestimmten Zeitpunkt alle notwendigen Informationen hat um den Sachverhalt wirklich zu verstehen, kann er die bestmögliche Entscheidung treffen.

In Zukunft werden die Abstände, in denen Veränderungen kommuniziert werden müssen, immer kürzer. Deshalb ist die Klärung der Kommunikation intern und extern eine Grundvoraussetzung für unternehmerische Effizienz. Menschen neigen dazu Situationen mit Erfahrungen aus der Vergangenheit abzugleichen, anstatt das Gehörte mit der vorhandenen Realität übereinander zu bringen. Deshalb ist es manchmal sinnvoll, einen außenstehenden Experten zu nutzen, der diese Unterschiede analysiert, moderiert und abgleicht, damit alle Absichten in der Kommunikation auch zum Verständnis aller Beteiligten führen. Nur so ist das gewünschte Ergebnis erreichbar.



## ANDREA SCHAUF

Andrea Schauf ist Kommunikationsverständige® Berufspädagogin, spezialisiert auf adressatengerechte Kommunikation in Wort und Schrift.

Mehr als 20 Jahre Erfahrung in Vertrieb, Rhetorik, Moderation, Kundenorientierung runden ihr Profil ab. Sie ist akkreditiert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales als Prozessberaterin für das Förderprogramm unternehmensWert: Mensch.

Wertschätzung und individuelle Bedarfsanalyse bei der Prozessbegleitung zeichnen ihre Arbeitsweise aus.

## 08 | ERFOLGREICHE UNTERNEHMERNACHFOLGEN – HARTE ARBEIT, LANGER ATEM UND EHRliche KOMMUNIKATION!

VICTORIA GERARDS

**D**er Karosserie- und Lackierfachbetrieb THEDENS GmbH ist seit fast 40 Jahren in Düsseldorf eines der führenden Unternehmen in der Region. Das Unternehmen wurde im Jahr 1979 an der Piniestraße 21 in Düsseldorf als GmbH & Co. KG gegründet und beschäftigt heute an 3 Standorten auf 15.000 m<sup>2</sup> Betriebsfläche über 65 Mitarbeiter. Bei der THEDENS GmbH sind in puncto Nachhaltigkeit und Umweltschutz alle Ampeln auf Grün gesetzt. Mit dem Zeitgeist gehen und sich jeden Tag neu erfinden, das ist die Philosophie, mit der sich der Familienbetrieb THEDENS GmbH seit fast 40 Jahren und in der 3. Generation erfolgreich am Markt behauptet.

Fachkompetenz und Vertrauen – das verbinden viele zufriedene Kunden mit der mehrfach ausgezeichneten THEDENS Gruppe. Der »Deutsche Marketingpreis für Mitarbeiterführung und Motivation«, der Unternehmerpreis der Stadtsparkasse Düsseldorf und die jährliche Auszeichnung »Werkstatt des Vertrauens« honorieren unter anderem die handwerklichen Höchstleistungen unserer Mitarbeiter.

Seit dem Eintritt in das Unternehmen vor 15 Jahren und der gemeinsamen Geschäftsführung seit einigen Jahren, werden immer weitere Geschäftsbereiche an Simone Thedens übergeben um die geplante vollständige Übernahme reibungslos zu vollziehen. Im Interview mit Victoria Gerards sprechen sie über die Übergabe und wie sie heute gemeinsam im gleichen Betrieb arbeiten.

**Victoria Gerards (VG):** *Herr Thedens, wann haben Sie das erste Mal über die Nachfolge nachgedacht und was hat Sie dazu veranlasst?*

**Detlef Thedens (DT):** Mittlerweile ist meine Tochter fast auf den Tag genau 15 Jahre im Unternehmen. Über die Möglichkeit der Nachfolge haben wir eigentlich schon vor mehr als

20 Jahren nachgedacht, da ihr das Interesse zum Automobil und die Motivation zur Selbstständigkeit hier wohl schon in die Wiege gelegt wurde und ich hier die Zeichen erkannt habe, das eine Möglichkeit besteht, unsere Nachfolge mit meiner Tochter in unserem Unternehmen anzustreben – aber immer ganz ungezwungen und ohne Druck.

**VG:** *Wie lange hat es dann gedauert, bis Sie die Nachfolge eingeleitet haben?*

**DT:** Es war ein stetiger Prozess, angefangen mit dem Kennenlernen unserer einzelnen Abteilungen und Abläufe, Übergabe von Aufgaben und Verantwortungsbereichen bis hin zum Eintritt mit in die Geschäftsleitung.

**VG:** *Frau Thedens, haben Sie schon immer im elterlichen Betrieb gearbeitet*

**ST:** Nein, mir war es immer sehr wichtig in anderen Unternehmen meine Erfahrungen zu sammeln und erst einmal eigene Wege zu beschreiten. So habe ich meine Ausbildung schon bei einem Autohersteller im kaufmännischen Bereich absolviert und bin im Anschluss in eine große renommierte Unternehmensberatung gewechselt, in der ich zuerst im Recruiting gearbeitet und im Anschluss dem Direktor der Finanzabteilung assistiert habe. Diese eigenen Erfahrungen waren wichtig und gut und konnten in unserem Unternehmen auch gut eingebracht werden. In den Ferien als Schülerin habe ich des Öfteren im Betrieb ausgeholfen und so auch schon die Kontakte zu unseren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten erhalten.

**VG:** *Raten Sie auch anderen Nachfolgern, zunächst in anderen Unternehmen zu arbeiten? Wenn ja, warum?*

**Simone Thedens (ST):** Meiner Meinung nach ist es sehr wichtig, erst einmal selbst einen Weg

zu finden und sich in anderen Unternehmen eine eigene Persönlichkeit aufzubauen und vor allem über den Tellerrand hinausschauen, um auch neue und eigene Impulse im eigenen Unternehmen später setzen zu können.

**VG:** *Wie ist die Nachfolge dann abgelaufen? Welche Schritte waren aus Ihrer Sicht wesentlich?*

**DT:** Zuerst einmal war es wichtig, sich als „Nachfolgerin“ in den Betrieb zu integrieren und einzubringen, Abläufe, Prozesse, Strukturen kennen zu lernen. Da meine Tochter sehr viel Interesse hatte, bis ins Detail alle unsere Abteilungen und Prozesse ausführlich kennen zu lernen und mit weiter zu entwickeln, hat sich hier aus ihrer Eigendynamik sehr viel von alleine entwickelt.

**VG:** *Frau Thedens, wie ist es Ihnen gelungen, sich als junge Frau als Geschäftsführerin sowohl innerhalb des eigenen Betriebs, als auch außerhalb gegenüber Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern zu etablieren?*

**ST:** Meine große Neugierde und Interesse haben es mir leicht gemacht mich überall sehr gut hineinzufinden und Kontakte zu knüpfen bzw. zu vertiefen. Hier war es mir besonders wichtig nicht direkt als „Tochter“ und „junge Chefin“ aufzutreten, sondern erst einmal mit in das vorhandene Team hineinzuwachsen und dieses dann nach und nach mit weiter auf- und auszubauen. Ständiger Kontakt und offene Kommunikation ist auch ein wichtiger Aspekt. Das Thema „Frau“ war bei uns nie ein Thema – in unserem Unternehmen zählt die Devise „Mensch ist Mensch“ – keine Unterscheidung bei Geschlecht oder Herkunft - und das habe ich auch genauso als Feedback und Anerkennung unserer Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten erhalten – hier ist die Kompetenz und Qualifikation entscheidend. Dies war auch sicher eine große persönliche Motivation auf dem richtigen Weg zu sein und diesen Stück für Stück weiter zu gehen.

**VG:** *Wie sind Sie in der Familie mit der Nachfolge umgegangen?*

**ST/DT:** Wir sind hier immer mit sehr viel Offenheit, Gesprächen, konstruktiven Diskussionen

an die Nachfolge herangegangen – es war und ist ein stetiger und schleichender Prozess der auf Grund der Möglichkeit, dass uns genügend Zeit der Einarbeitung gegeben ist, auch einen nicht in Panik versetzt und wir die Nachfolge und Unternehmensentwicklung so mit sehr viel Ruhe und Gelassenheit haben angehen können. Vertrauen an die nachfolgende Generation war und ist bei uns auch immer gegeben und nicht enttäuscht worden – dies ist auch für eine eigene Entwicklung der jungen Generation elementar wichtig – eigene Wege und Ideen erforschen und beschreiten.

**VG:** *An welchen Stellen haben sich Konflikte aufgetan und wie sind Sie damit umgegangen?*

**ST:** Konflikte gibt es sicher immer mal wieder – hier darf man aber auch als Nachfolger nicht einknicken und sollte versuchen mit Durchsetzungsvermögen auch seine eigenen zukunftsorientierten Wege zu verwirklichen – aber alles immer in Ruhe und mit Bedacht.



**DT:** Bei uns ist eine offene Gesprächsführung immer wichtig. Generationen haben auch unterschiedliche Ansichten – und das ist auch gut so – gerade als Impuls für die zukunftsorientierte Weiterentwicklung von Unternehmen ist dies ein starker Vorteil. Dieses sollte man als abgehende Generation mit Bedenken und berücksichtigen.

**VG:** *Wie gelingt es Ihnen heute, gemeinsam im Betrieb zu arbeiten? Wie klar sind Ihre Rollen und Aufgaben hier verteilt?*

**DT:** Auf Grund unserer verschiedenen Bereiche und Standorte sind unsere Rollen ganz klar verteilt und aufgegliedert. Interessant und toll ist es aber, dass wir auch ohne große Worte immer einen gemeinsamen Weg verfolgen.

**ST:** Wir haben uns ohne große Absprache in den letzten Jahren in unsere aktuellen Bereiche nach unseren Stärken eingeordnet und können hier frei und ungezwungen diese immer nach kurzer Absprache bzw. Informationen untereinander – aber immer mit Blick in die gleiche Richtung entwickeln.

**VG:** *Herr Thedens, was raten Sie anderen Unternehmern, die über eine Nachfolge (noch nicht) nachdenken?*

**DT:** Prozesse der Nachfolge früh genug besprechen und einleiten, die nachfolgende Generation gut integrieren und eigene Wege gehen und entwickeln lassen – auch Fehler zulassen, um daraus zu lernen.

**VG:** *Frau Thedens, was raten Sie jungen Nachwuchs-Unternehmern/Unternehmerinnen, die vielleicht ein (Familien-)Unternehmen übernehmen möchten?*

**ST:** Viel Eigeninitiative, genügend Einarbeitungszeit, Erfahrungsaustausch mit anderen „Nachfolgern“ aus Familienbetrieben.

**VG:** *Wenn Sie beide zurückblicken, was ist Ihrer Meinung nach das Geheimnis Ihrer erfolgreichen Nachfolgeregelung?*

**DT:** Erst einmal habe ich Glück, meine Tochter als Nachfolgerin gewinnen zu können und mit ihr die letzten 15 Jahre die elementare Weiter-

entwicklung unseres Unternehmens gemeinsam zu gestalten. Wir schauen in die gleiche Richtung und zum Glück gehen uns die Ideen nicht aus. Wir gehen mit sehr viel Freude, Herzblut und Enthusiasmus an unsere Projekte heran, blockieren uns nicht, sondern lassen uns beide unseren nötigen Freiraum für Entscheidungen – wir kennen uns so gut, da sind gegenseitiges Vertrauen und der nötige Freiraum immer gegeben.

**ST:** Als nachfolgende Generation wurde mir zur Entwicklung meiner Ideen viel Freiheit gelassen diese einzubringen und umzusetzen – dies hat auch viel mit Vertrauen zu tun, das mir gegeben wurde und für mich ein großer Motivator war und ist. Des Weiteren ist es schön zu sehen, wenn man zurückblickt, zu welcher Entwicklung man im Unternehmen in der Vergangenheit schon beigetragen hat – sich nicht ins „gemachte Nest“ gesetzt hat sondern am Erfolg maßgeblich beteiligt ist. Hier haben wir einen gemeinsamen Weg der in die gleiche Richtung geht und wir haben beide noch so viele Ideen für die erfolgreiche Weiterentwicklung unseres Unternehmens.

**VG:** *Vielen Dank für das Gespräch!*



**AUSBLICK**  
Ausgabe 4-2017 erscheint am 1. Oktober 2017

**TITELTHEMA: NEW WORK**  
Integrative Konzepte zur Einführung von Arbeit 4.0,  
New Work, Digitalisierung & Co.

SABINE MARDER

Es ist eine erfreuliche Tatsache, dass die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU's) in Deutschland fast 70 Prozent der Beschäftigten stellen und annähernd 50 Prozent der Nettowertschöpfung generieren. Diese Unternehmen sind somit die Stütze der deutschen Wirtschaft!

Was genau macht den Mittelstand in Deutschland so erfolgreich? In erster Linie kennzeichnen sich die kleinen und mittleren Unternehmen durch eine hohe Anpassungsfähigkeit am Markt aus, mit schnellen Reaktionszeiten und einer besonderen Kundennähe. Kurze Kommunikationswege, wenig bis keine Hierarchiestufen und der direkte Draht zum Kunden lassen die KMU's flexibel reagieren und individuell auf die Kundenwünsche eingehen. Die strategische Schlüsselrolle im Kontakt zum Kunden hat der Vertrieb – und hier sollte die Geschäftsleitung der erste Verkäufer im Unternehmen sein – quasi der Motor des Unternehmens.

### Die Vertriebsmitarbeiter

In der Regel haben KMU's allerdings keine großen Budgets für den Vertrieb und auch keine riesigen Vertriebsteam, wie sie in manchen Konzernen existieren. Umso bedeutender ist es, dass jeder einzelne Mitarbeiter die Kundenwünsche genau kennt und das Produktangebot auf die Zielgruppe zugeschnitten ist. Wichtig sind natürlich auch die regelmäßigen Kundenbesuche, um die persönliche Bindung zum Kunden zu stärken. Die Vertriebsmitarbeiter der KMU's sind dabei eher Machertypen als strategische Denker, denn sie verlassen sich weitgehend auch auf ihren „Bauch“, also auf ihr Gespür, was wichtig, sinnvoll und erfolgsversprechend ist. Deshalb können sie auch risikofreudiger als ihre Konzernkollegen sein, denn sie müssen ihre Entscheidungen nicht zwangsläufig strategisch und hierarchisch absichern und sind schneller in der Umsetzung.

### Der After-Sales

Neben dem Bereich „Sales“ gewinnt auch der „After-Sales“ in den letzten Jahren ständig an Bedeutung. Die Kundenbindung beginnt üblicherweise kurz nach einem Vertragsabschluss. Das Ziel ist es, die Kundenzufriedenheit sicherzustellen, die Kunden an das Unternehmen binden und damit die Umsätze langfristig zu erhöhen. Der After-Sales umfasst also den Service für die Produkte und Dienstleistungen, die während der Nutzung benötigt werden. In diesem Bereich können die KMU's durch Schulungen, durch klare Vorgaben und einen einheitlichen Standard jeden einzelnen Mitarbeiter, der Kontakt mit dem Kunden hat, zum „Vertriebler“ im Unternehmen ausbilden. Alle Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Unternehmen müssen nah am Kunden agieren und seine Sprache sprechen. Das ist eine große Chance, hebt den Mittelstand von großen Unternehmen ab.

### Die Digitalisierung

Ein weiteres Feld, das in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen wird, ist die Digitalisierung. Obwohl die kleinen und mittleren Unternehmen die Chancen von E-Commerce, also des digitalen Vertriebs über Online-Kanäle, heute noch wenig nutzen, kann E-Commerce in Zukunft einen wesentlichen Bestandteil des Vertriebs ausmachen. Natürlich eignet sich nicht jede Branche gleichermaßen für E-Commerce, aber die Unternehmen sind mit sich wandelnden Kundenbedürfnissen konfrontiert.

Endverbraucher und Unternehmenskunden fordern zunehmend eine ständige Erreichbarkeit, kurze Lieferzeiten, individuelle Angebote und eine hohe Benutzerfreundlichkeit. Viele kleine Unternehmen können das mit ihrer dünnen Personaldecke oft nicht leisten. Die Lösung können digitale Vertriebskanäle liefern. Es lohnt sich also darauf in Zukunft ein besonderes Augenmerk zu werfen. Diverse Studien belegen, dass kleine und mittlere Unternehmen mit ausgeprägten

E-Commerce-Aktivitäten zuversichtlicher in die Zukunft blicken und ein höheres Umsatzwachstum prognostizieren.

### Die Personalführung

Die Digitalisierung ist nur ein Mittel zur Steigerung der Attraktivität des eigenen Unternehmens. Gerade im Mittelstand ist die persönliche Ansprache durch den Vertrieb, die Geschäftsführung und die Mitarbeiter, die Kontakt mit dem Kunden haben, ein wesentlicher Vorteil gegenüber den großen Unternehmen, den es kontinuierlich auszubauen gilt. Der deutschen Wirtschaft droht in den kommenden Jahren ein eklatanter Fachkräftemangel und eine veränderte Altersstruktur.

Die KMU's werden einiges daransetzen müssen, gute Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten. Um konkurrenzfähig zu bleiben und Kunden verlässliche und langfristige Ansprechpartner bieten zu können, sind Maßnahmen im Bereich der Mitarbeiterbindung wichtiger denn je. Handlungsbedarf besteht in den Bereichen Personalführung, Wissensmanagement, Aus- und Weiterbildung und Gesundheit.

Es lohnt sich in Zukunft noch mehr auf Vielfalt zu setzen, insbesondere die Förderung von Frauen, die Integration von Menschen anderer Länder und Kulturen und die Verbesserung der allge-



meinen Arbeitsbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Optimal ist eine Vielfalt im Unternehmen, die die Vielfalt beim Kunden widerspiegelt. Somit kann der Mittelstand durch seine Flexibilität Vorreiter sein und damit den Grundstein für eine langfristige Personalplanung legen und jeder Mitarbeiter wird zum „Verkäufer des Unternehmens“. Getreu dem Motto: „Ohne Kunde ist alles nichts!“



### SABINE MARDER

Sabine Marder ist als Coach und Trainerin im Bereich der Frauenförderung tätig. Sie unterstützt Unternehmen dabei, ihre weiblichen Talente als Führungskräfte zu entwickeln. Ein weiterer Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit ist das Thema Vertrieb.

In Coachings, Workshops und Training on the Job werden die MitarbeiterInnen fit für den erfolgreichen Vertrieb gemacht. Mit über 20 Jahre Erfahrung im Vertrieb und internationalem Key Account Management verfügt Frau Marder über eine exzellente Beratungsexpertise. Zudem war sie mehrere Jahre als geschäftsführende Gesellschafterin in einem mittelständischen IT Unternehmen tätig.



# Energie durch Entwicklung

Experten für zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Tel. +49 (0)2161 93 72 820  
[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com) | [www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)