

Unternehmensvision

# Innehalten kann der Firma neuen Schwung bringen

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, sagte einst Altkanzler Helmut Schmidt. Doch viele Experten und Berater sind anderer Ansicht. Sie sagen: Nur wer eine klare innere Vorstellung davon hat, wie die Zukunft aussehen soll, also eine Vision, kann zielgerichtet und mit ganzer Kraft vorangehen.

Von Holger Schindler

**FREIBURG.** Paul Ege hat es geschafft. Als er 1961 mit erst 25 Jahren den Familienbetrieb übernahm, weil der Vater früh gestorben war, war nicht gewiss, was aus der Firma Alexander Bürkle in Freiburg werden würde. Doch dem jungen Mann gelang es, das Unternehmen zum Blühen zu bringen. Heute arbeiten 800 Menschen für den Elektrogroßhändler und Technologiedienstleister Alexander Bürkle. Die Firma verfügt über ein Filialnetz mit 20 Standorten in ganz Südwestdeutschland und erzielt einen Jahresumsatz von mehr als 270 Millionen Euro.

Alle Mitarbeiter müssen sich mit Strategien identifizieren können

Paul Ege ist heute Seniorchef. Die operative Führung hat er an die nächste Generation übergeben, doch als geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensholding wirkt er noch immer an der langfristigen Ausrichtung des Mittelständlers mit. Ege hatte immer klare Vorstellungen davon, was werden sollte. Das machte er bei seiner Dankesrede deutlich, als er vor wenigen Wochen den Entrepreneur-Preis der Freiburger Wirtschaftsförderung für sein Lebenswerk als Unternehmer erhielt. Sein Credo: „Eine erfolgreiche Umsetzung von Strategien ist nur möglich, wenn alle Mitarbeiter sich hiermit identifizieren.“ So hatte er es bereits einmal Ende der 1980er-Jahre formuliert.

Diese Herangehensweise, sich von einem Ziel und einem angestrebten Zukunftszustand ganz erfüllen zu lassen und dann andere



Ziele definieren, Visionen kreieren – ein Prozess, der in vielen Unternehmen zu Jahresbeginn ansteht und für mehr Schlagkraft sorgen soll. FOTO: DPA

Zwei Schritte zu einer Unternehmensvision

- Die Vision erarbeiten: Die Erarbeitung oder Überarbeitung einer Unternehmensvision erfordert nicht zwangsläufig großen Beratungsaufwand. Der Aufwand sollte der Firmengröße entsprechen. Es bietet sich an, das Gespräch mit anderen Entscheidungsträgern zu suchen und die Kernleistung des Unternehmens zu formulieren. Externe Beratung kann dabei aber eine Hilfe sein.
- Die Vision mit Leben füllen: Die Vision sollte nach Möglichkeit in Mitarbeitergesprächen, öffentlichen Reden und Schriftstücken sowie in Bewerbungsgesprächen thematisiert werden.

dafür zu begeistern und mit ins Boot zu holen, hat Ege nicht nur in der Firma umgesetzt. Als Kunstmäzen hat er nebenbei einen Ausstellungsraum aufgebaut und betätigt sich als Förderer von Nachwuchskünstlern. Als Initiator des Vereins „Wir helfen Kindern“ hat er eine Hilfsorganisation geschaffen, die sich um benachteiligte Kinder und Jugendliche kümmert. „Das war nicht immer leicht“, sagt Ege. Aber seine Ziele hätten ihn vorangetrieben. Was der Freiburger Unternehmer im

Rückblick schildert, ist ein Musterbeispiel für die Kraft von Visionen. Das bestätigt Petra Weber, Inhaberin des Coachingzentrums Heidelberg, die sich professionell mit Unternehmensvisionen befasst und Firmen dazu berät. „Eine Unternehmensvision muss begeistern und motivieren: Insbesondere die Mitarbeiter müssen die Vision als glaubwürdig und erstrebenswert einstufen. Sie muss deshalb Ziele innehalten, die sowohl als hochattraktiv wie auch als grundsätzlich

machbar angesehen werden“, erklärt sie. Daneben gebe es aber noch zwei weitere grundlegende Anforderungen. Erstens: Die Vision muss passen, also der Unternehmenskultur und -tradition entsprechen. Sie muss mit den Märkten und Strategien, den Zielgruppen, den Erwartungen der Mitarbeiter und anderer Anspruchsgruppen sowie mit den Stärken und Kernkompetenzen des Unternehmens korrespondieren.

Kleine und mittelständische Unternehmen haben Nachholbedarf

Zweitens: Die Vision muss wirksam formuliert sein. Das bedeutet, sie muss einfach verständlich und unmittelbar bildlich vorstellbar sein. Sie muss präzise genug sein, um klare Orientierung zu geben, aber zugleich offen genug, um für verschiedene Bereiche handlungsleitend zu wirken. „Eine persönliche Vision ist das eine, aber eine Vision für ein Unternehmen zu entwickeln, das ist nicht trivial“, ergänzt Petra Weber.

Bei Alexander Bürkle ist die Unternehmensvision heute jene des vertrauenswürdigen und vertrauensvollen Partners und Vermittlers: „Alexander Bürkle ist als Elektrogroßhandel die Brücke zwischen Millionen innovativer technischer Produkte und zahlreichen Dienstleistungen und den unzähligen individuellen Wünschen derer, die den Dingen nicht nur Namen, sondern einen Platz in ihrem Leben geben“, heißt es erläuternd auf der Website des Unternehmens.

Für etliche kleinere und mittelständische Betriebe besteht jedoch Nachholbedarf. Etwa vier von zehn Unternehmen haben laut einer Untersuchung des Consulting-Unternehmens Rochus Mummert keine klare Unternehmensvision. Und bei vielen Firmen, die eine hätten, habe sie mit dem Betriebsalltag nichts zu tun. „Das ist schade“, sagt Petra Weber, „denn eine Vision kann ganz neuen Schwung ins Unternehmen bringen.“ Der Jahreswechsel ist eine Chance, sich Gedanken zu machen.

## Weiterbildung steht bei Firmen hoch im Kurs

Studie: Firmen investieren soviel wie nie zuvor

**KÖLN.** Nie zuvor haben Firmen und Beschäftigte soviel Geld und Zeit für die betriebliche Weiterbildung aufgewendet wie 2013. Das belegt die vom Institut der deutschen Wirtschaft in Köln vorgelegte „IW-Weiterbildungserhebung 2014“, für die bundesweit 1845 Unternehmen befragt wurden.

Demnach gaben im Jahr 2013 rund 86 Prozent der Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich weiterzubilden. Das waren so viele wie noch nie – und zugleich knapp drei Prozentpunkte mehr als bei der vorangegangenen Befragung für das Jahr 2010. Insgesamt investierten Unternehmen 33,5 Milliarden Euro in Weiterbildung, ein Plus von 16 Prozent gegenüber 2010. Das entspricht Bildungsausgaben pro Mitarbeiter von im Schnitt 1132 Euro. Damit erreichen sowohl die Beteiligung der Firmen als auch die Ausgaben für die betriebliche Weiterbildung einen neuen Höchststand.

Für die betriebliche Weiterbildung wurde auch mehr Zeit verwendet. So nahm 2013 jeder Mitarbeiter im Schnitt 32,7 Stunden an Lehr- und Informationsveranstaltungen teil, ein Plus von elf Prozent gegenüber 2010. Etwa ein Drittel

der Weiterbildung entfällt dabei auf die Freizeit der Beschäftigten.

Eine weitere Erkenntnis: Die Weiterbildungsbeteiligung nimmt mit der Unternehmensgröße zu. Von den großen Firmen mit 250 und mehr Beschäftigten sind nahezu alle aktiv in der Weiterbildung, während die Beteiligung kleiner Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern bei 85,6 Prozent liegt.

Gründe für die verstärkten Qualifizierungsanstrengungen sind die deutlich gestiegene Beschäftigung und die verstärkte Weiterqualifizierung bereits beschäftigter Mitarbeiter. Die Unternehmen erhoffen sich dadurch einen größeren Geschäftserfolg und die Sicherung ihrer Innovationsfähigkeit. Weitere Motive sind den Ergebnissen der Studie zufolge der Wettbewerb um Fachkräfte, die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sowie die Pflege der Arbeitgebermarke. (hos)

**MEHR ZUM THEMA:** Zahlreiche Infoquellen zum Thema unter: [www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Wissen-und-Kompetenz/Lebenslanges-Lernen/neue-perspektiven.html](http://www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Wissen-und-Kompetenz/Lebenslanges-Lernen/neue-perspektiven.html)

## Treffen zum Austausch zwischen Unternehmern bleiben oft ergebnislos

Unternehmensberater gibt Empfehlungen, wie man Netzwerke sinnvoll nutzt

**DÜSSELDORF.** Unternehmernetzwerktreffen sind „en vogue“. Unternehmer und Entscheidungsträger können dort gewinnbringende neue Beziehungen aufbauen, sagt der Unternehmensberater Thomas Thier vom KMU-Beraterverband in Düsseldorf. Leider bleiben diese Treffen in der Praxis aber oft ohne brauchbare Ergebnisse.

Laut Thier lässt sich dies vermeiden, indem man planvoll vorgeht: „Wer dort zwei oder drei vielver-

sprechende Kontakte aufbaut, hat es gut gemacht“, sagt er. Es gelte: Klasse statt Masse. Zwei Fragen sollte man sich vorab beantworten: „Wohin gehe ich?“ und „Warum gehe ich dorthin?“, rät Thier. Man sollte sich daher eine Teilnehmerliste verschaffen und dann prüfen, ob überhaupt potenzielle Geschäftspartner dabei sind. So könne man dann auch bestimmen, wieviele Kontakte man zu welchem konkreten Zweck aufbauen will.

Thiers weitere Tipps: den Ablauf im Vorfeld mental durchgehen, eine Viertelstunde vor Beginn erscheinen und sich nah am Eingang platzieren, alle Gäste per Handschlag begrüßen, dabei ein gut lesbares Namensschild tragen, Namen merken. Thier empfiehlt danach zwei weitere Kontakttrunden.

Die erste dient dem weiteren Kennenlernen aller Gäste. „Stellen Sie sich kurz vor, sprechen Sie aber nicht zu viel über sich selbst. Versuchen Sie, so viel wie möglich über Ihr Gegenüber zu erfahren“, rät Thier. Dabei werden Visitenkarten getauscht. Besonders interessanten Kontakte bietet man einen Anruf an und vereinbart gleich ein Zeitfenster dafür. „Danach startet man eine weitere Runde und spricht die wenigen, wirklich interessanten Kontakte ein drittes Mal an“, empfiehlt der Experte. Dabei ergebe sich meist schon eine gewisse Vertrautheit – eventuell könne man anstelle des Anrufs gleich einen persönlichen Besuch vereinbaren. „Wenn Sie keine potenziellen Geschäftskontakte mehr entdecken können, gehen Sie – alles andere wäre Zeitverschwendung“, so Thomas Thier abschließend. (hos)



Mit dem Austausch der Visitenkarte ist ein erster Schritt getan, um Geschäftskontakte aufzubauen. Besonders interessanten Menschen bietet man einen Anruf an. FOTO: DPA

Kurz notiert

Immobilien weiterhin als sicher begehrt

**KÖLN.** Der Immobilienboom in Deutschland hält an. Auch für 2015 sind die Geschäftserwartungen der Immobilienwirtschaft positiv. So rechnen 58 Prozent der Unternehmen damit, dass sich die Preise für ihre Immobilien erhöhen werden. Das zeigt eine Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln unter 130 Unternehmen. 54 Prozent wollen daher ihre Portfolios ausbauen. (sta)

Neuer Leitfaden gegen Korruption in der Firma

**BERLIN.** Aus Anlass des Weltantikorruptionstags am 9. Dezember hat das Deutsche Global-Compact-Netzwerk gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Compliance einen neuen Leitfaden zur Korruptionsprävention für Unternehmen veröffentlicht. Dieser stellt Instrumente vor, um Korruption vorzubeugen. (hos)

Deutsche identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit

**BERLIN.** 87 Prozent der Beschäftigten in Deutschland identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit. Das zeigt der „DGB-Index Gute Arbeit 2014“, für den 5800 Beschäftigte befragt wurden. Die Arbeit sei allerdings geprägt von langen Arbeitszeiten und Zeitdruck. (hos)



Die hohe Identifikation mit der Arbeit ist laut DGB ein Standortvorteil. FOTO: DPA

Buchtipps

Auch krumme Wege können zum Ziel führen

Berühmt wurde Scott Adams als Autor der Comics und Bücher mit der Fantasiefigur Dilbert, die den Wahnsinn im Büroalltag auf humorvolle Weise auf die Schippe nehmen. Doch nun ist in Deutschland ein Scott-Adams-Buch erschienen, das sozusagen auf der Metaebene spielt.

Es behandelt nämlich Adams eigene Geschichte und ist zweifellos eine nützliche und motivierende Lektüre für alle, die in Unternehmen Verantwortung tragen. Adams erzählt auf sehr unterhaltsame und kurzweilige Weise, wie er zu seinem Stoff, seinen Geschichten und seinen Figuren kam. Dabei berichtet er auch mit großer Offenheit von seinen persönlichen Fehlertreten, Pleiten und Sackgassen. Daraus leitet er eine Methode ab, die Misserfolge nutzt, um gestärkt weiterzugehen.

Adams Kernthese lautet: „Ziele sind etwas für Versager, nur Systeme machen einen zum Sieger.“ Er erläutert nachvollziehbar und in inspirierender Form, was er mit Systemen meint: das Einüben und Praktizieren bestimmter Verhaltensmuster – im Gegensatz zur Definition klassischer Zielgrößen. Dabei wirkt er glaubwürdig. (hos)

**Scott Adams:** Die Kunst des erfolgreichen Scheiterns, Redline-Verlag, ISBN 978-3-86881-543-6, 336 Seiten, 19,99 Euro