

Veröffentlicht 28.Mai 2015

## Arnold Weissman: „Strategie ist der ausgewählte Weg zum Ziel“

Der Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V. in Hamburg hatte am 18. Mai 2015 zum Forum Führung eingeladen, bei dem bereits zum fünften Mal unter dem Motto „Impulse – Dialoge – Orientierung“ Unternehmensvertreter zu Fachvortrag, Get-together und Erfahrungsaustausch zusammenkamen. Prominenter Vortragsredner war in diesem Jahr der Strategie-Experte Prof. Dr. Arnold Weissman, Nürnberg. Zudem sprach Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft, über aktuelle Herausforderungen des deutschen Mittelstands.



Arnold Weissman: „Die Guten werden durch den Markt noch besser, die Schlechten noch schlechter.“ Foto: Weissman & Cie

Andreas Feike, Leiter Wirtschaftsregion des Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V. (BVMW) in Hamburg, konnte im denkmalgeschützten Veranstaltungsraum des Vattenfall-Gebäudes in der City Nord 150 Gäste begrüßen. Als Einstieg in die Strategie-Themen skizzierte Christian Seyfert, zuständig für die regionale Kommunikation bei Vattenfall, die Herausforderungen, die Energieversorger in den kommenden Jahren zu bewältigen hätten. Dazu zähle vor allem die Energiewende. Vattenfall habe als klare strategische Zielsetzungen, so Seyfert, die Kundenorientierung im Fokus sowie ein Erzeugerportfolio, das auf nachhaltige Energie setze. Langfristig wolle der Konzern CO<sub>2</sub>-frei werden.

BVMW-Präsident Mario Ohoven gab einen Einblick in die aktuellen Belange und Problemstellungen des deutschen Mittelstands. Sein Appell an den Mittelstand: Neue Herausforderungen flexibel anpacken! Erfolg heiße, sich zu ändern. Früher hätten Veränderungen in der Wirtschaft in Zyklen von 30, 20 oder später in 10 Jahren stattgefunden, heute betrügen Produktzyklen teilweise nur noch drei Monate. Daher müssten sich Unternehmen immer wieder die Fragen stellen: Wie wird mein Betrieb fit für künftige Märkte? Was muss sich ändern, um weiterhin erfolgreich zu sein? In diesem Zusammenhang seien auch Teamgeist und die Einbindung wichtiger Leistungsträger im Unternehmen die Voraussetzung für die Umsetzung von Maßnahmen. Die Mitarbeiterführung stehe ebenfalls vor steigenden Herausforderungen. Ohoven mahnte zudem, dass die dringlichste Aufgabe der Bundesregierung die Umsetzung der Digitalen Agenda sei, denn die Industrie 4.0 beschäftige die Wirtschaft schon heute und werde an Bedeutung gewinnen.

### Was erfolgreiche Mittelständler von morgen können müssen

Was müssen erfolgreiche Mittelständler von morgen leisten und wie muss die Zukunftsfähigkeit gestaltet werden? So lautete die zentrale Frage des international gefragten Strategie-Experten Prof. Arnold Weissman, der selbst aus einem klassischen Mittelstandsunternehmen stammt, das er 12 Jahre lange geführt hat.

Laut dem Strategen gibt es Universalprinzipien, die für einen langfristigen und nachhaltigen Erfolg unentbehrlich sind: Unabhängigkeit, Entwicklung und Spaß. Darüber hinaus beeinflussen in Unternehmen zahlreiche weitere Faktoren den wirtschaftlichen Erfolg. Unternehmen seien gefordert, sich immer wieder aufs Neue an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Ein immer schnellerer Wandel, die Globalisierung der Märkte und die sich ständig verändernde politische Rahmenbedingungen sind nur einige Bereiche, die die strategische Ausrichtung der Unternehmen beeinflussen.

Ein „Weiter-wie-bisher“ gebe es in den seltensten Fällen. Vielmehr müssten derzeit noch intakte Geschäftsmodelle angepasst werden oder gar komplette Veränderungen durchgeführt werden, weil ein Geschäftsmodell nicht mehr funktioniere. In allen Fällen sei eine Unternehmensstrategie unerlässlich. Sie schaffe Klarheit und beschreibe den Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen.

### **Weissman: „Die Guten werden durch den Markt noch besser, die Schlechten noch schlechter.“**

In seinem eloquenten wie unterhaltsamen Abriss über unternehmensstrategische Fragestellungen lenkte der Experte den Blick auf Erfolgsfaktoren wie die „Konzentration auf die eigenen Kompetenzen“, um am Ende besser zu sein als die anderen. Nur so könnten Betriebe mit austauschbaren Leistungen in stagnierenden Märkten negatives Wachstum und sinkende Renditen verhindern. Oberstes Unternehmensziel müsse die gesteigerte Überlebensfähigkeit sein (Unabhängigkeit). Die Basis für den unternehmerischen Erfolg seien der Wettbewerbsvorteil und als „Kronjuwelen“ die Kernkompetenzen des Betriebs. Die Strategie entscheide letztlich darüber, ob trotz schwarzer Zahlen die Rentabilität, Ertrag und Liquidität sinken und schlimmstenfalls in die Insolvenz münden – oder ob Gewinn, Liquidität und Unternehmenswert steigen.

### **„Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.“**

Im zweiten Teil seines Vortrags widmete sich Weissman der Bedeutung einer guten Führungskultur. In jedem Unternehmen seien Überlegungen erforderlich, wie man seine Mitarbeiter führen wolle, sowie die Verankerung dieser Führungskultur im Unternehmen. Führung sei der Antrieb für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Schlüssel für die künftige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Dabei grenzte der Experte die Begriffe „Management“ und „Führung“ voneinander ab. Management beziehe sich auf die Sachebene, die Organisation von Aufgaben und Prozessen. „Führung“ decke die emotionale Ebene ab und sei die Kunst, bei Menschen Motivation auszulösen und sie zu bewegen. Führungskräfte spielen in erfolgreichen Unternehmen jeder Art und Größe eine entscheidende Rolle. Ihre Aufgaben sind facettenreich. Denn sie müssen strategische Vorgaben umsetzen und Verantwortung übernehmen. Sie haben die Aufgabe, Projekte zu initiieren und durchzuführen. Gleichzeitig sind sie gefordert, einzelne Mitarbeiter und ganze Teams zu qualifizierter Leistung zu motivieren. Führung heiße, andere emporzuheben. Und aus einer konzeptionell formulierten Strategie müsse in der Umsetzung ein „gefühltes Konzept“ werden, das die Beteiligten begeistere, brachte Weissman seine Ausführungen auf den Punkt.

Nach dem knapp dreistündigen Einblick, wie eine Unternehmensstrategie entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden kann, tauschten sich Forum-Gäste über die zahlreichen Impulse des Experten weiter aus – „Bewusstsein ist die Voraussetzung für Veränderung“, so Weissman.

— Tanja Königshagen —

#### URL

[https://www.business-on.de/hamburg/hamburger-mittelstand-arnold-weissman-strategie-ist-der-ausgewaehlte-weg-zum-ziel-\\_id35902.html](https://www.business-on.de/hamburg/hamburger-mittelstand-arnold-weissman-strategie-ist-der-ausgewaehlte-weg-zum-ziel-_id35902.html)