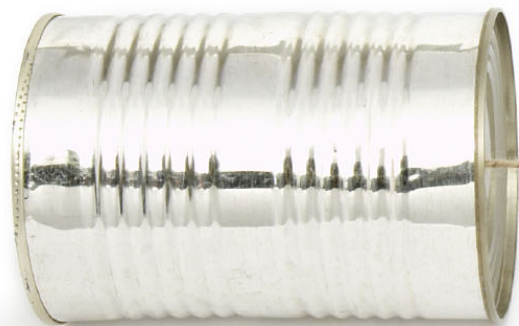


## Der Mittelstand im Dialog mit seinen Kunden

**Ein mittelständisches Unternehmen – was ist das?** Definitionen, etwa die des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM), derzufolge mittelständische Unternehmen weniger als 500 MA haben und weniger als 50 Mio. Umsatz machen, überzeugen wenig, weil sie den Gegenstand ihrer Betrachtung nur rein quantitativ zu bestimmen versuchen. Der grundsätzliche Unterschied zwischen mit-



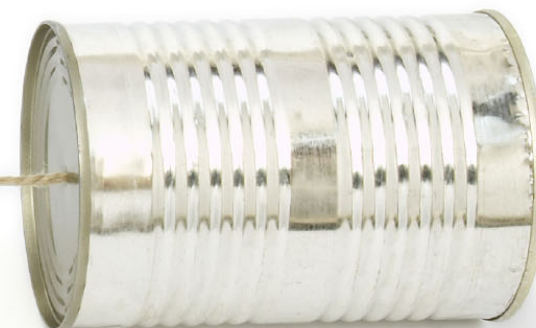
telständischen Unternehmen und den Shareholder Value getriebenen Unternehmen besteht darin, dass mittelständische Unternehmen etwas, meist eines, ganz besonders gut können. Anders verhält es sich mit Shareholder Value getrie-

benen Unternehmen, die – profan gesagt – Maschinen zum Produzieren von Geld sind. Dem Mittelständler geht es darum, dass er mit seinen Produkten erfolgreich ist, sie sind nicht beliebig austauschbar. Den Shareholder Value Driven Companies ist es egal, womit sie ihr Geld verdienen (siehe Mannesmann).

**Wachsen, aber richtig!** Versucht ein Mittelständler großen Unternehmen nachzueifern, indem er sich auf die Einführung großer Controlling- oder Marketing-Abteilungen konzentriert, dann verliert er leicht den Grund seines bisherigen Erfolges aus den Augen – ein bestimmtes Können / Produkt. Imitiert er jedoch die Großunternehmen, so verliert er darüber nicht nur seinen Charakter, gleichzeitig schadet er sich auch wirtschaftlich. Er kommt in eine völlig andere Konkurrenzsituation, er würde sich sofort in einen reinen Verdrängungswettbewerb begeben, wäre also einer unter vielen, wo er doch bisher mit seinem Können ein Besonderer war.

Wenn mittelständische Unternehmen den Shareholder Driven Companies nacheifern, verweist dies darauf, dass ihnen der Grund für ihren bisherigen Erfolg gar nicht bewusst ist. Es ist somit dringend angesagt, sich diese Identität klar zu machen.

**Vorsicht Berater!** Berater, vorzüglich Berater von Banken, beschreiben und identifizieren Unternehmen mittels betriebs-



wirtschaftlicher Kennzahlen und legen dem Unternehmer somit einen falschen Schluss nahe: Gewinn ist der Grund für den Erfolg. (Siehe hierzu auch mom\*, Juli 2001)

(weiter auf Seite 2)

\* mom = malik on management ist der monatlich erscheinende Management-Brief des malik management zentrums st. gallen

Wenn sich ein Mittelständler allein auf das Fiskalische konzentriert, ist dieses Fehlverhalten kein zufälliges, es ist zum einen den Beratern und deren Auftraggebern, zum anderen einer zumeist recht dünnen Eigenkapitaldecke geschuldet.

### Identität reicht für den Erfolg nicht aus.

Sie ist nur einer der Entstehungsgründe. Es muss die Erkennbarkeit und Akzeptanz am Markt hinzukommen. Es genügt nicht, etwas Nützliches zu können, die Kunden müssen auch davon wissen und sie müssen es akzeptieren. Zur Identität muss also hinzukommen, dass es eine vom Kunden gewollte Identität ist. Hat der Mittelständler nur seine Identität im Kopf, so würde sich ein Vertriebsgespräch in etwa folgendermaßen anhören: „Schaut her, das können wir, das braucht ihr doch“. Dies ist jedoch kein Dialog, sondern ein Vortrag – eine eher monologische Aufforderung zum Kauf.

Ab hier bekommt der Gegenstand unserer Betrachtung etwas Prozesshaftes: Es geht nicht nur darum, ein gutes Produkt zu haben, es gilt, dieses Produkt

an die sich ständig verändernden Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Das Bedürfnis des Kunden ist das primäre Maß der Dinge. Ein Produkt muss aus Sicht des Kunden gut sein. Aus Sicht des Unternehmens ist das Produkt auch nur dann gut, wenn der Kunde es gut findet. Nur durch den Dialog wird aus einem One-Hit-Wonder eine nie endende Erfolgsstory. Mit Hilfe einer permanenten Zielanpassung, dem Prinzip der Rückkopplung, stellt der Unternehmer sicher, dass er mit seinem USP nicht nur schöne Produkte herstellt, die keiner will.

**Auf das Feedback kommt es an.** Wird dieser Gedanke in den Köpfen und Herzen aller MA verankert, so entsteht ein automatisches und kostenfreies Basis-Marketing. Der Inhalt dieses Gedankens: Ich arbeite für meinen Kunden – arbeite ich wirklich für meinen Kunden? Dies

heißt implizit, dass alle Mitglieder des Betriebs in der Lage sein müssen, ihren Beitrag dazu zu leisten, die Unternehmensziele weiterzuentwickeln. Erfolgsentscheidend ist, dass dieser Gedanke alle beseelt.

Spielt auch nur ein Leistungsträger in

dieser Prozesskette nicht mit, merkt dies der Kunde. Was nützt die beste Beratung im Vertrieb, wenn die Waren nicht termingerecht geliefert werden? Eine innerorganisatorische optimale Rückkopplung wird unter diesen Umständen zu einem ganz wichtigen Mittel des Gesamterfolges

### Kommunikation muss nach dem Zweck organisiert sein – nicht an der vorhandenen Organisation.

Alle Betriebsangehörigen brauchen das angemessene Organisationsverständnis. Tannenbaum-Muster sind kommunikationsfeindlich. Es darf keine Blackbox-Organisation geben: Ich gebe etwas in die Schachtel hinein, am anderen Ende kommt irgendetwas heraus. Was für Produkte angehen mag, gilt nicht für Informationen: Es dürfen nicht nur Impulse ankommen. (Vergleich mit einer Batterie: Wird diese angeschlossen, erfolgt am anderen Ende sofort ein Impuls. Das Elektron, das eingespeist wurde, braucht wesentlich länger. Es muss die gesamte Strecke durchlaufen.) Organisationen sind so zu gestalten, dass die Information annähernd schnell ans Ziel gelangt wie ein Impuls.

**Wendigkeit braucht besonderes Personal.** Große Organisationen haben etwas

(weiter auf Seite 3)



Maschinenhaftes an sich. Hier gelten z. B. starre, mit den Tarifpartnern ausgehandelte Arbeitszeiten. Diese Firmen gleichen großen Öltankern, die Mittelständler eher Schnellbooten, und folglich arbeiten dort die Matrosen, die Mitarbeiter ganz anders. Wenn bei einem meiner Kunden die Inbetriebnahme einer von ihm betreuten Anlage stattfindet, wird tagelang, werktags und notfalls auch an Sonn- und Feiertagen gearbeitet. Hierzu bedarf es einer hohen Motivation und Loyalität. Doch diese fällt nicht vom Himmel. Der Mittelstand ist auf Hochleister angewiesen. Wie gewinnt und bindet er diese an sich? Wie gewinnt er sie, wenn der Markt leer gefegt ist? Damit wird ersichtlich, welch enorme Bedeutung die Themen Mitarbeiterführung und Führungskräfte- und Personalentwicklung gerade für mittelständische Unternehmen besitzen. MS Management-Service Dr. Rohrbach hat für diese Fragen eine Antwort. Nehmen Sie Kontakt zu uns auf (0 91 71) 8 82 15 oder [info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de).

### **Guter Rat muss nicht teuer sein – Anmerkung zu den Beiräten.**

Die Auswahl der Beiratsmitglieder ist schwierig. Die Mitglieder sollten die Stärken des Unternehmens (lt. genetischem

Code) mit Erfahrungs-Know-How verstärken helfen oder Defizite ausgleichen können. Dem Mittelständler sollte bewusst sein, dass ein ständig „Ja“ sagender Beirat zwar angenehm aber wenig hilfreich ist. Ebenso ist ein ehrgeiziger Beirat, der den Eindruck vermittelt, am liebsten selbst das Geschäft übernehmen zu wollen, in der Regel kontraproduktiv.

### **Veranstaltungshinweis:**

#### **Für den Beginn des zweiten Quartals**

#### **planen wir eine Podiumsdiskussion:**

Der Mittelstand im Dialog mit seinen Kunden. Auf dem Podium werden Herr Ullrich Gerhart, ehemaliger Geschäftsführer von STAEDTLER, eine leitende Führungskraft einer für den Mittelstand bedeutenden Bank, Herr Manfred Dudeck, Regionalgeschäftsführer des Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft für Nordbayern, ein Fachmann für Marketing und ich als Moderator und Berater für Personalentwicklung die Frage erörtern: **Wie können mittelständische Unternehmen ihre Kundenbeziehungen noch besser als strategische Erfolgsfaktoren nutzen?**

Über Ort und Zeitpunkt werden wir Sie noch gesondert informieren.



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/8 82 15  
Fax. 0 91 71/8 83 17

E-Mail:  
[MSRohrbach@t-online.de](mailto:MSRohrbach@t-online.de)

*Wir möchten diesen Info-Blitz dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.*

*Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter [info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

Ihr  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

*Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach*



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)