

**BUSINESS**  
*today*

Das regionale Wirtschaftsmagazin

# Vom Bremsklotz zum Zugpferd

– wie Mitarbeiter dem Wandel kreativ begegnen

## FINANZEN

Strategische  
Finanzplanung:  
Ans Geld denken  
nicht vergessen

## IM PORTRAIT

Großer See,  
große Themen:  
Anselm Grün  
in Lindau





Vorstand der Ingenics AG in Ulm und Sprecher des Ingenieurverbandes VDI im dortigen Bezirk. „Tendenziell versucht jeder, Veränderungen zu ignorieren. Neugierde ist lediglich der Versuch, aus Unbekanntem Bekanntes zu machen. Wir müssen die Menschen aber offen machen für Veränderung, weil der Wandel zunehmend unser Leben

bestimmt.“ Will heißen: Auch derjenige, der Veränderungen positiv gegenübersteht, tut dies nicht ganz freiwillig. Er hat lediglich gelernt, dass er Veränderungen mitgestalten kann, wenn er sie annimmt. Die Ingenics AG setzt weltweit Change-Projekte um – vorwiegend handelt es sich dabei um technische oder industrielle Veränderungen, zum Beispiel um ei-

„Gerade in Unternehmen, die mal ganz unten waren, ist die Veränderungsbereitschaft oft am größten.“



## Gewerbebau mit System: wirtschaftlich, schnell und nachhaltig

konzipieren bauen betreuen. [www.goldbeck.de](http://www.goldbeck.de)

 **GOLDBECK**

GOLDBECK Süd GmbH, Niederlassung Ulm  
89081 Ulm, Eiselauer Weg 6  
Tel. 0731/934 07-0

# GUTEN MORGEN, EUROPA.

DACHSER European Logistics

nen Fabrik-Neubau. Allerdings ist auch hier stets der Mensch das Zünglein an der Waage. Klare Strukturen, Transparenz und ein gelerntes Verhalten bei Veränderungen helfen laut Herkommer dabei, das Unternehmen fit für Veränderungen zu machen. „Ist der Prozess erst einmal gelernt, läuft es auch.“ Allerdings räumt Herkommer auch ein, dass die Haltung der Mitarbeiter mehr mit Leidensdruck als mit Motivation zu tun hat. „Wenn die Axt am Baum ist, gibt es zunächst einen Schockzustand. Da passiert gar nichts. Allmählich kommt der Widerstand. Und in der Auseinandersetzung mit dem Widerstand entsteht Neues.“

Am besten gelingen Veränderungsprozesse leider dann, wenn es (fast) schon zu spät ist. Herkommer: „Gerade in Unternehmen, die mal ganz unten waren, ist die Veränderungsbereitschaft oft am größten. Denn die Mitarbeiter haben erstens gelernt, dass die Veränderung ihnen den Arbeitsplatz gerettet hat. Und sie wissen zweitens, dass Erfolg keine Einbahnstraße ist und dass sie etwas tun müssen, um nicht wieder in eine solche Situation zu kommen.“

Weil Mitarbeiter nicht gleich Mitarbeiter ist, kommt es stark darauf an, mögliche Gruppen innerhalb der Belegschaft zu analysieren, um Reaktionen richtig einschätzen und aus ihnen lernen zu können. In der Wochenzeitung „DIE ZEIT“ hat jüngst ein Unternehmensberater versucht, Mitarbeiter in unterschiedliche Typen zu unterteilen. Demnach gibt es in Veränderungsprozessen

- **offene Gegner** (sehr einfach auszumachen)
- **heimliche Gegner** (auch Untergrundkämpfer genannt. Sie sind gefährlich, weil man sie schlecht ausmachen kann und sie großen Einfluss haben können)
- **Skeptiker** (können den Prozess durch ihre kritische Haltung auch befruchten, indem sie die richtigen Fragen stellen)

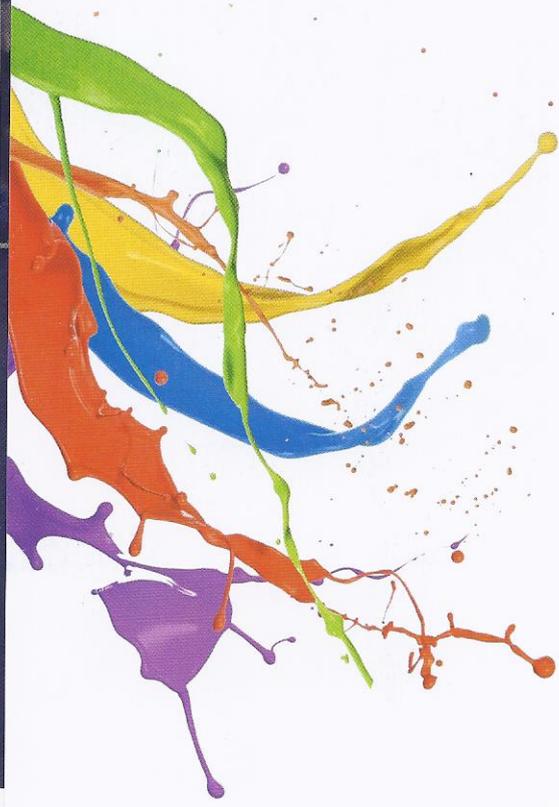


- **neutral eingestellte Mitarbeiter** (die Unentschlossenen, die von Prozessen meist auch nicht direkt betroffen sind)
- **abwartend zustimmende Mitarbeiter** und
- **aktive Befürworter** (unabdingbar für den Prozess – sie treiben die Truppe an) Damit Mitarbeiter grundsätzlich positiv auf Veränderungen reagieren, müssen Unternehmen und hier ganz besonders die Führungskräfte ein paar Regeln einhalten. Laut Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, die in ih-



Genießen Sie jeden Tag das Erreichen Ihrer Ziele. Mit einem der stärksten europäischen Transportnetze für die schnelle und flexible Bedienung aller Destinationen zwischen Skandinavien und Nordafrika, Ural und Atlantik. Wir verbessern Ihre Logistik. Zuverlässig. Effizient. Täglich.

DACHSER GmbH & Co. KG  
Logistikzentrum Bodensee Oberschwaben  
Thomas-Dachser-Straße 100  
D-88255 Baidt  
Tel.: +49 7502 408-0  
Fax: +49 7502 408-109  
E-Mail: [dachser.baidt@dachser.com](mailto:dachser.baidt@dachser.com)



rem Buch „Change Management“ vier Grundsätze aufgestellt haben, sollte man folgendes bedenken:

- **Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand:** Veränderungen führen zu Unmut – das ist normal. Sorge bereiten sollte es Führungskräften eher, wenn das Team gar keine Abwehr zeigt. Das wäre nämlich ein Zeichen dafür, dass die Mannschaft gar nicht erst an die Umsetzung der Veränderungsmaßnahme glaubt.
- **Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft:** In den meisten Fällen sind Veränderungen notwendig und sinnvoll. Die Bedenken, Befürchtungen oder Ängste haben meist gar nichts mit den Änderungen an sich zu tun – sondern liegen im emotionalen Bereich. Es lohnt sich, genau hinzusehen und zu verstehen, warum Mitarbeiter solche negativen Gefühle entwickeln.

- **Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden:** Das Management sollte prüfen, ob die Voraussetzungen für den Veränderungsprozess wirklich gegeben sind. Denn ein verstärkter Druck ihrerseits führt nur zu einem verstärkten Gegendruck ihrer Mitarbeiter.

- **Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen:** Führungskräfte sollten die Widerstände kanalisieren – den Mitarbeitern also Raum geben, ihre negativen Gefühle auszusprechen und so den Druck wegnehmen. Dazu müssen sich Chefs Zeit für die Kommunikation mit ihrem Team nehmen und die Mitarbeiter in die Änderungsprozesse einbeziehen. Diese aktive Beteiligung der Mitarbeiter an Veränderungsprozessen hat sehr viel mit Kommunikation zu tun. Die Kommunikationstrainerin Ursula Hesselmann, die seit Jahrzehnten im süddeutschen Mittelstand Change-Prozesse begleitet, bemängelt in diesem Zusammenhang, dass es an den Punkten „Ehrlichkeit“ und „Offenheit“ seitens der Unternehmensführung oft hapert. „Man muss als Arbeitgeber offen zugeben, dass Veränderungen für die Belegschaft auch schmerzhaft sein können. Nur dann kann man glaubhaft versichern, dass diese Änderungen notwendig sind.“ Die viel beschworene Transparenz führt auch sie ins Feld, sie ist laut Hesselmann der Schlüssel hin zu mehr Eigenverantwortung.



Jens Lehmann und SCHUNK Servicetechniker

Superior Clamping and Gripping



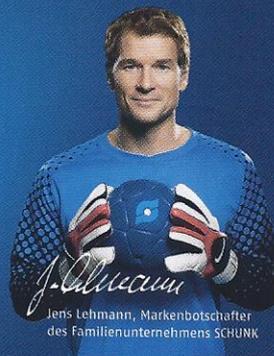
## Ein starkes Team

In der Spanntechnik und bei Greifsystemen ist SCHUNK die Nr. 1. Wir wissen, wie man präzise greift und sicher hält – genau wie unser Markenbotschafter, die Torwartlegende Jens Lehmann.

Seit Jahrzehnten setzen unsere Greifer und Präzisionsspannmittel rund um den Globus Maßstäbe.

Weltweit engagieren sich die 2.000 Mitarbeiter Tag für Tag für den Erfolg unserer Kunden – mit Pioniergeist und Kompetenz, mit Zuverlässigkeit und Leidenschaft.

[www.schunk.com](http://www.schunk.com)



Jens Lehmann, Markenbotschafter des Familienunternehmens SCHUNK

## Transparenz - Ziele erläutern

Bei Transparenz klingeln aber meist die Ohren insbesondere von Mittelständ-

**Unternehmen können also auch dann Vertrauen schaffen, wenn sie ihr Zahlenwerk hüten wie ein Schatz. Vorausgesetzt, sie behandeln ihre Mitarbeiter nicht wie Werkzeuge, sondern wie Menschen.**

lern, die nicht gerne ihre Umsatz-, Ergebnis- oder Kennzahlen veröffentlichen wollen. Mit Verweis auf die Verschwiegenheit an diesem Punkt ist laut Hesselmann aber noch nicht erklärt, weshalb man nicht dennoch Transparent sein kann. „Transparenz heißt: Ich möchte,

dass dieses Projekt so und so abgeschlossen wird und zu diesem und jenem Ergebnis führt. Und ich will, dass du es so umsetzt, wie du es für richtig hältst.“

Eigenverantwortung basiert auf Eigenverantwortlichkeit, die dem Mitarbeiter übertragen wird.

„Ein ‚Das packst du, ich vertraue dir‘ ist an der Stelle mehr Wert als das Preisgeben von

Ergebniszahlen.“ Unternehmen können also auch dann Vertrauen schaffen, wenn sie ihr Zahlenwerk hüten wie ein Schatz. Vorausgesetzt, sie behandeln ihre Mitarbeiter nicht wie Werkzeuge, sondern wie Menschen.

### Kein Unterschied

Weil dem so ist, gibt es auch keine großen Unterschiede bei Veränderungsprozessen in großen und kleinen Unternehmen oder bei Konzernen und Familienunternehmen. Mensch ist Mensch, heißt es vonseiten der Berater. Wer denkt, Dax-Unternehmen hätten hier weniger Probleme, weil die Transparenz aufgrund der Veröffentlichungspflichten nach dem Wertpapierhandelsgesetz ohnehin gegeben ist, liegt laut Oliver Herkommer völlig falsch. „Prozesse und Strukturen sind an dieser Stelle in großen Konzernen meist besser aufgestellt als bei kleinen Unternehmen. Unterm Strich kommt es aber immer auf die Persönlichkeit der Führungskraft an – unabhängig von den Strukturen. Motivation ist also Sache der Führungskraft und nicht eine Frage der Unternehmensgröße oder -struktur.“

An einer Stelle jedoch unterscheiden sich Mittelstand und Konzern gewaltig: Veränderungsprozesse nach einem Geschäftsführerwechsel innerhalb eines Familienkonzerns schütteln diese Unternehmen meist mehr durch, als wenn „nur“ ein Vorstand oder Geschäftsführer



ursulahesselmann



## Lust auf Erfolg?

Gehen Sie neue Wege in der Kommunikation, optimieren Sie Ihre Prozesse und lernen Sie völlig neue Sichtweisen auf Ihr Unternehmen kennen.

Ich berate Sie gerne!

**Ursula Hesselmann**  
Beratung & Training  
Hasenweiler 807  
88263 Horgenzell  
Telefon 07504 292428  
[www.ursulahesselmann.com](http://www.ursulahesselmann.com)



## SITZKOMFORT & DESIGN IN PERFEKTION

*office chair executive*



Der Aguti Office Chair überzeugt mit hochwertigster Verarbeitung in Echtlederdesign, durchdachten Funktionen und Einstellmöglichkeiten. Individualisierungen von Leder-, Nahtfarbe sowie die Integration von gestickten Firmenlogos sind jederzeit möglich.

aguti.com

geht, der nicht Teil der Eigentümerfamilie ist. Klingt kompliziert, lässt sich aber unter dem einfachen Begriff „Unternehmensnachfolge“ zusammenfassen.

Und hier rollt eine Lawine auf die Unternehmen zu, die von vielen Verantwortlichen leider noch immer ignoriert wird: Das IfM hat den Bedarf an neuen Unternehmensführern in zwei Varianten berechnet. Die erste geht von einem konstanten, die zweite von einem wachsenden Unternehmensbestand bis 2020 aus. Für die erste Variante ergeben die Schätzungen des IfM Bonn einen stetigen Anstieg der Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen zwischen 2011 und 2020, und zwar von 104.000 auf 124.000. In der zweiten Variante, bei der die bisherige Wachstumsrate des Unternehmensbestandes auch für die Zukunft zu Grunde gelegt wurde, wird das Übergabepotenzial noch stärker steigen als alleine aus demografischen Gründen zu erwarten wäre, nämlich auf 131.000. Gleichzeitig – hier kreuzen sich die zwei Herausforderungen der Zukunft: Unternehmensnachfolge und Demografie – wird es laut IfM immer weniger Menschen geben, die dazu in der Lage sind, ein Unternehmen zu führen. Glücklicherweise wird es aber immerhin genug geben. „Das IfM Göttingen hat mittels eines eigenen Schätzverfahrens nicht nur die Anzahl der anstehenden Unternehmensübergaben, sondern auch der potenziellen Übernehmer geschätzt“, heißt es dazu in einer Mitteilung. „Diese Schätzungen kommen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die jährliche Zahl der Übergaben steigen



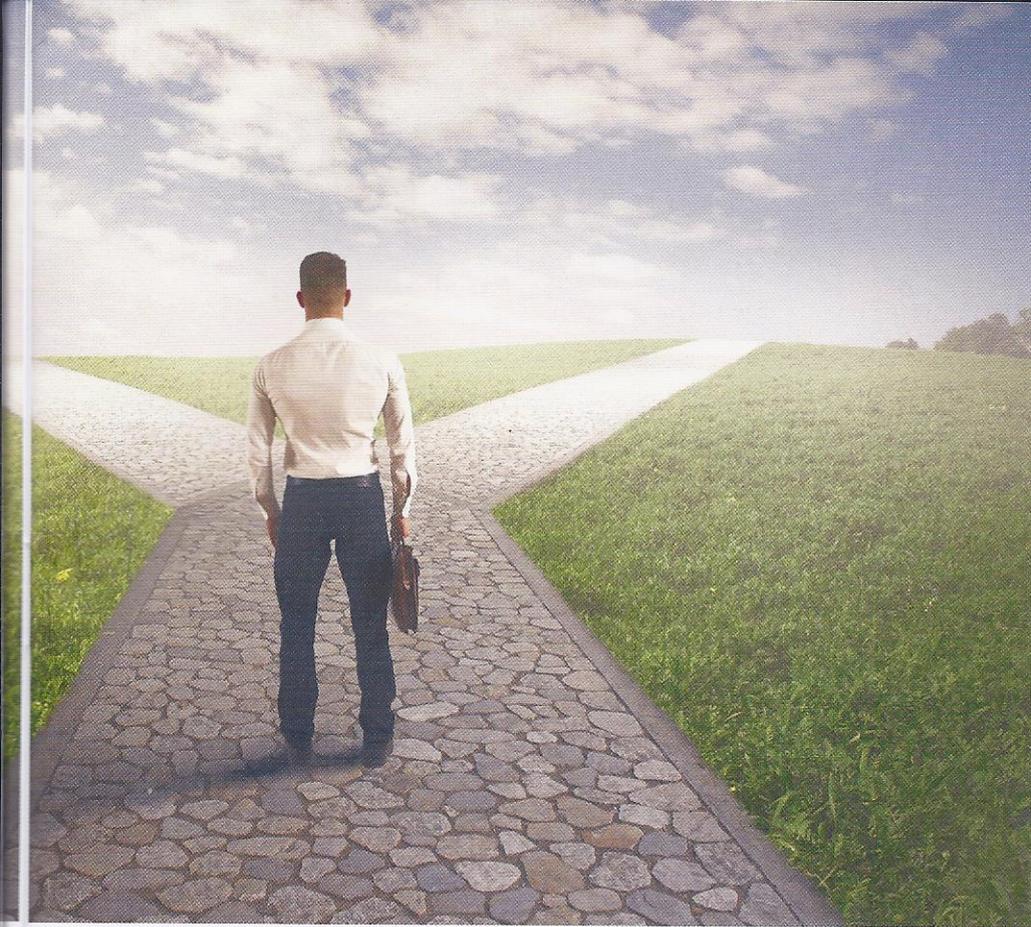
wird. Zugleich wird die Anzahl der Übernehmer sinken. Allerdings übersteigt die Anzahl der potenziellen Übernehmer auch im Jahre 2020 noch die Anzahl der anstehenden Übergaben deutlich.“

### Besondere Herausforderung für Familienunternehmen

Dennoch bleibt für Familienunternehmen die Herausforderung der Nachfolge eine ganz besondere. Während Stiftungs- oder Kapitalgesellschaften wie ZF oder Daimler zwar die Spitze auswechseln, in den Strukturen aber grundsätzlich konstant bleiben, ist der Firmenchef mehr als nur ein Geschäftsführer. Meist ist er der Erfinder, Treiber, technische Leiter, Ideengeber, „Chef“, Vertriebsverantwortliche, Geist, Mentor und Herz des Unternehmens. Einen Nachfolger zu finden, ist deshalb nicht nur für die Familie schwierig, sondern auch für die Mitarbeiter, die oft ein ganz neues Unternehmen vorfinden, in dem sie ihre Rolle erst noch finden müssen.

Eine Variante, mit der immer mehr Unternehmerfamilien Konstanz schaffen, ohne die Zügel ganz





# Platz für Industrie!

Ihr Unternehmen wächst und stößt an Grenzen?  
Wir zeigen Ihnen den Platz für Ihre Zukunft in der Bodenseeregion.



**Kostenlos anfordern**  
unter Tel. 07571/728900 oder  
[info@wis-sigmaringen.de](mailto:info@wis-sigmaringen.de)

## Eine Variante, mit der immer mehr Unternehmerfamilien Konstanz schaffen, ohne die Zügel ganz aus der Hand zu lassen, ist die Gründung einer Stiftung.

aus der Hand zu lassen, ist die Gründung einer Stiftung. Mit gutem Beispiel vorangegangen sind große Stifter wie Krupp oder Zeppelin, aber auch in jüngster Zeit haben Unternehmen wie Goldhofer gezeigt, dass eine Stiftung auch ein guter Arbeitgeber sein kann. Jüngstes Beispiel in der Region ist die Firma Vollmer aus Biberach. Nach Gründung der Sieglinde-Vollmer-Stiftung erhält diese nun 80 Prozent der Gesellschafteranteile der Vollmer Werke Maschinenfabrik GmbH. Die restlichen



20 Prozent verbleiben im Familienbesitz. Mit dieser Neuregelung stellt das Unternehmen die Weichen für die Zukunft, um langfristig die wirtschaftliche Unabhängigkeit zu sichern, heißt es in einer Mitteilung. Das schwäbische Technologie- und Dienstleistungsunternehmen wurde 1909 von Heinrich Vollmer gegründet und ist heute Weltmarktführer im Bereich von Schleif- und Erodiermaschinen. Sieglinde Vollmer, die Tochter des Firmengründers, ist heute 88 Jahre alt und bereits seit den 1960er-Jahren in der Unternehmensleitung tätig. „Ich habe mich für die Gründung der Stiftung entschieden, damit die Vollmer Werke auch in Zukunft im Sinne meines Vaters weitergeführt werden können“, sagte sie anlässlich der Stiftungsgründung. Wichtig sei ihr gewesen, „dass vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine langfristige und sichere Perspektive in unserem Unternehmen haben“.

# WIS

Wirtschaft | Standort | Entwicklung  
Landkreis Sigmaringen

Telefon +49 7571 728900  
[www.wis-sigmaringen.de](http://www.wis-sigmaringen.de)

VIER LÄNDER REGION  
BODENSEE