

## UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Mit den Menschen das Unternehmen

Woran es liegt, dass manche Handelsunternehmen stärker und nachhaltiger wachsen als andere, zeigt eine grundsätzliche Betrachtung.



Die Zeichen stehen zwar insgesamt auf Erholung, Deutschland hat sich mit einem Wirtschaftswachstum von 3,6 Prozent im Jahr 2010 vom Krisenjahr 2009 verabschiedet. Jedoch lohnt sich ein Blick auf die Unternehmen aus dem Handel, die sich auch in schwierigen Zeiten behauptet haben und sogar gewachsen sind. Forscht man nach den Ursachen wird deutlich, dass diese Unternehmen nicht zufällig wachsen. Die Frage nach Wachstum ist im Kern eines Unternehmens verankert: in den Menschen.

Vier Hauptursachen für Wachstum lassen sich identifizieren: Neben einer starken Vision sind ein hohes Maß an Kreativität und Innova-

tion, ein gefördertes und gelebtes Leistungsprinzip und eine konsequente Führung erforderlich, um Wachstum von innen zu begründen. Dabei muss sich der Wachstumswille des Unternehmens wie ein Laser auf den Kundennutzen fokussieren. Schnell wird deutlich, dass es ohne die Menschen im Unternehmen nicht geht: Nur wenn Menschen wachsen, wächst auch das Unternehmen.

## Nah am Kunden

Die Voraussetzungen für Wachstum – auch in schwierigen Zeiten – liegen zum einen in der Definition von Dienstleistungen und Produkten, die einen konkreten Nutzen stiften.

Zum anderen muss das Unternehmen nah am Kunden sein, um Wandel in den Märkten rechtzeitig zu erkennen und unternehmerisch zu nutzen. In beiderlei Hinsicht sind Handelsunternehmen häufig gut aufgestellt, denn sie können oft, manchmal auch im Kleinen, schneller und flexibler agieren. Dreh- und Angelpunkt aber bleiben die Menschen: Profitabel zu wachsen bedingt ein Unternehmen, das von den beteiligten Menschen akzeptiert wird und innerhalb dessen es gelingt, motivierte Mitarbeiter motiviert zu halten.

Motivation von außen ist zwecklos, und ein aufgezwungener Befehl zum Wachstum funktioniert eben-

# wächst

falls nicht. Zu viel Druck macht krank, Depressionen und andere psychische oder psychosomatische Erkrankungen können durch falsches Führungsverhalten maßgeblich gefördert werden. Spitzenleistungen in Unternehmen sind aber nur mit gesunden, leistungsbereiten und leistungsfähigen Mitarbeitern möglich, die sich mit dem Unternehmen und dessen Angebot identifizieren. Es ist die Aufgabe eines jeden guten Chefs, den Mitarbeitern den Sinn des täglichen Tuns zu vermitteln. Nur durch Sinn kommt Motivation zustande, nicht durch aufgeregt herumlaufende Motivationstrainer.

## Festes Wertegerüst

Sinnvolle Veränderungen in der eigenen Organisation sind nur organisch gesund umsetzbar. Die Voraussetzungen dafür werden in der Unternehmensleitung und mit den Eigentümern geschaffen – unterlegt mit klaren Messwerten aus dem Markt, zu Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit. Der Handel kann hier seine sprichwörtliche Nähe zu Kunden und Mitarbeitern

und seine kurzen Entscheidungswege voll ausspielen. Ein festes Wertegerüst spielt dabei eine wesentliche Rolle.

Ausgangspunkt für eine Wertekultur im Unternehmen ist der Aufbau von Leitbildern. Werte müssen gemeinsam entwickelt und auf allen Ebenen vorgelebt werden. Der Handel ist mit seiner Struktur dafür geradezu prädestiniert. Auch gerne als „unmodern“ diskreditierte Werte, wie Konsequenz und Disziplin, sind sehr wohl wesentlich, ebenso die sogenannten kleinen Tugenden: Wie soll der Chef Pünktlichkeit einfordern, wenn er selbst stets zu spät kommt? Wie soll prioritätsorientiertes Handeln gelingen, wenn sich die Prioritäten im Unternehmen ständig ändern? Bei OBI beispielsweise wurde bereits sehr früh eine klare Politik verfolgt: Von Menschen in Führungspositionen, welche die Unternehmenswerte und die Kultur nicht überzeugend mitgetragen haben, hat man sich schnell getrennt. Konsequenz ist eben auch ein wichtiger Wert.

## Stärken und Schwächen

Die Menschen mit der richtigen Einstellung auf die richtige Position zu bekommen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Bereits beim Einstieg neuer Mitarbeiter muss darauf geachtet werden, welche Stärken und welche Schwächen ein Mitarbeiter mitbringt. Insbesondere die Stärken müssen gefördert werden – entgegen der irrigen Annahme, vorwiegend etwaige Schwächen beseitigen zu müssen. Stärken zu verstärken erhält die Motivation und führt letztlich zu Erfolg und Wachstum.

### Die Autoren



**Manfred Maus**  
OBI-Gründer,  
Wermelskirchen



**Prof. Dr. Guido Quelle**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter,  
Mandat Management-  
beratung GmbH,  
Dortmund

### ERFOLGSSTORY

## Mitarbeiterin des Jahres sorgt für zweistelligen Umsatzzuwachs

Unter Tina Goebel, vom Fachmagazin Lebensmittel Zeitung direkt zur „Mitarbeiterin des Jahres 2010“ im LEH gekürt, wurde die Abteilung Obst und Gemüse zur Perle des Rewe-Marktes in Niestetal. Mit Kundenbefragungen und Verkostungen steigerte die 25-Jährige den Umsatz innerhalb von zwei Jahren zweistellig. Nach Vision, Innovation, Motivation und Führung muss man sie nicht fragen: Ihr Ziel ist die Marktleitung.



Foto: Thomas Fedra

Eine echte Innovationskultur tut ein Übriges, in der wirklich jeder Mitarbeiter für Innovationen verantwortlich ist, nicht nur die Unternehmensspitze. Es gilt, offen zu sein für neue Ideen und Freiräume zu schaffen für deren Diskussion – auf allen Unternehmensebenen. Nicht zu vergessen ist eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit, denn die meisten Ideen entstehen nicht am Arbeitsplatz. Ein Prinzip, das der Handel in der Regel gut versteht.

## Der wichtigste Hebel

Der Handel als bedeutender Wirtschaftszweig ist ein veritabler Spiegel für Wachstum und Beschäftigung. Und wenn der Handel nur einen einzigen Hebel für Wachstum einsetzen kann, so sollte er die Menschen einbeziehen – um gemeinsam Wachstum zu generieren.

