

<http://www.handelsblatt.com/kundenzentriertes-management-gemeinsam-kochen;2531373>

KUNDENZENTRIERTES MANAGEMENT

17.02.2010

Gemeinsam kochen



Hingabe an den Kunden plus menschen mit den Mitarbeitern - für viele Familienunternehmen ist dies das Erfolgsrezept. Konstanz in der Führung, Zusammenhalt, gemeinsame Werte, Kultur, lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter: All das wirke sich auch direkt auf den Geschäftserfolg aus, sagt die Düsseldorfer Strategieberatung Keylens.

Wenn der deutschen Goldmedaillen-Aspirantin Maria Riesch beim Slalomtraining eine Kippstange ins Gesicht schlägt und ein Zahn dran glauben muss. Wenn Biathlon-Ass Michael Greis beim Anlegen des Gewehrs plötzlich ein Zacken aus der Krone bricht. Oder wenn es Skiflieger Martin Schmitt bei der Landung hart in den Schnee wirft und ihm dabei ein Inlay herausbricht. Wenn also irgendeinem deutschen Athleten bei der Winterolympiade im kanadischen Vancouver etwas Unangenehmes am Gebiss widerfährt, dann steht ihm immer ein Mittelständler aus der Heimat zur Seite: die Bego Bremer Goldschlägerei.

Der Dentalspezialist aus der alten Hansestadt ist der offizielle Verarzt der deutschen Olympiamannschaft rund ums Gebiss. Wie schon bei den Sommerspielen in Athen und in Peking haben die Bremer im Deutschen Haus, dem wichtigsten Treffpunkt von Sportlern, Wirtschaftsvertretern und Journalisten bei Olympia, eine Zahnarztpraxis eingerichtet, die den Sportlern vor, zwischen und nach ihren Wettkämpfen ein zahnmedizinisches Rundumsorglos-Paket bietet.

"Durch den Service ist Bego irgendwie in aller Munde", kalauert Christoph Weiss, der Inhaber des Unternehmens. "Das Allerwichtigste ist, dass unsere Olympioniken sich darauf verlassen können, dass wir ihnen schon seit Jahren vor Ort eine erstklassige, deutschsprachige zahnmedizinische Betreuung anbieten." Und das soll so bleiben. Schon fiebert Weiss den Olympischen Sommerspielen 2012 in London entgegen, wo er, der kleine Mittelständler, einen weiteren großen Auftritt haben wird. Dass Bego auch in der britischen Hauptstadt wieder im Rampenlicht steht, ist kein Zufall. Seit über 100 Jahren ist das Unternehmen, das für Dentallabore Schmelzriegel, Schweißgeräte, Keramiken oder Implantate produziert, in Familienbesitz. Dadurch unterscheidet sich Bego in einem zentralen Punkt von Konzernen. Das Unternehmen verfügt über größere Kontinuität. Das sind im Inneren Konstanz in der Führung, Zusammenhalt, gemeinsame Werte, Kultur, lange Betriebszugehörigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter. Und das wirke sich auch direkt auf den Geschäftserfolg aus, sagt die Düsseldorfer Strategieberatung Keylens. Denn Kontinuität im Innern gehe einher mit Kontinuität nach außen, etwa mit dem Aufbau und der Pflege langfristig stabiler und wirtschaftlich wertvoller Kundenbeziehungen. Mittelständler wie Bego seien deshalb prädestiniert für Geschäfte, die kundenzentriertes Management erfordern (im Berater-Englisch: Customer Centricity).

Damit stehen die Bremer nicht allein. Nach Erhebungen von Keylens zählt eine ganze Reihe von Mittelständlern zu denjenigen Unternehmen, die unter den Fittichen ihrer Eigentümerfamilien eine herausragende Nähe zu den Kunden aufgebaut haben. Zu ihnen zählen Berühmtheiten wie der über 100 Jahre alte Puppenhersteller Käthe Kruse im bayrischen Donauwörth. Aber auch eher unbekanntere Firmen vom Maschinen- und Anlagenbauer über Produzenten von Dämmmaterial bis zum Medizinprodukte-Hersteller. Das Erfolgsgeheimnis solcher Unternehmen scheint noch immer nicht weit verbreitet zu sein. "Unsere Beratungspraxis zeigt, dass die kritische Bedeutung des Kunden für den

Unternehmenserfolg und seine Rolle als zentrale Steuerungsgröße von den meisten Unternehmen stark unterschätzt wird", sagt Keylens-Berater Meurer.

Bande über Generationen

Kontakt zu den Kunden über viele Jahrzehnte - in der Praxis, so zeigt sich, funktioniert das am besten, wenn möglichst lange die gleichen Mitarbeiter die Geschäftspartner sind. Das erfordert möglichst viele loyale Mitarbeiter, die fast ihr Leben lang an der Firma hängen und sich mit ihr maximal identifizieren. Andrea-Kathrin Christenson, Mitinhaberin des Puppenherstellers Käthe Kruse, ist stolz darauf, solche Mitarbeiter zu haben. Die meisten von ihnen sind 20 Jahre und länger im Unternehmen. "Unsere Dienstälteste blieb nach ihrer Pensionierung sogar als Archivarin und kam so auf insgesamt 56 Jahre Betriebszugehörigkeit." Die Mitarbeiterin bekam sogar das Bundesverdienstkreuz für ihre Verdienste bei Käthe Kruse. Die 52-jährige Firmenchefin stammt aus Wien, hängt vor 20 Jahren den Job bei einer Unternehmensberatung an den Nagel und übernahm gemeinsam mit ihrem Mann die berühmte Manufaktur. Für sie hat der Begriff des Familienunternehmens eine doppelte Bedeutung.

"Bei uns", sagt sie, "arbeiten zwei, ja sogar drei Generationen einer Familie." Auch wenn die klassische Puppenmanufaktur heute nur noch rund zehn Prozent des Jahreserlöses von rund zwölf Millionen Euro einbringt und Mode und Spielwaren das Gros des Geschäfts ausmachen: Die familiäre Prägung hat sich das Unternehmen bewahrt. Benötigen Mitarbeiter mal einen Lohnvorschuss oder einen zinsgünstigen Kredit für ihr Haus, zeigt sich Unternehmerin Christenson unbürokratisch. Dafür erhalte sie auch etwas zurück. "Auf der anderen Seite fährt dann auch mal eine Mitarbeiterin am Heiligen Abend mehrere hundert Kilometer und bringt dringend gewünschte Puppen noch zum Kunden."

In wenigen Unternehmen menschelt es so wie bei Käthe Kruse. Während der Kindermodemesse in München wohnen Mitarbeiter, die auf der Messe arbeiten, seit vielen Jahren im Gästezimmer des Privathauses der Inhaber. "Das schafft bereits sehr familiäre Kontakte beim Frühstück", sagt die Chefin. Und als Christenson vor einem Jahr eine Handvoll guter Kunden im Rahmen der Messe zum Abendessen einladen wollte, da war kein Tisch zu bekommen. "Kurzerhand entschlossen wir uns zu einem gemeinsamen Kochen bei uns daheim. Ein Abend, den wir alle in bester Erinnerung behalten werden." Umgekehrt organisiere eine Vertriebsmitarbeiterin in Osteuropa, wenn es sein müsse, für ihre Kunden Babysitter, Medikamente aus dem Westen oder einen Abhol- und Bringservice zu Veranstaltungen. "So ist es ihr gelungen", sagt die Chefin, "diese Kundenbeziehung wesentlich auszubauen und als einziger westlicher namhafter Hersteller Lieferant zu bleiben." Kein Wunder, dass Christensons Mitarbeiter bei Abwerbeversuchen durch Konkurrenten schon mal gesagt hätten: "Wie kommt der Headhunter dazu, mich anzusprechen, ob ich Interesse hätte zu wechseln? Ich gehöre doch seit Jahren zu Käthe Kruse!"

Vertrauen und Kontaktpflege

Die "wichtigste Währung" in der Kundenbeziehung sei Vertrauen, sagt Keylens-Partner Meurer, dies bedürfe eines langen Aufbaus und einer kontinuierlichen Pflege. "Das haben mittelständische Unternehmen besser verstanden als globale Konzerne." Ein Beweis dafür sind die Erfolge von Bego. Die Haupterlöse von rund 70 Millionen Euro erzielt Bego derzeit noch im » » traditionellen Geschäft mit Dentallaboren, die die Bremer mit Materialien und Geräten zur Herstellung von Zahnersatz, also mit Schweißgeräten, Legierungen, Keramiken oder Implantaten versorgt. Die Beziehungen zu den Kunden existieren meist länger als eine Generation. Vor allem bei Legierungen hat Bego eine starke Stellung am Markt. Bei den edelmetallfreien Mischungen kommt Bego auf einen Marktanteil von 30 Prozent und ist damit in Deutschland die Nummer Eins.

Doch der Zahnersatz der Zukunft sieht anders aus. Mit digitaler Technik werden Brücken, Kronen und Implantate künftig schneller, genauer und vor allem vollautomatisch

hergestellt. Bego ist einer der Pioniere dieser Technik, seit fast 20 Jahren tüfteln die Bremer daran, den gesamten Prozess, vom Abdruck im Mund bis zum fertigen Zahnersatz, komplett zu digitalisieren. Für Zahntechniker ist das ein neues, unbekanntes Feld. Also vertrauen sie da denjenigen, die sich schon seit Jahrzehnten erfolgreich um sie kümmern - den Mitarbeitern von Bego.

Lebendige Tradition

Beim Maschinen- und Anlagenbauer Huber aus Berching im Altmühltal ist seit dem Jahreswechsel die sechste Generation am Steuer. Die Senioren Hans und sein Bruder Karl Josef Huber legten die Unternehmensleitung in die Hände ihrer Söhne und Schwiegersöhne Georg Huber und Oliver Rong. Das Unternehmen ist seit 135 Jahren im Besitz der Hubers. Es wächst seit Jahren, hat sich zu einem der wichtigsten europäischen Anbieter bei der Abwasser- und Schlammbehandlung entwickelt, beschäftigt 900 Mitarbeiter, macht rund 140 Millionen Euro Umsatz im Jahr und verfügt über 50 Tochterfirmen und Repräsentanzen im In- und Ausland. "Natürlich soll die Firma den Lebensunterhalt gewährleisten, Ziel ist es aber auch immer gewesen, mehr an die nächste Generation weiterzugeben, als man selbst bekommen hat", sagt Neu-Chef Georg Huber. Der unternehmerische Altruismus ist Programm bei den Hubers. Das langfristige Wohl des Unternehmens geht vor kurzfristige Erfolge oder maximalen Boni. "In den vergangenen drei Jahren wurden bei uns hohe Beträge investiert, obwohl mein Vater und mein Onkel zum Jahresende ausgeschieden sind und damit von den Rückflüssen der Investitionen nicht mehr profitieren werden", sagt Huber. Auch bei der Expansion nach China, Mitte der Neunzigerjahre, war allen Hubers klar, dass sich dieses Engagement erst nach Jahren rechnen würde. Die Huber-Historie nimmt 1872 ihren Anfang, als Johann Huber in einen bestehenden Kupferschmiedebetrieb einheiratet. Den wirtschaftlichen Aufstieg verdanken die Oberpfälzer unter anderem den vielen bayrischen Brauer- und Brennereien, die über Jahrzehnte große Kupferkessel ordern.

Inzwischen fertigt das Unternehmen Maschinen, Komponenten und Anlagen für das Abwasserrecycling und die Klärschlammbehandlung. Schub erhält das Unternehmen durch die Wiedervereinigung und die Öffnung Osteuropas. Viele Kläranlagen dort sind renovierungsbedürftig. Hinzu kommen Aufträge aus Schwellenländern, wo die Hubers auf allzu viel High Tech verzichten, was die Anlagen deutlich billiger und für arme Länder erschwinglich macht. Rund drei Viertel der Umsätze stammen heute aus dem Ausland. Trotzdem wohnen die Hubers seit Generationen am Stammsitz in Berching. "Wir sind hier zur Schule gegangen und nehmen am gesellschaftlichen Leben teil. Das schafft Wurzeln", sagt Huber junior. Kurzfristige Überlegungen über Standortverlagerungen kämen so gar nicht erst auf. "Huber ist ein Paradebeispiel für ein eigentümergeführtes Unternehmen, das in Generationen denkt. Im Vordergrund steht dabei die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes im Sinne der Eigentümer, Mitarbeiter und anderer –Stakeholder und nicht das kurzfristige Optimieren von Quartalsergebnissen", sagt Keylens-Partner Meurer.

Multiplikation des Erfolgs

Rohre und Behälter aus Kunststoffen, auch Thermoplaste genannt, in denen Gas oder Wasser fließen, gelten nicht eben als Blickfang oder elektrisierende Themen für Partys und Empfänge. Trotzdem hat die Plastikware in den vergangenen Jahrzehnten Ton-, Blei- oder Stahlrohre in fast allen Bereichen des Lebens ersetzt - und dem Familienunternehmen Frank im hessischen Mörfelden seit über 40 Jahren zu Wohlstand verholfen.

Verkaufsschlager des Unternehmens mit seinen 130 Mitarbeitern sind schweißbare Rohre aus Polyethylen. Neben der chemischen Industrie und dem Bergbau sind auch Kommunen Einsatzgebiete für das Kanalrohr-System. Es ermöglicht den Bau von Abwasserrohrsystemen mit einer Lebensdauer von 100 Jahren und ersetzt Kanalrohre aus Beton. Doch die Firma Frank arbeitet nicht nur in Mörfelden, sondern auch im Ausland. "Trotz aller struktureller und kultureller Unterschiede gibt es bestimmte Werte, die in fast jedem Kulturkreis gelten: Qualität, Vertrauen, Integrität, nachhaltige persönliche

Beziehungen", sagt Keylens-Partner Meurer. Also hat Frank, was ihn in Deutschland stark machte, auf das Ausland übertragen: flexible Lieferbereitschaft, modernste Logistik, ein breites Produktsortiment, die Zusammenarbeit mit Hoch- und Fachschulen, die Ausbildung eigener Leute - all das machte das Unternehmen zu einem der führenden Systemanbieter bei Kunststoffrohren mit mehr als 100 Millionen Euro Umsatz.

Zusammen mit einem langjährigen Lieferanten aus Österreich hat Frank-Geschäftsführer Christian Habedank diverse Gemeinschaftsunternehmen fern der Heimat gegründet, etwa eine polnische Vertriebstochter mit Standorten in Warschau und Breslau. "Mit vielen Kunden verbindet uns eine freundschaftliche, vertrauensvolle Beziehung. Ziel ist nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern eine langfristige Geschäftsbeziehung", sagt Mittelständler Habedank. In einem Fall ging das so weit, dass er mit einem Kunden ein Joint Venture namens PPS-Frank gründete, um in Neuseeland große Kanalrohre aus Kunststoff zu versorgen. Die Hessen zählen nicht zu denjenigen, die sich auf Kosten des Unternehmens aus der Firmenkasse bedienen. Gewinne bei Frank werden traditionell in den Ausbau und das Wachstum des Unternehmens reinvestiert. Im krisengeschüttelten Jahr 2009 wurde sogar antizyklisch investiert. Frank gründete zwei neue Produktionsbetriebe und baute an den bestehenden Standorten die Produktionskapazitäten und die Belegschaften aus. "Führungskräfte im Unternehmen werden weitestgehend aus den eigenen Reihen rekrutiert. Die Mitarbeiterfluktuation liegt unter fünf Prozent", sagt Habedank.

Perfekt in der Nische

Familienunternehmen picken sich oft bewusst bestimmte Marktsegmente oder spezielle Problemlösungen heraus und entwickeln ein breitgefächertes Angebot mit hoher Perfektion. Das klingt häufig exotisch, bringt aber Erfolg. So wie bei Homatherm, einem Hersteller von Dämmmaterial aus Berga am Südharz. Die Thüringer haben sich auf flexible Dämmstoffmatten aus nachwachsenden Rohstoffen spezialisiert, lediglich zehn Prozent des Dämmstoffmarktes. Aber: "Der Markt für natürliche Rohstoffe wächst zulasten der herkömmlichen, künstlichen Materialien", sagt Homatherm-Geschäftsführer Horst Mosler. Und innerhalb der nachwachsenden Rohstoffe spezialisierte sich das 1994 gegründete Unternehmen nochmals, indem es sich auf Holz und Zellulose verlegte. Hier sind die Ostdeutschen Marktführer in Europa. Sie konnten den Umsatz zwischen 2003 und 2008 zweimal verdoppeln auf heute rund 25 Millionen Euro. Auch im Krisenjahr 2009 stiegen die Erlöse zweistellig, die Zahl der Mitarbeiter wuchs von 50 auf 80 Mitarbeiter. Für 2010 rechnet Mosler erneut mit einem Wachstum von rund 30 Prozent - obwohl insgesamt deutlich weniger gebaut werde.

Zu den Kunden von Homatherm zählen Dachdecker, Architekten, Zimmerer, Baustoffhändler, aber auch Energiefachberater und einzelne Bauherrn. Auf den ersten Blick haben Dämmstoffe von Homatherm nichts mit dem Zahnmaterial von Bego bei Olympia in Vancouver zu tun. Doch beim näheren Hinsehen eint beide etwas: langjährige Kontakte zu den Kunden, Hingabe ans Geschäft, fast freundschaftlicher Umgang mit den Beschäftigten.