



Dietrich W. Thielenhaus

Für die SHK-Report-Leser nimmt der Autor, im Hauptberuf geschäftsführender Gesellschafter der seit 1986 in der SHK-Branche erfolgreichen Marketing-Agentur Thielenhaus & Partner (Wuppertal), in seiner regelmäßigen Kolumne „KLARTEXT“ aktuelle Themen, Probleme und Herausforderungen auf's Korn.

Made in Germany: globale Marke

„Made in Germany“ kann auf eine 125jährige, bewegte Geschichte zurückblicken. Im August 1887 hatte die britische Regierung per Gesetz Herkunftsnachweise auf importierten Produkten beschlossen. Damit wollte man den eigenen Markt insbesondere vor angeblich minderwertigen Waren aus Deutschland abschotten. Seither hat sich „Made in Germany“ vom politisch gewollten Makel zur globalen Marke mit erheblicher Durchschlagskraft entwickelt. Sie ist zu einem Synonym für das deutsche Wirtschaftswunder geworden. Die Kraft dieser Dachmarke hilft unverändert bei der Erschließung und Bearbeitung internationaler Märkte. Das gilt insbesondere für technisch anspruchsvolle Produkte, die vom hervorragenden Image des German Engineering profitieren. Gleichwohl bleiben die Möglichkeiten und Chancen dieses Qualitätsversprechens in zahlreichen Unternehmen ungenutzt. Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung halten erstaunlich viele Entscheider die Fokussierung auf deutsche Wertarbeit für nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen ist man gelegentlich auf inhaltlich belanglose Kennungen wie „Made in EU“ ausgewichen. Gerade mittelständischen Herstellern ist eine offensive, gleichwohl aber auch sensible Nutzung des nach Marketing-Kriterien wesentlich effizienteren „Made in Germany“ für die internationale Vermarktung zu empfehlen. Es gibt wohl keinen besseren Türöffner für den Eintritt in neue, bisher unbearbeitete Märkte. Aber auch beim Ausbau von Marktpositionen bietet dieses Qualitätsversprechen interessante Marketing-Schnittstellen zur Image-Profilierung, zur Wettbewerbspositionierung, zur Akquisition, Preisargumentation und Kundenbindung. Dabei kommt es entscheidend auf die strategische Umsetzung an.

Mittleres Management: strategisches Potenzial oft ungenutzt

Das Führungspotenzial von Managern der mittleren Ebene wird in Deutschland nicht konsequent genutzt. Einer neuen Forsa-Untersuchung zufolge wird der Einfluss der zweiten und dritten Führungsebene auf die Unternehmensstrategie von 67 % der befragten Firmen als „mittelmäßig“ oder „gering“ eingeschätzt. Andererseits führen 85 % der erfolgreichen Unternehmen steigende Erträge auch auf die Einbeziehung des „Mittelbaus“ in die Strategiefindung zurück. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass mittlere Manager ihre Führungsfähigkeiten häufig nicht entfalten können, weil ihre strategische Relevanz von der Unternehmensführung nicht erkannt wird. Diese Studie bestätigt die empirisch gewonnenen Erkenntnisse von T&P. Moderne Management-Strukturen sind zwar häufig Bestandteil der verfassten Unternehmensphilosophie, werden aber längst nicht immer überzeugend gelebt. Erstaunlich oft wird die Realität durch tradierte Hierarchie-Modelle geprägt, die den Managern der zweiten und dritten Ebene allenfalls operativen Entscheidungsspielraum lassen. De facto werden diese Leistungsträger in den Chef-Etagen oft lediglich als „Abteilungsleiter“ und Transmissionsriemen klassischer Prägung verstanden. Solche Führungsmodelle à la ordre du mufti mögen als besonders stringent und schlagkräftig angesehen werden. In der Praxis erweisen sie sich jedoch als kontraproduktiv, weil sie die strategische Kompetenz des mittleren Managements nicht systematisch in die Unternehmenspolitik einbeziehen. Das birgt die Gefahr einsamer Entscheidungen ohne praxisbezogene, situationsgerechte Bodenhaftung. Außerdem werden so engagierte Führungskräfte mit Entwicklungspotenzial demotiviert. Zu empfehlen sind durchlässige Führungsstrukturen, die das strategi-

sche Know-how der ‚Macher‘ als integralen Bestandteil und Korrektiv der Entscheidungsfindung nutzen. Interessanterweise scheint die Häufigkeit derartiger Probleme mit der Größe der Unternehmen zuzunehmen. In mittelständischen Firmen mit flachen Hierarchien treten solche Defizite dagegen eher selten auf.

Start-up mit Partner

Das Interesse an einer unternehmerischen Existenz ist hierzulande – trotz aller bürokratischen Hemmnisse – groß. Oft scheitern geplante Start-ups allerdings am (fehlenden) Geld. Die meisten Banken vergeben Kredite nur gegen entsprechende Sicherheiten, über die viele Gründer jedoch verständlicherweise nicht verfügen. Und die politisch gewollte Anschubfinanzierung durch die KfW erweist sich in der Realität meist als Buch mit sieben Siegeln. Im Ergebnis bleibt Existenzgründern oft nur das Anzapfen familiärer Kapitalquellen oder die Zusammenarbeit mit sogenannten Business-Angels, Wagniskapitalgebern oder Crowdfunding-Plattformen. Besonders groß ist die Nachfrage nach Business-Angels, die sich nicht nur als Gesellschafter beteiligen, sondern den jungen Firmen auch längerfristig mit Rat, Tat und Verbindungen zur Seite stehen. Zu warnen ist allerdings vor blauäugigen Missverständnissen im Hinblick auf die Beweggründe der hierzulande etwa 5.000 Business-Angels. Der englische Begriff legt eine selbstlose Motivation nahe, die mit der Wirklichkeit wenig zu tun hat. Zwar gibt es meist die ehrenwerte Absicht, Einsteigern zur Selbständigkeit zu verhelfen, letztlich aber sind legitimerweise wirtschaftliche Interessen und Ziele ausschlaggebend. T&P verwendet daher lieber den zutreffenderen Begriff Founding Partner, der klar macht, dass es hier nicht um rein altruistisches Engagement geht. Diese Klarheit ist auch für Gründer hilfreich, da Beteiligungen nur nach einem kritischen Selektionsprozess erfolgen. Ausschlaggebend ist immer die zentrale Geschäftsidee. Als Entscheidungsgrundlage dienen nicht nur professionelle Businesspläne, Wettbewerbs- und SWOT-Analysen, sondern auch fachliche und persönliche Bewertungen der Akteure.

„Wenn es keine Aufstände gibt ...“

Mit der Verschärfung der Euro-Krise hat auch die systematische Desinformation durch die Bundesregierung ständig zugenommen. Das jüngste Geschehen um die zum x-ten Mal auf der Agenda auftauchende Rettung Griechenlands zeigt die ritualisierte Kommunikation auf: Zunächst werden weitere Hilfgelder bzw. ein Zeitaufschub markig abgelehnt mit der öffentlichkeitswirksamen Forderung, jetzt müsse Griechenland seine Hausaufgaben machen. Dann wird die Bevölkerung subtil auf weitere Zugeständnisse vorbereitet. Und am Ende plädieren „eiserne“ Sachwalter wie Schäuble und Brüderle plötzlich doch wieder für faule Kompromisse, weil sonst das Schicksal in Gestalt der Domino-Theorie seinen Lauf nehmen würde. Man kann sich gut vorstellen, wie ernst die Regierungen der Schuldnerländer künftig noch die Sanktionsandrohungen der Akteure in Berlin und Brüssel nehmen werden. Die Seriosität dieser Schein-Politik ist auf das Niveau von Hütchenspielern abgesunken. Der Eurogruppen-Chef Jean-Claude Juncker hatte ja schon 2011 sein ungewöhnliches Demokratie-Verständnis im Zusammenhang mit der Euro-Krise so auf den Punkt gebracht: „Wenn es kein Geschrei und keine Aufstände gibt, weil die meisten gar nicht begreifen, was da beschlossen wurde, machen wir weiter.“