

# **Krise – kennen wir nicht: Wie Hidden Champions sicher durch Krisen gehen**

## **Was wir von erfolgreichen Vordenkern lernen können**

*Von Professor Günther H. Schust (SCOPAR GmbH)*

# **Krise – kennen wir nicht: Wie Hidden Champions sicher durch Krisen gehen**

Die Wettbewerbsfähigkeit und damit die wirtschaftliche Zukunft der Firmen in einer wissensbasierten Gesellschaft hängen entscheidend davon ab, wie entschlossen die Chancen der Schlüsseltechnologien genutzt werden und ihr Transfer in die wirtschaftliche Nutzung gelingt. Die Entwicklungskosten für komplexe Produktlösungen steigen in unvorstellbare Höhen. Etablierte Unternehmen geben daher lieber hohe Summen aus, um „alte“ umweltschädliche Produkte/Dienste (sog. Cash Cows) weiter zu optimieren, als auch für „neue“ nachhaltige Produkte und Dienste, für die der Markt noch erschlossen werden muss.

Hidden Champions sind deshalb erfolgreicher und resilienter, weil Sie diesen Spagat besser als andere meistern: Das Kerngeschäft effizient zu managen und andererseits mit Topteams die alleinstellenden Innovationen vorantreiben – mit wesentlich höheren Investitionen als der Wettbewerb.

# Was läuft für gewöhnlich falsch, wenn Firmen in Krisen geraten?

Leider sind etablierte Firmen erst unter großem Druck (also auch Krisen) bereit für neue Wege ... Überall in den Führungsetagen wird nur noch reagiert – auch in der Politik. Wenn etwas falsch läuft, dann sind es immer die anderen: Alles, was kann, wird billig mit Lieferketten nach draußen verlagert und/oder verkauft. **Der „Time Lag“ ist enorm**, wenn es um notwendige sozio-ökologische und technologische Neuerungen geht, die das gesunde Überleben auf unserem Planeten sichern.

*Hochkulturen, wie die Maya, Griechische und Römische Kultur gingen zu Grunde, weil sie ihre Ressourcen ausgebeutet haben und ihre verschwenderische Lebensweise nicht ändern wollten! Leider gilt dies heute immer noch.*

Unternehmen streben eher nach der höheren Rendite. So ist die Einführung von „echten“ Marktneuheiten mit hohem Umwelt-Nutzen auf ca. 10% Betriebe zurückgegangen. „Einen Masterplan für den Umbau zu einer digital-regenerativen Gesellschaft – mit Fokus auf den Umwelt- und Klimaschutz gibt es in der führenden Exportnation (gemeint ist die BRD) bis heute nicht...“ (Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer, ehem. Mitglied im Rat für Innovation und Wachstum der Bundesregierung und ehem. Präsident BDI).

Wenn innovative Ideen ausbleiben, dann liegt es meistens daran, dass Konflikte unter den Tisch gekehrt werden und alle in ihrer Komfortzone bleiben. Es gilt das Recht der Lautesten und Stärkeren.

**Das ganze System ist auf überzogene(s) Profite und Mengenwachstum getrimmt.** Vor allem vergessen dabei viele Ihren Wertekodex und zeigen kein Gewissen, wenn sie „den Kunden (Bürger) über den Tisch ziehen“ und dabei (regionale/globale) Krisen mit auslösen.

Führung ist auch immer eine gesellschaftliche Aufgabe. Jedoch haben dies viele Entscheider immer noch nicht begriffen. Menschlich-soziale Werte spielen bei Innovationen und Veränderungsprozessen fast keine Rolle. Beispiele dafür gibt es genug: Autohersteller, Deutsche Bank, Deutsche Bahn, Deutsche Bundeswehr, Energieversorger, Lebensmittel- und Textilhersteller, Telekommunikation, etc.

*Zum Beispiel fährt TELEKOM seit Jahren überdurchschnittliche Gewinne ein. Bremst jedoch bei der Breitbandausrüstung. Die Kunden (Bürger) in den ländlichen Gebieten werden regelrecht mit ihren Problemen alleine gelassen. Die Begründung lautet, „es rechnet sich wirtschaftlich nicht“. Auch die Hersteller von Textilien und Lebensmittel lassen Ihre Produkte unter menschenunwürdigen Arbeits- und Umweltbedingungen herstellen. Beuten die Wasserreserven aus, so dass die Flüchtlingswelle nicht abreißen wird. Sie haften nicht für die Menschenrechts- und Umweltverletzungen, weil sie dafür nicht belangt werden können.*

Selbst Frau Susanne Klatten, Miteignerin und Aufsichtsrätin der BMW GROUP, erhebt die Anklage: „Wir sind nicht auf dieser Welt, um still zu stehen. Umweltgerechtes Wachstum und ressourcenschonender Fortschritt muss im Fokus unserer Anstrengungen stehen. Deshalb muss in den Unternehmen eine neue, nachhaltige Führungskultur Einzug halten...“

## **Welche Rolle spielen Führungskräfte in diesem Prozess?**

Immer mehr Menschen wollen für die Folgen Ihres Verhaltens nicht einstehen, sie leben Ihre Egoismen in Ihrer eigenen (Um-)Welt aus und fallen evtl. Fake News und/oder Verschwörungstheoretikern anheim. Die sozio-kulturelle Fortbildung im Betrieb wird daher – auch wegen der Digitalisierung – in allen Altersgruppen noch viel wichtiger.

Ein Beispiel eines Hidden Champions für eine sozio-kulturelle Fortbildung ist Die B.BRAUN SE (Hersteller von medizintechnischen Produkten). Die mit dem Innovations- und Wachstumspreis ausgezeichnet wurde. Die B.BRAUN SE überzeugte die Jury durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze, den Anstrengungen in Forschung & Innovation und der kontinuierlichen Ausbildung der Beschäftigten:

1. Mehr Wissen erzeugen, in dem alle Ihr Wissen teilen.
2. Dem Credo: „WERTE bestimmen dabei unser Leben“.
3. Kompromisslose Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung (KVP) wird von oben nach unten gelebt.
4. Gesetzliche und behördliche Vorschriften werden mit eigenen höheren Standards deutlich übertroffen.
5. Stetige (iterative/interdisziplinäre/kulturelle) Fortbildung – auch für Chefs.

Führung ist immer eine gesellschaftliche Aufgabe. Als vorbildliche Kraft erfasst sie/er die größeren Zusammenhänge und **vernetzt die „richtigen Köpfe“ digital/analog quer durch alle Bereiche**. Sie/er kann den Leuten (ver-)trauen. Nur so können Probleme auch fach- und branchenübergreifend gelöst werden, weil Menschen mehr leisten, wenn Hierarchien sie nicht dabei behindern.

Was können Führungskräfte konkret tun, um problemlösendes Denken bei ihren Mitarbeitern zu fördern?

EGO-Shooter sind endgültig out. Part-time-Führung ist in, bis in die oberen Etagen. Vor allem, wenn es um Projektmanagement, die (digitale) Vernetzung der Spieler/Mitarbeiter und Prozessbereiche geht. Dabei übernehmen die einzelnen Teams, auch Aufsichtsrat / Beirat und/oder die Geschäftsleitung, für ein Projekt die Verantwortung – auf Zeit. Wenn wir schnellere Arbeitsergebnisse erzielen wollen, **muss intelligenter und vernetzter gearbeitet werden**.

Die Mitarbeiter erhalten nicht nur freie Arbeitszeit für

eigene Projekte, wo sie neue Ideen entwickeln können, sondern auch budgetierte, digitale und visuelle Unterstützung zur informellen Zusammenarbeit – nach innen wie nach außen, um mit ausgewählten Kunden, Partnern und Wettbewerbern, neues Wissen bzw. Megatrends zu generieren und zu realisieren. **Allerdings muss die Cybersicherheit gewährleistet sein.**

Jeder im Team (auch der Chef) muss dabei wissen, welchen Part er/sie spielt. Offene, ehrliche Fehler- und Feedbackkultur sind Voraussetzung. Deshalb muss die Einhaltung der anspruchsvollen Standards, Verhaltensregeln und Kompetenzen jedes 2.Quartal „**auf den Prüfstand**“.

*„Mein Führungsteam entwickelt den Mannschaftsgeist (das WIR-Gefühl) mit und stellt permanent die Potenziale der Spieler auf den Prüfstand ...“ (Hans-Dieter Flick, Cheftrainer FC Bayern München, nach dem Triple-Gewinn am 23.08.2020).*

## **Wie wird sich die Digitalisierung auswirken?**

Die Digitalisierung und Veränderungen in der Arbeitswelt betreffen jeden Betrieb – früher oder später. So können zeitgemäße, digitalisierte Lösungen wie das „dreidimensionale Drucken“ ganzer Bauteile, das gesamte Geschäftsmodell von Herstellern, Logistikern, Zulieferern und Handwerksbetrieben u. a. – von heute auf morgen komplett auf den Kopf stellen.

Wer allerdings Digitalisierung nur auf die Technologie reduziert, liegt falsch. Die Grundlage ist die **Etablierung einer analog-digitalen Unternehmenskultur**, und diese auch zu leben. Diese hybrid-kulturelle Transformation anzustoßen und zu realisieren ist das Schwierigste dabei, weil eingefahrene Arbeits- und Denkmuster erneuert werden müssen.

**New Work heißt plötzlich: sich mit anderen interdisziplinär zu vernetzen, menschliche Werte + Wissen + Können + Lernen zu**

**teilen.**

So dienen Digitale Plattformen dazu, vernetzte und standort-übergreifende Ideen/Entwicklungen und Wertschöpfungsketten zu steuern, simulieren und zu transformieren. Künstlich-intelligente Assistenten erleichtern dabei die Arbeit enorm und können spielentscheidend sein.

*Z.B., arbeiten bei Infineon in I-Communities – I steht für Innovation – Experten/Partner/Dienstleister aus allen Disziplinen in der Wertschöpfungskette – online auf einer IoT-Plattform – an den Zukunftsthemen und das neben dem regulären Tagesgeschäft.*

Wenn man an überdurchschnittlich kreative Unternehmen denkt: Was zeichnet diese Betriebe aus?

Als überdurchschnittliche Vorreiter zeichnet diese Firmen besonders aus, dass sie den Wandel wesentlich schneller erkennen, lösen und eine sog. DNA-Resilienz mit einem Frühwarnsystem erzeugen (Prävention ist für diese Betriebe kein Fremdwort). Wobei sie in das Innovations- und Wissensmanagement viel mehr investieren als der Wettbewerb.

Die besten Ideen gewinnen. Dabei werden in Innovation-Labs nach standardisierten Prozessen + Regeln gearbeitet, die mit den Beteiligten abgestimmt und von diesen auch eingehalten werden müssen. Durch die Vernetzung mit Expertenteams, Kunden, Lieferanten, Start-ups, Hochschulen, Investoren, evtl. Wettbewerbern, wird die Schlagzahl nach umwelt- und menschengerechten Lösungen wesentlich gesteigert.

In Intervallen reflektieren sie darüber, was sie für Kunden und Umwelt nicht nur besser machen, sondern wie sie mit Ihren Ideen **den Nutzen Ihrer Produkte / Dienste um einen wesentlichen Faktor X (nicht Prozentpunkte!) erhöhen können.**

*Eric Schmidt, Verwaltungsratsvorsitzender von Alphabet Inc., USA geht noch viel weiter: „Unser Ziel ist es, die*

*Verbesserung der Entwicklungen unserer Produkte und Dienste um den Faktor 10 – nicht bloß um 10 Prozent... so, wie es in Deutschland u.a. Ländern üblich ist...“*

## **Hidden Champions gehen mit der Zeit oder sind dieser sogar voraus**

Ein kreativ-innovativer Hidden Champion der überzeugt: Das Familien-Unternehmen Fischer (Heute: Fischer Group/Achern), das 1969 von Hans Fischer als Mechanische Werkstatt Seebach/Schwarzwald gegründet worden ist, hat sich im Laufe seiner Geschichte zu einem sehr bedeutenden Anbieter von Rohren und Bauteilen aus Edelstahl entwickelt. Heute hat das Unternehmen 2.800 Mitarbeiter und verkauft kundenspezifische Edelstahlrohre weltweit. 2020 hat es den „German Innovation Award“ bekommen. Da das Unternehmen die Abhängigkeit von der Autoindustrie verringern will, entwickelt es mit der Tochterfirma „fischer eco solutions“ modulare Stromerzeugungsaggregate/Energiespeicher mit Brennstoffzellen, z.B. zur Stromversorgung von Telekommunikationsanlagen, die in abgelegenen Regionen anstelle von Dieselgeneratoren eingesetzt werden können



### **Autor**

**Prof. Günther H. Schust**

*Berater der SCOPAR GmbH*

Er ist Gastdozent für transformales Leadership & Innovations-

Management an mehreren Hochschulen. Mit seinen Kollegen realisiert er u.a. den „Hybrid-Education LifeCycle“ bei Hidden Champions. Mehr zu dem Thema erfahren Sie in seinem eBook „Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten“. Herunterladbar unter <http://bookboon.com/de/fuehrung-5-0-ebook>

Prof. Dr. Joel Luc Cachelin, Zukunftsforscher der Wissensfabrik an der Universität St. Gallen/Schweiz stellt fest: Die Fähigkeit, die Zukunft vorauszudenken, beinhaltet die Chance der Führung, die Form neuer Arbeitswelten zu gestalten. So ist dieses eBook von Professor Günther H. Schust eine Weiterentwicklung der werteorientierten Führung von Prof. Dr. Rolf Wunderer, dem „Leadership Papst“ der Universität St. Gallen / Schweiz, den der Autor einige Jahre begleiten durfte.

## **Kontakt**

Falls Sie Fragen haben, so freuen wir uns auf Ihren Anruf. Unter <http://www.scopar.de/leistungen-downloads> finden Sie eine Vielzahl von Methoden und Konzepten, die für Sie und Ihre Arbeit hilfreich sein können – kostenlos.

## **SCOPAR GmbH**

Postfach 6504

D – 97015 Würzburg

Fon: +49-9321-3880100

E-Mail: [info@scopar.de](mailto:info@scopar.de)

Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)