

Vertrauenskultur pflegen

Krisenängste und Wirtschaftsschwäche verschärfen die weitreichende Verunsicherung unter den Menschen. Wie kann man dem Sog von Misstrauen und Mutlosigkeit entkommen? Woher kommt das Vertrauen, welches in unsicheren Zeiten die Gewissheit gibt, dass das Unternehmen stärker als die Krise ist?

Wenn einmal die Mitarbeiter das Vertrauen in ihr Unternehmen verloren haben, fällt hinter der Führungsmannschaft eine Tür ins Schloss. Dann ist es sehr schwer, sie wieder zu öffnen. Die zwingende Konsequenz daraus ist, dass der Unternehmer das Vertrauen durch Visionen und glaubwürdige Leitbilder an die Mitarbeiter herantragen und vor allem auch aktiv im Unternehmen leben muss.

„Vertrauen ist auf Grund seiner Beschaffenheit eine wertvolle Substanz, die in sich zusammenfällt, sobald sie auf ein doppeltes Spiel trifft“, betont der St. Gallerer Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Fredmund Malik. So drängt sich die Frage auf: Welche Funktionen übernehmen vertrauensstiftende Leitbilder und Visionen? „Ein Leitbild spezifiziert die obersten Verhaltensgrundsätze und den Führungsstil eines Unternehmens. Eine Vision dagegen zeigt, was das Unternehmen in der Zukunft sein kann und tun soll. Visionen vermitteln Sicherheit und sind die geistigen Bilder einer künftigen Realität“, erklärt Ken Blanchard, Autor des Buches „One Minute Managers“.

- ▶ Auf die Mitarbeiter haben gelebte Visionen anspornende Wirkung, denn in ihnen spiegelt sich eine erstrebenswerte Zukunft wider.
- ▶ Visionen sind Quellen für Innovation und sorgen für Dynamik und Tempo.
- ▶ Und: Visionen stellen den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt.

So ist es heute die wichtigste Aufgabe eines Führungsteams, Vordenker mit Visionen zu sein. Nicht Antreiber, sondern Vorausläufer. Nicht „laufen lassen“, sondern „selber laufen“ und das vorgeben, was das Unternehmen in der Zukunft tun soll.



Eine Führungskraft sollte für das entgegengebrachte Vertrauen der Mitarbeiter mit Aufrichtigkeit „bezahlen“. Um den „heißen Brei“ herumreden, Ausreden, halbe Wahrheiten oder gar Lügen zerstören nachhaltig Vertrauen. Deshalb sollte man immer für eine vollständige Aufklärung von Sachlagen sorgen. Gerade bei schlechten Nachrichten. Visionen und Leitbilder werden nur dann das gewünschte Verhalten hervorrufen, wenn sie zielgerichtet kommuniziert und umgesetzt werden, und die Ergebnisse zudem belohnt werden.

Keine „vorgesezte“ Zielvorgabe, keine noch so hohe Prämie, kein noch so hohes Einkommensversprechen könnten einen Bergsteiger antreiben, immer wieder unter Einsatz seines Lebens Spitzenleistungen zu erbringen. Nur er selbst, nur sein eigener Wille kann dies bewirken.



Sonntagsarbeit muss nicht im Arbeitsvertrag stehen

Arbeitnehmer können auch dann zur Sonn- und Feiertagsarbeit verpflichtet werden, wenn diese nicht in ihrem Arbeitsvertrag vorgeschrieben ist. Das entschied das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg (Urteil vom 17. Juli 2008, AZ: 9 Sa 20/08).

Im konkreten Fall hatte ein Arbeitnehmer gegen die Sonntagsarbeit geklagt. In seinem Arbeitsvertrag waren als Arbeitszeit „40 Wochenstunden in Schichtarbeit“ festgelegt. Während der Kläger die Auffassung vertrat, dass er nicht zu Sonn- und Feiertagsarbeit verpflichtet werden dürfe, da diese vertraglich nicht vereinbart sei, entschied die Richter genau entgegengesetzt. Gebe es keine arbeitsvertragliche Regelung, dürfe der Arbeitgeber die Arbeitszeit im Rahmen seines Weisungsrechts einseitig festlegen.

Da die Sonntagsarbeit vom zuständigen Landratsamt genehmigt worden sei und der Arbeitgeber mit der Anordnung im entschiedenen Fall weder gegen Tarifverträge noch Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats verstoßen habe, müsse der Kläger auch an Sonn- und Feiertagen arbeiten. Wegen der grundsätzlichen Bedeutung des Falles ließen die Richter die Revision am Bundesarbeitsgericht zu.

Aus dem Inhalt

Innovation: Fehlende Strategien behindern den Erfolg Seite 2

Vertrieb: Auch Mittelständler nutzen zunehmend E-Commerce Seite 4

Geringe Innovationsfähigkeit im Mittelstand: Fehlende Strategien behindern den Erfolg

Innovative Produkte und Leistungen sind eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Doch die Innovationsfähigkeit deutscher Mittelständler ist eher gering. Es fehlen die Strategien, um die Potenziale im eigenen Unternehmen zu erkennen und gezielt umzusetzen. Dies zeigt eine aktuelle Untersuchung des Informationszentrums Benchmarking am Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) in Berlin.

Ein Grund für die mangelnde Innovationsfähigkeit ist die oftmals zu intuitive Führung in den Unternehmen. Darüber hinaus erweisen sich unmotivierte Mitarbeiter als Hemmschuh, da sie schlicht zu selten Freiräume für selbstständiges Handeln haben. Selbst bei konkreten Visionen und Zielen sei oft nicht erkennbar, auf welcher Basis diese getroffen wurden, kritisieren die IPK-Wissenschaftler. Zugängliche Daten aus dem eigenen Betrieb würden oftmals nicht einbezogen. Auch das kreative Potenzial und Wissen der Mitarbeiter werde nicht genügend genutzt.

Ein weiterer Fehler sei, dass die Betriebe wichtige Innovationsimpulse durch technologische, wirtschaftliche und politische Veränderungen

im Umfeld des Unternehmens oft zu spät wahrnehmen. Der Rat der Experten: Um das Innovationspotenzial besser auszuschöpfen, sollten die KMU unbedingt ihre Informationsbeschaffung sowie ihre Analysemethoden verbessern. Zudem sollten die Betriebe ihre Stärken auch wirklich suchen und das Potenzial transpa-



rent machen.

So ließen sich die Kreativität und das Wissen der Beschäftigten wesentlich besser nutzen. Die Untersuchung zeigt, dass es mehr als der Hälfte der befragten Betriebe schwer fällt, ihre Innovationsideen umzusetzen und schnell zur Marktreife zu bringen. Ursache dafür sind häufig Kapazitätsprobleme. Lediglich 30 % der Unternehmen gaben an, dass ihre Mitarbeiter auch die nötige Zeit erhalten, um neue Ideen entwickeln und sich mit deren Umsetzung beschäftigen zu können. Auch die Nutzung

wichtiger Informationen kommt zu kurz: Nur die Hälfte der Betriebe führt beispielsweise kontinuierlich Markt- und Wettbewerbsanalysen durch. Um die Innovationsfähigkeit eines Betriebes zu erhöhen, sei es jedoch notwendig, die relevanten Informationen aus dem Unternehmensumfeld zu analysieren und gezielt in die eigene Strategie einzubeziehen, betonen die Wissenschaftler. Vor allem bei kleineren Betrieben liegen hier die größten Defizite.

Mit der am Fraunhofer IPK entwickelten Wissensbilanz wird dem deutschen Mittelstand ein Hilfsmittel geboten, mit dem jeder Betrieb seine spezifischen Stärken und sein Innovationspotenzial transparent machen und weiterentwickeln kann. Mehr Infos unter: www.akwissensbilanz.org.

► Vormerken für 2010

Der Wettbewerb TOP 100 kürt jedes Jahr die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand. Die Bewerbungsfrist für 2009 ist zwar schon vorbei, sie können sich aber bereits jetzt vormerken lassen.

www.top100.de/documents_top100/sinn_zweck.asp

Impressum

Herausgeber und Verlag:
Deutscher Genossenschafts-Verlag eG
Postfach 2140
65011 Wiesbaden
Objektleitung: Jens Witte
jwitte@dgverlag.de

Redaktion:

DOW JONES

Vera Schrader
vera.schrader@dowjones.com
Dow Jones News GmbH

Fotos: Bilderbox

Inhalt nach bestem Gewissen, aber ohne Gewähr.

Online-Training für Existenzgründer

Das Bundeswirtschaftsministerium bietet auf seinen Internetseiten für Existenzgründer und neu gestartete Unternehmer interaktive Trainingseinheiten für typische Geschäftssituationen. Das Spektrum reicht von der Gründung über die Start- und Wachstumsfinanzierung bis hin zur Vorbereitung auf das Bankgespräch, die Anbahnung von Kooperationen mit anderen Unternehmen und die Besonderheiten des Auslandsgeschäfts.

Weitere Trainingseinheiten sollen helfen, Chancen und Risiken für das Unternehmen frühzeitig zu erkennen und Fehlentwicklungen zu ver-

meiden. Ein Online-Check deckt zudem Wissenslücken auf und macht bestehenden Beratungsbedarf sichtbar. Für die Bearbeitung der Lektionen sind lediglich ein Internetzugang und ein aktueller Browser notwendig. Letzterer muss Flash-Seiten darstellen können.

Das Online-Training finden Sie unter:

www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/online_training/index.php

Jobmotor Klimaschutz bietet zusätzliche Marktchancen

Die Erneuerbaren Energien sowie der Maschinenbau sind aus Sicht der deutschen Mittelständler die Wachstumsbranchen der nächsten Jahre. Ihre dynamische Entwicklung werde auch durch die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise nicht wesentlich beeinflusst. Dies ergab eine repräsentative Umfrage unter 1.000 mittelständischen Unternehmen und Führungskräften im Auftrag der Agentur für Erneuerbare Energien, Berlin.

„Die Mittelständler sind das Rückgrat des deutschen Maschinen- und Anlagebaus, der gleichzeitig die Basis für die Branche der Erneuerbaren Energien ist. Daher verwundert es nicht, dass der deutsche Mittelstand die Zukunftsbranche Erneuerbare Energien mit dem Maschinenbau gleichsetzt und als Motor der deutschen Wirtschaft bezeichnet“, erklärt Thorsten Herdan, energiepolitischer Sprecher des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau.

Über die Spitzenposition beider Branchen freut sich auch Jörg Mayer, Geschäftsführer der Agentur für Erneuerbare Energien. „Der Vorsprung deutscher Technologien zur Nutzung regenerativer Energien macht sich auf dem Weltmarkt bezahlt und generiert Wirtschaftswachstum in Deutschland“, betont er. Diese Sicht-

weise teilt auch das Gros der Befragten: 95 % der Mittelständler sehen die Bedeutung der deutschen Erneuerbare-Energie-Branche im internationalen Geschäft wachsen. Den konkreten Nutzen sehen sie neben dem Aspekt Klimaschutz vor allem auch in der deutschen Technologieführerschaft sowie in der Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Klimaschutz beflügelt Bauwirtschaft

Auch für die Bauwirtschaft und ihre Zuliefererindustrien wird der Klimaschutz in den kommenden Jahren große zusätzliche Marktchancen bieten. Dies ist das zentrale Ergebnis einer aktuellen Untersuchung im Auftrag des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie (HDB) und des Bundesverbandes der Deutschen Zementindustrie (BDZ). Die Untersuchung „Bauen als Klimaschutz“ schätzt das Volumen zusätzlicher Bauaufgaben in Deutschland auf 150 Mrd. bis 340 Mrd. Euro bis zum Jahr 2030.

„Der Klimaschutz hat das Zeug dazu, zum Jobmotor in der deutschen Bauwirtschaft zu werden“, prophezeit Helmut Echterhoff, Vizepräsident des HDB. Jährlich könnten

mehr als 220.000 Arbeitsplätze gesichert oder sogar neu geschaffen werden, davon 120.000 im Baugewerbe. Diese Schätzung beruhe dabei auf einem mittleren Szenario, wonach mit mehr als 10 Mrd. Euro pro Jahr an klimaschutzinduzierten Bauinvestitionen zu rechnen sei.

Die Hälfte aller Baumaßnahmen dürfte dabei auf die Sanierung des Wohnungsbestandes entfallen, hier liegt der Studie zufolge das größte Potenzial. Die energetische Sanierung des Nichtwohnungsbaus sei zwar deutlich geringer, ließe sich aber wahrscheinlich auf Grund weniger Hemmnisse schneller umsetzen. Weitere Aufträge für die Baubranche seien auch auf Grund von Bauschäden zu erwarten, die durch die Wetterextreme entstehen. Zudem seien laut IPK in den kommenden Jahren umfangreiche Investitionen in den deutschen Kraftwerken nötig.



Streitpunkt: Erstattung von Ausbildungskosten



Arbeitnehmer müssen die Kosten für eine vom Unternehmen bezahlte Aus- oder Fortbildung nur dann erstatten, wenn sie kurz nach Abschluss der Fortbildung kündigen. Hatte der Arbeitgeber auf einer „überlangen“ Bindung an das Unternehmen bestanden, müssen Arbeitnehmer grundsätzlich kein Geld zurückzahlen, entschied das Bundesarbeitsgericht Erfurt (14. Januar 2009, AZ: 3 AZR 900/07).

Bindungsdauer muss verhältnismäßig sein

Zwar dürfe ein Arbeitgeber Fortbildungskosten unter der Bedingung übernehmen, dass der Arbeitnehmer nach Abschluss der Fortbildung für eine gewisse Zeit im Unterneh-

men bleibe. Allerdings müssten der geldwerte Vorteil durch die Ausbildung und die Bindungsdauer an den Arbeitgeber in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen, erläuterten die Richter. Bei einer zu langen Bindungsdauer werde die Rückzahlungsvereinbarung insgesamt unwirksam. Auch eine Erstattung anteiliger Kosten sei ausgeschlossen.

Im konkreten Fall hatte der klagende Arbeitgeber erfolglos auf der Rückzahlung von Fortbildungskosten bestanden. Der Arbeitnehmer hatte vor Ablauf der vereinbarten Bindungsdauer von fünf Jahren gekündigt. Die Richter hielten diese Frist jedoch für zu lang. Allenfalls zulässig wäre eine Bindungsdauer von zwei Jahren gewesen.

Mit klaren Zielen zum Erfolg

Aufträge hier – Kundenanfragen dort: Allzu oft geht im Arbeitsalltag die Zielplanung unter. Doch wenn der Gewinn nicht den Erwartungen entspricht oder Kundenanfragen liegen bleiben, ist es an der Zeit, sich neue Ziele zu setzen und die alten zu überprüfen.

Ziele sind für ein erfolgreiches Geschäft unerlässlich. Wichtig ist, die Kräfte systematisch auf konkrete Schwerpunkte zu konzentrieren und Leitlinien zu schaffen, an die sich sowohl der Chef als auch die Mitarbeiter halten können. Solche Leitlinien ermöglichen nicht nur die Kontrolle der Geschäftstätigkeit, sondern sie dienen auch als Grundlage für die finanzielle Begleitung durch die Hausbank.

Ziele können in unterschiedlichsten Bereichen festgelegt werden: Der eine möchte den Gewinn im neuen Geschäftsjahr steigern, der andere neue Kunden gewinnen, das Produkt oder die Dienstleistung verbessern, das Personal schulen oder die Kommunikation mit den Kunden verbessern. Solche Ziele sind zunächst eher vage. Doch je konkreter ein Ziel ist, umso leichter kann man die Umset-

zung überprüfen. Im ersten Schritt sollten daher die Ziele konkret festgelegt werden. Dabei hilft die so genannte SMART-Formel. Das steht für spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert. Luftschlösser sind bei der Zielfindung zwar erlaubt, aber wenn es um die konkrete Formulierung geht, sollte man prüfen, ob Wunsch und Wirklichkeit in Einklang gebracht werden können. Wer Hilfe bei der Zielfindung benötigt, findet diese bei Beratern von Kammern und Branchenverbänden sowie bei Unternehmensberatern.

Ziele immer schriftlich festhalten

Ziele sollten grundsätzlich schriftlich fixiert werden. Das erhöht die Chance auf die tatsächliche Umsetzung. Das Ziel bleibt in Schriftform immer präsent, nachvollziehbar und überprüfbar. Im nächsten Schritt geht es darum, die passende Strategie zur Umsetzung zu finden. Hier-



bei kann gut überprüft werden, ob das Ziel überhaupt realistisch ist. Ein Unternehmer sollte sein Ziel in einzelne Maßnahmen zerlegen, und diese dann Schritt für Schritt voranbringen. Soll beispielsweise die Kundenzufriedenheit erhöht werden, dann sollten Kundenreklamationen mit hoher Priorität bearbeitet und Umfragen gestartet werden, um Kritik und Verbesserungsvorschläge der Kunden zu ermitteln. Wichtig ist zum Abschluss, zu schauen, ob das Ziel tatsächlich erreicht wurde, und wenn nicht, aus welchen Gründen nicht. Dabei sollten sowohl Unternehmern als auch Mitarbeiter ehrlich und selbstkritisch sein.

Vertriebskanal Internet immer stärker gefragt

Immer mehr Unternehmen entdecken das Internet als Vertriebskanal - so das Ergebnis einer aktuellen Studie zum Thema E-Commerce in Deutschland, die das Forschungsinstitut ibi research der Universität Regensburg vorgenommen hat. Vor allem kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern setzen zunehmend auf E-Commerce.

Der Verkauf von Waren und Dienstleistungen über das Internet wird als Einnahmequelle für deutsche Unternehmen immer wichtiger. Im Jahr 2006 wurden 438 Mrd. Euro im deutschen E-Commerce umgesetzt. Tendenz steigend. Für das Jahr 2010 rechnet ibi research sogar mit 781 Mrd. Euro. Obwohl der Handel über elektronische Kanäle bereits seit einigen Jahren existiert, ist der Trend, eigene Produkte über das Internet anzu-

bieten, bei kleineren Unternehmen relativ jung. Ihre Produkte und Dienstleistungen vertreiben die Unternehmen vorzugsweise über eigene Onlineshops. Fast die Hälfte der Shops hat pro Woche mehr als 1.000 Besucher. Die durchschnittliche Besucherzahl pro Woche liegt bei rund 4.500; es werden rund 550 Bestellungen getätigt, was einer Konversionsrate von 12 % entspricht. Obwohl sehr viel Geld in die Werbung gesteckt wird, weiß nur etwa die Hälfte der Händler, wie viel Umsatz eine Kampagne generiert hat. Die Öffnungsrate von Newslettern wird sogar nur von jedem fünften Händler ermittelt.

Bei der Zahlung setzen die Betriebe zunehmend auf Kreditkarten, PayPal und Direktüberweisungen. Schwierigkeiten treten häufig bei Zahlungen per Rechnung und per Lastschrift auf. Die Zahlung ist der Knackpunkt beim Onlinehandel. An diesem

Punkt wird der Einkauf am häufigsten abgebrochen – gerade wenn nur die Option Vorkasse besteht. Je mehr Zahlungsmöglichkeiten der Kunde hat, desto wahrscheinlicher wird der Abschluss. Etwas mehr als ein Viertel der Händler liefert bis zu zehn Sendungen pro Woche aus, ebenso viele liegen bei mehr als 100 Sendungen pro Woche. Knapp die Hälfte der Händler subventioniert die Versandkosten, um die Kunden nicht durch zu hohe Versandkosten abzuschrecken.

