

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DEN RHEINISCH-BERGISCHEN KREIS

punkt **RBW**

Spiggle & Theis Medizintechnik | Overath
Die Firma, der Ärzte vertrauen

Mediterrana | Bergisch Gladbach
Stressiger Arbeitstag in der Urlaubswelt

Radiant Dyes Laser &
Accessories | Wermelskirchen
Auf ganz besonderer
Wellenlänge



Frühjahrsputz
mit Strategie statt Staubwedel

Titel-Thema



Sie alle haben einen etwas anderen Frühjahrsputz gemacht: Gerhard Wittemann (links oben), Geschäftsführer der Schiffmann Kalender GmbH & Co. KG aus Rösrath, hat nach einer Potentialberatung verschiedene Abläufe im Unternehmen optimiert. Frank Schmitz (oben rechts, Mitte), Geschäftsführer der Leichlinger KRONENBERG Profil GmbH, hat zusammen mit Michael Schäfer, Leiter Kundenmanagement, und der Auszubildenden Jacqueline Linnesch eine Möglichkeit erarbeitet, die Belegschaft aktiver am Strategie- und Entwicklungsprozess zu beteiligen. Vanessa Heidenpeter und Norbert Jordan (unten links), Geschäftsführer der Heidenpeter GmbH & Co. KG aus Wermelskirchen, haben das Produktportfolio aufgeräumt und neue Kataloge layouts lassen. Dagmar Gross (unten rechts), Inhaberin von Allround Office Gross (AOG) in Odenthal, hilft als Expertin für Büroorganisation anderen Menschen beim Frühjahrsputz.

Fotos: Lawrenz

23

Frühjahrsputz

mit Strategie statt Staubwedel

Kaum jemand macht ihn wirklich gerne. Viele schieben ihn vor sich her. Und eigentlich ist er das Relikt aus „Großmutterns Zeiten“ – der Frühjahrsputz. Entstanden ist das Großreinemachen in einer Zeit, als in Haushalten lodernde Ofenfeuer in den Wintermonaten dafür sorgten, dass sich Schmutz und Ruß in Wohnräumen festsetzten. Einer aktuellen Umfrage zufolge bezeichnen jedoch 56 Prozent der Deutschen den Frühjahrsputz als zeitgemäß. Auch Univ.-Prof. Dr. Martin Fassnacht, Lehrstuhlinhaber für BWL, insbesondere Handel und Marketing, an der Otto Beisheim School of Management, gehört zu diesen Menschen. Für den von ihm empfohlenen Frühjahrsputz benötigt man allerdings weder Wischlappen noch Staubwedel. Der „Putztipp“ des Wissenschaftlers an Unternehmer lautet: „Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr Zeit, einen strategischen Frühjahrsputz zu machen und angestaubte Projekte zu entfernen.“ Genau das hat die Leichlinger Firma KRONENBERG Profil GmbH gerade getan und die Mitarbeiter aktiv in den Strategieprozess eingebunden. Und auch in anderen rheinisch-bergischen Unternehmen hat sich in den vergangenen Wochen viel getan: So wurden veraltete Internetauftritte komplett überarbeitet, Sortimente den aktuellen Kundenwünschen angepasst und vorhandene Potenziale besser ausgeschöpft. Philipp Nieländer hat sich für die punkt.RBW in einigen der „frisch gereinigten“ Firmen umgehört.

Wenn sich ein Universitätsprofessor und Lehrstuhlinhaber für BWL, insbesondere Marketing und Handel, während seiner Arbeitszeit intensiv mit dem Thema Frühjahrsputz beschäftigt, dann kann es nicht um das Entfernen von Spinnweben oder das Putzen von Fenstern gehen. Prof. Dr. Martin Fassnacht (siehe auch Interview auf den Seiten 28 und 29) rät Unternehmen, mindestens einmal pro Jahr gründlich aufzuräumen – allerdings im übertragenen Sinn: „Ein Innehalten und die Möglichkeit, abseits des Tagesgeschäftes nachzudenken. Gerade die ersten Monate im Jahr sind eine gute Gelegenheit, um die Strategie und den eingeschlagenen Weg zu hinterfragen“, sagt Fassnacht. Ein Unternehmen, das gerade solch einen Frühjahrsputz der etwas anderen Art gemacht hat, ist die **KRONENBERG Profil GmbH** aus Leichlingen. Die 1900 gegründete Firma ist spezialisiert auf die Herstellung von Rollprofilen und einbaufertigen System- und Montageteilen. Nachdem 2000 Insolvenz angemeldet werden musste und KRONENBERG Profil durch die Bültmann-Gruppe übernommen wurde, blieb zunächst keine Zeit für Strategiefindung im großen Stil. „Damals haben wir ums Überleben gekämpft“, erinnert sich Geschäftsführer Frank Schmitz, der zu diesem Zeitpunkt in die Firma gekommen ist. „Wir haben oft im kleinen Kreis, häufig getrieben durch Externe, einzelne Punkte rausgegriffen und umgesetzt“, sagt Schmitz. „Aber ich hatte immer das Gefühl, dass das nicht das ist, was unsere Mitarbeiter bewegt.“ So war der nächste Schritt die Einführung eines sogenannten „Strategiehauses“: In einem geschlossenen System wurden sowohl Ziele als auch die tragenden Säulen des Hauses definiert. Die Schlagworte: Unternehmenskultur, Synergien, Lean Management, Akquisition, Innovation sowie Risiko- und Qualitätsmanagement. „Das Problem war“, sagt Schmitz selbstkritisch, „dass wir auf Managementebene nun genau wussten, wohin wir wollten und wie wir dorthin kommen. Aber für die Mitarbeiter war das viel zu abstrakt und zu intransparent.“

Und so fiel kürzlich die Entscheidung, alle Mitarbeiter, die an zentralen Schnittstellen tätig sind, aktiv und offensiv am Strategie- und Entwicklungsprozess zu beteiligen. „Die Mitarbeiter sollten maximal drei Punkte notieren, bei denen sie Optimierungsmöglichkeiten sehen“, beschreibt Schmitz die Einleitung des großen Frühjahrsputzes, an dessen Planung die Auszubildende Jacqueline Linnesch von Anfang an mitgewirkt und so einen intensiven Blick in die Strategie-Planung eines Unternehmens erhalten hat. „Dabei wurden wesentliche Aspekte angesprochen – ohne Nebenkriegsschauplätze aufzumachen.“ Über alle Punkte diskutiert wurde in großer Runde in der Neusser Skihalle. „Wir sind ganz bewusst aus dem Unternehmen rausgegangen, um nicht gestört zu werden“, sagt der Geschäftsführer. Gemeinsam wurde entschieden, ob Vorschläge sofort oder später umgesetzt werden sollen – oder aber verworfen werden. „Als alles aufgelistet war, musste ich erst einmal schlucken“, sagt Schmitz. Denn: Unterm Strich standen zusätzliche Ausgaben von rund 700.000 Euro. „Aber ich stehe hinter allen Vorschlägen.“ Und so wird es beispielsweise zwei zusätzliche Ausbildungsplätze und einen frei verfügbaren Etat für Forschung und Entwicklung geben. „Es war anfangs schon komisch, weil ich es zwölf Jahre lang anders gehandhabt habe“, gibt der Geschäftsführer offen zu: „Aber ich bin auch sicher, dass es nicht noch einmal zwölf Jahre so wie bisher funktioniert hätte.“ Ich habe den Ein-

druck, dass unsere Mitarbeiter seither mit offeneren Augen durchs Unternehmen gehen und schon Ideen für den nächsten Frühjahrsputz sammeln“, sagt Schmitz, der es nicht bereut, Zeit und Geld investiert zu haben. Künftig finden quartalsweise Updates unter Einbeziehung aller Projekt-Teilnehmer, die bei der Erreichung der gemeinsam definierten Ziele eine monetäre Prämierung erhalten, statt. Zudem ist der nächste große „Frühjahrsputz“-Workshop bereits fest eingeplant.

Auch Norbert Jordan, Geschäftsführer der **Heidenpeter GmbH & Co. KG**, ist froh, gleich mehrere wichtige Themen angepackt zu haben – „auch wenn die letzten Wochen dadurch sehr arbeitsintensiv waren“. Das Wermelskirchener Familienunternehmen fertigt bereits seit 1932 Stahlstempel und Prägwerkzeuge – und gilt als einer der führenden Hersteller weltweit. „Kunden schätzen unsere qualitativ hochwertigen Produkte“, sagt Jordan, „mit unserem Internetauftritt hingegen konnten wir zuletzt wohl kaum jemanden überzeugen.“ Die vor rund zehn Jahren erstellte textlastige Seite präsentierte sich in orange-roten Farbtönen und wurde von einigen Browsern nicht korrekt dargestellt. „Man schiebt solche Dinge schon gerne vor sich her“, gibt der Geschäftsführer unumwunden zu. Im Tagesgeschäft bleibe oft zu wenig Zeit. „Und allein ist das sowieso nicht machbar.“ Insofern ist Jordan froh, dass er mit Klaus Lawrenz von der Overrather **Werbeagentur LAWRENZ – Die Qualitätler** professionelle Unterstützung erhalten hat. Der neue Internetauftritt, der pünktlich vor der für das Unternehmen wichtigen Internationalen Eisenwarenmesse in Köln Mitte März fertig wurde, präsentiert sich modern, innovativ und



Fotos: Lawrenz

In vielen Büros türmen sich Unterlagen auf den Schreibtischen. Und in Aktenordnern herrscht Chaos. Dagmar Gross, Inhaberin eines Dienstleistungsunternehmens für Büroorganisation, hält es für „sehr wichtig, regelmäßig auszumisten und die Unterlagen zu entsorgen, welche nicht mehr benötigt werden“. Gerhard Wittemann, Geschäftsführer der seit 2009 in Rösrath ansässigen Firma Schiffmann Kalender GmbH & Co. KG, hat unter anderem im Vertrieb „klar Schiff“ gemacht.

übersichtlich. Mit dem Ergebnis ist Jordan sehr zufrieden: „Mir war es wichtig, dass die Seite nicht nur gut aussieht, sondern beispielsweise auch eine Suchfunktion und Verlinkungen zu Datenblättern und Online-Shops bietet. Außerdem sollte sie so angelegt sein, dass wir selbst Inhalte und News einfügen können.“ Doch damit war der Frühjahrsputz à la Heidenpeter noch nicht beendet. Getreu dem Motto „Wenn man schon mal dabei ist ...“ wurde nicht nur das Firmenlogo direkt mit überarbeitet, sondern auch das Standard-Produktportfolio kritisch unter die Lupe genommen. „Es sind im Laufe der letzten Jahre viele neue Artikel hinzugekommen, aber nur wenige aussortiert worden“, sagt Jordan: „Nun haben wir uns bei vielen Produkten die Verkaufszahlen genau angeschaut und hinterfragt, ob sie noch zeitgemäß sind. Das kann sich innerhalb weniger Jahre grundlegend ändern.“ Nun sei das Unternehmen auf jeden Fall gut gerüstet und fit für die Zukunft.

Die **RBW** hat in den vergangenen Wochen ebenfalls manch ein Konzept entstaubt. „Zum Glück war die Staubschicht nicht allzu dick“, sagt RBW-Geschäftsführer Erik Werdel schmunzelnd, „denn wir sitzen regelmäßig zusammen, um zu reflektieren, ob wir auf dem richtigen Weg sind und was wir in Zukunft besser machen könnten, um möglichst viele Unternehmen mit den für sie relevanten Themen zu erreichen.“ Jüngst wurden beispielsweise neue Veranstaltungsformate konzipiert: „Unsere Wirtschaftsforen, die mehrmals im Jahr stattfinden und zahlreiche Gäste anlocken, wird es weiterhin geben. Es sollen künftig jedoch verstärkt auch kleinere – thematisch auf bestimmte Zielgruppen abgestimmte – Veranstaltungen, wie zuletzt unser Innovationsforum in Bergisch Gladbach, in verschiedenen Kommunen angeboten werden.“ Damit Einladungen zu solchen Terminen, der regelmäßig erscheinende RBW-Newsletter und die punkt.RBW auch in Zukunft an der richtigen Stelle ankommen, wurden zuletzt alle im System gespeicherten Adressdaten geprüft und gegebenenfalls aktualisiert. „Das war sehr aufwändig“, so Werdel, „aber auch sinnvoll und notwendig“. Außerdem prüft die RBW ständig neue Projektideen, aktuell zum Beispiel eine Kapazitätenbörse.

Schon diese ersten drei Beispiele zeigen, wie unterschiedlich ein etwas anderer Frühjahrsputz ablaufen kann. Bei der **Schiffmann Kalender GmbH & Co. KG** aus Rösrath standen hingegen verschiedene nicht genutzte Potenziale im Mittelpunkt. In diesem Fall fungierte die RBW als „Putzhelfer“ – in Form einer geförderten Potentialberatung. „Eines unserer großen Probleme war, dass wir uns in der Vergangenheit viel zu wenig um den Vertrieb gekümmert haben“, sagt Gerhard Wittemann, Geschäftsführer der seit 2009 in Rösrath ansässigen Firma, die unter anderem Taschenkalender herstellt. „Vieles lief über Mund-zu-Mund-Propaganda – und zuletzt hatten wir fast nur noch Altkunden“, beschreibt Wittemann die unbefriedigende Vorher-Situation. Die externe Beratung sei sehr hilfreich gewesen, „weil ich bereits vorhandene Ideen weiterentwickeln und dann auch mit dem Wissen, auf dem richtigen Weg zu sein, umsetzen konnte“. Inzwischen werde nach klaren Vorgaben akquiriert. „Mit Erfolg“, wie Wittemann sagt. Und auch in der Druckerei wurden wichtige Veränderungen vorgenommen: Zum einen gibt es nun individuelle Wartungskonzepte, die dafür sorgen, dass die Maschinen störungsfreier und länger laufen, zum anderen Ordnungskonzepte. „Wenn früher ein Mitarbeiter ein

Michael Schäfer, Jacqueline Linnesch und Frank Schmitz (v. l.) haben die Mitarbeiter der KRONENBERG Profil GmbH befragt, wo Optimierungsmöglichkeiten gesehen werden. Herausgekommen ist eine lange Liste mit Vorschlägen, die nun umgesetzt werden.



Foto: Lawrenz

interstuhl

KINETIC^{IS5}
BÜROBEWEGUNG.
MACHEN SIE IHREM
BÜRO BEINE.

Produktdesign: Justus Kolberg

NEUMANN
 Büro, Objekt...und mehr!

Moltkestr. 22 · 42799 Leichlingen
 Tel.: 02175/8995-5 · Fax: 02175/8995-99
 info@bueromoebelneumann.de
 www.bueromoebelneumann.de

Interstuhl Büromöbel GmbH & Co. KG
 Brühlstraße 21 · 72469 Meßstetten-Tieringen
 www.interstuhl.de

Pünktlich zur Eisenwarenmesse im Frühjahr hat sich die Heidenpeter GmbH & Co. KG aus Wermelskirchen eine Modernisierungskur gegönnt: Mit neuen Katalogen, Briefpapieren und Visitenkarten sowie einem neuen Internetauftritt – alles im frisch überarbeiteten Design – positionieren Vanessa Heidenpeter und Norbert Jordan das Familienunternehmen, das Stahlstempel und Prägwerkzeuge herstellt, neu.



Foto: Lawrenz

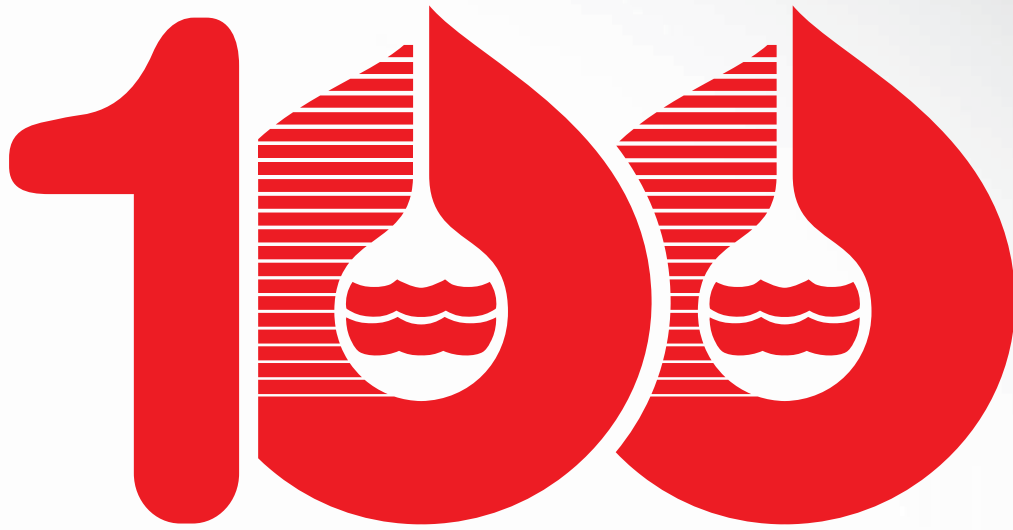
Werkzeug brauchte, das zuvor ein Kollege benutzt hatte, war erst einmal Suchen angesagt“, erinnert sich der Geschäftsführer. „Das war nicht nur nervig, sondern hat in der Summe dann auch einfach zu viel Zeit gekostet.“ Mittlerweile ist klar festgelegt, wo welches Werkzeug zu finden ist. „Nachdem die Begeisterung über diese Reglementierung zunächst nicht allzu groß war, finden die Mitarbeiter sie mittlerweile gut, weil sie den Sinn hinter der Maßnahme erkennen und es ihre Arbeit erleichtert.“

„Ordnung ist das halbe Leben“, zitiert Dagmar Gross ein beliebtes Sprichwort. Dass in manch einem Büro die andere Hälfte vorzufinden ist, weiß sie aus ihrer langjährigen Berufserfahrung: Die Odenthalerin, die nach ihrer Ausbildung zur Rechtsanwältin fachangestellt unter anderem in der Marktforschung eines großen Handelskonzerns, in einer größeren Anwaltskanzlei und den Bereich Mitarbeiterführung, Vertrieb und Eventmanagement bei einem bundesweit tätigen Personaldienstleister tätig war, führt mittlerweile erfolgreich ihre eigene Firma **Allround Office Gross (AOG)**, ein Dienstleistungsunternehmen für Büroorganisation. „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es, je nach Größe des Unternehmens, Unterschiede gibt“, sagt Gross: „Bei kleineren Betrieben ist häufig die Familie involviert, die zum Teil aber nicht vom Fach ist, sondern angelernt wurde oder in die Aufgabe hineingewachsen ist. Bekannte Strukturen werden dann häufig über Jahre hinweg weitergeführt, aber nicht weiterentwickelt.“ Bei größeren Unternehmen sehe die Situation besser aus. Die Organisations-Expertin hält es für „sehr wichtig, regelmäßig auszumisten und die Unterlagen zu entsorgen, welche nicht mehr benötigt werden“. Dabei sei ein aufeinander abgestimmtes Ablagesystem hilfreich: „Der Schreibtisch sollte klar gegliedert sein – mit Fächern für die Ein- und Ausgangspost, die zu bearbeitenden oder nur zu lesenden Dokumente sowie die Ablage.“ Bei den zu bearbeitenden Unterlagen sei es wichtig, eine Priorisierung vorzunehmen und diese Einteilung täglich zu überprüfen. Gross: „Dann fällt es nicht schwer, regelmäßig die Unterlagen zu entsorgen, welche nach den gängigen Aufbewahrungsfristen nicht mehr benötigt werden. Somit spart man Zeit und Platz. Aber auch unterjährig sollte man sich immer wieder mal den einen oder anderen Ordner schnappen und durchsehen, ob tatsächlich noch alle Anschreiben bzw. abgehefteten Informa-

tionen aufbewahrt werden müssen.“ Auf dem Computer angelegte Ordner sollten ebenfalls regelmäßig nach Inhalten durchsucht werden, die nicht mehr benötigt werden.

Was sagt eigentlich ein Putzprofi zum – herkömmlichen und etwas anderen – Frühjahrsputz? Mehmet Kaptan rät, „lieber regelmäßig ein bisschen“ zu putzen, statt einmal im Jahr ein Großreinemachen zu veranstalten. „Das ist definitiv effektiver“, sagt der Geschäftsführer der 1993 von ihm gegründeten **ABACUS Chemiegesellschaft mbH** in Bergisch Gladbach. Das Gleiche gilt seiner Meinung nach auch für die Entwicklung neuer Strategien und Unternehmensziele: „Das machen wir kontinuierlich – nicht nur einmal pro Jahr zu einem bestimmten Zeitpunkt.“ Dennoch sei der Frühjahrsputz fest in den Köpfen vieler Menschen verankert. „Sobald die ersten Sonnenstrahlen herauskommen, steigen die Verkaufszahlen in unserem Online-Shop und unserem Fabrikverkauf deutlich an. Das ABACUS-Sortiment reicht dabei von A wie Acheron – ein schaumarmes Biozid für die Wasserbehandlung – bis Z wie ZK-3000 – ein Autoshampoo. „Wir prüfen ständig, ob wir noch etwas optimieren können, denn die Qualität steht für uns ganz klar im Mittelpunkt“, sagt Kaptan, der über viele – vermeintliche – Schnäppchenangebote nur den Kopf schütteln kann: „Wenn man sich bei solchen Produkten die Inhaltsstoffe und das Mischungsverhältnis genauer anschaut, ist klar, warum das Reinigungsergebnis ziemlich bescheiden ist.“ Seine Produkte würden zwar mehr kosten, „dafür reichen dann aber auch ein paar Tropfen und eine einzige Flasche hält ein paar Jahre“. Es sei also ein Rechenexempel, sagt Kaptan, der Teile seines Sortiments auch über den Teleshoppingsender QVC anbietet. Erst kürzlich hat er wieder vor der Kamera gestanden und einen Algenentferner („Gerade im Frühjahr ein Verkaufsschlager“) vorgestellt: „Der große Vorteil beim Teleshopping ist, dass ich praxisnah zeigen kann, wie wirksam unsere Produkte sind. Das ist besser als 1000 Worte.“

Ob algenfreie Terrasse, neue Internetseite oder entrümpeltes Produktangebot: Das sichtbare Ergebnis eines Frühjahrsputzes zeigt häufig, dass sich der Aufwand gelohnt hat. Mehmet Kaptan bringt es auf den Punkt: „Und wenn man das erst einmal hinter sich hat, kann man den Rest des Frühjahrs und den Sommer umso mehr genießen. Und das hat man sich dann auch verdient.“



Jahre BELKAW

100 Jahre voller Energie für das Bergische.

100 Jahre BELKAW – das heißt: 100 Jahre Teil von Bergisch Gladbach,
100 Jahre zuverlässige Versorgung mit Energie und Wasser.
Und 100 Jahre voller Engagement – für die Stadt, für die Menschen,
die Vereine und Firmen im Bergischen.



Aktiv im Bergischen. BELKAW

„Gerade in unserer hektischen Zeit ist der Frühjahrsputz wichtig“

Interview mit Univ.-Prof. Dr. Martin Fassnacht, Wirtschaftswissenschaftler und Marketingexperte

Ist der Winter vorbei, steht in vielen Privathaushalten ein Frühjahrsputz an. Sollte auch in Unternehmen ein „Frühjahrsputz“ stattfinden – und wenn ja, was steht aus Ihrer Sicht ganz oben auf der To-do-Liste?

Prof. Dr. Martin Fassnacht: Ja, auch in Unternehmen sollte ein Frühjahrsputz stattfinden. Damit meine ich in erster Linie aber nicht das Entfernen von Spinnweben aus Ecken oder das Ausmisten von Akten, wobei auch das natürlich nicht schadet, sondern einen Frühjahrsputz im übertragenen Sinne: ein Innehalten und die Möglichkeit, abseits des Tagesgeschäftes nachzudenken. Gerade die ersten Monate im Jahr sind eine gute Gelegenheit, um zu hinterfragen: Stimmt die Strategie unseres Unternehmens? Sind wir auf dem richtigen Weg? Was kann man verbessern? Für solche Fragen müsste einmal im Jahr mindestens Zeit sein.

Oft versucht man, sich vor dem Frühjahrsputz so lange wie möglich zu drücken. Warum ist für Unternehmen ein solches Großreinemachen wichtig und welchen Tipp geben Sie, damit man es nicht immer weiter vor sich herschiebt?

Fassnacht: Es ist ganz wichtig, dass das Ritual langfristig fest im Kalender verankert wird und dieser Termin dann auch heilig ist. Der Mensch neigt dazu, unliebsame Termine vor sich herzuschieben. Eine Ausrede ist dann schnell gefunden. Wenn man sich jedoch einmal überwunden und mit dem Frühjahrsputz angefangen hat, merkt man, wie wichtig er ist – gerade in unserer hektischen, dynamischen Zeit.

... in der die Anforderungen stetig wachsen ...?

Fassnacht: Ja, und sie werden weiter wachsen. Wir müssen immer schneller reagieren und oft in kurzer Zeit wichtige Entscheidungen treffen. Außerdem sind die Wettbewerbsgrenzen fließender und die Abläufe komplexer geworden. Demgegenüber steht in vielen Fällen eine reduzierte Personaldecke. Viele Führungskräfte müssen mittlerweile intensiver ins operative Geschäft eingreifen. Für strategische Überlegungen bleibt so zu wenig Zeit. Diese Zeit sollte man sich aber zwingend nehmen.

Im Privathaushalt stellt sich oft die Frage: Wo fange ich mit dem Putzen an? Und: Was kann ich entrümpeln? Was behalte ich? Wie sollten Unternehmer hier vorgehen? Von welchen Projekten sollte man sich trennen, welche vielleicht doch noch ein Jahr aufbewahren?

Fassnacht: Eine Auswahl zu treffen ist immer schwer. Und es gibt auch keinen pauschalen Ratschlag, wie man dabei vorgehen sollte. Ähnlich wie beim Kleiderschrank sollte zunächst überlegt werden: Brauche ich das wirklich noch? Projekte, die in einer Abteilung nur mit halber Kraft laufen, sollten schnellstmöglich eingestellt werden. So etwas kann sich ein Unternehmen heute einfach nicht mehr



Foto: Privat

Univ.-Prof. Dr. Martin Fassnacht

ist seit 2003 Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Marketing und Handel („Otto Beisheim“-Stiftungslehrstuhl) an der

WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar/Koblenz. Zu seiner Expertise gehören das Preismanagement, Handelsmarketing, Markenmanagement und die marktorientierte Unternehmensführung. Der 49-Jährige ist außerdem Sprecher der Marketing Group, wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU), Vorsitzender des Beirats des Henkel Center for Consumer Goods (HCCG) sowie wissenschaftliches Mitglied des Beirats der RUNDSCHAU für den Lebensmittelhandel. Prof. Fassnacht ist darüber hinaus als Strategic Advisor für Konsumgüter-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen tätig.

www.whu.edu

Foto: Lawrenz



29

leisten. Natürlich muss man auch die Trends im Auge haben. Diese können sich im Laufe der Jahre massiv verändern: Entscheidungen, die vor wenigen Jahren noch richtig waren, können heute plötzlich falsch sein. Ein kluger Unternehmer geht nicht nur mit der Zeit, er ist den Trends immer einen kleinen Schritt voraus.

Gibt es bestimmte Schmutzecken, die erfahrungsgemäß gern übersehen werden?

Fassnacht: Alle, in denen man über eigene Schwächen nachdenken und selbstkritisch mit sich ins Gericht gehen muss. Keiner redet gerne darüber, aber es ist wichtig, intern zuzugeben, wenn etwas nicht läuft oder ein Fehler gemacht worden ist. Nur so können Dinge geändert und in Zukunft besser gemacht werden. Schwächen zuzugeben, ist für mich darum auch ein Zeichen von Stärke.

Sollte ein Geschäftsführer den Frühjahrsputz alleine oder im Team machen? Oder sollte eine externe „Putztruppe“, also Berater, gerufen werden?

Fassnacht: Ein externer Berater kann helfen, ist aber nicht zwingend erforderlich, wenn es eine offene Kommunikationskultur gibt. Alleine kann die Geschäftsführung bei einem Frühjahrsputz wenig ausrichten. Das Großreinemachen wird aber auch nicht effektiver, je mehr sich daran beteiligen. Dann nämlich kann es passieren, dass man sich nur im Weg steht. Am effektivsten ist aus meiner Sicht ein Zwischending: Die Abteilungsleiter sollten vor dem Frühjahrsputz mit ihren Teammitgliedern reden und ihre Anregungen in eine kleinere Runde mitnehmen.

Wie kann ein Unternehmer seine Mitarbeiter motivieren, mit anzupacken?

Fassnacht: Indem er signalisiert, dass er ihnen nichts Böses und auch nicht alles von heute auf morgen verändern will. Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, dass ihnen jemand zuhört – und sie ernst genommen werden. Darum sollte das Team nach dem Frühjahrsputz auch ein Feedback bekommen.

Machen Sie denn eigentlich selbst gerne Frühjahrsputz?

Fassnacht: Im Büro – zusammen mit meinem Team – lieber als zu Hause. Aber es muss ja beides sein.



**GERMANY
AT ITS
BEST**

METROPOLREGION KÖLN/BONN

MORE THAN A PROMISE. In der Metropolregion Köln/Bonn entstehen Technologien für die Zukunft. Und damit wichtige Erfolgsfaktoren für zahlreiche Branchen – zum Beispiel für die Vielzahl der hier ansässigen Unternehmen in den Bereichen Automotive, Maschinenbau, Chemie und IT. Überhaupt treiben wir hier in **NORDRHEIN-WESTFALEN | NRW** die Zukunft voran: Über 100 Technologiezentren und Forschungseinrichtungen bieten bei uns ideale Bedingungen für erfolgreichen Technologietransfer.