

Die Doppelspitze

Moderne Führungsform gewinnt an Popularität – ein Beitrag von Michael Sudahl

LANGENARGEN. Weil Prozesse auf der Baustelle immer aufwändiger und komplexer werden, entscheiden sich immer mehr Betriebe, die Firmenleitung doppelt zu besetzen. Etwa mit einem kaufmännischen und einem technischen Geschäftsführer. Damit diese Konstellation klappt, müssen die Chefs kommunizieren: Es bedarf klarer Signale nach innen und außen.

Jürgen Kässer ist Psychoanalytiker und coacht Führungskräfte, vorwiegend Doppelspitzen. Sein aktuelles Projekt ist die Firma ESB Kirchhoff aus Langenargen am Bodensee. Die beiden Chefs, Edelfried Balle und Wolfgang Koczelnjak, führen den Spezialisten für Gussasphalt, Bauwerkserhaltung und Parkraum seit sechs Jahren gemeinsam. Und das ziemlich erfolgreich. Gelang es dem 46-jährigen Kaufmann Balle und dem zehn Jahre älteren Bauingenieur Koczelnjak doch, das Bauunternehmen nach turbulenten Zeiten Ende der 1990-er Jahre wieder in ruhiges Fahrwasser und in schwarze Zahlen zu lenken. Drei Prozent Umsatzrendite erwirtschaften die 230 Mitarbeiter der Kirchhoff-Tochter, die rund 60 Prozent ihres Umsatzes von 50 Millionen mit der Sanierung von Brücken verdient. Für die Sparte eine sehr gute Bilanz. Doch wie kam es zu dieser Konstellation und was sind die Geheimnisse des Erfolgs?

Koczelnjak, der extrovertierte Vertriebsmann, der zuvor Karriere in einer Baufir-

ma machte, stieg zum Jahrtausendwechsel in das Unternehmen ein. Er fand ein drastisches Problem vor: starke Absatz- und Ertragssorgen. Hinzu kam, dass die Fluktuation bei fast 50 Prozent lag. Das Klima war damals rau. „Mein Job war es, den Betrieb zu sanieren“, erinnert sich der Ingenieur. Mit der Coachinghilfe des Stuttgarters Jürgen Kässer zieht Koczelnjak die komplizierte Nachfolgesituation besser durch. Und nachdem er sich vom Leiter der kaufmännischen Abteilung trennt, sucht er gezielt einen Nachfolger, der fachlich versiert ist, aber vor allem zu ihm passt. Er findet ihn in Edelfried Balle. Schnell wächst das Team zusammen und Balle wird drei Jahre nach seinem Eintritt Mitte 2002 ebenfalls zum Geschäftsführer vom Eigentümer Kirchhoff bestellt - auf Augenhöhe zu Koczelnjak. „Das war speziell für unsere Mitarbeiter, die von Garmisch-Partenkirchen bis Hamburg unterwegs sind, ein wichtiges Zeichen“, sagt der Senior-Geschäftsführer und erklärt: „Diese Konstanz schafft Vertrauen, die unsicheren Zeiten waren endgültig vorbei.“

Balle, der nicht nur immer pünktlich und unaufgeregt monatlich die Zahlen liefert, die internen Prozesse im Blick hat und strukturiert arbeitet, ist zum Gefährten geworden. „Wir verstehen uns auch als Sparringspartner vor allem für strategische Entscheidungen“, erklären beide. Doch Kässer warnt: „Sympathie und das viele Tagesgeschäft verführen dazu, bei Konflikten schnell zu schlucken.“

Kässer, der einmal im Quartal das Berufspaar berät, sieht, dass auf der Beziehungsebene letztlich alles in Ordnung ist. Um dennoch Sachfragen kontrovers zu diskutieren, provoziert er an der einen oder anderen Stelle: Zuerst lässt er die zwei auf Flipcharts Bilder malen. Diese Zeichnungen zeigen, wo den Einzelnen gerade der Schuh drückt und welche Probleme ihn beschäftigen. Dazu braucht es Methoden, die auch scheinbar gelöstes an die Oberfläche schwemmen. So wird eine eingezäunte Tier-Herde zum Symbol für ein Vertriebsthema, das ungeklärt ist. Der 63-Jährige spricht solche Punkte offen an und schafft Reibungsfläche. Denn nur deshalb gelingt es, in den oft bis in den späten Abend dauernden Gesprächen, gezielt Lösungen zu erarbeiten.



Von links: die ESB-Kirchhoff-Chefs Edelfried Balle und Wolfgang Koczelnjak mit ihrem Coach Jürgen Kässer auf einer der ESB-Baustellen. Foto: Verona Moser

„Wird da nicht alles zerredet und Entscheidungen schleppen sich hin?“, ist eine berechtigte Frage, mit denen Doppelspitzen konfrontiert werden. Kässer liefert die Antwort: „Im Gegenteil. Die Doppelspitze katalysiert und beschleunigt den Prozess von der Idee oder dem Problem hin zur Entscheidung. Sie ist erfolgreich, wenn die Geschäftsführer bereit sind, sich einzulassen. Und zwar nicht nur auf Konflikte auf der Sach- oder Verhaltensebene, sondern auch auf Unstimmigkeiten in den Beziehungen, etwa verdeckte Machtspiele. An deren Lösung müssen sie arbeiten. Denn meist scheitern Unternehmen an Führungsproblemen“, bilanziert der Coach. Und letztlich setzen Doppelspitzen auch Ziele effizienter um, weil die soziale Kontrolle besser funktioniert und kraftvoll ins Unternehmen hineinwirkt. Während der Solo-Chef nächtelang mit sich ringt, kann das Duo im Dialog Vor- und Nachteile erkennen. Die meist visualisierten Gedanken offenbaren schnelle Lösungswege.

Die Doppelspitze beschleunigt den Prozess

Dass sich die Geschäftsleitung schnell einigt, merken auch die Beschäftigten. Statt unscharfer Anweisungen und Vorgaben, spricht das Team wie aus einem Mund. „Nicht, dass wir siamesische Zwillinge wären“, widerspricht Balle. Doch seitdem klar sei, wer für welche Themen intern und extern Ansprechpartner ist, steigt die Motivation in der Belegschaft deutlich. Beweis: Die Fluktuation ist seit vier Jahren bei Null. Die Identifikation mit der Firma ist neu erwacht. Das Klima stimmt trotz aller Härte in der Branche und am Markt wieder. Denn eines wissen Balle und Koczelnjak: Alleine schaffen sie die Trendwende nicht. Nur mit mutigen Mitarbeitern, denen sie Verantwortung übertragen, erreicht ESB Kirchhoff seine Ziele. Aufwändige und komplexe Prozesse verstehen sie als Herausforderung – nicht als unlösbare Aufgabe.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter: www.esb-kirchhoff.de und www.contrust.org.

Leser fragen - Experten antworten

Leserfrage von Werner A. aus Köln: Mein Betrieb läuft so gut, dass ich überlege, in einem anderen Ort eine weitere Niederlassung zu eröffnen. Ich bin aber unsicher, ob das Risiko nicht zu groß ist und ob ich nicht anschließend zu wenig Freizeit habe? Soll ich expandieren?

Grigor Nussbaumer: Sie müssen entscheiden, was Ihnen wichtiger ist: mehr Umsatz und Profit oder Sicherheit und ausreichend Freizeit? Für diese Entscheidung brauchen Sie Ruhe und Zeit. Am besten ziehen Sie sich für ein Wochenende, vielleicht für einen Kurzurlaub, zurück und schreiben in Ruhe auf, welche Vor- und Nachteile das Eröffnen einer weiteren Niederlassung hätte. Eine zweite Niederlassung bedeutet mehr Arbeit. Also haben Sie – zumindest in der Startphase – weniger Freizeit. Auf der anderen Seite kann eine zweite Filiale mehr Profit bedeuten, nicht nur wegen des höheren Umsatzes und weil Sie sich neue Kunden erschließen, sondern weil Sie zum Beispiel bessere Konditionen mit Ihren Lieferanten aushandeln können. Zugleich ist aber mit der Expansion ein finanzielles Risiko verbunden. Schließlich müssen Sie zunächst investieren. Bringen Sie all diese Vor- und Nachteile zu Papier und wägen Sie dann ab, was Ihnen wichtiger ist. Und sprechen Sie, wenn Sie eine vorläufige Entscheidung getroffen haben, mit den Personen, die Ihnen persönlich wichtig sind. Und setzen Sie sich nicht unter Zeitdruck.



Grigor Nussbaumer, Leiter des Instituts Mental Power. Foto: Nussbaumer

Leserfrage von Uwe S. aus Straubing: Bei meinem diesjährigen Urlaub stellte ich mich Schrecken fest: Ich kann nicht abschalten. Immer wieder musste ich an meinen Betrieb denken. Entsprechend gering war die Erholung. Geht es anderen Selbstständigen ähnlich?

Grigor Nussbaumer: Ja, dieses Problem haben viele Selbstständige. Deshalb einige Tipps, wie Sie Ihren Urlaub entspannt genießen können. Sagen Sie zunächst allen Kunden, Lieferanten und so weiter, dass Ihr Urlaub bereits einen Tag früher beginnt, sonst klingelt am letzten Tag unablässig das Telefon. Die Folge: Sie starten völlig gestresst in den Urlaub, und Sie bekommen kurzfristig noch viele Aufgaben aufgeholt. Des Weiteren: Erledigen Sie vor Ihrem Urlaub alle dringenden Aufgaben, die Sie nicht delegieren können. Sonst plagt Sie im Urlaub stets das schlechte Gewissen. Verabschieden Sie sich zudem von der Fiktion. Sie müssten ständig erreichbar sein. Lassen Sie Ihr Handy deshalb, sofern möglich, zuhause. Und wenn dies nicht geht, dann schalten Sie es im Urlaub zumindest ab. Verbannen Sie zudem Akten oder Fachbücher, die in Zusammenhang mit Ihrer Arbeit stehen, aus Ihrem Reisegepäck. Nur so können Sie sich im Urlaub völlig aus dem Alltag „ausklinken“. Der Urlaub dient primär Ihrer Entspannung. Packen Sie deshalb Ihren Urlaub nicht zu voll mit Besichtigungsterminen. Denn dann entsteht ein ähnlicher „Leistungsdruck“ wie zuhause. Je weniger Angst Sie haben, etwas zu versäumen, umso schneller erholen Sie sich. Und noch ein Tipp: Vereinbaren Sie an den ersten beiden Arbeitstagen nach dem Urlaub keine wichtigen Termine. Sonst hat Sie der Alltagsstrott sofort wieder eingeholt und der Erholungseffekt ist dahin.

Krisen als Chancen nutzen

Wie sich Unternehmer auf fallende Umsätze vorbereiten - ein Beitrag von Dr. Thomas Pöck

ST. GALLEN, SCHWEIZ. Dem Immobiliengeschäft schienen in den letzten Jahren keine Grenzen gesetzt. In England haben sich die Preise in den letzten zehn Jahren verdreifacht. In Spanien wurden pro Jahr eine Million Wohnungseinheiten gebaut. Steigende Preise setzten der Finanzierung der Käufer kaum Grenzen. Doch nun sinken die Preise. Immobiliengesellschaften treten ihren Rückzug an. In Spanien wurden in den letzten Monaten von 4 000 Maklerbüros - mehr als die Hälfte - geschlossen. Der Neubau von Wohnungen sinkt. Das Überangebot von Wohnungen ist bedrohlich. Doch Krisen sind Chancen. Und die Nutzung von Krisen ist eine der größten Stärken von Unternehmern. Aber auch für sie gilt: Unternehmer müssen sich konsequent vorbereiten, wollen sie ihr Unternehmen auf die nächste Entwicklungsstufe führen.

Noch wachsen viele Bereiche der Wirtschaft und es besteht Hoffnung, dass wachsende Märkte den Rückgang in schrumpfenden ausgleichen könnten. Augenblicklich überwiegen Überlegungen, gestiegene Kosten durch höhere Preise abdecken zu können. Diese Zeit muss man nutzen und das Unternehmen vorbereiten auf eine Zeit, in der diese Annahmen nicht mehr gelten und in der Umsätze und Preise fallen. Doch wie macht man das? Ein wichtiger Schritt ist das Ersetzen von Prognosen durch Hypothesen. Möchte man ein Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten, muss man mit Hypothesen arbeiten. So muss man sich zum Beispiel fragen: Was müssten wir tun, um bei einem Umsatzrückgang auf 70 Prozent noch profitabel arbeiten zu können? In einem Workshop kann man diese Fragen heute beantworten. Das Vorgehen und die Instrumente dafür liegen vor. Und wenn die Krise doch nicht kommt? Die Erfahrung zeigt, dass

viele der erarbeiteten Maßnahmen umgesetzt werden. Die Reaktion ist vielmehr: Warum haben wir das nicht schon lange gemacht? Das Arbeiten mit Hypothesen befreit von Barrieren.

In der Krise kann man Unternehmen kaufen - jetzt, wo sie niemand haben will und wo die Preise tief sind (oder werden). Niemals wird der Unterschied zwischen Preis und Wert deutlicher als in solchen Zeiten. Die letzten Jahre waren durch steigende Unternehmenspreise geprägt. Private Equity Investoren waren bereit, hohe Preise zu bezahlen. Doch waren die hohen Preise nicht durch höhere Werte begründet. Denn in der Wirtschaft gibt es keinen Wert. Es gibt nur einen Preis. Jenen Preis, den der nächste Käufer bereit ist, für ein Gut zu bezahlen.

Ist ein Unternehmen, dessen Aktienkurs um 50 Prozent fällt, ohne von einer Krise betroffen zu sein, weniger Wert? Die Ant-

wort lautet: Nein, aber sein Preis hat sich verändert. Wie erkennt man nun Unternehmen mit hohem „Wert“ aber aktuell niedrigem Preis? Der Preis eines Unternehmens leitet sich – Börsenkurse ausgenommen – meist von der Ertragskraft eines Unternehmens ab. Wenn es gelänge, die Ertragskraft eines Unternehmens unabhängig von der aktuellen Situation zu beurteilen, könnte man die Antwort darauf finden.

Die Krise trennt die Spreu vom Weizen

PIMS hat sich dieser Frage angenommen. PIMS steht für Profit Impact of Market Strategies, ist ein Strategieforschungsprogramm und setzt sich damit auseinander, was man mit einem Geschäft verdienen müsste. Dabei wird das erwartete Ergebnis, der PAR-ROI, auf Grund des strategischen Profils des Geschäfts ermittelt, das heißt, unabhängig vom bestehenden Erfolg. Stellt man den erwarteten ROI (PAR ROI) dem Ist-ROI des Geschäfts gegenüber, erhält man die Antwort. Gesucht sind Unternehmen mit tiefen Ist- und hohem PAR-ROI. Diese Unternehmen haben das Potenzial, erfolgreich zu sein. Aktuell sind sie es jedoch nicht. Ihr Preis ist daher tief. Hier liegt die Chance des Unternehmers.

Richtiges und gutes Management ist immer ein Wettbewerbsvorteil. In der Krise

wird es lebensnotwendig. Die Krise bietet jedoch auch hier Chancen. Konzerne senken ihre Kosten. Mitarbeiter erhalten teilweise großzügige Abfindungsangebote. In vielen Fällen verlassen jene Mitarbeiter das Unternehmen, die ohnedies gute Chancen am Arbeitsmarkt haben. Gute Leute werden wechselbereit. Unternehmen, die Beständigkeit und persönliche Beziehungen bieten können, haben oft besonders gute Chancen, diese Mitarbeiter zu gewinnen. Hat man eine ausreichende Anzahl an guten Leuten für das Unternehmen gewonnen (bestehende und neue), muss man dafür sorgen, dass sie wirksam werden.

Oft wird übersehen, dass Management ein Beruf und keine Berufung ist - von den wenigen Naturtalenten abgesehen. Wie in jedem Beruf gibt es auch im Management Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge. Diese kann und muss man lernen. Richtiges und gutes Management wird eine der wichtigsten Quellen von Wettbewerbsvorteilen in der Zukunft sein. In Krisen wird dies ganz besonders deutlich. Ruhe im Sturm zu bewahren ist eine Fähigkeit echter Leader. Sie erkennen und nutzen Chancen, die für andere unsichtbar bleiben. Doch auch sie müssen sich vorbereiten.

Der Autor des Beitrags, Dr. Thomas Pöck, ist Mitglied der Gruppenleitung beim Malik Management Zentrum St. Gallen.