

# Was hemmt uns?

Familienunternehmer geben Antworten

Alle Theorie ist grau. Deshalb hat die News-Redaktion Familienunternehmer nach den Hemmnissen gefragt, denen sie sich als Unternehmer gegenübersehen. Die Antworten sind vielfältig, manchmal erstaunlich und unerwartet.

Die offensichtlichen Hemmnisse für einen Unternehmer sind überbordende Bürokratie und ein Staat, der sich zu sehr einmischt. Doch es gibt Hemmnisse, die im Unternehmer selbst ihre Ursache haben. Als Unternehmer sehe ich zum Beispiel an jeder Ecke Möglichkeiten. Die Kunst ist es, sich auf die wesentlichen Chancen zu konzentrieren, aus denen dann auch etwas Gutes entstehen kann. Und allzu oft unterschätzen wir die Kraft der eigenen Gedanken und Einstellung. Für maximale Leistung müssen wir jeden Tag an unserem Mindset arbeiten. Eine negative und pessimistische Einstellung schränkt uns ebenso ein wie ein falsches Umfeld. Die meisten Menschen aus unserem Umfeld wollen, dass alles so bleibt wie es ist und verhindern bewusst oder unbewusst ihre und unsere Entwicklung. Das ist normal, doch wir sollten als Unternehmer bevorzugt mit Menschen in den Austausch treten, die vorwärts kommen wollen, Veränderung begrüßen und vorantreiben. Auch zu hohe Ansprüche wie übertriebener Perfektionismus können ein Hemmnis sein. Sie führen dazu, dass wir Dinge nicht angehen oder zu Ende bringen. Deshalb lebe ich nach dem Motto „better done than perfect“.

Johannes Ellenberg,  
Gründer von Accelerate Stuttgart und Autor des Buchs  
„Der Startup Code“



„Was hemmt...?“ Das ist eine spannende Frage. Als Strategieberater habe ich Einblick in viele Firmen – nahezu überall wird das geschäftliche Umfeld komplexer. Der Wettbewerb wird härter,

Entwicklungen sind weniger vorhersehbar und die Gestaltungsmöglichkeiten nehmen zu. Als ob dies nicht schon Herausforderung genug sei, gibt es häufig unklare Ziele und Verantwortlichkeiten, aneinander vorbei arbeitende Projektteams, internes Machtgerangel und reaktives Handeln. Bei einem Neukontakt stelle ich daher die Frage nach dem „big picture“ – der Vision, dem Leitbild. Häufig fehlt diese existenziell wichtige Orientierungshilfe oder sie stammt noch aus „alten Zeiten“ und wurde nicht weiterentwickelt. Das ist fatal. Nach meinem Verständnis sollten sich Unternehmenslenker nicht nur mit der Frage „Wie führen?“, sondern verstärkt auch mit der Überlegung „Wohin führen?“ beschäftigen.

Wolf Hirschmann,  
Buchautor und Geschäftsführer der Slogan Strategieberatung GmbH,  
Filderstadt



Es gibt vieles, was ein Unternehmen hemmt. Für uns bei Lapp sind zum Beispiel die nicht-tarifären Handelsbarrieren ein Hemmnis. Die Vielzahl verschiedener Normen weltweit ist ein großes Problem. Als international aufgestelltes Unternehmen müssen wir sie alle erfüllen. Dafür beschäftigen wir eine ganze Armee von Mitarbeitern. Doch ich frage mich, weshalb etwas, das in den USA als sicher gilt, nicht auch in China oder Europa sicher sein soll. Das Freihandelsabkommen TTIP hätte Abhilfe schaffen können. Ein weiteres Hemmnis für das Unternehmen und alle Mitarbeiter haben wir direkt vor der Tür: das tägliche Verkehrschaos. Mittlerweile ist die Verkehrssituation ein echter Standortnachteil und es wird schlimmer werden, wenn zu den 20.000 Arbeitsplätzen hier im Industriegebiet in den nächsten fünf Jahren mindestens 20.000 weitere dazukommen. Die Stadt Stuttgart hat kein Verkehrskonzept für das Industriegebiet und die Empfehlung des Oberbürgermeisters, die Leute sollen mit dem Fahrrad oder öffentlichen Verkehrsmitteln kommen, hilft nicht weiter. Man kann nicht 50 Jahre lang Gewerbesteuer kassieren und dann die Leute im Regen stehen lassen.

Andreas Lapp,  
Vorstandsvorsitzender der Lapp Holding AG,  
Stuttgart



Persönlich hemmt mich nicht viel, am ehesten noch der innere Schweinehund, wenn es um neue Ideen und Projekte geht. Denn ich weiß aus Erfahrung, dass die Umsetzung meistens mit vielen Stolpersteinen und Umwegen gepflastert sein wird, die ich heute noch nicht kenne. Viel Arbeit und Energie ist nötig, um zum Erfolg zu kommen. Außerdem fällt es mir schwer, Personalentscheidungen zu treffen, die zwar richtig für das Unternehmen, für die betroffene Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter – die/den ich schon lange kenne – aber sehr nachteilig sind, vor allem wenn es um eine Kündigung geht. Ich neige dazu, in solchen Fällen zu lange zu zögern.

Gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten wird zunehmend zum entscheidenden Engpass in der Entwicklung des Unternehmens. Der permanente, sich weiter beschleunigende Veränderungs- und Anpassungsdruck belastet die meisten Mitarbeiter erheblich. Das soziale System Unternehmen zeigt hier erstaunliche Beharrungskräfte. Die ständige Anpassungsleistung, die nötig ist, um wieder und wieder Veränderungen herbeizuführen und zu verankern, können und wollen viele Mitarbeiter auf Dauer nicht erbringen.

Matthias Kelch,  
geschäftsführender Gesellschafter, „kptec group gmbh“,  
Schorndorf