

## KMU sind die besten Kaderschmieden

Management: Ein Stufe um Stufe Hochgearbeiteter übertrifft jeden von Königsmachern Vorgesetzten.

---

von Markus Meier

Die Armee macht es der Wirtschaft vor. Dort kann man sich keine Versager leisten, denn im Ernstfall geht es um Leben und Tod. Was aber jeden Tag am Markt passiert, ist genauso todernst. Auch hier geht es um Existenz. Die Übertragung der Führungsverantwortung sollte also nach den gleichen Kriterien geschehen wie im Militär. Niemand gelangt in den Generalstab, der nicht als Soldat angefangen und sich von Stufe zu Stufe hochgearbeitet hat. Vom Korporal zum Leutnant, vom Gruppen- zum Zugführer, vom Oberleutnant zum Hauptmann und damit zum Kadi, dann vom Hauptmann zum Major und damit zum Batallionskommandant. Einer, der nie ein Unternehmen, sondern nur im geschützten Umfeld seines Teams eine mehr oder weniger grosse Abteilung geleitet hat, besitzt noch lange nicht das Zeug zu einem CEO. Er ist vergleichbar mit all jenen, die ab der Hochschule in den Betrieben immer nur als Consultant mitgeredet haben. Und plötzlich eines Tages ohne weitere Nagelprobe von Königsmachern als Quereinsteiger einer Firma vorgesetzt werden - als Günstlinge der Filzokratie.

### **NEWCOMER VERDIENEN GEHÖR**

Trotz dürftiger Performance verharren sie dort angekommen hartnäckig auf diesem Niveau. Das Flaschenhals-Syndrom funktioniert zuverlässig. Wer es einmal über die Verengung hinaus geschafft hat, taucht auf der Bildfläche immer wieder auf, auch wenn er als Gescheiterter besser daran täte, sich vornehm in den Hintergrund zu verziehen. Unerklärlich, weshalb man ihnen weiterhin eine Plattform bietet, anstatt viel versprechenden Newcomern die Gelegenheit zu bieten, sich Gehör zu verschaffen und dem öffentlichen Interesse neue Namen zu bieten. Den besten Rekrutierungsprofis sind diese bekannt. Es handelt sich dabei um Manager vom Format von Unternehmern. Sie wissen, dass man nur mit langfristigen Strategien solide Leistungsausweise zustande bringt. Nämlich mit einer konsequenten Orientierung am Kundennutzen, mit dem sorgfältigen Abwägen von Chancen und Risiken unter Wahrung der Interessen der Mitarbeiter und anderen Stakeholder. Mit dem unpopulären Mut zum Verzicht. Letztlich ist Wirtschaften ja kein Selbstzweck, sondern die kontinuierliche Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung. Und die erschöpft sich nicht im Marktanteilsdenken und der daraus resultierenden Wachstumsmanie. Es sind die üblichen Resultate einer kurzfristigen Optik ohne Unternehmergeist, ohne das geringste marktrelevante Talent. Was im Endeffekt zählt, ist die nachhaltig erbrachte Wirksamkeit, mit anderen Worten die fundamentale Glaubwürdigkeit:

- Was hat einer mit und im Konzern oder in der Firma, der er vorsteht, tatsächlich erreicht, verbessert, vorangetrieben, gewagt?
- Hat er seine Verpflichtungen wahrgenommen, nicht nur gegenüber den Eigentümern, auch gegenüber der Belegschaft, den Kunden und der Region?

- Wie verhält er sich im Umgang mit den Ressourcen? Garantiert er für sein Angebot langlebige Qualität mit optimalem Preis-Leistungs-Verhältnis oder wirtschaftet er für das schnelle Geld?
- Wie viele Arbeitsplätze hat er geschaffen oder trotz harzigem Geschäftsgang und Gewinneinbussen erhalten - die ihm, wäre er Patron, direkt ans eigene Portemonnaie gingen?

Nicht nur an den Gewinn-, sondern auch an den Sozialbilanzen sollten die Unternehmenserfolge gemessen werden.

### **KMU ALS KADER-RESERVOIR**

Die KMU machen 99,7% aller Betriebe in der Schweiz aus. Drei von vier Arbeitnehmern sind in KMU angestellt. Sie sind der zentrale Motor, der unsere Volkswirtschaft am Laufen hält. Obwohl Inhaber und Kader deren Geschicke seit Jahrzehnten beispielhaft durch alle Klippen steuern, wird immer wieder behauptet, dass wahre Koryphäen fürs Management nur im Ausland - für Millionen - zu finden seien. Was für eine beschränkte, abgehobene Sicht. Man müsste nur unvoreingenommen über den Bekanntheitsgrad hinaus sehen und wahrnehmen wollen, wie nah das Potenzial liegt. In den KMU finden sich die eigentlichen Helden im Markt. Als mutige, standhafte, selbstständige Unternehmer sind sie die unverzichtbaren Stützen der Gemeinschaft - die Kandidaten, die es auf die höchsten Sessel zu versetzen gilt.

Executive Plus, 12.03.2003