

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Frage nach dem Sinn

Wie ein ehemaliger Brancheninsider heute auf die Lederwarenbranche blickt: Ein Gespräch mit Frank A. Walter.

Viele werden jetzt denken: Den kenne ich doch! Kein Wunder: Bis 2015 war Frank A. Walter als Geschäftsführer von Sternjakob tätig. Dann entwickelte er sich persönlich und als Unternehmensberater weiter. Wie blickt Frank Walter heute auf die Branche? Und wie sieht er ihre Zukunft? LR hat mit ihm gesprochen.

LR: Herr Walter, wann waren Sie das letzte Mal in einem Lederwarengeschäft? Was ist Ihnen aufgefallen?

FRANK A. WALTER: Vor dem letzten Lockdown. Mich hat schon immer die komplette Wertschöpfungskette interessiert, insofern nutze ich jede Gelegenheit, mir Geschäftskonzepte anzusehen. Leider ist mir aufgefallen, dass sich nicht viel geändert hat. Es gibt aber Ausnahmen.

LR: Bis 2015 waren Sie als Geschäftsführer von Sternjakob tätig. Was passierte dann?

WALTER: Nach einer Orientierungsphase habe ich mich als Unternehmensberater selbstständig gemacht. Seit 2017 bin ich Partner in der HR Expertgroup (siehe Kasten) sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Mittweida. Ich unterrichte am EC-Europa Campus das Fach Mode-, Trend- und Marken-Management. Dabei lege ich den Schwerpunkt auf den Bereich New Work, Transformation von Unternehmen, Leadership, User Experience Management und Neuro-Marketing.

LR: Als Berater haben Sie in den letzten Jahren andere Branchen kennengelernt. Was haben Sie dabei gelernt?

„Je enger die Märkte, je höher die Anforderungen durch Neues, desto wichtiger ist die Frage nach dem ‚wer‘ und nicht nach dem ‚was‘.“

FRANK A. WALTER



WALTER: Meine Lernkurve war in den letzten fünf Jahren gefühlt sehr steil. Die aktuellen Marktanforderungen und die neuen Antworten darauf stellen eine Kulturänderung dar. Sehr geholfen haben mir Aufträge gleich am Anfang im Digital-Sektor. Es ist unglaublich, welche Größe, Dynamik und Intensität Internet-Kongresse/Messen wie die Demexco oder die OMR haben. Meine Lehrtätigkeit brachte mich ebenfalls voran. Ich habe mir nicht nur neues Wissen angeeignet, ich musste es verarbeiten und weitergeben können.

Egal in welcher Branche, vielen Unternehmen ist nicht wirklich klar, mit welcher Geschwindigkeit die Entwicklung und damit die Veränderungen voranschreiten. Viele Endverbraucher sind technisch weiter als so manches Unternehmen. Die Unternehmen, die ihren (End-)Kunden besser kennen und erreichen, werden im Wettbewerb bestehen.

LR: Aktuell fehlt es der Lederwarenbranche aber vor allem an Liquidität. Was empfehlen Sie Unternehmen in der Corona-Pandemie?

WALTER: Liquidität sichern hat selbstverständlich Priorität. Neben dem Ausschöpfen von Fördermitteln müssen Verhandlungen mit Vorlieferanten, Banken und Vermietern geführt beachtet werden. Gerade spielen die Verbände hier als Unterstützer eine große Rolle. Vor allem geht es um Schritte zur Erlangung von Erträgen. Wie erziele ich mit möglichst niedrigen Kosten einen möglichst hohen Umsatz? Onlineberatung, Lieferservice etc. waren im ersten und zweiten Lockdown wichtige Mittel, um Umsätze teilweise aufzufangen. Leider halten manche Geschäfte nicht einmal ihre Öffnungszeiten online aktuell und stellen auch keine zusätzlichen Informationen auf ihrer Homepage zur Verfügung, wenn sie eine haben. Nach wie vor ist auch der Druck auf die Politik wichtig. Einigermaßen gute Industriezahlen

verdecken die Dramatik im Handel und damit auch für die zuliefernde Industrie. Es ist schlimm mit anzusehen, wie Existenzen vernichtet und Menschen in die Sozialsysteme getrieben werden.

Es wird aber eine Zeit nach Corona kommen und gegebenenfalls auch eine neue Krise – egal in welcher Ausprägung. Ich empfehle daher, einen Transformationsprozess jetzt einzuleiten und sich zu überlegen, wie es nach Corona weitergehen soll. Die Pandemiezeit ist auch eine Zeit für eine Neuorientierung und Positionierung. Das setzt u.a. eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Organisation und Unternehmensführung voraus.

LR: Wie startet man einen Transformationsprozess?

WALTER: Wenn auch im Moment Krisenbewältigung und Liquiditätserhalt die höchste Priorität haben, so ist es wichtig, sich die Frage zu stellen, wie es weiter gehen soll, was in Zukunft anders sein muss, damit man gegen Krisen ähnlicher Art besser aufgestellt ist. Das setzt voraus, dass man sich stark mit aktuellen Entwicklungen und anderen Modellen der Unternehmensführung auseinandersetzt. New Work verlangt eine größtenteils komplett andere Art und Weise ein Unternehmen zu führen bzw. in ihm zu arbeiten, als es in der Vergangenheit war und kann dafür als Arbeitstitel gelten. Dazu ist nicht jede Unternehmerin oder jeder Unternehmer in der Lage oder bereit. Das trifft aber auch auf die Mitarbeiter zu.

LR: Wie und wann macht man dieses geforderte eigene „Hinterfragen“ am besten?

WALTER: Die Entscheidung für gravierende Änderungen ist keine Adhoc-Entscheidung, es ist ein Prozess, der zu einem individuellen Weg führen muss. Man verändert sich nur, wenn man genügend hohen Druck spürt, oder die Lust (mit der Sicherheit durch Wissen) auf Veränderung entsprechend hoch ist. Verbände oder andere externe Organisationen, z.B. die ILM, mit entsprechenden Angeboten sind ein wichtiger erster Step für den Beginn, um festzustellen, wo man steht, bzw. hin

will. Gerade am Anfang ist es schwer, die richtige, individuell passende und qualitativ gute Beratung zu finden. Um im Prozess zu bleiben, macht eine Begleitung, ein Mentoring, sehr viel Sinn. Man kann den Prozess nicht auslagern, sondern ihn als Unternehmen selbst gestalten. Einzelne Maßnahmen kann und muss man natürlich in die Fremdvergabe geben.

Die notwendige Transformation, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, beginnt bei der Unternehmenskultur. Je enger die Märkte, je höher die Anforderungen durch Neues, desto wichtiger ist die Frage nach dem „wer“ und nicht nach dem „was“. „Was“ bezieht sich auf Regeln durch gelerntes Wissen aus der Vergangenheit. „Wer“ stellt die Frage nach den kreativen Menschen, die in Zukunft mit neuen Unwägbarkeiten schnell zurechtkommen. Treiber dieser kulturellen Transformation muss die Unternehmensspitze sein. Die digitale Transformation ist i.d.R. der unausweichlich nächste Schritt.

LR: Was kann man sich unter New Work vorstellen?

WALTER: Der Begriff existiert bereits seit den 70er und 80er Jahren und beschreibt eine andere Art, Arbeit zu organisieren. Die Absicht hinter dem Begriff ist, Arbeit so zu organisieren, dass sie nichts Gezwungenes ist. Es geht um selbstbestimmtes und damit unterstellt produktiveres Arbeiten.

Heute wird der Begriff viel weiter gefasst. Zu den Grundprinzipien gehören neben Freiheit des Einzelnen, Sinnhaftigkeit der Arbeit und persönlicher Entwicklung auch die gegenseitige Leistungsverpflichtung. Dazu gehören Selbstverantwortung und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen. Ebenso sind arbeitstechnische und gesellschaftliche Prinzipien wie lean/schlank, schnell, digital, disruptiv, sozial ökologisch und nachhaltig dazugekommen. Die Prinzipien leiten sich aus der Entwicklung der Globalisierung und Digitalisierung sowie einer verändernden Grundeinstellung eines immer größer werdenden Teils der Bevölkerung ab.

Die Komplexität und die Vielfalt an Entscheidungen prägen das wirtschaftliche Umfeld. Mittel und langfristige Prognosen sind erschwert bzw. unmöglich. Das Unbekannte wird zur neuen Normalität. Um im Wettbewerb zu bestehen, werden in der New Work Culture nicht hierarchische Organisationsformen, sondern sich selbstorganisierende Organisationen als Lösungsweg angesehen. Je nach Unternehmen, je nach Aufgabenkomplexität und Innovationsanspruch werden sich entsprechend hybride Formen bilden. Schnittstellen in der Wertschöpfungskette werden aufgebrochen, Man spricht von Co-kreativen-Eco-Systemen. Mitarbeiter werden zu Influencern, Endverbraucher zu Produkt- oder Sortimentsmanagern. Am Ende sind Unternehmen und Marken gefordert, gesellschaftspolitische und ökologische Verantwortung

DIESE FRAGEN MÜSSEN SICH UNTERNEHMER STELLEN

1. Wie resilient bzw. widerstandsfähig ist mein Unternehmen gegenüber aktuellen und zukünftigen Herausforderungen? -> Stress-Test

- a. Ist mein Geschäftsmodell auch für die Zukunft und bei weiteren Krisen schnell und flexibel genug die Herausforderungen zu bewältigen?
- b. Was passiert mit meinem Unternehmen, wenn ich als Unternehmer ausfalle?
- c. Kann ich noch allen Anforderungen (allein) gerecht werden?

2. Ist mein Unternehmen attraktiv genug im Wettbewerb?

- a. Bin ich eine „Love“-Brand für meine Kunden oder austauschbar?
- b. Bin ich attraktiv als Arbeitgeber oder gehen die qualifiziertesten Mitarbeiter lieber zu anderen Firmen?

3. Wie komme ich dahin, zu wissen, wo ich stehe und wo ich hin will?

zu übernehmen. Sie müssen einen Sinn stiften und werteorientiert arbeiten. Vor der Frage nach dem „wer“ kommt dann noch die Frage nach „wieso“ oder „warum“. Man redet dann vom Purpose.

LR: Was heißt das?

WALTER: Der Purpose eines Unternehmens definiert dessen übergeordneten gesellschaftspolitischen Sinn und drückt vorrangig die Haltung gegenüber Umwelt und Gesellschaft aus. Er vergrößert die gedankliche Grenze eines originären Lederwaren-Geschäftes oder -Herstellers. Organisationen brauchen Werte, weil sie die beste Möglichkeit der Orientierung in weitestgehend hierarchielosen Unternehmensformen bieten. Die Neurowissenschaft bewies den Produktivitätsfortschritt durch eine werteorientierte Führung, weil gelebte Werte im Rennen um die besten Mitarbeiter den Ausschlag geben. Gesellschaftliche und ökologische Achtsamkeit wird außerdem zunehmend ein Kaufkriterium für Endverbraucher. Es gibt mittlerweile genügend Untersuchungen und Beispiele – auch in der Lederwarenbranche –, die eine entsprechende Transformation für eine erfolgreiche und resiliente Zukunft als den richtigen Lösungsansatz unterstützen. Da es kein Einheitskonzept gibt, ist gerade die Einstellung, das Mind-

set aller Beteiligten einer der Schlüssels zum Erfolg. Dies ist mit kultureller Transformation gemeint.

LR: Was zeichnet vor diesem Hintergrund einen erfolgreichen Lederwarenhersteller bzw. -händler im Jahr 2025 aus? Wird es die Trennung Hersteller und Händler in Zukunft noch geben?

WALTER: Der Endverbraucher steht im Zentrum des Handelns. Technik ist nur ein Hilfsmittel, die weitgehende Digitalisierung und Automatisierung ist alternativlos. Künstliche Intelligenz wird eine zunehmende Rolle spielen. Die Homepage des Herstellers oder eine andere herstellereigene Quelle ist genauso Anlaufstelle für einen Konsumenten wie das Ladengeschäft des Händlers. In der Fachsprache sind das „Touchpoints“. Aus Konsumenten werden „Buyer-Personas“. Das Kaufverhalten der Personas wird in der Customer Journey abgebildet. Der ganze Prozess, inkl. des inneren Bereiches, spiegelt sich im User Experience Management (UXM) wider. Endverbraucher-Händler-Verbände-Hersteller-Kommunen arbeiten kooperativ und kreativ zusammenarbeiten. Die Digitalisierung für schnelles, endverbraucherorientiertes, personalisiertes Agieren ist der zentrale Punkt. Werbeinvestitionen werden zeitnah und direkt in eigenen Medien(leistungen) optimiert. Bessere In-Store- und Logistik-Konzepte verbessern die Emotionalisierung und den Service. Aus Geschäften werden emotionale Service-Center, die unsere Innenstädte lebendig und attraktiv halten. Von einem Sprayer-Event bis hin zum Einsatz von Virtueller Realität wird es alle Möglichkeiten der Inszenierung geben. Service steht an oberster Stelle. Die Kaufmöglichkeiten sowie der Warentransport werden alle Möglichkeiten vom Mitnehmen bis Bringen abdecken. Neben On- und Offline-Einkäufen wird es virtuelle Räume zum Shoppen geben. Die Individualisierung von Produkten bzw. individuelle Produkte werden stärker aufkommen. Die Zahlung erfolgt nur noch bargeldlos. Same Day Delivery wird Standard. Mit dem Verkauf von bestimmtem Kategorien werden weitere emotionsunterstützende Produkte oder

Serviceangebote verknüpft, z.B. Reisegepäck und Reisen. Handtaschen und Börsen passen zu Kosmetik, Wellness oder Blumen. Handelsunternehmen übernehmen ökologische und/oder soziale Verantwortung. Dazu kann eine organisierte Müllentsorgung oder Hilfe bei der Aufforstung im Stadtwald ebenso gehören wie ein Hol- und Bringdienst für ältere Menschen oder Präsentationsformate, die vor allem den sozialen Austausch fördern.

LR: Das hört sich ein wenig nach ferner Zukunftsmusik an.

WALTER: Das ist keine Utopie, sondern aus meiner Sicht ein sehr wahrscheinliches Szenario. An allen Dingen wird gearbeitet. Manche Umsetzung wird bereits ausprobiert, übrigens auch bei einigen Lederwaren-Händlern. Die Frage ist, wie viele Entwicklungen miteinander konkurrieren, welche sich als dominant erweisen werden und für welchen Weg man sich als Unternehmen entscheidet. Niemand kann die Zukunft voraussehen, Rahmenbedingungen bleiben in seltenen Fällen stabil. Alte Erfolgsmodelle auf die Zukunft zu projektieren, führt ganz bestimmt nicht mehr zur gewünschten Wettbewerbsfähigkeit.

Grundsätzlich bin ich überzeugt: Attraktive Innenstädte, geprägt durch Einzelhandel, Hotellerie und Gastronomie, sind wirtschafts- und gesellschaftspolitisch wichtig. Der Kauf hat vor allem etwas mit Emotionen zu tun. Sehen, hören, riechen, ein gutes Gefühl im aktiven, Verkaufsgespräch, das ist der große Vorteil eines physischen Geschäftes. Marke braucht den stationären Handel, der stationäre Handel braucht die Marken. Ohne Online geht es aber nur in Nischen.

MEHR ZUR HR EXPERTGROUP

Die HR Expertgroup ist eine branchen- und fachorientierte Unternehmensberatung mit ca. 20 Beratern. Alle Berater haben in Führungspositionen verschiedener Branchen gearbeitet und decken mit ihrer langjährigen Erfahrung und Expertise die verschiedensten Unternehmens-Bereiche ab. Frank A. Walter begleitet Unternehmen bei ihrer Transformation. Er ist bei der HR Expertgroup Hauptansprechpartner für den Bereich Consumer-Goods Non Food und unterstützt Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Bereich Consulting, Mentorship, Einzel- und Team-Diagnostik, Ausbildung von Führungskräften, New-/Out-Placement und Recruiting. Sein Schwerpunkt ist der Bereich Executive Search per Direkt-Suche.

MEHR ZUM THEMA

www.hr-expertgroup.com

Autor: Tobias Kurtz
tk@sternefeld.de