

Ideen mit konstruktivem Streitpotenzial

Als Inhaber der unabhängigen Unternehmensberatung UMO berät Hans-Georg Mertens Unternehmen in den Bereichen Betriebswirtschaft, Planung, Krisenüberwindung, Existenzgründung, Bankengespräche und Finanzierungskonzepte. Im Interview mit FACTS gibt er Tipps, worauf es in Krisensituationen ankommt und wie sich Unternehmensziele am besten erreichen lassen. Außerdem erzählt er, weshalb auch konstruktives Streitpotenzial dazu gehört, wenn Firmen, wie die Printing for Business GmbH, erfolgreich am Markt platziert werden.

FACTS: Herr Mertens, Sie sind ein erfahrener Unternehmensberater und seit mehr als 16 Jahren als Begleiter und Berater vieler Unternehmen tätig. Was begeistert Sie im Allgemeinen an Ihrem Beruf und welche Bereiche inspirieren Sie besonders bei der Arbeit mit dem Team der PFB GmbH?

Hans-Georg Mertens: In meiner ersten beruflichen Phase nach dem Studium der Rechtswissenschaften war ich als Banker mehr als zweieinhalb Jahrzehnte für die Betreuung und Beratung mittelständischer Unternehmen in den Regionen Rheinland, Hochsauerland und Südwestfalen mit den angrenzenden Gebieten Hessen und Rheinland-Pfalz zuständig. Dabei habe ich nicht nur Land und Leute kennengelernt, sondern auch die unterschiedlichen Schwerpunkte in Fertigung, Handel und Dienstleistungen. Mit der Gründung der UMO-Unter-

nehmensberatung in Olpe am Biggensee im Jahr 2004 konnte ich all diese Kenntnisse im Interesse von Unternehmen einsetzen. Dabei lernte ich nur vier Jahre später das Handels- und Dienstleistungsunternehmen Printing for Business GmbH (PFB) kennen. Die Verantwortung lag schon damals in den Händen des Geschäftsführenden Gesellschafters Bert Jansen. Besonders angetan war ich von der persönlich zugewandten Atmosphäre, die im – damals noch wesentlich kleineren – Unternehmen vorherrschte.

So war schnell die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen, in die die Mitarbeiter nach kurzer Zeit einbezogen wurden. Ihre Expertise kennenzulernen, zu strukturieren und dann gemeinsam umzusetzen, machte einen wesentlichen Teil der Arbeit im Unternehmen aus.

FACTS: Ein Berater stellt sich immer wieder neuen Herausforderungen. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sollte er mitbringen?

Mertens: Die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen, ist von entscheidender Bedeutung für erfolgreiche Beziehungen zu Kollegen oder Kunden. Ein guter Berater muss deshalb zuhören sowie das Zuhören mit Empathie verknüpfen können, wobei Logik und Rationalität im Berufsleben wichtige Faktoren sind. Selbstverständlich sollte der Berater wissen, wovon er spricht. Dabei sind keine Sprechblasen gefordert, sondern die Übereinstimmung von Gesagtem und den daraus abgeleiteten Taten. Daher ist es wichtig, dass er sich ständig weiterbildet. Ausgesprochen erfolgreich ist die Vernetzung in qualifizierten Fachvereinigungen beziehungsweise anerkannten Verbänden, wie beispielsweise dem Mittelstandsberater-Netzwerk IBWF e.V., die ein klar definiertes Berufsethos voraussetzen und mit unterschiedlichen Kompetenzen den KMU zur Verfügung stehen. Wichtige Qualitätsmerkmale sind die daraus abzuleitenden Zertifizierungen. Durch diese wird die Beratersuche nach Spezialgebieten gefiltert und abrufbereit zur Verfügung gestellt. Bei Beratern ist das System „Verbandszugehörigkeit“ besonders wichtig, da dieser Berufsbranche mangels Berufsordnung nicht geschützt ist.

FACTS: Sie haben gemeinsam mit Herrn Jansen von PFB das Unternehmen erfolgreich auf dem Markt platziert. Wie sehen die weiteren Pläne aus, um PFB auch für neue Herausforderungen richtig aufzustellen?

Mertens: Vielen Dank für das Kompliment. Aber ich möchte festhalten, dass Herr Jansen die See-

„Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist es wichtig, gemeinsame Ziele zu erarbeiten, sich mit ihnen zu identifizieren und diese im täglichen Miteinander umzusetzen.“

HANS-GEORG MERTENS, Inhaber der Unternehmensberatung UMO





le und der Motor des Erfolgs immer war und noch ist. Wir haben in vielen gemeinsamen Runden Sachverhalte besprochen, mündliche und schriftliche Analysen angefertigt, das vorhandene Zahlenwerk interpretiert, geplant, Konsequenzen daraus abgeleitet und immer wieder unsere Schlussfolgerungen infrage gestellt. Diese Art der Zusammenarbeit pflegen wir nun schon seit 2008 in unterschiedlicher Intensität und immer dann, wenn der Geschäftsführer einen Dialog für erforderlich hält. Dies ist nicht immer nur von gleichgerichteten Ideen geprägt, sondern beinhaltet auch konstruktives Streitpotenzial. Letztlich stehen immer das Wohl und die Weiterentwicklung des Unternehmens und damit auch die Sicherung der Arbeitsplätze an nunmehr zwei Standorten im Fokus der zielgerichteten Überlegungen. Wir von UMO wollen dazu beitragen, dass sich die Entwicklung von PFB weiter so positiv fortsetzt und PFB sich weiterhin für neue sowie erfahrene Talente öffnet, um gemeinsam Erfahrungen und neues Wissen zusammenzuführen.

FACTS: *Seit Monaten bahnt sich eine weltweite Wirtschaftskrise an. Sie haben sich mit Sicherheit auch Gedanken über die derzeitige Situation gemacht. Würden Sie uns Ihre Strategie für Unternehmen in solchen extremen Situationen verraten?*

Mertens: Jedes Unternehmen hat seine Eigenarten, unabhängig davon, ob es in einer artverwandten oder derselben Branche operiert. Und nun erscheint wieder meine eingangs erwähnte Fähigkeit des „Zuhören-Könnens“, einfach aufnahmebereit zu sein. Hinzu kommen die Verhältnisse und Lebensbedingungen der Mitarbei-

ter, die man zu berücksichtigen hat. Ziehen die Mitarbeiter in solch extremen Situationen mit? Wie sehen die Kunden-Lieferanten-Beziehungen aus? Welchen Stellenwert nehmen die Geschäftsbeziehungen zu den jeweiligen Banken ein? Hat das Unternehmen genügend Reserven? Wird auch in Krisenzeiten der IT-Sicherheit hohe Aufmerksamkeit gewidmet?

Aus diesen Fragen – nicht Antworten – erkennen Sie, dass es keine einheitliche Strategie in herausfordernden Zeiten geben kann. Es muss „handverlesen“ entschieden werden. Und das erfordert bei den Partnern (Unternehmen, Mitarbeitern und dem Berater) bisweilen viel Fantasie, gegenseitiges Verstehen und Vertrauen.

FACTS: *Ist Ihrer Meinung nach Erfolg planbar?*

Mertens: Wer Erfolg haben will, muss sich klare Ziele setzen. Ziele sind bei der Frage, was Erfolg überhaupt bedeutet, ein springender Punkt. Erfolg definiert natürlich jeder anders. Der eine sieht sich erst als erfolgreicher Unternehmer, wenn er in seinem Bereich der Marktführer ist, andere möchten finanziell erfolgreich werden und wieder andere sind zufrieden, wenn sie mit ihrer Leidenschaft überleben können.

In unserer Leistungsgesellschaft gilt oft das Credo: Wenn man nur hart genug arbeitet, dann kann man alles erreichen. Doch wie definiert sich „hart arbeiten“? Wenn man sich erfolgreiche Unternehmen ansieht, arbeiten die sie tragenden Menschen wohl alle sehr hart an ihren Projekten. Oder haben zumindest in ihren Gründungsjahren viele Opfer gebracht.

Ganz wesentliche Komponenten liefert die Vertriebsstrategie. Dabei sollte man von folgender Fragestellung ausgehen: Kennen Sie den

Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz? Wahrscheinlich schon, aber ich möchte die Quintessenz trotzdem noch einmal in zwei Sätzen zusammenfassen. Effizienz bedeutet, etwas richtig zu tun. Effektivität bedeutet, das Richtige zu tun. Darauf kommt es an. Und das ist in Verbindung mit Disziplin in der Tat planbar.

FACTS: *Welche Verhaltenstipps würden Sie einem Geschäftsführer mit auf den Weg geben, damit er die Unternehmensziele erreichen kann?*

Mertens: Bereits im Oktober 2015 haben sich die Geschäftsführung und die Mitarbeiter von PFB mit meiner Beteiligung in Gruppengesprächen und Workshops diese Frage gestellt, haben mit einer Wertediskussion die Unternehmensziele klar und verständlich zu formulieren versucht. In diversen Sitzungen hat man die unterschiedlichen Aspekte zu Leistungsbereitschaft, Mensch-zu-Mensch-Beziehungen, Transparenz, Verantwortung und zu den täglichen Herausforderungen herausgearbeitet. Das Ergebnis war schließlich ein allgemein anerkanntes Selbstverständnis mit der Verpflichtung zu einer entsprechenden Unternehmenskultur. Dies ist, um die Frage nach der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu beantworten, unter anderem das Fundament für eine stabile Kondition in Richtung Zukunft. Gemeinsam Ziele erarbeiten, sich damit identifizieren und diese im täglichen Miteinander untereinander und mit den Kunden für das Unternehmensergebnis umsetzen. Wenn dies immer wieder deutlich gemacht wird, dann ist für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ein wesentlicher Schritt vollzogen.

Anna Köster ■