

## Strategisches Entrepreneurship

**München / Heimenkirch - 28.10.2010:** In der aktuellen Literatur zu Entrepreneurship (im Deutschen häufig auch als Unternehmertum oder Unternehmergeist bezeichnet) findet sich eine wesentlich weitere Auffassung dieses Begriffs, als die klassisch damit verbundene wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung auf die Gründung von neuen Organisationen als Reaktion auf neue Geschäftsideen einer dedizierten Gründerpersönlichkeit. Vielmehr geht es um Kreativität und Innovation zum Finden neuer Geschäftsideen, dem Identifizieren von (Markt-) Chancen und deren Umsetzung.

Dabei unterliegen die Unternehmen häufig der Herausforderung, den damit verbundenen unternehmerischen Schöpfungsprozess kontinuierlich zu erneuern bzw. wiederzubeleben um diesen dauerhaft in der Unternehmung zu verankern. Dieser ganzheitliche Gedanke des Unternehmertums ist dabei sowohl in die Strategie, als auch in die Organisation und Kultur einzubringen.



Auf der diesjährigen SGMI Alumni Regional- Tagung haben wir aus den vielfältigen Facetten dieses Themas die, nicht erst seit John P. Kotter 1982 - und ausführlicher 1990 in seinem Buch („A Force For Change: How Leadership Differs From Management“) – erläuterten Unterschied zwischen Managern und Leadern, Aspekte des Leadership sowie dem Change Management aufgegriffen.



Als Gastgeber stellte sich ein „Hidden Champion“, das Familienunternehmen Hochland, dessen Name höchste Kompetenz für Käse garantiert, zur Verfügung. Der Geschäftsführer der Hochland Deutschland GmbH, Herr Thomas Brunner, begrüßte dabei die Gruppe und führte mit einem Abriss der Firmengeschichte und eindrucksvollen Zahlen in das Thema ein. In einer anschließenden Betriebsbesichtigung, welche unter den strengen Vorschriften der Hygieneverordnungen für die Lebensmittelindustrie durchgeführt wurde, konnten sich die ca. 25 Teilnehmer von den technologischen Innovationen in der Produktion der unterschiedlichen Käsesegmente, ein Bild machen. Dabei wurde auch deutlich, wie stark die Themen Qualitätsmanagement und KVP (i.S. des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses) in der Organisation verankert wurden und somit Eingang in die Mitarbeiterbeteiligung gefunden haben und Teil der Hochland Unternehmenskultur sind.

Herr Peter Stahl, Vorstand der Hochland SE, erläuterte im Anschluss an das Mittagsessen in einem lebhaften und äußerst interessanten Vortrag den Stellenwert der „Marke Hochland“ mit seinen Ausprägungen auf Absatzmärkte, die Rohstoff- und Finanzmärkte und nicht zuletzt auch auf den Arbeitsmarkt.

Dabei ging er ebenso auf die strategischen Schlüsselemente Innovation, Marktstellung, Produktivität, Profitabilität sowie Liquidität ein, als auch auf die Auswirkungen auf Organisation, Führung und die „Change – Erfahrungen“ im Hause Hochland. Somit wurde klar, weshalb Hochland seit über 80 Jahren mit mehr als 4.200 hoch motivierten und überaus loyalen Mitarbeitern an 12 Produktionsstätten zu den größten Herstellern und Veredlern von Käse in Europa zählt. Mit dem eindringlichen Appell, die Leitlinien eines Unternehmens zu verinnerlichen und kontinuierlich vorzuleben, da die Glaubwürdigkeit des „Geschriebenen“ ständig von Mitarbeiterseite aus unter Beobachtung und Bewertung steht, beendetet er seinen Vortrag.



Als Gastreferentin trat die ehemalige Siemens Direktorin Frau Dr. Ursula Fellberg auf, die ab 1979 mehrere Abteilungen mit konzernweiter Verantwortung im Zentralbereich Personal der Siemens AG leitete. In ihrem Vortrag „Führung als Vordenker, Kundschafter und wichtiger Erfolgsfaktor eines Unternehmens“ beschrieb sie anschaulich das Thema Führung sowie die Voraussetzungen für gute Führung auch im Vergleich zu Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchenzugehörigkeit sowie die wahrgenommene und reelle Veränderung der Führung (Führung 2010). Die im Vortrag angesprochenen Themen fanden

großes Interesse und lösten eine rege Diskussion aus. Frau Dr. Fellberg rundete den Vortrag - in Anlehnung an die Untersuchung von Herrn Prof. Rolf Wunderer „Führung in Management und Märchen“ - mit Analogien der Führungsleitbilder aus Unternehmen zu den zentralen Leitsätzen aus Märchen, wie dem gestiefelten Kater oder auch Frau Holle ab.

Nach einer kurzen Pause mit exquisiter Käseverkostung der völlig „anderen Art“ wurde das Programm durch zwei weitere Referate aus dem Bereich Personal von Hochland abgerundet.



Frau Heidi Früh, designierte Koordinatorin HR International, stellte in Ihrem Vortrag „Great Place to Work – Unternehmenswettbewerb in der Hochland-Gruppe“ den Stellenwert dieses „Tools“ als integralen Bestandteil der Strategie dar. Dabei hob sie vor allem die Eckdaten der Great Place to Work-Philosophie Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz sowie dem Teamgedanken heraus, welche letztendlich wie ein Spiegel über die Eigen- und Fremdwahrnehmung dieser Werte in nationalen wie auch sukzessive im internationalen Vergleich erhoben und bewertet werden. Wesentlich ist dabei aus Ihrer Sicht weniger der Wettbewerb zwischen den Unternehmen. Vielmehr kann somit transparent aufgezeigt werden, wo über welchen Zeitraum hinweg sich

Veränderungen ergeben und – vor allem bedingt durch die kontinuierliche Veränderung zu einem global agierenden Unternehmens - Korrekturen zur Beibehaltung der einzigartigen Hochland Kultur und der tiefen Verankerung der Mitarbeiterbeteiligung, erforderlich werden.

Schon zu etwas vorgerückter Stunde bot Herr Hans Schuwald, Koordinator HR bei Hochland mit seinem Vortrag „Organisches und anorganisches Wachstum - wie Hochland aus der Führungssicht sich dieser Aufgabe stellt und welche ‚lessons learned‘ man daraus abgeleitet hat“ hoch interessante Einblicke auf diesen wesentlichen Erfolgsfaktor bei M&A Aktivitäten. Eindrucksvoll beschrieb er dabei wie wichtig „Empowerment“ bei Hochland genommen wird. Dabei verglich er die Hochland Grundhaltung mit der eines Elternteils, für welchen es auch immer schwieriger ist, das eigene Kind einmal auf einen Baum klettern zu lassen, anstelle es ihm einfach zu verbieten. Der absolute Fokus auf das „Potential Mitarbeiter“ zur Verwirklichung des Unternehmergeistes auf allen hierarchischen Ebenen wurde auch in der Aussage deutlich, dass bei Hochland alle Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt sind.



Die Veranstaltung bei Hochland hat allen sehr viel Spaß und Freude bereitet. Über den gesamten Tag herrschte eine Atmosphäre großer Vertrautheit und Offenheit – welche von den Teilnehmern in ihrem Feedback auch so beschrieben wurde. Es war zu spüren, dass man mit dem Besuch bei Hochland, ein ganz besonderes Unternehmen hat kennen lernen dürfen. Dafür, wie aber auch für die herausragende Gastfreundlichkeit, Aufmerksamkeit, der umfassenden Verpflegung und Bewirtung, zu der wir alle eingeladen wurden, sei auch in dieser Nachlese dem Unternehmen Hochland, wie aber auch ganz besonders Herrn Werner Giselbrecht und Frau Nina Widholm ganz herzlich gedankt.

Die einzigartige Gastfreundschaft, die lebhaftige Diskussion verbunden mit hochwertigen Vorträgen wie auch dem gelungenen Networking der Teilnehmenden untereinander, werden uns sicherlich in guter Erinnerung bleiben.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Andreas Mebs".

Andreas Mebs  
Regionalleiter SGMI Alumni „Süddeutschland“