

Praxisbericht (ESF-autorisiert) *aus einem laufenden Projekt zur Unternehmensentwicklung*;
Autor: Wolfgang Wrobel, Ingenieurbüro UPW, Stand 23.7.2025,

Zukunftsfestigkeit durch Führung

Ausgangssituation

Die ESF Emsland Spiel- und Freizeitgeräte GmbH Co. KG ist ein KMU in der Größenordnung von 80 - 100 Mitarbeitern in Büro und Werkstatt mit einer Metall-, Holz- und Zubehörfertigung. Die sind wie gewachsen in Zweckbauten auf einem weitläufigen Betriebsgelände untergebracht.

Das Unternehmen ist mit seinen ausgezeichneten Produkten in nachgefragtem Design durch seine ausgewiesene Fachlichkeit erfolgreich gewachsen. Solide Fachlichkeit ist das notwendige Standbein zum Bestehen im Markt in der ersten Phase einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung zum Erwirtschaften von ausreichender Liquidität. Das ist die scharfe Existenzbedingung zum Fortbestehen. Experten helfen bei der finanztechnischen Gestaltung und Stabilisierung. Doch erst mit einer leistungstechnischen Weiterentwicklung danach zur Potenzialerschließung in den Wertschöpfungsprozessen als komplementäre Notwendigkeit zur Nachhaltigkeit der Leistungsfähigkeit wird die Sache rund. Beides gehört zusammen. Erst dann schließt sich der Kreis.

ESF Emsland Spiel- und Freizeitgeräte GmbH Co. KG gehört zu den führenden Anbietern der Branche. Die Märkte sind Deutschland, Europa und weitere Länder. Die Eigentümer führen das Unternehmen. Sie haben erkannt: Die bisher tragende Fachlichkeit stößt durch Veränderungen der Lage durch Wettbewerber und in Umwelt und Umfeld an Grenzen. Belastende Klemm- und Stotter-Stellen tun sich als ungebetene Kostgänger zu Lasten der Erträge auf. Diese Störstellen müssen für den glatten Fluss zur Ergebnissicherung gelöst werden. Auf sicherer Grundlage will/muss man was tun zum Erhalt und Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit und Gestaltung der Zukunftsfestigkeit.

Vorgehen

Dafür wird die dienstbare Fachlichkeit aus der Tretmühle der gewachsen Gewohnheiten zur Weiterentwicklung befreit. Erkenntnis dabei: schlauer, nicht härter arbeiten. Das führt dann einfacher, leichter und sicherer zum Ziel. Dazu braucht es neue Impulse zur Bewegung in bisher unerschlossene Potenzialbereiche. Die Transformation dorthin, der Übergang in diese neuen Erfolgsräume (Effizienz, Innovation, Risiko- und working-capital-management) passiert nicht von allein. Sie muss aktiv herbeigeführt werden. Der Katalysator zur Bewegung der Beteiligten ist eine kompetente Führung mit dem Blick für das Ganze, d.h. für das Geschäftsmodell mit seinen bisher ungenutzten Handlungsräumen für den Erfolg.

Die Bewegung dahin braucht als Motivation den Sinn dahinter. Wer Leistung will, muss Sinn bieten. Der Sinn dahinter ist eine robuste KMU-Gesundheit mit der Fitness für den Wettbewerb im Markt - auch zum Vorteil der Beteiligten.

Solche Führungsqualität ist neben der unverzichtbaren Fachlichkeit eine notwendige eigenständige Kompetenz mit Urteilskraft für das Machbare und treffsicheren Impulsen zur Aktivierung der verborgenen Werte. Solide Fachlichkeit und Führungskompetenz mit dem Blick für das Ganze gehören für den Zustand der Reife eines KMU zum Gelingen in der Zukunft zusammen. Wie beim Tanz ist die Führung auf der strategischen Strecke das unverzichtbare Schwungbein für den Fortschritt zu den Unternehmenszielen. Das Standbein der Fachlichkeit wird nachgeführt. Schritt für Schritt.

Zur Behebung dieser ergebniswirksamen Leerstelle in der Führungsstruktur wurde für den Fortschritt ein praxisbewährter, zertifizierter Manager für diese Restrukturierungsaufgabe gewonnen. Durch diesen externen Projektleiter wird die Geschäftsführung (GFs) und alle Beteiligten am Gegenstand des Interesses trainiert. Der operative Junior-GF erfährt praxisorientiertes Coaching zur Führung mit dem Blick für die Zusammenhänge als interner Projektleiter. Lernen durch Machen ist dabei der praktische Königsweg für den Wissenstransfer. Das macht an der Spitze und an der Basis fit für die Zukunft. So wird die Nachhaltigkeit dieser praxisorientierten Weiterbildung zur Führung durch Lernen am Erfolg gesichert.

Das Projekt finanziert sich selbst durch Effizienz und Innovation beim Material, der Energie und in den Prozessen, beim Management des Umlaufvermögens (working capital) und durch Risikomanagement. Dies führt dann zur wichtigen Erkenntnis, dass bestes Machen/Tun aus dem Effe (FF) nur mit guter Vorbereitung gelingen kann - bei solider Fachlichkeit und mit kompetenter Führung (F&F). Das ist das wirksame Zwillingsspaar für den Anstoß zur Bewegung des Unternehmenskörpers zum Ziel der Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfestigkeit des Unternehmens.

Fazit

Dieses Paket zur Reifeprüfung hebt das Unternehmen auf ein neues Qualitätsniveau bei den Produkten und in eine neue Qualität der Arbeit mit mehr Attraktivität und Image nach innen und außen.

Reife Früchte, reife KMU sind einfach besser als unreife.

Das lohnt sich. Das rechnet sich. Das zahlt sich aus.

Wolfgang Wrobel

- Dipl.-Ing. (RWTH Aachen)
 - Zertifizierter Manager für Risiko, Krise, Restrukturierung und Sanierung
(HTWD: Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden)
-