



Axel Wittig
Geschäftsführer Webo Werkzeugbau
Oberschwaben, Amtzell

Unschärfe zulassen

Obwohl Webo in kürzester Zeit stark gewachsen ist, konnte ich bislang nicht so etwas wie ein universales Erfolgsrezept für Unternehmen entdecken. Wachstumschübe sind immer wieder anders und jeder Betrieb hat seine eigenen Hürden zu überwinden. Unsere Herausforderung war es beispielsweise, uns von der «grünen Wiese» heraus zu entwickeln. Wir mussten als No-Name Banken überzeugen, um die erste Finanzierung auf die Beine zu stellen und Maschinen in die Hallen zu bekommen. Ich als Gründer beschäftigte mich anfangs nicht sehr intensiv mit der Technik, meine Gedanken drehten sich hauptsächlich um die finanzielle Abwicklung.

Wichtig war es für mich zu lernen, dass man auch in Krisenzeiten, wie 2008/09, stets an seiner Firmenstruktur festhalten sollte. Wenn das personelle Grundgerüst nämlich gut funktioniert, kann man sich den Problemen in schwierigen Phasen stellen und auch für andere Lösungswege offen sein. Nur so wird ein Unternehmen flexibel! Wir entwickelten damals auch Wärmeleitblech-Werkzeuge, die eigentlich überhaupt nicht in unserem Businessplan standen. Aber wir brauchten dieses Geschäft, um die Wirtschaftskrise zu überstehen.

Tatsächlich erhielten wir dann bald einen ersten großen Auftrag und standen plötzlich nicht nur vor der Frage, woher wir zeitnah gutes Personal bekommen, sondern auch wie wir die Flexibilität, die wir uns in den Jahren zuvor angeeignet hatten, weiter im Unternehmen halten können. Das erschien mir für den Wachstumsprozess von großer Wichtigkeit.

Das heißt aber auch, dass der Firmenchef irgendwann auch andere wichtige Aufgaben übernehmen lässt. Habe ich am Anfang noch selbst in der Produktionshalle mit Rat und Tat mitgeholfen, musste ich ab einem gewissen Zeitpunkt delegieren lernen und zentralistisch mit der gesamten Prozesskette umgehen. Denn wenn man gesund wachsen will, muss man loslassen können. Und das ist als Vollblutunternehmer nicht ganz einfach. Umgekehrt ist es wichtig, wenn man größer wird, die Mitarbeiter zu sensibilisieren, dass sie Zahnradchen in einem Getriebe sind und die Kollegen in ihrer Arbeit aufeinander angewiesen sind.

Dies ist ein äußerst wichtiger Personalprozess, dem viel Zeit gewidmet und der vor allem nicht unterschätzt werden sollte. Die Truppe, die im Inneren Informationen fließend weitergeben muss, braucht die nötige Aufmerksamkeit. Hier ist gleichzeitig das Augenmaß des leitenden Chefs gefragt, denn zu viel auf einmal kann nicht funktionieren. Fehler müssen zugelassen und daraus muss gelernt werden. Denn letztlich gehören Erfahrungen zu einem Wachstumsprozess dazu. Kaum ein Strategieplan geht eins zu eins so auf, wie ihn sich der Unternehmer anfangs in den Kopf setzt. Der Businessplan muss also je nach Umstand immer wieder angepasst werden.

Das «unscharfe» Agieren ist hier durchaus sinnvoll – und das notwendige «Feilen» an der Strategie ist auch das, was mir als Unternehmer Spaß macht. |