

Drucken



[Jörg Knoblauch](#)

Knallharte Konkurrenz

## Schwäbischer Unternehmer packt aus: So haben die Chinesen meine Firma demoliert

Donnerstag, 11.12.2014, 14:55 · von FOCUS-Online-Experte [Jörg Knoblauch](#)



[Vergrößern](#)

[Teilen und Details](#)

dpa/epa Wenhao YuBörse in Shanghai

FOCUS-Online-Experte Jörg Knoblauch stammt aus einer alteingesessenen schwäbischen Unternehmerfamilie. Doch der Konkurrenz aus China konnte er irgendwann nichts mehr entgegensetzen. Es begann ein langer - und am Ende erfolgreicher - Kampf.

In meinem bisherigen Berufsleben habe ich mein Unternehmen dreimal neu erfunden und einmal völlig auf den Kopf gestellt.

Was ich in dieser Zeit wirklich gelernt habe ist, dass Unternehmer A-Mitarbeiter an ihrer Seite haben müssen – engagierte, verantwortungsvolle Menschen, um in der zunehmend schneller und komplexer werdenden Arbeitswelt bestehen zu können.

Wenn sie etwas ganz Neues auf die Beine stellen wollen, brauchen sie sogar Triple-A-Mitarbeiter, „Mit-Unternehmer“.

### China übernimmt

Als ich 1974 in den väterlichen Betrieb einstieg, war unsere Firma Drillbox Weltmarktführer für Verpackungen von Bohrern. Egal ob Black&Decker, Hilti oder Bosch: Viele der 300 Hersteller weltweit griffen auf unsere Produkte zurück.

Doch die gesamte Werkzeugproduktion verlagerte sich zusehends von Deutschland [nach China](#). Containerweise Verpackungen von Deutschland nach China zu schicken, um sie dort zu bestücken und wieder zu importieren - das war kein Zukunftsmodell.

## Die G- und die Z-Kurve

Bereits in dieser Zeit haben wir zweimal jährlich bei unseren Strategietagungen mit der G- und der Z-Kurve gearbeitet. Die Gegenwartskurve zeigte uns, wo wir mit unseren Produkten standen. Drohte die Kurve abzuflachen oder das Geschäft zu stagnieren, war es Zeit für die Zukunftskurve.

Dafür benötigen Unternehmer nicht nur Mitarbeiter, die ein Produkt weiterentwickeln, sondern solche, die die Kreativität für völlig neue Produkte besitzen. Weil wir Spezialist fürs Blechbiegen waren, haben wir mit Schaltschränken experimentiert, mit Briefkästen und sogar mit Grabsteinen aus Edelstahl. Alles Dinge, die nicht wirklich funktionierten.

## Alles auf null

Deshalb haben wir die Firma völlig auf den Kopf gestellt: Vom Material- zum Wissensgeschäft. Wir gründeten 1999 die Firma Tempus. Akademie und Seminare. Wir bauten ein Seminargeschäft mit einer Managementakademie auf.

Für derartige Wechsel benötigen Unternehmer Geduld und mindestens zwei bis drei Jahre Zeit. Man muss die passenden Dienstleistungen entwickeln, Vertriebswege finden, Prozesse standardisieren und sich vor allem neue Zielgruppen erarbeiten.

Drilbox haben wir 2006 an einen mittelfränkischen Metallbauer verkauft, der 30 der 120 Mitarbeiter übernommen hat. Weitere 30 haben bei Tempus gearbeitet und die restlichen 60 Mitarbeiter fanden aufgrund ihrer überragenden Fähigkeiten eine Arbeit in der unmittelbaren Umgebung.

Ich bin durchaus stolz, dass ich mein Versprechen halten konnte: „Kein Arbeitnehmer landet auf der Straße.“ Der Verkauf eines Familienunternehmens in einer ländlichen Gegend ist für die Öffentlichkeit schwer zu verstehen. Da konnte ich betriebswirtschaftlich argumentieren wie ich wollte. Es waren drei schwierige Jahre. Aber inzwischen habe ich das Gefühl, dass man sich wieder freut, ein Beratungsunternehmen in der Region zu haben, das auf soliden Beinen steht und das bei deutschen Mittelständlern gefragt ist.

## Vorsprung durch Wissen

In der Zeit von Drilbox gewannen wir viele Unternehmenspreise, wie etwa den Ludwig-Erhard-Preis. Das Wissen, wie man mittelständische Unternehmen führt, haben wir in der TEMP-Methode zusammengefasst - einem einfachen System, das mittlerweile von einigen tausend Kunden erfolgreich angewandt wird.

Inhaber können selbst beurteilen, wo sie als Chef, mit ihren Kunden, Mitarbeitern und Prozessen stehen. Das funktioniert so gut, dass wir die vorerst letzte Stufe gezündet haben und nur noch Angebote für Mittelständler ab 100 Mitarbeitern abgeben.

## Die Mitarbeiter sind alles

Die US-Amerikaner haben das Kunstwort Dynaxity erschaffen. Denn Geschwindigkeit (dynamic) und Komplexität (complexity) der Arbeitswelt nehmen dramatisch zu. Firmen, die nicht Schritt halten, werden über kurz oder lang in der Insolvenz landen.

**Meine zentrale Erfahrung ist:** Es gilt, geeignete Mitarbeiter einzustellen, die die Marktentwicklungen im Unternehmen gestalten. Laut der Gallup-Studie 2013 identifizieren sich nur 16 Prozent der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und leisten Besonderes, während zwei Drittel lediglich mitlaufen und 17 Prozent innerlich bereits gekündigt haben und nur noch körperlich anwesend sind.

Dagegen müssen Marktführer auf die Formel 80:20:0 kommen. Meine Erfahrung ist, Unternehmer, die ihre Mitarbeiter fordern und ihre Leistung wertschätzen, vermitteln ihnen Freude und Erfüllung.

## Video: Billionen-Dollar-Zeitbombe bedroht die Weltwirtschaft

Zur Person

*Jörg Knoblauch ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Tempus-Consulting. Sein Spezialgebiet sind Personalfragen und die Führung mittelständischer Betriebe. Daneben ist der Ingenieur und Betriebswirt als Buchautor und Redner tätig.*

© FOCUS Online 1996-2014

Drucken

**Fotocredits:**

Privat, dpa/epa Wenhao Yu

Alle Inhalte, insbesondere die Texte und Bilder von Agenturen, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur im Rahmen der gewöhnlichen Nutzung des Angebots vervielfältigt, verbreitet oder sonst genutzt werden.