

1. Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie halten ein Buch in den Händen, das sich mit dem Thema „Softskills“ in kleinen und mittelständischen Unternehmen beschäftigt.

„Softskills“ – „Oh je! Schon wieder so ein neumodischer Begriff, unter dem man sich nichts oder nur wenig vorstellen kann!“, werden Sie vielleicht sagen, und diejenigen unter Ihnen, die sich mit „Softskills“ schon beschäftigt haben, werden vielleicht sagen: „noch ein Buch darüber, das gibt es doch schon längst“.

Kurz und einfach erklärt verstehen wir in diesem Buch unter dem Begriff „Softskills“ die „weichen“ Faktoren, die neben den „harten“ Fakten wie Bilanzen, Umsatz, Verkaufszahlen etc. ein Unternehmer heute für die Führung eines Unternehmens benötigt. Diese „weichen“ Faktoren werden im täglichen Alltag immer wichtiger und können in hohem Maße für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sein.

Wichtig für den Unternehmenserfolg sind vor allem die individuellen Voraussetzungen, die ein Unternehmer mitbringt, insbesondere Mut, seine Visionen in Taten umsetzen zu wollen sowie die individuellen Gegebenheiten, denen er ausgesetzt ist, seine Visionen tatsächlich umsetzen zu können. Dieses Buch bietet Ihnen daher mehr als die Theorie über verschiedene Kompetenzen, die Sie als Unternehmer vertiefen sollten, es enthält zu jedem Thema auch immer einen Praxisteil, in dem Unternehmer über ihre eigenen Erfahrungen berichten und von denen sie lernen können.

Die Idee zu diesem Buch entstand etwa im Jahr 2000 als ich den Internationalen DLG-Preis für Nachwuchskräfte der Agrar- und Ernährungswirtschaft gewann und dadurch Zugang zur „Jungen DLG“ fand. In der „Jungen DLG“ hatte ich die Möglichkeit verschiedenste Jungunternehmer, Persönlichkeiten insbesondere aus der Land- und Ernährungswirtschaft, kennen zu lernen. Da ich selbst in der Fleischbranche tätig bin (Dipl. Ing. für Lebensmitteltechnologie mit einem eigenen mittelständischen Fleischerei-Unternehmen) war dieses eine sehr spannende Erfahrung für mich. Insbesondere die Veranstaltungen der „Jungen Unternehmerinnen“, die auch zu der „Jungen DLG“ gehören, fanden meinen Zuspruch. Besonders interessant für mich war es zu sehen, wie

andere Junge Unternehmer mit Konflikten, Problemen und Hindernissen umgingen und sie meisterten. „Das muss doch interessant für alle Unternehmer sein, insbesondere, wenn jemand z.B. gerade ein Unternehmen übernommen hat oder neu aufbaut!“ dachte ich schon lange und habe meine Idee 2006 auf den DLG-Lebensmitteltagen Frau Dr. Roland vom DLG-Verlag vorgetragen. Dr. Roland ist Leiterin des Marketings und des Vertriebs beim DLG-Verlag in Frankfurt und war ob der Idee zunächst sehr skeptisch. Mit Blick darauf, dass in der DLG-Akademie genau diese Idee „von und mit anderen zu lernen“ seit Jahren in Form von Seminaren umgesetzt wird, und ein schlüssiges Konzept und der Aufhänger „Softskills“ gefunden war, war sie schließlich jedoch auch begeistert.

Zunächst war dieses Buch als reines „Frauenbuch“ von Frauen für Frauen geplant, da die „weichen“ Faktoren eher Frauen in den Unternehmen zu zuordnen seien, so hieß es. Ganz schnell stellten wir jedoch fest, dass diese Aussage ein reines „Klischee“ ist. In vielen Betrieben beherrschen gerade Männer die weichen Faktoren außerordentlich gut und setzen sie entsprechend um bzw. ein und/oder sie bauen diese Fähigkeiten aus und bilden sich darin regelmäßig weiter.

Unternehmerinnen können zwar durchaus andere Voraussetzungen mitbringen und sind vielleicht anderen Gegebenheiten als Unternehmer ausgesetzt, aber selbst innerhalb der beiden Geschlechter gibt es so große Unterschiede dass eine Abgrenzung voneinander beiden Gruppen in diesem Moment nicht gerecht werden würde. Im Übrigen sei an dieser Stelle erwähnt, dass wir in diesem Buch bewusst der Vereinfachung halber den Begriff „Unternehmer“ sowohl als männliche als auch weibliche Bezeichnung gewählt haben, und so auch bei anderen Begrifflichkeiten verfahren.

Ein Unterschied war hier also nicht zu machen, und so sind nun professionelle Fachleute und Praktiker vereint, die `barrierefrei` Einblicke in die vielfältigen „Softskills“ geben.

Gerade die gewählte Kombination von fachlichen Beiträgen und praktischen Erfahrungsberichten zu den einzelnen Themen macht dieses Buch zu etwas ganz Besonderem und macht es „praxistauglich“. Insbesondere für den Einstieg in das Thema ist es sehr gut geeignet, ohne dabei den Anspruch von absoluter Vollständigkeit zu haben.

An dieser Stelle möchte ich allen Autorinnen und Autoren danken, die an diesem Buch mitgearbeitet haben. Dass insbesondere die Praktiker aus so vielen verschiedenen Bereichen der Land- bzw. Ernährungsbranche stammen macht dieses Buch einzigartig.

Mein Dank gilt der DLG-Akademie, die uns aus Ihrem Pool von Fachleuten die meisten fachlichen Beiträge geliefert hat sowie Herrn Prof. Dr. Herman

Schlagheck, Mitglied im Fachbeirat der DLG-Akademie, der das Lektorat für dieses Buch übernommen hat.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei Frau Dr. Michaela Roland, ohne deren unzählige Ideen und deren „Eiserne Peitsche“ dieses Buch niemals fertig geworden wäre. Die gemeinsame Arbeit hat uns zu Freundinnen gemacht.

Ihre Susanne Kos (Fürstenberg Weser)

Führen im Einklang von ökonomischen Anforderungen und menschlichen Herausforderungen

Oft ist nicht klar, was eigentlich schwieriger ist in der Unternehmensführung: Die Führung des Betriebs nach den politischen Anforderungen und marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder die Motivation und Führung der Mitarbeiter, mit dem Ziel ein angenehmes Betriebsklima und unternehmerischen Erfolg zu realisieren.

Beide Bestandteile der Unternehmensführung spielen in allen Unternehmensgrößen eine wichtige Rolle. Allerdings werden dabei häufig die Rolle der weichen Managementfaktoren oder sogenannte Softskills unterbewertet!

Die Führungsetagen der großen Unternehmen und Konzerne sind in den letzten Jahren gegenüber diesem Problem sensibler geworden und haben nicht unerhebliche Mittel in die Weiterbildung der Mitarbeiter in diesem Bereich investiert.

Die Situation in den Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KNU) sieht in vielen Fällen noch ganz anders aus. Insbesondere im Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft, die durch Familienbetriebe und eine lange Tradition geprägt sind, sind Faktoren wie Mitarbeitermotivation, gezielte Personalführung und -entwicklung eine Herausforderung.

Die Lösung von Konfliktsituationen ist häufig eine große Belastung. Denn nicht nur angestellte Mitarbeiter arbeiten im Team, sondern auch Familienangehörige. Gerade von den Familienangehörigen wird eine reibungslose Eingliederung in den Betrieb erwartet, was oftmals zu Konflikten und Spannungsfeldern führt. Die große Herausforderung ist hier, beruflichen und privaten Stress zu trennen und damit um zu gehen zu lernen.

Seit der Gründung der DLG-Akademie stehen neben den „harten“ Managementfaktoren mehr und mehr die „weichen“ Managementfaktoren im Fokus der hier durchgeführten Seminare und Trainings. Die Seminare werden von ihren Teilnehmern mitgestaltet: Hier kommen gleichgesinnte Unternehmer zusammen, um von- und miteinander zu lernen. Diese Unternehmer haben

den Stellenwert der „weichen“ Managementfaktoren für ihre Betriebsführung erkannt und wie wichtig es ist, sich auch in diesem Feld immer wieder inspirieren zu lassen.

Mit der Unterstützung durch Seminarreferenten und erfolgreiche Praktiker macht die DLG-Akademie in diesem Buch auf diesen Stellenwert aufmerksam und gibt wichtige Hinweise für eine erfolgreiche Führung des Betriebs und seiner Mitarbeiter mit „Herz und Verstand“. Gerade in unsicheren Zeiten ist es wichtig die Menschen, die für ein gutes Produkt arbeiten zu motivieren, ihre Sorgen und Probleme zu erkennen, die Erfolge zu teilen und wesentliche Situationen wahrzunehmen und zu verstehen. Wer einen guten „Draht“ zu den Mitarbeitern hat, wird viel schneller auf mangelhafte Abläufe, mögliche Schwierigkeiten in der Produktion aber auch auf Potentiale hingewiesen. Dies ist eine zusätzliche Chance, die es zu nutzen gilt. Nicht nur in großen Unternehmen.

Im Gegenteil: Nutzen Sie die Chance Ihr relativ kleines Team zu einem erfolgreichen „Wir-Gefühl“ zu entwickeln. Mit 10 Mitarbeitern ist das deutlich einfacher als mit 1.000!

In diesem Buch erhalten Sie Anregungen für Ihre Unternehmensführung. Die gelungene Kombination von fachlichen Beiträgen und Erfahrungen, die Praktiker aus ihren Unternehmen schildern, soll Ihnen bei der erfolgreichen Umsetzung im eigenen Betrieb helfen. Ein gelungener Ansatz für die Praxis!

Dieses Buch berücksichtigt ganz bewusst Akteure aus Landwirtschaft und Ernährungshandwerk gleichermaßen. Denn wir möchten beide Gruppen sowohl landwirtschaftliche Unternehmer als auch das Ernährungshandwerk ansprechen und sind uns sicher, dass es eine Menge Synergien und Ansätze gibt voneinander zu lernen.

Ganz herzlich möchten wir uns bei Herrn Prof. Dr. Schlagheck, Mitglied des Fachbeirats der DLG-Akademie und des Kuratoriums der Andreas Hermes Akademie, für das Lektorat des Buches bedanken. Es war eine besondere Herausforderung, die gezielt unterschiedlichen Beiträge aus Praxis und Theorie dennoch einem „roten Faden“ an zu passen. Der Andreas Hermes Akademie gilt an dieser Stelle unser besonderer Dank für die Unterstützung bei der Bucherstellung.



Ingrid Ute Leonhäuser
(Fachbeirat DLG-Akademie)