


SG

Magazin

INDUSTRIE • HANDEL • MARKETING • VERTRIEB

SCHWERPUNKT

Vegetarische und vegane Süßwaren und Snacks im Aufwind

VERBAND

Corona-Studie von W&P und SG: Süßwarenbranche ist gespalten

INDUSTRIE

Lambertz-Gruppe festigt ihre führende Position bei Bio- und Saison-Gebäck

CONSULTING

SG-Interview mit Iris Mederer, Inhaberin von ICM-Consult

INTERNATIONAL

Astra Sweets presents the new frisia® brand concept



Friedel

Nasch Dich um die Welt!

Exotische Früchtchen für Ihren Umsatz

Pfefferminz Taler
LITTLE PEPPERMINT CHOCOLATES
LAKTOSE-FREI
MIT ANIS-GEUR
MIT MINZ-GECHMACK
e 250g

Schoko Gelee-Bananen
CHOCOLATE JELLY BANANAS
LAKTOSE-FREI
MIT BANANEN-GECHMACK
e 250g

Schoko Gelee-Ananas
CHOCOLATE JELLY PINEAPPLE
LAKTOSE-FREI
MIT ANANAS-GECHMACK
e 250g

Gelee-Früchte
JELLY FRUITS
LAKTOSE-FREI
MIT FRUCHT-GECHMACK
e 250g

Hans Riegelein & Sohn GmbH & Co. KG
Tiembacher Straße 11-13 · D-90556 Cadolzburg · Germany · + 49 (0) 9103 505-351
verkauf@riegelein.de · www.riegelein.de

Bisherige Sicherheiten erweisen sich zunehmend als fragil und immobil

Iris Mederer, Inhaberin der Firma ICM-Consult, spricht im SG-Interview über die systemische Sicht auf Führung und Generationswechsel in Familienunternehmen

Nach ihrer Tätigkeit in der Geschäftsführung eines erfolgreichen Familienunternehmens gründete Iris Mederer im Jahr 1999 die Start-up-Firma „Bärenland“, eine Filialkette für Premiumfruchtgummis. In den folgenden Jahren entwickelte sie das Konzept, das zu Beginn eine Nische besetzte, konsequent weiter und expandierte über Lizenzen nach Österreich, in die Schweiz und nach Luxemburg. Ende 2017 verkaufte Iris Mederer ihr Handelsunternehmen an die Bären-Treff GmbH & Co. KG und beschäftigt sich seither als Inhaberin der Agentur ICM-Consult intensiv mit den Themen Coaching von Führungskräften sowie jungen Führungskräften in Familienunternehmen.

Zu den Serviceleistungen gehören die Begleitung beim Generationswechsel, Mentorenprogramme zum Wissens-Transfer der Generationen sowie Seminare zum Thema Persönlichkeitsentwicklung. Das neue Berufsfeld als systemische Beraterin und Coach im Bereich Organisationen (isb-Master) ist wesentlich auch von der Motivation getragen, die langjährigen Erfahrungen und Kenntnisse als mittelständische Firmenchefin nun auch an andere Unternehmer*innen weiterzugeben. Darüber hinaus entwickelte Iris Mederer in Zusammenarbeit mit der IHK Ulm ein Mentoren-Pool-Programm für Start-ups, das den jungen Firmen Projekte und Optimierungen in dem Bereich bietet.

wobei hier meine Position und Funktion als Unternehmensgestalterin enorm wichtig war.

Wann wurde für Sie systemische Beratung interessant?

Iris Mederer: Als sich ab 2013 unser Absatzmarkt stark wandelte und die Nische immer kleiner wurde, wurde Change-Management sowie interne wie externe Kommunikation immer bedeutender. Mir war schnell klar, dass klassische Methoden und traditionell übliche Handlungsweisen nicht ausreichten, um diesem „Change“ ein starkes Fundament geben zu können. Also habe ich mich in dieser Zeit diesbezüglich professionalisiert und entsprechend weitergebildet.

Der Schritt war elementar wichtig. Und es war auch eine Art „persönliche Sternstunde“, mein Unternehmen den neuen Marktgegebenheiten optimal anzupassen, es auch teilweise neu aufzustellen und programmatisch zu entwickeln. Aus dieser positiven Erfahrung und Erkenntnis mit meinem eigenen erfolgreichen Unternehmens-„Switch“ entstand folglich die Zielsetzung, mich nach dem Verkauf auf die ganzheitliche Betrachtung des systemischen Ansatzes zu spezialisieren und gerade in diesem Spezialgebiet mit einer eigenen Beratungsgesellschaft tätig zu werden.

Ihr zentrales Beratungsfeld ist der Mittelstand und hier vor allem die Familienbetriebe. Warum?

Iris Mederer: Ich wuchs in einem familiengeführten, mittelständischen Groß- und Einzelhandelsbetrieb für technische Produkte auf. Meine Kindheit und mein Leben waren untrennbar mit unserem Betrieb verwoben. Das Geschäft, die Öffnungszeiten, die Messen, das Personal usw. bestimmten das Familien- und Privatleben.

Sie haben 1999 die Franchise-Kette Bärenland GmbH gegründet, die erfolgreich auf die Vermarktung von besonders hochwertigen Fruchtgummiartikeln spezialisiert ist.

Iris Mederer: In den Anfangszeiten meines Unternehmens war Fruchtsaft-Fruchtgummi in dieser Sortimentstiefe noch eine echte Nische. Wir expandierten über das Vertriebsmodell Franchise sehr schnell. Bald gab es Lizenzpartner in anderen europäischen Staaten. Dazu wurde ein Online-Shop aufgebaut. Doch je mehr Franchisenehmer, Lizenzpartner und Angestellte es mit der Zeit wurden, desto wichtiger wurde für mich das Thema Führungskräftequalifikation,



Familien bilden vielfach komplexe Systeme, die auf vielen Ebenen wirken – und dies gilt es in besonderer Weise bei Familienunternehmen zu beachten. Das Bild stammt vom Cover des Buchs „Die Familie und ihr Unternehmen“. (Foto: Campus Verlag)



Sich auf rationale Lösungen und Entwicklungen zu konzentrieren, ist für die Diplom-Kauffrau Iris Mederer eine Selbstverständlichkeit. Doch dies reicht ihrer Ansicht nach für Familienbetriebe nicht mehr aus, um die immensen Herausforderungen zu meistern. (Foto: ICM-U GmbH)

Auch in der Folgezeit als Führungskraft in einem Süßwarenunternehmen galten für mich diese Bedingungen. Diese Mentalitäten, gerade auch die unternehmerischen Freiheiten darin, die Möglichkeiten zur Gestaltung und die besondere Form der Verantwortung, der Tradition und Weiterentwicklung kann ich und will ich gar nicht mehr abschütteln.

In der Süßwarenwirtschaft spiegelt sich die zentrale Bedeutung der mittelständischen Struktur wider

Gerade im Bereich der Süßwaren- und Lebensmittelwirtschaft spiegelt sich die zentrale Bedeutung der mittelständischen Struktur deutlich wider. Die Betriebe garantieren für die Breite und Vielfalt der Sortimente, pflegen und entwickeln Traditionsprodukte weiter. Sie sind überaus kreativ und flexibel, zudem lokal und regional tief verwurzelt und gehen dementsprechend verantwortungsvoll mit ihren Mitarbeiter*innen, ihren Standorten und Sortimenten um. Andererseits sind die Mittelständler besonders in der Lebensmittelwirtschaft – wie kaum jemals zuvor – scharfen Angriffen, umfassenden Umstrukturi-

erungsprozessen und Anpassungszwängen ausgesetzt. Und dann fällt in diese eh schon schwierige Change-Phase als Dauerzustand oftmals auch noch ein notwendiger Generationswechsel, der die neuen Anforderungen nochmals erheblich potenziert.

Welchen Stellenwert hat in diesem Punkt die externe Beratung?

Iris Mederer: Oft genug kann die externe Beratung, insbesondere von Branchenkennern und Insidern des Marktes, der zentrale Schlüssel für eine optimale Unternehmensaufstellung sein. Die Vorteile dabei sind u. a. spezielles Fachwissen und Branchenkenntnisse, der Blick auf das Ganze, Unabhängigkeit und Neutralität, also keine interne „Vorbelastung“ oder Meinung aus der Position heraus. Hinzu kommt eine Multifunktionalität, die alle Bereiche abdeckt – der Berater etwa als Analytiker, Stratege/Lotse, Moderator/Mediator und nicht zuletzt auch als Coach.

Neben diesen eher sachlichen Fähigkeiten spielen sicherlich auch Querdenken, Impulse geben und auch Disruption eine kreative Rolle im Gesamtprozess. Im Kern geht es fast

immer um die eine Frage, inwieweit das alte Geschäftsmodell noch zukunftsfähig ist, modifiziert oder gar ganz neu bestimmt werden muss.

Change-Management ist ja schon lange ein Thema und ist angesichts der Digitalisierung und Virtualisierung der Realität in jüngster Zeit noch wichtiger geworden. Warum ist im Business-Alltag jedoch davon so wenig zu sehen?

Iris Mederer: Dass hier nichts oder nur wenig passiert, würde ich so nicht sagen. Gerade mittelständische, inhabergeführte Unternehmen gelten als besonders flexibel – etwa durch ihre „angeborenen“ Fähigkeiten zu kurzen Entscheidungswegen und schnellen Reaktionszeiten. Allerdings erweisen sich mittlerweile ihre bisherigen Sicherheiten wie eingeführte, etablierte Sortimente, Markenimage, moderne Produktionsstätten, Fachpersonal, angestammte Vertriebswege usw. als fragil und immobil.

„Die Statik wankt, manchmal sogar das ganze Geschäftsmodell“

Die Statik wankt, manchmal sogar das ganze Geschäftsmodell. Früher hat es wohl gereicht, wenn man bestimmte Unternehmensteile modifizierte und modernisierte, um den Anschluss zu halten oder gar Vorreiter zu sein. Heute aber geht es im wahrsten Sinne um das Ganze und damit um die gesamte „Neu“-Vernetzung aller Unternehmensteile – analog wie digital. Diesbezüglich geschieht auch im Mittelstand einiges, allerdings – so ist mein Eindruck – eher partiell und temporär, also nicht in der ganzheitlichen Aufarbeitung und Analyse der Ist-Zustände und programmatischen Zukunftsoptionen. Hier kommen das Format der Aufstellung von Systemen und das systemische Coaching ins Spiel.

Gerade die Corona-Krise – sicherlich ein bisher nicht gekannter Extremzustand – führt derzeit ja dramatisch vor, wie schnell und brutal sich bestehende Verhältnisse ändern können und sich dadurch vertraute Stabilitäten binnen einiger Wochen schon pulverisieren. Aber auch schon vorher war der Veränderungsdruck viral und eben nicht nur ein „Schnupfen“.



Bilder: ICM-U GmbH

Geht das auch in die Richtung, den Unternehmern mehr Mut zur Veränderung zu geben?

Iris Mederer: Mut allein reicht nicht. Neurologisch betrachtet verfallen wir Menschen gerne in angelerntes Standardverhalten. Überträgt man diese Erkenntnis auf eine notwendige unternehmerische Transformation, so muss meines Erachtens heute der Wille zur Pionierleistung, also zum extremen Perspektivwechsel ein Dauerzustand sein. Dies heißt nicht, dass man alles und jedes ständig in Frage stellen muss. Es bedeutet aber wohl, dass man sich auch konstant in die Rolle des Wettbewerbs und auch neuer Marktverhältnisse versetzt.

„Neurologisch betrachtet verfallen wir Menschen gerne in angelerntes Standardverhalten“

Demnach ist für mich die Formung einer starken, modernen und ganzheitlichen Führungsstruktur erstes Gebot im Mittelstand. Die bisherigen Auswahl- und Beurteilungskriterien von Führungsqualitäten sollten und müssen heute entsprechend transformiert werden. „Disruptive“ Fähigkeiten gewinnen so an Bedeutung – etwa auch die Faktoren Offenheit, Anders- und Querdenken und Kreativität betreffend. Das heißt übrigens nicht, dass man traditionelle Werte aufgibt. Man sollte sich aber wohl fragen, inwieweit sie nur Attribute des Verharrens sind oder eben auch die Kernidee eines Start-ups sein könnten, sogar müssten.

Ein gelungener Generationswechsel liegt Ihnen am Herzen. Was sind hier die häufigsten Herausforderungen?

Iris Mederer: Alle im Unternehmen, gerade eben auch der familiäre Kern, sind geprägt. Dies kann Vorteile haben – etwa im Vertrauensverhältnis, im Grad des Verantwortungsbewusstseins, in den Werten, in der Rollen-

erfahrung, vielleicht auch in den vererbten Fähigkeiten. Alles gut, doch neutral, sachlich, genügend entknotet und objektiv aufgestellt sind diese Beziehungen und Verhältnisse im Für und Wider oftmals eben nicht. Zudem gibt es eine massive Konzentration von Anforderungen an die neue Führung, die im Vergleich zu den vergangenen Jahrzehnten beispiellos vielfältig und anspruchsvoll ist – ohne die Leistung der Vorgänger zu schmälern.

Die Nachfolger folgen nicht nur nach, sondern sie müssen ja auch „vor der Welle sein“, also eben auch neue Pionierleistungen erbringen. Dieser Findungsprozess kann und sollte nicht in der internen Dunkelkammer stattfinden – dies gilt für das Führungsmanagement und den Generationswechsel gleichermaßen. Vielmehr sollte der Prozess in seiner ganzen Transparenz und der Rundumsicht aller Faktoren von innen wie von außen beleuchtet werden. Es geht oftmals auch nicht nur um neue Köpfe und Personen, sondern vor allem auch um die unternehmerische Programmatik, also um Zukunftsszenarien, eben um den Masterplan.

„Beratung in diesem Sinne ist eine symbiotische, wechselwirksame Erkenntnisreise“

Will man bei dieser Neuaufstellung Fehlentscheidungen minimieren oder ausschließen, empfiehlt sich ein neutraler Ordnungs- und Programmrahmen, der diesen Prozess stabilisiert, organisiert und nach vorne bewegt. Faktoren wie Einfühlungsvermögen und Empathie sind dabei ebenso bedeutsam. Beratung in dem Sinne ist eine wechselwirksame Erkenntnisreise mit genau definierten Zwischen- und Endzielen an einer möglichst umfassenden Horizontlinie. Dabei sind Kurs- und Perspektivwechsel nicht ausgeschlossen. Jede Aufgabe in dem Bereich ist spezifisch, individu-

ell und anders. Dieses Anderssein und diese Vielfältigkeit machen ja auch die besondere Art des Mittelstandes und dessen Unternehmern*innen aus.

Diese sehr persönlichen Noten verlangen dementsprechend auch nach einer sowohl sachlichen als auch kritischen Analyse und unabhängigen Vorgehensweise „aus der Distanz“. Dies gilt im Übrigen vor allem auch für eine möglichst neutrale, ausgleichende Fakten-, Kommunikations- und Konzeptebene in der Nachfolge- und Führungssuche bzw. -findung.

Häufig konzentriert sich Beratung auf Faktoren wie Automatisierung, Produktivität, Effizienzsteigerung. Was ist aus systemischer Sicht anders?

Iris Mederer: Sich auf rationale Lösungen und Entwicklungen zu konzentrieren, ist für mich als Diplom-Kauffrau eine Selbstverständlichkeit. Ohne betriebswirtschaftlichen Verstand geht es nicht. Die Frage ist jedoch, ob diese kaufmännisch-technischen Teilaspekte für sich allein tatsächlich ein Erfolgsmodell sind. Schaut man sich die Konzepte digitaler Ideen, Disruptionen und Geschäftsstrukturen an, so ist der Kern- und Ausgangspunkt immer die Kommunikation. Das ist die neue Programmatik, die neue Basis, die alles verbindet.

Die Faktoren und Schwerpunkte, die Sie angesprochen haben, sind sicherlich wichtig. Das wirklich Neue im unternehmerischen Handeln sind meiner Meinung nach aber Faktoren wie u. a. Interaktion, Vermittlung, Zusammenwirken, also Senden und Empfangen im optimalen Gleichgewicht. Schlicht nennt man das Vernetzung. Unternehmer, die dies zeit- und marktgemäß leisten, über- und umsetzen wollen bzw. müssen, brauchen – ich sagte es schon – den Anspruch und das Kernmotiv der Pionierleistung. So schlicht ist diese Aufgabe also wohl nicht. •

www.icm-u.de