

INTERVIEW MIT PROF. DR. JÖRG KNOBLAUCH

„Am persönlichen Masterplan arbeiten“

Prof. Dr. Jörg Knoblauch, kreativer Kopf der Tempus-Gruppe in Giengen, empfindet sich als introvertiert und feilt trotzdem seit mehr als 25 Jahren an seinem Außenauftritt.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE DR. ULRIKE FELGER

Herr Prof. Knoblauch, wo überall sind Sie als mittelständischer Unternehmer aktiv unterwegs?

Knoblauch: Man könnte sagen, ich habe mich über die Jahre hochgedient – es hat alles ganz überschaubar angefangen: In der Kirchengemeinde vor Ort, beim Bund der Selbstständigen und im Handels- und Gewerbeverein. Inzwischen bin ich bundesweit und neuerdings auch rund um den Globus aktiv. Für September plane ich beispielsweise eine zehntägige Reise in die USA mit einem Besuch der 31. Internationalen Konferenz christlicher Unternehmer (FCCI) in Tuscon/Arizona, bei der wir christlich geführte Unternehmen besuchen werden und es um modernes Management und christliche Werte geht.

Wann haben Sie den eigenen Auftritt als strategische Aufgabe entdeckt?

Knoblauch: Vor etwa 25 Jahren. Wenn man sich in seinem direkten Umfeld engagiert und den Kopf rausstreckt, wird das sofort gesehen. Neue Aufgaben werden einem angetragen. Der nächste Schritt ging in die Region. Das waren bei mir die Wirtschaftsjuvenen, deren Vorsitzender ich in Ost-Württemberg war, sowie der Bundesverband Junger Unternehmer (BJU) und Die Familien-Unternehmer (ASU). Man wird in der Zeitung erwähnt, ist als Einladender tätig, man leitet Arbeitskreise – und steht dabei immer mehr in der Öffentlichkeit.

Wie haben Sie schließlich das christliche Denken mit Ihrem unternehmerischen Anspruch verbunden?

Knoblauch: Ich war Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) und Mitglied in der

Sozialkammer der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) und jahrelang auch Bundesvorsitzender von „Christen in der Wirtschaft“. Aus Überzeugung habe ich den Kongress christlicher Führungskräfte initiiert, zu dem im vergangenen Jahr fast 4.000 Besucher kamen – es ist mittlerweile der größte Wertekongress in Deutschland. So etwas funktioniert nicht zuletzt deshalb, weil ich durch meine berufliche Tätigkeit viele Leute kenne, die ich direkt ansprechen kann, ob sie bei einem solchen Projekt mitwirken wollen.

„In jedem Quartal können wir wenigstens einen Tag lang an unserem persönlichen Masterplan arbeiten.“



Warum ist es für einen Unternehmer wichtig, sich mit seiner Wirkung zu befassen?

Knoblauch: Ich bin eigentlich ein introvertierter, nachdenklicher Mensch. Doch nach einigen Jahren meines Unternehmerdaseins stellte ich fest, dass meine Firma ein Gesicht nach außen brauchte. Wenn man Bekanntheit will, muss man sich eine Strategie zurechtlegen, dafür braucht es Ziele und eine konkrete Planung. An der Spitze gibt es noch ganz viel Platz, davon bin ich überzeugt. Die wenigsten Unternehmer gehen raus aus ihrem Hamsterrad und denken in Ruhe über solche wichtigen Dinge nach. Wir haben 365 Tage im Jahr, wenn wir nur ein Prozent dieser Zeit über das Leben nachdenken, können wir jedes Quartal einen Tag an unserem ganz persönlichen Masterplan arbeiten.

Nicht jedem liegt die große Bühne. Was macht jemand, der lieber im Hintergrund bleibt?

Knoblauch: In solchen Fällen ist es sicherlich ideal, wenn es an der Spitze eines Unternehmens zwei Menschen gibt. Der eine tritt nach außen auf und macht die Versprechungen, der andere arbeitet nach innen und sorgt dafür, dass die Dinge auch wirklich passieren. Es ist gut, sich klarzumachen, wer in der Firma welche Rolle übernehmen kann. Auch bei Tempus haben wir unsere Auftrittsfelder aufgeteilt, damit wir nach außen breit aufgestellt sind. Kollegen, auch gerade die, die besser sind als man selbst, sind keine Konkurrenten. Es kann doch gar nichts Besseres passieren, als wenn solche Menschen einen Teil der Aufgaben übernehmen. ◀

Querdenker



Martin Beck Der Unternehmensberater ist Großhandelskaufmann, Diplom-Betriebswirt (FH) und Honorarprofessor an der Hochschule Nürtingen.
www.prof-beck.net

Haltungsnote und Ergebnis

Von Professor Martin Beck

Die Show ist wichtig. Klappern gehört zum Handwerk. Tue Gutes und rede darüber. Was nicht in der Zeitung stand, hat nicht stattgefunden. Das sind alles kluge Worte, aber am Ende zählt, um den früheren Kanzler Helmut Kohl zu zitieren, „was hinten rauskommt“. Von der guten Show kann sich der Unternehmer nichts kaufen, es sei denn, er ist im Showgeschäft tätig. Aber das sind ja die wenigsten.

Im Geschäftsleben werden selten Haltungsnoten vergeben. Die virtuose verbale Pirouette des Chefs vor der Presse oder vor den Mitarbeitern ruft zwar offenen oder jedenfalls heimlichen Beifall hervor, aber sie erzeugt keine besseren Wirtschaftsergebnisse. Das führt uns zu der nüchternen Erkenntnis, dass im Geschäftsleben, anders als in anderen Branchen, der Weg leider oder zum Glück nicht schon das Ziel ist. Die harten Zahlen am Ende müssen mühsam erarbeitet werden. Dabei kann der Praktiker genauso gut abschneiden wie der Theoretiker, und es spielt keine Rolle, ob der Gewinner gut erklären kann, warum er gewonnen hat, oder ob er eher wortkarg und verschlossen ist.

In guten Zeiten gewinnt die Show manchmal die Oberhand über das Geschäft. Das ist schön, aber die Show sollte aus dem erwirtschafteten Gewinn und nicht aus den kalkulierten Hoffnungen heraus bezahlt werden. Solange die Show nicht überdeckt, welche Schwächen im System stecken und welcher Handlungsbedarf besteht, sollte man das nicht kritisieren. Aber die Gefahr besteht, dass die Akteure sich am eigenen Auftritt berauschen und schließlich selbst glauben, was sie da an tollen Sprüchen ablassen. Und dann ist Gefahr im Verzug. Ein abgehobener Chef, der durch nüchterne Argumente und durch reale Fakten nicht mehr erreicht oder beeindruckt werden kann, ist beratungsresistent und damit ein

Risiko für die Firma und für sich selbst. Er nimmt nicht mehr wahr, was von außen an ihn herangetragen wird. Er lebt in seiner eigenen Scheinwelt. Er wird von seinen Bewunderern oder Schmeichlern in diesem Zustand gehalten, weil sie davon profitieren. Das mag eine lange Zeit gut gehen, aber es ist Traumtänzerie.

Die Patrizier vergangener Zeiten schenkten uns wunderbare Bürgerhäuser an den Marktplätzen, die heute noch unsere Stadtbilder zieren. Das war Show und Bürgerstolz zugleich, genau wie die Münster und Dome, die überwiegend nicht von der Kirche, sondern von den Wohlhabenden der Stadt bezahlt wurden. Die Bauherren und die Finanziere wussten, dass solches Geld erst einmal mühsam verdient werden muss, bevor es für schöne Dinge ausgegeben werden kann. Wir wissen nicht, ob sie an dieser Erkenntnis immer Spaß hatten, und wir können vermuten, dass zu ihren Zeiten das Geschäft auch nicht immer einfach, sondern von mancherlei Krisen und Gefahren bedroht war. Aber wir sehen, dass sie durchgehalten und Wunderbares hinterlassen haben.

Also: Entscheidend ist, was hinten rauskommt! Der Weg zu einem guten Jahresergebnis oder zu einem erfreulichen Vermögen oder wenigstens zu einer gewissen finanziellen Unabhängigkeit kann manchmal holperig und mühsam sein. Aber wenn man es geschafft hat, wenn wieder ein Etappenziel erreicht ist, wenn – erstmals oder immer wieder – die Möglichkeit besteht, mit dem Erreichten Gutes zu tun und darüber zu reden oder zu schweigen, dann hat man es geschafft! Das ist vielleicht eine etwas altmodische Haltung, aber es hilft. Nicht nur bei der Show, sondern auch sonst im richtigen Leben. Weil Geld erst Spaß macht, wenn man etwas damit tun kann. Die Endnote zählt höher als die Haltungsnote! ◀