

# „Reden Sie mit Ihren Kunden“

**Anja Henke** provoziert gerne: „Ein Prozent – ist es das oder geht mehr?“, fragt sie das Auditorium.

Die Prozentzahl meint das prognostizierte Wachstum der Schmiedeindustrie in diesem Jahr.

**D**ie Referentin ist laut Selbstausskunft „keine Expertin für Schmieden“. Sie hat Biologie studiert, den Dr.-Titel in Humangenetik erworben und sich mit Gehirnforschung beschäftigt. Sie kennt sich mit der grauen Masse zwischen den Ohren aus. Und hat gelernt, Altbekanntes neu zu denken, indem sie Standort und Blickwinkel wechselt. Zudem kennt sie sich als ehemalige Unternehmensberaterin mit Wachstumsstrategien aus, sieht dabei in den Beschäftigten aber „keinen Kostenfaktor auf zwei Beinen“, sondern vielmehr „eine wertvolle Ressource, in die investiert werden sollte“. Von der Schmiedebranche zeigt sich Anja Henke beeindruckt: Sie blicke auf eine 8000 Jahre lange Tradition zurück, habe eine Krise nach der anderen überstanden, sei „unkaputtbar“.

Die deutsche Schmiedeindustrie ist mittelständisch, die rund 500 Betriebe im Land haben im Schnitt 100 Beschäftigte. Die wenigen Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten erwirtschaften aber

rund 30 Prozent des gesamten Umsatzes. Die Schmieden sind hoch spezialisiert, ihr Facharbeiteranteil steigt. Und alle hängen von wenigen Abnehmern ab: dem Fahr-

**Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen: Es muss anders werden, wenn es gut werden soll.**

Georg Christoph Lichtenberg, Mathematiker, Physiker und Schriftsteller (1742 – 1799)

zeug- und Maschinenbau (65 Prozent der Tonnage), dem Schienenfahrzeugbau, der Luftfahrt und dem Schiffsbau. Alle Kennzahlen sind leicht positiv: Produktion, Umsatz und Beschäftigtenzahl – nur die Exporte sind 2014/2015 ins Minus gerauscht, ebenfalls der Auftragseingang.

Das dürfte niemanden schocken. Dass es auf und ab geht, gehört zur Schmiedebranche wie Hammer und Amboss.

## Veränderung – ein emotionaler Prozess

Dabei sind viele Probleme hausgemacht: der Preisverfall aufgrund der schwierigen Verhandlungen mit den Kunden, die Tarifrucht, der Wissensverlust und die Überalterung der Belegschaft, die Fokussierung auf den deutschen und europäischen Markt sowie „auf Etabliertes“ (Henke) wie etablierte Kundenstrukturen und gewohnte Arbeitsprozesse. Innovation und deren Vermarktung ist so unmöglich. Dafür braucht es Zeit, Freiräume und „Gestaltungswillen“, erklärt Anja Henke: „Mit einem Abwehrkampf ist kein Spiel zu gewinnen.“ Auch nicht mit der Einstellung „Der Wettbewerb ist schuld“ oder „Die anderen sind stärker“. Besser wäre „Ich bin unseres Glückes Schmied“ und „Ich übernehme Verantwortung für unsere Zukunft.“

Anja Henke empfiehlt „eine Vertriebsoffensive“ und rät: „Reden Sie mit Ihren Kunden!“ Aber nicht nach dem Motto „Welche Produkte wollen Sie?“ Denn die Antwort wäre nichts wert, so Beraterin Henke. Schon Henry Ford habe gesagt: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt ‚schnellere Pferde‘.“ Wer am Markt erfolgreich sein wolle, müsse mehr bieten – innovativ sein. Um diese Leistung zu erbringen, sei Führungskompetenz erforderlich, um eine konstruktive Zusammenarbeit von Belegschaft und Geschäftsleitung zu organisieren. Betriebsrat und Gewerkschaft sollten dabei als Unterstützer und Treiber tätig werden.

Wichtig ist Henke noch dieser Hinweis: „Veränderung ist ein emotionaler Prozess.“ Veränderung müsse man wollen und begründen können. Nur dann gelinge es, Ängste vor Veränderung abzubauen und Widerstand gegen sie zu überwinden.



Beraterin  
Anja Henke:  
Neues wagen