



Unternehmer berichten:
„Meine Mitarbeiter merken, dass sie im Unternehmen viel bewegen können.“

Frank Borne, Geschäftsführer
Tel: 06 51 / 81 06 00
E-Mail: fborne@borne.de



Mein Weg ins Unternehmen

Noch sehr gut erinnere ich mich an die Worte meines Vaters, wenn wir mit dem Auto an Rosenheim vorbei fuhren: „Und hier wirst Du einmal studieren.“ Auch mein Weg ins elterliche Unternehmen war von Anfang an vorgegeben. Und so kam es, dass ich diesen Weg verinnerlichte, ja, gar nicht mehr in Frage stellte. Schon früh erhielt ich Einblick ins Unternehmen, das sich auf die Fertigung von Innentüren spezialisiert hatte, indem ich hier meine Ferienjobs machte. Später

studierte ich natürlich in Rosenheim und schwärmte für ein Aufbaustudium im Ausland mit der Vertiefungsrichtung BWL. Doch dazu kam es erst gar nicht, war doch mein Mitwirken im Unternehmen gefragt. Der Umbruch von einem handwerklich angelegten Betrieb zu einem Industrieunternehmen war noch nicht vollzogen und es war absehbar, dass wir die sich wandelnden Anforderungen des Marktes zukünftig nicht mehr erfüllen würden. Meine neun Jahre ältere Schwester war an der Seite meines Vaters bereits im Unternehmen tätig und forderte jetzt mein Mitwirken ein. Und für diesen Einstieg ergab sich für mich ein echter Glücksfall: Mit mir fing ein neuer Betriebsleiter an, mit dem ich mich hervorragend verstand.

Und nicht nur das: Wir ergänzten uns auch optimal. Er brachte viel Erfahrung aus der Betriebs- und Menschenführung ein, während ich jeden noch so versteckten Winkel im Produktionsbetrieb kannte. Gemeinsam bekamen wir unsere Betriebsabläufe zusehends in den Griff und schafften Schritt für Schritt den Umbruch.

Schließlich gelang der Einstieg in eine beinahe „Goldene Zeit“, in der die steigende Nachfrage am Markt kaum zu bewältigen war und zu einem schrittweisen Ausbau des Unternehmens führte. Rückblickend bin ich sehr dankbar, dass mein Vater uns, meiner Schwester und mir, freie Hand gelassen hat. Bestimmt waren wir nicht immer gleicher Meinung, auf unser freies Arbeiten hatte das jedoch keinen Einfluss. Zwei Jahre nach meinem Einstieg ins Unternehmen schied der Betriebsleiter gesundheitsbedingt aus. Von nun an war ich im Bereich der Produktion auf mich allein gestellt und musste den richtigen Stil in der Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern finden. Denn: Jeder wusste, dass mir Erfahrungen aus anderen Betrieben fehlten, und irgendwie gehörte ich ja schon immer – sagen wir: von klein auf – dazu. Dies gelang zusehends und wir entwickelten uns zu einem starken Team.



Türenwerke in Trierweiler-Sirzenich
Möbelwerk in Barlinek/Polen

Strategieentwicklung: Hürden und Erfolge

Bis 1997 führte die starke Nachfrage dazu, dass sich Aufträge auf verschiedene Anbieter mit stetig steigenden Fertigungskapazitäten verteilten. Doch dann war der Scheitelpunkt erreicht und wir mussten wieder lernen, den Markt aktiv zu bearbeiten. Zu diesem Zeitpunkt bedienten wir mit dem Unternehmen BORNE überwiegend deutsche Baumärkte, während wir mit der Zweitmarke MOSEL den Fachhandelsmarkt erschließen wollten. Aufgrund des Erfolgs im Baumarkt-Segment gingen wir in den Folgejahren mit der Fachhandelssparte eher stiefmütterlich um. **Hier galt es, die klare strategische Ausrichtung verbunden mit einer eindeutigen Positionierung am Markt zu finden.**

Diese Situation veranlasste uns im Jahre 2007, unsere Zusammenarbeit mit Intectum auszuweiten. Intectum begleitet uns seit über einem Jahrzehnt bei der Prozessgestaltung im Einklang mit Personal- und EDV-Systementwicklung und führte uns fortan zusätzlich durch die Etappen der Strategie-Entwicklungs-Tour. Obwohl erste Meilensteinergebnisse, die sich überwiegend auf unsere Stärken bezogen, noch wenig überraschend waren,



können wir rückblickend mit Sicherheit sagen, dass hier ein wichtiges Bewusstsein der Beteiligten geweckt und vertieft wurde: Unsere Führungsmannschaft realisierte, dass wir aktiv nach vorne gehen mussten! Diese gemeinsame Erkenntnis war eine wichtige Basis für die spätere konsequente Umsetzung. Die weitere Projektarbeit mit intectum führte uns zu einer klaren Ausrichtung mit gemeinsam erarbeiteten Beschlüssen, die jetzt nicht mehr in Frage gestellt werden. Und wir können stolz sein, erste Erfolge zu sehen: **Wir arbeiten heute an den wirklich wichtigen Aufgaben und schaffen gezielt die Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Marktauftritt im Bereich des Fachhandels.** Hier stehen wir vor einem großen Schritt mit klar definierten Zielen. Meine Mitarbeiter merken, dass sie im Unternehmen viel bewegen können.

Strategie und Alltag

Mein Ziel war bereits sehr früh, mich schrittweise aus dem operativen Tagesgeschäft zurück zu ziehen, um mehr Freiräume für das Führen des Unternehmens zu gewinnen. Hierzu musste ich das Vertrauen gewinnen, dass andere die Arbeit ebenso gut erledigen können wie ich. **Heute kann ich sagen, dass ich überall Mitarbeiter finden konnte, denen ich gerne Verantwortung übertrage und die mich so spürbar entlasten.** Natürlich mussten sich diese Mitarbeiter in die Aufgaben hineinentwickeln, ein Prozess, der teilweise viel Zeit in Anspruch nahm.

Heute kann ich mich intensiver mit meinen Mitarbeitern beschäftigen, kann grundsätzlichen Aufgaben – z. B. im Bereich der Produktion – gezielter nachgehen. Dabei gilt: Ein paar Dinge machen mir sehr viel Spaß, da kann ich schlecht loslassen. Wenn ich ehrlich bin, möchte ich das auch gar nicht. Das Erschließen neuer Absatzmärkte sehe ich beispielsweise vornehmlich als strategische Aufgabe an, die ich federführend ausführen möchte. Später fließt die Umsetzung in den Alltag ein, wo es gilt, Aufgaben abzugeben. Und genau an diesem Punkt erkenne ich, wie sehr ich mich freue, wenn Mitarbeiter bei von mir abgegebenen Tätigkeiten Erfolge haben. Ich gehe so weit zu behaupten, dass ich mich über die Erfolge meiner Mitarbeiter mehr als über meine eigenen Erfolge freuen kann. Und es ist eine echte Bestätigung, wenn Mitarbeiter erkennen, dass so vieles besser läuft. **Daher ist es für mich besonders wichtig, Mitarbeiter aufzubauen, in kleinen Schritten Verantwortung zu übertragen und mich schließlich zurückzunehmen.**

Meine Frage an andere Unternehmer

Mit welchen Methoden der Außendarstellung gelingt es mir, mich dauerhaft im Kopf der Kunden zu verankern?

Wann und wie ist der Kunde optimal zugänglich?



Was uns wirklich stolz macht: der Dank unserer 430 Mitarbeiter des Standorts Trierweiler zum 50-jährigen Bestehen der Firma Türelemente Borne.

Türelemente Borne
Handelsgesellschaft mbH
Industriegebiet
54311 Trierweiler
www.borne.de

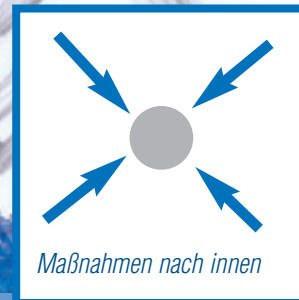
Holzverarbeitendes Unternehmen
Hersteller von Innenraumtüren und
Fertigmöbeln
Inhabergeführt



**Reflexion
und
Austausch**

**Strategische
Ausrichtung**

Umsetzung



Strategische Ausrichtung: Finden Sie Ihren festen Platz am Markt. Entwickeln Sie Wettbewerbsvorteile, mit denen Sie Ihre Austauschbarkeit verlieren.

Umsetzung: Maßnahmen nach innen und außen schließen sich an: Prozesse sind auszurichten, Mitarbeiter auf dem neuen Weg mitzunehmen. Mit einer ausgeklügelten Kommunikationsstrategie erreichen Sie Ihre Kunden.

Reflexion und Austausch: Tauschen Sie sich mit Unternehmern aus, die diesen Weg beschritten haben und Erfahrungen sammeln konnten.