



Foto: Andreas Herrmann

Klarer Standpunkt: Das permanente Infrage Stellen des Geschäftsmodells ist für Bernd Steinbrecher, geschäftsführender Gesellschafter der POWER+RADACH werbeagentur GmbH, eine Voraussetzung dafür, dass aus einem Unternehmen überhaupt erst ein Traditionsunternehmen werden kann.

„Bleibe immer ein Suchender!“

Was Traditionsunternehmen erfolgreich macht:
Interview mit POWER+RADACH-Geschäftsführer Bernd Steinbrecher

VON ANJA NOLTE

Bernd Steinbrecher stand zwar nicht vor verschlossener Tür, aber hinein kam er erstmal trotzdem nicht. Der Grund war jung, Programmierer und hatte gerade eine Nachtschicht hinter sich – und jetzt war der Mann auf dem Boden eingeschlafen. Er lag so, dass Steinbrecher, geschäftsführender Gesellschafter der Aachener POWER+RADACH werbeagentur GmbH, die Tür zum Büro nicht öffnen konnte. Es war die

Frühphase der Digitalisierung und das Unternehmen hatte gerade den Ehrgeiz entwickelt, sein Standing in der analogen Welt auch in der digitalen zu behaupten. „Wir hatten hier wirklich diese klassische Geschichte von gestapelten Pizzakartons und durchgearbeiteten Nächten“, sagt Steinbrecher. Und zu seinen Füßen hatte er dann auch den Beweis dafür, wie anstrengend Change-Prozesse sind. Darüber, dass diese gerade für Traditionsunternehmen essenziell wichtig sind, wie sie sich wuppen lassen und wie ein „Beiboot“ dabei helfen kann, spricht Steinbrecher im Interview mit den *Wirtschaftlichen Nachrichten*. ▶

WN: Sich immer wieder neu zu erfinden, gehört zu Ihrem Tagesgeschäft. Warum ist es auch und gerade für alteingesessene Unternehmen mit langer Tradition alternativlos,

immer wieder neue Wege zu gehen?

Bernd Steinbrecher: Da könnte ich jetzt mit der Plattitüde antworten: Nichts ist so beständig wie die Veränderung! Aber für das Wirtschaftsleben ist das tatsächlich zutreffend – nicht nur in meiner Branche, sondern in jeder.

Kein Geschäftsmodell hat heute noch exakt dieselben Grundlagen wie vor zehn Jahren. Das kann zum Beispiel daran liegen, dass sich die Konsumgewohnheiten verändert haben, dass sich das Mediennutzungsverhalten verändert hat, dass sich Mobilität verändert hat, dass sich Kaufkraft verschoben hat oder dass neue Trends existieren: Unser Wirtschaftsleben und unser Gesellschaftsleben befinden sich im permanenten Wandel.

WN: Das Geschäftsmodell muss immer wieder infrage gestellt werden?

Steinbrecher: Ein Geschäftsmodell nicht kontinuierlich immer wieder infrage zu stellen und zu überprüfen, ist sogar fahrlässig. Erfolgreiche Traditionsunternehmen machen genau das: Sie fragen immer und immer wieder, ob ihr Geschäftsmodell noch mit der Zielgruppe übereinstimmt. Diejenigen, die das über Generationen erfolgreich schaffen, benötigen dazu nicht mal einen Kalendereintrag. Sie machen das, weil es ihrer Natur entspricht. Und damit meine ich nicht unsere Agentur mit ihren 25 Jahren, sondern Unternehmensgeschichten, die bereits hundert Jahre oder länger andauern.

WN: Die Fähigkeit, sich immer wieder neu zu erfinden, macht es erst möglich, dass Unternehmen zu Traditionsunternehmen werden?

Steinbrecher: Ich glaube ja. Diese gesunde Mischung aus Selbstbewusstsein und Selbstkritikfähigkeit, sich immer wieder infrage zu stellen, ohne dabei den Glauben an sich selbst als Unternehmer zu verlieren – das ist der Alchemismus der Traditionsunternehmen.

WN: Kann man Lust auf Veränderung lernen?

Steil gegangen? Zumindest hat die POWER+RADACH werbeagentur GmbH im Laufe ihres 25-jährigen Bestehens einen Gesellschafterwechsel erfolgreich gestaltet und sich immer wieder neu erfinden – jüngst traf man die Entscheidung, das Angebot im Consulting-Bereich mehr in den Fokus zu rücken.

Foto: Andreas Herrmann



Steinbrecher: Ganz ehrlich: Nein. Die „Lust“ kann man nicht lernen. Sie widerstrebt auch der allzu menschlichen Suche nach Kontinuität und Verlässlichkeit. Was man sich aber durch Beratung einkaufen kann, ist eine Art Impuls in Richtung der Veränderung. Als Agentur durften wir in den vergangenen vier bis fünf Jahren die Erfahrung machen, dass das eine nachgefragte Dienstleistung ist. Es braucht dazu bestimmte Denkmodelle, Methodiken, Kreativitätstechniken und auch bestimmte dahinterliegende Moderationsprozesse, die, wenn sie extern ins Unternehmen gebracht werden, sehr viel rascher Impulse geben können, als man alleine erzielt hätte. Die Menschen bei POWER+RADACH sind es gewohnt, um die Ecke zu denken. Morgens eine Bäckerei, am Nachmittag ein Maschinenbauunternehmen, am nächsten Tag eine Kommune. Unsere Gründerin Karina Radach hatte dazu den Spruch „Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“ an ihrer Bürowand kleben. Das bringt es nach wie vor auf den Punkt. Wenn dann der Impuls von außen – zum Beispiel durch unser Consulting – gekommen ist, kommt es natürlich darauf an, dass der Unternehmer von seiner DNA so geprägt ist, dass er veränderungsbereit und -willig ist.

WN: Ihr Unternehmen versteht sich also als Ideengeber?

Steinbrecher: Wir verstehen uns nicht nur als Ideengeber, sondern wir bleiben dran und begleiten den Prozess. Das hat mit unserer mittelständischen Klientel zu tun, mit der wir hier in der Wirtschaftsregion sehr eng verbunden sind. Daraus hat sich ergeben, dass wir in den vergangenen Jahren auch häufig Dinge getan haben, die man klassischerweise als Agentur nicht tut.

WN: Das wäre?

Steinbrecher: Ich nenne ein Beispiel: Wir haben das Geschäftsmodell eines Kunden – innerhalb eines Beratungsprozesses – auf den Prüfstand gestellt und erkannt, dass es sinnvoll ist, es um einen Bereich zu erweitern – in diesem Fall um „Predictive Maintenance“-Leis-

tungen. Der Kunde hat gesagt, er sehe das auch so, aber dem Unternehmen fehle das technologische Know-how, um die Produkte so zu ertüchtigen, dass sie digital – im Sinne

„Diese gesunde Mischung aus Selbstbewusstsein und Selbstkritikfähigkeit, sich immer wieder infrage zu stellen, ohne dabei den Glauben an sich selbst als Unternehmer zu verlieren – das ist der Alchemismus der Traditionsunternehmen.“

Bernd Steinbrecher,
geschäftsführender Gesellschafter Power+Radach
werbeagentur GmbH

von Industrie 4.0 – kommunizieren können. Wir haben das Unternehmen daher mit einem anderen Unternehmen zusammengebracht, das dieses Know-how hat, und den Prozess moderiert, bis er von selbst anfangen zu laufen.

Unser Alleinstellungsmerkmal als Berater soll sein: „Wir verstehen das Geschäftsmodell unserer Kunden besser als andere, teilweise sogar besser als er selbst.“ Das ist jetzt sehr selbstbewusst formuliert, aber damit meinen wir, dass Unternehmer im Tagesgeschäft häufig ertrinken. Dann fehlt ihnen teilweise der Impuls, kontinuierlich von außen aufs Unternehmen zu schauen. Einmal im Quartal am Tisch zu sitzen und sich zu fragen: Wie weit sind wir mit unserer Strategie gekommen? Und dann fällt auf einmal auf, dass das Tagesgeschäft oder auch eine Krise, wie sie jetzt seit ein paar Monaten andauert, das langfristige Change-Ziel überlagert. Aber deswegen ist das Ziel ja nicht weniger attraktiv. Dranbleiben in der Umsetzung der Strategie, auch wenn das Tagesgeschäft Wellen schlägt: Das ist es.

WN: Bei Familienunternehmen kommen neue Ideen und Strategien auch dann ins Unternehmen, wenn die jüngere Generation nachrückt. Was braucht man, um diesen Wechsel erfolgreich zu gestalten?

Steinbrecher: Wenn ich das jetzt auf POWER+RADACH beziehe – der Name sagt ja schon, dass das Unternehmen nichts mit den Namen Steinbrecher oder Matic zu tun hat, sondern mit dem Namen Radach. Karina Radach hat das Unternehmen gegründet und in eine erste Wachstumsphase geführt. Ich war Angestellter im Unternehmen und bin dann 2009 im Zuge eines Management-Buy-Outs in die Rolle des Gesellschafters gegangen. Mein Partner Carlo Matic und ich haben jeweils zur Hälfte die Anteile von Karina Radach übernommen, sie aber beratend im Hintergrund an unserer Seite behalten. Aus

dem einfachen Grund, dass wir ein stabiles Konstrukt schaffen wollten. Wenn sich die beiden Gesellschafter mal über eine Frage nicht einig sein sollten, kann die Altgesellschafterin das Zünglein an der Waage sein. Das ist noch nie passiert. Dass es noch nie passiert ist, zeigt aber auch, dass es sehr stark darauf ankommt, dass es zwischen Übergeber und Übernehmer eine Chemie gibt, die von wechselseitigem Respekt und Vertrauen geprägt ist. Das ist gerade in der Übergangsphase, wenn der alte Unternehmer ausscheidet und der neue einsteigt, nicht ganz so trivial: Da gilt es auch neue Rollen zu finden, neue sinnstiftende Tätigkeiten für sich selbst zu entdecken, da, wo auf einmal der Kalender nicht mehr zu hundert Prozent vollgepackt ist durch Dinge, die aus der Firma kommen. Das hat Karina auf wunderbare Weise hinbekommen, weil sie gleichzeitig auch ihren Neigungen nachgehen wollte – dem Dozententum an der FH beispielsweise und dem Thema Innovationstechniken.

WN: Das Entscheidende ist also: einen Plan haben, wechselseitiger Respekt, wechselseitiges Vertrauen.

Steinbrecher: Aber auch das Wissen darum, dass so eine Übergangsphase schwierig ist. Dass es da auch „menschelt“, dass es auch ▶

INFO

25 Jahre alt und jetzt mit neuem Schwerpunkt beim Consulting: POWER+RADACH

Alles Gute kommt von oben: Die POWER+RADACH werbeagentur GmbH wurde vor 25 Jahren von Karina Radach in Aachen gegründet und begleitet seitdem Unternehmen von der Strategie bis ins Operative vom Drehturm Belvedere aus. Seit 2009 sind Carlo Matic und Bernd Steinbrecher geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens. Im Jubiläumsjahr haben Matic und Steinbrecher die inhaltliche Evolution ihrer Positionierung zu Ende gedacht, die sie bereits seit Jahren leben: der Trend zur Beratung. Die Dienstleistung „Consulting“ wird man daher künftig neben „Creatives“ auch verstärkt in der Außendarstellung finden.

mal knirscht, dass man auch neue Rollen definieren und mal ein Thema ausdiskutieren muss.

WN: Wie bringt die junge Generation sich ein – ganz unabhängig von der Übergabe einer Geschäftsführer-Verantwortung?

Steinbrecher: Bei uns im Unternehmen reicht die Altersspanne von 19 Jahren bei unserem jüngsten Mitarbeiter und 47 Jahren beim ältesten Mitarbeiter, das bin ich. Das ist die Spanne mit sehr verschiedenen kulturellen Erfahrungen: Ich muss dem 19-Jährigen erklären, wer Monty Python war, und der 19-Jährige muss mir erklären, wie die Kardashians funktionieren. Das ist aber genau das, was bei uns in der Branche zum Alltag gehört, sich immer wieder kreativ mit irgendeiner Zielgruppe auseinanderzusetzen.

WN: Damit ist POWER+RADACH am Puls der Zeit geblieben?

Steinbrecher: Ja, schon. Es gab Zeiten in

der Frühphase der digitalen Kommunikation, da bin ich ins Büro gekommen – damals noch auf der ersten Etage des Drehturms – und die Tür ging nicht auf, weil einer der jungen Programmierer genau vor der Tür auf dem Büroboden liegend bei einer Nachtschicht eingeschlafen war. Heute undenkbar. Wir hatten hier wirklich diese klassische Geschichte von gestapelten Pizzakartons und durchgearbeiteten Nächten, um unseren Platz in dieser ersten Phase der Digitalisierung, als das Internet sich Bahn brach, eben auch zu behaupten. Das war spannend. Das war immer Pioniertum. Immer Ausprobieren.

WN: In Ihrer Agentur: Was war der größte Change-Prozess in den letzten Jahren?

Steinbrecher: Da muss ich leider mit einem

Wort antworten, dass ich schon fast nicht mehr hören kann...

WN: Digitalisierung?

Steinbrecher: Genau. Digitalisierung betrifft unsere eigenen Prozesse, wir arbeiten nahezu papierlos, das betrifft die Art und Weise, wie die Software-Applikationen sich entwickelt haben und genutzt werden, das betrifft den Wechsel von Print zu Pixel. Wir arbeiten fast zu 70 Prozent digital, auch in den

Outputs unserer kreativen Arbeit. Es betrifft auch das Mediennutzungsverhalten generell: Ich bin E-Paper-Leser, wo ich früher Zeitungsleser war, ich bin personalisierter Newsletter-Empfänger, wo ich früher einen Branchenbrief gedruckt in der Post hatte, ich bin ein mit profilbasiert nur für mich ausgewählten News

„Dranbleiben in der Umsetzung der Strategie, auch wenn das Tagesgeschäft Wellen schlägt: Das ist es.“

*Bernd Steinbrecher,
geschäftsführender Gesellschafter Power+Radach
werbeagentur GmbH*



Foto: Andreas Herrmann

Fokussiert: Bernd Steinbrecher formuliert eindeutige Botschaften – nicht allein für seine Werbeagentur, sondern auch im Interview mit WN-Autorin Anja Nolte.

in den Blasen der sozialen Netze unterwegs, wo ich früher peripher auch Themen lesen konnte, die kein Algorithmus für mich vorausgewählt hat. Zielgruppenansprache und Technologien digital immer wieder neu zu denken: Das ist intern und extern der größte Change. Und auch immer wieder ein Bereich, aus dem stetig neue Veränderungen unserer Tätigkeit erwachsen. Mein Partner Carlo Matic ist ein echter digitaler Vor- und Querdenker, Speaker und Entrepreneur in der digitalen Welt. Und für unser gemeinsames Unternehmen daher ein permanenter Impulsgeber für neue Changes.

WN: Wie bekommt man einen so großen „Change“ hin?

Steinbrecher: Ich glaube, indem man ihn portioniert und zu vielen kleinen Changes macht. Wenn wir uns das in unserer Struktur anschauen – wir sind nur 17 Leute – dann würde ein „Big Bang“-Change die Produktivität des Teams beeinträchtigen. Deswegen gibt es immer eine Agenda und eine Umsetzung, die häppchenweise erfolgt. Die läuft dann trotzdem sehr, sehr schnell ab.

WN: Und in großen Unternehmen? Erfolgt der Change auch portionsweise?

Steinbrecher: Ich könnte mit zwei Beispielen antworten. Die Geschäftsführung erkennt, dass in dem Kerngeschäft der Change zu aufwändig wäre und gründet ein Beiboot. Das ist das klassische „Think Tank“-Denken: Man geht raus aus der eigenen Organisation, lässt dort das Thema so weit vorausdenken, dass man sich sicher ist, dass man den richtigen Weg gefunden hat, und bringt es dann häppchenweise zurück ins Unternehmen. Das nennen wir Beiboot-Denken. Die andere Variante ist, den Generationenwechsel zum Anlass zu nehmen, Change-Prozesse zu beschleunigen.

Und es teilweise auch auszuhalten, dass für eine gewisse, aber klar umrissene Dauer Parallelen existieren: Die einen, die schon „Key User“ sind, und die anderen, die noch in ihrer bestehenden Methodik arbeiten, aber dann

über die Effizienz der neuen Methodik dort hingeführt werden.

WN: Müssen Traditionsunternehmen heute schneller reagieren, weil sich der Markt schneller verändert?

Steinbrecher: Verschiedene Branchen sind in verschiedenen Veränderungsgeschwindigkeiten unterwegs. Was mir aber auffällt, ist, welche Potenziale in Traditionsunternehmen freigesetzt werden können, indem man sein eigenes Geschäftsmodell versucht zu torpedieren. Bei einem unserer Kunden, der Schumag AG, erleben wir gerade, was passiert, wenn man radikal wirklich alles erst einmal infrage stellt – hier aus einer Krisensituation heraus. Aber dann kommt ein neues Management, mit einem bewussten, langfristigen Hintergrund und der Kritikfähigkeit zu sagen:

„Ich muss dem 19-Jährigen erklären, wer Monty Python war, und der 19-Jährige muss mir erklären, wie die Kardashians funktionieren. Das ist aber genau das, was bei uns in der Branche zum Alltag gehört, sich immer wieder kreativ mit irgendeiner Zielgruppe auseinanderzusetzen.“

*Bernd Steinbrecher,
geschäftsführender Gesellschafter Power+Radach
werbagentur GmbH*

Das, was wir gestern gemacht haben, stellen wir zunächst einmal infrage. Wenn wir feststellen, das ist gut, machen wir es weiter, wenn nicht, dann eben nicht. Die Radikalität, sich infrage stellen zu können und dabei gedanklich keinen Stein auf dem anderen zu lassen – das unterscheidet dann die erfolgreichen Traditionsunternehmen von denjenigen, die irgendwann vom Markt verschwinden.

WN: Ein Marken-Relaunch oder ein Change-Prozess ist damit wahrscheinlich nicht abgeschlossen . . .

Steinbrecher: Wir sagen unseren Kunden immer: „Das freut euch jetzt, dass wir fertig sind, aber wir kommen in zwei Jahren wieder und stellen wieder alles infrage!“ Aber POWER+RADACH versteht sich dabei nicht als das leuchtende Beispiel, als diejenigen, die Change-Weisheit mit Löffeln gefressen haben. Wir sind und bleiben auch Suchende. Aber das ist vielleicht das, was ich jedem Unternehmer empfehlen würde: Bleibe immer ein Suchender! Ich muss in der Lage sein, mich gut zu finden und es dennoch immer wieder infrage stellen, was ich wie und warum tue. Ich darf mich nicht selbstzufrieden auf vielleicht bislang erfolgreichen Traditionen ausruhen. ■

Egal, in welchen harten Einsätzen sich Ihre Maschinen und Geräte gerade befinden,...

...mit bleibt der Lack länger schön und haltbar.

direkt vom Hersteller Beste Qualität!

Grundierung und Decklack in einem Arbeitsgang

Der Lack wird weniger anfällig gegen harte Belastungen und Streusalz. Die Standzeiten für aufwendige Lackreparaturen reduzieren sich.

FARBENFABRIK seit 1949

DELLERS®

Fragen Sie uns:
52457 Aldenhoven/Jülich
Auf der Komm 1 · Tel. 02464/99060
www.farbenfabrik-oellers.de

WIRTSCHAFTLICHE

NACHRICHTEN



der Industrie- und Handelskammer Aachen



Traditionell erfolgreich

Was Familienunternehmen stark macht

12/01

Dez. 2020/Jan. 2021
www.aachen.ihk.de

Außenhandel
IHK intensiviert nach
US-Wahl die Beratung

» Seite 12

Auszeichnung
GründerRegion Aachen
kürt Gewinner von AC²

» Seite 74

Ausrichtung
Hilfe für Händler auf
dem Weg ins Netz

» Seite 76