



Vertrauen macht Unternehmen stark

Krisen verändern Märkte. Sie sollten aber nicht die Werte verändern, nach denen Unternehmen handeln – davon ist Dr. Norman Hoppen, Geschäftsführer von MLF Mercator Leasing, überzeugt. Ein Gespräch über Vertrauen, gute Führung und weshalb Deutschland lernen muss, mutiger zu entscheiden.



Dr. Norman Hoppen
Geschäftsführer
Bild Samuel Becker

Herr Dr. Hoppen, welche Werte brauchen Unternehmen heute, um in einem Umfeld aus Krisen, Transformation und Volatilität erfolgreich zu sein?

Ich würde die Frage zunächst anders stellen: Ändern die aktuellen geopolitischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen überhaupt etwas an den Werten, nach denen ein Unternehmen handeln sollte? Ich glaube: Nein. Ein Wertegerüst sollte nicht von der jeweiligen Krise abhängen. Gerade dann zeigt sich, wie tragfähig Werte wirklich sind.

Für mich beginnt unternehmerisches Handeln mit Verantwortungsbewusstsein, gegenüber Mitarbeitenden ebenso wie Kunden und Geschäftspartnern. Das bedeutet auch, nicht nur in Quartalen zu denken. Wer Unternehmen langfristig erfolgreich führen will, braucht einen längeren Horizont.

Ebenso wichtig ist Vertrauen. Es reduziert Komplexität; das ist einer der größten wirtschaftlichen Vorteile überhaupt. Dafür muss ich liefern, was ich verspreche. Vertrauen ist schnell verspielt und nur schwer wieder aufzubauen. Als drittes braucht es den Mut, Entscheidungen zu treffen, und zwar auch dann, wenn man noch nicht alle Antworten kennt. Und schließlich braucht es Anpassungsfähigkeit. Anpassungsfähigkeit bedeutet heute, nicht jede Entwicklung vorhersehen zu müssen, sondern flexibel, lernbereit und offen für Veränderungen zu bleiben.

Was bedeutet das für Führung?

Früher bestand Führung häufig aus Ansagen. Heute geht es darum, Menschen für Veränderungen zu gewinnen. Wer den Sinn einer Entscheidung versteht, übernimmt Verantwortung. Wer lediglich Anweisungen erhält, wird selten dieselbe Motivation entwickeln. Natürlich braucht jedes Unternehmen Hierarchien und Entscheidungen; am Ende trägt die Organisation Verantwortung für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Aber Führung beginnt für mich mit Überzeugung, nicht mit Anordnung.

Glaubwürdigkeit ist dabei einer der wichtigsten Faktoren. Führungskräfte müssen Orientierung geben, Wertschätzung aussprechen und zugleich klar benennen, wenn etwas nicht

funktioniert. Und wenn ich von anderen Leistung erwarte, muss ich ihnen gleichzeitig zutrauen, Verantwortung zu übernehmen. Natürlich gehört auch Kritik dazu. Genauso wichtig ist jedoch Anerkennung. Ein ehrliches Dankeschön wird häufig unterschätzt.

Sie beschreiben auch Digitalisierung als Führungsaufgabe, nicht als Technologieprojekt. Warum?

Technologie allein bewirkt keine Veränderung. Entscheidend ist, dass Menschen verstehen, warum sie sinnvoll ist. Ich veranschauliche das gerne mit folgendem Beispiel: Wenn ich einem Förster nicht erkläre, warum eine Motorsäge in einer bestimmten Situation besser ist als eine Handsäge, wird er sie möglicherweise nicht nutzen; vielleicht sagt er sogar: »Früher war das auch ohne möglich.« Wer neue Systeme einführt, ohne die Mitarbeitenden mitzunehmen, stößt auf Widerstand.

Digitalisierung muss Mitarbeitenden und Kunden einen konkreten Nutzen bringen, sonst bleibt sie Selbstzweck: schnellere Prozesse, weniger Fehler, mehr Zeit für Beratung und bessere Entscheidungen. Durch automatisierte Routineaufgaben gewinnen Menschen Freiräume für die Aufgaben, bei denen Erfahrung, Kreativität und Urteilsvermögen besonders gefragt sind.

Gibt es weitere Eigenschaften, die immer wichtiger für Führungskräfte werden?

Ja, Empathie. Ich verwende gern das Bild einer Rose: Jedes Blütenblatt steht für eine Eigenschaft; Empathie würde ich niemals streichen. Wenn ich nicht weiß, warum ein Mensch gerade nicht seine beste Leistung bringt, wie soll ich ihn dann unterstützen? Führung besteht eben nicht nur aus Analyse, sondern auch daraus, sich in andere hineinzuversetzen und zu verstehen, was sie bewegt.

Wie entsteht aus dieser Haltung Innovation?

Innovation beginnt mit Menschen. Menschen brauchen dafür Vertrauen und Freiräume. Wer möchte, dass Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und neue Wege ausprobieren, muss ihnen auch zugestehen, dass nicht jeder Versuch zum gewünschten Ergebnis führt. Entscheidend ist, wie ein Unternehmen damit umgeht.

Ich unterscheide deshalb sehr bewusst zwischen Irrtum und Fehler. Irrtümer entstehen häufig, weil man unter Unsicherheit entscheiden muss. Führungskräfte werden schließlich dafür bezahlt, Entscheidungen zu treffen, obwohl sie nicht alle Informationen besitzen.

Ein Fehler hingegen liegt dann vor, wenn bekannt war, wie etwas richtig gemacht werden müsste, man es aber trotzdem anders gemacht hat. Ich halte nichts davon, jede Fehlentscheidung zu sanktionieren. Wenn ein einzelner Irrtum existenzielle Folgen für ein Unternehmen hat, sollte man eher die Organisation hinterfragen als die handelnde Person.

Innovation braucht nicht nur Ideen, sondern auch Investitionen. Welche Rolle kann Leasing dabei spielen?

Mithilfe von Leasing können Unternehmen notwendige Investitionen umsetzen und erhalten gleichzeitig ihre Liquidität. Gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten ist das ein wichtiger Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit. Hinzu kommt, dass technologische Entwicklungen heute deutlich schneller verlaufen. Leasing ermöglicht Unternehmen, neue Technologien einzusetzen, ohne Kapital langfristig in Vermögensgegenständen zu binden, deren technologischer Werteverlust deutlich schneller eintreten kann.

Wir betrachten dabei die Bonität und das Investitionsobjekt: seinen Lebenszyklus, seine Nutzung und seine Verwertungsmöglichkeiten. Auf diese Weise können Finanzierungslösungen entstehen, die sich an den tatsächlichen Bedürfnissen der Unternehmen orientieren. Im Kern geht es darum, den Weg für Investitionen zu ebnen.

Deutschland steht wirtschaftlich und technologisch vor Herausforderungen. Sind Sie optimistisch, dass das gelingt?

Ja, die Herausforderungen sind gestaltbar. Deutschland verfügt über enorme Stärken: hervorragend ausgebildete Fachkräfte, starke Universitäten und einen leistungsfähigen Mittelstand. Was uns häufig bremst, ist Perfektionismus. Oft warten wir auf die hundertprozentige Lösung. In einer Welt, die sich immer schneller verändert, kann das zum Wettbewerbsnachteil werden. Wir sollten stärker in Richtung Pareto denken

oder, modern formuliert, in Kategorien eines Minimum Viable Product. Nicht Perfektion sollte unser Ziel sein, sondern Fortschritt. Außerdem sollten wir Investitionen nicht als Kosten, sondern als Voraussetzung für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit verstehen. Die »Geiz ist geil«-Mentalität hat uns letztlich mehr gekostet als sie gespart hat.

Was wünschen Sie sich für den Wirtschaftsstandort Deutschland?

Deutschland hat alle Voraussetzungen, erfolgreich zu sein. Mein Wunsch ist deshalb, dass wir uns wieder stärker als Gesellschaft des Ermöglichens statt des Verhinderns verstehen. Zukunft entsteht nicht durch das Bewahren des Bestehenden, sondern durch den Mut, Neues zu gestalten.

Ich wünsche mir außerdem mehr Augenmaß bei der Regulierung. Nicht jedes Geschäftsmodell braucht denselben regulatorischen Rahmen. Gerade kleinere Finanzierungen könnten mit mehr Proportionalität deutlich schneller umgesetzt werden.

Am Ende bleibt für mich aber der wichtigste Gedanke derselbe wie zu Beginn unseres Gesprächs: Werte sind keine Schönwetterveranstaltung. Verantwortungsbewusstsein, Vertrauen und Mut sind nicht nur moralische Kategorien. Sie sind die Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs.

Weitere Informationen unter:
mercator-leasing.de



MERCATOR
LEASING

Zur Person

Dr. Norman Hoppen ist Geschäftsführer der MLF Mercator Leasing GmbH. Das Finanzunternehmen entwickelt Leasing-, Miet- und Mietkaufkonzepte für den Mittelstand und finanziert Investitionen in mobile Wirtschaftsgüter.