

Marktorientierte Unternehmensführung und -steuerung

Beiträge zur Bildung und Schöpfung von Wert und Mehrwert
im netzwerkfähigen Zukunftsunternehmen



An der »neuen« Wirklichkeit kommt niemand vorbei.
Es ist also unsere Chance, sie zu erkennen, zu beschreiben und bestmöglich zu gestalten.

Skizzen-Sammlung über Werttreiber im Zeitalter der Wissens- und Beziehungsökonomie
- im Zustand der Entwicklung, nicht fertig und nicht abgeschlossen -
erstellt für Mitarbeiter und Geschäftspartner im Zeitraum von 12/2003 bis 04/2005.

Wer nichts für andere tut,
tut nichts für sich.

J. W. v. Goethe

Wir müssen das, was wir denken, auch sagen.
Wir müssen das, was wir sagen, auch tun.
Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.

Alfred Herrhausen

Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt.

Ludwig Wittgenstein



Selber denken!

Es gab und gibt die Modephilosophen, und es gab Immanuel Kant. Der Königsberger Gelehrte, der heute vor 200 Jahren starb, lehrte auf unbestechliche Weise, sich zuallererst durch eigenes Denken in der Welt zurechtzufinden. Eine Anleitung von beträchtlichem Aktualitätsgehalt in einer Welt der Unvernunft.

► ZUM TAGE, KULTUR

HNA, 12.02.2004

Es gibt Zeiten, in denen sich die Gewichte und Gewichtungen verschieben, sich die Regeln und Werte von Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend ändern. Was im Augenblick bedrohlich erscheint, ist mit Abstand gesehen ein ganz normaler Prozeß: Ein Wandel der Verhältnisse, wie ihn die Geschichte schon oft erlebt hat.

Globalisierung ist kein Schlagwort sondern ein Prozess, der tiefgreifende Umwälzungen verursacht. Wer zuerst die neuen Regeln und Werte erkennt, kann davon profitieren. Um die richtigen Entscheidungen zu finden und zu treffen, hilft eines: Selbst und weiter denken, danach reden und handeln.

Beiträge zur Unternehmensentwicklung

Führung baut auf Beziehungen und zielt auf Ergebnisse. Sie sorgt für Erneuerung. Eine ihrer primären Aufgaben ist es, ZIELE zu formulieren und das Unternehmen an neue Herausforderungen heranzuführen. Dabei ist es gleich, ob diese nun angenehm oder weniger angenehm sind. Gerade gute Führung scheut sich nicht vor schwierigen Aufgaben. Es ist ein Wesensmerkmal schlechter Führung, die sich aus dem Staub macht, wenn es ernst wird.

Steuerung kontrolliert und gleicht im Bedarfsfall aus. Sie beobachtet und dokumentiert Veränderungen und macht die Erfahrungen und Ergebnisse sichtbar, die erreicht und erzielt wurden.

Führung und Steuerung sind zwei unterschiedliche Instanzen. Wenn möglich, sollten sie auch personell getrennt sein. Aber sie müssen zusammenarbeiten. Sie sind aufeinander angewiesen und dienen dem selben Zweck: Dem nachhaltigen Bestand einer gemeinsam bewirtschafteten Unternehmung.

In diesem Manuskript sind Perspektiven und Muster gesammelt, die Unternehmen und Organisationen einsetzen können, die sich weiterentwickeln wollen. Ich gehe von der Grundvoraussetzung¹ aus, daß Entwicklung notwendig ist um die Wettbewerbspositionen zu sichern oder auszubauen.

"Stillstand ist Rückschritt", das weiß auch der Volksmund. Soll Stillstand vermieden werden, ist das durch vorausschauende Entwicklung möglich, die das Unternehmen auf zukünftige Erfolgchancen vorbereitet. Die umfassende "IST-SOLL-DEFINITION" von Ausgangssituation und Ziel (z. B. in Bezug auf (1) Marktentwicklung, (2) Unternehmensleistung und (3) finanziellen Ergebnissen) in der Unternehmensführung ist Ausdruck des Denkens und Handelns nach dieser Grundvoraussetzung.

Grundmuster sind hilfreich bei dieser Entwicklungsarbeit, weil sie grundsätzliche und wiederkehrende Aufgabenstellungen verdeutlichen. Sie sind aber auch immer Deutungsmuster. Jedes Unternehmen hat sich im Laufe seiner Entwicklungsgeschichte bewußt oder unbewußt durch sein angereichertes Wissen und die gesammelten Erfahrungen eigene Deutungs- und Handlungsmuster angeeignet², die (bewußt oder unbewußt, offen oder verdeckt) verfolgt oder nicht befolgt werden.

Damit in der praktischen Zusammenarbeit keine Konflikte in der Frage entstehen, in welcher Situation welches Deutungsmuster zum Einsatz kommen sollen, bitte ich darum, die zusammengestellten Muster als Angebot, als "Beiträge zur Unternehmensentwicklung" zu verstehen. Sie können zu mehr Verständnis und Einverständnis bei der Beurteilung der Lage verhelfen und sollen nicht das Gegenteil bewirken. Grundmuster und Modelle zeigen *Möglichkeiten*, keine zwingende *Notwendigkeiten*.

Welchen Sinn und Nutzen externe Partner bei der Unternehmensentwicklung stiften und welche Chancen sie bieten, erklärt der folgende Vergleich: Im professionellen Radsport gibt es Teams. Während des Rennens führt immer eines der Mitglieder das Team an und macht das Tempo. Die übrigen Mitglieder fahren im Windschatten, können also Kräfte sammeln. Nach einer gewissen Zeit schert das anführende Teammitglied zur Seite aus, läßt sich auf den letzten Platz innerhalb des Teams zurückfallen und schert dort wieder in den Windschatten ein. Der vormals an 2. Stelle Fahrende übernimmt somit die Spitze und macht nun das Tempo.

In vielen Unternehmen lassen sich die "Tempo-Macher" nicht "zurückfallen". Über Jahre fahren sie an der Spitze. Dabei stellt sich schleichend Ermüdung ein und die Gewöhnung an der "blinden" Fleck,

¹ die allgemein anerkannt ist und keines weiteren Beweises bedarf

² siehe Mintzberg, zitiert in Steinmann/Schreyögg: Management, Seite 228ff.

an den "toten Winkel". Es täte diesen Tempo-Machern gut, wenn für eine gewisse Zeit jemand anderes "Tempo" macht und so Alternativen aufzeigt, die sonst eher übersehen werden.

Dabei geht es nicht nur um Wissen. Es geht auch um Chancen allgemein, um Potentiale, Takt und Rhythmus. Oftmals macht schon ein neuer Ton eine neue Musik! Führungsaufgaben sind nicht nur intellektueller Natur, sie sind auch sehr wesentlich mentaler Natur. Durch zeitweise Entlastung in ihrer Führungsrolle können sich auch die Tempo-Macher einmal erholen. Das kann auch präventiv hilfreich sein. Und was die gelegentlich notwendige Erneuerung bestimmter Prozesse angeht, da empfinde ich den Vergleich treffend, daß sich "ein Auto schwer von innen anschieben läßt".

Zugegeben, die Zusammenarbeit braucht Vertrauen. Aber Vertrauen läßt sich aufbauen!

Was ist zu tun?

Zu Beginn der Arbeit an diesem Manuskript war es mir wichtig, Erfahrungen und Schlaglichter der letzten Jahre zu sammeln. Ich wollte die wesentlichen Erkenntnisse aufbereiten und strukturieren. Das explodierende Wissen und das nach wie vor zunehmende Grundrauschen um uns herum erschweren immer mehr steuernde und Wirkung erzeugende Eingriffe in den Gegenstand unserer Arbeit. Konzentration auf Weniges und Wesentliches wird unumgänglich und notwendig.

Manövrieren, operieren und gestalten sind die wesentlichen Aufgaben meiner Arbeit - zum gegenseitigen Nutzen und Vorteil meiner Kunden und mir. Also werde ich mich in Zukunft noch intensiver als bisher mit der Frage beschäftigen, ob die dargestellten Methoden dem Wunsch nach *gezieltem, wirkungsvollem Eingriff* dienen, oder ob sie wie stumpfe Werkzeuge unbrauchbar geworden sind.

Unternehmen werden durch den Einsatz von Ressourcen geführt und gesteuert.

Um Entscheidungen hierfür zu treffen und den daraus resultierenden Erfolg messen zu können, muß es Maßstäbe geben³. Für freie und selbständige Unternehmen können diese Maßstäbe letztlich nur aus selbst gesteckten Zielen bestehen, die mit ausgewählten Methoden verfolgt werden. Erfolg ist nach dieser Definition der Grad der Erreichung der selbst gesteckten Ziele.

Im Mittelpunkt steht dabei immer die Bereitstellung eines *marktgerechten Leistungsangebots*.

Die Ziele sollten schriftlich benannt werden. So wird Mitarbeit an ihnen ermöglicht. Sie sollten nicht Umsatz, Gewinn und Ertrag heißen. Umsatz, Gewinn und Ertrag sind die Ergebnisse der Unternehmensführung. Die Ziele sollten die Leistung des Unternehmens in Form von Produkt- und Kundennutzen sowie Kundendienst umschreiben. Zufriedene Kunden sichern Umsatz, Gewinn und Ertrag.

Die folgende Sammlung an **ERFAHRUNGEN** und **ERKENNTNISSEN** aus meiner eigenen unternehmerischen Aktivität soll eine Basis anbieten für die qualifizierte Auswahl von **ZIELEN** und **MAßNAHMEN**, die wiederum zu erwünschten **ERGEBNISSEN** führen. Die Bestimmung von Zielen heißt dabei immer: Nach vorne schauen, nur die Zukunft ist gestaltbar!

Kundenorientierte Qualität als ein vornehmliches Ziel möchte ich gleich am Anfang nennen. Der Gedanke von Qualität wird im Manuskript immer wieder aufgegriffen. Qualität ist eine nachhaltige Strategie. Das gesamte Manuskript ist mit der Intention erstellt, Qualität zu erzielen und sicher zu stellen. Für kleine und mittlere Unternehmen dürfte eine herausragende Qualität ihrer Leistung in einem präzise definiertem Geltungsbereich (Marktsegment, Region, Kompetenzbereich, Service- oder Beziehungssegment, usw.) das wichtigste Fundament ihrer Wettbewerbsfähigkeit darstellen.

DANKE SEHR!

Ich möchte mich an dieser Stelle schon einmal bei allen bedanken, die mir bei der Arbeit an diesem Manuskript geholfen haben. Zuerst bei Heike Waldhoff-Koch, die nicht nur die Geduld aufgebracht hat, immer und immer wieder den neuesten Stand zu lesen und kritisch zu begleiten, so daß ich sie fairer Weise was größere Teile betrifft, schon fast als Co-Autorin bezeichnen müßte. Gleichzeitig einen großen Dank an meine Partnerin Grit Wunderlich, die mir den Rücken frei gehalten hat für diese Arbeit. Und einen Dank an meine „Kompetenz-Partner“ Klaus Rüdtenklau und Marcus Kriegel und alle weiteren Netzwerkpartner und Weggefährten.

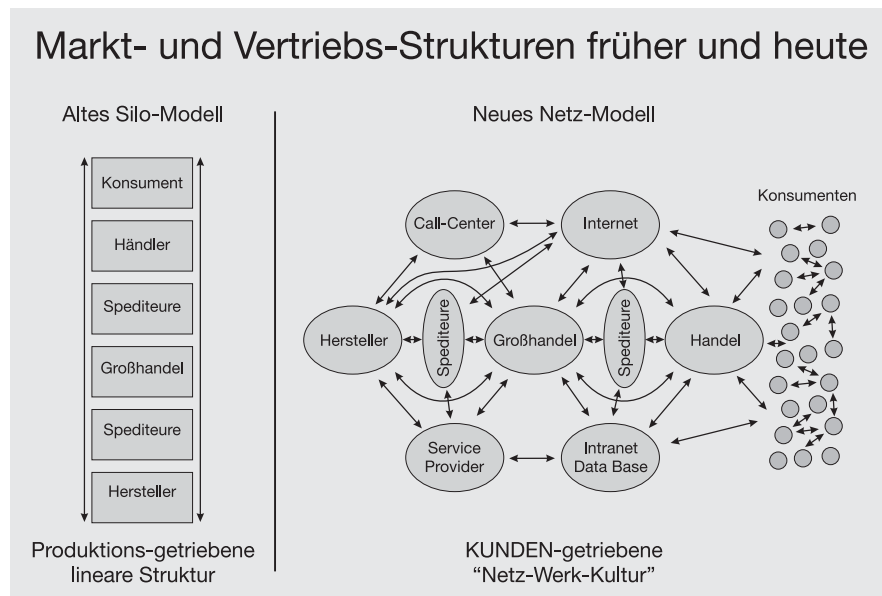
³ Siehe auch unter 3.2.28

Chancen und Risiken 2005

Unternehmen brauchen Führung und Steuerung. Ohne Führung und Steuerung treiben sie ziellos umher und werden am nächsten Felsen zerbrechen, mit anderen Unternehmen kollidieren oder ihre Mannschaft wird auf offener See „verhungern“. Aber wohin soll geführt und welche Koordinaten geben Orientierung für die Steuerung? Was muß geschehen, damit die Mannschaft das gesetzte Ziel als erstrebenswert ansieht und nicht nur Kompetenz, sondern auch Engagement einbringt? Damit sie sich auch dort einsetzt, wo es der "Chef" nicht sieht. Damit durch ein reibungsloses Zusammenspiel alle Kräfte gebündelt werden und ein maximaler Antrieb entsteht?

Wer die Frage nach der richtigen Steuerung in den Raum stellt, der wird viele „Experten“ finden, die umgehend ihren Rat anbieten und den Eindruck vermitteln, sie können ultimative Hilfe bei der Steuerung geben. Aber bei der Frage „Wo liegt genau das Land, was zu erreichen ist, und wann genau werden wir dort sein?“ werden die Stimmen sehr leise.

Dieses Manuskript stellt die Antwort auf die Frage nach dem Orientierungsmaßstab an den Anfang. Es soll der „Markt“ sein, an dem Fortschritt und Ausrichtung zu messen ist, den es aufzuspüren und zu beleben gilt. Der Markt, der aus Menschen unterschiedlichster Interessen besteht, aus Kunden, Mitarbeitern, Partnern, Eigentümern, Geldgebern, Banken, Behörden und Wettbewerbern. Auf ihn zu und in ihm steuert das Unternehmen. Der Markt muß das Bezugssystem aller Operationen sein.



Es sind unruhige und unübersichtliche Zeiten, die wir erleben. Erst haben die Börsen verrückt gespielt, jetzt ist in vielen Kassen Ebbe, die Medien verursachen eine nie da gewesene Reizüberflutung und das Internet als neuer, komplexer und verflochtener Informationskanal mit nicht überschaubaren Resonanzen wirbelt die Strukturen durcheinander. Alle rennen, aber niemand weiß so recht wohin.

Der Markt ist ein sehr bewegliches, manchmal flüchtiges Geflecht von Beziehungen, Erwartungen, Orten und Wegen. Sehr intensiv konnte ich das in den letzten Jahren beobachten, in denen stark wandelnde Rahmenbedingungen Anlaß zur Aktion gaben oder sogar zur Reaktion zwangen. Unternehmen ordnen sich im Wandel der Verhältnisse um, ob sie es wollen oder sie es müssen. Das ist eine sehr umfassende Aufgabenstellung.

Die fundamentalen Verschiebungen in gewohnten und vertrauten Strukturen sind so vielschichtig und massiv, daß es für viele Unternehmer immer schwerer wird, neben dem Tagesgeschäft lohnenswerte Ziele auszumachen und dafür dann auch noch ihre Mitarbeiter zu überzeugen und zu gewinnen. Mit einfachen Worten: Der Markt für (mittelständische) Unternehmen wird immer enger. Gestaltungsspielräume werden immer seltener und kostbarer. Die Gefahr von „Verzettelung“ wächst durch die Flut von Informationen, die auf uns niederprasselt. Daraus resultiert die Komplexität von Planung und Organisation von Aufgaben. Eine Unternehmensbelangen gegenüber distanzierte, teilweise inkompetente Politik verschärft die Dramatik der Lage.

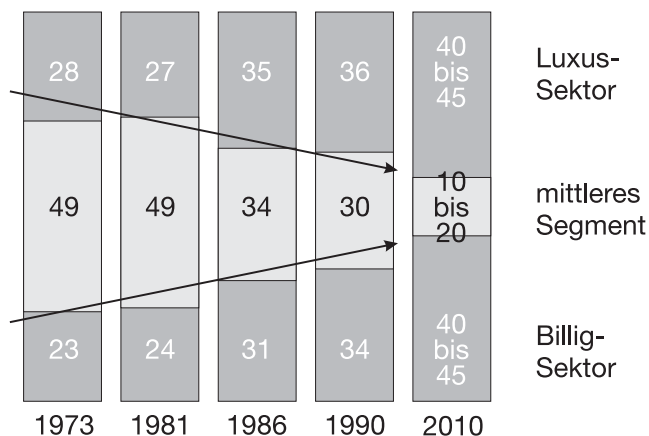
Ich verspreche meinen Kunden mit zeitnahen Analysen und Erkenntnissen, Konzepten und Maßnahmen zu besseren Wettbewerbsstrategien für ihre Unternehmenszukunft zu kommen.

Ich wünsche mir im Gegenzug Offenheit und Verständnis für den Strukturwandel, in dem sich Wirtschaft und Gesellschaft heute befinden. Veränderungen können nur zu Verbesserungen führen, wenn auch die Bereitschaft zum Abschied von unzeitgemäßen Ansichten besteht.

Ich wünsche mir den Dialog und die konstruktive, konkrete Zusammenarbeit!

Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft

Tom Peters - unter Managementberatern nun wirklich kein Unbekannter - fand im Unternehmermagazin Impulse in der Ausgabe 02/2004 deutliche Worte: "Die soziale Marktwirtschaft war ein gutes System - bis 1999!" Das war für mich die bis dahin deutlichste und mutigste Äußerung zum Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft und eine Bestätigung dafür, daß diejenigen, die in Zukunft erfolgreich sein wollen, grundsätzlich anders denken müssen als bisher.



Das Verschwinden der Mitte (Quelle: BAT Institut für Freizeitforschung)

Aber was kommt nach der sozialen Marktwirtschaft? Kommt jetzt die asoziale Marktwirtschaft? Manchmal habe ich das Gefühl, die guten Sitten sterben aus und alles ist nur noch ein Hauen und Stechen, jeder nimmt das, was er gerade bekommen kann. Und dabei gehen oftmals die Großen mit besonders massivem Beispiel voran. Klar, ihre Mitarbeiter handeln im Namen ihrer Organisation. Und wenn nichts mehr geht, dann können sie sich leicht versetzen lassen. An anderer Stelle sind sie wieder unbeschriebene Blätter und ihre Nachfolger am zurückgelassenen Ort der Enttäuschung können alle Schuld auf den Vorgänger abwälzen. Das ist System. Und selbst bei öffentlichen Organen habe ich solche Methoden schon gespürt.

Ursachen

Wir haben übersättigte und engmaschig vernetzte Märkte (Globalisierung). Die engen Gestaltungsspielräume von Unternehmen werden mit Verbreitung des Internets noch einmal enger. Die Verhältnisse haben sich beschleunigt. Wenn Unternehmen ihre Märkte nicht permanent und intensiv bearbeiten, Dialog, Beziehung und Bindung pflegen, ihre Qualität durch mehr Leistung und partnerschaftliche Kooperation steigern, werden sie von ihren Märkten getrieben oder müssen ihnen hastig hinterher rennen, was ebenfalls auf Dauer keinen gesunden Zustand darstellt.

Wandel von Regeln und Werten

Gleichzeitig verändern sich Werte und Bedeutungen, an die wir uns gewöhnt und auf die wir unseren Erfolg gebaut haben. Was uns in vielen Jahren lieb und wichtig geworden ist, funktioniert nicht mehr. Aber wir wollen nicht loslassen, weil wir den Grund der Veränderung nicht erkennen und keine sichere Alternative zu unserem Handeln sehen.

Wir wissen immer mehr, aber der Wert des Wissens nimmt immer schneller ab. Wissen allein bewirkt immer weniger, das ist ein neues Phänomen. Warum? Vielleicht, weil die Qualität und die Anzahl unserer Partner und Mitarbeiter dramatisch abnimmt? Vielleicht, weil zu wenig Zeit ist, sich zu verständigen und zu einigen auf gemeinsame Werte, Ziele und Vorgehensweisen?

Als Symptome der Veränderungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfelds erkenne ich

- Zunahme der Komplexität aller Aufgaben und Prozesse
- Abnahme an Qualitäts- und Wertebewußtsein (Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Partnerschaftlichkeit)
- Abnehmendes und mangelndes Verständnis der eigenen (Unternehmens)identität

Diese Phänomene können schnell einen schleichenden Niedergang befördern. Schließlich werden Unternehmen von Menschen gesteuert und nicht von Geld. Geld ist nur ein wichtiges Hilfsmittel. Ökonomie baut auf Austausch, Geld ist dabei nur ein TauschMITTEL. Es spricht sich schnell herum, wenn jemand für Leistung keinen Gegenwert oder für Gegenwert keine Leistung bekommt. Damit ist dann die notwendige Vertrauensbasis einer Zusammenarbeit zerstört!

Was helfen kann, ist ein neues Bewußtsein über Qualität. Qualität ist Klasse, nicht Masse. Die Quantität der Informationen und der Sinnesimpulse, die über uns jeden Tag einbrechen, ist oft nur trügerischer Schein, ist Masse statt Klasse. Den Unterschied zu erkennen, Qualität und Quantität unterscheiden zu können, braucht Kriterien, braucht Wertmaßstäbe.

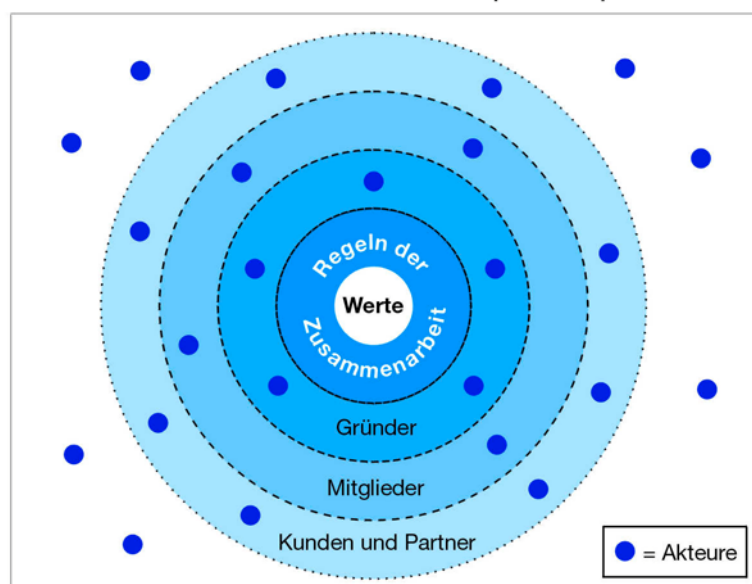
Diese Wertmaßstäbe müssen von Unternehmern, ihren Mitarbeitern, ihren Geschäftspartnern und ihren Kunden selbst erkannt, genannt und angewendet werden. Damit ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer "Qualitätspartnerschaft" vollzogen, es ist ein substanzielles Fundament gelegt und die Erfolgchancen von Netzwerken und Kooperationen, die darauf bauen, wesentlich erhöht.

Chancen durch Netzwerke und Kooperationen

Mir erscheint die Aussicht auf die kommenden Verhältnisse nicht düster, auch wenn in einigen Unternehmen eine Neuorientierung notwendig ist. Im Durcheinander der Verhältnisse wird es „Inseln“ geben. Ich glaube nicht an die "asoziale Marktwirtschaft", ich glaube eher an "Marktwirtschaften", soziale und weniger soziale. Ich meine, wir müssen uns verabschieden von der Vorstellung einer homogenen Wirtschaft und Gesellschaft, die nach festen und durchgängigen Regeln funktioniert.

Wir kommen statt dessen weiter mit der Vorstellung von zersplitterten Märkten, Wertegemeinschaften, Gruppen und "Communities", die sich zuerst lose und locker bilden und in deren innerem Kern sich Prozesse akkumulieren. Jeder muß sich entscheiden, zu welcher Gruppe er gehören möchte. Dazu gehört, zu welchen "Spielregeln", zu welchen Werten er sich bekennt. Denn Kontrolle im traditionellen Sinn ist in Netzwerken kaum möglich. Hier zählt die Selbstverantwortung und die Verlässlichkeit der Partner. Aus diesem Grund werden funktionierende Netzwerke und eine Zusammenarbeit in ihnen nicht ohne einen gemeinsamen Wertekontext auskommen.

Aufbau des Netzwerks · www.kompetenz-partner.com



© Andreas Stein · www.andreas-stein.info · Stand: 10/2003

Wie beständig und verlässlich nach gemeinsamen Werten und Regeln gearbeitet wird, wieviel das Bekenntnis zu ihnen in der Praxis zählt, das kann nur die Erfahrung zeigen. In Projekten muß an Ergebnissen gearbeitet werden, diese bedürfen einer anschließenden Bewertung. Dabei ist eine Schätzung als Bewertung durchaus ausreichend. Eine präzise Bewertung auf einer numerischen Skala mit Dezimalstellen ist bei der heute gegebenen Komplexität ohnehin nicht möglich. Entscheidend ist, daß eine Bewertung stattfindet und daß zumindest annähernde Einigkeit bei der Bewertung der Ergebnisse einer Zusammenarbeit erzielt werden kann.

Ich habe im Netzwerk der Kompetenz-Partner einige Erfahrungen sammeln können, die ich in einem separaten Bericht unter <http://www.kompetenz-partner.com> im Dezember 2003 veröffentlicht habe. Diesen Bericht werde ich in den nächsten Wochen einer Aktualisierung unterziehen. Der interessierte Leser kann über Internet darauf zugreifen!

Geschäftsmodelle für ganzheitliche Unternehmensführung

Der schnelle Fortschritt in der Entwicklung, der umfassende Strukturwandel in der Wirtschaft und Gesellschaft, der damit verbunden ist, hat auch eine Angleichung und Optimierung meiner unternehmerischen Aktivitäten erfordert. Ich habe die Herausforderungen offensiv angenommen, auch wenn es mir nicht immer leicht gefallen ist. Darin sehe ich auch gleich wieder große Chancen. Natürlich reagieren viele Menschen auf Veränderungen - das sind Abweichungen vom Erwarteten - zuerst mit Angst und Verdrängung. Ich jedoch bin der Überzeugung, daß Gefahr besonders für diejenigen besteht, die nicht einsehen wollen, daß sich grundlegende Regeln und Werte verändern bzw. neu strukturieren.

Unternehmen dienen einem Zweck. Leidet der Zweck, leidet das Unternehmen, stirbt er, dann stirbt das Unternehmen. Der Zweck, dem das Unternehmen dient, muß also stark und vital sein, er muß gepflegt und erneuert werden, wenn dazu der Anlaß besteht. Der Raum, in dem ein Unternehmen aktiv ist, ist Teil dieses Zwecks. Räume sind z. B. regionale Märkte. Veränderungen an Märkten, in denen ein Unternehmen agiert, sind also massive und sehr ernst zu nehmende Anlässe, den Unternehmenszweck unter die Lupe zu nehmen und ihn zu erneuern und stärken. Sonst ist das Unternehmen in höchster Gefahr.



Abb.: Aufbau und Leitbild eines (netzwerkfähigen) Unternehmens (Corporate Identity)

An erster Stelle werden es in Zukunft die Werte sein, die ein Unternehmen zusammenhalten. Die gemeinsamen und geteilten Werte der Kunden, der Mitarbeiter und der Führung. Oder, besser ausgedrückt: Es waren schon immer gemeinsam gelebte Werte, die den Zusammenhalt sicherten. In Zukunft wird jedoch wieder das Bewußtsein darüber stark anwachsen.

Zusätzlich wächst der Bedarf an Sinn, den wir in unserer Arbeit suchen und den wir mit ihr schaffen. Identifikation ist knapp und deshalb sehr wertvoll. Identifikation setzt große Potentiale an Energie frei! Hier bieten sich Chancen für Unternehmer! Wer Sinn und Zweck produziert und den Wandel aktiv und überzeugend gestaltet, wer zuerst die Schritte unternimmt in Richtung „Zukunftsunternehmen“, kann - wie zu allen Zeiten - vom Vorsprung seiner Erkenntnisse und Taten profitieren. Sinn aus Kundensicht ist Kundennutzen. Das kann Begeisterung sein, Erlebnis, Zufriedenheit und vor allem eine erwartete Qualität. **Also gilt es nach wie vor Erwartungen zu erkennen, anzusteuern und zur Zufriedenheit der Kunden zu erfüllen.**

Strategie und Zuversicht

Manchmal wundere ich mich schon, warum einige Menschen sich mehr auf das konzentrieren, was war und was nicht wiederkommt, als auf die neuen Chancen, die sich eröffnen. „Haben Sie Angst vor dem Geldverdienen?“ habe ich schon so manches Mal gedacht. Gesagt habe ich es nicht, aber das nächste Mal werde ich es tun!

Wahrscheinlich ist dieses Verhalten darin begründet, daß nur wenige weit genug in die Zukunft schauen. So begegnet ihnen die Veränderung als etwas kurzfristiges, mit dem sie nicht gerechnet haben und was ihnen deshalb Angst verursacht. Wer weit genug schaut, der weiß, daß jeder Wandel nicht nur den Rückgang von Vertrautem sondern gleichzeitig auch das Wachstum von Neuem mit sich bringt, auf das man sich konzentrieren und so gewinnen kann.

Ich spreche und schreibe aus Überzeugung. Die Gegenstände meiner Ausführungen habe ich genau und intensiv betrachtet. Wenn ich ein Problem erkannt habe, bin ich darauf zu gegangen, habe ich es analysiert und aufgelöst und in Folge versucht, eine Aufgabe daraus zu entwickeln. Deswegen haben die folgenden Erkenntnisse einen gewissen Bestand und die Worte, mit denen ich mich ausdrücke einen gewissen Wert. Aber natürlich ist einiges subjektiv und aus einer persönlichen Perspektive betrachtet, ohne die man nach meiner Überzeugung manchmal gar nicht auskommt.

Und jetzt noch ein paar Gedanken zu Sinn und Zweck dieses Manuskripts. Wir brauchen ab und zu einen Blick auf das Ganze, eine Zusammenfassung, eine Vogelperspektive auf das Geschehen. Selbst wenn diese Absicht nicht lückenlos und ohne Widersprüche erfüllt wird, selbst wenn es sich im Ergebnis nur um ein Bild handelt, das wie alle Bilder mit der Zeit verblassen kann. Mit dem Versuch können wir uns vergewissern, ob unsere ursprünglichen Annahmen und Vorstellungen noch gültig oder angemessen sind. Wenn wir spiegeln, was wir erleben, dann können wir erkennen, ob das, wovon wir ursprünglich ausgegangen sind, noch vorhanden ist und Bedeutung hat.

Nach 8 Monaten Ausarbeitung stärkt sich meine Überzeugung. Dieses Manuskript bildet mein Unternehmen ab. Ist es ein gutes Bild, ist es richtig und hilfreich? Das wird die Zukunft zeigen. Wenn das Bild unstimmig ist mit unserer Wirklichkeit, dann werden wir das Bild ändern müssen, oder unsere Wirklichkeit, oder beides. Aber weil wir jetzt ein Bild haben, haben wir den Vergleich. Das ist der Sinn des Bildes und daraus ergeben sich neue Chancen.



Ich wünsche mir von allen, die bereit sind, die „große Transformation der Gesellschaft“, wie sie Fredmund Malik nennt, aktiv zu gestalten, zu steuern und so zum Guten zu lenken, eine offene und kooperative Zusammenarbeit. Hierfür lade ich herzlich ein und bitte um Kontaktaufnahme.

Alle hier erwähnten Personen bitte ich ausdrücklich darum, mir Rückmeldung zu geben, wenn ich bestimmte Sachverhalte zu einseitig oder unzureichend dargestellt habe. Ich freue mich über jede Ergänzung, die diese Darstellung erfährt.

Kassel, September 2004
Andreas Stein

1	Werte und Regeln.....	16
1.1	Beziehung, Partnerschaft, Einigkeit und gegenseitige Verantwortung	17
1.2	Glaubwürdigkeit und Vertrauen	19
1.3	Konzentration, Differenzierung und Individualität (24.10.04)	21
1.4	Kreativität und Disziplin	22
1.5	Entwicklung und Qualität.....	23
1.6	Nachhaltigkeit und Balance	25
1.7	Ressourcen- und Ergebnisorientierung	26
2	Unternehmen, Zweck und Ziele.....	28
2.1	Ursprung 1993 - 1999.....	31
2.2	Erweiterung und Ausbau ab 2000.....	32
2.2.1	Unternehmensentwicklung (1. HJ 2004).....	34
2.2.2	Markt, Management, Mitarbeiter (1. HJ 2004)	36
2.2.3	Partner und Kompetenz-Netzwerke (1. HJ 2004)	37
2.3	Zukunft gestalten!	38
2.3.1	Zukunftsorientierung der AS-Werbeagentur (31.03.05)	38
2.3.2	Informationen entwickeln Organisationen (05.09.04).....	39
2.3.3	Form und Funktion - die Frage nach der besseren Konfiguration (05.09.04)	39
2.3.4	Von der Analyse zur Perzeption (05.09.04)	39
3	Kompetenz und Engagement	40
3.1	Markt.....	41
3.1.1	Markterkundung und Innovation (1. HJ 2004).....	42
3.1.2	Die Geburtsstunde des Geschäfts - die Entdeckung des Kunden (1. HJ 2004)	43
3.1.3	Dialog und Tonalität (1. HJ 2004).....	43
3.1.4	Kundenorientierung und Kundenbindung.....	44
3.1.5	Entwicklung zugkräftiger Angebote (17.10.04)	45
3.1.6	Inszenierung von Wirklichkeit (20.06.04).....	45
3.1.7	Kunden sind auch Menschen (24.08.04)	46
3.1.8	Profilierung (30.08.04).....	47
3.1.9	Aufgaben einer soliden Markt-Kommunikation in Form eines Markt-Dialogs	48
3.1.10	Unternehmensdarstellung (12.06.04).....	49
3.1.11	Leistungsdarstellung.....	50
3.1.12	Kommunikations-Mix und -Management (15.01.05).....	50
3.1.13	Netzwerke und Wertegemeinschaften.....	51
3.1.14	Kooperationen	51
3.2	Management.....	52
3.2.1	Strategie und strategisches Management (01.02.05)	53
3.2.2	Bildung von Kernkompetenzen durch Strategieentwicklung (21.01.2005)	54
3.2.3	Beschreibung der eigenen Kernkompetenz (13.03.05).....	55
3.2.4	Zielsysteme (15.02.05).....	56
3.2.5	Was ist ein Unternehmen? (1. HJ 2004)	57
3.2.6	Ertragsrechnung (01.02.2005)	57
3.2.7	Zweckbestimmung von Unternehmen.....	58
3.2.8	Geschäftsmodelle I (20.06.04)	60
3.2.9	Geschäftsmodelle II (24.10.04)	60
3.2.10	Steuerung von Unternehmen (29.08.04)	61
3.2.11	Was ist Management? (12.06.04)	62
3.2.12	Grundlegende Aufgaben des Managements	62
3.2.13	Verantwortung des Management	63
3.2.14	Führung (17.10.04).....	63
3.2.15	Führungsarbeit.....	64
3.2.16	Unterschiedliche Auffassungen von Management	65
3.2.17	Welche Informationen braucht ein Unternehmen? (21.08.04).....	65
3.2.18	Wertmanagement (05.10.04)	66

3.2.19	Kundenorientierte Unternehmensteuerung.....	67
3.2.20	Evolution von Qualität.....	68
3.2.21	Organisations-Entwicklung.....	69
3.2.22	"Bio-Logische" Organisationen (17.10.04).....	70
3.2.23	Innovationsmanagement	71
3.2.24	Was Entwicklungen und Fortschritte verhindert oder beschleunigt	72
3.2.25	Partitionierung von Wissen (01.11.2004)	73
3.2.26	Eliminierung von Störfaktoren.....	74
3.2.27	Verzerrte Wahrnehmung (09.08.2004)	75
3.2.28	Entscheidungsprozesse und Entscheidungsfindung (29.01.05)	76
3.2.29	Wichtige Management-Tools: Die Tagesordnung (06.04.05).....	77
3.3	Mitarbeiter.....	78
3.3.1	Führung - die dauerhafte Ausbildung zu MIT-Arbeitern (10.09.04).....	78
3.3.2	Industriearbeiter, Wissensarbeiter und Technologen (29.01.05).....	79
3.3.3	Identifikation mit dem Unternehmen - wo arbeiten die Mitarbeiter?	80
3.3.4	Mitarbeiter und Kundenorientierung	80
3.3.5	Ausbildung zu Projektmanagern.....	80
3.3.6	Job-Design	80
3.3.7	Direktiven.....	80
4	Netzwerke und Kooperationen	81
4.1	Qualität in Netzwerken.....	83
4.2	Netzwerk der Kompetenz-Partner	84
4.2.1	Dipl.-Oek. Heike Waldhoff-Koch, Projektmanagement	85
4.2.1.1	Email von HWK an AS vom 04.03.04	86
4.2.1.2	Email von AS an HWK vom 22.03.04	87
4.2.2	Dipl.-Soz. Päd. Grit Wunderlich, Kommunikation & Training.....	88
4.2.2.1	Beratung und Training für mehr Kundenorientierung	88
4.2.2.2	Mitarbeiter-Entwicklung.....	89
4.2.3	Dipl.-Kfm. Marcus Kriegel, Erfolgscontrolling.....	89
4.2.4	Klaus Rüdtenklau, Finanzanalyse & Planung.....	89
4.2.5	Prozesskostenrechnung	90
4.3	„Igel-Netz“	92
4.3.1	Akteure des „Igel-Netzes“	92
4.3.2	Standorte des „Igel-Netzes“	93
4.4	Weitere Partner.....	93
4.4.1	Robert Berkemeyer, Change Management	94
4.4.2	Dipl.-Ing. Peter Kaufmann, IMT-Transfer GmbH, Marsberg	95
5	Arbeit, Leistung und Ergebnisse.....	96
5.1	Foren und Workshops (08.04.05).....	96
5.1.1	Forum Führung.....	96
5.2	Seminare und Veranstaltungen (08.04.05).....	97
5.2.1	Seminare GW und Partner.....	97
5.3	Projekte und Projektmanagement	98
5.3.1	Analyse, Diagnose, Maßnahmen-Evaluation	99
5.3.1.1	Feststellung der Projektziele.....	100
5.3.1.2	Abhängigkeit von Zielen und Methoden.....	100
5.3.2	Methoden und Werkzeuge der Analyse.....	101
5.3.2.1	Diagnose, Evaluation von Maßnahmen	102
5.3.3	Management und Organisation	103
5.3.3.1	Steuerung und Zielführung	103
5.3.3.2	Medienerstellung (14.03.05)	103
5.3.3.3	Veranstaltungen.....	105
5.3.4	Controlling und Coaching	105
5.4	Beispiele und Referenzen	106

6	Ablauf und Optimierung der Organisation	108
6.1	Positionsbestimmung zum Wechsel 2003/2004	108
6.1.1	Was diese Darstellung bewirken soll	110
6.1.2	2003 - Kommunikation in Zeiten des Wandels	112
6.1.3	Nicht alles ist möglich - eine Analyse	113
6.1.4	Erfolge 2003	114
6.1.5	Trends.....	114
6.2	Selbstverständnis des Netzwerks „Kompetenz-Partner“	114
6.3	Ziele 2004 - vom strategischen Denken zum strategischen Arbeiten.....	115
6.3.1	Von den Defiziten zu Potentialen	116
6.3.2	Ausbau der Adressdatenbank	116
6.3.3	Ausbau des Kontaktmanagements.....	116
6.3.4	Ausbau des Zeitmanagements	116
6.3.5	Qualitätsmanagement und Effizienzsteigerung.....	117
6.3.6	Mitarbeiter-Entwicklung.....	117
6.3.7	Controlling	118
6.3.8	Stärkung von Vertrieb und persönlichem Verkauf	118
6.4	Ziele 2005 (31.10.04)	119
6.4.1	Konzentration und Zielorientierung.....	119
6.4.2	Evolution der Inhalte	119
6.4.3	Ausbau der Plattformen.....	119
6.4.4	Vertragsgestaltung.....	119
6.5	Steuerung des operativen Geschäfts (09.09.04).....	120
6.5.1	Regelmäßige (wöchentliche) Beurteilung der Lage.....	120
6.5.2	Prozessmanagement als Arbeitsweise	120
6.6	Verträge und Leistungserbringung.....	121
6.6.1	Verbindlichkeit der Geschäftsverbindungen	121
6.6.1.1	Rahmenverträge	121
6.6.1.2	Projektplanungen und -verträge	121
6.6.1.3	Verbindlichkeit in den Terminen und Absprachen	121
6.7	Entwicklung und „Special Tasks“	122
7	BVMW - Bundesverband mittelständische Wirtschaft	123
7.1	BVMW-Veranstaltungen Nordhessen	123
8	Humatics als Instrument zur Unternehmensbewertung und -steuerung.....	124
9	Anhang.....	125
9.1	Werkzeuge für Analyse und Planung	125
9.1.1	Formblätter für Projekte und Projektmanagement (30.08.04).....	125
9.1.1.1	Projektausgangsbasis	125
9.1.1.2	Projektbeteiligte, Aufgabenverteilung und Projekt-Umsetzung	126
9.1.2	SWOT - Analyse (Stärken, Schwächen - Chancen, Risiken)	127
9.1.3	Ablaufplan Markterschließung	128
9.1.4	Aktionsplan / Checkliste zur Markt-Erschließung	129
9.2	Lexikon der Begriffe und Bedeutungen	130
9.3	Andreas Stein	136
9.3.1	Lebenslauf in der Kurzübersicht	136
9.3.2	Von der Kunst zur Ökonomie - ausführlicher Lebensweg	137
9.4	Weiterführende Literatur	143
9.5	Publikationen	144

1 Werte und Regeln

Nach meiner Überzeugung ist es eine Chance jedes Unternehmens seine Werte und Regeln, seinen Zweck und seine Ziele, seine Kernkompetenzen (Geschäftsbereiche) und seine wichtigsten Methoden zu bestimmen. Damit habe ich nachfolgend begonnen. Werte und Regeln sind wie Leitplanken für den Weg, den ein Unternehmen gehen möchte. Sie geben Orientierung und zeigen Grenzen auf: Wofür fühlt sich ein Unternehmen verantwortlich, welche Arbeitsergebnisse werden angestrebt, wie sollen diese Ergebnisse erzielt werden. Sie bilden auch das unterste Fundament der Qualität.

Bei der Formulierung von Werten und Regeln sollte ein "Heiligenschein" vermieden werden. Die Wirkung ist schnell das Gegenteil der ursprünglichen Absicht, nämlich Selbstgerechtigkeit und Selbstzufriedenheit. Beides ruft Reaktionen von kritischer Distanz bis zu neidischem Mißtrauen hervor. Werte und Regeln verstehe ich eher als einen Anspruch, den man sich gibt und einen Maßstab für erfolgreiches Handeln, den man sich setzt. Dort liegt die auch Chance, nämlich in der "guten" Leistung, in der Qualität der Ergebnisse.

Immer wieder, jeden neuen Tag, stellt sich uns die Frage, was zu tun ist. Letztendlich ist dies die Frage der Ethik. Ethik beantwortet die Frage, was zu tun ist. Wenn ich z. B. besondere Qualität als einen Wert ansehe (und ich meine Qualität nicht nur im engeren Bezug auf ein Produkt), dann komme ich in meinem täglichen Geschäft mit grundsätzlichen Fragen in Berührung. Also: Es ist keineswegs von "weit her geholt", wenn wir im Zusammenhang mit Unternehmen über grundsätzliche Dinge nachdenken und danach handeln.

Werden Werte und Regeln deutlich herausgestellt, bietet sich die Chance einer starken Werthomogenität (Identifikation mit Zweck und Zielen des Unternehmens) innerhalb der wichtigsten Interessengruppen (Kunden, Mitarbeiter, Inhaber), was die Gefahr von Reibungsverlusten durch Ziel- und Interessenkonflikte schmälert und somit Ergebnissen und Erfolg förderlich ist.

Bei unserer Arbeit geht es um ein Versprechen, was wir gegenüber anderen Menschen geben. Es geht also um Menschen und geht um unsere Glaubwürdigkeit. Deshalb dienen die Grundsätze den Menschen. Sie handeln vom Verhältnis zu Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern und der allgemeinen Öffentlichkeit. Sie handeln davon, wie wir unsere Leistungen miteinander und gegenseitig erbringen.

Wissen und Einfluß wird in der Wissensgesellschaft zum entscheidenden Vermögen, zur „Herkunft der Mittel“ des Erfolgs. Mit beiden Faktoren ist entsprechend verantwortungsvoll umzugehen. Wissen und Einfluß sind flüchtig. Wissen und Einfluß der an einem Unternehmen mitwirkenden Personen können es ebenso schnell fördern als auch gefährden. Abhängig ist dies nicht allein von ihrem Können, sondern ebenso von ihrem Wollen! In der Auswahl von vertrauenswürdigen Mitarbeitern und Geschäftspartnern erkenne ich für Unternehmen und Unternehmer einen zunehmend entscheidenden Erfolgsfaktor. Balance ist das Ziel von Nachhaltigkeit!

Kosten und Nutzen, Wertstiftung und Wertschöpfung, Angebot und Nachfrage - es sind immer zwei Werte und Gewichte, die nach Ausgleich streben. Ich verfolge eine Balance aus kurzfristigem und langfristigem Erfolg, aus operativen und strategischen Zielen. Ich verfolge Balance in möglichst allen Verhältnissen.

"Wenn wir uneins sind, gibt es wenig, was wir können.
Wenn wir uns einig sind, gibt es wenig, was wir nicht können!"
John F. Kennedy

1.1 Beziehung, Partnerschaft, Einigkeit und gegenseitige Verantwortung

„**We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.**“ Dieses Selbstverständnis der Mitarbeiter der Ritz-Charlton Hotelkette ist ein gutes Beispiel für eine ausgewogenes, reifes und ausbaufähiges Beziehungsverhältnis zwischen einem Dienstleister und seinem Kunden.

Unter Partnerschaft verstehe ich auf Ausgleich der Interessen ausgerichtete Zusammenarbeit. Partnerschaftliche Zusammenarbeit berücksichtigt die Interessen aller beteiligten Parteien und stellt das gemeinsame Interesse in den Mittelpunkt, ohne Einzelinteressen zu ignorieren und zu vernachlässigen:

Was können wir gemeinsam erreichen?

Was können wir mit Hilfe der Zusammenarbeit besser als in Einzelarbeit?

Zu einer solchen Teamfähigkeit und -bereitschaft gehört Offenheit, Ehrlichkeit und die Arbeit an gemeinsamen Zielen. Ebenfalls dazu gehört eine klare, deutliche Sprache und der Mut zum Einspruch, wenn keine Einigkeit in der Sache besteht. Partnerschaft muß Unterschiede in der Auffassung aushalten und um Einigkeit verhandeln dürfen, wenn dies notwendig ist.

Es ist mir bewußt, daß der *Idealzustand* partnerschaftlicher Zusammenarbeit nicht nur Chancen bietet (Effizienz, Wettbewerbsvorteile) sondern auch Risiken (Abhängigkeiten, Ungleichgewicht). Um Partnerschaft müssen sich beide Parteien immer wieder bemühen, sonst geht sie auseinander. Ich suche solche ausgewogenen und nachhaltigen Partnerschaften, die mehr Wert sind als oberflächliche Kontakte.

Beziehungskompetenz und Beziehungsverantwortung

Unter dem Stichwort "Beziehungsverantwortung" bringt es Peter Drucker⁴ auf den Punkt, die er als gegeben ansieht, wenn mindestens die folgenden zwei Bedingungen erfüllt sind:

1. Die eigene Person (das eigene Team) muß grundsätzlich bereit sein, der Leistung, der Kompetenz und dem Engagement des Partners (des Partnerteams) **Anerkennung, Achtung und Wertschätzung** entgegen zu bringen.
2. Anders herum muß die Bereitschaft bestehen, die eigene Leistung transparent und nachvollziehbar zu machen, damit andere der eigenen Leistung Anerkennung, Achtung und Wertschätzung entgegen bringen können.

Ich finde diese zwei Bedingungen sehr einfach, klar und nachvollziehbar. Und ich möchte sie in Zukunft konsequenter als bisher anwenden, z. B. bei der Auswahl von Geschäftspartnern, mögen es nun Kunden oder "Lieferanten" sein (der Unterschied zwischen Kunden und Lieferanten wird tendenziell kleiner. Immer öfter erlebe ich, daß Partner abwechselnd eine der beiden Rollen spielen).

⁴ Peter Drucker in "Management im 21. Jahrhundert", siehe Literaturverweise

In der Kommunikationsarbeit (früher: Werbung) ist es eine nicht zu unterschätzende Herausforderung, über das gegenseitige Rollenverständnis Einigkeit zu erlangen. Nach meiner Erfahrung unterschätzen viele Auftraggeber die Kompetenz und das Einfühlungsvermögen, welche die Voraussetzung darstellen, mit ihnen auf hohem (partnerschaftlichen) Niveau zusammen zu arbeiten. In der Folge entstehen Enttäuschungen, Frustrationen, Motivations-Blockaden und Konflikte - allesamt Reibungsverluste in der Zusammenarbeit, die zügige und überzeugenden Ergebnisse verhindern. Als Anregung zu diesem Thema habe ich den folgenden Text eines "Alt-Stars" der Branche ausgesucht:

Wie benimmt sich ein guter Kunde? - Ein Denk-Anstoß von David Ogilvy

Einer der größten Werbungstreibenden der Welt beauftragte letztthin eine berühmte Beratungsgesellschaft, die Zusammenhänge zwischen Werbung und Gewinn zu studieren. Der Statistiker, der sich mit der Studie befaßte, verfiel einem interessanterweise häufig vorkommenden Irrtum. Er nahm nämlich an, daß die einzig sich verändernde Tatsache von einiger Bedeutung der Betrag wäre, der jährlich für Werbung ausgegeben wird. Er wußte nicht, daß eine Million Dollar, für wirkungsvolle Werbung ausgegeben, mehr Waren verkaufen kann als 10 Millionen Dollar für unwirksame Werbung.

Postversandhäuser konnten feststellen, daß allein durch Änderung der Überschrift die Verkäufe verzehnfacht werden können, und ich habe Fernsehfilme gesehen, die einen zehnfach so großen Verkaufserfolg hatten wie andere für das Produkt. Ich kenne eine Bierbrauerei, die mehr Bier an Leute verkauft, die deren Werbung noch nie gesehen haben, als an die Leute, die sie jede Woche sehen. Manchmal liegt die Verantwortung für solch katastrophalen Ergebnisse bei der Agentur, sehr häufig aber auch beim Kunden.

Der Kunde bekommt die Art von Werbung, die er verdient. Ich habe bisher für 69 Kunden gearbeitet und hatte deshalb hinreichend Gelegenheit, deren Einstellungen und Vorgehen gegenüber der Agentur zu beobachten. Manche benehmen sich so unmöglich, daß keine Agentur für sie wirkungsvolle Werbung schaffen kann. Manche benehmen sich so vortrefflich, daß einfach jede Agentur für sie erfolgreich arbeiten muß. In diesem Kapitel will ich die 15 Regeln festhalten, die ich als Kunde im Umgang mit meiner Agentur befolgen würde. Wenn Sie diese Regeln beachten, werden Sie den bestmöglichen Service von Ihrer Agentur bekommen.

1. Ihre Agentur soll frei von Furcht sein
2. Nehmen Sie von Anfang an die richtige Agentur
3. Informieren Sie Ihre Agentur eingehend
4. Versuchen Sie nicht, Ihrer Agentur auf kreativem Gebiet dreinzureden
5. Verwöhnen Sie die Gans, die Ihnen goldene Eier legt
6. Sieben Sie Ihre Werbung nicht durch zu viel Siebe
7. Achten Sie darauf, daß Ihre Agentur etwas verdient
8. Versuchen Sie nicht, mit Ihrer Agentur zu handeln
9. Seien Sie aufrichtig, und verlangen Sie Aufrichtigkeit
10. Seien Sie anspruchsvoll
11. Testen Sie alles und jedes
12. Lassen Sie sich nie Zeit
13. Verschwenden Sie keine Zeit auf erfolglose Produkte
14. Ertragen Sie Genies
15. Seien Sie nicht kleinlich in der Festsetzung des Budgets

Quelle: DAVID OGILVY, Geständnisse eines Werbemanns, New York/München

1.2 Glaubwürdigkeit und Vertrauen

In unserer überinformierten Gesellschaft, in der viel Zeit damit verbracht wird, neue Informationen zu konsumieren und zu verbrauchen, während zu wenig Hand angelegt wird, wo sich große Probleme und die daraus resultierenden großen Aufgaben ergeben, werden Glaubwürdigkeit⁵ und Vertrauen zu immer wichtigeren, wenn nicht zu den wichtigsten Werten und Ressourcen überhaupt. Warum?

Wer nicht nur „besser wissen“, sondern auch „besser wirken“ will, der muß **ENTSCHEIDUNGEN** treffen. Jede Handlung setzt eine Entscheidung voraus. Und wer sich entscheidet, der entscheidet sich nach dem, was er für wichtig und richtig hält, also nach dem, woran er glaubt und worauf er vertraut.

Auch Konformisten und Opportunisten entscheiden sich nach dem, was sie im Augenblick als wichtiger erachten, also woran sie im Augenblick glauben. Der Unterschied zu denen, die aus wirklicher und tiefer Überzeugung zu ihren Entscheidungen kommen, ist der, daß Konformisten und Opportunisten nicht die Stärke besitzen, ihre Überzeugungen und Entscheidungen von Werten und Grundsätzen abzuleiten, denen sie sich langfristig verbunden fühlen. Sie „schwimmen“ eben mit.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen werden deshalb immer wichtiger, weil die Welt, in der wir leben, immer komplexer und flüchtiger wird. Alles ist im Wandel und im Fluß, und wenn ich mich nicht irre, dann wird dieser Zustand auch noch eine ganze Weile anhalten, bis sich die neuen Strukturen der Wissens- und Informationsgesellschaft gefunden und gefestigt haben. Bis dahin wird es nur Sicherheit geben für diejenigen, die Vertrauen geben und nehmen können, also selbst glaubwürdig sind und mit glaubwürdigen Partnern umgeben sind.

Nicht wissentlich schaden

Getreu dem 2500 Jahre altem hippokratischem Eid sieht Peter Drucker⁶ die vornehmliche Pflicht eines Fachmanns darin, »nicht wissentlich zu schaden«. Ich schließe mich dieser Auffassung an. Kein Fachmann, und dazu gehören heute neben Ärzten und Rechtsanwälten auch Manager und Berater, kann eine Garantie dafür geben, nicht zu schaden. Er kann nur sein Bestes geben, mit der Intention zu helfen, zu unterstützen und wertvolle Beiträge zu leisten aus der Sicht und zum Wohl seines Klienten. Der Klient seinerseits muß dem Fachmann vertrauen. Sonst hat der Fachmann nicht die Autonomie, die er zur Ausübung seiner Profession braucht. Der Klient kann über den Fachmann nicht Kontrolle, Aufsicht und Lenkung ausüben. Mit der Entscheidung, die Dienste des Fachmanns in Anspruch zu nehmen, muß der Klient bestätigen, daß er Vertrauen in sein Wissen und Urteilsvermögen hat.

Der Grundsatz **primum non nocere** - »nicht wissentlich schaden« - ist das Fundament einer Ethik der Verantwortung, der ich mich ohne Bedingung anschließen kann. Und in diesem Sinne möchte ich mich auch verstanden fühlen, wenn ich meine Kunden darauf aufmerksam mache, daß bestimmte kurzfristige (operativ-taktische) Vorteilsnahmen anderen langfristigen (strategischen) Zielen widersprechen können und daß es nach meiner Auffassung besser ist, aus einer strategischen Perspektive heraus operativ-taktische Maßnahmen zu entwickeln.

⁵ Klaus Dieter Trayser von der Plansecur (www.plansecur.de) hat mich in einem Gespräch am 05.03.04 auf die wachsende Bedeutung eines Werte-Controlling in der Betriebswirtschaft aufmerksam gemacht. Seine Empfehlung zu diesem Thema, eine Veröffentlichung von Bernhard Hirsch, habe ich im Literaturverzeichnis dieses Manuskripts aufgeführt.

⁶ Peter Drucker: Was ist Management?

Zur Anregung habe ich die moderne Version des hippokratischem Eides herausgesucht. Ich finde die Assoziation vom Engagement eines Arztes und dem eigenen Engagement keineswegs übertrieben. Von meinen Aktivitäten kann ebenfalls das Wohl oder Übel anderer Menschen abhängen. Und ich erinnere mich auch an Zeitgenossen, die durch Überforderung oder Fehleinschätzungen geschädigt wurden. Einige bezahlten dabei sogar mit ihrem Leben.

Genfer Deklaration des Weltärztebundes (aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie)

Die Genfer Deklaration wurde im September 1948 auf der 2. Generalversammlung des Weltärztebundes in Genf, Schweiz verabschiedet. Sie soll eine zeitgemäße Version des [Eid des Hippokrates](#) darstellen und wurde mehrfach revidiert (1968, 1983 und 1994).

Gelöbnis

Bei meiner Aufnahme in den ärztlichen Berufsstand: Ich gelobe feierlich mein Leben in den Dienst der Menschlichkeit zu stellen;

Ich werde meinen Lehrern die Achtung und Dankbarkeit erweisen, die ihnen gebührt;

Ich werde meinen Beruf mit Gewissenhaftigkeit und Würde ausüben;

Die Gesundheit meines Patienten soll oberstes Gebot meines Handelns sein; Ich werde die mir anvertrauten Geheimnisse auch über den Tod des Patienten hinaus wahren;

Ich werde mit allen meinen Kräften die Ehre und die edle Überlieferung des ärztlichen Berufes aufrechterhalten;

Meine Kolleginnen und Kollegen sollen meine Schwestern und Brüder sein;

Ich werde mich in meinen ärztlichen Pflichten meinem Patienten gegenüber nicht beeinflussen lassen durch Alter, Krankheit oder Behinderung, Konfession, ethnische Herkunft, Geschlecht,

Staatsangehörigkeit, politische Zugehörigkeit, Rasse, sexuelle Orientierung oder soziale Stellung;

Ich werde jedem Menschenleben von seinem Beginn an Ehrfurcht entgegenbringen und selbst unter Bedrohung meine ärztliche Kunst nicht in Widerspruch zu den Geboten der Menschlichkeit anwenden;

Dies alles verspreche ich feierlich, frei und auf meine Ehre.

Ich möchte nicht mit „falschen“ Kunden arbeiten, ebensowenig wie mit „falschen“ Mitarbeitern oder Geschäftspartnern. Ich habe damit schlechte Erfahrungen gemacht. „Falsche“ Menschen erkenne ich schon daran, daß sie sich selbst für die Schlauesten halten. Das macht die Zusammenarbeit mit ihnen so unproduktiv. Außerdem versuchen „falsche“ Menschen zu blenden. Erst blenden sie ihre Mitmenschen, zum Schluß blenden sie sich selbst.

Wenn Glaubwürdigkeit und Vertrauen so wichtig sind, dann stellt sich die Frage, wie sie entstehen und wie sie gestärkt werden. Hierzu eine anfängliche Sammlung von Kennzeichen, die in Zukunft systematisch in meiner Arbeit ausgebaut und integriert werden soll.

Kennzeichen für Glaubwürdigkeit und Vertrauen

- Aktives Bekenntnis zu diesen Werten
- Verbindlichkeit in Zusagen und Verabredungen
- Übereinstimmung von Ankündigungen und Handlungen
- Sensibilität bei der Abgabe von Versprechungen
- Gewissenhafte Einhaltung von Versprechungen. Im Falle der Nichteinhaltung angemessenes, proaktives Verhalten.

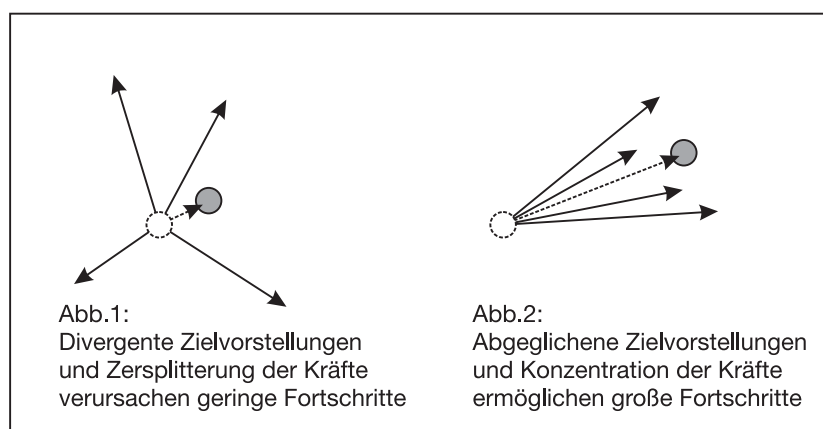
Am Anfang steht der Kundennutzen,
die Kosten müssen niedriger sein als die Erlöse, die Zahlen transparent.
Es gilt, liquide zu bleiben und für die wichtigsten Aufgaben
die richtigen Fachleute an Bord zu haben.
Roland Berger

1.3 Konzentration, Differenzierung und Individualität (24.10.04)

Ich halte es für sehr wertvoll, den Mut zu besitzen, ehrlich zu sein und zuzugeben, daß man nicht alles kann. Und wer auch vieles kann, er kann es nicht mit gleicher Kompetenz und in gleicher Qualität. So, wie sich Menschen im Laufe ihrer Ausbildung spezialisieren und entweder zu Rechtsanwälten, zu Ärzten oder zu Steuerberatern werden - aber wohl selten zu allem gleichzeitig - so sind auch Unternehmen und Organisationen aufgefordert, ihren Entwicklungsweg zu gehen und sich zu beschränken auch das, was sie wirklich gut können, und wozu sie sich bekennen und in Anspruch genommen werden.

Kernkompetenz und Kernauftrag sind die gegenwärtigen Ausdrücke dieser Notwendigkeit, und um zu ihnen zu gelangen, müssen sich Unternehmer, Unternehmen und Organisationen beständig fragen: Was sollen wir tun und was sollen wir *ab sofort* nicht mehr tun?

Konzentration stellt für mich die Voraussetzung dar, in wenigen Bereichen zu Spitzenleistungen zu gelangen und sich damit gleichzeitig *eine eigene* Position im Wettbewerb zu erarbeiten.



Konzentration ist auch immer mit Entscheidungen verbunden. Indem die Entscheidung fällt, sich auf eine Sache zu konzentrieren, fällt zwangsläufig und gleichzeitig die Entscheidung, andere Dinge zu vernachlässigen.

Wer sich auf wenige Dinge konzentriert, vorzugsweise auf die eigenen Stärken, der wird sich für die angrenzenden Aufgaben Partner suchen. Wer sich konzentriert, der übernimmt auch Verantwortung, sorgt für die Entwicklung seiner Qualität, zeigt Disziplin und wird den einen oder anderen kreativen Sprung erleben.

Die Fähigkeit zur Konzentration, das Bewußtsein über ihren Wert und über ihre Konsequenzen halte ich von zentraler Wichtigkeit. Konzentration stellt für mich einen wirklichen Wert dar und ist Voraussetzung für gelebte Individualität.

1.4 Kreativität und Disziplin

Kreativität ist eine universelle Arbeitsmethodik, die sich nicht auf „künstlerische“ Aufgabenfelder beschränkt. Entgegen landläufiger Auffassung sind kreative Prozesse keineswegs strukturlos. Kreativität baut auf ein breites Spektrum von Wissen und Erfahrungen.

Ich möchte zwei Arten von Kreativität unterscheiden:

1. Die **zweckfreie Kreativität** dient der Entfaltung von Phantasie und allgemeiner mentaler Entwicklung. Sie arbeitet vollständig frei. Ihr sind alle Sprünge erlaubt.
2. Die **zweckgebundene Kreativität** dient definierten Zielen innerhalb eines bestimmten Rahmens. In der professionellen Kommunikation ist das z. B. die sinnliche und bildhafte Vermittlung von Aussagen und Botschaften, was wiederum der besseren Bindung von Aufmerksamkeit und der höheren Überzeugungskraft gegenüber den angesprochenen Empfängern der Botschaft dient.

In der professionellen Kommunikation ist die zweckgebundene Kreativität nützlich und gefragt.

Mir sind noch niemals kreative Menschen begegnet, die dumm waren. Kreativität führt zu einer Innovation, einer überraschenden und neuartigen Verbindung von bisher noch nicht auf "diese Art und Weise" miteinander in Beziehung gesetzten Elementen, die isoliert und für sich betrachtet bereits bekannt und vertraut waren. Die neuartige Kombination macht den Sprung! Und diese verlangt vom Kreativen ein hohes Differenzierungsvermögen, was außer bei "Naturtalenten" in der Regel nur bei gebildeten Menschen zu finden ist.

Kreativität braucht Zeit, das macht sie kostbar. Kreativität verursacht Quantensprünge in der Entwicklung, das macht sie wertvoll.

Unternehmer, Manager, Mitarbeiter, das gesamte Unternehmen ist heute gefordert, kreativ zu arbeiten, um sich Zukunftsperspektiven zu schaffen, weil es weniger den je um Serienfertigungen als um Lösungsangebote geht. Kreativität ist gefragt bei der Entwicklung eines Marktes, bei der Strukturierung von Management-Aufgaben und bei der Führung und Motivation von Mitarbeitern.

Kreativ leitet sich aus dem lateinischen creare = erschaffen ab. Schaffen und Schöpfung brauchen einen Nährboden, von dem sie leben und zehren. Den Nährboden von Kreativität sehen ich in Wissen, Erkenntnis, Talent, Austausch, etc., also in einer breiten und lebendigen Kombination von Ressourcen. Kreativ ist das Gegenteil von destruktiv (=zerstörerisch).

Auch und gerade Kreativität braucht Disziplin, sonst verliert sie sich leicht in Experimenten und Ansätzen und kommt nicht zu Ergebnissen. Von Paul Cezanne stammt der Satz, Kreativität bestände zu 90% aus Transpiration und nur zu 10% aus Inspiration. Und ebenso verstehen ich Kreativität als einen Arbeits-Prozeß mit kreativen Methoden. Kreativität steuert und regelt sich selbst durch Selbstbestimmung und Selbstbeherrschung. Sie ist nicht fremdbestimmt, läßt sich von außen anregen, aber wenig steuern. Gerade dieser Umstand verlang Selbstbeherrschung (=Disziplin) von kreativ arbeitenden Menschen.

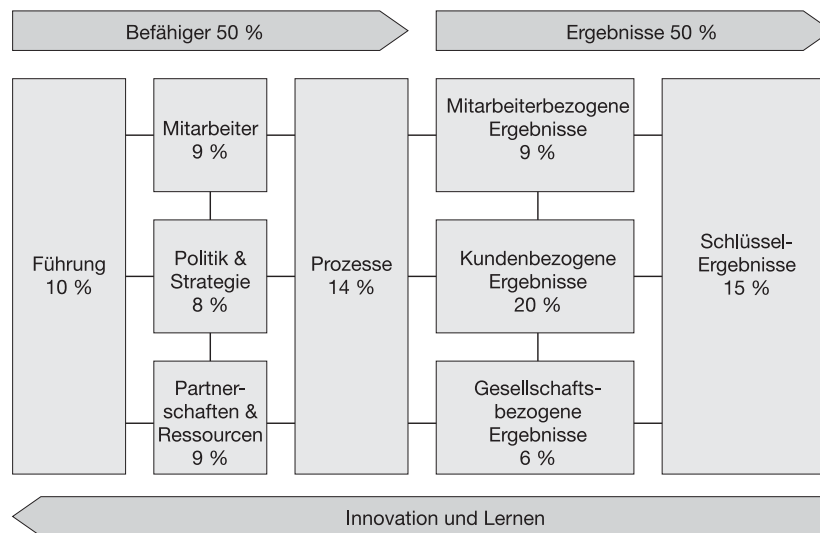
1.5 Entwicklung und Qualität

Unter Entwicklung verstehen wir den bewußt vollzogenen Prozeß der Veränderung. Entwicklung ist somit das Ziel strategischer Unternehmensführung. Entwicklung orientiert sich am Bedarf. So sorgt Entwicklung dafür, daß sich das Unternehmen in der Ausgestaltung seiner Aktivitäten der aktuellen Bedarfslage anpaßt.

1. Entwicklung der Nachfrage

Qualität muß marktgerecht sein! Immer wieder weise ich darauf hin, daß der einzelne Kunde (in der Summe: Der Markt) darüber entscheidet, was als Qualität akzeptiert wird. Wer im Duden nachschlägt, der erfährt, daß Qualität eine Doppelbedeutung hat. Die erste Bedeutung ist „Güte und Wert“, die zweite Bedeutung ist „Beschaffenheit“. Jedem wird jetzt schnell klar, daß nicht jede *Beschaffenheit* auch gleich *Güte und Wert* erfährt. Nur eine bestimmte *Beschaffenheit*, eine *spezielle Beschaffenheit* wird den Rang von *Güte und Wert* erreichen. Und die bestimmt zuletzt Ihr Kunde.

Fragen Sie Ihre Kunden danach, *welche* Qualität sie erwarten. Vielleicht wird Ihnen nicht jeder Ihrer Kunden eine ehrliche Antwort geben, aber Sie werden überwiegend ehrliche Antworten bekommen. Warum sollte Ihnen Ihr Kunde auch etwas vormachen?



Quelle: Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel 2001

Sammeln Sie die Antworten, und erstellen sie daraus eine "Scorecard", das ist ein Leistungs- und Anforderungsprofil, das Ihre Kunden an Sie stellen, eine Profil von der *marktgerechten Qualität* Ihrer Leistung. Mit der Zeit wird dieses Leistungsprofil immer präziser aufzeigen, welche Qualität von Ihnen erwartet wird, mit welcher Qualität (Beschaffenheit) Sie auf dem Markt Erfolg erzielen können.

2. Entwicklung Ihres Angebots

Von Immanuel Kant wissen wir, das die Wirklichkeit in uns ist. Erkennen ist also nichts anderes als die Entfaltung eines "inneren Bauplans". Noch einmal: Die Wirklichkeit entsteht aus uns heraus, wenn wir den Mut haben, uns unseres eigenen Verstandes zu bedienen und uns befreien aus Vorgaben und

Zwängen. Das braucht Mut, zweifellos! Aber ohne Mut ist keine eigene, persönliche Position zu entwickeln. Entwickeln Sie Ihr Angebot, Ihre Leistung. Wir helfen, es sichtbar und verständlich zu machen!

Definition von Qualität nach dem Prinzip der Einigkeit

Ein Kunde (als Empfänger einer Leistung) ist zufrieden, wenn er bekommen hat, was er erwartet. Zufriedenheit des Leistungsempfängers ist also ein Kriterium für Qualität. Damit ist jedoch nur der erste Schritt auf dem Weg zu einer umfassenden Qualitätsstrategie getan, denn der Kunde könnte unangemessene oder sogar unverschämte Anforderungen stellen. Also muß nicht nur der Kunde als Empfänger der Leistung zufrieden sein, sondern auch der Anbieter als Geber der Leistung. Wird eine Qualitätsleistung also so definiert, daß sie beide Seiten einer Transaktion zufrieden stellt, ergibt sich die Aufgabe, im Vorfeld der Leistungserbringung einen Abgleich der Erwartungen herzustellen. Der Kunde soll erwarten, was er bekommt. Die Erwartungen sollen der späteren Leistung entsprechen oder sogar niedriger! sein. Diesen Abgleich von Erwartungen herzustellen ist die Aufgabe der Kommunikation.

1.6 Nachhaltigkeit und Balance

Strohfeuer anzuzünden ist keine Kunst, Gleichmäßigkeit und Beständigkeit dagegen eine sehr viel größere Herausforderung. Mit einer kurzfristig angelegten Verkaufsoffensive ist keinem Unternehmen langfristig geholfen. Stattdessen sind ausgeglichene Verhältnisse stabile Verhältnisse. Stabilität vermittelt Sicherheit. Sicherheit ist ein hoher Wert, nach dem wir streben. Mit Hilfe strategischer Vorgehensweise, die umsichtig und vorausschauend zuerst Chancen nutzt und dann Risiken meidet und umgeht, verfolgen wir Balance in allen Verhältnissen.

In der Ausgestaltung der geschäftlichen Aktivitäten verfolge ich nicht allein kurzfristigem Erfolg. Kurz-sichtigkeit führt schnell auf Abwege und die Freude am kurzfristigen Erfolg eines „Schnellstarts“ ist spätestens dann verfliegen, wenn ein Projekt in die Sackgasse fährt (und die erzeugten Kosten im „Sand“ versenkt).



Balance ist das Ziel

In ausgewogenen Verhältnissen im Sinne eines Gleichgewichts erkennen ich ein wertvolles, strategisches Ziel von Denken, Reden und Handeln. Entsprechend der lateinischen *bi-lanx* (= 2 Waagschalen) stehen der Verwendung der Mittel die Herkunft der Mittel gegenüber.

Ich möchte an dieser Stelle nicht für das Militär werben, aber das folgende Beispiel, der Nachruf von Carl von Clausewitz nach dem Tod seines langjährigen Lehrers, Mentors und Freundes Generalleutnant Gerhard von Scharnhorst, beschreibt in besonderer Weise Tugenden einer Persönlichkeit, der ich das Prädikat "Ausgeglichenheit und Balance" verleihen würde. Deshalb habe ich den Text ausgewählt. Lassen Sie sich inspirieren:

„Er war einer der ausgezeichnetsten Männer unserer Zeit. Das rastlose, stetige, planvolle Wirken nach einem Ziel, die Klarheit und Festigkeit des Verstandes, die umfassende Größe der Ansichten, die Freiheit von Vorurteilen des Herkommens, die stolze Gleichgültigkeit gegen äußerliche Auszeichnungen, der Mut, in den unscheinbarsten Verhältnissen mit den schlichtesten Mitteln durch die bloße Stärke des Geistes den größten Zwecken nachzustreben, jugendlicher Unternehmungsgeist, die höchste Besonnenheit, Mut und Ausdauer in der Gefahr, endlich die umfassendste Kenntnis des Kriegswesens, machen ihn zu einem der merkwürdigsten Staatsmänner und Soldaten, auf welche Deutschland je Stolz sein durfte.

Billig und gerecht im Urteil, sanft und ruhig in allen Verhältnissen mit anderen, freundlich, herzlich im ganzen Lebensumgange, zart und edel in der Empfindungsweise, war er einer der liebenswürdigsten Menschen, die den Kreis des geselligen Lebens zieren.“

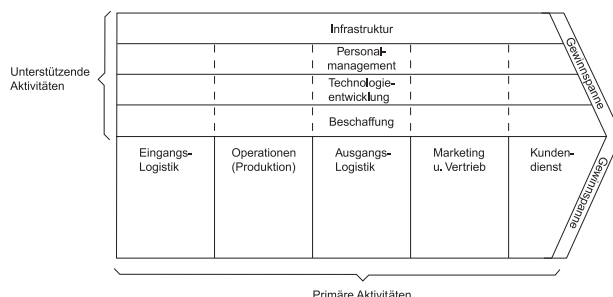
Das geschilderte Charakterbild stellt für mich ein Vorbild dar, gerade in der heutigen Zeit, in der sich zu viel zu viele als „Beziehungsmanager“ verstehen. Diese falsch verstandene Höflichkeit, die niemandem auf die Füße treten möchte, führt zu nichts. Ohne Kontroverse gibt es keine Diskussion mit Tiefgang, und ohne diese keine Entscheidungen von Tragweite und Relevanz.

1.7 Ressourcen- und Ergebnisorientierung

Ressourcen (klassisch: Arbeit, Boden, Kapital) sind die Mittel, aus denen Werte entstehen (Produktionsfaktoren). Es gibt immaterielle und materielle Ressourcen. Wir arbeiten mit immateriellen Ressourcen. Die kostbarste Ressource, mit der wir arbeiten, ist unsere Zeit. Zeit ist die einzige Ressource, die sich nicht ersetzen läßt. Ist sie verbraucht, ist sie für immer verloren.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ergebnisse (Wertschöpfung aus Werterstellung)}}{\text{Zeit}}$$

Einige wichtige immaterielle Ressourcen und Werte
Zeit, Partnerschaft, Kreativität, Qualität, Balance, Entwicklung, Nachhaltigkeit, Orientierung, Wissen, Kompetenz, Motivation, Erfahrung, Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft, (Kunden)zufriedenheit



In der Wertkette (nach Porter) erkenne ich die Ausrichtung aller eingesetzten Ressourcen auf Werterstellung und Wertschöpfung. Ich nenne unterstützende Aktivitäten »strategisch«, primäre Aktivitäten »operativ«.

Bedürfnisse, insbesondere nicht oder unzureichend gestillte Bedürfnisse, sind Ressourcen ökonomischen Handelns. Dieser Erkenntnis wird immer noch viel zu selten und nicht konsequent gefolgt.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Gleichzeitig geben Werte unseren Aktivitäten eine Orientierung und einen Handlungsrahmen. Die Erstellung und Darstellung von Wert und Werten ist unser Ziel. Dabei lassen wir uns von existierenden Werten lenken und leiten. Unter Werten verstehen letztlich nichts anderes als unsere eigentlichen, unsere nachhaltigen Interessen. Einige dieser Werte habe ich im folgenden skizziert.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{markt – und kundengerechte Leistung}}{\text{Kosten}}$$

Glaubwürdigkeit ist ein hoher Wert, um den wir uns bemühen. Denn allein *Bekanntheit* ist kein Ziel von wirksamer Markt-Kommunikation. Wer noch immer diesem Irrtum aufsitzt, wird Enttäuschungen erleben. Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft sind heute mehr als je zuvor Voraussetzung für Einfluß und Wirkung.

Werte stiften einen Sinn und eine Identifikation für Denken, Reden und Handeln. Das gibt denjenigen, die sich von ihnen leiten lassen, Mut und Überzeugungskraft auch in unübersichtlichen Situationen. Werte, das sind knappe materielle und immaterielle Güter und Angebote zur Erfüllung von Bedarf und Bedürfnissen. Werte stiften und schützen Wert.

Immaterielle Ressourcen und Werte operativer und strategischer Art

operative Ressourcen und Werte	strategische Ressourcen und Werte
Glaubwürdigkeit Offene und ehrliche Zusammenarbeit an gemeinsamen Zielen	Partnerschaft Nachhaltige Sicherung von Qualität
Wissen Erfahrungen und Kenntnisse über Entwicklungsstatus, Prozesse und Märkte	Geistiges Eigentum Konkretisiert festgehaltenes Wissen, das rechtlich geschützt ist, z.B. Patente, Urheberrechte
Reputation Unschärfes Bewußtsein der Umwelt über Namen eines Unternehmens, dessen Leistungen und Produkte	Marken Möglichst weitläufig bekannter Name für ein Produkt oder Unternehmen, mit dem die Umwelt sofort das Produkt und dessen Qualität assoziiert
Beziehungen Verbindungen bzw. Kontakt zu z. B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Konkurrenzunternehmen	Netzwerke Aktive, für Geschäftszwecke nutzbare Verbindung mit den Stakeholdern (Lieferantenkooperation, Kundenbindung, Multiplikatoren) oder Wettbewerbern, z.B. über Allianzen oder physikalische Netzwerke
Mitarbeiter Beschäftigte, die jeweils an den speziellen, operativen Aufgaben arbeiten	Talente Flexible und gut ausgebildete Mitarbeiter, die in unterschiedlichen Problembereichen eingesetzt werden können

2 Unternehmen, Zweck und Ziele

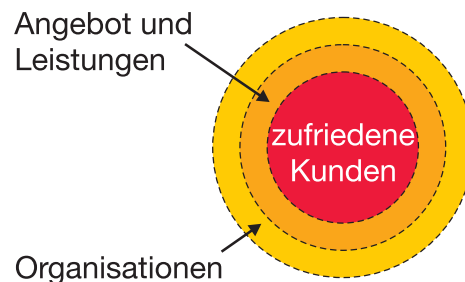
Was muß ein Unternehmen tun, um erfolgreich zu sein? Es muß seinen Zweck erfüllen. Dazu zählt an erster Stelle: Es muß Kunden finden und diese gewinnbringend zufriedenstellen! So einfach es auch klingt, es wird immer wieder vergessen.

Voraussetzung für die formulierte Auffassung sind einige grundsätzliche Definitionen. Ich komme nicht ohne Axiome⁷ aus. Folgende Aussagen sind Axiome meiner Ausführungen:

1. Es gibt Kunden. Kunden sind spezifische Menschen weil nicht alle Menschen Kunden werden.
2. Es gibt einen Markt (oder mehrere Märkte).
3. Es gibt Unternehmen, Organisationen und Institutionen. Sie dienen unterschiedlichen Zwecken. Ihre Zwecke schränken ein, was sie für ihre Kunden an Ergebnissen erstellen. Ihre Zwecke begrenzen also ihr Angebot.

Vielleicht erscheinen dem Leser meine Axiome als Binsenwahrheiten oder Gemeinplätze. Ich brauche sie jedoch, um eine Basis zu bilden für das weitere Verständnis meiner Ausführungen. In diesem Manuskript geht es weniger um neue als um wesentliche und wirksame Wahrheiten. Ich möchte die wesentlichen Dinge herausstellen, damit aus der Erkenntnis des Wesentlichen die Bereitschaft wieder erwächst, sich neuen Taten zuzuwenden. Mir geht es nicht in erster Linie um die Vermittlung von Wissen, sondern eher um einen Austausch von Wissen mit dem Ziel einer Einigkeit über den Gegenstand dessen, was *gemeinsam*⁸ zu tun ist.

Wenn also Einigkeit besteht über die von mir vorgeschlagenen Axiome, dann ergibt sich für ein Unternehmen zuerst und im Zentrum seiner Bemühungen die Aufgabe, einen zufriedenen Kunden zu schaffen. Warum wird das eigentlich immer wieder vergessen?



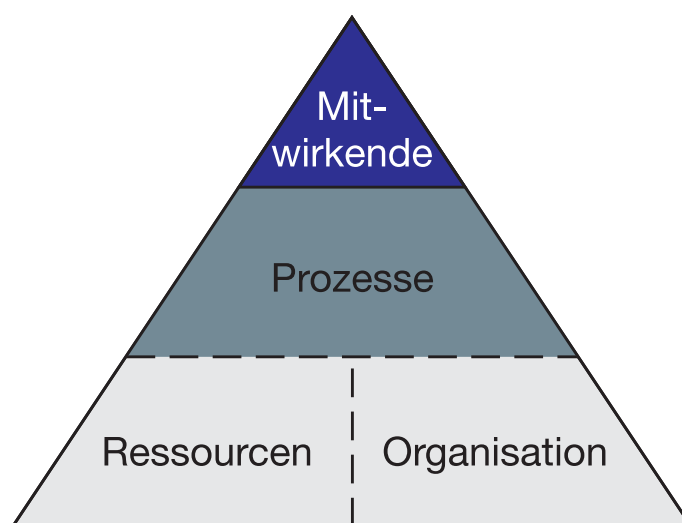
Im Schaubild steht im Mittelpunkt aller Bemühungen ein zufriedener Kunde. Er wird umworben mit Angeboten und Leistungen von Organisationen (Unternehmen, Institutionen) verschiedenster Art.

⁷ Axiom: Als absolut richtig anerkannter Grundsatz; gültige Wahrheit, die keines Beweises bedarf.

⁸ Es gibt eine anschauliche Geschichte, die den Wert des Einverständnisses über gemeinsame Arbeit herausstellt: Ein Bauherr trifft auf einer Baustelle auf drei Maurer und fragt, was sie tun. Der Erste antwortet: Ich mauere und verdiene damit meinen Lebensunterhalt. Der Zweite antwortet: Ich mauere, weil ich der Beste Maurer aller Zeiten bin. Mauern ist meine Leidenschaft und meine Kunst. Der Dritte antwortet: Ich mauere und leiste damit einen Beitrag zum Bau einer neuen Kathedrale. Welcher der drei Maurer ist problematisch aus Sicht des Bauherren? Der zweite Maurer. Er dient einem anderen Zweck als dem Bau der Kathedrale, er ordnet seine Arbeit nicht einem gemeinsamen Zweck unter. Damit ist seine Führung im Zweifelsfall schwierig oder sogar unmöglich. Der erste Maurer dagegen wird sich dem Zweck niemals verweigern, der Dritte sieht den Zweck, erkennt in an und kann auch selbstverantwortliche Beiträge dafür leisten.

Im Verbund mit erklärten und gelebten Werten steht als Zweck und oberstes Ziel eines Unternehmens nach meiner festen Überzeugung immer der Wert und Nutzen, den es seinen Kunden zu *marktgerechten* Konditionen anbietet. Wenn das gelingt, dann wird Erfolg sehr wahrscheinlich. Gelingt es nicht oder weniger gut und überzeugend, dann wird Mißerfolg wahrscheinlicher.

Die Gruppe der am Unternehmenserfolg Mitwirkenden (Shareholder⁹ und Stakeholder¹⁰) haben einen Einfluß auf den Unternehmenszweck. Dieser muß jedoch zuerst klar definiert und erklärt werden. Zuerst sollte dabei immer Wert und Nutzen der zukünftigen Unternehmensleistung gegenüber seinen anvisierten Kunden stehen. Wert und Nutzen gegenüber Kunden muß erst geschaffen werden, bevor Wert durch diese Leistung geschöpft werden kann. Wird die Reihenfolge verkehrt, dann „blutet“ das Unternehmen aus. Einfach ausgedrückt: Ohne Kunden kein Geschäft!



In Anlehnung an: Arthur D. Little Inc. in Kotler / Bliemel, Marketing-Management, Stuttgart, 2001

Prozesse, Ressourcen und Organisation - wie sie das Schaubild eines Hochleistungsunternehmens zeigt - sind nach meiner Auffassung dem Unternehmenszweck nachgeordnet, mindestens aber mit ihm in Einklang zu bringen. Wenn Prozesse, Ressourcen und Organisation nicht einem Zweck dienen, dann "treibt das Unternehmen" und läßt sich auch nicht steuern. Steuerung dient einem Zweck, verfolgt Ziele und legt Etappen (Meilensteine, Zwischenziele) fest.

Am Unternehmenserfolg Mitwirkende und Beteiligte und deren vordringlichen Interessen und Ziele	
Markt = Kunden	Nutzen und Vorteile durch Inanspruchnahme von (Dienst)leistungen, Produkten, Service, etc.
Management = Inhaber, Aktionäre, Geldgeber, ...)	Stärkung des Unternehmens, (Dauerhafter) Ertrag, Wert und Gewinn
Mitarbeiter	Gewinn an Kompetenz und Einfluß, Arbeit, Einkommen

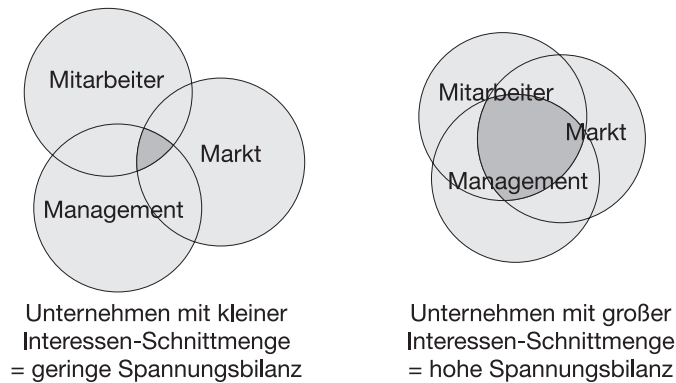
Der dauerhafte Unternehmenserfolg ist nur zu sichern, wenn sich die unterschiedlichen Interessen der Mitwirkenden in eine Balance bringen lassen. Wird diese Balance verloren, dann muß sie mit entsprechenden Steuerungsmaßnahmen schnellstmöglich wieder hergestellt werden, ansonsten droht dem Unternehmen Rückschritt und Scheitern.

⁹ Teilhaber, Gesellschafter, Aktionäre

¹⁰ Gesamtheit alle Interessenvertreter

Zum besseren Verständnis der Ausgangssituation und der Aufgabenstellung im Unternehmen und im Sinne des Unternehmenserfolgs soll das folgende Schaubild helfen:

Interessen-Schnittmengen der drei Haupt-Interessen-Gruppen



Im linken Bild sind die Interessen der drei Gruppen weit auseinander und die Gemeinsamkeiten klein, im rechten Bild sind große Überschneidungen der Interessen sichtbar. Es ist leicht vorstellbar, daß das links skizzierte Unternehmen weniger, das rechts skizzierte Unternehmen mehr Dynamik und Erfolg aufweisen wird.

Im Sinne des Gesamterfolgs kann hieraus abgeleitet werden, daß es die Zielsetzung der Unternehmensführung sein muß, für eine hohe Überschneidung der einzelnen Interessen zu sorgen. In Zeiten eines harten Wettbewerbs werden allerdings Management und Mitarbeiter den ersten Schritt unternehmen müssen, und zwar ihrem Markt entgegen und in seine Richtung. In solchen Zeiten dominiert der Markt das Geschehen.

Maßnahmen zur Förderung, Zufriedenstellung und Bindung der Kundeninteressen

Für Unternehmen besteht die Notwendigkeit und die Chance, sich und ihre Leistung zu entwickeln um deren Wert und Nutzen danach glaubwürdig und überzeugend zu erklären: Gegenüber Ihren Partnern, ihren Mitarbeitern, ihren Kunden und der Öffentlichkeit, also gegenüber „dem Markt“ insgesamt. **Dies ist eine der Hauptaufgaben jedes Unternehmens.**

Mit Angeboten, Versprechungen, Zusagen und Verträgen - in Worten, Texten, Bildern und mit Hilfe aller denkbaren und sinnvollen Medien - zeigen Unternehmen auf, was ihre Leistungen und Angebote, ihre Innovationen, ihre Arbeit und die nächsten Schritte in ihrer Entwicklung sind.

Wenn Unternehmen es versäumen, sich in angemessener Form sichtbar und spürbar zu machen, dann erhalten sie keine Wahrnehmung und keine Aufmerksamkeit und auch keine Kunden. Wenn sie sich gut und überzeugend sichtbar und spürbar machen, dann ziehen sie Kunden an und erhalten die Chance, ihre versprochene Leistung zu beweisen, ihre Kunden zufrieden zu stellen und auf diese Weise dauerhaft an sich zu binden.

Unternehmenszweck und -ziele sollten in regelmäßigen Zeitabständen überarbeitet werden, um dauerhaft marktgerechte Ergebnisse zu erzeugen. Es geht bei der Gestaltung der Wirkungskette Zweck -> Ziele -> Ergebnisse immerhin um Effizienz und Relevanz der Unternehmensleistung, die durch Mitarbeiter, Partner, Geldgeber, Kunden und der Öffentlichkeit erkannt und anerkannt wird.