

Guido Quelle

Profitabel wachsen

Guido Quelle

# **Profitabel wachsen**

Wie Sie interne Bremsen lösen  
und Ihrem Unternehmen  
neuen Schub geben



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

GEDRUCKT AUF SÄUREFREIEM UND CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2981-5

*Für Susanne*

## Danksagung

Auch dieses Buch ist, wie die meisten Bücher, eine „Gemeinschaftsproduktion“, daher ist es mir ein Bedürfnis, einen persönlichen Dank auszusprechen an diejenigen Menschen, die mich besonders unterstützt haben.

Zunächst gilt mein Dank meiner Agentin Christine Proske von Ariadne-Buch, die mich maßgeblich bei der Fokussierung des Exposees unterstützt, an das Thema geglaubt und das Projekt federführend vorangetrieben hat.

Ohne meinen Coach, Dr. Alan Weiss, wäre dieses Buch möglicherweise gar nicht entstanden, aber da Alan nicht müde wird zu betonen, wie wichtig es ist zu schreiben, zu sprechen, zu schreiben und zu sprechen, habe ich eben geschrieben und gesprochen und werde dies auch weiter tun. Danke, Alan.

Herzlichen Dank an Stefanie Winter, meiner Lektorin beim Gabler Verlag, die sehr geduldig blieb, sowohl bei inhaltlichen als auch bei vertraglichen Diskussionen, und die das Vorhaben nachhaltig gefördert hat.

All meinen Kolleginnen und Kollegen bei Mandat sage ich – wie immer – herzlichen Dank dafür, dass ich mich immer wieder einige Tage zum Schreiben aus dem operativen Geschäft ausklinken konnte, so dass das Manuskript pünktlich fertiggestellt wurde. Es ist schön, dass man sich auf Euch so verlassen kann. Mein spezieller Dank gilt meiner Assistentin, Janine Koppert, die meinen diktierten Text auch dann, wenn er wieder einmal im Flugzeug oder in der Bahn entstanden war und entsprechende Nebengeräusche die Aufzeichnung untermalten – um es vorsichtig zu formulieren –, tapfer zu Papier brachte und nicht müde wurde, Korrektur zu lesen. Nadine Müller und Laura Schipper danke ich für die schönen Abbildungen in diesem Buch.

Würde ich zuhause nicht die Unterstützung erfahren, die ich tatsächlich erfahre, stünde ich nicht da, wo ich heute stehe, weder beruflich noch persönlich. Mein ganz besonderer Dank gilt daher meiner wunderbaren Frau Susanne, die manchmal mehr mit meinen Themen mitfeiert, als ich es selbst tue. Danke!

Was wäre ein Expertenbuch ohne Beispiele? Jedenfalls kein Expertenbuch. Die anonymisierten Beispiele in diesem Buch stammen sämtlich aus unserer Beratungspraxis und daher gilt mein abschließender Dank all unseren großartigen Klienten, mit denen die Arbeit am gemeinsamen Wachstum viel Freude macht. Meine Kollegen und ich wissen, dass jedes Mandat eines Klienten ein Vertrauensvorschuss ist, und wir freuen uns auch nach mehr als zwanzig Jahren immer noch wie am ersten Tag, wenn ein spannendes, schwieriges und wichtiges Projekt für einen unserer Klienten zu fulminantem Wachstum führt. Herzlichen Dank all denen, die uns ihr Vertrauen schenken.

Ist es nicht herrlich, so vielen Menschen danken zu dürfen? Wunderbar. Jetzt geht's aber an die Inhalte. Viel Freude mit diesem Buch!

Dortmund, im August 2011

Guido Quelle

## Geleitwort

Unsere Zeit ist durch einen zentralen Widerspruch des 21. Jahrhunderts definiert: Die Welt wächst zwar einerseits immer mehr zusammen, driftet aber andererseits immer weiter auseinander. Anfang 2011 beschreibt das World Economic Forum in seinem Bericht über globale Risiken das nachhaltige Wirtschaftswachstum, das die Globalisierung einer ganzen Generation beschert. Die Vernetzung und zugleich die gegenseitige Abhängigkeit der Länder haben stark zugenommen. Jedoch sind die Vorteile der Globalisierung ungleich verteilt. Die unabhängige Stiftung weist zugleich darauf hin, dass die Finanzkrise die wirtschaftliche Widerstandskraft verringert habe und gleichzeitig die geopolitischen Spannungen und sozialen Konflikte gestiegen seien. Wachstum bleibt also in vielerlei Hinsicht ein Diskussionsthema – selbst wenn die deutsche Wirtschaft Anfang des Jahres die höchsten Wachstumsraten seit der Wiedervereinigung verzeichnete.

Bücher über Maßnahmen gegen einbrechendes Wachstum sind zahlreich auf dem Markt verfügbar, ebenso wie Publikationen, die Wachstum an sich hinterfragen. Guido Quelle zählt eindeutig nicht zu den Wachstumskritikern. Seit Jahrzehnten liegt sein Fokus auf dem profitablen Wachstum. Ihm geht es nicht um Wachstum um jeden Preis, sondern um proaktives Wachstum, das in stabilen Wertvorstellungen wurzelt. Wachstum von innen ist sein Metier, das den Geist des aktiven und unternehmerischen Denkens und Handelns in sich trägt.

Folglich titelt sein Buch auch *Profitabel wachsen*. Es leistet einen substanzuellen Beitrag, Unternehmen zu nachhaltigem Wachstum zu führen. Selbst wenn der Begriff „nachhaltig“ heutzutage etwas inflationär gebraucht wird, auf Guido Quelles Ansatz trifft er zu. Was dem Menschen nutzt und der Umwelt nicht schadet, macht nachhaltige Entwicklung aus. So langfristig und ganzheitlich ist die Perspektive seines Beitrags: Es geht um Wachstum von innen.

Dieses innere Wachstum verkörpert keine Strategie, sondern ist das Ergebnis einer marktgetriebenen Organisation, die auf einer wertegeführten Unternehmenskultur aufbaut. Man kann Produkte kopieren, aber nicht die Menschen, die in einer Organisation in einem Wertesystem zusammen arbeiten. Diese Menschen machen letztendlich den Unterschied zwischen einer guten und einer exzellenten Organisation aus.

Guido Quelle versteht es in seinem Managementbuch, zu einer wirklich großen Frage des Unternehmertums vorzudringen: Wie können die Wachstumsbremsen in der eigenen Organisation gelöst werden? Seine Antworten sind umfassend und zugleich praxisbetont. In den einzelnen Unternehmensbereichen deckt er die Missstände auf, die das Wachstum verlangsamen und zum Erliegen kommen lassen. In Beispielen zeigt Quelle, wie die Organisation – vom Marketing und Vertrieb über F&E und Produkt bis hin zu den Stabsabteilungen – wachstumsbereit gemacht werden kann. Diese Erfahrungen in den Unternehmensbereichen verdichtet er in einer ganzheitlichen Perspektive. Es geht nicht allein um Prozesse oder Schnittstellen. Vielmehr arbeitet Guido Quelle den Mensch als Wachstumsponsor heraus. Ohne den Wachstumswillen der Menschen geht es nicht. Auch den des Lesers selbst.

Um diesen Wachstumswillen bei jedem Einzelnen zu entwickeln, ist eine werteorientierte Unternehmensführung unerlässlich. Wachstum darf nicht unter Verzicht auf Werte geschehen. Im Gegenteil, gemeinsame und etablierte Werte fördern das Wachstum – des Individuums und des Unternehmens.

Ein Novum dieses Buches ist der Blick auf die Non-Profit-Organisationen. Auch NGOs und gemeinnützige Organisationen kommen nicht ohne Wachstum aus: Schließlich ist ihr eigenes Fortkommen von besonderer Bedeutung für die Entwicklung vieler Menschen, Institutionen und Lebensräume.

Eines wird klar: Wachstum ist kein Projekt, sondern eine Einstellung. Wachstum kann nicht diktiert, sondern muss gelebt werden. Guido Quelle schreibt auf Seite 141: „Wachstum ist nicht das Ergebnis eines einmaligen Kraftaktes. Es ist das Ergebnis eines gemeinschaftlichen wachstumsorientierten Denkansatzes und Handlungsmusters.“ Daher gilt: Wenn ein Unternehmen nur einen einzigen Hebel für Wachstum einsetzen kann, so sollte es die Menschen einbeziehen – um gemeinsam Wachstum zu generieren.

Prof. h.c. Manfred Maus

Ehem. Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der OBI-Organisation

## Vorwort

Wohl wenige Unternehmenslenker und Führungsverantwortliche in Unternehmen werden sagen, dass ihr Unternehmen nicht profitabel wachsen solle. Warum also dieses Buch?

Auf diese Frage gibt es viele Antworten, die vorwiegend auf einem nachhaltigeren und ganzheitlicheren Verständnis von Wachstum beruhen, als dies traditionell gelehrt und diskutiert wird.

Erstens ist Wachstum immer noch zu häufig ein Modethema. Immer wieder höre ich von Konferenzveranstaltern, die mit mir darüber sprechen möchten, ob ich einen Vortrag auf einer ihrer Veranstaltungen halten soll, dass Wachstum ein gutes Thema sei, denn das beschäftige die Unternehmen „im Moment“.

Wo ist der Fehler im Satz? „Im Moment“, hier liegt der Hase im Pfeffer. Wachstum ist nichts, das ein Unternehmen von Zeit zu Zeit, einmal mehr und einmal weniger beschäftigen sollte. Wachstum ist eine Grundhaltung und wachstumsorientierte Unternehmen haben dies längst erkannt. Das Schwimmen mit der Konjunktur, das Gehen mit der Management-Mode, das passive Reagieren auf eingetretene Ereignisse ist wachstumsorientierten Unternehmen zuwider. Wachstum ist also in erster Linie keine Frage des geeigneten Zeitpunkts.

Zweitens: Unternehmen, die über viele Jahre hinweg erfolgreich wachsen, wissen, dass sie permanent damit beschäftigt sein müssen, Bremsen in ihrem Unternehmen zu finden und sie zu lösen. Diese Unternehmen wissen, dass sie die Ursachen für Glück und Unglück bei sich selbst und nicht bei anderen suchen müssen.

Viele Manager suchen aber das Wachstums-Heil ihres Unternehmens zu häufig im mehr oder weniger intelligenten externen Wachstum durch Zukauf. Was im Extremfall daraus werden kann, haben der Daimler/Chrysler-Versuch und das BMW/Rover-Experiment gezeigt. Abgesehen davon, dass es bei M&A-Projekten häufig um Macht geht und dass die Machbarkeit und Sinnhaftigkeit des Zukaufs oder der Fusion oft nicht hinreichend hinterfragt werden, wird dabei auch gern vergessen, dass die Arbeit erst nach dem Kauf oder der Übernahme eines Unternehmens beginnt. Wird hier nicht ein professioneller Integrationsprozess vollzogen, sind mangelhafter Wirkungsgrad und die Vervielfachung von Problemen die Folge, weil die internen Bremsen weiter und noch kräftiger greifen.

Drittens wird Wachstum zu häufig auf die letzte Zeile der GuV-Rechnung eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereiches reduziert. Auch dies ist wachstumsorientierten Unternehmen fremd. Natürlich sind der Gewinn und die Steigerung desselben interessant und wichtig, aber eine Gewinnsteigerung ist nur ein Resultat des richtigen Handelns und die Ursachen dafür sind in einer konsequenten Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden zu finden.

Damit verbunden ist viertens die Erkenntnis wachstumsorientierter Unternehmen, dass eine Steigerung des Gewinns allein aus Senkung der Kosten zu kurz greift. Profitables

Wachstum wird immer durch die Steigerung der oberen Elemente der Gewinn- und Verlustrechnung generiert. Hier geht es um Umsatz. Dass dieser Umsatz nicht dauerhaft verlustträchtig sein darf, versteht sich für wachstumsorientierte Unternehmen von selbst.

Fünftens wird in der Praxis zu wenig Wert darauf gelegt, vermeintlich Selbstverständliches zu hinterfragen: Wo genau sind die Wachstumsbremsen innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche? Was tun wir täglich dafür, dass sich diese Bremsen weiter institutionell festigen, statt dass wir sie lösen? Wo liegen Bremsen zwischen den Bereichen? Welche Schnittstellen sind unsauber und vernichten Wert? Wie ist die Zusammenarbeit in unserem Unternehmen geregelt? Wie sprechen wir über uns, unsere Kunden, unsere Lieferanten, unsere Mitarbeiter? Wie sind unsere Prioritäten eigentlich gesetzt? Sehen wir einen Unterschied zwischen den Prioritäten, die wir offiziell ausrufen, und den Prioritäten, nach denen wir handeln? Und, ganz ehrlich: Was lässt uns eigentlich berechtigt annehmen, dass wir das, was wir uns vorgenommen haben, auch organisatorisch zu verkraften in der Lage sind?

Insbesondere der letzten Frage kommt eine wesentliche Bedeutung zu, denn ein Wachstumsprogramm muss so gestaltet sein, dass das Unternehmen es versteht und dass das Unternehmen es inhaltlich emotional und kapazitätsmäßig stemmen will und kann. Ansonsten ist eine Wachstumsstrategie bei allem Glanz, den sie konzeptionell verbreiten mag, zum Scheitern verurteilt.

Ich hoffe, dass Sie sich in diesem Buch wiederfinden werden. Ich hoffe, dass Sie Situationen entdecken werden, die Sie schon das eine oder andere Mal geärgert haben und für die Sie nun einen neuen Lösungsansatz entdecken. Ich freue mich auch, wenn Sie an vielen Stellen entdecken, dass Sie schon recht gut unterwegs sind auf Ihrem Wachstumspfad. Ich habe immer wieder auch Beispiele von unseren Klienten eingearbeitet. Manchmal hilft es ja schon zu sehen, dass man mit einem bestimmten Thema nicht allein auf der Welt ist.

Unsere Klienten sind allesamt erfolgreiche Unternehmen, viele von ihnen sind führend in ihrem Segment. Ihnen allen ist gemein, dass ihre Unternehmensführungen mehr Ideen als Arme zu deren Realisierung haben. Ich hoffe und nehme an, Sie gehören auch zu dieser beneidenswerten Spezies, auch wenn Sie damit natürlich immer das Luxus-Problem haben, viele Wachstumsinitiativen ordnen zu dürfen.

Lesen Sie das Buch von vorne bis hinten oder greifen Sie sich ein Kapitel speziell heraus, falls es Ihren spezifischen Bedarf gerade trifft. Das Buch ist so verfasst, dass es beide Lese-Arten unterstützt. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nur ein einziges Kapitel lesen können, lesen Sie Kapitel 11, denn darin geht es um Sie persönlich.

Ich bitte um Nachsicht, wenn in diesem Buch der besseren Lesbarkeit halber fast immer die männliche Form verwendet wird. Sehr geehrte Leserinnen, fühlen Sie sich bitte gleichermaßen angesprochen!

Schreiben Sie mir, wenn Sie Fragen, Anregungen oder Kommentare haben, ich freue mich auf den Wachstumsdialog mit Ihnen: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

Und nun geht's ran an die Bremsen ...

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	7
Geleitwort .....	9
Vorwort.....	11
<b>1      Wie lange wollen Sie tolerieren, dass Ihre Organisation Ihr Wachstum hemmt?.....</b>	<b>15</b>
1.1    Wachse oder weiche. Wer nicht wächst, stirbt.....	15
1.2    Innovationen als Wachstumstreiber .....	18
1.3    Die Bequemlichkeit des Einzelnen .....	23
1.4    Archetypische Wachstumsbremsen.....	27
<b>2      Ist Ihre Organisation bereit für das Wachstum?.....</b>	<b>35</b>
2.1    In welcher Phase des Wachstums befinden Sie sich?.....	35
2.2    Schnelle Geschäftsprozesse genügen nicht, Sie brauchen gute Schnittstellen ....	39
2.3    Die Arbeitsweise ist entscheidend .....	43
2.4    Nichts geht ohne Wachstumssponsoren .....	48
<b>3      Schauen Sie auf Ihre Marketingabteilung – Sehen Sie kreative Chaoten oder konzeptionelle Profis?.....</b>	<b>53</b>
3.1    Marketing kann man nicht messen? – Ein Irrtum.....	53
3.2    Marketing braucht kreative Köpfe .....	57
3.3    Die Unlust des Marketings an der täglichen Routine .....	59
3.4    Das Ziel: Marketing als Wachstumskatalysator.....	62
<b>4      Ist Ihre Verkaufsorganisation ein dunkles Silo oder ein echter Wachstumstreiber? .....</b>	<b>69</b>
4.1    Nicht ausgebremst, sondern gar nicht erst losgefahren.....	69
4.2    Vertrieb hasst Struktur.....	72
4.3    Vertrieb und Zusammenarbeit – zwei Welten prallen aufeinander .....	74
4.4    Das Ziel: Der wachstumstreibende Vertrieb.....	80
<b>5      Fokussiert sich die F&amp;E-Abteilung auf das eigene Ego oder auf Wachstum?..</b>	<b>83</b>
5.1    Was bedeutet F&E für Sie? .....	83
5.2    Wie viel Liebe braucht ein neues Produkt? .....	87
5.3    Das F&E-Debakel – Forscher, die sich nur selbst verwirklichen .....	90
5.4    Das Ziel: F&E als Innovationsdrehzscheibe.....	93
<b>6      Wird Ihre Einkaufsabteilung für das Erbsenzählen belohnt – oder für Qualität?.....</b>	<b>99</b>
6.1    Der Einkauf – die Drückertruppe? .....	99
6.2    Wie kompetent ist Ihr Einkauf wirklich? .....	102
6.3    Wes' Brot ich ess', des' Lied ich sing' .....	106
6.4    Das Ziel: Qualität als Einkaufsmaßstab.....	111

<b>7</b>	<b>Für die Supportbereiche sind Veränderungen ein Albtraum.....</b>	<b>115</b>
7.1	Die Rolle der Supportbereiche im Prozess des Wachstums.....	115
7.2	Logistik, Operations, IT: Überall dabei, überall gefordert.....	122
7.3	Finanzen, Controlling, Buchhaltung, Revision: Fragen Sie nicht nach Veränderungen.....	129
7.4	Human Resources – Verdient es seinen Namen? .....	133
7.5	Die Stabsabteilungen und der luftleere Raum .....	137
<b>8</b>	<b>Ein gutes Produkt genügt nicht – Sie brauchen einen Wachstumsprozess....</b>	<b>141</b>
8.1	Produkte und Leistungen: Wie sichern Sie die Aktualität?.....	141
8.2	Der Prozess und die Hürden .....	146
8.3	Sie müssen das Rad nicht neu erfinden.....	150
8.4	Zusammenarbeiten statt gegeneinander.....	157
<b>9</b>	<b>Non-Profit-Organisationen – Sie haben keine Ausrede .....</b>	<b>165</b>
9.1	Nationale und multinationale NGOs – Idealismus als Treiber .....	166
9.2	Nationale gemeinnützige Organisationen – Das Hauptamt und das Ehrenamt.....	171
9.3	Berufs- und Branchenverbände .....	175
9.4	Hochschulen – Freiheit als Prinzip.....	178
9.5	Krankenhäuser und Kliniken – Der Leidende als Vorwand .....	181
9.6	Öffentliche Verwaltungseinrichtungen .....	184
<b>10</b>	<b>Die wirkungsvollsten Wachstumverhinderungsstrategien .....</b>	<b>187</b>
10.1	Die Chefsache ausrufen .....	187
10.2	„Effektiv“ absichern .....	188
10.3	Politik betreiben .....	189
10.4	Nebelkerzen werfen .....	190
10.5	Unverbindlichkeit beweisen .....	192
10.6	Projektinflation schaffen.....	193
10.7	Erfolge in Frage stellen .....	194
10.8	Seien Sie auf der Hut .....	194
<b>11</b>	<b>Sie suchen einen Wachstumsmotor? – Schauen Sie in den Spiegel!.....</b>	<b>195</b>
11.1	Mir nach, ich folge Euch .....	195
11.2	Führung und Management sind nicht dasselbe.....	202
11.3	Das richtige Umfeld.....	205
11.4	Die größten Herausforderungen .....	210
11.5	Volle Kraft voraus.....	216
	Abbildungsverzeichnis .....	219
	Stichwortverzeichnis .....	221
	Der Autor .....	227

# **1 Wie lange wollen Sie tolerieren, dass Ihre Organisation Ihr Wachstum hemmt?**

## **1.1 Wachse oder weiche. Wer nicht wächst, stirbt.**

Stehen Sie morgens auf mit dem Gedanken „Jetzt wollen wir einmal alles daran setzen, eine Zeit lang stillzustehen“? Wohl nicht, denn sonst würden Sie dieses Buch nicht lesen. Wenn wir darüber sprechen wollen, wie profitables Wachstum gestaltet wird, ist eine unbedingte Voraussetzung die Zustimmung zu der Erkenntnis, dass Wachstum unabdingbar ist, um Fortschritt, Wohlstand und Erfüllung zu sichern. Natürlich geistern immer wieder dunkle Szenarien durch die Medien, die uns suggerieren wollen, dass Wachstum per se schlecht sei, dass Grenzen des Wachstums bald erreicht seien und dass jeder, der sich dem Wachstum verschreibt, ein gnadenloser Neokapitalist ist, und natürlich gibt es immer wieder Menschen, die auf diesen fahrenden Zug aufspringen und sich Thesen zum vermeintlich begrenzten Wachstum für ihre Zwecke zu eigen machen.

Lassen wir uns nicht irritieren: Wer nicht wächst, stirbt. Wer fordert, man solle endlich einmal eine Wachstumspause einlegen, unterschätzt den Eigenantrieb, den Menschen mitbringen, wenn sie eine neue Idee verfolgen. Stillstand anzurondern, ist fahrlässig. Wer fordert, eine globale Wachstumspause einzulegen, könnte genauso gut fordern, eine globale Atempause einzulegen. Beides führt, lange genug durchgehalten, zum gleichen Ergebnis: zum Tode.

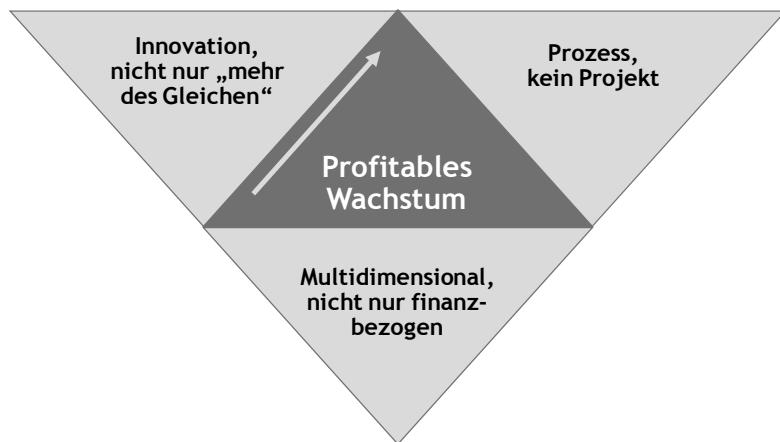
Wachstum ist unabdingbar. Irgendwo auf der Welt wird es immer jemanden geben, der eine neue Idee verfolgt, der ein neues Ziel für sich entdeckt hat, der etwas Neues ausprobieren möchte, der tüfteln möchte, der sich etwas beweisen möchte, und der- oder diejenige wird alles daran setzen, das Ziel zu erreichen. Somit greift die Forderung nach einem Wachstumsstopp sowohl auf betriebswirtschaftlicher Ebene sowohl im Vergleich zwischen Unternehmen als auch auf volkswirtschaftlicher Ebene im Vergleich zwischen Staaten ins Leere. Wenn ein Unternehmen, eine Nation oder auch ein einzelner Mensch nicht weiter wächst, besteht die nahezu 100-prozentige Wahrscheinlichkeit, dass ein anderes Unternehmen, ein anderer Staat oder eine andere Person auf die Überholspur geht. Notfalls muss zum Überholen auch der Standstreifen herhalten.

Was nahezu allen Forderungen zu Wachstumspausen, aller Kritik zu Wachstum im Allgemeinen zugrunde liegt, ist eine irreführende Annahme über den Begriff des „Wachstums“ und seine Ausprägungen. Um den Begriff des „Wachstums“ richtig zu verstehen und ganzheitlich für die positive Entwicklung eines prosperierenden Unternehmens – und letztlich auch eines prosperierenden Staates – nutzbar machen zu können, ist es unabdingbar, sich Folgendes vor Augen zu halten:

- Wachstum ist ein Prozess. Wachstum lässt sich nicht auf einen mikroskopisch begrenzten Zeitraum reduzieren. Selbst auf der betriebswirtschaftlichen Ebene springt man wesentlich zu kurz, wenn man Wachstum nur auf den Vergleich unterschiedlicher Geschäftsjahre reduziert. Es kann durchaus zweckmäßig sein, dass ein Unternehmen in einigen, auch aufeinanderfolgenden Jahren massiv in die Weiterentwicklung seines Produkt- oder Leistungsangebotes investiert und damit unter dem Strich keine positiven Resultate erwirtschaftet, wenn dies in dem begründeten Vertrauen darauf geschieht, dass die neuen Produkte und Leistungen zu einer erheblich gestiegenen Profitabilität in der Zukunft beitragen werden. Investiert also ein Unternehmen massiv und lebt dabei von seinen Reserven oder sogar von Fremdkapital, kann die isolierte Betrachtung einzelner Geschäftsjahre zu der Erkenntnis führen, dass das Unternehmen hochgradig verlustträchtig ist. Zieht man das Geschäftsjahr zu Rate, innerhalb dessen die neuen Produkte und Leistungen erfolgreich an den Markt gebracht wurden, sieht man möglicherweise massives Wachstum. Wichtiger ist es, den Prozess zu betrachten, der dieses Wachstum generiert hat. Nicht die einzelnen Geschäftsjahre sind relevant, sondern der Prozess, der auf Basis einer wohlüberlegten Strategie über die Jahre hinweg erfolgt ist. Wachstum ist kein Foto, Wachstum ist ein Film. Daher ist die Optimierung einzelner Geschäftsjahre aus finanzwirtschaftlicher Sicht für das Unternehmen wenig hilfreich. Über die Betrachtung einzelner Geschäftsjahresquartale brauchen wir gar nicht zu sprechen.
- Wachstum ist nicht „Mehr des Gleichen“. Die Annahme, Wachstum bedeutet „mehr des Gleichen“ ist der wesentliche Irrtum, den Wachstumskritiker häufig begehen, denn sie argumentieren vielfach damit, dass Ressourcen aufgebraucht würden, Überfluss produziert würde, irgendwann jedes Produkt eine Sättigungskurve erfährt und so weiter. Richtig ist, dass Wachstum, korrekt verstanden, sich nicht durch stumpfes Repetieren erschöpft, sondern sich nur durch Innovation erklären lässt. Richtig verstandenes Wachstum bedeutet, den Zeitpunkt zu erkennen, wann es geboten ist, zu innovieren und nicht zu repetieren. Unternehmen, die auf Wachstum durch Wiederholung setzen, sind im Allgemeinen nicht gut aufgestellt, und Anteilseigner dieser Unternehmen sind gut beraten, rechtzeitig das Weite zu suchen oder grundlegende Veränderungen zu initiieren. Wachstum bedeutet zu innovieren, zuzuhören, den Abnehmern der Produkte und Leistungen einen Nutzen zu bieten und diesen Nutzen immer wieder aufs Neue zu rechtfertigen. Mit diesem Verständnis zu Wachstum wird vielen Kritikern bereits der Wind aus den Segeln genommen.
- Profitables Wachstum lässt sich nicht singulär auf finanzielle Aspekte beschränken. Auch die reine Konzentration auf die finanzielle Dimension des Wachstums ist ein weit verbreiteter Irrtum. Wenn wir über profitables Wachstum sprechen, ist damit natürlich auch die gesteigerte Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens verbunden. Aber es ist eben nicht ausschließlich diese gesteigerte Wirtschaftlichkeit, die relevant ist. Zu profitabilem Wachstum gehört ebenso, dass das Unternehmen qualitativ wächst, einen höheren Wert erzeugt und wertvoller, attraktiver für den Kunden wird. Es gehört überdies dazu, dass sich die Kundenqualität verbessert, die Mitarbeiterqualität und auch die Qualität der Produkte und Leistungen gesteigert wird. Ebenso zu berücksichtigen

ist, dass sich die Prozesse und die Organisation sowie die Arbeitsweise qualitativ verbessern, um auch hier Wachstum unter Beweis zu stellen.

Abbildung 1.1: Eckpfeiler des profitablen Wachstums - richtig verstanden



Ihre Organisation muss verstanden haben, was Sie mit Wachstum meinen. Allein die drei oben aufgeführten Differenzierungskriterien zum allgemeinen Verständnis von Wachstum bieten genügend Stoff zum Nachdenken und zum Diskutieren. Wichtig ist, dass Sie sich die Zeit nehmen, diese Aspekte in Ihrer Organisation gründlich und ausführlich zu diskutieren, denn anderenfalls nutzen Sie nicht sämtliche verfügbaren Ressourcen, um das profitable Wachstum Ihres Unternehmens weiter voranzutreiben. Erfolgreichen Unternehmen liegt der unbedingte Wille zugrunde, Verbesserungen herbeizuführen, die den Kunden und dem Unternehmen gleichermaßen nutzen. Eines unserer Klientenunternehmen hat die interne Handlungsweise „Es ist nie genug“. Zwar muss ein Unternehmen nicht so weit gehen, sich diesen Leitsatz des Handelns zu eigen zu machen, schließlich kann die Haltung „Es ist nie genug“ auch zu einer hohen Unzufriedenheit führen, andererseits ist in dem genannten Unternehmen an vielen Stellen deutlich geworden, dass Stillstand oder gar Rückschritt nicht geduldet werden. Mitarbeiter, die sich mit diesem Unternehmen identifizieren, tragen diese Kultur des ständigen Verbesserns nach innen und nach außen. Das Unternehmen gehört zu den erfolgreichsten und profitabelsten Unternehmen seiner Branche weltweit.

Wenn Sie für nachhaltiges, profitables Wachstum sorgen wollen, dürfen Sie eines nicht aus den Augen verlieren: Neben der sachlichen Ebene – besser: über der sachlichen Ebene – steht die psychologische Ebene. Stellen Sie heute fest, dass Sie mehr Ideen haben, als Sie in Ihrer Organisation umsetzen können? Stellen Sie fest, dass es Ihre eigene Organisation ist, die das Wachstum hemmt – dass Sie sich folglich selbst im Weg steht? Wie lange wollen Sie dies tolerieren? Um Wachstum zu erzeugen und dies auf eine nachhaltige, sinnvolle

Basis zu stellen, ist es entscheidend, dass Sie Ihre Mitarbeiter erreichen, und zwar nicht nur intellektuell, sondern auch emotional. Gewinnen Sie sie für die obigen Wachstumsgedanken und sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter nicht nur erkennen, dass dies sachlich richtig ist, sondern dass dies auch handfeste Vorteile für Ihre Mitarbeiter hat. Wer will nicht Teil eines wachsenden, florierenden, anerkannten Unternehmens sein, das seinen Erfolg nicht singulär auf der Optimierung finanzieller Kennzahlen begründet sondern Wachstum vielschichtiger definiert?

## 1.2 Innovationen als Wachstumstreiber

Wenn wir anerkennen, dass sich Wachstum nicht in einem „Mehr des Gleichen“ erschöpft, müssen wir Innovationen eine besondere Aufmerksamkeit schenken. Dabei beschränkt sich unsere Betrachtung nicht nur auf die Innovation von Produkten, seien es Innovationen bestehender Produkte oder die Entwicklung völlig neuer Produkte. Auch Dienstleistungsinnovationen verdienen es, beachtet zu werden. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die eine Dienstleistung additiv zu ihren Produkten anbieten oder die eine Dienstleistung nutzen, um ihre Produkte besser abzusetzen.

Ein ausgezeichnetes Beispiel für eine Dienstleistungsinnovation, die den Absatz förderte, bot ein Automobilhersteller während der erheblichen Krise der Automobilindustrie 2009:

Auf dem US-amerikanischen Markt mussten die amerikanischen Automobilhersteller GM, Ford und Chrysler im Januar 2009 Absatzeinbußen von bis zu 55 Prozent gegenüber dem Vorjahresmonat hinnehmen. Japanische Hersteller hatten einen Rückgang von bis zu 34 Prozent im Vergleich zum Vorjahresmonat zu verzeichnen. Die deutschen Automobilhersteller schlügen sich teilweise noch vergleichbar robust – Volkswagen mit „nur“ minus zwölf Prozent –, teilweise auch ausgesprochen schlecht: Mercedes verzeichnete minus 53 Prozent.

All diese desaströsen Zahlen haben einen Hersteller vergleichsweise unbeeindruckt gelassen, denn es gelang ihm, einen Zuwachs von neun Prozent zum Vorjahresmonat zu erzielen. Dabei handelte es sich um einen Hersteller, dem zu dem Zeitpunkt kaum jemand eine derartige Steigerung zugetraut hätte, nämlich Hyundai. Hyundai war etwas gelungen, was den Wettbewerb in den Schatten stellte, und es war gelungen durch eine Dienstleistungsinnovation, denn an den Fahrzeugen wurde nichts verändert.

Worum handelte es sich? Hyundai hatte die steigende Arbeitslosigkeit bzw. das Risiko der Arbeitslosigkeit als wesentlichen Wachstumsengpass ausgemacht und zu seinen Leasingangeboten eine Versicherung angeboten, die eine unverschuldete Arbeitslosigkeit für einen gewissen Zeitraum abdeckte, so dass jemand, der unverschuldet in die Arbeitslosigkeit geriet, das geleaste Fahrzeug weiterfahren konnte, ohne dass ihm Kosten entstanden. Verstrich dieser Zeitraum, den die Versicherung abdeckte, musste das Fahrzeug zurückgegeben werden. Konnte aber ein unverschuldet in die Arbeitslosigkeit geratener Leasingnehmer innerhalb der versicherten Zeit eine neue Arbeitsstelle finden, lief der Vertrag einfach weiter. Das Ergebnis: Neun Prozent Wachstum zum Vorjahresmonat.

Ich habe dieses Beispiel innerhalb eines meiner Vorträge zitiert und ein Teilnehmer monierte, dass dies ein wenig statthafter Vergleich wäre, weil Hyundai auf einer vergleichsweise geringen Basis gewachsen sei und die von mir zuvor genannten Hersteller sämtlich höhere Stückzahlen auf dem US-amerikanischen Markt erzielten. Ich kenne diese Stückzahlen nicht im Detail und es ist meiner Ansicht nach auch unerheblich, denn hier wurde in einem kompetitiven Umfeld, das sich in einem desaströsen Zustand befand, Wachstum erzielt, das andere Hersteller ebenfalls hätten erzielen können – oder sie hätten die Innovation nutzen können, um die enormen Verluste deutlicher zu begrenzen. Im Übrigen ist die Hyundai-Kia-Gruppe inzwischen derart gestärkt, dass sie als bedeutendster Wettbewerber der Volkswagen-Gruppe angesehen wird. Vormals war das einmal Toyota.

Bei diesem Beispiel handelte es sich um eine Dienstleistung, die dabei half, das bestehende Produktspektrum wirksamer abzusetzen. Produktinnovationen können sowohl evolutionär als auch sprunghaft sein. Evolutionäre Innovationen sind beispielsweise die Entwicklung vom Fernseher mit Kathodenstrahlröhre hin zum modernen LED-Fernseher. Das Prinzip ist das gleiche: Es werden Fernsehbilder übertragen. Die Übertragungstechnik hat sich geändert, die Bilder sind hochwertiger, das Bild ist größer, der Fernseher flacher und stilischer geworden, aber das Prinzip blieb gleich: Es werden Fernsehsignale empfangen und verarbeitet. Natürlich kann der Fernseher inzwischen auch zur Projektion von Signalen aus anderen Quellen wie Computern, Spielekonsolen, Fotokameras etc. genutzt werden. Das Prinzip aber bleibt für den Kunden das gleiche, wenngleich sich die Technik auch dramatisch geändert hat.

Eine Sprunginnovation ist beispielsweise die Entwicklung der digitalen Telefone. Konnte man früher mit einem Telefon tatsächlich nur telefonieren – und später auch Textnachrichten übermitteln –, rückt das Telefonieren mit den heutigen Smartphones zunehmend in den Hintergrund. Die Smartphone-Hersteller haben als wachstumsversprechende Zielgruppe die jungen Menschen ausgemacht, die mit ihren Geräten virtuos umgehen, unterschiedliche Kommunikationskanäle nutzen und das Smartphone zum Zentrum ihres täglichen Handelns machen. Telefonieren rückt hier zunehmend in den Hintergrund. Die Nutzung sozialer Netze, die Verwendung von Ortungsdiensten, das Telefon als Fernbedienung, Spielekonsole, Datenspeicher – der Kunde nutzt das Telefon auf eine völlig andere Art und Weise als früher. Das Telefon ist zum permanenten Begleiter in allen Lebenslagen mutiert.

Das Internet wird ohnehin noch weitere Sprunginnovationen bereithalten. Walt Mossberg, der IT-Guru des „Wallstreet-Journals“ sagte uns einmal während eines Treffens im kleinen Kreise in Naples, Florida, dass in einigen Jahren niemand mehr sagen würde: „Ich gehe jetzt ins Internet“, ebenso wie heute bereits niemand mehr sagt: „Ich schließe mal den Strom an.“ Hier erwarten uns noch zahlreiche Sprunginnovationen, die wiederum erhebliche Wachstumstreiber sein werden.

Die Frage, die sich stellt, ist, warum in manchen Unternehmen so wenige Innovationen stattfinden und in anderen Unternehmen wiederum so viele. Wie immer gibt es ein Bündel an Gründen und keine monokausale Antwort auf diese Frage. Festzustellen ist indes, dass

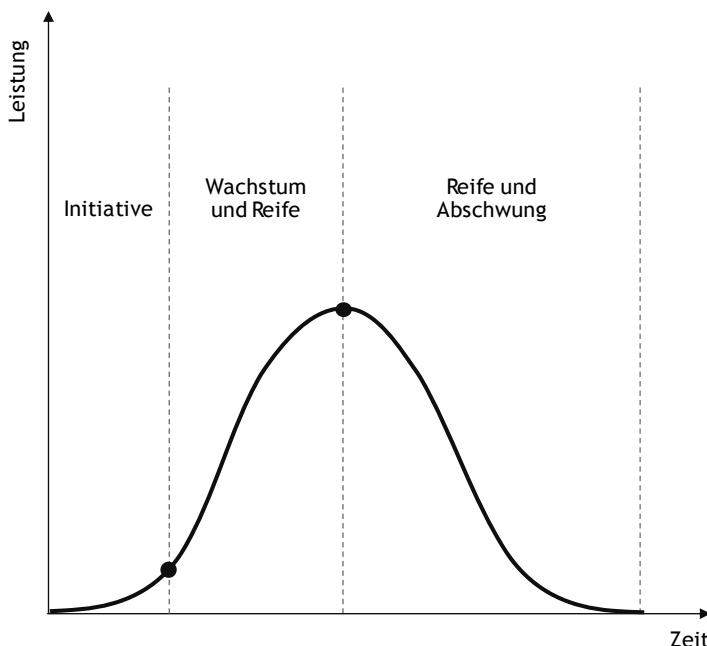
innovationsintensive Unternehmen eine Erneuerung in sich tragen, die von der Führung vorgelebt wird. Oft ist eine solche Innovationskultur das Resultat eines ausgesprochen langen Prozesses, der aus der Erkenntnis erwuchs, dass das angestammte Tun nicht länger zum Wohlstand beitragen könne. Mitunter ist eine solche Innovationskultur auch einer Zufallsinnovation zu verdanken, auf deren Basis die Forschung nach und Entwicklung von neuen Produkten und Lösungen gut gründen konnte. Entscheidend ist, dass Innovation in erfolgreichen Unternehmen eher nicht dem Zufall überlassen wird, wenngleich ihm auch eine Chance eingeräumt wird.

Bereits das Wort „Innovation“ schreckt manche Unternehmen und deren Mitarbeiter ab. Zu Großes wird hinter dem Begriff vermutet und in ihn hineininterpretiert, als dass man es vermeintlich in das Tagesgeschäft integrieren könne. Vergessen wird dabei, dass Innovation nicht unbedingt Revolution bedeuten muss, sondern evolutionären Charakter haben kann. Unabhängig davon ist manchen Unternehmen, Unternehmern, Managern und Mitarbeitern jegliche Veränderung unangenehm, weil sie das Verlassen eines bekannten Zustands bedeutet. Dies werden wir, ebenso wie das Thema „Innovationen“ im weiteren Verlauf noch beleuchten.

---

**Abbildung 1.2:** Typische Lebenszyklus-Kurve

---



---

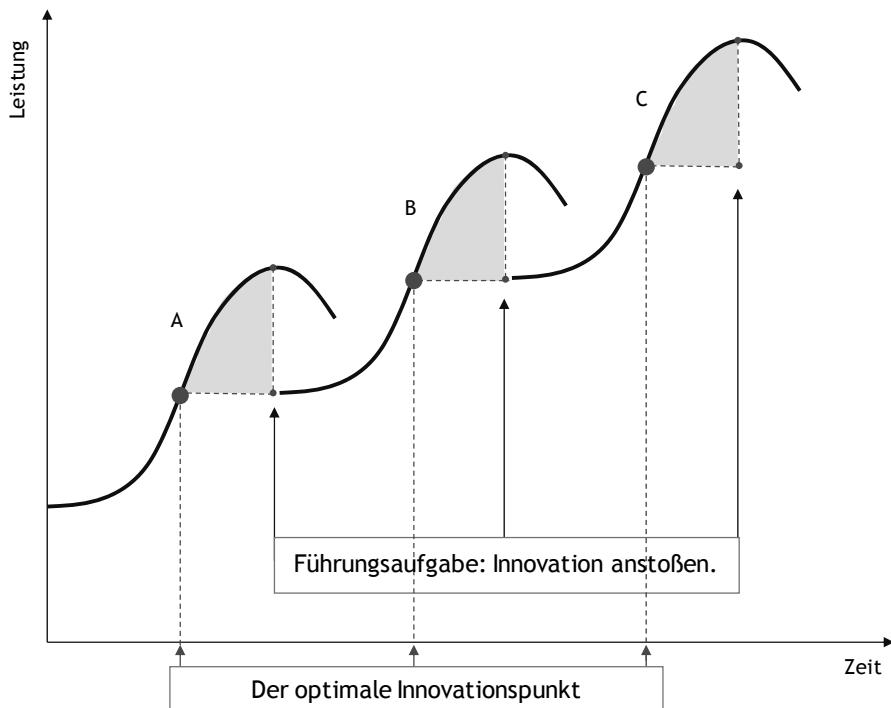
Quelle: Quelle, Guido et al., Planen Führen Wachsen – Mit Methode zum Erfolg, Norderstedt, S. 113, Abb. 26

Die S-Kurve ist uns allen als Lebenszyklus-Kurve hinreichend bekannt. Warum aber wird sie häufig ignoriert? Warum wird fälschlich angenommen, dass ein Produkt, dass eine Dienstleistung oder die Art und Weise eines bestimmten Vorgehens unendlich so weiter gehen könne? „Weil nicht sein kann, was nicht sein darf“, ist eine mögliche Antwort. Das induktive Denken steht uns oft im Wege, denn es führt nur selten zur richtigen Schlussfolgerung. Nur weil es uns heute möglicherweise wirtschaftlich gut geht, haben wir keinen begründeten Anlass anzunehmen, dass es uns morgen auch noch wirtschaftlich gut geht. Wer mit seinem Auto niemals in der Werkstatt war, hat keinen Anlass, anzunehmen, dass dies so bleibt. Wer nie beim Zahnarzt war, darf nicht davon ausgehen, dass seine Zähne gesund bleiben. Wer immer gute Geschäftsergebnisse vorweisen konnte, hat keine Garantie dafür, dass dieser Zustand sich in der Zukunft fortschreibt. Induktives Denken, also die Projektion des heutigen Zustandes in die Zukunft ohne eine andere Begründung als die Erfahrung aus der Vergangenheit, erzeugt eine trügerische Scheinsicherheit, die schon vielen Unternehmen und Menschen zum Verhängnis geworden ist.

Tatsächlich sind Unternehmen und die verantwortlichen Handelnden sich häufig nicht über die Position ihrer Produkte und Dienstleistungen auf der Lebenszyklus-Kurve im Klaren. Zu stark wirkt das operative Geschäft auf die Blickrichtung ein, als dass man mit Abstand betrachten könne, wo Innovation sich ansatzweise empfiehlt und wo Innovation bereits zwingend geboten erscheint. Werden erst einmal sinkende Stückzahlen festgestellt, werden Dienstleistungen nicht mehr wie gewohnt in Anspruch genommen, und ist dann nichts in der Pipeline, was diesen Produkten und Dienstleistungen nachfolgen könnte, ist es meist schon zu spät.

Die folgende **Abbildung 1.3** verdeutlicht, wie sehr es auf den richtigen Zeitpunkt ankommt. Nehmen wir an, dass die Entwicklung eines Produktes eine bestimmte Zeit benötigt, müssen wir folgerichtig dafür Sorge tragen, dass eine Neuentwicklung bereits dann stattfinden muss, wenn Produkte und Leistungen noch stark wachsen. Der ideale Zeitpunkt für den konzeptionellen Start einer Innovation ist erreicht, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung den Wendepunkt auf der S-Kurve erreicht hat. Aus der Mathematik wissen wir, dass der Wendepunkt der Punkt der größten Steigung ist und das darin im übertragenen Sinne befindliche Bewegungsmoment muss genutzt werden, um in Innovationskraft umgesetzt werden zu können. Auf diese Weise kann eine Innovation bereits an den Markt gebracht werden, während aus bestehenden Produkten und Dienstleistungen noch Wachstum generiert wird, und die Produkte- bzw. Dienstleistungs-Pipeline ist immer gut gefüllt.

Abbildung 1.3: Innovationssequenzen



Quelle: Quelle, Guido et al., Planen Führen Wachsen – Mit Methode zum Erfolg, Norderstedt, S. 116, Abb. 27

Natürlich ist dies leichter gesagt als getan und es fällt uns leicht, dieser theoretischen Beobachtung zuzustimmen. Wie aber kann diese Theorie in die Praxis umgesetzt werden? Wir werden uns mit diesem Thema noch einmal auseinandersetzen, wenn wir uns den Charakter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung sowie die Gestaltung eines Wachstumsprozesses näher ansehen.

Eines kann bereits jetzt festgehalten werden: Ausgezeichnete Zeitpunkte für Innovationen sind – so wenig augenscheinlich dies auch auf den ersten Blick sein mag – Krisensituationen. Insbesondere diejenigen Unternehmen stehen als Gewinner einer konjunkturellen Erholung da, die in der konjunkturellen Krise gezielt innoviert und investiert haben. Dann, wenn die meisten Unternehmen mit sich selbst beschäftigt sind, um die gefühlte oder tatsächliche Krise zu bewältigen, investieren vorausdenkende Unternehmen gezielt und sorgen damit für einen enormen Wachstumsschub in der nächsten Erholungsphase. Dies gelingt natürlich nur dann, wenn zwei Dinge in der Vergangenheit in diesen Unternehmen haben stattfinden können:

- Es wurde bereits vor dem Beginn der Krise eine Kultur der Erneuerung eingeführt und gelebt.
- Es wurde vor der Krise konservativ mit den vorhandenen finanziellen Ressourcen umgegangen.

Ist die Krise erst eingetreten, lassen sich vergangene Fehler nur schwerlich kurzfristig ausbügeln. Unternehmen, denen Veränderungen fremd sind, die sich nur auf Druck von außen verändern oder die sich scheuen, Fehler zu machen, sowie Unternehmen, die finanziellen Raubbau betreiben, unabhängig davon, ob es sich um einen sorglosen Umgang mit den finanziellen Ressourcen oder um allzu kapitalbedürftige Anteilseigner handelt, haben keine Chance, in der Krise den Grundstein dafür zu legen, um nach der Krise profitieren zu können. Derartige Unternehmen werden immer getrieben sein, die eigene Existenz zu sichern und kurzfristige Maßnahmen zu ergreifen.

## 1.3 Die Bequemlichkeit des Einzelnen

Niemand erbringt mit Absicht schlechte Leistungen. In Ordnung, sagen wir: Fast niemand. Fast niemand steht morgens auf und sagt: „Jetzt sorge ich einmal dafür, dass ich durch meine Trägheit oder mein Fehlverhalten mein Unternehmen kräftig schädige.“ Allerdings ändert dies nichts daran, dass manche Leistungen mancher Mitarbeiter schlichtweg schlecht sind. Wir müssen also zwischen Verhalten und Absicht trennen. Natürlich sind die Ursachen für mangelhafte Leistungen vielfältig. In diesem Abschnitt werden wir uns auf die Bequemlichkeit des Einzelnen und die trügerische Sicherheit der Gruppe konzentrieren.

Einer der größten Wachstumsbremsen ist der Erfolg. Sie lesen richtig: Erfolg macht müde. Erfolg macht vermeintlich sicher. Erfolg macht satt.

Das Schlimmste an Zielen ist, wenn sie erreicht werden und kein nachfolgendes Ziel mehr besteht. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um unternehmerische oder persönliche Ziele handelt. Wachstum ist nur dann möglich, wenn einem erreichten Zustand in absehbarer Zeit ein neues Ziel folgt. Insbesondere in Unternehmen birgt der Erfolg die größte Veränderungsbremse: Dem Unternehmen geht es gut, es wird Gewinn erwirtschaftet, die Gehälter werden pünktlich überwiesen, Lieferantenrechnungen werden pünktlich bezahlt, es besteht eine loyale Kundenbasis. Bis plötzlich ein Wettbewerber eine attraktivere Leistung oder ein attraktiveres Produkt anbietet und die Kundenbasis zu erodieren droht. Die Umsätze sinken zunächst leicht, später stärker, es wird an der Kostenschraube gedreht, Lieferantenrechnungen werden etwas später bezahlt, Tantiemen und Boni bleiben aus, es wird Hals über Kopf über die Optimierung von Prozessen nachgedacht, Mitarbeiter werden freigesetzt, frei werdende Stellen werden nicht wieder besetzt, der Gewinn schrumpft, Bankengespräche werden erforderlich – eine Abwärtsspirale.

Grund für eine solche Abwärtsspirale ist häufig die Zufriedenheit mit dem Erreichten. In einer Phase des Umbruchs, des Wachstumsstrebens, des positiven Veränderns sind viele

---

Mitarbeiter darauf bedacht, sehr gute Leistungen zu erbringen. Dies ist im Übrigen auch im Krisenfall häufig zu beobachten. Es kommt darauf an, ob man eine gute oder eine mittelprächtige Leistung abliefer. Es kommt darauf an, ob ein Termin eingehalten wird oder nicht. Und es kommt darauf an, ob man das gemeinsame Ziel erreicht oder nicht.

Ist das Ziel erreicht, tritt häufig die trügerische Annahme ein, dass man den Erfolg nun nur noch verwalten müsse. Leistungen lassen nach, neue, attraktive Ziele fehlen, Fehler häufen sich und die Bequemlichkeit sucht sich ihren Weg.

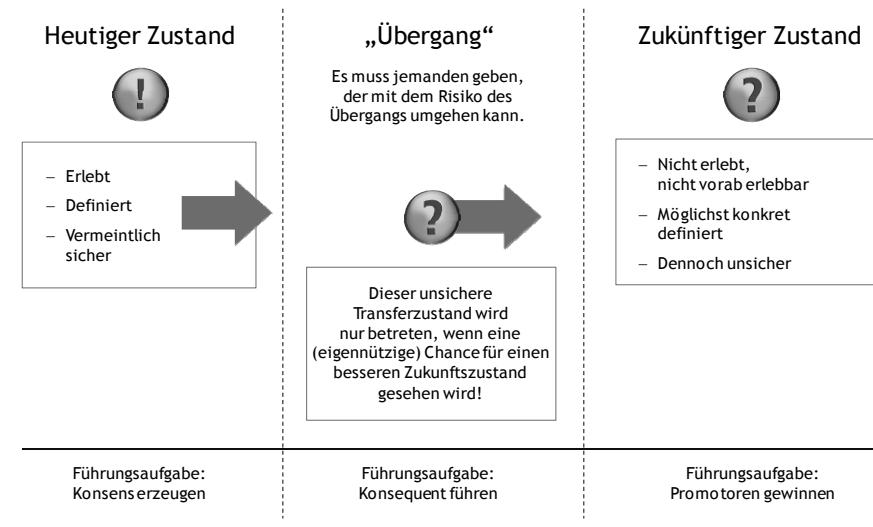
Diese Beobachtungen habe ich in zahlreichen Beratungsmandaten gemacht. Obwohl wir hier nicht den Anspruch einer repräsentativen Beobachtung erheben wollen, können wir doch von einem beobachteten Muster ausgehen, das es näher zu untersuchen gilt.

Der oben beschriebene Zustand des trügerischen Verlassens auf den bestehenden Erfolg ist ebenfalls eine Folge induktiven Denkens. Er ist meist nicht auf die einzelnen Mitarbeiter allein zurückzuführen, sondern es handelt sich um eine Führungsfrage, einen Führungsfehler, der dazu führt, dass das große Ganze nicht hinreichend verdeutlicht wird. Führungskräfte, die sich damit zufriedengeben, das Erreichen eines großen Ziels als hinreichend zu betrachten, vergeuden nicht nur wertvolle interne Ressourcen, sondern gefährden das Unternehmen, denn was soll nach dem großen Ziel noch kommen? Es gilt, die Perspektive zu behalten und Ziele in den Gesamtkontext der unternehmerischen Entwicklung zu stellen. Natürlich ist es großartig, Marktführer zu werden. Schwieriger ist es aber, Marktführer zu bleiben – und das auch noch profitabel. Natürlich ist es wichtig, aus der Krise herauszukommen. Aber was ist danach? Wohin geht die Reise nach der Krise? Führungskräfte müssen rechtzeitig die Perspektive vermitteln, um die Mitarbeiter nicht auf das Erreichen singulärer Ziele zu konditionieren.

Hinzu kommt, dass Veränderungen stets gefordert werden, der Umgang mit ihnen üblicherweise aber nicht gelehrt wird. Überdies wird in vielen Unternehmen nicht verdeutlicht, dass es sehr wohl auf den Einzelnen ankommt – und zwar auf jeden Einzelnen –, wenn Veränderungen erfolgreich durchgeführt werden wollen. Es darf nicht vergessen werden, dass Führung eine Eins-zu-Eins-Beziehung bedeutet. Führungskräfte, die sich darauf reduzieren, Gruppen, Abteilungen oder Teams zu führen, und die Eins-zu-Eins-Beziehung dabei vernachlässigen, springen zu kurz.

Erschwerend kommt hinzu, dass eine bestimmte Gruppengröße üblicherweise eine trügerische Sicherheit suggeriert. Insbesondere in unbekannten Situationen verlässt man sich gern auf den jeweils anderen, der sich vermeintlich auskennt. Wachstumsprojekte sind Projekte, die durch unbekannte Situationen hindurchführen. Sie sind Veränderungsprojekte, die immer dadurch gekennzeichnet sind, dass es Unsicherheitszonen gibt, die es zu durchqueren gilt. Verlässt sich in diesen Situationen jeder auf den anderen, ohne dass man sich vergewissert hat, ob der andere auch tatsächlich in der Lage ist, durch diese Unsicherheitszone zu führen, kann dies existenziell bedrohlich werden.

Abbildung 1.4: Wachstum bedeutet, Unsicherheiten zu überwinden



All diejenigen, die das Bergsteigen etwas ernsthafter betreiben, wissen, dass eine Seilschaft nur dann funktionieren kann, wenn alle Mitglieder in der Lage sind, unsichere Situationen zu meistern. Geht man gemeinsam über einen Gletscher und ein Mitglied der Seilschaft bricht in eine Gletscherspalte ein, müssen die anderen Mitglieder das eingebrochene Mitglied bergen. Dazu bedarf es mentaler Stärke und einer zu erlernenden Technik, der sogenannten „Spaltenbergung“. Wenn sich jeder nur auf den anderen verlässt und annimmt, dass dieser schon wisst, wo er hingehört und die Kletter- und Bergungstechniken nicht nur beherrscht, sondern auch im entscheidenden Moment vermitteln kann, führt dies im Ernstfall nicht zum Guten.

Als Unternehmer, Vorstand oder Geschäftsführer sollten Sie immer einen Beweis verlangen, dass Ihre Führungskräfte tatsächlich in der Lage sind, mit unsicheren Situationen umzugehen. Verlassen Sie sich nicht blind darauf, dass es „schon irgendwie“ funktionieren würde. Als Führungskraft fordern Sie immer einen Beweis von Ihren Mitarbeitern, dass sie mindestens fachlich, idealerweise auch mental so stark sind, dass sie eine längere Unsicherheitssituation erfolgreich bewältigen. Verlangen Sie dies von jedem Ihrer Mitarbeiter. Setzen Sie nicht darauf, dass „irgendwer“ es schon richten werde.

Wie werden Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen für Veränderungen belohnt? Wohlgeklärt: Wir sprechen hier nicht unbedingt von Belohnen im Sinne von monetärer Belohnung. Was wird in Ihrem Unternehmen besonders gewürdigt? Was wird besonders hervorgehoben? Wer wird wofür besonders gelobt? Worüber wird in Ihrem Unternehmen besonders lange, intensiv und angeregt gesprochen? Ist alles „ein Problem“, „schwierig“ oder wird jedes interne und externe Ansinnen als Bedrohung empfunden?

Wie spricht Ihr Unternehmen über seine Kunden? Werden sie respektvoll erwähnt, unabhängig davon, ob sie im B2B- oder B2C-Geschäft über individuelle Kunden oder Kundengruppen sprechen? Oder steht der Kunde wieder einmal der eigentlichen Arbeit im Wege? Achten Sie einmal auf den Gesprächsinhalt und die Gesprächsschwerpunkte in Ihrem Unternehmen, sowohl in formellen Situationen, wie Meetings, Klausurtagungen oder Einzelgesprächen, als auch in informellen Situationen, in der Teeküche, in der Kantine oder auf dem Flur. Worauf konzentrieren sich die Gespräche? Haben Sie den Eindruck gewonnen, dass die Gesprächsinhalte eher dazu geeignet sind, Ihr Unternehmen voranzubringen, oder lassen die Gespräche darauf schließen, dass es in Ihrem Unternehmen eher um Verwaltung geht? Bedenken Sie, dass die Sprache Ausdruck des Denkens ist.

Eine weitere Frage, die Sie sich insbesondere dann stellen müssen, wenn Sie Personalverantwortung tragen, ist die, wie Ihre Mitarbeiter dazu angeregt werden, sich über sich selbst Gedanken zu machen – über ihre eigene Position und ihre eigene Entwicklung. Welche Möglichkeiten gibt es für die Mitarbeiter, sich aus dem reinen Funktionieren heraus Gedanken über die eigene Rolle und die eigene Verantwortung in der Organisation zu machen? Welche formellen Foren gibt es dafür? Wir sprechen hier nicht von esoterischen Selbstfindungskursen, sondern von der Würdigung des Einzelnen und der Würdigung seiner oder ihrer Rolle in der Organisation. Diese Rolle jedoch ist auch mit Verantwortung verbunden. Verantwortung wiederum ist mit Resultaten verknüpft. Viel zu häufig wird in Unternehmen über Input statt Output gesprochen. „Input“ meint dabei Tätigkeiten, Aufwand, Einsatz, während „Output“, Ergebnisse und greifbaren oder spürbaren Nutzen beschreibt.

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter bei nächster Gelegenheit einmal, was sie ihrer Ansicht nach verantworten. Die Antwort wird Ihnen ein wertvolles Indiz über die mögliche Wachstumsgeschwindigkeit oder auch eine derzeitige Wachstumshürde Ihres Unternehmens geben. Üblicherweise werden zahlreiche Mitarbeiter darüber sprechen, was sie den Tag über tun, welche Schwierigkeiten sich dabei ergeben, welche Erfolge sie dabei haben, und es wird viel über Menge, Zeiteinsatz und ähnliche inputorientierte Aspekte gesprochen. Nur wenige Mitarbeiter sind unserer Beobachtung zufolge in der Lage, ihre Verantwortung auf den Punkt zu bringen, was unter anderem daraus resultiert, dass immer dann, wenn Verantwortung übernommen wird, auch eine Messbarkeit eintritt, die wiederum eine Transparenz erfordert, welche sich nicht immer unmittelbarer Beliebtheit erfreut.

Wenn jemand sich verantwortlich zeigt für ein bestimmtes Resultat oder eine bestimmte Entwicklung, ist es unerheblich, wie lange die Person für die Erreichung des Resultates gebraucht hat. Einsatz wird sekundär. Wenn nur die Verantwortung für das Resultat zählt, ist der Weg weniger relevant – vorausgesetzt, er befindet sich innerhalb ethisch, moralisch und gesetzlich definierter Leitplanken. Je schneller das Resultat erzielt wird, desto besser.

Die Frage nach der Verantwortung wird zu selten gestellt und es ist Aufgabe der Führung, dafür zu sorgen, dass die Bequemlichkeit des Einzelnen gar nicht erst eintritt. Tätigkeit allein, Einsatz allein, Engagement allein sind für den Prozess des Wachstums nicht hinreichend. Es muss permanent neuer Mut geschöpft werden, Verantwortung für zu erreichen-

de Resultate zu übernehmen und damit sich selbst und das Unternehmen zu neuem Wachstum zu führen. Stillstand ist mit Wachstum nicht vereinbar. Die Führung muss eines klar verdeutlichen: Verändern Sie sich, sonst tut es die Welt für Sie.

## 1.4 Archetypische Wachstumsbremsen

Zum Verständnis der Prinzipien des profitablen Wachstums ist es unerlässlich, sich auf Bremsen zu konzentrieren. Genauer gesagt: auf das Lösen von Bremsen. Warum ist dies besonders wichtig? Weil der Bremser immer der Stärkere ist. Jemand, der bremst, muss lediglich vorhandene Energie zunichten machen, während jemand, der das Wachstum beschleunigen möchte, Energie mühsam aufbauen und zunächst wieder eine Anfangsgeschwindigkeit aufbauen muss.

In meiner letzten Fahrstunde vor der Führerscheinprüfung fuhren mein Fahrlehrer und ich durch das Stadtgebiet Dortmunds. Der Verkehr war rege und ich hatte alle Hände voll damit zu tun, auf die verschiedenen beeinflussenden Faktoren zu achten. Plötzlich schlug die Ampel an der nächsten Straßenkreuzung von Grün auf Gelb um. Was tut ein „wohlerzogener“ Fahrschüler? Er tritt auf die Bremse. Mein umsichtiger Fahrlehrer hingegen trat aufs Gas – er hatte im Rückspiegel unseres Fahrzeugs den sich schnell nähern Lkw entdeckt und versuchte nun, die letzten Reserven aus dem 50PS-VW-Jetta-Diesel zu mobilisieren. Ich aber trat beherzt auf die Bremse, um das Auto sicher vor der Ampel zum Stehen zu bringen, was mir auch gelang – zumindest fast. Der Lkw hinter uns nämlich konnte nicht mehr bremsen, fuhr auf meinen Fahrschulwagen auf und schob uns auf die Kreuzung. Den anschließenden Dialog im Fahrschulfahrzeug und mit dem Lkw-Fahrer erspare ich Ihnen hier. Schuld waren wir nicht, aber das Fahrzeug war hinreichend beschädigt. Gelernt habe ich: Der Bremser ist stärker. Immer.

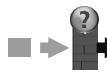
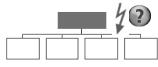
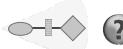
Bevor wir in Unternehmen also im übertragenen Sinne Gas geben, um für Innovation und profitables Wachstum zu sorgen, müssen wir zunächst einmal dafür Sorge tragen, dass die Energie, die wir den verschiedenen Initiativen zuführen, auch zumindest mit einem einigermaßen vielversprechenden Wirkungsgrad ankommt. Wir müssen dafür Sorge tragen, dass nicht zu viel Energie zunichtetgemacht wird, weil wir bewusst oder unbewusst Bremsen im Unternehmen angezogen haben, die den Erfolg des geplanten Wachstums wenig wahrscheinlich wirken lassen.

Es ist wichtig, Engpässe aufzudecken und dabei streng prioritätsorientiert vorzugehen. Dieses engpassorientierte Vorgehen und das damit verbundene Augenmerk darauf, wo die wesentlichen Wachstumsbremsen begründet liegen, die zu lösen sind, um das profitable Wachstum zu reaktivieren oder zu beschleunigen, wird in verschiedenen strategischen Ansätzen diskutiert (zum Beispiel von Eliyahu Goldratt in „Das Ziel“ oder in „Critical Chain“ oder auch in der EKS-Strategie von Wolfgang Mewes), bedauerlicherweise aber noch zu selten praktiziert. Vielmehr wird zu häufig versucht, bei verlorener Übersicht, die Anstrengungen zu verdoppeln, was erfahrungsgemäß zu nichts führt. Theoretisch haben wir das verstanden, warum zeigt die Praxis aber immer wieder dieses irrige Vorgehen?

Wollen wir im Sommer den Garten bewässern und stellen fest, dass trotz aufgedrehter Wasserdüse kein Wasser aus dem Schlauch kommt, ist es wenig hilfreich, die Düse zu wechseln, den Schlauch auf eventuelle Leckagen zu untersuchen, die eventuellen Knoten in dem Schlauch zu lösen und den Außenwasserhahn zu prüfen, wenn wir vergessen haben, den Haupthahn im Keller aufzudrehen. In Unternehmen wird aber genau dies häufig getan: Es wird an den Symptomen gearbeitet, ohne der Ursache auf den Grund zu gehen. Alle sind intensiv beschäftigt, aber niemand bewirkt etwas Wesentliches.

Aus unserer Beratungspraxis haben sich zehn archetypische Wachstumsbremsen herauskristallisiert. Sie gliedern sich in sachliche und persönliche Bremsen:

**Abbildung 1.5: Archetypische Wachstumsbremsen**

Sachliche Bremsen	Persönliche Bremsen
 Verfahrensdefizite in den Prozessen	 Angst vor dem Neuen
 Organisations- und Strukturdefizite	 Perfektionsanspruch
 Methodikdefizite und mangelndes Handwerkszeug	 Unkenntnis und Naivität
1. 2. 3. 	 Soziale Adaption
 Fehlende Marktadressierung	 Abschottung und Egozentriertheit

© Bild links (Werkzeug): Mandat; Bild rechts (Spielfiguren): PicStockPhoto – [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Lassen Sie uns zum besseren Verständnis auf alle archetypischen Wachstumsbremsen eingehen:

### Sachliche Bremsen

Verfahrensdefizite in den Prozessen treten häufig dann auf, wenn Prozesse über einen gewissen Zeitraum hinweg nicht mehr auf ihre Effektivität und Effizienz hin untersucht wurden. Einer unserer Klienten sagte uns beispielsweise einmal, er habe sein Unternehmen von seinem Vater übernommen, das Unternehmen sei fünfzig Jahre alt und er habe den Verdacht, dass es sich lohnen würde, die Geschäftsprozesse einmal grundsätzlich zu sichten und zu hinterfragen. Er sollte Recht behalten, und das Unternehmen war nach der Prozess-Reorganisation wesentlich effektiver und effizienter als zuvor, so dass der Eigentümer das Unternehmen einige Jahre später werthaltig an einen strategischen Investor verkaufen konnte.

Ein wesentliches Indiz für Verfahrensdefizite in den Prozessen sind zu lange Prozesse, zu viele Schnittstellen sowie offensichtliche oder versteckte Doppelarbeiten inklusive damit verbundener Absicherungen. Wenn sich ein Unternehmen profitables Wachstum auf die Fahne geschrieben hat, kann es sich aber nur einen geringen Teil an Redundanz in den Prozessen leisten.

Organisations- und Strukturdefizite sind in gewisser Hinsicht mit den Prozessen verknüpft, denn wenn die Prozesse nicht klar strukturiert sind, kann auch die Organisation nur schwerlich eine wachstumsfördernde Struktur bilden. Umgekehrt gilt Gleches: Eine chaotische Organisation bedingt chaotische Prozesse. Interessanterweise sind Organisations- und Strukturdefizite häufig das Resultat eines schnellen Wachstumsprozesses, denn um des schnellen Wachstumswillen wird häufig auf eine sorgsame Organisation, die gemeinsam mit den Prozessen das Fundament für das Wachstum bildet, verzichtet. Dies rächt sich regelmäßig.

Eines unserer Klientenunternehmen, das rasant wuchs und damit weltweit Maßstäbe setzte, hatte mit einem solchen Organisations- und Strukturdefizit gleich in mehrfacher Hinsicht zu kämpfen: Einerseits waren die Organisationseinheiten durch das starke Wachstum bedingt chronisch unterbesetzt, da es gar nicht schnell genug gelingen konnte, kompetente Mitarbeiter zu finden. Andererseits waren die vorhandenen Mitarbeiter mitunter sehr jung und sehr früh in Verantwortungen eingebunden, die sie überforderten. Exzellente Fachexperten wurden plötzlich zu Führungskräften, die Abteilungen zu führen und hohe Budgets zu verantworten hatten. In einigen Fällen ging dies gut, in anderen Fällen wiederum wurden die Leistungen schwächer. Überdies fehlte ein strukturiertes Talent- und Nachwuchsprogramm, das dafür hätte sorgen können, die Führungsebenen zielgerichtet aus den eigenen Reihen zu besetzen. Gemeinsam mit unserem Klientenunternehmen haben wir die wesentlichen Organisationseinheiten neu geordnet, Verantwortungen zielgerichtet definiert und strukturell begründete Defizite durch eine projektbezogene Arbeitsweise abgefedert, bis eine grundlegende Änderung eintreten konnte.

Methodikdefizite und mangelndes Handwerkszeug stellen sich als archetypische Wachstumsbremse dar, obgleich es keinen objektiven Mangel an Methoden und Handwerkszeug auf dem Markt gibt. Im Gegenteil: Es herrscht ein Überfluss an Managementmethoden und der Zugang zu situationsadäquatem Handwerkszeug war theoretisch noch nie so einfach wie heute. Dennoch ist zu beklagen, dass die tatsächlich erforderlichen, die richtigen Methoden und Werkzeuge nicht immer zur Verfügung stehen, weil man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Unternehmen machen sich häufig nicht genug Gedanken darüber, welche Methoden und Werkzeuge im Allgemeinen und im Speziellen im Unternehmen Anwendung finden sollen, und es wird nicht zielgerichtet genug darüber nachgedacht, auf welche Weise die Methoden und Werkzeuge den Mitarbeitern verfügbar gemacht werden sollen. Ebenfalls häufig zu beobachten ist, dass manche Unternehmen jede neue Welle mitnehmen, die sich in Bezug auf Methoden und Werkzeuge bietet. Das Resultat ist Verwirrung anstelle von Klarheit. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Unternehmen oder in dem von Ihnen verantworteten Bereich ein klares Bild darüber besteht, welche Methoden in welchen Standardsituationen zum Tragen kommen, welche Werkzeuge be-

---

herrscht werden müssen, und sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter auch in der Lage sind, die Methoden und Werkzeuge anzuwenden. Diskutieren Sie ausführlich, aber entscheiden Sie sich irgendwann verbindlich.

Wir haben viele Unternehmen beobachtet, die im Rahmen des Einsatzes von Methoden und Werkzeugen sehr stark auf eine IT-Unterstützung Wert legen. Dies mag im Einzelfall sinnvoll sein, jedoch ist es nicht generell zu empfehlen. Nicht jede Prozess-Reorganisation muss mit einem aufwändigen Geschäftsprozess-Modellierungs-Werkzeug realisiert werden. Häufig stehen der Aufwand und der Nutzen in keinem positiven Verhältnis zueinander. Die Investition in das Werkzeug, die Verwaltung der Software sowie die häufig ausgesprochen aufwändige Schulung der Anwender nehmen finanzielle und zeitliche Ressourcen in Anspruch. Gleichermaßen gilt für Projekt-Management-Software, die, weil sie angekauft wurde, für jedes Projekt angewendet werden muss, unabhängig davon, dass es sich möglicherweise nur um ein „Projektchen“ handelt. Nicht jeder Mitarbeiter, der eine Software zur Geschäftsprozess-Modellierung auf dem Rechner hat, ist ein Reorganisationsexperte, und nicht jeder Mitarbeiter, der eine Projekt-Management-Software auf seinem Rechner hat, ist ein Projektleiter. Die Qualität der durch das Handwerkszeug erzielten Resultate erklärt sich nicht durch die Anzahl der Werkzeuge, sondern durch deren situative Angemessenheit.

Prioritätendefizite sind fast immer Führungsdefizite. Gerade in Unternehmen, die einen hohen Wachstumswillen haben, verändern sich die Prioritäten häufig von einem Tag auf den anderen, um keine Gelegenheit zum Wachstum zu verpassen. Mag das innerhalb des Vorstandes oder der Geschäftsführung noch relativ überschaubar und einfach sein, denn hier sind die Beteiligten ja unmittelbar am Geschehen beteiligt, wird dies in den Tiefen der Organisation häufig nicht verstanden. Heute soll Projekt A besonders wichtig sein, wo doch bis gestern Projekt B noch als Schlüsselprojekt galt. Und vorgestern gar war es noch Projekt C, das als wesentliches unterstützendes Moment für das Wachstum propagiert wurde.

Es gibt nur einen höchsten Berg, nur einen schnellsten 100-Meter-Läufer und nur ein wichtigstes Projekt. Wenn die Prioritätsstufen innerhalb eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereiches nur noch „dringend“, „äußerst dringend“ und „sofort zu erledigen“ lauten, ist es um wahre Prioritäten nicht gut bestellt. Mitarbeiter aber brauchen Prioritäten, damit sie ihre Kraft in die richtigen Kanäle lenken können. Fehlen Prioritäten, sind sie nicht klar ausgesprochen oder wechseln sie häufig ohne erkennbaren, gebotenen Anlass, liegt ein eklatantes Führungsdefizit vor, das sofort zu beheben ist.

In vielen unserer Klientenunternehmen wird zu Beginn unserer Zusammenarbeit eine hohe Projektflut beklagt. Projekte werden scheinbar aus dem Nichts angestoßen, der Begriff „Projekt“ ist nicht klar definiert und die Prioritäten der einzelnen Projekte sind nicht unternehmensweit abgestimmt. Zahlreiche Unternehmen haben wir damit unterstützt, eine Gesamt-Projektsteuerung einzuführen, auf deren Basis die wichtigsten Projekte des Unternehmens geführt, untereinander abgestimmt und hinsichtlich ihrer Prioritäten eingruppiert wurden. Das Resultat einer solchen Vorgehensweise ist nicht nur im Hinblick auf

die reibungsärmere Koordination der Projekte und Ressourcen bemerkenswert, sondern auch bezüglich der steigenden Geschwindigkeit der Projekt-Bearbeitung. Auch die qualitativ deutlich fokussiertere Diskussion über die wirklich wichtigen Themen im Unternehmen ist ein Wachstumsbeitrag. Dass eine solche Gesamt-Projektsteuerung überdies Sorge dafür trägt, dass Doppelarbeiten vermieden werden, sei nur am Rande erwähnt.

Fehlende Marktadressierung lässt sich insbesondere bei Unternehmen feststellen, die vermeintlich in ihrem Zielzustand „angekommen“ sind. Der Kunde wird zunehmend zum selbstverständlich vorhandenen Verwaltungsobjekt, er wird versorgt, administriert und Extrawünsche des Kunden werden idealerweise vermieden, weil sie den Standard-Ablauf stören. Der Kunde ist da, das Geld fließt ins Unternehmen und alle sind zufrieden. Endlich kann man sich mit den internen Gegebenheiten näher auseinandersetzen. Ein Ende dieses paradiesischen Zustandes? Nicht abzusehen.

Erscheint die Wachstumsbremse „fehlende Marktadressierung“ auch als offensichtlich, bleibt doch schleierhaft, warum sich viele Unternehmen der Tatsache verschließen, dass sie sich nicht hinreichend am Markt orientieren. Seien es Buchhandlungen, die ihre Kunden anherrschen, dass das Lesen in den Büchern erst dann gestattet sei, wenn das Buch erworben wurde – schließlich sei man keine Bibliothek, Autohändler, die auf die Anfrage eines Kunden bezüglich einer Probefahrt eines bestimmten Modells darauf hinweisen, dass dies aber „sehr schwierig“ sei, oder die die Anfrage komplett ablehnen oder Großhandelsunternehmen, die einem Kunden eine kurzfristige Lieferung versagen, weil diese nicht in dem normalen Lieferungsrhythmus passt: Ihnen allen ist eines gemein, nämlich dass sie den Markt aus den Augen verloren haben. Überdies wird ihnen gemein sein, dass sie nicht mehr lange existieren werden, wenn sie sich nicht grundlegend verändern.

Man mag die fehlende Marktadressierung auch als Fehlleistung Einzelner abtun. Unsere Beobachtung ist aber, dass eine solche fehlende Marktadressierung im überwiegenden Teil der Fälle institutionell verankert ist. Der Einzelfall wird zur Regel.

## Persönliche Bremsen

Die persönlichen Bremsen liegen einerseits in den einzelnen Persönlichkeiten begründet, andererseits werden sie durch das soziale Miteinander verstärkt. Die Angst vor dem Neuen bzw. dem Ungewissen beispielsweise ist häufig darin begründet, dass sich der Einzelne nicht hinreichend Klarheit darüber verschafft, wie ein neuer, aber noch ungewisser Zustand Vorteile bieten kann. Auf der anderen Seite versäumen es auch Führungskräfte häufig, ihren Mitarbeitern zu verdeutlichen, welchen Vorteil das Erreichen dieses neuen, aber heute noch ungewissen Zustands für sie persönlich hat. Die Frage „Was ist für mich drin?“ ist eine elementare Frage, die positiv und ansprechend beantwortet sein muss, wenn Veränderungen stattfinden sollen. Üblicherweise verändern wir uns dann, wenn wir einen Nutzen in der Veränderung sehen und das Aufwand-Nutzen-Verhältnis sich positiv für uns darstellt. Überdies muss die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des neuen, erstrebenswerten Zustandes möglichst hoch sein. All dies können wir für uns selbst durchdenken. Wichtig ist aber, dass Führungskräfte dafür Sorge tragen, die „Was ist für mich drin?“-Frage mit ihren Mitarbeitern zusammen zu erörtern. Mit Druck wird hier gar nichts erreicht.

Perfektion ist eine der größten und wirksamsten Wachstumsbremsen überhaupt, fallen doch viele grundsätzlich gute Vorhaben dem Perfektionsstreben zum Opfer. Dieses Perfektionsstreben ist häufig in einem mangelnden Selbstwertgefühl begründet, denn die irrite Annahme, dass eine Lösung nur dann gut sei, wenn sie „perfekt“ ist, ist darin begründet, dass man nicht angegriffen werden möchte für eine möglicherweise wirksame, aber eben nicht perfekte Lösung. Die Kehrseite der Medaille besteht darin, dass es im kaufmännischen Bereich die „perfekte Lösung“ fast nie gibt und sie ironischerweise auch fast nie erforderlich ist. Schließlich gilt das Pareto-Prinzip (80/20-Prinzip) auch für Wachstumsinitiativen. Statt auf 100 Prozent Perfektion zu setzen, gilt es vielmehr, die relevanten 80 Prozent zu erkennen, derer es bedarf, um eine Wachstumsinitiative erfolgreich zu starten und dabei wertvolle Kräfte zu schonen. Solange wir nicht mit der Gesundheit und Sicherheit von Mensch und Tier betraut sind, dürfen wir uns vor Augen halten, dass fast alle unsere Fehler korrigiert werden können. Perfektionsstreben ist hier nur hinderlich.

Unkenntnis und Naivität sind eine meist unbeabsichtigte Bremse. Gleichwohl ist zu konstatieren, dass sie eine Bremse darstellen. Das Gegenteil von gut gemacht ist gut gemeint, und aus Unkenntnis, aus ungewollter Naivität heraus sind schon viele Doppelarbeiten entstanden und – schlimmer noch – viele Wachstumsinitiativen misslungen. Unkenntnis und Naivität entstehen dann, wenn Mitarbeiter willens sind, eine Wachstumsinitiative zu starten, diese Energie aber nicht in die richtigen Kanäle geleitet werden kann, weil den Mitarbeitern schlicht das Wissen oder Können fehlt, das erforderlich wäre, um die Initiative erfolgreich zu führen. Natürlich kann man nun einwenden, dass es eine Führungsaufgabe ist, diese Fähigkeiten zu vermitteln. Richtig. Die Frage, die sich stellt, ist also, warum es häufig versäumt wird, genau dies zu tun. Wir trauen doch auch keinem Azubi zu, eine Konzern-Reorganisation durchzuführen oder einen komplizierten Businessplan zu verfassen. Warum betrauen Führungskräfte dann Mitarbeiter häufig mit Aufgaben, zu denen sie nachweislich und erkennbar nicht fähig sind? Die Ursachen für Unkenntnis und Naivität sind meist nur zu einem Teil den betreffenden Mitarbeitern zuzurechnen. Unkenntnis und Naivität sind häufig eine persönliche Bremse, die in einem Führungsverhalten liegt, das sich zu wenig um die einzelnen Personen rankt.

Soziale Adaption: „Das machen wir hier alle so!“ Immer dann, wenn Mitarbeiter die Allgemeinheit als Argument für ein bestimmtes Handeln heranziehen, sollten Führungskräfte hellhörig werden. Wenn Führungskräfte die Allgemeinheit als Referenz heranziehen, sollte der Vorstand oder die Geschäftsführung hellhörig werden. Natürlich ist es erforderlich, dass insbesondere neue Mitarbeiter sich in ein Unternehmen integrieren, die Werte und Normen kennen und sie für sich adaptieren. Es ist aber auch erforderlich, dass neue Mitarbeiter ebenso wie veränderungswillige, schon länger dem Unternehmen angehörende Mitarbeiter den Raum bekommen, Neues zu gestalten. Wenn eine neue Mitarbeiterin mit ausgezeichneten Ideen mit den lapidaren Worten „Du wirst auch noch ruhiger“ belächelt wird, ist dies kein positives Beispiel von sozialer Adaption. Diese Bremse ist häufig in Unternehmen zu finden, die meinen, ihren Erfolg nur noch verwahren zu müssen. Wenn Sie als Unternehmer, Vorstand, Geschäftsführer oder seniorige Führungskraft feststellen, dass diese Art des normativen Umgangs in Ihrem Unternehmen Methode hat, sind Sie gut beraten, sich die handelnden Personen zu einem Vier-Augen-Gespräch einzuladen.

Abschottung und Egozentriertheit ist eine persönliche Bremse, die aus Sorge davor entsteht, dass man den Erfolg möglicherweise nicht hinreichend für sich reklamieren könne, wenn man sich zu sehr in die Karten schauen lässt. Häufig wird diese persönliche Bremse durch ein Belohnungssystem, sei es monetär oder nicht-monetär, unterstützt, das nicht die Wachstumsziele fördert. Natürlich gehört auch eine gewisse persönliche Prädisposition dazu, die darin besteht, dass Menschen, die sich abschotten und darauf bedacht sind, dass der Scheinwerfer des Erfolgs stets auf sie gerichtet ist, keinen Wert auf die Zusammenarbeit mit anderen im Sinne des Erfolg-Teilens legen. Gleichwohl gibt es Organisationen, die diese Bremse unbewusst verstärken, auch dadurch bedingt, dass sie ein Abschottungsverhalten nicht sanktionieren.

Es ist erkennbar, dass sowohl die sachlichen als auch die persönlichen Bremsen von Führungskräften nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Führung muss sich auf das wirksame Lösen von Bremsen konzentrieren.

Tolerieren Sie nicht länger, dass Ihre Organisation das Wachstum hemmt. Schauen Sie auf die Engpässe, lösen Sie Bremsen gezielt und treiben Sie die Veränderungen voran. Dazu allerdings müssen Sie zunächst einmal wissen, wo Ihre Organisation steht und ob sie für das Wachstum bereit ist.

## 2 Ist Ihre Organisation bereit für das Wachstum?

Es nützt nichts, wenn wir über theoretische Wachstumsoptionen nachdenken, solange Ihre Organisation noch nicht bereit dafür ist zu wachsen. Um eine Antwort auf die Frage zu bekommen, ob und inwieweit diese Wachstumsbereitschaft Ihrer Organisation vorhanden ist, ist zunächst eine Standortbestimmung erforderlich:

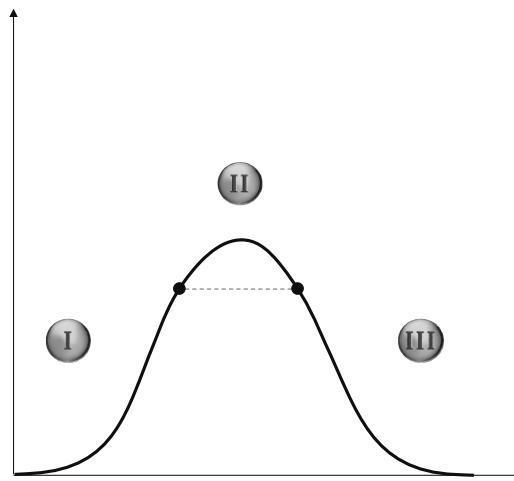
### 2.1 In welcher Phase des Wachstums befinden Sie sich?

Die Situation Ihres Unternehmens lässt sich in eine der drei folgenden Phasen einordnen:

---

Abbildung 2.1: Wachstumsphasen

---



- 
- Ihr Unternehmen wächst (mehr oder weniger rasant)
  - Das Wachstum Ihres Unternehmens stagniert bzw. fällt gering aus
  - Sie verzeichnen negatives Wachstum

Möglicherweise wollen Sie eine differenziertere Betrachtung vornehmen, indem Sie nicht Ihr Unternehmen als Ganzes, sondern einzelne Sparten oder Geschäftsbereiche betrachten. Dies sei Ihnen unbenommen, denn die folgenden Betrachtungen lassen sich sowohl für

---

Organisationen und Unternehmen als Ganzes als auch für Bereiche, Produktlinien oder einzelne Produkte vornehmen. Wir konzentrieren uns hier auf die Betrachtung auf Unternehmensebene, da sich dort die größte Komplexität ergibt.

Wenn Ihr Unternehmen wächst, läuft es stets Gefahr, Organisations- und Strukturfragen um des Wachstums willen außer Acht zu lassen oder zumindest zu vernachlässigen. Dies gilt umso mehr, je stärker das Unternehmen wächst. Neue Märkte werden erschlossen, neue Kundengruppen angesprochen, neue Chancen eröffnen sich, neue Netzwerke werden relevant, neue Distributions- und Vertriebskanäle werden evaluiert, neue Lieferantenbeziehungen geknüpft, neue Produkte und Dienstleistungen an den Markt gebracht und alles muss sehr schnell gehen, bitte.

In solchen erfolgreichen Phasen wird das Unternehmen von einer hohen Wachstumseuphorie getragen, die sich üblicherweise sehr stark auf die Mitarbeiter überträgt. Fehler werden verziehen, weil sie durch den Markterfolg überkompensiert werden. Es entstehen so viele Handlungsfelder, dass man immer irgendetwas irgendwo richtig zu machen scheint. Die Frage nach Kompetenz wird weniger wichtig, weil vieles nahezu spielerisch gelingt, allenfalls wird die verfügbare Kapazität – und hier insbesondere die verfügbare Mitarbeiterkapazität – zum Engpass.

Gerade an dieser Mitarbeiterfrage aber scheitern häufig schnell wachsende Unternehmen. Können zu Beginn der Wachstumseuphorie noch besondere Angebote, seien es inhaltliche, auf Verantwortungsbereiche bezogene oder finanzielle Angebote oder eine Kombination aus all dem, locken, um Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuregen, wird irgendwann einmal der Punkt erreicht, an dem die Belastungsgrenze der Mitarbeiter erschöpft ist. Vierzehn-Stunden-Tage werden nicht mehr ohne Weiteres hingenommen, der Wunsch nach Ordnung und Struktur greift sich Raum, und die Frage, ob ein etwas systematisches Wachstum nicht gesünder wäre, wird evident.

Manche wachsende Unternehmen erwecken von außen betrachtet den Anschein, als würden sie ihre unternehmerische Zukunft auf Treibsand gründen. Es werden rasend schnell Stockwerke auf das Gebäude gesetzt und das erforderliche Fundament wird nicht hinreichend hinterfragt. Schnell wachsende Unternehmen und wachsende Unternehmen im Allgemeinen sind gut beraten, sich zwischenzeitlich ihre Strukturen und ihre Prozesse anzuschauen, um sicherzustellen, dass das Wachstum nachhaltig ist und nicht in einer Luftblase endet, die irgendwann einmal aus organisatorischen Gründen zerplatzt. Der dann entstehende Schaden ist nicht nur auf Marktanteil- und Marktbedeutungsverluste reduziert, sondern er wird üblicherweise durch den Exodus guter Mitarbeiter verstärkt. Wachstum, auch schnelles Wachstum, enthebt die Unternehmensführung nicht von der Pflicht, für eine angemessene Struktur, angemessene Verantwortungszuordnung und angemessene Führung zu sorgen.

Während Veränderungen in schnell wachsenden Unternehmen noch relativ leicht durchzuführen sind, wenn ihre Notwendigkeit früh genug erkannt wird, stehen Unternehmen, die hinsichtlich ihrer Entwicklung nahezu stagnieren, also mit geringen Ausschlägen um die Nulllinie pendeln, vor einer ganz anderen Herausforderung. Unternehmen ohne eine

gewisse Wachstumsdynamik haben es in aller Regel schwer, ein Anfangsmoment zu generieren, um aus dieser erlernten Trägheit wieder herauszukommen. Häufig befinden sich solche Unternehmen schon über Jahre hinweg in einem Zustand des Nicht-Wachsens, dass sich die Organisation mit diesem Umstand arrangiert hat und gar nicht genug Kraft aufbringt, den Stillstand zu verlassen, sondern sich damit beschäftigt, den Besitzstand zu wahren und zu verteidigen. Plateaus bergen aber eine Gefahr: Sie sind endlich und an ihren Grenzen geht es bergab. Ist es bei einem schnell wachsenden Unternehmen eher erforderlich, die Energie zu zügeln und in die richtigen Kanäle zu leiten und über Führung, Ordnung und Struktur nachzudenken, sind Unternehmen, die in ihrer Entwicklung stagnieren, gefordert, dem System Energie zuzuführen, damit überhaupt etwas in irgendwelche Kanäle geleitet werden kann.

Konkret bedeutet dies, dass stagnierende Unternehmen in aller Regel radikale Maßnahmen durchführen müssen, um die Stagnation zu durchbrechen. Das Unternehmen muss buchstäblich aufgerüttelt werden, um aus seinem Dornröschenschlaf zu erwachen. Die Führung muss verdeutlichen, dass die erlangte Selbstzufriedenheit und das Arrangieren mit dem Erreichten keineswegs ausreichen, um die Zukunft zu sichern. Probate Mittel können der Kauf von Unternehmen und die anschließende Integration derselben sein, ebenso wie der Verkauf von Unternehmensbereichen, Outsourcing einzelner Unternehmensfunktionen, eine konsequent kundenorientierte Gestaltung der Prozesse und der Organisation, die Fokussierung auf neue Leistungsgrößen, der Start einer neuen strategischen Initiative, um nur einige Optionen zu nennen, die wir in der Vergangenheit genutzt haben, um stagnierende Klientenunternehmen gemeinsam mit deren Führung aufzurütteln.

Entscheidend ist, dass die Unternehmensführung sich darüber im Klaren ist, dass sie einen langen Atem braucht, um ein stagnierendes Unternehmen wieder auf den Wachstumspfad zu führen. Es dauert eine Weile, bis die Mitarbeiter merken, dass die Führung des Unternehmens es ernst meint mit der Neuorientierung und dass es sich nicht wieder um eine kurzatmige Initiative handelt. Um stagnierende Unternehmen gezielt auf den Wachstumspfad zurückzubringen, muss etwas Außergewöhnliches geschehen. Natürlich gelten auch hier die Prinzipien des erfolgreichen Veränderns, die unter anderem bedingen, dass den Mitarbeitern der Nutzen der Veränderung verdeutlicht wird und dass rechtzeitig eine kritische Masse gewonnen wird, die bereit ist, die angestrebte Veränderung mitzutragen, um den angestrebten neuen Zustand zu erreichen, aber das Entscheidende ist zunächst, dass die Unternehmensführung die erforderlichen Impulse gibt. Nicht jede Unternehmensführung ist dazu bereit, denn es bedeutet in erster Linie eine Menge Arbeit, ein stagnierendes Unternehmen aufzuwecken. Die Mühe indes ist oft lohnend.

Leichter wiederum haben es Unternehmen, die sich in der Phase negativen Wachstums befinden. Mag dies auch auf den ersten Blick nicht logisch erscheinen, lässt es sich doch erklären, denn Unternehmen, die schrumpfen, die möglicherweise sogar einer erforderlichen Restrukturierung gegenüberstehen, haben in aller Regel keinen Erklärungsbedarf hinsichtlich der Notwendigkeit, dass sich etwas ändern muss. Vorausgesetzt, dass mit den Unternehmenszahlen transparent umgegangen wird, muss den Mitarbeitern die Notwen-

---

digkeit des unverzüglichen Handelns nicht verdeutlicht werden. Das Unternehmen befindet sich unterhalb der Wasseroberfläche. Der Strohhalm, durch den die Luft zum Atmen gezogen wird, befindet sich noch oberhalb der Wasseroberfläche, aber die Frage ist, wie lange dies noch der Fall bleibt.

Auch bei negativem Wachstum ist ein Bewegungsmoment vorhanden, das durch die Unternehmensführung gezielt genutzt werden kann. Natürlich bedarf es dabei der Berücksichtigung der Tatsache, dass dem Faktor „Angst“ geeignet begegnet werden muss, denn in einer Turn-Around-, Restrukturierungs- oder gar Sanierungssituation sind auch immer Arbeitsplätze gefährdet, was wiederum mit persönlichen Schicksalen verbunden ist. Immerhin aber ist Energie vorhanden, die genutzt werden kann, um das Unternehmen positiv zu wenden oder gar zu retten. Dies gilt im Übrigen auch für die Restrukturierung oder Sanierung einzelner Unternehmensbereiche.

Entscheidend ist, wie die Unternehmensführung die Situation des negativen Wachstums einordnet. Verfällt sie in Panik, versucht sie, Besitzstände zu verteidigen, oder versäumt sie es, eine Perspektive für die Zeit nach der Restrukturierung zu schaffen, vergibt sie wichtige Chancen auf dem Weg zum Erfolg. Gelingt es der Unternehmensführung jedoch, von Beginn an eine Perspektive für eine bessere Zukunft zu schaffen, innerhalb derer sich möglichst viele Mitarbeiter wiederfinden, versteht es die Unternehmensführung also, die Restrukturierung als Teil des Wachstumsprozesses anzugehen, ist der Erfolg wesentlich wahrscheinlicher.

Eine wesentliche Komponente kommt dabei dem Faktor Verbindlichkeit zu, denn in einer Restrukturierungssituation kann nur über Verbindlichkeit im Umgang miteinander geführt werden. Beliebigkeit ist nie ein guter Berater, am wenigsten aber in Restrukturierungssituationen.

In welcher Phase des Wachstums befinden Sie sich also? Erst wenn Sie dies erkannt haben und auch die einzelnen Geschäftsbereiche Ihres Unternehmens einer dieser drei Wachstumsphasen zugeordnet haben, können Sie die erforderlichen Initiativen starten.

Hüten Sie sich vor allem davor, Innovation und Reorganisation miteinander zu verbinden. Dies führt regelmäßig zu hohen Irritationen innerhalb der Organisation und nicht selten zu irreparabilem Chaos. Reorganisation und Innovation vertragen sich nur in sehr seltenen Fällen. Geht es bei der Reorganisation bzw. Restrukturierung darum, das Unternehmen so aufzustellen, dass es langfristig überlebt, sind Innovationssituationen immer mit dem Bedarf einer gewissen Fehlertoleranz verbunden. Eine Innovation bedarf des kreativen Freiraums, während es in einer Restrukturierung eher strikt zugeht. Die Führungsstile, die in Restrukturierungsphasen erfolgreich sind, unterscheiden sich von denen in Innovationsphasen meist signifikant. Die Zügel innerhalb einer Restrukturierungssituation sind, bei allem Bedarf zur Delegation von Verantwortung, straffer, als sie es in Innovationsphasen sein dürfen. Eine Ausnahme ist nur dann gegeben, wenn es der unbedingten Innovation bedarf, um die Restrukturierung voranzutreiben. Aber die Innovation steht dann unter extrem hohen Erfolgsdruck.

Manche Unternehmen vermischen die unterschiedlichen Ansätze, weil sie meinen, sowohl Restrukturierung als auch Innovation gleichermaßen mit gleichen Mitteln vorantreiben zu können, und wundern sich dann, dass dies nur unzureichend und meist gar nicht gelingt.

Eine wesentliche Rolle kommt den Zentralbereichen eines Unternehmens zu, wenn in diesem Unternehmen sowohl Bereiche mit einem unmittelbaren Restrukturierungsbedarf als auch Bereiche mit einem hohen Innovationsbedarf auf hohem Wachstumsniveau bestehen.

In einem unserer Beratungsmandate galt es, die zwei verwandten, aber unabhängig voneinander arbeitenden Sparten eines Unternehmens in ihrem Wachstum zu stärken. Die eine Sparte musste zunächst saniert werden, da sich die Geschäftszahlen untolerierbar negativ entwickelten, während die andere Sparte als Europa-Marktführer so aufgestellt werden musste, dass diese Marktführerschaft erfolgreich verteidigt und langfristig ausgebaut werden konnte. Die beiden Sparten wurden durch gemeinsame Zentralbereiche betreut und es stellte sich als große Herausforderung dar, die Zentralbereiche mit den unterschiedlichen Anforderungen der Sparten in den jeweiligen Phasen des Wachstums vertraut zu machen. Es galt, die Zentralbereiche dabei zu unterstützen, die unterschiedlichen Mentalitäten zu verstehen, die einerseits einer Sanierungsphase und andererseits einer Innovationsphase zugrunde liegen. Die Zeit, die wir in den Dialog mit den Zentralabteilungen investiert haben, hat sich mehrfach gelohnt, denn auf diese Weise wurde ein Verständnis geschaffen, das dafür sorgte, dass die beiden Sparten zielgerichtet mit den zentralen Dienstleistungen versehen wurden, angepasst auf die jeweilige Situation der Sparten.

Die Unternehmensführung, die mit der Situation konfrontiert ist, dass sie Geschäftsbereiche in jeweils unterschiedlichen Phasen des Wachstums zu steuern hat, muss unbedingt die Zentralbereiche in ihre Überlegungen einbeziehen, damit sich diese entsprechend den Prioritäten verhalten können. Was wird von welchem Geschäftsbereich wie dringend benötigt? Welche Projekte gehen vor, welche Projekte können hintenstehen? Wer ist im Ressourcen-Konfliktfall zu bevorzugen? Welche interne Organisation ist zielführend, um die Geschäftsbereiche bestmöglich zu unterstützen? All dies sind Fragen, die gemeinsam mit den Zentralbereichen und den betreffenden Geschäftsbereichen diskutiert werden müssen. Mitunter ist es auch sinnvoll, dezidierte, geschäftsbereichsbezogene Zuständigkeiten in den Zentralfunktionen zu schaffen, die so lange bestehen bleiben, bis die beabsichtigten Resultate in den Geschäftsbereichen eingetreten sind.

## **2.2 Schnelle Geschäftsprozesse genügen nicht, Sie brauchen gute Schnittstellen**

Nachdem Sie festgestellt haben, in welcher Phase sich Ihr Unternehmen oder die Geschäftsbereiche Ihres Unternehmens befinden, müssen Ihre Geschäftsprozesse in den Fokus gelangen. Ansätze für die Optimierung von Geschäftsprozessen gibt es bekanntlich unüberschaubar viele. Sie haben, überwiegend als Beratungsmethoden begründet, als „Geschäftsprozessoptimierung“, „Geschäftsprozessmodellierung“, „Prozess-Restrukturie-

rung“, „Business-Process-Reengineering“ oder ähnlich Einzug in die Welt der Unternehmen gefunden. Nicht zu vergessen: Das Management der kleinen Veränderungen in den Prozessen – Kaizen.

Abgesehen davon, dass sich die einzelnen Ansätze sehr häufig ähneln und man sich die Frage stellen muss, ob es sich nicht um alten Wein in neuen Schläuchen – oder neuen Wein in alten Schläuchen – handelt, und abgesehen davon, dass sich viele Beratungsgesellschaften im Bereich der Geschäftsprozessmodellierung und -optimierung eher verliebt auf die Methode konzentriert haben, statt sich auf die Resultate bei den Klienten zu fokussieren, ist zu konstatieren, dass die Bemühungen um eine Optimierung von Geschäftsprozessen selbstverständlich loblich sind. Erfreulicherweise haben viele Unternehmen das Bestreben um bessere Prozesse und das damit verbundene effizientere Erreichen von Resultaten in ihr eigenes Management-Instrumentarium integriert. Die Methodik ist dabei wie üblich sekundär. Wichtiger ist, dass Sie sich für eine wirksame, erprobte Methodik entscheiden und die Organisation so führen, dass diese eine Methodik konsequent angewendet wird. Es zählen die Resultate.

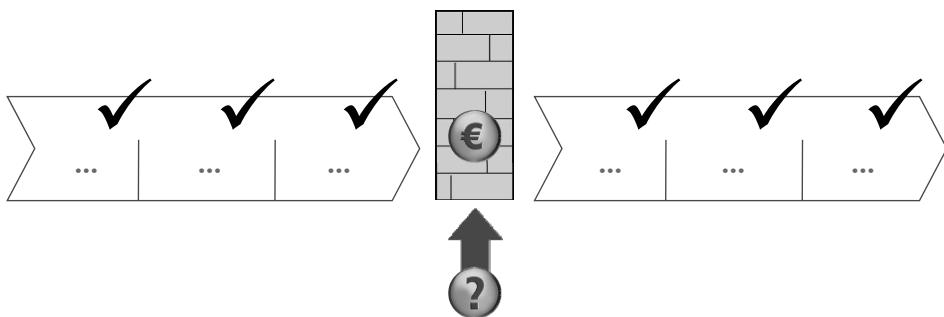
Die Folge des zunehmenden Bewusstseins um die Erfordernis effizienter Prozesse in Abteilungen und Bereichen ist, dass viele Abteilungen und Bereiche, isoliert betrachtet, in der Tat schon sehr gut aufgestellt sind. Auch wenn wir uns als Externe die einzelnen Funktionsbereiche bei unseren Klienten ansehen, stellen wir häufig fest, dass viele Prozesse innerhalb einzelner Abteilungen und Bereiche schon sehr schlank, effizient und häufig sogar ausgesprochen pfiffig sind. Natürlich gibt es noch Verbesserungsbedarf, teilweise auch signifikanten Verbesserungsbedarf. Im Vergleich zu der Situation vor einigen Jahren haben aber sich überaus positive Entwicklungen in den Unternehmensbereichen eingestellt.

Nun sind effizient aufgestellte Abteilungen und Bereiche natürlich eine Grundlage für unternehmerisches Wachstum. Mathematisch gesprochen sind sie notwendig, aber nicht hinreichend, denn die wesentlichen Reibungsverluste entstehen nicht in den Bereichen selbst, sondern an den Schnittstellen zwischen Bereichen. Das größte Vermögen liegt in den Schnittstellen begraben.

---

**Abbildung 2.2:** Die Prozess-Potenziale liegen in den Schnittstellen

---



Im Grunde genommen ist es kein Wunder, dass dieser Zustand zu beklagen ist, denn die Abteilungs- oder Bereichsverantwortlichen werden für die Leistung ihrer Abteilung oder Bereiche bewertet, nicht aber für die Leistung einer Prozesskette, die über einzelne Bereiche hinausgeht. Es ist immer noch zu häufig so, dass diejenigen, die ihre Abteilung oder ihren Bereich gut aufgestellt haben, überaus belobigt oder sogar belohnt werden, unabhängig davon, wie übergreifend sie dabei gedacht haben. Einige Unternehmen, hier vor allem größere Unternehmen, sind in der jüngeren Vergangenheit dazu übergegangen, Vereinbarungen zwischen Bereichen zu formulieren, welche die Prozessleistung und das erwartete Ergebnis eines Prozesses betreffen. Manche Unternehmen nennen dies „Leistungsvereinbarung“, andere wiederum „Service-Level-Agreement“, wiederum andere sprechen von „Schnittstellenbeschreibungen“ oder „Schnittstellenvereinbarungen“. Gemeint ist in allen Fällen das Gleiche: Die gemeinsam beantwortete Frage, wie, wann und in welcher Form dem nächsten Bereich in der Kette das Prozess-Ergebnis seines Vorgängers übergeben wird.

Unserer Erfahrung nach ist diese Frage zwingend zu klären, will man sich signifikant mit dem Thema Wachstum auseinandersetzen. Unternehmen, die ihre Schnittstellen zwischen den Bereichen nicht hinreichend geklärt haben, sind weit entfernt davon, über eine vernünftige Wachstumsbasis zu verfügen, denn sie verbrennen die in den Bereichen geschaffene Effizienz an den Schnittstellen. Besonders dramatisch verdeutlicht wird dies, wenn wir nicht nur die Schnittstellen zwischen unternehmensinternen Bereichen betrachten, sondern die Schnittstellen zwischen den Unternehmen selbst.

Eines unseres Klientenunternehmen, das eine intensive Produktentwicklung betreibt, die zeitlich sehr eng getaktet ist, sah sich mit der Tatsache konfrontiert, dass Produkte immer wieder entweder nicht in hinreichender Menge, nicht zum vereinbarten Zeitpunkt oder nicht in hinreichender Qualität verfügbar waren. Die Produkte selbst waren marktgerecht, die Konditionen waren mit den Lieferanten wirtschaftlich vernünftig verhandelt, so dass sowohl der Lieferant als auch unser Klient ein gutes Geschäft machten, die Absatzpartner waren von den Produkten überzeugt, die Logistik war auf die An- und Auslieferung vorbereitet und dennoch lief immer wieder etwas nicht nach Plan – vorsichtig ausgedrückt.

Bei der Betrachtung der gesamten Kette fiel auf, dass die jeweiligen Beteiligten sich nicht hinreichend auf die Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen verständigt hatten. Zwar hatte der Einkauf mit den Lieferanten die Konditionen besprochen und auch Liefertermine waren abgestimmt. Allerdings wurde versäumt, die Schnittstelle zwischen den Lieferanten in Fernost und den selbst beauftragten Logistik-Dienstleistern zu klären, so dass die Lieferanten zwar pünktlich produziert hatten, ein Logistik-Dienstleister aber zum Beispiel zu lange an der Abfertigungsrampe warten musste, um die Ware noch pünktlich zum Versandlager zu bringen.

In einem anderen Fall erhöhte der Einkauf die erforderlichen Mengen und das inländische Lager war nicht in der Lage, diese Mengen zu verarbeiten, weil von anderen Geschäftsbeziehen des Unternehmens ebenfalls höhere Warenmengen zu verarbeiten waren, was intern nicht bereichsübergreifend bekannt war. In wiederum einem anderen Fall wurden

die Filialen nicht rechtzeitig mit hinreichenden Stückzahlen versorgt, weil versäumt wurde, die neuen Lagerstrukturen mit dem Auslieferungs-Logistikpartner zu besprechen.

Erst der Fokus auf die Schnittstellen zwischen den Unternehmensbereichen und den Partnern in der Wertschöpfungskette brachte den Durchbruch. Natürlich gab es nachfolgend immer noch Fehler, aber sie stellten sich im überwiegenden Teil der Fälle längst nicht so gravierend dar, wie oben beschrieben. Klare Abstimmung zwischen den Bereichen war es, die dem Unternehmen fehlte, denn die Bereiche selbst – der Lieferant, die Einkaufsabteilung, die Produktentwicklung, die interne Logistik, der Logistik-Dienstleister, der Absatzpartner – waren für sich jeweils sub-optimiert.

Bei der Betrachtung der Schnittstellen zwischen Unternehmensbereichen oder sogar zwischen Unternehmen ist es erforderlich, sich vom Groben ins Detail zu bewegen, anderenfalls laufen Sie Gefahr, sich im Detail zu verlieren. Beispielhafte Fragen, die es zu stellen gilt, wenn es um die Betrachtung der Schnittstellen geht, sind:

- Welche Prozesse sind überhaupt relevant für die Schnittstellenbetrachtung?
- Wer ist prozessverantwortlich in unserem Hause bzw. im Hause des beteiligten Unternehmens? Gibt es überhaupt einen Verantwortlichen für den betrachteten Gesamtprozess?
- Welche Schnittstellenvereinbarungen gibt es derzeit?
- Welches sind unsere Leistungsanforderungen?
- Sind diese Leistungsanforderungen verdeutlicht?
- Welche Toleranzen sind an der Schnittstelle akzeptabel? Was geschieht, wenn die Toleranzen verlassen werden? Welcher „Plan B“ greift? Welche Sanktionen sind die Konsequenz?
- Wie häufig findet ein Review der Schnittstelle statt? Wie wird das Ergebnis dieses Reviews dokumentiert?
- Welcher Anreiz besteht, damit an der Schnittstelle möglichst geringe Reibung entsteht?

Unserer Erfahrung nach ist es aus Führungssicht unerlässlich, sowohl den Verantwortlichen des liefernden Prozesses als auch den Verantwortlichen des übernehmenden Prozesses gemeinsam für die Schnittstelle verantwortlich zu machen. Erst wenn beide Beteiligten sich der Tatsache bewusst sind, dass sie gemeinsam für die Schnittstelle und den Erfolg des Prozesses Verantwortung tragen, kann valide erwartet werden, dass ein Interesse an der möglichst optimalen Schnittstellengestaltung besteht.

Wie immer gilt auch hier, dass es keine 100-prozentige Perfektion geben wird. Darauf kommt es auch nicht an. Es kommt vielmehr darauf an, dass ein Interesse geschaffen wird, die Schnittstelle zu gestalten, und dass das Denken der Prozessoptimierung nicht an der eigenen Bereichsgrenze endet.

## 2.3 Die Arbeitsweise ist entscheidend

Schon die Art und Weise, wie Mitarbeiter in Unternehmen zusammenarbeiten, gibt einen wesentlichen Hinweis darauf, wie Ihr Unternehmen dem Thema Wachstum gegenübersteht und ob Ihre Organisation überhaupt bereit ist zu wachsen. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter zusammenarbeiten, prägt letztlich die Resultate der gemeinsamen Arbeit. Unterschiede lassen sich sowohl zwischen den Arbeitsweisen einzelner Bereiche feststellen als auch zwischen den Arbeitsweisen einzelner Projektgruppen oder Arbeitsgruppen. Nachfolgend sieben Indikatoren, die darüber Aufschluss geben, ob Arbeitsgruppen eher wachstumsorientiert denken oder ob sie einer traditionellen, eher bewahrenden Mentalität nahestehen:

### 1. Resultate versus Tätigkeiten

Man kann es gar nicht oft genug betonen: Der Fokus auf Resultate ist eines der wesentlichen wachstumsfördernden Elemente in der Kultur der Zusammenarbeit. Projekt- oder Arbeitsgruppen, die sich auf die Resultate, auf den angestrebten Zustand, auf das Ergebnis, das es zu erzielen gilt, konzentrieren und von dort aus gewissermaßen rückwärts rechnen, wie sie auf dem kürzesten Wege von heute zu diesem angestrebten Resultat kommen, sind schneller, effektiver und bringen einen höheren Beitrag zu Wachstum als Arbeitsgruppen, für die Tätigkeiten, Auslastungen oder produzierte Menge relevant sind. Der wesentliche Unterschied in der Betrachtungsweise ist, dass bei der resultatsorientierten Betrachtung das Ergebnis im Vordergrund steht, die Gegenwart lediglich als Ausgangsposition zum Ziel benutzt wird und bei der tätigkeitsorientierten Betrachtung die Gegenwart als Ausgangspunkt maßgebend für die zu erreichenden Ziele ist, mit allen Schwierigkeiten die es zu überwinden gilt, um zu dem Zielzustand zu gelangen. Hier wird man immer Hindernisse finden, die das Erreichen des erstrebten Zustands erschweren. Wachstumsorientierte Arbeitsweise fokussiert sich auf Resultate.

### 2. Top-down versus bottom-up

Projekt- oder Arbeitsgruppen, die eine Arbeitsweise pflegen, die das Wachstum fördert, gehen stets vom Groben ins Detail vor. Sie fragen sich zunächst: „Was ist der Gegenstand, über den wir sprechen?“, und dann: „Wie können wir uns dem Gegenstand nähern?“ Im Vordergrund steht hier, die richtigen Dinge zu tun, auch wenn sie noch nicht so effizient getan werden können, wie es erstrebenswert wäre. Arbeitsgruppen, die das Bestehende eher bewahren, konzentrieren sich hingegen darauf, dass das Existierende besser gestaltet wird, und sind sehr stark dem „Wie“ verhaftet. Während sich diese bewahrende Arbeitsweise eher durch einzelne Schritte auszeichnet, konzentrieren sich die Bemühungen einer wachstumsfördernden Arbeitsweise eher auf Sprünge. Wenn Mitarbeiter sich also das nächste Mal zu sehr darauf fokussieren, Bestehendes zu optimieren statt Neues anzudenken, erinnern Sie sie an die richtige Reihenfolge: Erst das „Was“, dann das „Wie“.

### 3. Infrage stellen versus recht haben

Die wachstumsorientierte Arbeitsweise lebt sehr stark davon, Dinge infrage zu stellen, auch wenn dadurch die eigene Position korrigiert werden muss. Projekt- oder Arbeitsgruppen, die eine wachstumsorientierte Arbeitsweise pflegen, schätzen die Kraft des besten Argumentes, unabhängig von der Tatsache, aus welcher Hierarchieebene des Unternehmens die besten Argumente kommen. Das Verbessern des Ganzen genießt einen höheren Wert als die persönliche Eitelkeit. In Arbeitsgruppen, die eher damit beschäftigt sind, den Status quo zu bewahren, finden Sie ein stark ausgeprägtes hierarchisches Denken, das auch gerne bei passender Gelegenheit dazu genutzt wird, gute Ideen, speziell aus untergeordneten Hierarchieebenen zu torpedieren. Die Mitarbeiter definieren sich sehr stark darüber, wie oft sie recht behalten, weniger stark darüber, welche guten Lösungen gemeinsam erarbeitet werden. Die persönliche Eitelkeit und die persönliche Verletztheit spielen in diesen Verhaltensweisen eine wesentliche Rolle. Dies ist durchaus erklärbar, denn in bewahrenden Umfelden verliert, wer nicht recht hat. Sie können wesentlich zu einer wachstumsfördernden Arbeitsweise beitragen, wenn Sie die Kraft des besten Argumentes pflegen, auch wenn das beste Argument ausnahmsweise einmal nicht vom Vorstand kommt.

### 4. Wenige Projekte versus viele Projekte

Dadurch bedingt, dass sich Projekt- oder Arbeitsgruppen, die sich auf eine wachstumsfördernde Arbeitsweise implizit oder explizit verständigt haben, auf den bereichsübergreifenden Fortschritt konzentrieren und exponentielles Lernen generieren, konzentrieren sich diese Gruppen auf wenige, wirklich wirksame Projekte, anstatt sich auf zu vielen Baustellen hoffnungslos zu verzetteln. Steht bei der traditionellen, eher bewahrenden Arbeitsweise die Optimierung des eigenen Bereiches im Vordergrund, ist dies in der wachstumsfördernden Arbeitsweise weniger relevant. Die Fokussierung auf wenige Projekte führt dazu, dass ein intensiver Dialog darüber geführt wird, welche Prioritäten hinsichtlich des Ressourceneinsatzes innerhalb des Unternehmens gesetzt werden. Die Diskussion darüber kann mitunter ein längerer Prozess sein, der aber lohnt, denn die Konzentration auf wenige Projekte und das damit verbundene Beenden oder Abbrechen zahlreicher anderer Projekte schärft den Fokus enorm. Dadurch, dass die verbleibenden wenigen Projekte mit hoher Wahrscheinlichkeit tatsächlich die geschäftsentscheidenden Projekte sind, wird die Aufmerksamkeit, die auf diese Projekte gelenkt wird, drastisch erhöht, was wiederum die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs positiv beeinflusst. Schauen Sie sich einmal Ihre Projekte-Landschaft an: Ist sie im Laufe der Zeit unüberschaubar geworden? Gibt es Projekte, von denen Sie gar nichts wissen? Sind allen Mitarbeitern, die an den Projekten beteiligt sind, die Prioritäten klar? Sie können hier eine Menge tun, um das Wachstum in die richtigen Bahnen zu lenken.

### 5. Wegweiser versus Diktator

Der Rolle der Führung kommt natürlich in der Betrachtung der Frage, welche Arbeitsweise das Wachstum fördert, eine besondere Rolle zu. In wachstumsfördernden Umgebungen agiert die Führung als Wegweiser. Hier werden gezielt Voraussetzungen geschaffen, die dazu dienen, dass die Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiter innerhalb

der von der Führung gesetzten Leitplanken gezielt zum Ausdruck gebracht werden können. Die Folge ist eine stark intrinsische Motivation der Mitarbeiter, so dass die Führung sich nicht um teure Motivationsprogramme, sondern lediglich um ihre Kernaufgabe kümmern muss: zu führen. In bewahrenden Arbeitsumgebungen schafft die Führung eher Fakten und diktieren ein gewisses Vorgehen. Hier ist häufig die irrite Annahme präsent, dass Führung extrinsisch motivieren müsse. Die Annahme der Notwendigkeit extrinsischer Motivation ist, gelinde ausgedrückt, Unsinn. Mitarbeiter sind hoch motiviert, wenn sie in einem Unternehmen beginnen, und es ist Aufgabe der Führung, diese intrinsische Motivation zu erhalten und nicht durch Dauerbespaßung dafür Sorge tragen zu wollen, dass Mitarbeiter „motivierter“ sind. Dieses Thema wird uns an anderer Stelle noch begegnen. Festhalten können wir, dass Führungskräfte, die meinen, ihren Mitarbeitern vorschreiben zu müssen, was diese zu tun haben, keine Wachstumsstreiber sind.

## 6. Chance versus Drama

Fehler werden in wachstumsorientierten Umgebungen als Chance gesehen, sich in Zukunft zu verbessern. In bewahrenden Umgebungen werden sie als Drama inszeniert, es werden Exemplar statuiert und die Macht der Hierarchie wird voll ausgespielt. In wachstumsorientierten Umgebungen ist bekannt und akzeptiert, dass die Vergangenheit nicht veränderbar ist. Zwar wird ein Fehler nicht leichtfertig heruntergespielt oder gar ignoriert, aber er wird auch nicht überbewertet, sondern als Ausgangspunkt genommen, um festzustellen, ob ein Muster zu dem Fehler geführt hat, das in der Zukunft vermieden werden kann, oder ob es sich um einen Einzelfall handelte. Es gilt das Prinzip von Versuch und Irrtum, das ein schnelles Lernen ermöglicht. In wachstumsorientierten Umgebungen ist dieses Lernen als Verbesserungsprozess institutionalisiert und es wird häufig über Muster gesprochen. Demgegenüber wird in bewahrenden, traditionellen Umgebungen viel länger über die Fehler selbst gesprochen. Achten Sie einmal darauf, wie mit begangenen Fehlern in Ihrem Unternehmen umgegangen wird, und Sie erhalten einen Indikator dafür, wie wachstumsorientiert die Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen ist.

## 7. Geschwindigkeit versus Größe

In einer wachstumsorientierten Umgebung wird häufiger über Geschwindigkeit und seltener über Größe gesprochen, da die Mitarbeiter in diesen Umgebungen wissen, dass Größe kein Kriterium für Qualität, Erfolg oder künftiges Wachstum ist. Sehr wohl wissen die Mitarbeiter in wachstumsorientierten Umgebungen, dass Geschwindigkeit ein großer Vorteil sein kann, um Wachstum weiter voranzutreiben. Hier wird Wachstum nicht als „Mehr des Gleichen“ verstanden, sondern es wird ein ganzheitlicheres Verständnis von Wachstum gepflegt. Die intensive Diskussion um Geschwindigkeit führt dazu, dass wachstumsorientierte Umgebungen sehr flexibel sind, während sich in traditionellen, bewahrenden Umgebungen eher ein politischer Ansatz des Taktierens erkennen lässt. Überdies führt das Verständnis, dass Geschwindigkeit wichtiger ist als Größe, dazu, dass auch auf der finanziellen Ebene in wachstumsorientierten Arbeitsumgebungen eher über Rendite als über Marktanteil diskutiert wird. Dabei sollte es

sich herumgesprochen haben, dass selbst in oligopolisierten Strukturen der Marktanteil heute nur noch eine untergeordnete Rolle spielt. Worüber sprechen Ihre Mitarbeiter intensiver? Darüber, dass sie Innovationen beschleunigen, ihre Kunden schneller versorgen und Projekte vor der eigentlichen Zeit-Ziellinie zu Ende bringen? Oder diskutieren sie häufiger darüber, welche Relevanz die Unternehmensgröße für das Unternehmen hat? Auf der individuellen Ebene lässt sich die Frage darauf konzentrieren, wie häufig Sie beobachten, dass Ihre Mitarbeiter über die Relevanz von Euro, Köpfen und Quadratmetern – ersatzweise auch Höhe der Stuhllehne, Anzahl der Fenster, Anzahl der Lkw – diskutieren.

Wenn Sie sich Ihre Arbeitsweise anschauen, ist es unerlässlich, auch über Ihre Meetingkultur zu sprechen. Auch hier gilt es, sowohl bereichsspezifisch als auch bereichsübergreifend ein Augenmerk darauf zu legen, wie Meetings überhaupt aussehen. Schließlich sprechen fast alle Mitarbeiter darüber, dass sie „zu wenig Zeit“ hätten. Also sind wir gut beraten, den Zeitkiller Nr. 1 in Unternehmen deutlicher unter die Lupe zu nehmen: die Meetings.

Bei vielen unserer Klienten wird die Frage nach der Richtigkeit von Jour fixe diskutiert. Eine allgemeingültige Antwort auf diese Frage gibt es nicht, aber es lohnt sich natürlich, bestehende Jour fixe zu hinterfragen, ebenso wie alle anderen Meetings, die existieren, weil sie schon immer existiert haben, auch wenn sie nicht Jour fixe heißen. Zu gefährlich ist es, dass man an einem Meeting teilnimmt, weil es schon immer stattgefunden hat. Auch Meetings müssen sich daran messen lassen, welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten. Dabei geht es nicht darum, einen monetären Nutzen erkennen zu lassen, denn auch die Abstimmung untereinander ist etwas, das dabei helfen kann, gewisse Themen schneller auf den Weg zu bringen, aber irgendeinen Nutzen muss jedes Meeting bringen, sonst ist es obsolet.

Die Meeting-Kultur eines Unternehmens ist ein guter Indikator dafür, in welchem Stadium des Wachstums sich das Unternehmen befindet. Während wir einen Projekt-Review mit etwa 20 Verantwortlichen innerhalb eines umfangreicheren Projektes in einem großen deutschen Unternehmen moderierten, traten plötzlich drei weitere Teilnehmer in den Raum, die wir nicht kannten. Es stellte sich heraus, dass es sich um Vorgesetzte einiger am Review teilnehmenden Mitarbeiter handelte, die sich einen Überblick über den Projektstand verschaffen wollten. Abgesehen davon, dass dies ein ungewöhnliches, ungeeignetes, ungebührliches und unpassendes Verhalten ist, setzten diese Manager der Situation die Krone auf, indem sie sagten, sie befänden sich gerade zwischen zwei Meetings und dachten, sie schauten einmal herein. Dies passierte meinem Kollegen und mir damals zum ersten Mal, und wir waren so verdutzt, dass wir die unangemeldeten Eindringlinge gewähren ließen, bis zum Beginn ihres nächsten Meetings im Raum zu bleiben. Heute würden wir anders handeln und die Manager des Raumes verweisen. Das Bemerkenswerte an der Situation war aber das „Meeting-Hopping“, das in dem Unternehmen kein Einzelfall war, wie wir später erfuhren. Ein signifikantes Merkmal für den wachstumsbremsenden Umgang mit der kostbaren Ressource „Zeit“ hatte sich uns erschlossen.

Schaut man in die Details von Meetings hinein, ergibt sich bereits nach kurzer Zeit ein ganz verlässliches Bild der Wachstumsorientierung:

- Killerphrasen: Ich glaube, meine Kollegen und ich kennen 95 % aller gängigen Killerphrasen und auch Sie werden einige Dutzend Killerphrasen zusammengefragt können. „Das war schon immer so“, „Das haben wir noch nie so gemacht“, „Das hat schon beim Wettbewerb nicht funktioniert“, „Warum denn jetzt schon wieder?“, „Dafür müssen wir einen Arbeitskreis gründen“, „Das schaffen wir nie“. Die Liste ist beliebig lang. Das Beispiel eines jungen Mitarbeiters ist mir immer noch präsent, der in einem hochkarätig besetzten Meeting nach anfänglicher Zurückhaltung anhob, einen Vorschlag zu unterbreiten. Die Idee, die der junge Mitarbeiter vortrug, war gut, aber unbequem. Daraufhin wendete sich ein altgedienter Mitarbeiter an den jungen Kollegen, sah ihn intensiv an und fragte dann langsam: „Wie lange, sagten Sie, sind Sie schon bei uns?“ Das ist gelebte Demotivation. Wie viele Killerphrasen werden durchschnittlich in Ihren Meetings verwendet? Wie unterbinden Sie sie? Wie verdeutlichen Sie, dass es zwischen Querdenken und Querschießen einen Unterschied gibt?
- Verantwortungsübernahme: „Eigentlich müssten wir mal“ – so kann ein guter Denkan-satz theoretisch starten, wenn er tatsächlich und ehrlich weitergedacht wird. Häufig wird „Eigentlich müssten wir mal“ allerdings genutzt, um etwas Erwünschtes anzuführen, das in der Regel zu bestätigendem Kopfnicken führt, um sodann festzustellen, dass tatsächlich niemand für das Thema hinter dem „müssten wir mal“ die Verantwor-tung übernehmen möchte, dieses Thema, das man tatsächlich „eigentlich mal“ angehen müsste, weiter zu durchdenken. „Eigentlich müssten wir mal“ ist genaugenommen die beste Möglichkeit, um hervorzuheben, dass man sich der Notwendigkeit des Handelns auf einem gewissen Gebiet sehr wohl bewusst ist, sich aber selbst natürlich aus bekannt-en Gründen nicht selbst einbringen kann. Insofern charakterisieren Sätze, die mit „Ei-gentlich müssten wir mal“ beginnen, üblicherweise Dinge, die nie geschehen werden. Eigentlich müssten wir mal die Garage aufräumen – Phase 1: Konzeption. Dauer: Zehn Jahre.
- Kundenfokus: Wie häufig drehen sich die Diskussionen in den Meetings, die Sie ken-nen, um Ihre Kunden – seien es die internen oder die externen Kunden? Welcher Anteil geht in Meetings damit verloren, über Selbstoptimierung, oder anders formuliert, zu-mindest über Selbstbeschäftigung zu sprechen? Wachstumsorientierte Unternehmen sprechen deutlich öfter über die Leistungen für ihre internen und externen Kunden als darüber, wie sie sich selbst intern optimieren können. Die Orientierung an internen und externen Kunden ist einer der wesentlichen Indikatoren dafür, wie bereit Ihre Or-ganisation tatsächlich für Wachstum ist.

## 2.4 Nichts geht ohne Wachstumssponsoren

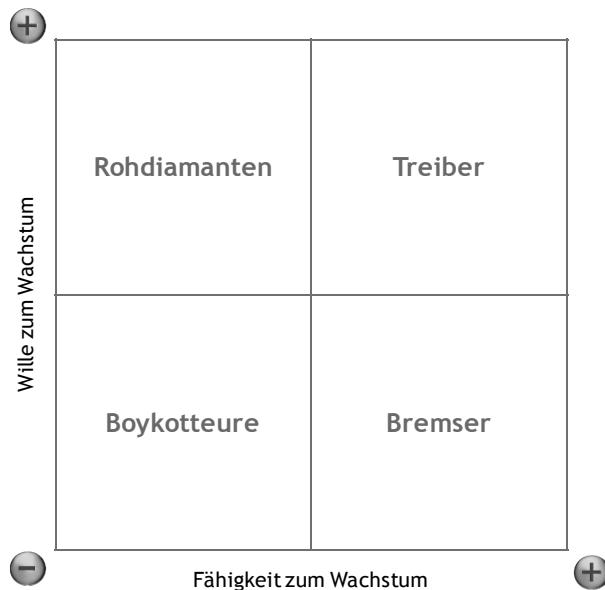
Nehmen wir an, dass Sie Ihr Unternehmen deutlich stärker auf Wachstum trimmen wollen, als es sich bisher dargestellt hat. Nehmen wir weiter an, dass Sie der Ansicht sind, dass Ihre Organisation noch nicht gut genug aufgestellt ist, um fundiert über Wachstum zu sprechen. Nehmen wir drittens an, dass Ihre Ressourcen begrenzt sind und Sie sich nicht um alles selbst kümmern können. Somit stehen Sie der Notwendigkeit gegenüber, interne und externe Wachstumssponsoren zu finden, die in Ihrem Sinne gemeinsam mit Ihnen das Wachstum vorantreiben. Der Tatsache, dass es einiger Wachstumssponsoren bedarf, um gezielt an der Entwicklung eines Unternehmens zu arbeiten, wird zu wenig Beachtung gezollt. Häufig wird das Wachstum einfach zu administrieren versucht, ohne sich der Tatsache bewusst zu sein, dass es sehr wohl interner und externer Treiber bedarf.

Wo aber können Sie Wachstumssponsoren finden? Hierzu gibt es zahlreiche Möglichkeiten:

### 1. Mitarbeiter als Wachstumssponsoren

Seien Sie aufmerksam: Viele Ihrer Mitarbeiter warten nur darauf, einen neuen Weg einzuschlagen und Dinge voranzutreiben anstatt sie nur zu verwalten. Allerdings sind Mitarbeiter auch häufig Gefangene ihrer Strukturen, denn wenn Bereiche von Führungskräften geführt werden, die selbst nicht bereit sind, das Wachstum voranzutreiben und die damit verbundenen Konsequenzen zu tragen, stoßen sich die Mitarbeiter in diesen Bereichen regelmäßig im übertragenen Sinne die Hörner ab und manche resignieren. Es liegt nahe, dass Sie mit Ihren Führungskräften zunächst darüber sprechen, welche Mitarbeiter besonders für bestimmte Wachstumsvorhaben gewonnen werden können. Dieses Gespräch hat eine doppelte Wirkung, denn einerseits sind die Führungskräfte sich darüber bewusst, dass Sie Ihr Augenmerk stärker auf Wachstum legen, und Sie müssen sich mit Ihren Mitarbeitern intensiver auseinandersetzen, um festzustellen, welcher der Mitarbeiter für welche Wachstumsinitiative geeignet sein kann. Einige Führungskräfte werden dies als Bedrohung, andere werden es als Chance begreifen. Jedenfalls wird etwas passieren und das ist entscheidend, wenn Sie Ihre Organisation mobilisieren wollen.

Während Sie mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern sprechen, halten Sie sich stets das folgende Portfolio vor Augen, das zwischen dem Willen, das Wachstum Ihres Unternehmens weiter voranzutreiben, und der Fähigkeit, das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben, unterscheidet:

**Abbildung 2.3:** Wille vs. Fähigkeit zum Wachstum

Zum Wachstum erforderliche Fähigkeiten können trainiert werden, der Wille zum Wachstum setzt hingegen umfassende und ehrliche Einsicht voraus. Es ist für Sie also wesentlich einfacher, Mitarbeiter, die grundsätzlich willens sind, ihr Wachstum voranzutreiben, mit den dafür erforderlichen Fähigkeiten zu versehen als Mitarbeiter, die bereits grundsätzlich fähig wären, das Wachstum stärker voranzutreiben, davon zu überzeugen, dass das Wachstum auch in ihrem Sinne ist. Fähigkeiten können Sie trainieren, sei es durch interne oder durch externe Trainer. Die Einsicht erlangen Sie nur darüber, dass jemand erkennt, welchen Nutzen er oder sie davon hat, sich stärker für Wachstum in Ihrem Unternehmen einzusetzen. Gleichwohl lohnt der Versuch, wenngleich es natürlich wesentlich einfacher ist, Fähigkeiten zu erlernen als Einsicht zu erlangen. Über Mitarbeiter und Führungskräfte, die weder fähig noch willens sind, das Wachstum stärker voranzutreiben, müssen Sie nur insofern nachdenken, als dass Sie einen Weg finden, sich konsequent von Boykotteuren zu trennen. Das Letzte, womit Sie sich beschäftigen wollen, ist eine bösartige oder passiv-aggressive Torpedierung Ihrer Wachstumsvorhaben von innen. Bei vielen anderen Mitarbeitern dürfen Sie darauf setzen, dass diese sich der „Wachstumsbewegung“ anschließen, sobald diese eine kritische Masse erreicht hat.

## 2. Kunden

Beziehen Sie ausgewählte Kunden in Ihre Wachstumsüberlegungen ein. Dies funktioniert sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich ganz ausgezeichnet durch die Schaffung von Kundenbeiräten, die keine formale Funktion haben, aber durch regelmäßige Aus-

einandersetzung mit der Strategie Ihres Unternehmens dazu beitragen, dass sich Ihre Leistungen permanent verbessern. Auch wenn aus diesen Kundenbeiräten mitunter scheinbar abstruse Wünsche und Forderungen erwachsen, lohnt es sich doch, darüber nachzudenken, denn wenn sich diese scheinbar „abstrusen“ Forderungen mehren, scheint ein Wunsch dahinterzustehen, und es gilt zu prüfen, ob diese Wünsche nicht dazu beitragen könnten, das Unternehmen in eine neue Dimension zu führen.

Die zielgerichtete Moderation und Gestaltung solcher Kundenbeiräte ist anspruchsvoll, und Sie sollten insbesondere zu Beginn einer solchen Initiative viel Geduld mitbringen, denn es gilt, eine Form der zielgerichteten Arbeit zu finden, Selbstdarsteller auszublenden und die Diskussion in die richtigen Kanäle zu lenken. Dennoch lohnt der Aufwand häufig, wenn es gelingt, die richtigen Themen zu adressieren und dem Gremium eine klare Aufgabe zu stellen.

### 3. Lieferanten

Im Sinne einer schnittstellenübergreifenden Betrachtung Ihrer Wertschöpfungskette ist es entscheidend, interne Barrieren abzubauen und auch Lieferanten in Ihre strategischen Überlegungen mit einzubeziehen. Damit ist nicht gemeint, dass Sie Ihren Lieferanten sämtliche strategische Überlegungen offenlegen sollen, vielmehr ist damit gemeint, dass Sie Ihre Lieferanten in Ihre Wachstumsinitiativen einbinden, und zwar so offen wie möglich. Denken Sie daran, dass Ihre Lieferanten sehr häufig Ihre Schwachstellen sehen. Geben Sie ihnen also die Möglichkeit, Ihnen mitzuteilen, wo aus Lieferanten-Sicht die Schwachstellen liegen und wie Sie diese verbessern können. Auch hier gilt es, nicht blind auf jeden Vorschlag zu setzen, sondern den Dialog zu fördern. Sie wissen, welche Bedeutung eine gute Lieferantenbeziehung für das Wachstum Ihres Unternehmens hat. Das Letzte, was Sie gebrauchen können, ist, dass Sie Lieferanten wechseln müssen, während Sie gerade eine neue Wachstumsinitiative starten. Sprechen Sie also mit Ihren Lieferanten, und Sie werden überrascht darüber sein, was Sie auch aus deren strategischen Überlegungen lernen können.

### 4. Berater

Nein, jetzt kommt keine Werbung. Aber Berater als Wachstumssponsoren zu gewinnen, ist häufig ein wirksamer Weg, um aus eingefahrenen Pfaden heraus neue Wege zu finden. Vorausgesetzt, der beauftragte Berater hat keine versteckte Agenda und hat ein ethisches Grundverständnis, wird er stets das empfehlen, was aus seiner erfahrenen Sicht für sein Klientenunternehmen am besten ist, ohne dass er die betrieblichen Scheuklappen trägt und ohne dass er auf Befindlichkeiten Rücksicht nehmen muss. Ein guter Berater, der nicht direkt nach dem nächsten Auftrag schielt und der unabhängigen Rat geben kann, der darüber hinaus in der Lage ist, diesen Rat in den situativen Kontext des beratenen Klientenunternehmens zu setzen, um die Realisierungschance des Rats einzuschätzen, kann ein wesentlicher Wachstumssponsor sein. Als Sparringspartner dient er der Unternehmensführung, um handfeste Diskussionen über Pro und Contra verschiedener Initiativen zu führen, und als interner Treiber kann er dafür Sorge tragen, dass Projektteams sich um die wirklich wichtigen Dinge kümmern. Er darf Dinge aussprechen, die im Unternehmen eigentlich nicht politisch korrekt und viel-

leicht sogar unaussprechbar wären, und er bringt idealerweise die Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten mit. Ein solcher Berater mit entsprechendem Rückgrat kann ein wirklicher Wachstumssponsor sein. Berater, die dem Auftraggeber nach dem Mund reden, die davon abhängig sind, den nächsten Auftrag zu bekommen, die grundsätzlich alles gut oder grundsätzlich alles schlecht finden, oder Anfänger, die auf Kosten des beratenen Unternehmens lernen wollen, haben hier nichts verloren.

## 5. Betriebsrat

Es gibt eigentlich nur zwei Kategorien von Unternehmen, die über einen Betriebsrat verfügen: Die einen verstehen den Betriebsrat als Partner, die anderen bekämpfen sich mit dem Betriebsrat bei jeder sich bietenden Gelegenheit. Auf Betriebsrat-Seite sieht dies identisch aus: Die einen Betriebsräte sehen das Unternehmen als ihr Unternehmen an, das sie mitgestalten wollen, und sie sehen die Unternehmensführung als Dialogpartner, und die anderen Betriebsräte handeln so, als wäre es ihre Lebensaufgabe, das Unternehmen, von dem sie monatlich Geld beziehen, bis aufs Messer zu bekämpfen.

Meine Kollegen und ich haben beste Erfahrungen damit gemacht, Betriebsräte in Wachstumsinitiativen einzubinden, und das aus verschiedenen Gründen. Die Offenheit gegenüber dem Betriebsrat zeigt aus Unternehmenssicht, dass man sich als Partner versteht und auch partnerschaftlich miteinander umgeht. Sie zeigt überdies, dass es nicht um Geheimniskrämerei geht, sondern darum, das Unternehmen voranzubringen. Die Transparenzwirkung des Einbeziehens des Betriebsrats ist unübersehbar. Zudem erspart sich eine Unternehmensführung, die den Betriebsrat in strategische Überlegungen einbezieht, Schaukämpfe und Scheingefechte, die häufig nur darum ausgetragen werden, weil der Betriebsrat sich zu spät, zu schlecht oder zu gering eingebunden fühlt. Es geht nicht darum, das Gremium Betriebsrat mit einem Übergewicht zu versehen, sondern es geht lediglich darum, den guten Ton in der Zusammenarbeit zu pflegen und alle Vorteile zu nutzen, die dadurch entstehen, dass Unternehmensführung und Betriebsrat gleichermaßen hinter einem Vorhaben stehen. Eher lohnt es sich, die Diskussionen um den Sinn und Unsinn sowie die Machbarkeit einer bestimmten Wachstumsinitiative im Vorfeld hinter verschlossenen Türen zu führen, als dass diese Diskussionen nach Start einer Wachstumsinitiative entstehen und dazu führen, dass inhaltlich gute Vorhaben zerredet werden.

Ein ernst genommener, eingebundener Betriebsrat, der seiner Aufgabe richtig versteht, wird stets die Interessen der Zukunft des Unternehmens vertreten – natürlich immer innerhalb seiner institutionell begründeten Aufgabe. Wer mit dieser Erwartung und kooperativen Grundhaltung an den Betriebsrat herantritt, ist in der Regel schneller auf dem Wachstumsweg als derjenige, der die Konfrontation sucht. Sie haben einen Betriebsrat, also arrangieren Sie sich auch mit ihm – auf hohem Niveau.

Wir haben uns jetzt intensiv mit Ihrer Organisation als Ganzes befasst und wir haben dabei einige Indikatoren gefunden, die Aufschluss darüber geben, wie bereit Ihr Unternehmen als Ganzes für das künftige Wachstum ist. Nun wird es wird Zeit, in einzelne Bereiche Ihres Unternehmens hineinzuschauen, denn jeder Bereich birgt spezifische Ansatzpunkte, an denen Sie Bremsen lösen können, um das Wachstum Ihres Unternehmens zu fördern.

# **3 Schauen Sie auf Ihre Marketingabteilung - Sehen Sie kreative Chaoten oder konzeptionelle Profis?**

Marketing – Insel der Glückseligkeit. Unternehmensinterne Bühne, Platz zur Selbstfin dung, Pressekonferenzen, Funk, Fernsehen, die Welt der Shows, Bussi-Bussi und die großen konzeptionellen Würfe. Doch halt, was ist das? Die ehemals so heile Welt des Marketings wurde plötzlich von der Realität eingeholt. Messbarkeit wird zunehmend gefordert, die Leistung des Marketings wird tatsächlich ernsthaft hinterfragt und der Beitrag des Marketings zum Wachstum des Unternehmens wird kritischer gewürdigt als in der Vergangenheit. Es lohnt sich also, in diesen Bereich hineinzuschauen – aus ganz verschiedenen Gründen.

## **3.1 Marketing kann man nicht messen? - Ein Irrtum**

Eine große Gefahr in Marketingabteilungen besteht darin, dass „das Marketing“ nicht präzise genug definiert ist bzw. dass nicht hinreichend beschrieben wurde, wofür das Marketing verantwortlich ist. Wenn aber die Verantwortung des Marketings nicht definiert ist, kann man auch nicht davon ausgehen, dass die Marketing-Leistungen messbar sind; schließlich kann nur gemessen werden, was zuvor auch definiert wurde.

Wie ist Ihr Marketing also definiert? Handelt es sich um ein Produkt-Marketing, ein Dienstleistungs-Marketing, eine Werbeabteilung, eine PR-Einheit, eine Kommunikationsabteilung? Was fällt in den Umfang des Marketings, was nicht?

Insbesondere manche Marketingprofessoren wollen uns immer wieder glauben machen, dass Marketing das Unternehmen definiert, dass die Marketingabteilung die wichtigste Abteilung des Unternehmens ist und dass Marketing eigentlich alles ist. Diese Übertreibung hat in vielen Unternehmen dazu geführt, dass überhaupt kein klares Bild vom Marketing besteht und dass alles, was nur annähernd mit der Außenwirkung des Unternehmens zu tun hat, automatisch in das Marketing verschoben wird. Das Resultat sind ein Sammelsurium an Aufgaben, ein unzulängliches Verständnis, fehlende Schnittstellentransparenz zu anderen Bereichen, kein klares Bild von der verantworteten Leistung und das alles verstärkt durch die Hobby-Marketing-Experten aus anderen Abteilungen, die sämtlich meinen, im Marketing mitreden zu können, und nicht müde werden zu kritisieren, dass das Marketing im Unternehmen eigentlich nur wenig beträgt, um das Unternehmen voranzubringen.

Messgrößen und die Definition des Verantwortungsbereiches sind das A und O, wenn es darum geht, die Marketingabteilung zu professionalisieren. In einem unserer Klientenunternehmen, mit dem wir intensiv zusammengearbeitet haben, bestand die Marketingabteilung im Wesentlichen aus zwei Einheiten: dem produktbezogenen Marketing und dem verkaufspunktbezogenen (POS-)Marketing. Das produktbezogene Marketing hatte dabei keinerlei werbliche Aufgaben zu übernehmen, denn das Unternehmen verzichtete seinerzeit vollständig auf Werbung. Diese Marketingeinheit war vielmehr dafür verantwortlich, dass die richtigen Trends entdeckt wurden, die letztendlich zu den richtigen Produkten führen sollten. Mitarbeiter dieses Bereiches reisten – und reisen noch – um die Welt, um neue Trends aufzuspüren und sie in marktwirksame Produkte umzusetzen. Damit war und ist diese Marketing-Einheit dafür verantwortlich, dass der Markt hoch attraktive Produkte erhält. Gemessen werden konnte diese Verantwortung an der Akzeptanz der Produkte durch die Verbraucher.

Das verkaufspunktbezogene Marketing stand in der Verantwortung, die Mono- und Multilabel-Flächen so zu gestalten, dass die Produkte dort zeitgemäß und attraktiv präsentiert werden konnten. Wie gut dies gelang, wurde gemessen an steigenden Frequenzen in den Verkaufspunkten, der Akzeptanz des Ladenbaus und der Warenträger durch die Handelspartner, bis hin zur Steigerung des Abverkaufs bestimmter Produkte durch die Präsentation auf gezielt für bestimmte Produkte entwickelten Warenträgern und begleitenden verkaufsfördernden Systemelementen, wie Displays, Farbgestaltung etc.

Sind diese Messgrößen schnittstellenfrei und eindeutig? Nein, das sind sie nicht, aber es sind immerhin Messgrößen, mit denen es gelungen ist, das Marketing in seinen zwei Bereichen zu messen, und da Messungen sich in der Regel über einen längeren Zeitraum erstrecken, ist die Vergleichbarkeit über diesen Zeitraum durchaus gegeben, wenn die zugrunde liegenden Parameter sich nicht ändern. Das erfolgreich arbeitende Marketing in diesem Unternehmen war jedenfalls froh über diese Messgrößen, denn damit konnte es sich hinsichtlich seiner Leistung deutlich verorten. Auch wenn die Leistung einmal nicht zufriedenstellend war, wurden auf analytischem Wege Ansätze zur künftigen Verbesserung gefunden.

Insbesondere in Handelsunternehmen, seien es Großhandels- oder Einzelhandelsunternehmen, wird das Marketing häufig auf rein werbliche Aspekte reduziert. Haben Einzelhandelsunternehmen inzwischen längst erkannt, dass es wichtig ist, sich selbst als Marke zu positionieren und nicht nur mit Marken zu handeln, ist dies im Großhandel noch längst nicht in hinreichender Tiefe angekommen. Es gibt nur wenige Großhandelsunternehmen, die sich selbst als Marke verstehen, die ihre Zielgruppe mit ihrer Marke verknüpfen und die gezielt an ihrem Markenbild arbeiten. Die meisten Großhandelsunternehmen arbeiten heute als Erfüllungsgehilfen für die Industrie und verstehen sich klassischerweise als Komplexitätsreduzierer in der Wertschöpfungskette oder als reiner Logistik-Dienstleister. Hier wird wertvolles Potenzial leichtfertig und unnötig verschenkt.

Ein von uns betreutes Großhandelsunternehmen hatte es sich zur Aufgabe gemacht, die eigene Marke herauszuarbeiten, um dem Wettbewerbsdruck auf diese Weise zu entgehen.

In der speziellen Branche des Unternehmens verbot sich die Entwicklung von Eigenmarken größtenteils, Eigenmarken waren also nur in einem sehr eingeschränkten Umfang möglich. Dennoch entschied sich das Unternehmen, unter operativer Führung des Marketings eine Marktpositionierung zu erreichen, die neue Kunden gezielter ansprechen und bestehende Kunden länger binden sollte. Dabei wurde konsequent in Kauf genommen, dass einige Kunden sich mit der neuen Positionierung möglicherweise nicht mehr identifizieren können würden.

Die Marketingabteilung, die in der Vergangenheit überwiegend Seminare für ihre Kunden konzipierte, damit beschäftigt war, Werbekostenzuschüsse der Industrie zu akquirieren, einen Kunden-Newsletter bzw. ein Kunden-Magazin herauszugeben und Möglichkeiten der wirksamen Werbung zu finden, hatte nun plötzlich eine strategische Aufgabe. Messbar war diese strategische Aufgabe gleichwohl, denn das Marketing war dafür verantwortlich, die Kundenbindung zu steigern und die Kundenwahrnehmung zu fokussieren. Gemessen wurde dies unter anderem an der Kundenfluktuation sowie im Rahmen von Umfragen an dem Bild, das die Kunden über das Unternehmen hatten. Diese Umfragen wurden regelmäßig wiederholt und trugen so dazu bei, dass die Leistung des Marketings gemessen werden konnte. Indirekt messbar wurde die Marketing-Leistung dadurch, dass das Unternehmen mehrfach innerhalb eines von einer unabhängigen Institution jährlich veranstalteten Wettbewerbs unter die ersten drei präferierten Partner der Kunden gewählt wurde.

Sind die Messgrößen überschneidungsfrei und eindeutig? Nein, erneut nicht. Natürlich hat der Vertrieb ebenfalls Anteil am Markenbild des Unternehmens. Auch die Fahrer, die die Waren anliefern, tragen zum Markenbild des Unternehmens bei und auch die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit trägt zur Bildung der Marke bei. Dennoch sind auch diese Messgrößen besser, als die Leistung des Marketings überhaupt nicht zu messen. Werbekostenzuschüsse und deren Höhe mögen harte Messgrößen sein, sie geben aber keinerlei Auskunft darüber, wie ein Unternehmen sich strategisch entwickelt. In diesem geschilderten Fall hatte das Marketing zusätzlich zu seinen operativen Aufgaben endlich auch strategische Aufgaben übernehmen dürfen, und die Positionierung des Unternehmens am Markt gelang zunehmend in die gewünschte Richtung, verbunden mit dem ersehnten wirtschaftlichen Erfolg.

In manchen Unternehmen ist die Funktion „Unternehmenskommunikation“ oder „Öffentlichkeitsarbeit“ auch im Marketing zu finden. Abgesehen davon, dass ich die Auffassung vertrete, dass Unternehmenskommunikation nichts im Marketing zu suchen hat, sondern eine direkte Anbindung an die Geschäftsführung oder den Vorstand haben sollte, müssen wir uns mit dem Thema Unternehmenskommunikation/PR als Bestandteil des Marketings an dieser Stelle einmal auseinandersetzen.

Sowohl PR-Berater als auch PR-Mitarbeiter werden nicht müde zu versichern, dass sie keinen Einfluss darauf nehmen können, welche Presseinformationen veröffentlicht werden, wie viele Informationen veröffentlicht werden und wo Veröffentlichungen erfolgen. Schließlich sei die Presse unabhängig und ließe sich nicht beeinflussen.

Dies kann so nicht stehen gelassen werden. Selbstverständlich ist die Presse unabhängig, und das ist auch gut so. Gleichwohl wird ein Journalist oder ein Redakteur oder ein Herausgeber eine Information von einem Unternehmen sehr wohl veröffentlichen, wenn er der Ansicht ist, dass die Leser des Magazins, der Zeitung oder des Internet-Portals die Meldung interessant finden. Es geht also nicht darum, Druck auf Redaktionen auszuüben, denn das geht nie gut aus. Es geht vielmehr darum, Sog auszuüben, so dass Medienvertreter sich um die Meldungen, die ein Unternehmen versendet, buchstäblich reißen. Zu viele PR-Abteilungen beschäftigen sich aber damit, sich an der Anzahl der Pressemitteilungen zu laben, die sie im Laufe eines Jahres lanciert haben, und an der Anzahl der Journalisten und Redakteure, die regelmäßig erreicht werden. All dies ist Input, kein Output. Besser wäre es, wenn die Kommunikationsabteilungen sich daran messen würden, wie viele Nachfragen sie durch Redakteure und Journalisten erhalten, wie groß das innere Netzwerk der Redakteure und Journalisten geworden ist, die sich mit Fragen vertrauensvoll an das Unternehmen wenden, wie Nachrichten, die von dem Unternehmen gesendet werden, sich zielgerichtet innerhalb des Internets verbreiten, und wie die Kundenreaktionen auf die PR-Arbeit sind.

Gegen derartige Messgrößen wehren sich viele PR-Berater und PR-Abteilungen mit Händen und Füßen. Es ist aber wichtig, auch in diesem Bereich eine Messbarkeit herzustellen, die sich auf Resultate bezieht und nicht auf Arbeitsleistung. Die oft vorgebrachte Entschuldigung, dass man nur etwas kommunizieren könne, wenn das Unternehmen auch Geschichten liefere, ist fadenscheinig. Gute PR-Berater und gute PR-Abteilungen stellen die richtigen Fragen, um an kommunikationswürdige Inhalte zu gelangen, denn das Unternehmen selbst erkennt mitunter gar nicht, welche Kommunikationsschätze innerhalb der Unternehmensmauern verwahrt werden, weil man sich schlicht an die Produkte und Leistungen gewöhnt hat und meint, man hätte nichts Kommunikationswürdiges beizutragen. Gute PR-Experten finden stets einen Weg, Aspekte herauszuarbeiten, die für die Öffentlichkeit, die Zielgruppe sowie Journalisten und Redakteure interessant sind, so dass daraus eine Geschichte entsteht. Schlechte, sogenannte PR-Experten beschränken sich auf die Administration und das Erstellen von Pressemitteilungen.

Insgesamt wird deutlich, dass vor allem im Dienstleistungsbereich eine höhere Expertise von den PR-Beratern, seien sie intern oder extern, verlangt wird als beispielsweise im Konsumgüter produzierenden Bereich, denn es ist wesentlich einfacher, Geschichten über Produkte und deren Nutzen zu entwickeln als über nicht mittelbar greifbare Dienstleistungen und deren Nutzen. Unternehmenskommunikation im Dienstleistungsbereich ist die hohe Schule der PR.

Halten wir fest: Marketing ist sehr wohl messbar, wenn man sich die Mühe macht, die richtigen Messgrößen zu finden, diese auf Resultate zu beziehen, und den unternehmensinternen Dialog darüber, der nicht immer erfreulich ist, nicht scheut. Am Ende des Tages wird das Marketing und dort vor allem ein guter Marketingleiter dankbar für eine Messbarkeit sein, weil es auf diese Weise der Rechtfertigungsfalle innerhalb des Unternehmens entkommt und sich selbst hinsichtlich seiner Leistung wesentlich besser verorten kann.

## 3.2 Marketing braucht kreative Köpfe

Natürlich braucht das Marketing kreative Köpfe. Allerdings ist Kreativität zwar notwendig, aber Kreativität allein genügt nicht für eine gute Marketingleistung. Ohne den unbedingten Realisierungswillen und die Fähigkeit, Dinge nicht nur zu durchdenken, sondern auch geschehen zu lassen, bleibt die Kreativität nur ein theoretischer Nutzen. Bedauerlicherweise wird dies bei der Stellenbesetzung im Marketing zu wenig thematisiert. Stellenanzeigen in Printmedien oder im Internet, die Marketingpositionen offerieren, werden stets mit einer hohen Anzahl Bewerbungen beantwortet. Das „Marketing“ ist für viele insbesondere junge Bewerberinnen und Bewerber immer noch einer der erstrebenswertesten Bereiche von Unternehmen. Dies wird auch deutlich, wenn man sich an deutschen Hochschulen nach der Beliebtheit des Marketings erkundigt: Zahlreiche Studierende sehen hier ihren Berufswunsch.

Top-Führungskräfte im Marketing tun sich keinen Gefallen, wenn sie ihre Marketingabteilung glamourös darstellen und suggerieren, dass in der Abteilung stets heile Welt herrscht. Genauer ausgedrückt schaden sich diese Top-Führungskräfte damit selbst, denn wir erleben es immer wieder, dass Marketingabteilungen bei der Bewertung der konzeptionellen Qualität ihrer Leistungen relativ gute Noten erhalten, bei der Bewertung der Realisierungsquote und der Realisierungsqualität allerdings regelmäßig schlecht abschneiden.

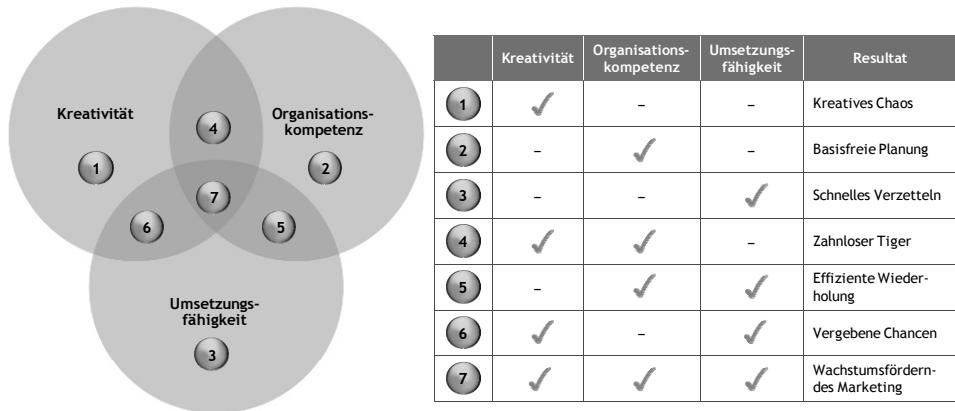
Woher aber können Sie die Mitarbeiter, die Sie im Marketing dringend brauchen, bekommen? Wie stellen Sie sicher, dass Sie sowohl kreatives Potenzial als auch Realisierungskompetenz ins Haus bekommen? Zugegeben: Die Vereinigung von hoher kreativer Kompetenz und ebenso hoher Organisations- und Durchführungskompetenz in einer Person ist selten zu finden, denn zu unterschiedlich sind die Arbeitspräferenzen, die erforderlich sind, um Kreativitätsleistungen, Organisationsleistungen und Durchführungsleistungen gleichermaßen gut zu erbringen. Dennoch lohnt der Blick darauf, wie Ihre Marketingabteilung vor allem in der Durchsetzung verstärkt werden kann.

Eine Möglichkeit, hier eine Wachstumsbremse zu lösen, ist so einfach wie zwingend: Es bedarf der Aufgabenklarheit, es bedarf einer resultsorientierten Beschreibung der Verantwortung, die mit einer jeden Stelle im Marketing verbunden ist, es bedarf eines klaren Profils. Dabei sprechen wir nicht von den traditionellen Stellenprofilen, die oft aus den Personalabteilungen stammen und die vor inputorientierten Beschreibungen überquellen, während sie so unverbindlich und unübersichtlich sind, dass man nach dem Lesen meint, man hätte eine Stelle beschrieben, in der alle Fähigkeiten dieser Erde vereint werden müssen, während man die Details aber schon wieder vergessen hat, weil die Stellenbeschreibung einfach viel zu umfänglich ist. Die Rede ist hier von einem resultsorientierten Profil, das sowohl den Zweck, also den Grund der Stelle beschreibt als auch die verantworteten Ergebnisse, die man von dem Stelleninhaber in der Zukunft erwartet. Suchen Sie nach einem Profi, kann sich dieser Profi direkt an den von Ihnen erwarteten Resultaten messen und durch vergangene Leistungen beweisen, dass er oder sie in der Lage ist, Ihren Ansprüchen gerecht zu werden.

Denken Sie insbesondere in Ihrer Marketingabteilung an eine geeignete Teambildung. Wir wollen das Wort „Team“ hier schonend verwenden, aber insbesondere im Marketing kommt es auf ein leistungsfähiges Team an, wenn wir davon ausgehen, dass es schwierig ist, sowohl Kreativitäts- als auch Organisations- und Durchführungsleistungen in einer Person zu vereinen. Schauen Sie sich also Ihre Marketingabteilung an: Wer ist hoch kreativ und benötigt Unterstützung im Organisations- und Durchführungsbereich? Wer ist bereit, komplexe Marketing-Projekte zu organisieren, ist aber nicht so stark im kreativen Bereich oder in der Durchführung? Wem wiederum ist keine Aufgabe komplex genug, dass er sie nicht durchführen könnte? Wie ist es um Ihr Team bestellt? Welche Möglichkeiten schaffen Sie, dass sich einander ergänzende Fähigkeiten in Projekten wiederfinden – oder auch in Routineprozessen?

Ist die Kombination von einander ergänzenden Fähigkeiten in allen Bereichen des Unternehmens zu empfehlen, ist sie im Marketing kritisch. Üblicherweise werden hier neue Ideen generiert, das Unternehmen wird am Markt positioniert, und das Fatale, was entstehen kann, ist eine geschürte Erwartung, die am Markt nicht mit entsprechenden abgreifbaren Leistungen für die Zielgruppe beantwortet werden kann.

**Abbildung 3.1:** Kritische Erfordernis im Marketing: Die Kombination von Kreativität, Organisationskompetenz und Umsetzungsfähigkeit



Wenn Sie über Neubesetzungen oder Ersatzbesetzungen in Ihrer Marketingabteilung nachdenken, ziehen Sie auch andere Stufen Ihrer Wertschöpfungskette in Ihre Suche nach geeignetem Personal mit ein. Es kann für ein Handelsunternehmen überaus hilfreich sein, Expertise von einem Mitarbeiter zu gewinnen, der zuvor bei einem Ihrer Lieferanten gearbeitet hat. Es müssen nicht immer Mitarbeiter sein, die zuvor im Handel gearbeitet haben. Wenn Sie im Großhandel Stellen neu besetzen wollen, suchen Sie gezielt auch im Einzelhandel und Sie werden feststellen, dass Sie zusätzliche Kompetenz im Unternehmen gewinnen. Gleichermaßen gilt für die Industrie: Wenn Sie verstehen wollen, wie Ihre Kunden Ihr

Marketing empfinden und wie Sie das Marketing so gestalten können, dass Ihre Kunden noch zielgerichteter angesprochen werden, suchen Sie konsequent nach Verstärkung Ihres Teams, die aus Ihrer Kundschaft kommt. Als Industrieunternehmen suchen Sie im Einzelhandel, im Großhandel oder, wenn Sie wiederum Zulieferer für andere Industrieunternehmen sind, suchen Sie auch dort.

Unserer Beobachtung zufolge muss speziell zur Arbeitsweise in Marketingabteilungen noch etwas angemerkt werden: Auch Marketingabteilungen leben von der Delegation von Verantwortung und dem Vertrauen in die Leistungen anderer. Wir trafen viel zu häufig auf völlig überlastete Marketing-Leiter, Marketing-Direktoren, Marketing-Vorstände, weil diese meinen, alles selbst entscheiden zu müssen oder alles selbst entscheiden wollen. Wenn keine Entscheidungskompetenz in die zweite Ebene der Marketingabteilung delegiert wird, fällt natürlich jegliche Entscheidungsverantwortung der Marketingleitung zu und die Teilnahme an Projektmeetings, Themenmeetings, Netzwerktreffen nimmt im Kalender des Marketing-Leiters einen wesentlichen Raum ein.

Ist dieses Muster der „Nicht-Delegation“ und Aufgabenzentrierung auch in anderen Abteilungen erkennbar, so ist es in der Marketingwelt doch besonders auffällig. Es ist müßig zu ergründen, warum dies so ist. Beobachten Sie einmal, wie Ihre Marketingabteilung aufgestellt ist: Lebt sie von dem kreativen Miteinander, gefolgt von gemeinsamer, arbeitsmäßig getragener Durchsetzung? Oder ist Ihre Marketingabteilung eher hierarchisch aufgebaut, so dass sich sämtliche wichtigen Entscheidungen in der Spitze des Bereiches sammeln und die Entscheidungskompetenz sowie der Entscheidungswille in den nachgelagerten Bereichen nicht vorhanden sind? Häufig ist Letzteres einem Mangel an klaren Zielen, zu erreichenden Resultaten und ausgesprochenen Verantwortlichkeiten geschuldet. Dies geht unmittelbar mit der im vorherigen Abschnitt dargestellten Messbarkeit des Marketings einher. Wichtig ist zunächst, dieses Muster zu erkennen und durch gezieltes Handeln zu durchbrechen. Dazu gehört – noch einmal –, die Messbarkeit des Marketings zu gewährleisten und einander ergänzende Kompetenzen miteinander zu verknüpfen sowie personelle Verstärkung des Marketings gezielt auch in anderen Stufen Ihres Wertschöpfungssystems zu finden.

Marketing braucht eben nicht nur kreative Köpfe, sondern eine funktionierende Mannschaft, die auch die Unternehmensroutine beherrscht.

### **3.3 Die Unlust des Marketings an der täglichen Routine**

Routine ist ein gutes Stichwort. Fragt man in Marketingabteilungen, was am meisten gehasst wird, hört man häufig das Wort „Routine“. Natürlich, denn vom Marketing erwartet man weniger Administration als Innovation, sofern die Marketingabteilung nicht zu einem Druckauftrag-Vergeber für Werbebroschüren degeneriert ist. So finden wir im Marketing im weitaus überwiegenden Teil der Fälle Menschen, die durch Neues gefesselt und schnell

gelangweilt sind, wenn sie sich mit Routineaufgaben beschäftigen sollen. Dabei benötigen wir in Marketingabteilungen unbedingt auch Menschen, die nicht nur an das *Was*, sondern auch an das *Wie* denken. Die Reihenfolge „Erst das *Was*, dann das *Wie*“ gilt auch hier. Zu häufig aber bleiben Marketingabteilungen mit der Diskussion des *Was* an der Oberfläche und es werden Entscheidungen getroffen, die das *Wie* nicht hinreichend berücksichtigen.

Diese Unlust an der täglichen Routine ist unentschuldbar, denn auch Marketingabteilungen sind gefordert, die Machbarkeit von Vorhaben zu prüfen und mit den tangierenden Unternehmensbereichen abzustimmen. Allenfalls kann dies erklärt werden durch einen Mangel an Führung, denn wenn der Marketingvorstand oder der Bereichsleiter Marketing vorlebt, dass es nicht erforderlich sei, sich mit dem *Wie* auseinanderzusetzen oder gar benachbarte Bereiche nach ihren Meinungen zu fragen, weil das Marketing ja eine hoheitliche Aufgabe sei und, wie in zahlreichen Lehrbüchern nachzulesen, es ohnehin nur auf das Marketing ankomme, um den Unternehmenserfolg herbeizubringen, darf man sich nicht wundern, dass der Bereich sich mehrheitlich entsprechend verhält.

Ist dies eine Schwarz-Weiß-Zeichnung? Möglicherweise, aber so weit hergeholt ist sie nicht, wie unsere Erfahrung zeigt. Kommen wir aber zurück auf die Lösungsebene, denn wir wollen ja Bremsen lösen und nicht über Bremsen lamentieren. Wie kann das Marketing besser in die Unternehmensroutine angebunden werden, ohne seine kreative Stärke zu verlieren?

Eine wesentliche Schnittstelle besteht traditionell zum Vertrieb. Wir haben vor einiger Zeit eine von der Fachwelt beachtete Studie durchgeführt, die sich mit der Zusammenarbeit zwischen Marketingabteilungen und Vertriebsbereichen beschäftigt. Dabei stellten wir fest, dass es nicht, wie wir initial fälschlich annahmen, an der Frequenz der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb mangelt, sondern nahezu ausschließlich an der Qualität dieser Zusammenarbeit. Nahmen wir zu Beginn der Studie an, dass Marketing- und Vertriebsabteilungen zu wenig miteinander sprächen, wurden wir durch die Studie eines Besseren belehrt. Es wird permanent miteinander gesprochen, nur nicht über die richtigen Dinge. Daher ist in der zielgerichteten Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb ein besonderer Hebel für das Wachstum Ihres Unternehmens zu vermuten.

Binden Sie Ihre Marketingabteilung aktiv in die Entwicklung der Vertriebsstrategie ein. Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter aus der Marketingabteilung aktiv an der Realisierung der Vertriebsstrategie unter der Führung des Vertriebs mitarbeiten. Nehmen Sie in Kauf, dass Diskussionen dadurch verlängert werden, denn Vertriebsmitarbeiter sind es üblicherweise gewohnt, sehr stark in der Umsetzung zu denken, und sind häufig irritiert, wenn Marketing-Mitarbeiter noch einmal grundsätzlich Dinge reflektieren wollen. All dies bereichert aber die Zusammenarbeit und all dies hilft dabei, das Marketing aktiver in die Unternehmensroutine einzubinden. Wenn Sie gerade nicht damit beschäftigt sind, eine neue Vertriebsstrategie zu entwickeln, binden Sie Ihr Marketing in die routinemäßig stattfindenden Reviews der Vertriebsstrategie mit ein. Lassen Sie das Marketing an den regelmäßigen Tagungen des Vertriebs teilnehmen, damit ein gegenseitiges Verständnis entsteht und das Marketing lernt, wie sich die Dinge im täglichen Kontakt mit dem Markt tatsächlich

lich darstellen. Ein Zusatznutzen ist, dass sich der Vertrieb bei dieser Gelegenheit intensiver mit der konzeptionellen Ebene des Marketings auseinandersetzen muss.

Wenn Sie über die Gestaltung neuer Absatzkanäle oder die Justierung Ihrer bestehenden Absatzkanäle sprechen, verbleiben Sie nicht auf der konzeptionellen Ebene. Binden Sie sowohl den Vertrieb als auch Ihre Logistikabteilung aktiv in die Überlegungen des Marketings ein. Hier übernimmt das Marketing die Führung und es muss sich die operativen Einwände und Bedenken der umsetzungsorientierten Einheiten Vertrieb und Logistik anhören sowie sich ihrer argumentativ annehmen.

Es ist entscheidend, dass das Marketing stärker in das *Wie* einbezogen wird und dies kann kaum besser geschehen als durch die Beschäftigung mit berechtigten Einwänden erfahrener Kollegen aus dem eigenen Hause. Lassen Sie die Arbeitsgruppen und Teams, die sich mit der Neudeinition oder Justierung eines Absatzkanals beschäftigen, ausführlich darüber nachdenken, welche Implikationen die angestrebte Veränderung auf das Gesamtgefüge Ihres Unternehmens hat. Welche bestehenden Marketingleistungen können wir übernehmen, wie müssen wir möglicherweise differenzierter an den Markt herantreten, welche Botschaften, die wir heute senden, funktionieren auch in Zukunft weiterhin, welche nicht?

Gleiches gilt für die Anbindung der Marketingabteilung an Ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Tragen Sie dafür Sorge, dass der Lebenszyklus Ihrer Produkte und Leistungen auf den Radar des Marketings gerät. Binden Sie Ihr Marketing rechtzeitig ein, damit es die Überlegungen Ihrer Forschungs- und Entwicklungsabteilung rechtzeitig kenntlernt und nicht erst, wenn bestehende Produkte bereits überarbeitet oder neue Produkte realisiert sind. Lassen Sie es zu, dass Ihr Marketing sich mit den abwägenden Fragen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung auseinandersetzen muss. Auch diese beiden Bereiche befürchten sich erfahrungsgemäß sehr.

Der Durchsetzungswille und das Durchsetzungsvermögen sind das größte Manko der meisten Marketingabteilungen. Gefördert wird dieser Missstand dadurch, dass das Marketing zu wenig Anbindung an operative Unternehmensbereiche findet und als Insel im Ozean des Unternehmens zu finden ist. Bereits durch den einfachen Kunstgriff, das Marketing stärker in die operativen Bereiche des Unternehmens einzubinden, wird eine erheblich größere Schlagkraft im Marketing erzielt, denn plötzlich wird auch hier über Durchsetzung und Resultate gesprochen. Wenn es Ihnen überdies gelingt, Projektmanagement-Prinzipien in die Marketingabteilung einzubringen, um für eine kontrollierte Erreichung von Resultaten zu sorgen, haben Sie einen weiteren Schritt getan.

Eines unserer Klientenunternehmen ist hochgradig gefordert, stets neue Marketingkonzepte zu entwickeln, die zu attraktiveren Leistungen für die Verbraucher führen sollen. Bereits zu Beginn unserer Zusammenarbeit, die sich zunächst auf einen anderen Fachbereich des Unternehmens bezog, stellten wir fest, dass innerhalb des Marketings eine hohe konzeptionelle Kompetenz vorzuherrschen schien, der allerdings nicht annähernd eine vergleichbare Durchsetzungskompetenz gegenüberstand. Die Konsequenz war, dass augenscheinlich gute Marketing-Konzepte sich nicht voll entfalten konnten, weil sie nur halbherzig durchgesetzt wurden. Zwar arbeitet das Unternehmen nach wie vor wirtschaftlich hoch-

gradig profitabel, allerdings wurde auch offensichtlich, dass ein hohes Marktpotenzial verschenkt wurde.

Die Ursachen dafür waren vielfältig. So war es eine ausdrückliche Stärke des Marketingleiters, das große Ganze zu sehen und das Bild des großen Ganzen sowohl in der Organisation als auch bei den beteiligten Partnern des Unternehmens vermitteln zu können. Auf der anderen Seite fehlte es ihm an dem nötigen Handwerkszeug und – subjektiv empfunden – auch an der verfügbaren Zeit, um diese Konzepte erfolgreich im Detail umzusetzen. Gefördert wurde diese Fehlstellung durch einen Vorgesetzten, der sich ebenfalls nicht mit den Details auseinandersetzen wollte und damit beschäftigt war, seinen Bereich nach allen Seiten abzusichern.

Die Mitarbeiter des Marketingleiters konnten ihrem Chef nur mühsam folgen, was unter anderem an mangelnden Prioritäten lag, die gemeinsam hätten abgesprochen werden müssen. Überdies fehlte es an einem Regelwerk der Zusammenarbeit. In Projektmeetings musste stets der Marketingleiter selbst eingebunden werden, was aufgrund seiner gefühlten mangelnden Zeit häufig zum Engpass wurde. Vertretungen konnten nicht übernommen werden, weil niemand aus der Marketingabteilung die Entscheidungen hätte treffen dürfen, die erforderlich gewesen wären, um das Projekt weiter voranzubringen. Ein Dilemma.

Auch dem Vorsitzenden der Geschäftsführung des Unternehmens war die Situation aufgefallen und er ergriff die Chance, die sich durch einen Wechsel in der Geschäftsführung ergab, die Hauptverantwortung für den Marketing-Bereich von seinem ausgeschiedenen Kollegen zu übernehmen. Von dem Zeitpunkt an wurde der Marketingleiter enger in die unternehmerischen Zusammenhänge eingebunden, und es wurde ein Projekt definiert, das mit unserer Unterstützung eine wesentlich wirkungsvollere Marketingabteilung zur Folge haben sollte. Der Marketingleiter nahm diese Chance dankbar an, hatte er doch entdeckt, dass auch er von dieser Zusammenarbeit deutlich profitierte, auch wenn es eine Weile dauern sollte, bis die Prozesse, die Verantwortungsbereiche und die Organisation so gestaltet waren, wie sie es sein mussten, um die Durchsetzungskraft des Marketings drastisch zu erhöhen. Manchmal ist ein Wechsel in der Führung hilfreich, manchmal sogar unerlässlich, um eine derartige Paradigmenveränderung herbeiführen zu können.

### **3.4 Das Ziel: Marketing als Wachstumskatalysator**

Die Frage, die sich stellt, ist, wie Sie Ihr Marketing näher mit den anderen Bereichen Ihres Unternehmens verknüpfen können, damit es kein einsames Dasein fristet und vielmehr als Wachstumskatalysator wirkt. Bevor wir uns damit auseinandersetzen, wie dies effektiv geschehen kann, folgt hier ein Hinweis, wie es nicht funktioniert: Das aufgabenfreie Einbringen des Marketings in Routinemethoden, Jour fixes oder strategische Themen ist nicht hilfreich. Es gibt ohnehin schon zu viele Meetings, Treffen, Klausuren oder wie diese Zusammenkünfte auch heißen mögen. Zusätzliche Mitarbeiter, die überdies keine konkrete Aufgabe haben, sind hier kontraproduktiv wirksam. Das gezielte Einbinden des Marketings bedingt, dass Sie dem Marketing und den beteiligten Mitarbeitern klare Aufgaben

und Verantwortungen zuweisen, die diese innerhalb eines zuvor definierten Zeitraums wahrzunehmen haben.

Sie werden es vermutlich schon ahnen: Die besten Vehikel, um das Marketing gezielt einzubinden, sind Veränderungsprojekte, die das Unternehmen ohnehin starten möchte. Es folgen vier besonders prägnante Situationen, mit denen wir ausgezeichnete Erfahrungen gemacht haben, wenn es um die Leistungssteigerung des Marketings ging. Ich bin sicher, dass Sie bei der Durchsicht dieser Situationen auch auf eigene Ideen kommen werden:

### **Situation 1: Entwicklung einer neuen Vertriebsstrategie**

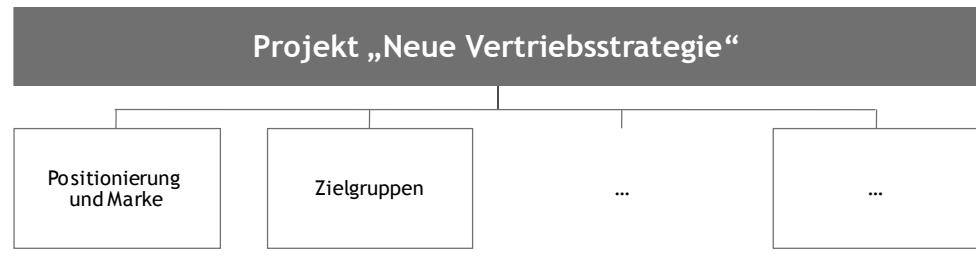
Im Rahmen der Entwicklung einer neuen Vertriebsstrategie (oder auch im Rahmen der Justierung der bestehenden Vertriebsstrategie) muss das Marketing zwingend eingebunden sein. Auf welche Marketingkonzeption soll der Vertrieb ansonsten aufsetzen? Wir müssen uns vor Augen führen, dass der Vertrieb zwar eine extrem wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste Funktion im Unternehmen hat, die Vertriebsleitung und die Vertriebsmitarbeiter aber häufig ein Selbstverständnis haben, das sich auf die Umsetzung beschlossener Konzepte beruft – und das ist auch richtig so, denn der Vertrieb ist dafür verantwortlich, die identifizierte Zielgruppe am Markt mit den bestehenden Produkten und Leistungen zu versorgen, herauszufinden, was die Zielgruppe tatsächlich braucht und diesen Bedürfnissen gerecht zu werden. Er ist nicht dazu da, die Positionierung des Unternehmens vorzunehmen oder wesentlich zu verändern, und er ist auch nicht dazu da, großflächige Zielgruppenscreenings zu konzipieren. Mag er bei der Umsetzung von Kundenbefragungen oder Marktforschungsaufgaben auch inhaltlich unterstützend und exekutiv behilflich sein, ist dies nicht seine konzeptionelle Aufgabe.

Im Rahmen der Neuerarbeitung oder Justierung einer Vertriebsstrategie kann Ihr Marketing hervorragend die Teilprojekte „Positionierung und Marke“ sowie „Zielgruppen“ übernehmen.

---

**Abbildung 3.2: Teilprojekte des Marketings im Projekt „Neue Vertriebsstrategie“**

---



Im Teilprojekt „Positionierung und Marke“ ist die Frage zu beantworten, wie das Unternehmen auch im Umfeld des Wettbewerbs derzeit positioniert ist, wie es positioniert sein soll und welche Maßnahmen dazu beitragen, die Positionierung von dem heutigen Status

in den wünschenswerten Zustand zu überführen. Es gilt überdies, die heute markenbildenden Elemente des Unternehmens herauszuarbeiten und darauf zu überprüfen, ob sie der gewünschten Markenbildung Rechnung tragen oder nicht. Was ist überhaupt „die Marke“, für die das Unternehmen heute steht? Und wodurch ist die zukünftig erwünschte Markenkontur gekennzeichnet? Was ist der Markenkern? All dies sind Fragen, die im Rahmen des Teilprojektes „Positionierung und Marke“ unter Führung des Marketings beantwortet werden müssen.

Das Teilprojekt „Zielgruppen“ beschäftigt sich ausgiebig nicht nur mit den aktuellen, sondern auch mit möglichen weiteren Zielgruppen des Unternehmens – gegebenenfalls auch pro Produkt oder Produktgruppe – sowie mit deren unterschiedlichen Bedürfnissen. Überdies sollen die Zielgruppen in diesem Teilprojekt nicht nur demografisch betrachtet, sondern vor allem nach ihrer Bedürfnisstruktur und ihrem Kaufverhalten klassifiziert werden. Es geht hier also nicht nur um deskriptive, sondern vielmehr um analytische Fragen, die es zu beantworten gilt. Der präzise Dialog mit dem Vertrieb ist zwingend erforderlich. Im Teilprojekt „Zielgruppen“ soll auch definiert werden, welche Zielgruppen das Unternehmen ausdrücklich nicht bedienen möchte, welche Potenziale pro Zielgruppe gesehen werden, welche Maßnahmen bereits heute dazu dienlich sind, die unterschiedlichen Zielgruppen, die nach Bedürfnis und Kaufverhalten kategorisiert wurden, zu bedienen, und welche Maßnahmen erforderlich sind, um zukünftiges Wachstum zu erzeugen, sei es durch neu zu erschließende Zielgruppen oder durch die bessere Ansprache und Versorgung der bestehenden Zielgruppen. Die Führung dieses Teilprojektes innerhalb der Entwicklung einer neuen oder der Fortschreibung einer bestehenden Vertriebsstrategie hat vorzugsweise ein entscheidungsberechtigter Mitarbeiter aus dem Marketing. Die stellvertretende Teilprojektleitung sollte ein ebenso entscheidungsbefugter Mitarbeiter aus dem Vertrieb übernehmen.

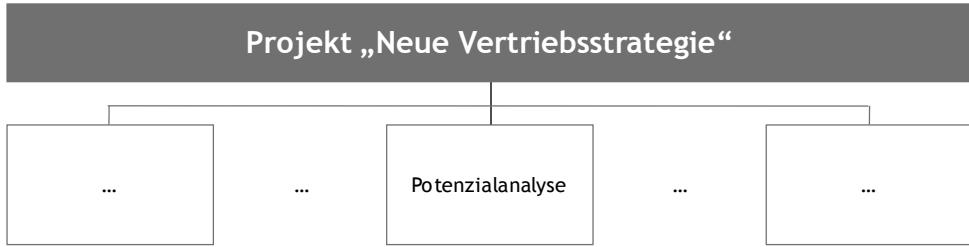
## **Situation 2: Neue Vertriebskanäle**

Haben Sie ein Projekt ins Leben gerufen, das dazu dient, neue Vertriebskanäle zu erschließen oder herauszufinden, ob sich gewisse Vertriebskanäle als Wachstumschance für Ihr Unternehmen anbieten, übernimmt das Marketing idealerweise ein Teilprojekt mit dem Titel „Potenzialanalyse“. Damit übernimmt es die Verantwortung dafür sicherzustellen, dass sowohl die bestehenden Vertriebskanäle im Hinblick auf ihr Potenzial und dessen derzeitige Ausschöpfung untersucht werden als auch die künftigen Kanäle valide auf ihr Potenzial für das Unternehmen abgeklopft werden.

---

Abbildung 3.3: Teilprojekte des Marketings im Projekt „Neue Vertriebsstrategie“

---



Aufgabe des Marketings ist in einem solchen Teilprojekt auch festzustellen, ob es weitere als die bisher erörterten Vertriebskanäle gibt, die es zu berücksichtigen gilt. Dabei lohnt auch ein Blick auf den direkten Wettbewerb sowie die Betrachtung möglicher Quereinsteiger, die bestehende Kompetenzen nutzen können, um aus einem ganz anderen Segment in Ihr angestammtes Marktsegment einzutreten.

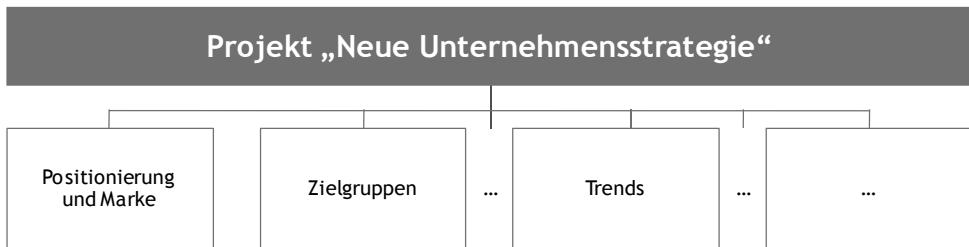
### Situation 3: Neue Unternehmensstrategie

Ein Projekt zur Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie ist natürlich eine Domäne, in der sich das Marketing klassischerweise sehr wohl fühlt. Dennoch sei noch einmal erwähnt: Nicht alles ist Marketing. Natürlich spielt das Marketing aber eine große Rolle bei der Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie und daher bieten sich insbesondere die folgenden Teilprojekte an:

---

Abbildung 3.4: Teilprojekte des Marketings im Projekt „Neue Unternehmensstrategie“

---



Teilprojekt „Zielgruppen“: Dieses Teilprojekt deckt sich im Wesentlichen mit dem bereits im Rahmen der Entwicklung einer Vertriebsstrategie skizzierten Teilprojekt „Zielgruppen“. Dies darf auch nicht anders sein, da die Vertriebsstrategie sich ja an der Unternehmensstrategie orientieren muss. Umgekehrt wird es ebenfalls schlüssig: Wenn auf Ebene der Unternehmensstrategie noch keine Zielgruppe festgelegt wurde, keine detaillierte Zielgruppenbetrachtung erfolgte oder noch keine hinreichende Informationslage vorliegt,

muss das Teilprojekt „Zielgruppen“ in der Vertriebsstrategie zwingend sicherstellen, dass es den Rückhalt der Unternehmensführung genießt, denn anderenfalls wird Chaos multipliziert.

Teilprojekt „Positionierung und Marke“: Auch dieses Teilprojekt ähnelt dem gleichnamigen Teilprojekt im Rahmen der Entwicklung einer neuen oder der Justierung einer bestehenden Vertriebsstrategie. Zu berücksichtigen ist hier, ebenso wie im Teilprojekt „Zielgruppen“, dass auf Ebene der Unternehmensstrategie sich mehrere Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder subsumieren lassen, die eine differenziertere Betrachtung sowohl der Positionierung und Marke als auch der Zielgruppe bedingen können.

Teilprojekt „Trends“: In diesem Teilprojekt ist das Marketing gefordert, Trends zu erkennen, zu analysieren und zu bewerten. Hier geht es durchaus auch um Megatrends, denn wir befinden uns auf der Ebene der Unternehmensstrategie, innerhalb derer es sich durchaus lohnt, über Megatrends zu sprechen. Wir wissen selbstverständlich, dass auch das bestens ausgestattete Marketing und die erfahrenste Unternehmensführung nicht über die berühmte Glaskugel verfügt, mit deren Hilfe man in die Zukunft sehen kann. Allein die Diskussion über Trends und mögliche Megatrends indes lohnt, um ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Arbeitsgruppen und Teams darüber zu erlangen, in welchem Umfeld sich das Unternehmen derzeit befindet und möglicherweise in Zukunft befinden wird. An dieser Stelle kommt dem Marketing eine wertschöpfende Rolle zu, die sich nicht in Marktforschung erschöpft, sondern die auch den Dialog mit renommierten Trendexperten erfordert. Die Erkenntnisse, die daraus abgeleitet werden, müssen so handhabbar sein, dass sie von weiteren Bereichen verarbeitet werden können. Dies ist eine wesentliche Schnittstelle innerhalb des Projektes „Unternehmensstrategie“ für das Marketing in andere Unternehmensbereiche.

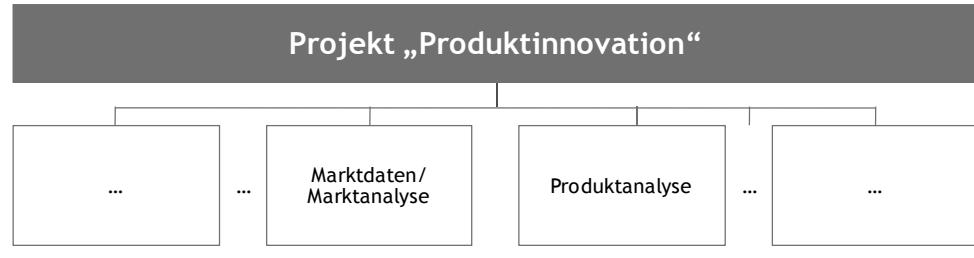
#### Situation 4: Produktinnovation

Innerhalb eines Innovationsprojektes kann das Marketing sehr vielfältig wirken. Dies gilt sowohl seitens der Marktforschung als auch seitens der Produktbeurteilung. Insbesondere bieten sich folgende Teilprojekte an:

---

**Abbildung 3.5: Teilprojekte des Marketings im Projekt „Produktinnovation“**

---



Teilprojekt „Marktdaten/Marktanalyse“: Für die richtigen Schlüsse bedarf es einer fundierten Marktanalyse. Das Marketing kann hier aus dem Vollen schöpfen, denn üblicherweise liegen in den Marketingabteilungen ausgezeichnete Marktdaten vor oder es bestehen gepflegte Kontakte zu Marktforschungsinstituten. Es gilt hier, sowohl die Ist-Daten zu sichten als auch alternative Schlussfolgerungen aus den Daten zu ziehen. Fallweise kann es hilfreich sein, Kundenbefragungen zu initiieren, die wiederum durch den Vertrieb durchgeführt werden können und nicht immer zwingend durch ein externes Institut durchgeführt werden müssen. Es bietet sich durchaus auch an, auf derart operative Ebenen hinabzusteigen wie Kundenfrequenzmessungen, Bonuswertungen, Kundenfluktuationsdaten und so weiter.

Teilprojekt „Produktanalyse“: Auch hier kommt die operative Seite des Marketings zum Tragen. Unter der Voraussetzung, dass eine Vertriebsstrategie existiert – was der Fall sein sollte, bevor Innovationen ins Leben gerufen werden, denn worauf sollten die Innovationen sonst fußen? –, bewertet das Marketing die bestehenden Produkte, die für die anstehende Innovation relevant sind im Hinblick auf ihre Wirkung in der Zielgruppe. Auch hier spielt der Wettbewerb wieder eine Rolle, denn es gilt ebenfalls zu sichten, welche relevanten Entwicklungen der Wettbewerb bereits zu bieten hat, die mit der angestrebten Innovation konkurrieren könnten, bzw. welche Informationen aus dem Wettbewerbsumfeld existieren, die darauf hinweisen, welche Entwicklungen beim Wettbewerb möglicherweise in Kürze anstehen. Ist die geplante Innovation bereits konkreter, tritt das Marketing in Aktion, um die durch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eingebrachten Ideen im Hinblick auf die Zielgruppe abzuklopfen. Fokusgruppen sind ins Leben zu rufen, die in der Lage und repräsentativ genug zusammengestellt sein müssen, die anstehende Innovation substanzial zu bewerten. In all diese Aktivitäten ist das Team der F&E-Abteilung zwingend einzubinden, damit die Innovation vom Start an so wirksam wie möglich am Markt platziert werden kann.

Sicher finden Sie viele weitere Ansatzpunkte für Ihre eigene Situation. Wettbewerbsbeobachtungen, Optimierung des Ladenbaus, Professionalisierung der Verkaufsförderung, Überarbeitung des Corporate Designs, all dies sind Themen, in denen Sie Ihr Marketing richtig fordern können, und Sie sind gut beraten, diese Themen nicht allein dem Marketing zu überlassen, sondern stets für die Anbindung des Marketings an Ihre anderen Unternehmensbereiche zu sorgen. Steht ein Projekt unter der Leitung des Marketings, binden Sie weitere Unternehmensbereiche an das Projekt an, was zum Beispiel durch die Vergabe der Position des stellvertretenden Teilprojektleiters sehr elegant möglich ist.

Steht ein Projekt unter der Leitung eines anderen Unternehmensbereiches, bringen Sie das Marketing gezielt in Teilprojekte ein. Sorgen Sie durch eine angemessene Methodik dafür, dass die Beiträge der einzelnen Teilprojekte messbar sind, und stellen Sie auf diese Weise sicher, dass Ihr Projekt voranschreitet.

Interessanterweise gilt dies gleichermaßen für den Vertrieb, wie wir im nächsten Kapitel sehen werden.

## **4 Ist Ihre Verkaufsorganisation ein dunkles Silo oder ein echter Wachstumstreiber?**

Wachstum wird mit begeisterten Kunden generiert, daher kommt dem Vertrieb eine sehr hohe Bedeutung zu. Die andere Seite der Medaille ist, dass ein schwacher, abgeschotteter oder unfokussierter Vertrieb eine der wesentlichen Bremsen ist, die sich ein Unternehmen vorstellen kann. Ein Bremskraftverstärker im Fahrzeug ist nichts gegen einen Vertrieb, der sich wissentlich oder unwissentlich dem Wachstum verschließt.

### **4.1 Nicht ausgebremst, sondern gar nicht erst losgefahren**

„Eigentlich“, so sagte mir einmal ein Klient, der Vorstandsvorsitzende eines börsennotierten deutschen Unternehmens, „hat der Vertrieb den richtigen Namen bei uns. Er vertreibt. Vor allem vertreibt er unsere Kunden.“

Wir haben über diesen Sarkasmus gemeinsam gelacht, obwohl uns eigentlich gar nicht nach Lachen zumute war, denn in der Tat hatten wir gemeinsam herausgefunden, dass der Vertrieb sich in dem Unternehmen als wesentliche Wachstumsbremse darstellt. Jegliche angestrebte Veränderung wurde entweder aktiv oder durch passiv-aggressives Verhalten boykottiert. Die operativen Leistungsprozesse des Unternehmens waren bestens aufgestellt und die Produktivität setzte europaweit Maßstäbe. Überhaupt waren die operativen Einheiten sehr innovativ und steuerten auf der Kostenseite ihren Beitrag für eine hohe Rentabilität und Profitabilität des Unternehmens bei. Sogar die IT-Abteilung leistete einen wesentlichen Beitrag.

Auf der Umsatzseite aber, dort, wo der Hebel zu stärkerem Wachstum ansetzen sollte, tat sich nichts. Die Umsätze erhöhten sich zwar meist ungefähr im Rahmen des Marktwachstums, aber eine überdurchschnittliche Wachstumsrate, auf die man stolz verweisen konnte, war in weiter Ferne. Der Vorstandsvorsitzende war im Unternehmen, in der Branche und darüber hinaus als äußerst aktiver Manager bekannt. Es eilte ihm der – berechtigte – Ruf voraus, dass ihm nichts entging, er stets vorbereitet in Meetings auftauchte und er sich vor allem nicht durch fadenscheinige Argumente aus der Fassung bringen ließ. Das organisatorische Problem war, dass er als Vorsitzender des Vorstandes nur indirekt über seinen Vorstandskollegen, der den Vertrieb verantwortete, auf die Leistung des Vertriebs einwirken konnte.

Nachdem die Schwächen des Vertriebs offensichtlich wurden, bediente sich unser Klient eines Kniffs, indem er seinen Kollegen, der den Vertrieb verantwortete, beauftragte, den

Bereich auf seine Leistungsfähigkeit hin zu untersuchen. Die Situation wurde objektiv analysiert und man kam zu einer bemerkenswerten Erkenntnis: Die Vertriebsorganisation konnte nicht mehr leisten, als es ihr Chef vorzugeben, vorzuleben und zuzulassen in der Lage war. Der Vertriebsvorstand war schlicht weder leistungsfähig noch hungrig genug, um einen signifikanten Fortschritt voranzutreiben und dabei möglicherweise sogar in unbekannte Gewässer aufzubrechen. Er war vielmehr damit beschäftigt, den Besitzstand zu wahren und nach allen Seiten zu verteidigen. Ziele wurden entweder gar nicht oder nicht verbindlich vereinbart, Verabredungen wurden nur vage eingehalten, es fehlte ein angemessener Leistungsanspruch.

In der Konsequenz wirkte der Vorstandsvorsitzende beim Aufsichtsrat darauf hin, dass der Vertriebsvorstand von seinen Pflichten entbunden und ein neuer Vertriebsvorstand eingesetzt wurde. Von nun an wehte ein anderer Wind, der zunächst aus der Unternehmenszentrale stammte: Ein umfassendes Programm zur Erarbeitung und Realisierung einer unternehmensweiten Vertriebsstrategie wurde ins Leben gerufen, das im Detail die Schritte enthielt, die es zu gehen galt, um die nun neu definierten, angestrebten Wachstumsziele zu erreichen. Das gesamte Vorstandsgremium ließ sich in regelmäßigen Abständen über den Fortschritt des Projektes berichten, das unter der Verantwortung des Vertriebsvorstandes stand.

Endlich konnten auch die Mitarbeiter ihre Stärken zeigen. Manche von ihnen hatten sich zunächst in eine abwartende Haltung begeben, bis sie sicher waren, dass es sich bei der neuen Vertriebsinitiative nicht um ein Strohfeuer handelte. Andere Mitarbeiter wiederum konnten es kaum erwarten, sich endlich mit all ihrer Kompetenz in die vielversprechende Wachstumsinitiative einzubringen.

Eine Vertriebsorganisation bedarf einer straffen Führung, nicht zu verwechseln mit straffer Kontrolle. Eine geordnete Führung hilft dabei, die Vertriebseinheiten, die insbesondere in flächendeckenden Organisationen häufig räumlich sehr weit von der Unternehmenszentrale entfernt sind, in die Werte, Ziele und Vorgehensweisen des Unternehmens einzubeziehen, um die Basis für Wachstum zu stärken.

In unserer Beratungspraxis begegnet es uns immer wieder, dass Vertriebsmitarbeiter die Produkte und Leistungen ihres Unternehmens in einer Art und Weise an den Markt bringen wollen, die mit Professionalität wirklich nur sehr am Rande zu tun hat – vorsichtig formuliert. Meist ist dies kein Resultat mangelnder individueller Fähigkeit, sondern ein Resultat mangelnder Führung.

Zum Start eines Projektes, das zur Schärfung der Vertriebsstrategie diente, haben wir die Mitglieder des Projektteams gefragt, wie sie ihre derzeitige Vertriebsstrategie charakterisierten. Nachdem wir uns Verweise auf umfangreiche Strategiepapiere angehört hatten, Seitenlange Monatsauswertungen gezeigt bekommen und auf die klare Anweisung des Vorstands, A-Kunden bevorzugt zu bedienen, hingewiesen wurden, was uns alles nicht so recht überzeugen konnte, sagte ein Vertriebsmitarbeiter: „Leute, seid doch mal ehrlich: Wir haben keine Strategie, wir gehen mehr oder weniger systematisch zu unseren Kunden, versuchen, die Vorgaben in Sachen Besuchsfrequenz und die Anzahl der täglichen Kun-

denkontakte zu erfüllen und dabei nicht unangenehm aufzufallen. Planungen entstehen in letzter Minute und sind fast wertlos, obwohl es am Ende doch irgendwie meist wieder hinkommt. Wir haben keine Vertriebsstrategie. Wir verkaufen da, wo Licht brennt.“ Nach einem ewig erscheinenden Schweigen brach die gesamte Runde in minutenlanges Gelächter aus. Volltreffer.

Das Projekt selbst benötigte vor allem eines, nämlich eine kritische Masse von Befürwortern. Diese konnten gewonnen werden über den Reiz, mit dem Projekt etwas gänzlich Neues für das arrivierte Traditionssunternehmen zu tun. Eine präzisere Positionierung, eine neue Herangehensweise an die Kunden, eine höhere Verbindlichkeit, neue Messverfahren. All dies waren Teile des Wachstumsprogrammes.

Bemerkenswerte Wachstumsraten, steigender Marktanteil bei nach wie vor bemerkenswerter Profitabilität und ein Leuchtturm in der Branche, das war der Lohn für die Mühe nach langer Arbeit. Der Vertrieb, so war einhellig die Meinung, wollte nie wieder so schlafmüdig sein wie in der Zeit zuvor.

Die Antwort auf die Frage, ob ein Unternehmen mit seinem Vertrieb auf Wachstum vorbereitet ist oder nicht, muss gar nicht im Vorhandensein oder in der Abwesenheit einer Vertriebsstrategie gesucht werden. Selbst eine gute Vertriebsstrategie allein ist keine hinreichende Bedingung für einen wirksamen Vertrieb. Auch das beste Kundenbindungsprogramm, das aus der Strategie abgeleitet sein muss, hilft nichts, wenn der Vertrieb es nicht kennt.

Viele erfolgreiche Unternehmen verfügen über ein wirkungsvolles Kundenbindungsprogramm. Damit meine ich nun nicht gerade Programme, die außer einer weiteren austauschbaren Kundenkarte und einem langweiligen Newsletter nichts bieten. Ich meine pfiffige Programme, die den Kunden echte Vorteile bieten und ihnen die Entscheidung, bei Ihnen zu kaufen, erleichtern. Wenn Sie ein solches Kundenbindungsprogramm haben: Wie gut ist es wirklich aus Sicht Ihrer Kunden und vor allem: Wie gut kennen Ihre Mitarbeiter das Programm?

Auf einem Inlandsflug in den USA mit einer amerikanischen Fluglinie fragte ich einen Flugbegleiter, ob er mir Informationsmaterial über das Vielfliegerprogramm der Fluggesellschaft aushändigen könne. Die Antwort? Ein fragender Blick. Eine gefühlte Minute später kam folgende Frage: „Informationsmaterial – worüber?“ Bislang dachte ich, mein Englisch reiche aus, um eine solche Konversation zu führen. „Über Ihr Vielfliegerprogramm.“

Der Flugbegleiter änderte seinen fragenden Blick nicht, eilte aber zu seiner Kollegin. Gemeinsam kehrten sie zu mir zurück, nur um nun zwei fragende Augenpaare auf mich zu richten. Nach weitergehender Erörterung wurde ich auf das Magazin der Airline verwiesen, das zusammen mit Sicherheitshinweisen und vielerlei anderen Unterlagen in der Tasche an der Wand zerknitterte. Vielen Dank, sehr hilfreich.

Wenn Sie über ein Kundenbindungsprogramm als Teil Ihres Vertriebsprozesses verfügen, dann sorgen Sie dafür, dass zwei Dinge gewährleistet sind: Erstens muss es für Ihre Kunden echte Vorteile bringen und zweitens muss es jeder Mitarbeiter sehr gut kennen. Wenn eine der beiden Bedingungen nicht erfüllt ist, verändern Sie etwas oder vergessen Sie Ihr Programm.

## 4.2 Vertrieb hasst Struktur

Aus „Vertrieb“ und „Struktur“ lassen sich zwei Substantive bilden: „Vertriebsstruktur“ und „Strukturvertrieb“. Damit endet aber auch die Affinität der beiden Worte zueinander. Die meisten Vertriebseinheiten und Vertriebsmitarbeiter vermeiden Strukturen wie der Teufel das Weihwasser. Vertriebsmitarbeiter sind in vielen Unternehmen sogar erklärte Meister im Entziehen aus einer strukturierten Vorgehensweise.

Das muss gar nicht böswillig, nicht einmal bewusst geschehen. Allerdings ändert die Frage nach der Absicht nichts am Resultat, das darin besteht, dass es in vielen Unternehmen außerordentlich herausfordernd ist, den Vertrieb verbindlich für eine strukturierte Vorgehensweise zu gewinnen. Zu hoch ist das Bestreben nach Unabhängigkeit, das ein wesentlicher Antrieb im Vertrieb ist, sowohl als Organisationseinheit im Unternehmen als auch in Form individueller Unabhängigkeitsbestrebungen. Wer freiwillig im Vertrieb arbeitet und dort erfolgreich ist, ist meist sehr flexibel, eher extrovertiert und kann sich schnell auf neue Situationen einstellen, was eine zwingende Voraussetzung für das Eingehen auf Kundenbedürfnisse und das Herausfinden weiterer Kundenbedarfe ist. Viele Vertriebsmitarbeiter geben als besonders positives Merkmal ihres Berufes „Unabhängigkeit“ an.

Die Kehrseite der Medaille sind häufig eine hohe Unstetigkeit und mangelnde Verlässlichkeit in Bezug auf unternehmensorganisatorische Aspekte. Die Frage: „Soll ich hier im Strategieprojekt herumsitzen, oder lieber Umsatz machen, Chef?“ ist der Klassiker einer Zwickmühle, denn natürlich sind sowohl das strategische Projekt und die Teilnahme des Vertriebs an demselben wichtig als auch die Erfordernis, für Umsatz und Gewinn zu sorgen. Das Übel liegt in der Formulierung der scheinbaren Alternative, denn es muss auch Vertriebsmitarbeitern gelingen, strategisches Arbeiten und operative Verantwortung in Einklang zu bringen. Wird der Vertrieb nämlich nicht in ein wichtiges Projekt eingebunden, ist die Wahrscheinlichkeit, dass er sich darüber beklagt, sich nicht einbringen zu können bei exakt 100 Prozent.

Es gibt keine vernünftige Antwort auf die obige Zwickmühlen-Frage. Die einzige sinnvolle Alternative ist, eine solche Frage als unzulässig zurückzuweisen. Es besteht auch kein Anlass, Projektteilnehmer aus dem Vertrieb anders zu behandeln als Mitarbeiter, die aus anderen Abteilungen teilnehmen. Im Gegenteil: Wird ein Projektteam-Mitglied besonders behandelt, fragen sich alle anderen Mitglieder automatisch, warum diese Sonderbehandlung überhaupt gewährt wird. Bestenfalls entsteht destruktives Gerede, schlechtestenfalls hat der Projektleiter alle Hände voll zu tun, die Disziplin wiederherzustellen, die erforderlich ist, um ein Projekt zum Erfolg zu führen. Es gilt also: Vertriebsmitarbeiter dürfen auch

in Projekten, in die sie berufen wurden oder zu denen sie sich gemeldet haben, keine Sonderbehandlung erfahren.

Eine weitere Facette des Entziehens aus geschaffenen Strukturen ist die des regelhaften und konsistenten Berichtens. Gerade in größeren Unternehmen und Unternehmenseinheiten kommt der Vertrieb nicht umhin, sowohl die Zukunft einigermaßen plausibel zu planen als auch über das Erreichte regelhaft zu berichten. Dieser Abgleich zwischen Planung und Bericht ist ein wesentliches Element der Unternehmensführung und auch der Vertriebsführung, um eine gewisse Sicherheit in der Beurteilung des aktuellen Wachstums im Vergleich zum angestrebten Wachstum zu erlangen.

Weder die Planung noch der Bericht sind im Vertrieb sonderlich geliebt. Interessanterweise gelingt es findigen Mitarbeitern im Vertrieb immer wieder, sich diesem Prozess zu entziehen. Dies ist in der Regel aufgrund einer von drei Hauptursachen möglich:

- Überkomplexität des Planungs- und Berichtssystems
- Mangelnde Disziplin der Vertriebsleitung
- Mangelnder Detailwille der Unternehmensführung

**Abbildung 4.1: Planung und Bericht als Engpass im Vertrieb**

Ursache	Überkomplexität des Planungs- und Berichtssystems	Mangelnde Disziplin der Vertriebsleitung	Mangelnder Detailwille der Unternehmensführung
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mangelnde Akzeptanz</li> <li>– Fehlerhafte Anwendung</li> <li>– Gefahr der verborgenen Irrtümer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verschleppter Planungsprozess</li> <li>– Unnötige Schleifen</li> <li>– Unplausible Zahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Basar-Atmosphäre</li> <li>– Gefahr der Beliebigkeit</li> <li>– Falsche Versprechungen an Eigentümer</li> </ul>

Manche Planungs- und Berichtssysteme sind derart komplex, dass sie selbst von denjenigen, die sie nutzen sollen, nicht mehr beherrscht werden. Auf diese Weise fallen mangelnde oder mangelhafte Einträge nicht oder zu spät auf. Dies gilt umso stärker, je komplexer das Produkt- und Leistungsspektrum und je größer die Vertriebsorganisation ist.

Aber selbst bei manuellen oder teilmanuellen Planungs- und Berichtssystemen besteht für diejenigen Mitarbeiter, die dieses System umgehen wollen, eine hohe Wahrscheinlichkeit des Gelingens, wenn der Vorgesetzte sich nicht diszipliniert mit den Berichten und Planungen auseinandersetzt. Ein einfacher Test ist, in einen Bericht stets das Gleiche hineinzuschreiben und zu schauen, ob der Vorgesetzte es bemerkt. Bemerkt er es nicht, ist dem Schlendrian Tür und Tor geöffnet.

Gleiches gilt für die Unternehmensführung. Bei allem Verständnis für die Sinnhaftigkeit und die Erfordernis von Delegation und für die Übertragung von Verantwortung, darf doch nicht vergessen werden, dass die Unternehmensführung sich auch mit manchen Details des Vertriebs – wo die Kern-Wertschöpfung erfolgt – auseinandersetzen muss, will sie sich nicht auf das Abnicken von Planungen und Berichten reduzieren lassen. Genau dies geschieht aber meiner Beobachtung zufolge immer noch zu häufig. Erst werden illusorische Planungen aufgestellt, dann werden die Berichte an diesen illusorischen Planungen gemessen oder sie werden ignoriert. Beides eröffnet denjenigen, die sich vor dem Planen und Berichten drücken wollen, erneut Tür und Tor.

Natürlich achten viele Vertriebsmitarbeiter, Vertriebsleiter und Unternehmenslenker sehr wohl auf die Konsistenz von Planung und Bericht. Der Punkt an dieser Stelle ist, dass es für diejenigen, die sich gerne davor drücken möchten, multiple Möglichkeiten gibt, solche Systeme zu umgehen. Diese Möglichkeiten sind in zwei von drei Fällen personen-, verhaltens- und nicht systembedingt. Veränderungen beginnen immer bei der Person, nicht am System.

Erst wenn der Vertrieb sich und seinen Systemen und Prozessen eine Struktur gegeben hat, die mit Leben gefüllt ist und die nicht nur auf dem Papier ansehnlich aussieht, ist die Voraussetzung der wirksamen Zusammenarbeit innerhalb des Gesamtunternehmens möglich. Das führt automatisch zu einer weiteren Wachstumsbremse, nämlich der Zusammenarbeit des Vertriebs mit anderen Abteilungen.

## 4.3 Vertrieb und Zusammenarbeit - zwei Welten prallen aufeinander

Wenn wir keinen funktionierenden Vertrieb im Unternehmen aufbauen, brauchen wir in absehbarer Zeit keinen Einkauf mehr. Ebenso wenig benötigen wir dann noch eine Buchhaltung, ein Controlling oder eine Geschäftsführung. So einfach ist das. Ja, der Vertrieb ist die wichtigste Einheit im Unternehmen. Das sieht häufig auch der Vertrieb sehr deutlich so und spielt diese Karte konsequent aus. Zusammenarbeit ist ein Wort, das in vielen Vertriebsabteilungen nicht sonderlich groß geschrieben wird. Ein wirkungsvolles Miteinander ist aber die Grundvoraussetzung, um nicht durch „Mehr des Gleichen“ zu wachsen, sondern um auch Innovationen gezielt vorantreiben zu können.

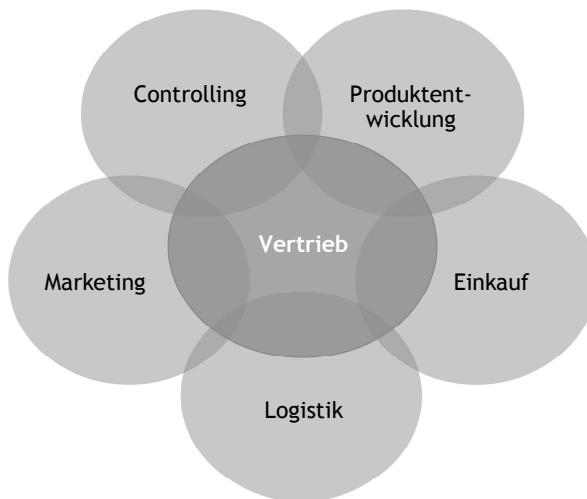
Insbesondere die folgenden Dimensionen der Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmensorganisation müssen für einen wachstumswirksamen Vertrieb beleuchtet werden:

- Vertrieb und Marketing
- Vertrieb und Produktentwicklung
- Vertrieb und Einkauf
- Vertrieb und Logistik
- Vertrieb und Controlling

---

**Abbildung 4.2:** Die wesentlichen Dimensionen der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und anderen Unternehmensbereichen

---



---

## Vertrieb und Marketing

Die Diskussion um die höhere Wichtigkeit einer der beiden Abteilungen in einem Unternehmen ist sehr stark akademisch geprägt. Zahlreiche Marketingprofessoren werden nicht müde zu behaupten, dass das ganze Unternehmen sich nach dem Marketing zu richten habe, weil dieses das Unternehmen ausmacht. Wie gesagt, eine akademische Diskussion, denn der Vertrieb verdient das Geld. Vermutlich gibt es einfach mehr namhafte Marketingprofessoren als Vertriebsprofessoren, denn an den Universitäten und Hochschulen wird Vertrieb häufig noch mit Distribution gleichgesetzt. Damit aber ist der Vertrieb auf einen rein mechanistischen Prozess reduziert, was nachweislich nicht nur falsch, sondern brandgefährlich für das Wachstum eines Unternehmens ist.

Es geht bei der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing aber um viel mehr als um die Frage, welche der beiden Abteilungen wichtiger ist, wie auch unsere Studie „Vertrieb & Marketing – Miteinander oder nebeneinander“ zeigt. Es geht um ein gemeinsames Wirken in Richtung Markt, denn unbestreitbar ist, dass Vertrieb und Marketing die Kernbotschaften in den Markt senden. Also müssen sich Unternehmensführungen Gedanken darüber machen, wie die beiden Abteilungen oder Bereiche am wirkungsvollsten in Richtung Wachstum zusammenarbeiten.

Als Bremsen sind hier in erster Linie – neben persönlichen Egoismen – die Ineffektivität und Ineffizienz des Informationsaustausches zu nennen. Unsere Studie hat gezeigt, dass es zwar eine ganze Reihe von formellen und informellen Austauschgelegenheiten zwischen

Vertrieb und Marketing gibt, diese aber nicht gezielt für den Austausch der wirklich wichtigen Informationen genutzt werden. Dies ist einerseits in der mangelnden Struktur und wenig konsequenter Führung von Meetings begründet. Andererseits liegt es maßgeblich daran, dass die „wirklich wichtigen Informationen“, über die es sich auszutauschen lohnen würde, gar nicht bekannt sind.

Also wieder ein Führungsfehler? Ja, zumindest zum Teil, denn intransparente Ziele erschweren die gemeinsame Stoßrichtung von Vertrieb und Marketing massiv. In unserer Befragung gaben 53% der befragten Unternehmen an, dass ihr Vertrieb keine Informationen zu absatzmarktbezogenen Unternehmenszielen vom Marketing erhält, und 42% der befragten Unternehmen gaben an, dass das Marketing keine Informationen darüber erhält, welche Ziele vertriebsseitig verfolgt werden.

Die Frage, die sich konsequent daraus ableitet, ist, ob die Unternehmen nicht über präzise Ziele verfügen oder ob die Ziele einfach nicht oder nicht hinreichend kommuniziert wurden. Beides kann nur durch die Führung abgestellt werden.

Klare Bereichsziele, die miteinander abgeglichen werden, und gezielte Information, dies scheint ein Schlüssel in der effektiven Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing zu sein. Und einen dritten Schlüssel gibt es auch: Die Anzahl der Meetings zwischen Marketing und Vertrieb ist nicht etwa zu gering, sondern zu hoch. Routinen führen zu Trägheit und der Blick für das Wesentliche geht verloren. Die Faustregel lautet: Streichen Sie die Hälfte aller Meetings zwischen Marketing und Vertrieb und richten Sie die verbleibenden Meetings konsequent auf Wachstumsthemen aus.

## **Vertrieb und Produktentwicklung**

Diese Schnittstelle ist eng mit der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marketing verknüpft. In manchen Unternehmen sind die Produktentwicklung und das Marketing eng miteinander verzahnt. Insbesondere gilt dies für Unternehmen, die keine Produkte herstellen, sondern Leistungen anbieten. Gleichwohl gelten die folgenden Ausführungen sowohl für produzierende Unternehmen als auch für Händler und Dienstleister.

Die Produktentwicklung ist objektiv auf Informationen vom Markt angewiesen. Wie sich die Produktentwicklung (oder F&E-Abteilung) selbst als Wachstumsbremse erweist und welche Maßnahmen sich empfehlen, diese Bremsen dort zu lösen, wird im nächsten Kapitel erörtert. Der Vertrieb, von dem die Informationen kommen sollten, leistet seinen Beitrag als Wachstumsbremse in der Zusammenarbeit mit der Produktentwicklung maßgeblich dadurch, dass er häufig nicht über strukturierte Marktinformationen verfügt, mit ihnen nicht umzugehen weiß oder er nicht die Zeit investiert, um diese Informationen so aufzubereiten, dass eine Produktentwicklung sie zielgerichtet verwenden kann.

Wenn Sie einen Bruch in der Zusammenarbeit zwischen Produktentwicklung und Vertrieb feststellen, dann prüfen Sie als Erstes, ob der Wille der Zusammenarbeit gegeben ist. Beklagt sich der Vertrieb häufig über die mangelhafte Produktakzeptanz? Lamentieren Mitarbeiter aus der Produktentwicklung darüber, dass sie vom Vertrieb keine oder nur rudi-

mentär brauchbare Informationen über den Markt erhalten? Dann bringen Sie zunächst die Leitenden der Bereiche zusammen und lassen Sie sie gemeinsam erarbeiten, warum das Miteinander für das Unternehmen wichtig ist, welchen Nutzen der jeweilige Bereich von einer Zusammenarbeit hat und wie diese Zusammenarbeit aussehen müsste, um wachstumswirksam zu sein und nicht zu sehr vom Kerngeschäft des jeweiligen Bereiches abzuhalten.

Prüfen Sie insbesondere, ob persönliche Einstellungen der Beteiligten, mangelndes oder mangelhaftes Werkzeug oder mangelnde Fähigkeiten die Ursachen für eine unzureichende Zusammenarbeit sind. Die letzten beiden Gründe lassen sich handwerklich beseitigen, der erste Grund ist nur durch Überzeugung aus dem Wege zu räumen. Im Übrigen ist ein transparenter Innovationsprozess, der dem Vertrieb in dessen Sprache nahegebracht wird, häufig eine magische Möglichkeit, das Verständnis für die Produktentwicklung beim Vertrieb dramatisch zu verbessern und die Bereitschaft des Vertriebs, sich an definierten Stellen einzubringen, deutlich zu erhöhen.

## Vertrieb und Einkauf

Mit „Einkauf“ ist an dieser Stelle nicht der Investitionsgüttereinkauf gemeint, sondern der Handelswareneinkauf oder Vormaterialeinkauf. Die Bremsen in der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Einkauf lassen sich in zwei Dimensionen teilen: einerseits die Beschaffung, hier spielen Mengen eine Rolle, und andererseits die grundsätzliche Sortiments- oder Materialdefinition.

Eine hohe Menge bietet stets eine hohe Sicherheit, denn mit einer hohen Lagermenge verfügt das Unternehmen automatisch über eine hohe Auslieferungssicherheit. Der Traum eines jeden Vertriebs: Jeder Artikel ist immer im Überfluss am Lager. Dass dies nicht im Sinne des gesamten Unternehmens ist, liegt auf der Hand. Gleichwohl fordern Vertriebsmitarbeiter immer wieder, die am Lager verfügbare Menge zu erhöhen. Da unterschiedliche Vertriebsmitarbeiter häufig unterschiedliche Sortimentspräferenzen haben, wäre der Einkauf schlecht beraten, sich auf solche Forderungen einzulassen. Man wird an Loriot erinnert, der in „Pappa ante portas“ palettenweise einkauft.

Auch bei der Sortimentsdefinition beziehungsweise der Materialdefinition wird der Einkauf häufig durch den Vertrieb mit unrealistischen Forderungen konfrontiert. Natürlich bietet ein breites Produktspektrum, mit dem jeder nur mögliche Kundenwunsch abgedeckt werden kann, dem Vertrieb ungeahnte Möglichkeiten. Vergessen wird gerne, dass jedes Geschäft sich rechnen muss. Idealerweise unmittelbar und nicht nur mittelbar.

Wir haben in einem Beratungsprojekt mit einem europaweit führenden Fliesengroßhandel einmal gemeinsam mit dem Einkauf, dem Marketing und dem Vertrieb des Unternehmens die unterschiedlichen im Sortiment enthaltenen Fliesen in einem großen Zelt nebeneinandergelegt. Allein der Anblick der Dutzenden weißen Fliesen in unterschiedlichen Größen und Weißabstufungen ließ die Anwesenden erschauern. Manchmal ist es erforderlich, zu solch drastischen Maßnahmen zu greifen, damit plastisch verdeutlicht wird, welchen Luxus man sich leistet. In diesem Unternehmen waren sich Einkauf und Vertrieb jedenfalls

schnell einig, dass nur ein deutlich gestrafftes Sortiment auch weiterhin für profitables Wachstum sorgen könne. Dies wurde insbesondere durch den Blick auf die verkauften Mengen und erzielten Rentabilitäten verstärkt, denn vielfach befanden sich Artikel nur im Sortiment, weil sie in der Vergangenheit vereinzelt nachgefragt und dann irrtümlich gelistet wurden. Solche Artikel stellten sich dann nachfolgend als Abwertungstreiber dar.

## Vertrieb und Logistik

So wie in der Zusammenarbeit mit dem Einkauf die Menge eine hohe Sicherheit für den Vertrieb darstellt, ist es in der Zusammenarbeit mit der Logistik die Auslieferung, die regelmäßig zu Konflikten führt. Sei es die Dauer der Auslieferung, die Korrektheit der Kommissionierung, die Lieferfrequenz, die Person des Ausliefernden oder was auch immer: Der Vertrieb erhält die Kundenreklamation, muss sich darum kümmern, und der Ton zwischen Vertrieb und Logistik ist mitunter durch eine gewisse Ursprünglichkeit in der Wortwahl geprägt – um es vorsichtig zu formulieren.

Natürlich wollen viele Apotheken, wenn sie nicht im Nachtsprung beliefert werden, möglichst morgens zur Öffnungszeit mit der ersten Lieferung versorgt werden. Selbstverständlich wollen viele Handwerker morgens das erforderliche Material auf der Baustelle haben – und zwar bitte nur dasjenige Material, das auch an dem Tag verbaut werden soll. Und auch viele Endverbraucher möchten das Paket mit der bestellten Ware möglichst bereits unmittelbar nach der Bestellung in den Händen halten, denn der Entscheidungsprozess hat ja schon lange genug gedauert. Aber ist es sinnvoll, dies von der Logistik in vollem Umfang zu fordern?

Nein, das ist es nicht. Es ist weder ökologisch sinnvoll noch ökonomisch erforderlich. Es ist mir häufig begegnet, dass die Forderung des Vertriebs an die Logistik, das bestmögliche Servicelevel zu geben, daher rührte, dass der Vertrieb selbst es versäumt hatte, mit seinen Kunden über deren Anforderungen zu sprechen. Die Gründe für dieses Versäumnis sind dabei entweder in einem mangelnden Selbstbewusstsein zu suchen – ein Glück, der Kunde hat einen Auftrag platziert –, oder in einer mangelnden internen Checkliste – es wird schlicht vergessen, danach zu fragen.

Bei der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Logistik ist überdies zu beachten, dass die Beurteilungsgrößen meist völlig unterschiedlich sind. Wird der Vertrieb meist am Umsatz gemessen, erfolgt die Messung der Logistik meist auf Kostenbasis, seien es absolute Kosten oder Produktivitäten. Hier prallen also unterschiedliche Sichtweisen und Bestrebungen, die zur Absicht haben, die jeweils eigenen Ziele zu erreichen, aufeinander. Der Vertrieb sagt, dass er mit „einer solch inakzeptablen Logistikleistung“ selbstverständlich keinen Umsatz machen könne, und die Logistik spricht darüber, dass sich „der Vertrieb nicht in unser Geschäft einmischen“ solle. Keine gute Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit, die dadurch untergraben wird, dass der Vertrieb sich in manchen Unternehmen gegenüber der Logistik sehr überheblich verhält, denn schließlich ist der Vertrieb ja die wichtigste Unternehmenseinheit. Stimmt, aber muss man das denn so betonen?

Um die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Logistik zu fördern, ist es zwingend erforderlich, zwischen echten Kundenbedürfnissen, die tatsächlich kaufentscheidend sind, und vermuteten Wünschen der Kunden zu unterscheiden. Wenn der Vertrieb seinen Beitrag dazu leistet, zwischen *Muss* und *Kann* in der logistischen Leistung gegenüber den Kunden zu unterscheiden, ist die Logistik üblicherweise viel eher geneigt, tradierte Prozesse zu überdenken und die eine oder andere Sonderlösung doch noch einzurichten. Auch hier muss eine persönliche Auseinandersetzung auf Leitungsebene stattfinden, damit die erforderliche Lösungskzeptanz entsteht. Die Logistik muss das Versprechen halten, das der Vertrieb gegeben hat. Diesen Bogen darf der Vertrieb natürlich nicht überspannen.

## **Vertrieb und Controlling**

Nachdem wir einen Blick auf die Zusammenarbeit des Vertriebs mit dem Marketing, der Produktentwicklung, dem Einkauf und der Logistik geworfen haben, kommen wir nun zu einer richtig harten Nuss, die es zu knacken gilt: der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Controlling.

Das Controlling hat in fast jedem Unternehmen einen ganz besonderen Stellenwert, denn letztendlich werden die Erfolge und Misserfolge an Zahlen gemessen. Folgerichtig ist der Draht zwischen dem Controlling und der Unternehmensführung, dem CEO oder dem CFO, sehr eng. Controller haben den Vorteil, alles messbar machen zu können; es gibt wenige Grauzonen. Demgegenüber muss der Vertrieb häufig mit vergleichsweise vagen Argumenten arbeiten, muss mit Vermutungen umgehen und kann – oder will – sich nicht auf Zahlen festlegen. Ein explosives Gemisch.

Entsprechend regelmäßig sind unerfreuliche Diskussionen zwischen Vertrieb und Controlling an der Tagesordnung. Ich habe aus dem Munde von Leitern von Vertriebsregionen den Satz „Ich bin so froh, wenn ich aus der Zentrale zurück in meiner Region bin“ in vielen Varianten gehört. Manche davon wären hier nicht druckreif.

Die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Controlling beginnt häufig bei der Planung und hier muss einmal eine Lanze für den Vertrieb gebrochen werden, denn manche Planungsrunden sind tatsächlich ausgesprochen unerfreulich. Planung ersetzt Zufall durch Irrtum und manche Unternehmen ergehen sich in einer viel zu detaillierten Planung, wobei sie in Tatenlosigkeit erstarren. Vorstände, Stäbe, ja ganze Abteilungen und Unternehmensbereiche werden in Planungsrunden geschickt, damit das kommende Geschäftsjahr möglichst präzise zahlenmäßig vorweggenommen werden kann. Ist die eine Planungsrunde vorüber, steht bereits die nächste ins Haus und zwischendurch gibt es Update-Meetings. Furchtbar.

Das Ergebnis? Eine enorme Zeitverschwendug, denn erstens kann niemand in die Zukunft sehen und zweitens ersetzt Planung den Zufall durch den Irrtum, was den Prozess erträglicher, das Ergebnis aber nicht minder abweichend gestaltet.

Eine gute Vertriebs- und auch Geschäftsjahresplanung ist dadurch erkennbar, dass sie einerseits fein genug ist, um darüber sprechen zu können, auf welche Weise die erwünschten Resultate erzielt werden sollen, und dass sie andererseits grob genug bleibt, um nicht zu viel Zeit mit Planung zu verschwenden, sondern sich auf den Markt konzentrieren zu können. Spätestens wenn man sich im Planungsmeeting vorkommt wie auf einem orientalischen Basar, wenn zwischen Unternehmensführung, Controlling und den Fachbereichen, hier vor allem dem Vertrieb, um Prozentpunkte und Details gefeilscht wird, wissen Sie, dass es Zeit ist, diese Planungsrounde zu beenden oder neu aufzusetzen.

Ihre Anteilseigner wollen ganz genaue Zahlen aus der Zukunft? Fragen Sie sie, was ihnen lieber ist: ein Zahlenwerk, das pseudo-genau ist, wie in den Vorjahren, oder wohl investierte Zeit in den Markt, mit einer reellen Chance auf profitables Wachstum. Die Alternative: Suchen Sie nach der Kristallkugel.

Hier ist auch der Schlüssel zu einer erfreulichen Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Controlling zu suchen: Auf Seiten des Controllings die Akzeptanz für die Tatsache, dass nicht alles messbar ist, was der Vertrieb am Markt tut, und auf Seiten des Vertriebs die Erkenntnis, dass es zwingend erforderlich ist, eine gewisse Sicherheit über das Wachstum zu erlangen, dass diese Sicherheit sich auch und vor allem über Zahlen darstellen lassen muss und dass Planung vor allem zur Erlangung eines möglichst resultatsorientierten, realistischen Bildes der Zukunft dient.

Wenn es sich allerdings, wie in einem der von mir begleiteten Projekte so ergibt, dass sich ein wutschnaubender Controllingleiter in einem Vertriebsstrategie-Meeting aufbaut und zu der Äußerung hinreißen lässt, dass man ihn „das“ – gemeint war der Vertrieb – nur machen lassen solle, er würde „ihm“ – gemeint war wieder der Vertrieb – schon zeigen, wie man das Geschäft richtig betreibe, ist dies nicht die beste Voraussetzung für ein erfolgreiches Miteinander. Solche Arroganz gehört mindestens durch einen Ordnungsruf der Unternehmensführung geahndet – was in diesem Fall auch erfolgte. Leider wurde besagter Controllingleiter nach Wechsel des Vorstandsvorsitzenden tatsächlich zum Vertriebsvorstand ernannt, was dem Unternehmen bis heute nicht gutgetan hat.

Am besten gelingt es, Vertrieb und Controlling zur Zusammenarbeit zu bewegen, wenn ein gemeinsam abgestimmtes Vertriebscontrolling aufgebaut wird, das die Bedürfnisse des Vertriebs mit den Bedürfnissen des Unternehmens als Ganzes in Einklang bringt. Wird die Einführung eines solchen Systems professionell geführt, kann dies eine ausgezeichnete Basis für eine gelungene Freundschaft – oder vorsichtig ausgedrückt: für ein geordnetes Miteinander – sein.

## 4.4 Das Ziel: Der wachstumstreibende Vertrieb

Der Vertrieb als dunkles Silo? Eine Abteilung, die sich nur ungern in die Karten sehen lässt? Ein abgeschotteter Bereich, der eher in den Bereich der Kunst als in den Bereich des Handwerks einzuordnen ist? Manchmal, ja sogar zu häufig, ist dies der Fall. Neben der

---

mangelnden Zusammenarbeit mit anderen Bereichen kommt erschwerend hinzu, dass Vertriebsmitarbeiter häufig mindestens eine „Leiche“ im Keller haben und überhaupt kein Interesse an einer höheren Transparenz hegen, die aber wiederum für eine Wachstumsstrategie unerlässlich ist.

Es werden „Deals“ mit Kunden gemacht, Preislisten und Konditionenregelungen werden kunstvoll und erfinderisch umgangen, Naturalrabatte werden ausgehandelt und das Prinzip „Eine Hand wäscht die andere“ wird gepflegt. Ethik unterliegt der Monetik. Ein Vollblut-Vertriebsprofi wies mich vor Kurzem im Zusammenhang mit Umgehungstatbeständen im Vertrieb darauf hin, dass ich doch wisse, wie es im Vertrieb laufe. Ich entgegnete, dass ich zwar sehr wohl wisse, wie es im Vertrieb gelegentlich laufe, aber auch wisse, wie es zu laufen hätte, und dass ich einen Mitarbeiter, der solche „Kunden-Deals“, die gegen den Wertekanon meines Unternehmens verstießen, unverzüglich vor die Türe setzen würde. Ich war froh, dass es niemand aus unserem Klientenumfeld war, der mir dies sagte, denn anderenfalls hätte ich unverzüglich die Unternehmensführung informiert.

Bei Entdeckung solcher Umgehungstatbestände muss der einzelne Vertriebsmitarbeiter dann mit massiven Sanktionen rechnen, wenn das Unternehmen über eine konsequente Führung verfügt. Auch dem Vertriebsleiter kann es nicht recht sein, dass diese Dinge an die unternehmensinterne Öffentlichkeit gelangen. Insofern ist der Wunsch nach unternehmensinterner Zusammenarbeit im Vertrieb selten ausgeprägt. Zuarbeit ja, Zusammenarbeit nicht unbedingt.

Ziel ist es aber, dass der Vertrieb das Wachstum fördert, denn er ist der eigentliche Marktmotor. Damit der Vertrieb im Sinne des profitabel wachsenden Unternehmens wirken kann, muss er allerdings wissen, was er tatsächlich erwirtschaftet, und die Führung muss verdeutlichen, was sie vom Vertrieb erwartet. Eine dieser Erwartungen muss es sein, dass der Vertrieb seine Kunden und deren Bedürfnisse kennt.

Wie ist dies bei Ihnen? Kennt Ihr Vertrieb seine Kunden und deren echte Bedürfnisse? Wirklich? Wenn Sie viele Tausend Kunden haben: Kennen Sie die Bedürfnisse relevanter Kundengruppen?

Wie viele Ihrer Kunden sind nicht nur zufrieden, sondern begeistert? Fünf Prozent? Zehn? Dreißig? Oder sogar mehr? Wenn Sie mehr als 30 Prozent Ihrer Kunden zu Ihren begeisterten Kunden zählen können, dann haben Sie einen sehr guten Job gemacht. Wenn es Ihnen gelingt, dass die Hälfte Ihrer Kunden begeistert ist, sind Sie Weltklasse.

Warum sind begeisterte Kunden wichtig und was kennzeichnet sie? Im Wesentlichen sind es drei Dinge, die begeisterte Kunden auszeichnen:

1. Sie müssen nicht bei Ihnen kaufen, tun es aber dennoch.
2. Sie sind nicht so preissensibel.
3. Sie empfehlen Sie aktiv weiter.

Zufriedene Kunden sind die Basis Ihres Geschäfts, begeisterte Kunden sind Ihre Zukunftsvsicherung. Wenn es Ihnen gelingt, aus zufriedenen Kunden begeisterte Kunden zu machen, dann hat Ihr Vertrieb seinen Auftrag erfüllt. Sie können sogar messen, wie begeistert Ihre Kunden sind. Stellen Sie über den Verlauf eines Jahres fest, wie sich der Anteil Ihres Empfehlungsgeschäfts verbessert hat, wie sich der Durchschnittsumsatz pro Kunde preisbereinigt verbessert hat und wie sich Ihr Durchschnittspreis produktbezogen verbessert hat. Am Ende des Tages sorgen begeisterte Kunden bei Ihnen für eine höhere Rendite.

Es gibt eben doch einen Unterschied zwischen „recht gut“ und „exzellent“. Hat Ihr Vertrieb das schon verstanden?

# **5 Fokussiert sich die F&E-Abteilung auf das eigene Ego oder auf Wachstum?**

In nahezu jedem Unternehmen gibt es eine Abteilung oder eine Unternehmenseinheit, die sich, zumindest im weitesten Sinne, mit dem Thema „Forschung und Entwicklung“ (F&E) auseinandersetzt. Genauer gesagt gibt es in vielen Unternehmen sogar mehrere Bereiche, die sich mit unterschiedlichen Teilen der Forschung und Entwicklung auseinandersetzen, was die Angelegenheit nicht übersichtlicher macht. Teilweise wurden diese Unternehmenseinheiten dazu aufgerufen, sich um die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen zu kümmern. Teilweise haben sie sich selbst dazu berufen und es hat ihnen schlicht niemand widersprochen. Die erste Frage, die sich also stellt, wenn wir uns dem Feld „Forschung und Entwicklung“ nähern, ist die folgende:

## **5.1 Was bedeutet F&E für Sie?**

Welchen Stellenwert genießt die Forschung nach und die Entwicklung von neuen Produkten in Ihrem Unternehmen? Verfügen Sie bereits über eine dezidierte F&E-Abteilung oder werden Forschung und Entwicklung im weitesten Sinne durch andere Abteilungen übernommen? Klassischerweise sind dies das Marketing oder auch der Vertrieb.

Die Frage nach dem Stellenwert der Forschung und Entwicklung ist eng mit der Grundstrategie Ihres Unternehmens verbunden. Als Innovationsführer sind Sie zwingend auf eine leistungsfähige F&E-Einheit angewiesen, die immer wieder unter Beweis stellt, dass sie in der Lage ist, dem Markt ein Stückchen voraus zu sein und Produkte und Leistungen zu produzieren, die am Markt Maßstäbe setzen.

Als Follower (oder auch als Fast-Follower) muss Ihr Augenmerk weniger auf der Kreation neuer Produkte als vielmehr auf der Adaption und Veränderung bestehender Produkte liegen. Die erforderlichen Fähigkeiten innerhalb der Entwicklungsabteilung sind gänzlich unterschiedlich im Vergleich zu einem Unternehmen, das sich die Innovationsführerschaft zum Ziel gesetzt hat. Forschung reduziert sich bei Follower oder Fast-Followern in der Regel auf Marktforschung.

Der erste Schritt, den es anzugehen gilt, ist, festzustellen, in welchen Bereichen Ihres Unternehmens derzeit im weitesten Sinne Forschung und Entwicklung betrieben wird. Wo sind diese Abteilungen organisatorisch und prozessual angebunden und welches Selbstverständnis haben diese Abteilungen im Hinblick auf die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten Ihres Unternehmens? Wenn Sie auf eine hohe Fragmentierung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten innerhalb der Organisation stoßen, ist der Verdacht einer

Wachstumsbremse begründet. In zu vielen Unternehmen beschäftigen sich Menschen, seien sie dazu berufen worden oder nicht, mit Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, ohne dass sich dies einem regelhaften Prozess unterzieht, geschweige denn einer Messung der Resultate. Auch ist der Kompetenznachweis längst nicht immer hinreichend erbracht.

Es geht an dieser Stelle nicht darum, der Forderung nach einer großen, zentralen Forschungs- und Entwicklungsabteilung Vorschub zu leisten. In vielen Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, ist eine solche zentrale, große Abteilung weder erforderlich noch förderlich. Es geht aber sehr wohl darum, die Prozesse, die mit der Forschung und Entwicklung verbunden sind, zu bündeln und so anzurufen und in der Organisation zu verankern, dass sie mit den Routineprozessen des Unternehmens einhergehen und diese fördern. Wie wir in Kapitel 3 bereits festgestellt haben, können zahlreiche Entwicklungsarbeiten auch im Marketingbereich liegen. Wichtig ist es nicht, wie die Abteilung heißt, sondern wichtig ist, wie leistungsfähig die Prozesse sind, die zu attraktiven Leistungsangeboten des Unternehmens führen.

Dabei gelten die Prinzipien der Produktentwicklung nicht nur in produzierenden Unternehmen. Geschäftsführer, Vorstände, Inhaber und Führungskräfte in Handels- oder Dienstleistungsunternehmen können sich keineswegs entspannt zurücklehnen, weil Forschung und Entwicklung vermeintlich stets produktbezogen ist. Auch im Bereich der Dienstleistungen und anderer nicht-greifbaren Angebote spielt Forschung und Entwicklung eine zunehmende Rolle.

Der Einfachheit halber sprechen wir im Folgenden von „der Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung“ oder „F&E-Abteilung“, unabhängig davon, wie diese Abteilung bei Ihnen heißt. Wenn Ihre F&E-Aktivitäten über das Unternehmen gestreut sind, tun Sie sich und Ihrem Unternehmen einen großen Gefallen, indem Sie die Aktivitäten innerhalb eines Prozesses bündeln, der unter der Regie eines definierten Verantwortlichen steht. Wenn Ihnen dies zu kompliziert erscheint und Sie eher auf traditionelle Weise für organisatorische Klarheit sorgen, indem Sie Bereiche schaffen, fassen Sie F&E eben in einer Unternehmenseinheit zusammen, wie klein diese auch sein mag.

Es ist wichtig, dass die Informationen aus der F&E-Abteilung an einer gemeinsamen Stelle zusammenlaufen. Überdies ist zu klären, wem die F&E-Abteilung oder der F&E-Prozessverantwortliche berichtet. Dem Vorsitzenden der Geschäftsführung? Dem Produktvorstand? Gibt es sogar auf Unternehmensführungsebene ein Mitglied, das ausschließlich F&E verantwortet? Dabei gibt es keine richtige oder falsche Lösung. Entscheidend ist jedoch, dass der oben bereits angesprochene Abgleich der F&E-Aktivitäten mit der Unternehmensstrategie regelhaft erfolgt. Hat sich das Unternehmen dafür entschieden, Innovationsführer zu sein, zu bleiben oder zu werden, muss jeder, der sich mit F&E beschäftigt, dies wissen, denn damit steigen die Ansprüche an eine F&E-Abteilung deutlich. Umgekehrt ist auch richtig: Hat sich Ihr Unternehmen dafür ausgesprochen, keine Innovationsführerstrategie, sondern eine andere Grundstrategie zu verfolgen, ist es unnötig, die F&E-Abteilung auf Höchstleistungen zu trimmen.

---

In vielen Unternehmen reduziert sich die Forschung und Entwicklung auf die reine Entwicklung von Produkten. Echte Forschung findet in immer weniger Unternehmen gezielt statt – unter anderem aus Kostengesichtspunkten. Hier sind insbesondere Großunternehmen zu nennen, wie vor allem aus der pharmazeutischen Industrie, der Lebensmittelindustrie oder der ingenieurnahen Industrie, aber auch Kleinstunternehmen, die gezielte Nischenforschung betreiben, z. B. im biomedizinischen Umfeld oder in der Nanotechnologie, um nur einige Branchen zu nennen. Die Forschungsaktivitäten des klassischen Mittelstandes in den traditionellen Branchen halten sich vielfach in engen Grenzen, da diese Unternehmen häufig ausreichend damit beschäftigt sind, marktgerechte Produkte zu entwickeln, die auf Anfrage von Kunden oder Kundengruppen entstehen. Forschung tritt hier oft in den Hintergrund. Natürlich kann man dies nicht generalisieren, aber die Erfahrung zeigt doch, dass Großforschung und Nischenforschung einen besonderen Stellenwert einnehmen.

Ein bemerkenswertes Beispiel für den Erfolg der Forschung in Bezug auf das Wachstum eines Unternehmens liefert beispielsweise Boehringer Ingelheim, das schneller und effektiver forscht als der relevante Wettbewerb. Der Sprecher der Geschäftsführung, Andreas Barner, führt dies in einem Interview in der „F.A.Z.“ unter anderem darauf zurück, dass eine enge Brücke zwischen dem Management und den Wissenschaftlern institutionell gepflegt wird.<sup>1</sup>

Unabhängig davon, welchen Stellenwert die Forschung in Ihrem Unternehmen einnimmt, muss sichergestellt werden, dass Ihre F&E-Aktivitäten durch die richtigen Informationen gespeist werden. Woher also beziehen Sie die Informationen, die Sie veranlassen, ein neues Produkt zu entwickeln oder ein bestehendes Produkt zu verbessern? Beziehen Sie diese Informationen aus externen Quellen, müssen Sie sicherstellen, dass diese externen Quellen auch verlässlich sind und nicht nur aus Vermutungen bestehen. Dazu gehört auch, dass Sie die Validität von Studien genauestens überprüfen, bevor Sie sich darauf verlassen, dass fundierte Informationen vorliegen, die Sie möglicherweise zu erheblichen Investitionen veranlassen.

Häufig wird der Markt als Informationsquelle genutzt und insbesondere reaktive Unternehmen nutzen den Dialog mit ihren Kunden, um ein Gespür dafür zu bekommen, welche Produkte möglicherweise einen künftigen Markterfolg versprechen. Auch in diesem Fall ist Vorsicht geboten, denn viele Produktentwicklungen haben sich schon als Rohrkrepierer erwiesen, weil sie auf der Meinung einzelner Kunden fußten, ohne dass diese Kundenmeinungen im Hinblick auf ihre potenzielle Wirtschaftlichkeit validiert wurden. Erschwerend kommt hinzu, dass jede Informationsstufe, die erforderlich ist, bis die Information in der F&E-Abteilung ankommt, die Gefahr einer weiteren Informationsveränderung, um nicht zu sagen Informationsverfälschung, in sich birgt. Ist der Vertrieb der Informationsübermittler, muss immer damit gerechnet werden, dass dieser rasch eine Chance wittert, wenn

---

<sup>1</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19. April 2011, S. 16: „Wir behalten unsere Forschung im eigenen Haus“.

Kunden von einer möglichen Marktchance für ein bestimmtes Produkt sprechen. Der Vertrieb ist über die erforderlichen Schritte und Kosten der Produktentwicklung oder Produktveränderung häufig nicht voll umfänglich informiert, wird aber bereits durch die scheinbar verlockende Aussicht auf Marktanteile (und möglicherweise auch Boni) geblendet und filtert mögliche Bedenken im Rahmen der Informationsübermittlung aus. Eine derart ungeprüfte Information darf keinesfalls die Grundlage sein, eine sofortige Entscheidung zu treffen.

Ich höre nun förmlich diejenigen wettern, die darüber berichten wollen, wie wichtig es in der Vergangenheit schon war, sofort auf den Markt reagieren zu können, wie entscheidend es ist, flexibel auf Kundenwünsche einzugehen, und dass sich ein übermäßiges Überprüfen nur negativ auf die Entwicklungsgeschwindigkeit auswirkt. Sicher gibt es Ausnahmen, die im Einzelfall dazu geführt haben mögen, dass auch ungeprüfte Informationen zu guten Produkten geführt haben, und sicher gibt es auch Zufälle, die zu guten Produkten geführt haben. Die Regel ist aber, dass Forschung und Entwicklung, will sie nicht als Wachstumsbremse, sondern als Wachstumsunterstützer auftreten, der genauen Überprüfung zur Verfügung gestellter Informationen bedarf, und die Unternehmensführung eines planvoll wachsenden Unternehmens tut gut daran, die nötige Sorgfalt walten zu lassen.

Auch dann, wenn Sie eine interne Marktforschungsabteilung oder ein externes Institut beauftragen, sollten Sie gut überlegen, welche Fragen Sie stellen, um Marktinformationen zu erlangen, denn die Fragen bergen mitunter die Antwort in sich. Idealerweise beteiligen Sie die Forschungs- und Entwicklungsabteilung an der Erarbeitung der Fragen, damit nicht nur die vertriebliche Sicht, sondern auch die Entwicklungssicht einbezogen wird. Dies mag möglicherweise die Erstellung des Erhebungsmaterials verlängern, zahlt sich aber im Endeffekt durch eine erhebliche Zeitersparnis in der Auswertung und durch eine ebenso signifikante Zeitersparnis in der Diskussion der Ergebnisse aus. Im Übrigen sind externe Forschungsinstitute und Hochschulen eine veritable Möglichkeit, mit überschaubaren Investitionen zu qualitativ hochwertigen Forschungsergebnissen zu gelangen.

Um für organisatorische Klarheit zu sorgen – und dies gilt wiederum unabhängig davon, ob Sie eine explizite F&E-Abteilung betreiben oder nicht –, müssen Sie zwingend definieren, was konkret die Aufgabe Ihrer F&E-Prozesse ist. Ohne zu ausführlich werden zu wollen, beschreiben Sie dazu auch, was möglicherweise eine naheliegende Aufgabe der F&E-Abteilung wäre, in Ihrem Unternehmen aber nicht sein soll. Auf diese Weise vermeiden Sie ein falsches Selbstverständnis, und Sie stellen auf der anderen Seite sicher, dass Forschung und Entwicklung in dem Maße stattfinden, wie es Ihrem Unternehmen gut tut und nicht, wie es volumnäßig möglich wäre. Der Stellenwert der Forschung und Entwicklung für Ihr Unternehmen muss spezifisch festgelegt werden. Erst dann ist ein zielgerichtetes Arbeiten möglich, das Ihr Wachstum fördert. Klären Sie den Auftrag!

## 5.2 Wie viel Liebe braucht ein neues Produkt?

F&E-Abteilungen dienen einem Ziel: leistungsfähige Produkte zu entwickeln. Ob ein Produkt tatsächlich leistungsfähig ist, entscheidet der Markt, wobei die reine Funktionalität des Produktes nicht allein ausschlaggebend ist, denn Design, Handhabbarkeit, preisliche Positionierung, Vertriebsansatz und vor allem die Produkt- und/oder Unternehmensmarke spielen eine ebenso wichtige Rolle. Dies darf aber nicht davon ablenken, dass auch hier gilt: Output statt Input. Das Ergebnis zählt und Perfektion wird selten belohnt, sondern kostet häufig nur Zeit. Das Ziel sind marktreife Produkte, die einen bestehenden oder vermuteten, zu weckenden Bedarf decken. Es geht darum, den Kunden und potenziellen Kunden das zur Verfügung zu stellen, was sie brauchen, nicht das, was sie wollen. Was für den Vertrieb gilt, gilt also auch in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

F&E-Abteilungen und F&E-Aktivitäten können Unmengen von Ressourcen binden, sowohl finanzieller als auch zeitlicher Natur. Interessanterweise lassen sich keine systematischen positiven Korrelationen zwischen getätigten Investitionen in F&E und der Innovationskraft und Innovationsdynamik von Unternehmen herstellen. Am Ende richtet der Markt darüber, ob eine Innovation sinnvoll war oder nicht. Es geht vielmehr darum, angemessen in F&E zu investieren, als das Prinzip Hoffnung walten zu lassen und darauf zu warten, dass immense Investitionen sich endlich rechnen. Auch hier greift das engpassori-entierte Vorgehen und wir können uns des Minimumgesetzes Carl Sprengel und der populäreren Form von Justus von Liebig bedienen, indem wir einen Vergleich zum Düngen von Pflanzen ziehen: Es geht nicht darum, viel Dünger zu verwenden, sondern denjenigen Wirkstoff zu finden, welcher der Pflanze fehlt, um prächtig gedeihen zu können. Der Minimumfaktor entscheidet über das Wachstum einer Pflanze genauso wie über die Wirkungskraft einer F&E-Abteilung. Sie müssen hinreichend viel Zeit darauf verwenden herauszufinden, welches der wirksamste Punkt ist, um in Ihrer F&E-Abteilung die Wachstumsbremse zu lösen. Entdecken Sie Handlungsbedarf im Bereich der Forschung, im Bereich der Konzeption, welche die Ableitung von Schlussfolgerungen aus den Forschungsergebnissen beinhaltet, oder im Bereich der Entwicklung, welche die konzeptionellen Ergebnisse in greifbare Resultate übersetzen soll? Achten Sie hier auch besonders auf die Schnittstellen zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen, denn wie in anderen Bereichen auch gilt hier insbesondere, dass an den Schnittstellen erhebliche Informationsverluste entstehen.

Forschung und Entwicklung – und damit untrennbar verbunden auch Innovation – profitieren selbstverständlich besonders stark von einer durchgängigen Methodik. Noch mehr aber profitieren sie von einer Denkhaltung und einer Einstellung, die streng auf den Markt ausgerichtet ist. Es ist einfacher, die Methodik zu verankern, als das marktorientierte Denken in einer F&E-Abteilung zum Allgemeingut zu machen. Zu häufig wird das Argument strapaziert, dass F&E auch das Kurioseste denken können dürfen muss. Theoretisch ist dies richtig, praktisch trifft dies allerdings nur auf diejenigen F&E-Abteilungen zu, die Forschung im großen Stil betreiben, und auch in diesen F&E-Abteilungen muss hinreichend Realismus vorhanden sein, um marktgerechte Produkte zu entwickeln.

Selbstverständlich ist das Verstehen von Chancen enorm wichtig und daher geht es in F&E-Abteilungen nicht nur darum, Bestehendes zu verbessern, sondern auch Neues zu schaffen. Dies muss nicht zwangsläufig etwas Revolutionäres sein, wie es beispielsweise Apple-Computer gelungen ist, die gesamte Musikbranche hinsichtlich ihrer Leistungsprozesse neu zu definieren. Mitunter geht es schlicht darum, Trends aufzuspüren und diese Trends mit der eigenen Unternehmensstrategie abzugleichen. Die Konsequenzen können durchaus radikal sein. Oft handelt es sich dabei um einen iterativen Prozess, der in der Retrospektive als genialer strategischer Schachzug erscheint.

Ein treffendes Beispiel für die Konsequenzen, die eine stringente Fokussierung eines Unternehmens auf Trends zur Folge haben können, liefert Danone. Das französische Unternehmen hat seiner Forschungs- und Entwicklungsabteilung einen konsequenten Fokus verschafft: Danone-Produkte thematisieren insbesondere die Trends „Schlankheit“, „Fitness“ und „Gesundheit“. Vor allem der Trend „Gesundheit“ steht im Fokus des Unternehmens, werden doch zunehmend gesundheitsorientierte und vermeintlich gesundheitsfördernde Mittel auf den Markt gebracht. Ob diese Produkte im Endeffekt tatsächlich gesundheitsfördernd sind, wird im Einzelfall auch durchaus durch Gerichte entschieden, da Verbraucherschützer und Wettbewerber regelmäßig Bedenken anmelden. Fest steht allerdings, dass die Fokussierung der F&E-Abteilung bei Danone auf diese drei Trends erhebliche Konsequenzen hatte. Diese Konsequenzen gingen so weit, dass Danone sich von allen Geschäftseinheiten und Produkten trennt hat, die nicht zu „Schlankheit“, „Fitness“ und „Gesundheit“ passen.

Hier lässt sich eine ganz wesentliche Lehre ableiten, die es unbedingt zu verinnerlichen gilt: Auch dann, wenn es sich um vermeintlich lieb gewonnene Geschäftsbereiche, Geschäftseinheiten, Produkte, Produktlinien oder Organisationseinheiten handelt, tun Sie sich einen größeren Gefallen, wenn Sie sich von diesen trennen, falls Sie nicht mehr in Ihre Strategie passen, als wenn Sie Geschäftseinheiten, die ganz augenscheinlich nicht mit Ihrer Positionierung in direkte Übereinkunft gebracht werden können, als Anhängsel weiterführen. Mittelfristig, spätestens aber langfristig zerreißt ein solcher Spagat das Unternehmen. Bei Danone erfolgte beispielsweise die konsequente Trennung von Alkohol, Senf und ähnlichen Produkten.

Ist die Fokussierung erst einmal erbracht, fällt es leichter, die bestehenden Ressourcen auf die verbleibenden, erwünschten Felder zu fokussieren. Blicken wir auch hier wieder auf Danone als Beispiel, stellen wir fest, dass dort mehrere Hundert Forscher allein im Kerngeschäft „Milchprodukte“ arbeiten.<sup>2</sup>

Wann definieren Sie ein Produkt als marktreif oder als testwürdig? Erkennen Sie in Ihrem Unternehmen Muster, die dazu führen, dass die Marktreife oder die Testfähigkeit immer wieder an höheren Maßstäben gemessen wird? Wenn dies der Fall ist, dann gehen Sie der Ursache für diese steigenden Maßstäbe auf den Grund. Es ist wichtig, dass Sie die Frage

---

<sup>2</sup> WirtschaftsWoche vom 28. Februar 2011, (Nr. 9), S. 57 ff.

---

klären, ob sich die Maßstäbe aus objektiv begründbaren Ursachen heraus erhöhen oder ob lediglich die Angst vor dem Scheitern der Hauptgrund für die steigenden Maßstäbe ist. Das Perfektionsstreben greift häufig um sich, und es entstehen die fadenscheinigsten Begründungen, warum ein Produkt nicht rechtzeitig fertiggestellt, nicht rechtzeitig getestet oder nicht rechtzeitig auf den Markt gebracht werden kann. Es ist für die Effektivität und Effizienz einer F&E-Abteilung zwingend erforderlich, dass Sie die Gründe für eine potenzielle Verzögerung verstehen, bevor Sie Maßnahmen treffen.

Was können Sie tun, wenn Sie feststellen, dass tatsächlich unangemessenes Perfektionsstreben, also eine übermäßige Liebe zum Produkt, dazu führt, dass Sie nicht rechtzeitig Lerneffekte aus der Anwendung des Produktes (oder der Dienstleistung) erzielen? Ich möchte hier selbstverständlich nicht die Lanze für untaugliche oder stark fehlerbehaftete Produkte brechen, aber manche Fehler sind an neuen Produkten durchaus tolerierbar, weil sie die Wahrnehmungsschwelle des potenziellen Kunden gar nicht erreichen. Definieren Sie also im Vorfeld bereits mit Ihrem F&E-Team, welches kritische Funktionen und Eigenschaften des Produktes sind, die unbedingt zu nahezu 100 Prozent erfüllt sein müssen, und unternehmen Sie unbedingt auch den Versuch, eine Abgrenzung zu denjenigen Funktionen, Anmutungen und Eigenschaften des Produktes zu schaffen, die innerhalb einer gewissen Bandbreite zumindest in der Testphase noch Fehler enthalten dürfen.

Stichwort Testphase: So selbstverständlich es auch klingen mag, hat sich der pilotartige Realtest eines neuen Produktes noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Zu häufig wird in der Projektplanung von Innovationsprojekten ohne einen Piloten gearbeitet. Dies ist umso bedauerlicher, als dass die Annahme, ein Produkt müsse gleich flächendeckend perfekt verfügbar sein, die Angst vor dem Scheitern noch weiter erhöht. Bestehen Sie also unbedingt auf einer Piloteneinführung mit einer Benutzergruppe, die Ihnen wohlwollend gegenübersteht, Ihnen aber gleichermaßen ehrliches Feedback zu Ihren Produkten und Leistungen gibt. Sollten Sie diese Vorgehensweise schon internalisiert und zu einer Selbstverständlichkeit im Unternehmen erhoben haben, umso besser.

Natürlich müssen wir bei der Perfektion von Produkten zahlreiche Branchenunterschiede vornehmen, wollten wir ganz genau sein. So ist in Bereichen, die die Sicherheit oder die Gesundheit von Mensch oder Tier betreffen, eine viel höhere Genauigkeit erforderlich als in anderen Bereichen. Die Toleranzgrenze ist hier äußerst gering und die erforderliche Präzision ist nicht vergleichbar mit der, die an Gegenstände des täglichen Gebrauchs beispielsweise gelegt wird. Trotzdem gilt auch hier, dass absolute Perfektion vermutlich nicht erreicht werden kann. Warum sonst weisen sicherheitsrelevante Produkte üblicherweise Sicherheitspuffer aus? Warum sonst werden sicherheitsrelevante Systeme mit Redundanzen versehen, die dafür sorgen, dass bei einem Ausfall eines Teilsystems ein anderes System dessen Funktion übernimmt? Es gibt keine absolute Perfektion und die Liebe zum Produkt kann übertrieben werden. Meiner festen Auffassung zufolge ist es – außer in gesundheits- und sicherheitsrelevanten Bereichen – wesentlich effektiver, ausgiebig den Realbetrieb zu testen, als sich darauf zu verlassen, dass aus dem eigenen Elfenbeinturm irgendwann einmal die perfekte Lösung entstand.

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen nicht produzieren, sondern Dienstleistungen erbringen, gilt dies umso mehr: Besprechen Sie Ihre Dienstleistungen mit Ihren Kunden, Klienten oder Mandanten, testen Sie sie und sorgen Sie auf diese Art und Weise Stück für Stück für ein Dienstleistungs-Portfolio, das Ihr Unternehmen einzigartig macht und das durch die intensiv einbezogene Kundenschaft noch mehr positive Verstärkung erfährt. Sie können im Realbetrieb viel mehr lernen und schneller weiteren Nutzen schaffen, als dies im Labor möglich ist.

### **5.3 Das F&E-Debakel - Forscher, die sich nur selbst verwirklichen**

Das Bild der Forschung hat sich im Laufe der letzten Jahre und Jahrzehnte gründlich gewandelt. Seltener geworden ist die isolierte Forschungsabteilung, die weder auf Ressourcen noch auf Inhalte Rücksicht nehmen muss und bar jeder wirtschaftlichen oder kaufmännischen Gegebenheit handeln kann. Selbst an ausgewiesenen Forschungsinstituten, seien es nun Universitätsinstitute, Lehrstühle oder dezidierte Forschungseinrichtungen, hat der wirtschaftliche Realismus längst Einzug gehalten. Umso verwunderlicher ist es, dass in Unternehmen immer wieder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen geprägt sind von einem hohen Bedarf an Selbstverwirklichung, der an sich nicht zu bemängeln wäre, würde er nicht die Effektivität und Effizienz des gesamten Unternehmens deutlich beeinträchtigen. Wenn das Ego aber die Wachstumsbestrebungen eines Unternehmens dominiert, ist dies ein Alarmsignal.

Schauen Sie sich Ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilung einmal an. Wen sehen Sie dort? Sehen Sie dort Forscher, die im Detail damit beschäftigt sind, Grundlagen zu schaffen, auf deren Basis grundsätzlich Neues entstehen kann? Sehen Sie dort Detailspezialisten, die in der Lage sind, bestehende Produkte um Nuancen zu verbessern und damit einen höheren Wirkungsgrad zu erzielen? Oder sehen Sie vor allem marktgetriebene Entwickler, die gewissermaßen als verlängerter Arm des Vertriebs damit beschäftigt sind, individuelle Kundenwünsche in Produktspezifikationen zu übersetzen, um eine höhere Kraft am Markt zu erzielen?

Auch dann, wenn Sie keine dezidierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung betreiben: Schauen Sie sich Ihren Forschungs- und Entwicklungsprozess an. Wen sehen Sie daran beteiligt?

Im Idealfall sehen Sie einen Mix aus den oben beschriebenen Charakteren und idealerweise Personen mit weiteren Charaktereigenschaften und Arbeitspräferenzen. Das Letzte, was Sie gebrauchen können, ist eine homogene F&E-Abteilung, die eindimensional ausgerichtet ist. Bereits innerhalb der F&E-Abteilung bedarf es der Reibung, um einen gewissen inneren Oppositionsgrad zu erhalten, Theorie und Praxis, Produktverliebtheit und Realitätsbezug miteinander in Einklang zu bringen.

Wenn sich Ihre F&E-Abteilung als Satellit oder als universitätsähnliches Institut versteht, das eigentlich nur rein zufällig an Ihr Unternehmen angedockt ist, werden Sie den Wettbewerb um die besten Produkte nicht gewinnen. Das gilt ausdrücklich auch dann, wenn Sie die strategische Entscheidung getroffen haben, Trends nur zu folgen und sie gar nicht selbst setzen zu wollen.

Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen sind in F&E-Abteilungen nicht immer beliebt. Häufig werden sie auch als Ausrede dafür verwendet, keine marktattraktiven Produkte entwickeln zu können. Gehen Sie diesen Scheinargumenten konsequent nach und finden Sie heraus, was der wahre Grund für das vermeintliche Unvermögen zur Herstellung marktattraktiver Produkte ist. Meist ist es nicht oder zumindest nicht allein der betriebswirtschaftliche Rahmen. Wenn es Ihnen an marktorientierten Innovationen in Ihrem Unternehmen mangelt, grenzen Sie Schritt für Schritt ein, wo die Ursache dafür zu suchen ist.

Für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit und des potenziellen Wachstumsbeitrags einer F&E-Abteilung ist es auch wichtig zu erkennen, wie innerhalb der Abteilung mit Zahlen, Daten und Fakten umgegangen wird. Wie werden die Plandaten des Unternehmens in der F&E-Abteilung auf die eigene Arbeit übertragen und genutzt? Reduziert sich die Betrachtung der Planzahlen auf die Frage, wie viele Vollzeitbeschäftigte im kommenden Jahr in der Abteilung beschäftigt werden können, wie viele Geräte, Hilfsmittel oder Einrichtungsgegenstände gekauft werden können, wie hoch die Investitionen in F&E sein werden? Dann ist es um die betriebswirtschaftliche Kompetenz der F&E-Abteilung nicht gut bestellt und Sie können nicht erwarten, dass betriebswirtschaftliches Denken auch in das Tagesgeschäft Einzug hält. Wenn Sie sicherstellen wollen, dass die F&E-Abteilung in betriebswirtschaftlichen Kategorien denkt, die sich auf das Wachstum Ihres Unternehmens beziehen, dann sorgen Sie dafür, dass mindestens die Person, die den F&E-Prozess außerhalb der Unternehmensführung verantwortet, in den Planungsprozess des Unternehmens ebenso eingebunden wird wie andere Bereichsleiter. Dies bezieht sich ausdrücklich nicht nur auf die Planung des eigenen Bereiches, sondern vielmehr auf den Planungsdialog über sämtliche Bereiche. Nur so ist gewährleistet, dass auch die finanziellen Rahmendaten sowie die zu diesen Rahmendaten führenden Grundüberlegungen in der F&E-Abteilung bekannt werden und in zielgerichtete Aktionen übersetzt werden können.

Zurück zu dem sich selbst verwirklichenden Forscher, der pikiert ist, dass er nun auch den Markt bei seiner Arbeit berücksichtigen soll: Erscheint dieses Bild auch etwas karikierend überzogen, müssen Sie sich doch die Frage gefallen lassen, welche Erwartungen Sie wecken, wenn Sie Mitarbeiter suchen, die im Forschungs- und Entwicklungsbereich tätig sein werden. Welche Versprechen leisten Sie als Arbeitgeber? Was darf ein Bewerber bei Ihnen berechtigt erwarten, wenn er in den Forschungsbereich eintritt? Was darf er berechtigterweise erwarten, wenn er in den Entwicklungsbereich eintritt?

Wir erleben immer wieder, dass Mitarbeitern im Bewerbungsgespräch Versprechungen gemacht werden, von denen bereits während des Bewerbungsgesprächs bekannt ist, dass sie in der Praxis nicht gehalten werden können. Unerfreulicherweise verstärkt sich dieses

Gebaren, je stärker der Kampf um die Talente auf dem Arbeitsmarkt entbrennt. Gerade in der Forschung und Entwicklung ist dies allerdings fatal, denn jemand, der sich mit Grundlagenforschung befassen möchte und der eher marktforschungsnahe Aktivitäten nicht so liebt, ist nicht begeistert, wenn er nach Eintritt in das Unternehmen feststellt, dass genau diese marktforschungsnahen Tätigkeiten den Hauptteil seiner Arbeit ausmachen, während die Grundlagenforschung wesentlich bescheidener in den Hintergrund treten muss. Wurde ihm aber im Bewerbungsgespräch versprochen, dass er auch Gelegenheit haben werde, Grundlagenforschung zu betreiben, wird diese neue Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem neuen Mitarbeiter nicht von hoher Tragkraft gekennzeichnet sein.

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass es für jede zu vergebende Position auch Interessenten geben wird. Es ist gerade im F&E-Bereich entscheidend, dass Sie exakt wissen, welchen Verantwortungsbereich ein neuer Mitarbeiter übernehmen soll, welche Resultate die Stelle verantworten wird und was nicht zu dem Aufgabenbereich der Stelle gehört. Verdeutlichen Sie auch zu Beginn, welche administrativen Tätigkeiten mit der Position verbunden sind, denn gerade Forscher und Entwickler sind häufig Personen, denen die Administration nicht nur nicht besonders liegt, sondern deren Wirkungsgrad durch ein Übermaß an Administration drastisch sinkt. Die gezielte Entlastung im administrativen Bereich und vor allem die ebenso gezielte Reduzierung von Administration ist in der F&E-Abteilung besonders geboten.

Die isolierte Forschungsarbeit und auch die isolierte Entwicklungsarbeit eines einsamen, hoch sensiblen, hyperintelligenten Einzelgängers ist heute im überwiegenden Teil der Fälle zum Klischee degradiert. Vielmehr besteht der Bedarf, dass teamorientiert gearbeitet wird, häufig nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern unternehmensübergreifend – beispielsweise um Forschungsaufwendungen zu sparen – oder auch länder- bzw. kontinentübergreifend, um möglichst effizient vorzugehen, damit möglichst schnell Resultate erzielt werden können.

Von einem Team kann im Übrigen nur dann die Rede sein, wenn es sich um eine kleine Gruppe von Personen handelt, die in gemeinsamer Verantwortung projektorientiert für ein bestimmtes zu erzielendes Resultat stehen, und längst nicht jede Aufgabe muss zwingend durch ein Team gelöst werden, mit all den damit verbundenen Teamprozessen. Manchmal ist eine Arbeitsgruppe für die Lösung eines bestimmten Problems völlig ausreichend.

Unabhängig davon, wie Sie Ihre F&E-Abteilung organisieren: Treffen Sie alle erforderlichen Maßnahmen dafür, dass das Wissen und Können innerhalb Ihrer F&E-Abteilung miteinander geteilt werden. Lassen Sie es nicht zu, dass isolierte Aktivitäten im vielzitierter „stillen Kämmerlein“ entstehen, über die keine hinreichende Transparenz herrscht. Versuchen Sie zwingend zu vermeiden, dass konkurrierende Forschungs- oder Entwicklungsarbeiten im Unternehmen stattfinden, es sei denn, Sie wollen ausdrücklich einen Wettbewerb zwischen Teams herstellen. Dem Vernehmen nach soll Apple mit dieser Vorgehensweise nicht nur hoch effektiv sein, sondern auch die Möglichkeit geschaffen haben, den Wettbewerb zu verwirren. Dies gilt aber nicht automatisch für jedes Unternehmen.

Sorgen Sie dafür, dass auch Forschungs- und Entwicklungsabteilungen interdisziplinär besetzt sind und dass auch hier unterschiedlichen Arbeitspräferenzen Rechnung getragen wird, um den größtmöglichen Wirkungsgrad zu erzielen. Lassen Sie es keinesfalls zu, dass nach dem Prinzip „teile und herrsche“ geführt wird. Aus Risiko-Absicherungsgründen müssen Sie dafür Sorge tragen, dass der Ausfall eines wichtigen Mitarbeiters in der F&E-Abteilung keinen zu großen Rückschlag für Ihr Unternehmen bedeutet. Durch die Einbeziehung von Mitarbeitern im Rahmen einer projektorientierten Vorgehensweise ist zumindest sichergestellt, dass Wissen miteinander geteilt und Wissen gesichert wird – vorausgesetzt, dass Projekt wird stringent geführt.

## 5.4 Das Ziel: F&E als Innovationsdrehscheibe

Es darf nicht vergessen werden, dass Innovationen nicht nur aus neuen Produkten stammen, sondern dass vielfach auch bereits eine Verbesserung bestehender Produkte dazu beiträgt, marktattraktive Innovationen zu erzeugen, die zu einer erhöhten Rentabilität Ihres Unternehmens beitragen. Nun ist es andererseits meist erheblich reizvoller, grundsätzlich Neues zu erfinden, als Bestehendes zu verbessern. Auch hier zeigt sich, welches Selbstverständnis Ihre F&E-Abteilung hat. Wie genau steht es in Ihrem Unternehmen um Innovationen? Was wird besonders wertgeschätzt? Sind es die neuen Produkte und Leistungen, die ein besonderes Augenmerk erfahren, oder werden auch vermeintlich geringfügige Optimierungen bestehender Produkte wertgeschätzt?

Unternehmen, die im Bereich ihrer F&E-Effizienz besonders gut aufgestellt sind, stellen einen Mix aus einer gewissen Anzahl neuer Produkte und einer Anzahl zu verbessernder, bestehender Produkte her. Die jährliche Geschäftsjahresplanung bietet eine hervorragende Plattform dafür, nicht nur über Zahlen, Daten und Fakten zu sprechen, die im folgenden Geschäftsjahr eine Rolle spielen sollen, sondern auch darüber zu sprechen, in welchen Bereichen Neuproducts erforderlich sind. Handelt es sich dabei um echte Neuproducts, oder können bereits bestehende Plattformen anderer Produkte und Leistungen genutzt werden, um diese Neuproducts zu erzeugen? Welche bestehenden Produkte bedürfen der Überarbeitung, um ihre Marktattraktivität zu erhalten oder sie idealerweise sogar noch zu steigern? Besprechen Sie sich auch miteinander, welche Produkte und Leistungen im kommenden Jahr überhaupt nicht mehr angeboten werden.

Insbesondere dem letzten Punkt, dem Entfernen von Produkten und Leistungen aus dem Angebotsportfolio, wird unserer Beobachtung zufolge noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Viele Unternehmen sind bereits akzeptabel aufgestellt in der Erweiterung ihrer Produktpalette und in der positiven Veränderung ihres Produktspektrums. Zu wenig Aufmerksamkeit erfährt dabei die Frage nach der Reduzierung des Angebotes. Die Annahme, dass ein Produktangebot unabhängig von seiner Größe beherrschbar ist, ist trügerisch. Nicht nur, dass der Dokumentations- und Pflegeaufwand drastisch steigt, es sinkt gleichermaßen auch die Übersicht über das bestehende Produktspektrum, was spätestens im Vertrieb ab einer gewissen organisatorischen Komplexität negative Konsequenzen hat.

Ebenso intensiv wie das Hinzufügen oder Verändern von Produkten muss daher diskutiert werden, welche Produkte auf der Bereinigungsliste stehen. Eine gute Hilfe dazu bietet das üblicherweise vorhandene Zahlenwerk des Unternehmens, das über Renner-Penner-Listen, Gängigkeitslisten, Abwertungslisten und ähnliches Material verfügt. Hilfreiche Instrumente sind dies allemal, wenn die F&E-Abteilung versteht, damit umzugehen.

Interessanterweise ist es häufig überhaupt nicht im Selbstverständnis einer F&E-Abteilung verankert, sich über die Reduzierung eines Angebotes Gedanken zu machen. Dies ist vor allem der mangelnden Schnittstelle zu den Marketing- und Vertriebsbereichen geschuldet, frei nach dem Motto „wir sind nur zum Forschen und Entwickeln da“. Betrachtet man den gesamten Innovationsprozess, also nicht auf Produkt- und Leistungsebene, sondern auf Gesamtebene des Unternehmens, kann F&E aber ohne eine institutionalisierte, gepflegte und gelebte Schnittstelle zum Bereich Marketing und zum Bereich Vertrieb nicht erfolgreich arbeiten. Um genau zu sein, müssten wir hier auch noch die Schnittstelle zum Bereich Controlling zitieren, dies soll im Augenblick jedoch vernachlässigt werden.

Wenn Sie, wie viele unserer Klienten, sich des Eindrucks nicht erwehren können, dass Ihr Produkt- oder Leistungsspektrum inklusive der gesamten Varianten der Produkte und Leistungen kaum noch beherrschbar erscheint, oder wenn Sie zunehmend feststellen, dass manche Kunden sich mit Details Ihrer Produkte und Leistungen besser auskennen als Ihre Experten selbst, sind Sie in bester Gesellschaft. Um zunächst einmal einen Überblick darüber zu gewinnen, wo konkret Handlungsbedarf zur Reduzierung des Angebotes besteht, empfiehlt sich das Anwenden des Triage-Systems:

1. Welche Produkte und Leistungen wollen wir behalten, müssen aber unbedingt eine Innovation erfahren?
2. Welche Produkte und Leistungen können wir zunächst einmal unangetastet lassen?
3. Welche Produkte und Leistungen sind nicht mehr hinreichend zukunftsfähig und müssen aus dem Leistungsangebot entfernt werden?

**Abbildung 5.1:** Das Triage-System für Ihr Produkt- und Leistungsspektrum

Produkt- und Leistungsspektrum		
I	II	III
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gute, leistungsfähige Produkte und Leistungen</li> <li>– Etwas in die Jahre gekommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gute, leistungsfähige Produkte und Leistungen</li> <li>– Hohe Marktakzeptanz, modern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produkte und Leistungen mit sinkender Attraktivität</li> <li>– Ungünstige Zukunftsprognose</li> </ul>
→ Innovation priorisieren	→ Nicht antasten	→ Auslistungsprozess planen

Begründen Sie Ihre Entscheidungen präzise.

Für die Produkte, die in die erste Kategorie fallen, entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Verantwortlichen eine Innovationsplanung, innerhalb derer Sie in der Regel erkennen werden, dass eine weitere Differenzierung erforderlich ist, weil die verfügbaren Ressourcen nicht mit den erforderlichen Ressourcen in Übereinkunft zu bringen sind. Setzen Sie Prioritäten und planen Sie die Innovationen auf der Zeitachse.

Die Produkte aus der zweiten Kategorie klopfen Sie noch einmal kritisch ab, um festzustellen, ob tatsächlich im Moment keine Veränderung erforderlich ist. Sprechen Sie diesbezüglich unbedingt auch mit dem Vertrieb.

Für die Produkte der dritten Kategorie legen Sie konsequent jeweils einen definitiven Endtermin fest, zu dem das Produkt oder die Leistung vom Markt genommen wird. Ob und in welcher Form dann noch eine Wartung erfolgt, entscheiden Sie ebenfalls pro Produkt. Definieren Sie pro Produkt, wie der Auslaufprozess genau gestaltet wird, sowohl inhaltlich als auch kommunikativ.

Häufig ist für die Entwicklung eines neuen Produktes, mitunter auch für die Entwicklung einer neuen Leistung, ein erheblicher Kapitaleinsatz erforderlich. Wenn Sie das Ziel haben, Ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilung tatsächlich als Innovationsdrehscheibe aufzustellen, verpflichten Sie Ihre F&E-Mannschaft, eine Argumentation aufzustellen, die geeignet ist, einen Kapitalgeber zu überzeugen. Selbst dann, wenn die Investitionen, die für das neue Produkt oder die neue Leistung erforderlich sind, aus dem Cashflow oder dem Eigenkapital des Unternehmens finanziert werden sollen, sollte die F&E-Abteilung die Argumente dafür liefern, die zwingend deutlich machen, warum dieses Kapital tatsächlich in das Vorhaben investiert werden soll. Keinesfalls dürfen Sie zulassen, dass Investitionen ohne hinreichende Begründung getätigt werden, nur weil sie in einem virtuellen Budget innerhalb einer Geschäftsjahresplanung einmal beschlossen wurden. Wenn die Investitionen in das neue Vorhaben fremdfinanziert sein sollen, benötigen Sie bekanntlich ohnehin gute Argumente gegenüber Ihrem Kapitalgeber. Auch wenn es üblicherweise nicht zum Kerngeschäft einer F&E-Abteilung gehört, eine solche betriebswirtschaftliche Überzeugungsarbeit zu leisten, ist dies doch eine Grundbedingung dafür, dass sich Ihre F&E-Abteilung auch auf betriebswirtschaftlicher und marktorientierter Ebene mit dem Thema Wachstum auseinandersetzt und nicht auf der inhaltlichen Produktebene. Sie werden feststellen, dass eine solche Anforderung, die Sie an F&E stellen, automatisch den Dialog zu tangierenden Bereichen fördert, hier sind vor allem wieder die Bereiche Marketing und Vertrieb zu nennen.

Bei allem Verständnis dafür, dass sich bei einer konsequent geführten Forschungs- und Entwicklungsarbeit nicht jedes Produkt als Renner erweist und dass manche Vorhaben bereits weit vor Markteinführung die Machbarkeitsprüfung nicht überstehen – in der pharmazeutischen Industrie ist die Quote oft 1:10 – müssen Sie dennoch darauf bestehen, dass insbesondere im F&E-Bereich Resultate gemessen werden. Hier geht es weniger um das minutengenaue Erfassen von Aufwand pro Projekt, sondern vielmehr darum, wie sich die Top/Flop-Rate im Laufe der Jahre verändert, wie sich die Produktivität der F&E-

Abteilung im Hinblick auf die Verkürzung des Zeitraums zwischen einer Produktidee und der Markteinführung entwickelt, wie bestehende Zielgruppen systematisch mit den neuen oder überarbeiteten Produkten und Leistungen gebunden und neue Zielgruppen erreicht werden, oder wie es – insbesondere bei hoch innovativen Unternehmen – gelingt, Vordenker für bestimmte Produkte und Leistungen in der (Fach-)Öffentlichkeit zu werden. Das Messen der Leistungen einer F&E-Abteilung hat also ebenfalls weniger mit Aufwand als vielmehr mit Resultaten zu tun.

Der größte Engpass, der unserer Beobachtung zufolge besteht, wenn es darum geht, aus einer F&E-Abteilung eine echte Innovationsdrehscheibe zu machen, besteht sehr häufig in einer mangelnden Schnittstelle zwischen F&E, Vertrieb, Marketing und Controlling. Ein Beispiel mag dies illustrieren: Ein Klientenunternehmen – ein klassisches mittelständisches Maschinenbauunternehmen – hatte uns beauftragt, den Innovationsprozess des Unternehmens gemeinsam mit den Beteiligten neu aufzustellen. In der Tat war die Erfordernis zur Reorganisation des Innovationsprozesses objektiv gegeben, denn innerhalb der F&E-Abteilung gab es zahlreiche Hürden, die einer effektiven und effizienten Produktentwicklung im Wege standen. Vielmehr aber war das Unternehmen durch eine siloartige Struktur gekennzeichnet, die einen Dialog zwischen F&E, Marketing und Vertrieb nahezu unmöglich, mindestens aber unattraktiv macht. Insofern erweiterte sich unser Mandat um die organisatorische Herstellung eines „Transmissionsriemens“ zwischen den dedizierten Innovatoren und den benachbarten Bereichen. Erst nachdem der Prozess seinen Anschluss an die tangierenden Unternehmensbereiche fand, konnte die gesamte Leistungskraft der F&E-Abteilung hinreichend genutzt werden. Dies führte letztendlich dazu, dass das Unternehmen wieder deutlich an Innovationskraft gewann und einige Jahre später zu einem hoch attraktiven Preis an einen strategischen Investor veräußert werden konnte.

Die Reorganisation des Innovationsprozesses erfolgte dabei entlang einer strikten Projektmanagementmethodik. Dies ist grundsätzlich zu empfehlen und insbesondere dann, wenn es sich um F&E-Projekte handelt, denn nur durch eine wirksame Projektmanagementmethodik kann sichergestellt werden, dass sowohl eine methodische Transparenz hergestellt wird als auch dass das erforderliche und entstehende Wissen zumindest in Teilen gespeichert und auf diese Weise reproduzierbar wird. Zu häufig erleben wir, dass F&E-Vorhaben, unabhängig davon, ob es sich um die Verbesserung interner Abläufe, die Entwicklung eines neuen Produktes oder die Verbesserung an bestehenden Produkten handelt, unstrukturiert erfolgen, ohne in ein Projekt eingebettet zu sein. Während in anderen Bereichen oftmals eine Projektflut herrscht, wird in F&E-Abteilungen mitunter der Versuch unternommen, im Verborgenen zu arbeiten. Möglicherweise würde eine projektorientierte Vorgehensweise doch zu einer gewissen Transparenz führen, was nicht im Interesse eines jeden Einzelnen wäre. Ein Schelm, der Böses dabei denkt.

Unabhängig davon, ob Sie eine eigenständige F&E-Abteilung betreiben oder ob die F&E-Aktivitäten im Unternehmen durch unterschiedliche Personen in unterschiedlichen Abteilungen wahrgenommen werden, sollten Sie definieren, was F&E für Ihr Unternehmen überhaupt bedeutet, sollten Sie dafür sorgen, dass Ihren Produkten und Leistungen zwar hinreichende Aufmerksamkeit innerhalb des Unternehmens zukommt, aber keine über-

triebene Beschäftigung mit den Produkten stattfindet, die der Markt nicht honorieren wird. Sorgen Sie dafür, dass das Selbstverständnis der Forschung und Entwicklung in Ihrem Unternehmen nicht durch falsche Erwartungen geprägt wird und schaffen Sie die Durchgängigkeit der F&E-Prozesse an den Schnittstellen zu Marketing und Vertrieb – und auch zum Controlling –, um eine echte Innovationsdrehscheibe zu erzeugen.

# **6 Wird Ihre Einkaufsabteilung für das Erbsenzählen belohnt - oder für Qualität?**

Ist eine Einkaufsabteilung erst einmal mit Volldampf unterwegs, gibt es meist kein Halten mehr. Preise werden gedrückt, Lieferanten geknebelt, haltlose Zukunftsversprechen werden gemacht und fragwürdige Alternativlieferanten werden aufgebaut. Warum dies alles? Weil der Segen im Einkauf liegt.

Falsch. Der Segen liegt nach wie vor im Verkauf. Natürlich ist es wichtig, preiswert einzukaufen. Wichtiger ist es aber, verlässliche Lieferanten verfügbar zu haben, und zwar unabhängig davon, ob es sich bei diesen um Zulieferer oder Dienstleister handelt.

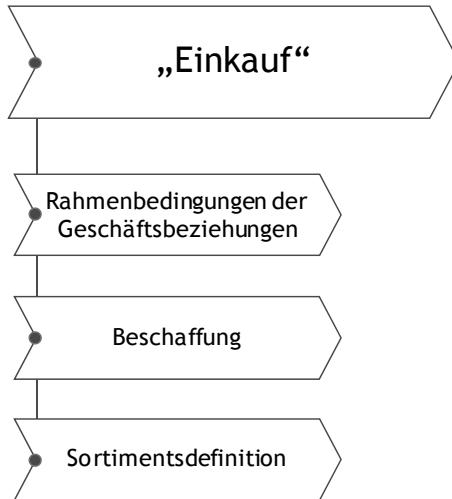
Wie strategisch ist Ihr Einkauf wirklich unterwegs? Kennt er die Qualitätsanforderungen des Unternehmens? Gibt es überhaupt Qualitätsanforderungen? Inwieweit treibt die Zentralisierung von Einkaufsleistungen in „Shared Service Centern“ Stilblüten? Der Einkauf ist zwar nicht die wichtigste Abteilung in einem Unternehmen, aber eine der wichtigsten allemal. Zu vieles kann hier mit einem Schlag durch falsche Belohnungssysteme, illiquide Lieferanten, rückgestufte Priorität bei Lieferanten oder mangelnder Qualität zerstört werden.

Es ist eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung, mit dem Einkauf die eigenen Qualitätskriterien zu definieren, ein Risikomanagement-System aufzubauen und gemeinsam zu besprechen, wie der Einkauf zu profitabilem Wachstum beitragen kann, ohne dem Unternehmen als simpler Kostendrücker langfristig zu schaden.

## **6.1 Der Einkauf - die Drückertruppe?**

Bevor über „den Einkauf“ gesprochen werden kann, ist es unerlässlich zu definieren, was Sie in Ihrem Unternehmen unter Einkauf verstehen. Im Wesentlichen müssen wir die folgenden einkaufsbezogenen Funktionen unterscheiden:

Abbildung 6.1: Einkaufsbezogene Funktionen und Prozesse



- Die Unternehmenseinheit, die sich mit den Rahmenbedingungen auseinandersetzt, hier insbesondere mit der Suche nach und dem Aufbau von neuen Lieferanten, der Schaffung von Rahmenverträgen und der grundsätzlichen Übersetzung von Marktanforderungen des Unternehmens mit den Zulieferern, seien dies Materiallieferanten oder Dienstleister, in erwünschte Resultate. Dies ist die ureigene Arbeit des Einkaufs.
- Die Unternehmenseinheit, die sich mit der operativen Seite der Einkaufsaktivitäten beschäftigt, also im weitesten Sinne Rohstoffe, Hilfsmittel, Halbfertigwaren, Fertigprodukte und Dienstleistungen innerhalb bestehender Partnerschaften und Kontrakte beschafft. Wir nennen diese Funktion „Beschaffung“.
- Insbesondere in Handelsunternehmen, in denen es, bis auf die Produktion von Eigenmarken, keine eigene Produktentwicklung gibt, finden wir überdies noch die Funktion der Sortimentsdefinition, welche sicherstellt, dass das Handelssortiment marktattraktiv und gängig ist. Diese Funktion hat eine sehr enge Schnittstelle zu den Bereichen Vertrieb und Marketing und beeinflusst in starkem Maße auch die Maßnahmen, die durch den Einkauf vorgenommen werden müssen.

Schaut man in die Stellenanzeigen der überregionalen Presse oder in die einschlägigen Portale im Internet, trifft man auf eine Vielzahl von Unternehmen, die Mitarbeiter für den Einkauf suchen. Die Anzahl dieser Stellenangebote hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Viele Unternehmen können die offenen Stellen nicht qualitativ angemessen besetzen. Die Relevanz des Einkaufs für den Erfolg vieler Unternehmen hat zugenommen.

Unterschiede zwischen „Beschaffung“ und „Einkauf“ werden selten gemacht, am ehesten finden wir immer noch den Unterschied zwischen „Disposition“ und „Einkauf“. Manch-

mal liest man auch von „strategischem Einkauf“. Dabei werden unter dem Bereich Einkauf immer umfangreichere Aufgabenfelder subsumiert.

Im Hinblick auf den Stellenmarkt hat der Einkauf nicht nur auf der Unternehmens-, also auf der Nachfrageseite an Bedeutung und Attraktivität gewonnen. Auch auf der Anbieterseite, der Seite der Bewerber, ist das ehemals angestaubt erscheinende Bild des Einkaufs längst Vergangenheit. Im Einkauf zu arbeiten bedeutet, eine gleichermaßen sichere wie zentrale Funktion innerhalb des Machtgefüges eines Unternehmens innezuhaben, und so werden Stellenangebote für Einkaufspositionen mit hohem Interesse verfolgt und in der Regel bewerben sich viele Interessenten auf Ausschreibungen, die sich auf Einkaufspositionen beziehen.

Einkaufen macht eben Freude. Sind wir nicht alle gern Kunde? Von Lieferanten verwöhnt, umgarnt, mit guten, besseren und noch besseren Angeboten versehen, immer auf dem neuesten Stand. Hinzu kommt, wenn es sich um ein internationales Unternehmen handelt, dass Mitarbeiter der Einkaufsabteilung regelmäßig zu ihren Lieferanten reisen. Bei Verhandlungen ist man in der Regel auf der vermeintlich besseren Seite und kann sich getrost zurücklehnen, denn der Lieferant ist ja daran interessiert, mit dem Einkauf ins Geschäft zu kommen.

Die Attraktivität des Einkaufs als Karriereelement ist durchaus erklärbar. Das Bild der Drückertruppe, die nur darauf aus ist, Lieferanten zu knebeln, Konditionen ausschließlich zum Nutzen des eigenen Unternehmens zu verhandeln und Forderungen knallhart durchzusetzen, kommt sicher niemandem in den Sinn, der sich für das Fachgebiet Einkauf interessiert. Vielmehr erscheint der Einkauf im Lichte einer wesentlichen Funktion im Unternehmen, bei der es darum geht, dem Unternehmen verlässliche Einkaufsquellen zu erschließen, qualitativ hochwertige Waren und Dienstleistungen einzukaufen und ein stets aktuelles Lieferantenportfolio zu pflegen, das es auch erlaubt, eventuelle Risiken in der Supply Chain abzufedern und auszugleichen.

Ist das zuletzt beschriebene Bild auch wesentlich ansprechender als das Bild der Drückertruppe, lässt sich in vielen Unternehmen bedauerlicherweise doch feststellen, dass es sich bei dem Bild des Einkaufs als strategischer Entwicklungspartner innerhalb eines Unternehmens häufig um ein Lippenbekenntnis ohne erkennbare Umsetzungsabsicht handelt. Das Bild des Entwicklungshelfers innerhalb der Wertschöpfungskette wird gezeichnet, und gelebt wird stattdessen eine mitunter rabiate Vorgehensweise im Dialog mit Lieferanten und Dienstleistern, die sich überhaupt nicht mit dem möglicherweise sogar im besten Sinne angestrebten Bild eines positiv in das Unternehmen eingebundenen Einkaufs deckt. Es hilft eben nichts, wenn die Unternehmensführung die Absicht hegt, den Einkauf als langfristig denkende und ebenso langfristig handelnde Einheit aufzubauen, dies aber in den nachfolgenden Ebenen nicht ankommt. Der Wille der Unternehmensführung, einen wachstumsfördernden Einkauf zu kreieren, genügt nicht. Wenn die Umsetzung nicht kontrolliert wird, scheitert der gute Vorsatz zu häufig an der operativen Umsetzung.

Die Gründe dafür sind vielfältig und werden in diesem Kapitel in wesentlichen Teilen auch noch einmal aufgegriffen. Die Auswirkung indes ist, dass in zahlreichen Unterneh-

men durch den Einkauf zwar wirtschaftlich positive Entwicklungen herbeigeführt werden, dass Unternehmen, die den Einkauf zu sehr auf die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit auf Kosten der Lieferanten und Dienstleister fokussieren, aber einen erheblichen Reputationsverlust erleiden. Da dieser nicht messbar ist, der wirtschaftliche Erfolg aber sehr wohl, gerät der mögliche qualitative Nachteil eines zu harten Vorgehens im Einkauf, das sich zu stark auf die eigenen Interessen fokussiert, gegenüber den wirtschaftlichen Erfolgen oft weit in den Hintergrund.

Eines sei betont: Der Einkauf, die Beschaffung, die Disposition, wie auch immer Sie Ihre Einkaufsfunktionen nennen, sind wesentliche Elemente des Wachstums Ihres Unternehmens. Sie müssen nur den gleichen Gesetzen gehorchen wie die anderen Funktionen. Die Erfahrung zeigt, dass Druck Gegendruck erzeugt. Das ist im Vertrieb so, dies gilt für die Ausübung von Druck in Führungssituationen ebenso wie im Einkauf. Die Prinzipien, die Ihr Vertrieb am Markt erfolgreich anwendet, um Partnerschaften aufzubauen, müssen für den Einkauf gleichermaßen gelten. Dies ist auch aus Gründen der Glaubwürdigkeit bereits geboten, denn warum sollte in unterschiedlichen Unternehmensbereichen mit unterschiedlichen Wertmaßstäben gemessen werden?

Einige Einkaufsabteilungen, insbesondere in großen und insbesondere in börsennotierten Unternehmen, schmücken sich inzwischen mit der Bezeichnung „strategischer Einkauf“. Unter einem strategischen Einkauf verstehe ich eine Einkaufsabteilung, die die Strategie des Unternehmens verstanden und internalisiert hat. Eine strategische Einkaufsabteilung ist eine Abteilung, die keine Entscheidung trifft, die nicht der Strategie des Unternehmens Vorschub leistet. Wie kann es dann sein, dass viele Einkaufsabteilungen, deren Tür mit „Strategischer Einkauf“ überschrieben ist, nichts anderes beherrschen, als Lieferanten aufgrund des vermeintlich günstigsten, weil billigsten, Angebotes auszuwählen? Strategie funktioniert anders.

Stellen Sie dem Wachstum Ihres Unternehmens nicht selbst ein Bein und bauen Sie Ihren Einkauf auf langfristige Beziehungen auf.

## 6.2 Wie kompetent ist Ihr Einkauf wirklich?

Um die Kompetenz Ihres Einkaufs beurteilen zu können, ist es erforderlich, dass die Ziele des Einkaufs klar definiert sind. Es gilt auch hier: Keine Ziele, keine Messbasis. Unterscheiden Sie zwischen dem Einkauf von Produkten, die für Ihre direkte Wertschöpfung erforderlich sind, und dem Einkauf von beispielsweise Verbrauchsmaterial oder dem Einkauf von Investitionsgütern? Oder sind diese Einheiten in Ihren Einkaufsabteilungen gebündelt? Auch hier ist die Frage des richtigen Kompetenzeinsatzes zu stellen, denn unterschiedliche Produktkategorien bedürfen auch unterschiedlicher Kompetenzen. Sicher gibt es zahlreiche Produkte, die keiner weiteren Erklärung bedürfen, und natürlich gilt, dass die grundsätzliche Methodik, die im Einkauf von Waren und Dienstleistungen angewendet wird, vergleichbar ist. Trotzdem lohnt es sich darüber nachzudenken, ob Mitarbeiter bestimmte Affinitäten zu gewissen Produkten und Dienstleistungen haben, wenn es sich

---

dabei um Waren und Services handelt, die eines gewissen Grundverständnisses bedürfen, um sie sinnvoll einkaufen zu können.

Wir stellen mitunter fest, dass Mitarbeiter in Einkaufsabteilungen eher zufällig zu dem von ihnen betreuenden Produkt- und Dienstleistungsspektrum gekommen sind. Die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter lässt sich aber wesentlich steigern, wenn einerseits eine Konzentration auf bestimmte Produkt- und Dienstleistungsgruppen erfolgt und andererseits die Affinität der Mitarbeiter zu diesen Produkten und Dienstleistungen genutzt wird.

Als Beratungsgesellschaft treffen wir immer wieder einmal auch auf Einkaufsabteilungen, die herausfinden sollen, ob und unter welchen Bedingungen eine Zusammenarbeit zwischen einem potenziellen Klientenunternehmen und uns möglich ist. Die Dialoge sind mitunter mühsam, mitunter amüsant, aber sie werden – durch unsere Initiative – immer kürzer, denn wir sind zunehmend dazu übergegangen, keine Zeit mit Einkaufsabteilungen zu verschwenden, wenn sich herausstellt, dass unser Gegenüber erstens nicht entscheidungsfähig, zweitens wenig kompetent oder drittens nur darauf ausgerichtet ist, das Honorar zu drücken.

Wir sprachen mit den Vertretern eines großen deutschen Unternehmens über ein mittelgroßes Projekt zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen drei verschiedenen Unternehmensbereichen. Die Unternehmensbereiche beschäftigten sich wissentlich oder unwissentlich gegenseitig und beschäftigten sich sehr stark mit internen Aspekten, ohne die externen Kunden im Auge zu behalten. Der Feind wurde im Inneren des eigenen Unternehmens gesucht und der Wettbewerb hatte leichtes Spiel. Nach zahlreichen Gesprächen über den Zweck, die Ziele und den Nutzen einer gemeinsamen Zusammenarbeit waren wir uns mit den Fachverantwortlichen einig und erstellten ein Beratungsangebot, das seitens der fachverantwortlichen Entscheider bald danach autorisiert wurde. Dann kam der entscheidende Satz: „Bei uns ist es üblich, dass diese Angebote nach Freigabe durch die Fachabteilung zum Einkauf geleitet werden.“

Es kam, wie es kommen musste: Ein paar Tage nach Angebotsfreigabe durch die Fachabteilung klingelte das Telefon und der zuständige Einkäufer des Unternehmens meldete sich, tat seine Smalltalk-Pflicht, vermutlich, weil ihm dies so beigebracht wurde, um dann endlich zur Sache zu kommen: „Ihr Angebot ist viel zu teuer. Es übersteigt sogar die üblichen Honorare, die andere namhafte, wesentlich größere Beratungsgesellschaften hier fordern.“ Ich schwieg.

„Was sagen Sie dazu?“

„Nichts, was soll ich sagen?“

„Na, Sie liegen auch im Vergleich mit anderen Beratungsgesellschaften deutlich über dem Niveau.“

„Und?“

„Sie müssen mit dem Preis runter!“

---

„Wir verhandeln unsere Honorare nicht. Im Übrigen ist alles mit der Fachabteilung abgestimmt.“

Dann kam das, was wir gerne die „Möhre“ nennen – die vermeintliche Zukunftsperspektive, die dem Esel vor die Nase gehalten wird: Der Einkäufer senkte den Ton, vertraulich klingend: „Bedenken Sie doch, welche Chancen sich für Sie ergeben, wenn Sie hier einen guten Job machen. Das ganze Unternehmen steht Ihnen dann offen. Dazu müssen Sie uns aber die Chance geben, Sie zu beauftragen.“

Aha, da sollte also noch mehr kommen. Da man sich üblicherweise auf derartige Zukunftsperspektiven, insbesondere wenn sie jemand äußert, der über weitere Beauftragungen nicht entscheidet, nicht verlassen kann, lohnt es sich, hier ausgiebig Rückgrat zu zeigen und sich auf diese Diskussion nicht einzulassen. So tat ich es auch und bat den Einkaufsmitarbeiter, sich an die zuständige Fachabteilung zu wenden. Wenn diese noch Veränderungen an dem Angebot wünsche, würde mich dies überraschen und man könne dann ja noch einmal sprechen.

Eine Woche später lag der unterschriebene Auftrag zu den ursprünglichen Konditionen auf meinem Schreibtisch. Wir fanden später heraus, dass dieser Einkaufsmitarbeiter Beratungsleistungen sozusagen nebenbei „einkaufte“ und das merkten wir auch an seiner plumpen Vorgehensweise. Er war schlichtweg nicht kompetent genug, sich in die Materie einzufinden, und in diesem Fall war er sogar überflüssig und wurde nur eingeschaltet, weil die unternehmensinternen Regeln dies bedingten.

Insbesondere bei der Investition in Beratungsleistungen greift der Einkauf, der weder mit dem Thema des Beratungsprojektes noch mit seinen Resultaten noch mit den damit verbundenen Zusammenhängen vertraut ist, ins Leere. Beratungsleistungen und auch manche andere Dienstleistungen sind keine Güter, die man nebeneinanderlegen und vergleichen kann wie Bleistifte, Produktionshilfsmittel oder Rohstoffe. Immer dann, wenn es um Leistungen geht, die einen hohen Grad an persönlicher Beteiligung seitens eines Dienstleisters bedingen, springen die üblichen Methoden des Einkaufs zu kurz. Mitarbeiter im Einkauf sind zu selten kompetent genug, die komplexen Zusammenhänge zu durchdringen, die durchdrungen werden müssen, wenn persönliche Dienstleistungen, deren Resultate nicht immer quantitativ greifbar sind, ins Spiel kommen. Dies haben zahlreiche Unternehmen schmerhaft erfahren, die die vermeintlich günstigste Dienstleistung über den Einkauf zugeführt bekamen und am Ende die billigste Dienstleistung erhielten – mit der Konsequenz einer enormen zeitlichen Auseinandersetzung mit einem nicht kompetenten Dienstleister, der auf dem Papier aber ausgesprochen wirtschaftlich erschien.

Ich will an dieser Stelle nicht behaupten, dass der Einkauf immer und überall überfordert ist, Dienstleistungen zu beziehen, aber meine Beratungsgesellschaft nimmt zum Wohle unserer Klienten an Dialogen mit Einkaufsabteilungen und an Ausschreibungen nicht mehr teil. Auch wenn manche große Unternehmen inzwischen dazu übergegangen sind, Beschaffungsteams zu bilden, die eine vermeintlich objektive Einkaufsbasis für Dienstleistungen ermöglichen sollen, bleibt die Tatsache bestehen, dass bei aller Objektivierungsabsicht emotionale Faktoren bei dem Bezug von Dienstleistungen nicht außer Acht gelassen

---

werden dürfen. Passen die Personen bei der gemeinsamen Initiierung eines Wachstumsprogrammes nicht zueinander, können alle objektiv messbaren Faktoren noch so positiv aussehen: Das Programm wird nicht gelingen.

Nicht nur im Einkauf von Dienstleistungen, auch im Einkauf von anfassbaren Produkten ist es erfahrungsgemäß nicht hinreichend, den Preis durch reine Preisverhandlungstaktik so weit zu drücken, dass ein vermeintlich wirtschaftlich herausragendes Resultat erzielt wird. Diese Methode ist zu billig, und wenn ein Unternehmen nur diese Methode im Einkauf anzuwenden weiß, ist dies eine sichere Wachstumsbremse. Permanentes Misstrauen und Preisdrücken gegenüber dem Lieferanten sind keine geeignete Basis für langfristige Beziehungen.

Wenn Sie sich bei Ihren Lieferanten einmal erkundigen, welche Priorität Sie genießen, werden Sie möglicherweise nicht sofort eine offene Antwort erhalten. Die Priorität, die Ihr Unternehmen bei Ihren Lieferanten genießt, wird aber dann unmittelbar deutlich, wenn es zu Sonderfällen oder Engpässen kommt. Sei es, dass Sie dringend eine Zusatzlieferung brauchen, oder sei es, dass Ihr Lieferant seine Lieferungen aus internen Gründen oder aus Knappheitsgründen an seine Kunden rationieren muss: In einem solchen Fall werden Sie feststellen, wie stabil die Beziehungen zu Ihren Lieferanten tatsächlich sind. Sind Sie als gnadenloser Preisdrücker bei Ihren Lieferanten positioniert, werden Sie verständlicherweise in der Prioritätenliste des Lieferanten im Falle eines solchen Engpasses nicht besonders weit oben stehen. Hier zeigt sich spätestens, wie gut der Einkauf seinen Job gemacht hat und wie kompetent Ihre Mitarbeiter tatsächlich sind.

Eine weitere Messgröße zur Beurteilung einer Partnerschaft zwischen Kunden und Lieferanten ist die Qualität des Umgangs in unvorhergesehenen Situationen. Kauft ein Unternehmen beispielsweise Waren ein, die auf Basis von Rohstoffen hergestellt werden, deren Preis sich aus Marktgründen plötzlich dramatisch nach oben entwickelt, und geht der Lieferant auf seinen Kunden zu, um zu besprechen, wie die gestiegenen Rohstoffpreise nun gemeinsam in eine kaufmännische Neuüberlegung gefasst werden können, ist die einzige richtige Antwort, die der Tatsache Rechnung trägt, dass man gemeinsam einen Wachstumsprozess gestalten möchte, die, wie unter gemeinsamen Zugeständnissen für beide Partner eine vernünftige Lösung entstehen kann. Bedauerlicherweise wird seitens mancher Kunden häufig auf die Frage: „Wie können wir mit den dramatisch gestiegenen Rohstoffpreisen umgehen, denn wir können unsere ursprünglichen Preisvereinbarungen nicht mehr halten?“, die exakt falsche Antwort gegeben: „Das ist Ihr Problem!“ Hier wird ein klares Desinteresse deutlich, das Auskunft gibt über die Partnerschaft zwischen dem Kunden und seinem Lieferanten. So funktioniert profitables Wachstum jedenfalls nicht.

Die Frage nach der Kompetenz des Einkaufs bezieht sich insgesamt nicht nur auf die Fähigkeiten des Einkaufs, also auf die Beherrschung der Handwerkszeuge, wie Lieferantenvergleich, Lieferantengespräche, Verhandlungen und so weiter. Die Frage nach der Kompetenz stellt sich auch im Sinne einer Entscheidungskompetenz. Welchen Spielraum hat Ihr Einkauf tatsächlich? Welche Möglichkeiten gesteht die Unternehmensleitung dem Einkauf zu, Rahmen zu nutzen – und damit meine ich ausdrücklich nicht nur wirtschaftli-

che Rahmen, sondern auch die Berücksichtigung qualitativer Aspekte? Unserer Beobachtung zufolge besteht in zahlreichen Unternehmen deutlicher Klärungs- und Handlungsbedarf.

Klärungsbedarf besteht auch hinsichtlich der Frage, was den Erfolg der Einkaufsabteilung überhaupt ausmacht. Ist es ein Erfolg, wenn ein gewisses wirtschaftliches Plus entsteht, das aber rechnerisch durch den Aufwand, den die Verhandlungen in Anspruch genommen haben, wieder zunichtegemacht wird? Haben Sie einmal die Zeit gemessen, die vergeht, bis Ihr Einkauf etwas verhandelt hat? Schauen Sie sich einmal komplexe Einkaufsverhandlungen an: Waren sie das zeitliche Investment tatsächlich wert? Das möglicherweise eingesparte Geld spürt das Unternehmen sofort. Die Tatsache, dass man ein gewisses Vorhaben bereits früher hätte beginnen können und somit dessen Resultate bereits früher hätte ernten können, wenn man bereit gewesen wäre, einen höheren Preis zu bezahlen, wird meist nicht gemessen. Der Aufwand, der für die Verhandlung erforderlich war, wird auch meist nicht gemessen. Dies sind klare Defizite, denen man auf den Grund gehen muss, will man den Einkauf wachstumsfördernd und nicht wachstumshemmend einsetzen. Auch dies hat wesentlich mit der Kompetenz des Einkaufs zu tun.

Um zu verstehen, warum eine Einkaufsabteilung handelt, wie sie handelt, ist der Blick auf die Steuerung hilfreich.

### **6.3      Wes' Brot ich ess', des' Lied ich sing'**

In zahlreichen Unternehmen sind die vorstehend beschriebenen Defizite durchaus nicht unbekannt. Dennoch bleiben Bemühungen, die Einkaufsleistung nicht nur auf die reine Preisverhandlung zu reduzieren, sondern um qualitative, langfristige Faktoren anzureichern, häufig auf der Strecke. Die Ursachen dafür sind wie immer vielfältig, zwei wesentliche Ursachen sind jedoch meist offensichtlich:

1. Unzureichende Führung
2. Unzureichende Steuerung

Die Führung des Einkaufs beginnt in der Unternehmensführung. Vermutlich wird sich kein Mitglied der Unternehmensführung die Blöße geben zu fordern, dass der Einkauf seine Produktlieferanten und Dienstleister massiv knebeln müsse und das Letzte aus ihnen herauszuquetschen hätte. Warum wird aber genau das mitunter getan? Vermutlich wird kein Mitglied der Unternehmensführung sich die Blöße geben zu sagen: „Sucht mir stets das billigste Angebot, Langfristigkeit spielt keine Rolle.“ Warum entspricht das operative Handeln dann nicht selten genau dieser Maxime?

**Abbildung 6.2:** Beispielhafte Steuerungsgrößen im Einkauf


Quantitativ	Qualitativ
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Boni, Kick-backs</li> <li>– Interne Kosten</li> <li>– EBITDA-Beitrag</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualität der Produkte</li> <li>– Priorität bei Lieferanten</li> <li>– Risiko des Lieferantenportfolios</li> <li>– ...</li> </ul>

Wir haben in zahlreichen Dialogen festgestellt, dass es einen wesentlichen Unterschied gibt zwischen dem sozialverträglich formulierten Auftrag, den der Einkauf aus der Unternehmensführung erhält, und dem durch eben diese Unternehmensführung tolerierten operativen Handlungsmuster von Einkaufsabteilungen. Mitunter liegt dies daran, dass das sozial erwünschte Handeln des Einkaufs nicht dem entspricht, was die Führungskraft tatsächlich denkt. So wird vor offizieller Kulisse häufig von strategischen Partnerschaften gesprochen, von langfristigen Beziehungen und von Qualität, die sicherlich ihren Preis hätte, um in internen Meetings gleich darauf die Frage zu stellen, welchen Beitrag zum EBITDA der Einkauf im vergangenen Monat erbracht hat und in den nächsten, verbleibenden Monaten bis zum Geschäftsjahresende zu erbringen gedenkt. Langfristigkeit? Qualität? Partnerschaft? Fehlanzeige.

Man möge mir vorwerfen, ich würde hier überzeichnen. Unsere Erfahrung hat allerdings genau diesen Missstand häufig aufgezeigt. Er ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass viele Unternehmen zu kurzfristige Messgrößen ansetzen und sich nicht das Rückgrat leisten, den Anteilseignern offen zu sagen, dass sich gewisse Lieferantenbeziehungen erst langfristig auszahlen werden. Andererseits ist es der mangelnden Fähigkeit und dem mangelnden Willen mancher Fach- und Führungskräfte im Einkauf geschuldet, sich mit anderen als rein wirtschaftlichen Gegebenheiten und Messgrößen auseinanderzusetzen. Und dies ist eine klare Nachlässigkeit der Führung. Wenn die Unternehmensführung meint, was sie sagt, muss sie dafür Sorge tragen, dass sich das Gedankengut der Langfristigkeit – unter Wahrung wirtschaftlicher Vernunft – im Einkauf verankert. Dabei ist es mit reinen verbalen Äußerungen nicht getan. Es bedarf der Führungs- und Steuerungssysteme, die Sie in die Lage versetzen, auch andere als kurzfristige, monetäre Messgrößen handhabbar zu machen.

Achten Sie einmal darauf, was neuen Mitarbeitern mitgeteilt wird, wenn sie in der Einkaufsabteilung Ihres Unternehmens beginnen. Was sind die Grundbotschaften? Wie er-

folgt die Einführung genau? Handelt es sich bei der Einführung um eine eher faktische Erläuterung des Arbeitsinhaltes, der Produkte und zugehörigen Lieferanten sowie der Tools und Techniken, die eingesetzt werden? Oder wird dem neuen Mitarbeiter bereits zu Beginn ein Gedankengut vermittelt, das dazu geeignet ist, das Wachstum Ihres Unternehmens nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig zu sichern? Gibt es so etwas wie eine Einkaufsphilosophie oder eine Einkaufsstrategie, die aus der Unternehmensphilosophie und Unternehmensstrategie abgeleitet wird? Sie wissen, dass die ersten Tage eines neuen Mitarbeiters sehr prägend sind. Also tun Sie gut daran, dafür zu sorgen, dass die richtigen Botschaften transportiert werden.

Fragen Sie die Mitarbeiter in Ihrer Einkaufsabteilung, wofür sie verantwortlich sind. Sind die Antworten rein auf wirtschaftliche Resultate abgestellt, haben Sie Handlungsbedarf. Natürlich dürfen die wirtschaftlichen Resultate in der Erwähnung nicht fehlen, wenn sie aber die einzigen Resultate sind, die Ihre Mitarbeiter vermeintlich zu erreichen haben, ist es um das langfristige Denken des Einkaufs nicht gut bestellt.

Ebenso wie ein Vertrieb über einen geringen Preis leicht verkaufen kann, kann eine Einkaufsabteilung, die sich rein auf die Senkung von Einkaufspreisen konzentriert, leicht glänzen. Wer aber kümmert sich um die Steigerung der Lieferantenqualität? Wie beurteilen Sie überhaupt Ihre Lieferanten? Gibt es ein Kriterienraster, um Ihr Lieferantenportfolio stets angemessen ausgestaltet zu wissen? Wie wird im Einkauf sichergestellt, dass die Schlüssel- und Nebenlieferanten gemeinsam mit Ihnen wachsen können? Welche Vorkehrungen sind im Rahmen eines Risikomanagement-Systems getroffen, um einen möglichen Lieferantenausfall abfedern zu können und dabei in der Lieferantenbeziehung nicht bei null beginnen zu müssen? All dies sind Fragen, auf die Sie bei Ihrer Einkaufsabteilung eine gute Antwort erwarten dürfen, wenn der Einkauf seinen Auftrag richtig versteht – vorausgesetzt, Sie haben ihn nicht – offiziell oder inoffiziell – ausschließlich mit dem Drücken der Preise beauftragt.

Ein Handelsunternehmen suchte die Zusammenarbeit mit uns, um seine Lieferantenstrategie zu professionalisieren. Zwar existierte ein Zentraleinkauf, dem auch gemeinsam mit dem Vertrieb die Sortimentsdefinition oblag, dennoch konnten die zahlreichen Niederlassungen des Unternehmens auch dezentrale Sortimentsgestaltungen durchführen. Das Hauptargument dafür war die Erfordernis der regionalen Bedarfssteuerung. Die mangelnde Kontrolle und die Breite des Sortimentes brachten es allerdings mit sich, dass von einem Kernsortiment, wie es ursprünglich einmal beabsichtigt war, kaum noch die Rede sein konnte. Auch bestanden Zweifel daran, ob die Produkte stets aufgrund ihrer Attraktivität aus Kundensicht bezogen wurden. Gängigkeitsabwertungen waren die Regel. Darüber hinaus gab es kein strategisches Lieferantenmanagement, das aus der Zentrale heraus hätte gestaltet werden müssen.

Gemeinsam mit der Geschäftsführung, den Top-Einkaufsverantwortlichen sowie leitenden Mitarbeitern aus dem Vertrieb erarbeiteten wir die künftigen Erwartungen an ein gemeinsames Kernsortiment, wie dieses Kernsortiment ausgestaltet sein sollte, und wir definierten das künftige Lieferantenportfolio, indem wir uns eines jeden einzelnen Lieferanten annahmen und ihn in eine der drei Kategorien

- enger Kooperationspartner,
- normal-/Standardlieferant,
- kein Zukunftspartner

einordneten. Die Einordnung der Lieferanten im Hinblick auf die strategische Passung zu unserem Klientenunternehmen und die Attraktivität des Sortimentes für die Kunden unseres Klienten ergänzte die Untersuchung.

Das Ergebnis war eine klare Maßgabe für den Einkauf, die Gespräche mit den Lieferanten entsprechend der Einordnung durchzuführen und dabei auch im Einzelfall zwischen der bundesweiten und der regionalen Bedeutung einzelner Lieferanten zu unterscheiden. Strategieorientierte Maßnahmen pro Lieferant wurden vereinbart, und der Einkauf hatte eine durch den Vertrieb gestützte Handhabe, die Verhandlungen über die zukünftige Zusammenarbeit mit jedem Lieferanten auf eine neue Stufe zu stellen. In der Vergangenheit hatte so etwas in dieser Intensität nie stattgefunden und wir betrachten hier immerhin ein Unternehmen, das in seinem Marktsegment seinerzeit Europa-Marktführer war.

Erneut finden wir im obigen Beispiel ein Erfolgsmuster vor, das in diesem Buch immer wieder thematisiert wird: Die Zusammenarbeit mit angrenzenden Bereichen ist ein Schlüssel zum Erfolg. Auch der Einkauf sollte nicht isoliert als Abteilung arbeiten, sondern stets die Anbindung an die anderen wertschöpfenden Bereiche und die relevanten Supportbereiche finden. Erst dann ist es möglich, die wachstumsfördernden Kräfte des Einkaufs vollständig zu entwickeln.

Ein weiteres Augenmerk legen Sie idealerweise auf die Verhaltensweisen und Gewohnheiten des Einkaufs. Wie gebärdet sich der Einkauf als Institution im Unternehmen? Wir erleben es immer wieder, dass sich ein „Großherzogtum-ähnliches“ Verhalten von Einkaufsabteilungen bis in die Führung des Einkaufs fortsetzt. Es wird vermittelt, dass am Einkauf niemand vorbeikomme und Lieferanten schon gar nicht. Auch dazu ein Beispiel:

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit einem Einzelhandelsunternehmen, das bundesweit mehrere Hundert Filialen betrieb, verfügte ich über eine Visitenkarte des Unternehmens, die mich als persönlichen Berater der Geschäftsführung auswies. Als ich eines Tages die Unternehmenszentrale betrat – bereits der Pförtner begrüßte mich sehr wohlwollend, als er meine Visitenkarte sah –, begegnete ich am Empfang einer längeren Warteschlange und ich stellte fest, dass die einzelnen Personen sich ausführlich in eine Besucherliste eintragen, den Grund ihres Besuches und ihren Ansprechpartner nennen mussten, bevor ihnen eine Zeit zugewiesen wurde, zu der sie empfangen werden konnten. Da ich eine Verabredung im Hause hatte, fragte ich eine Mitarbeiterin am Empfang, mit welcher Wartezeit vor dem Einlass ich zu rechnen hatte, und dabei zeigte ich ihr meine Visitenkarte. Sesam öffne dich – ich konnte die gesamte Schlange passieren und die Mitarbeiterin am Empfang erklärte mir, dass es sich bei den Wartenden „nur um Lieferanten“ handelte. Schließlich sei es die Zeit der Lieferantengespräche. Später sah ich dann auch die kargen Warteräume und die noch kargeren Besprechungsräume, innerhalb derer der Lieferanten-Vertriebsmitarbeiter und der Einzelhandels-Einkaufsmitarbeiter miteinander sprachen. Ich fand das entwürdi-

gend, nicht erstrebenswert, grundweg falsch und brachte dies gegenüber meinem Klienten auch zum Ausdruck.

Die Haltung und der Respekt gegenüber Ihren Lieferanten wird durch die Sprache und das Verhalten Ihrer Mitarbeiter deutlich. Sie können in Ihrem Unternehmen nur dann damit rechnen, dass Ihren Lieferanten Respekt entgegengebracht wird, wenn Sie dies konsequent vorleben und von Ihren Führungskräften fordern. Respekt ist das Mindeste, was einem Geschäftspartner gegenüber erbracht werden sollte.

Wollen wir die Handlungsweise des Einkaufs verstehen, müssen wir uns abschließend noch mit dem Belohnungssystem auseinandersetzen, das im Einkauf wirkt. Wofür werden Ihre Einkaufsmitarbeiter monetär oder immateriell belohnt? Wofür werden sie gelobt? Wer würde, wenn es diese Position gäbe, Einkaufs-Mitarbeiter des Monats? Wenn Sie ein Bonussystem eingerichtet haben, das darauf gründet, ausschließlich erzielte wirtschaftliche Vorteile innerhalb eines laufenden Geschäftsjahres durch einen kostengünstigeren Einkauf zu belohnen, müssen Sie sich nicht darüber wundern, dass dies die Zielgröße ist, nach der gehandelt wird: „Wes Brot ich ess, des Lied ich sing“. Oder wissenschaftlicher ausgedrückt: Jedes System richtet sich nach den Zielgrößen, nach denen es sich zu richten hat.

Aber nicht nur die wirtschaftliche Belohnung ist ausschlaggebend für das Verhalten der Mitarbeiter im Einkauf. Wie in anderen Bereichen auch, spielt auch das immaterielle Lob eine Rolle. Wenn Mitarbeiter dafür öffentlich gelobt werden, dass sie in der Lage waren, eine langfristige partnerschaftliche Lieferantenbeziehung aufzubauen, die der Wertschöpfungskette des eigenen Unternehmens eine hohe Stabilität auf rentabler Basis erlaubt, führt dies mindestens ebenso zu einer Signalwirkung wie eine finanzielle Belohnung.

Was für andere Bereiche des Unternehmens gilt, gilt auch für den Einkauf: Belohnen Sie nur das, was Sie tatsächlich im Einklang mit Ihrer Unternehmens- oder Marktsegmentstrategie voranbringt. Belohnen Sie Verhalten nur dann, wenn es tatsächlich angemessen war. Belohnen Sie Ergebnisse nur dann, wenn sie quantitativ und qualitativ stimmig sind und sowohl mit Ihrer Strategie als auch mit Ihrem Wertekanon übereinstimmen.

Das Stichwort „Wertekanon“ ist noch einen weiteren Gedanken wert: Sowohl im Vertrieb als auch im Einkauf gibt es immer wieder Mitarbeiter, die hervorragende wirtschaftliche Resultate erzielen, dies aber unter Einsatz von Vorgehensweisen, Methoden und Mitteln, die nicht mit dem ausgesprochenen Wertekanon des Unternehmens übereinstimmen. Nun gibt es Unternehmensführer, die angesichts der hervorragenden wirtschaftlichen Resultate, welche durch diese Mitarbeiter erzielt werden, ein Auge zudrücken. Man redet sich die Situation schön, schwächt die Verfehlungen im Verhalten ab und erschafft sich seine eigene Wahrheit. Hier können wir nur ausdrücklich warnen: Sowohl im Vertrieb als auch und insbesondere im Einkauf gilt, dass jeder, der gegen den Wertekanon des Unternehmens nachhaltig und insbesondere wissentlich verstößt, nicht mehr zum Unternehmen gehören sollte, und zwar unabhängig davon, welche wirtschaftlichen Resultate dieser Mitarbeiter in der Vergangenheit erzielt hat.

Man mag Jack Welch, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden von General Electric, einiges vorwerfen. Eines aber kann man ihm nicht absprechen: Jack Welch hat das System des Aussortierens von Mitarbeitern, die gegen die grundlegenden Werte des Unternehmens verstößen haben, unabhängig von deren Leistungen und wirtschaftlichen Erfolgen kontinuierlich und konsequent über ganz General Electric hinweg angewendet. Welch war ein Mitarbeiter, der gute Resultate mit Methoden und Mitteln erreichte, die im Einklang mit den Werten des Unternehmens standen, lieber als ein Mitarbeiter, der sehr gute Resultate erzielte unter Einsatz von Mitteln und Methoden, die nicht mit dem Wertegerüst des Unternehmens im Einklang standen. Spätestens bei der zweiten Verfehlung war dieser Mitarbeiter nicht mehr an Bord. Wenn General Electric das kann, können Sie das auch.

## 6.4 Das Ziel: Qualität als Einkaufsmaßstab

Wir wollen keine Augenwischerei betreiben: Ein Unternehmen muss wirtschaftlich arbeiten, auch im Einkauf. Es geht nicht darum, den Lieferanten ein Spielfeld zu überlassen, das nur auf einer Seite, der Lieferantenseite, zu paradiesischen Zuständen führt. Aber wenn beide Seiten paradiesische Zustände vorfinden, muss das kein Schaden sein. Wie aber kann dies angesichts wachsenden wirtschaftlichen Drucks und immer neuer Ziele für Deckungsbeiträge, Roherträge, Bruttonutzen und letztlich das Betriebsergebnis gewährleistet werden? Drei Ebenen gilt es hier zu berücksichtigen:

- Strategie und Führung
- Organisation und Prozesse
- Messgrößen und Instrumente

Die drei Dimensionen sind unbedingt in der obigen Reihenfolge zu betrachten. Beginnen wir mit „Strategie und Führung“:

Welche Rolle spielt das Thema „Einkauf“ in Ihren strategischen Überlegungen, abgesehen von wirtschaftlichen Beiträgen, die der Einkauf liefert? Welche Konsequenzen ergeben sich, wenn Sie Ihre Unternehmens- oder Marktsegmentstrategie als Basis nehmen und daraus eine Einkaufsstrategie ableiten? Sorgen Sie dafür, dass dieser Abgleich unbedingt erfolgt. Lassen Sie sich von Ihren verantwortlichen Führungskräften für den Einkauf veranschaulichen, wie Sie die Unternehmensstrategie oder die Marktsegmentstrategie in eine Einkaufsstrategie zu übersetzen gedenken oder bereits übersetzt haben. Sprechen Sie mit Ihren Verantwortlichen im Einkauf darüber, welche Erfolge und Misserfolge in der Vergangenheit im Einkauf zu verzeichnen waren. Tragen Sie dabei unbedingt Sorge dafür, dass tatsächlich alle Elemente zur Sprache kommen, auch diejenigen, die zu Misserfolgen geführt haben.

Sie werden in der Regel feststellen, dass bei Weitem nicht jeder Mitarbeiter im Einkauf und auch nicht jede Führungskraft im Einkauf, möglicherweise nicht einmal der Leiter des Bereiches Einkauf, in der Lage ist, die Unternehmens- oder Marktsegmentstrategie in eine

geeignete Einkaufsstrategie zu übersetzen. Dies darf den Mitarbeitern auch nicht vorgeworfen werden, sofern sie in der Vergangenheit nicht in strategische Überlegungen einbezogen wurden oder sofern sich in der Vergangenheit „strategische“ Überlegungen darauf reduziert haben, wie man noch ein paar Prozentpunkte mehr Rohertrag erzielen kann. Wenn die strategische Einordnung erfolgt ist, stellen Sie sicher, dass im Rahmen des Führungsprozesses strategische Diskussionen immer wieder Raum haben. Verordnen Sie dem Einkauf, dass er dokumentiert, welchen Beitrag er im Geschäftsjahr zur strategischen Stärkung des Unternehmens geleistet hat, und verlangen Sie überdies, dass diese Beiträge sich nicht auf wirtschaftliche Kenngrößen reduzieren. Gewährleisten Sie durch einen regelmäßigen Führungsdialog mit Ihren Einkaufsverantwortlichen, also den Top-Einkaufsmitarbeitern Ihres Unternehmens, dass zwischen die Einkaufsstrategie und die Unternehmens- oder Marktsegmentstrategie kein Blatt passt.

Wenn deutlich ist, wie die strategische Einordnung des Einkaufs in Ihrem Unternehmen inhaltlich auszusehen hat, wird es Zeit, die Organisation daraufhin zu überprüfen, ob sie überhaupt in der Lage ist, diese strategischen Anforderungen zu erfüllen. Es muss Ihnen gelingen, zunächst die Prozesse zu erarbeiten, die im Einkauf erforderlich sind, um die gewünschten Resultate zu erzielen. Die Diskussion über die geeignete Organisation des Einkaufs sollte erst dann geführt werden, wenn die Prozesse weitgehend definiert sind und die Einzelbeiträge der Prozesse präzisiert worden sind. Schließlich wollen Sie, dass Ihre Organisation den Abläufen folgt und sich nicht die Abläufe an der Organisation ausrichten.

Vor einer beliebt gewordenen Organisationsausprägung müssen wir ausdrücklich warnen. Im Rahmen sogenannter „Shared Service Center“ wird in manchen Unternehmen der Versuch unternommen, Kosten durch die synergetische Zusammenfassung von Dienstleistungsabteilungen zu sparen. Ist dieser Ansatz auch vom Grunde her nachvollziehbar und birgt er auch zahlreiche Potenziale in administrativen Bereichen, wird bedauerlicherweise häufig der Einkauf als administrative Funktion fehlverstanden. Er fällt dann auch in diesen Bereich, der im Rahmen eines „Shared Service Centers“ für das ganze Unternehmen als Dienstleister zur Verfügung steht und hier bestmögliche Konditionen aushandelt, häufig in Form von Rahmenverträgen, die den einzelnen Fachabteilungen dann einen Abruf von Leistungen oder Produkten ermöglichen.

Das Einbinden des Einkaufs in ein „Shared Service Center“ können wir nicht empfehlen für den Bezug von Waren und Dienstleistungen, die für das Unternehmen von vitaler Bedeutung sind. Im Gegenteil: Bei derartigen Waren und Dienstleistungen geht es darum, individuell mit dem Bedarfsträger innerhalb des Unternehmens zusammenzuarbeiten und eine Beziehung zu den Lieferanten und Dienstleistern aufzubauen, die dazu führt, eine Tragfähigkeit für viele Jahre herzustellen. Daher empfiehlt sich eher, die jeweilige Fachabteilung und den Einkauf bereits bei den grundsätzlichen Überlegungen des Bezugs von Waren und Dienstleistungen, die vital für Ihr Unternehmen sind, zusammenzuführen, um die fachliche Sicht und die Einkaufssicht miteinander zu verbinden. Lassen Sie es nicht zu, dass über wesentliche Kontrakte in einer Abteilung verhandelt wird, die nicht unmittelbar von den Auswirkungen der Beziehung zu den Lieferanten oder dem Dienstleister betrof-

fen ist. Der Einkauf muss ein interner Dienstleister bleiben, der den Fachabteilungen Know-how zur Verfügung stellt. Die Regie darf er nicht übernehmen.

Eine Einbindung des Einkaufs in die operativen Prozesse des Unternehmens empfiehlt sich auch insofern, als dass sich Einkäufer in wesentlichen relevanten Projekten ihres Unternehmens wiederfinden sollten. Auf diese Weise wird der Dialog mit den Fachabteilungen gefördert und das gemeinsame Verständnis für die jeweiligen Gedankengänge verstärkt. Ohnehin sollte es so sein, dass jeder Einkaufsmitarbeiter die Fachabteilungen des Unternehmens einmal durchlaufen haben sollte. So sollte jeder Einkaufsmitarbeiter schon im Vertrieb gearbeitet haben, und es kann auch nicht schaden, wenn jeder Einkaufsmitarbeiter die Prozesse einiger relevanter Lieferanten kennengelernt haben, um die jeweiligen Seiten besser zu verstehen. Auch im Marketing, der Produktion, der Logistik oder auch als Trainee im Stab der Unternehmensführung sollte ein Einkaufsmitarbeiter gearbeitet haben, will er doch die Interessen seines Unternehmens kompetent vertreten. Wie soll er das können, wenn er die Hintergründe der einzelnen Abteilungen und Bereiche nicht kennt?

Messgrößen und Instrumente letztlich können erst dann eingerichtet werden, wenn die strategischen Eckpfeiler gesetzt und die Organisation und Prozesse geschaffen sind. Definieren Sie einige wenige Messgrößen, anhand derer Sie festlegen wollen, ob Ihr Einkauf erfolgreich war. Natürlich werden wirtschaftliche Rahmendaten hier eine Rolle spielen. Seien Sie aber so mutig, auch qualitative Aspekte zu würdigen. Es folgt eine Liste von qualitativen Beurteilungsfaktoren, die wir in der Zusammenarbeit mit einigen unserer Klienten für die Beurteilung ihrer Einkaufsabteilungen definiert haben. Die Liste erhebt weder Anspruch auf Vollständigkeit noch ist die Reihenfolge entscheidend:

- Qualität der bezogenen Waren und Dienstleistungen, z. B. gemessen an Garantiefällen
- Langfristigkeit positiver Lieferantenbeziehungen, z. B. gemessen an Produktverbesserungen
- Bei Dienstleistungen: Wirksamkeit der Dienstleister, z. B. gemessen an der Nachhaltigkeit von Lösungen
- Fluktuation der Lieferanten und Dienstleister
- Produktivität des Einkaufs, z. B. gemessen am Verhältnis der eingesetzten Zeit zu den erzielten Resultaten
- Eingetretene Risiken, z. B. gemessen an Lieferantenausfällen
- Reputation des Einkaufs bei den Lieferanten
- Reputation des Unternehmens bei den Lieferanten
- Qualität der Lieferanten, z. B. gemessen am Bekenntnis zu und der Umsetzung von gesetzlichen Regelungen
- Plausibilität des Lieferantenportfolios, z. B. gemessen an dessen Ausgewogenheit in Bezug auf Länder, Produkte, Risiken

- Flexibilität der ausgewählten Lieferanten, z. B. gemessen an Reaktionszeiten, bezogen auf spontan erforderliche Veränderungen
- Kulanzregelungen der ausgewählten Lieferanten
- Qualität der durch die Lieferanten eingebrachten Verbesserungsvorschläge für eine effektivere Wertschöpfungskette

Welche sind die für Ihr Unternehmen spezifischen qualitativen Größen, anhand derer Sie die Leistung Ihres Einkaufs bewerten können? Lassen Sie sich dabei nicht auf den oft vorgetragenen Einwand ein, dass der Einkauf allein diese qualitativen Aspekte ja nicht beeinflussen könne. Der Einwand ist berechtigt, er stärkt aber ausdrücklich das Erfordernis der Zusammenarbeit des Einkaufs mit den benachbarten Fachbereichen und den Abteilungen, die den Einkauf nutzen, und genau das ist es ja, was ein Unternehmen auf dem Weg zum profitablen Wachstum benötigt.

Legen Sie sich nicht unnötig eine Zündschnur an ein Pulverfass. Wachstum ist ein Prozess, kein Projekt. Der kurzfristige Erfolg, den der traditionell arbeitende Einkauf häufig im Sinne von gestiegener Wirtschaftlichkeit vorweisen und der durch Seminare und Trainings weiter geschult werden kann, kann Ihnen in außergewöhnlichen Situationen dann zum Nachteil gereichen, wenn die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den Lieferanten für die Lieferanten nicht mehr auskömmlich ist. Die Auswirkungen haben Sie nicht mehr unter Kontrolle, weil die Lieferanten dann nach eigenen Prioritäten handeln. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Einkauf langfristig denkt. Bilden Sie ein stabiles Wertschöpfungsgefüge mit Ihren Lieferanten und Dienstleistern und möglicherweise helfen Sie sich gegenseitig, Prozesskosten zu senken, Ressourcen besser einzusetzen sowie die gegenseitige Rentabilität zu stärken. Dies führt zu echten Partnerschaften.

# 7 Für die Supportbereiche sind Veränderungen ein Albtraum

In den Supportbereichen werden die Bremsen des Wachstums schnell offenbar. Geknechtet und geknebelt von Rationalisierungsbestrebungen sind sie chronisch anfällig für Killerphrasen, wie „Das geht nicht“, „Das schaffen wir nie“, „Was soll das denn bringen?“. Dabei sind die Supportbereiche für den Prozess des Wachstums unerlässlich.

Supportbereiche bilden nicht den Kern Ihres Unternehmens, aber ohne leistungsfähige Supportbereiche wird das Leben in einem mit festen Wachstumsabsichten versehenen Unternehmen deutlich erschwert. Wir können hier nicht auf alle möglichen Supportbereiche eingehen, aber einige wesentliche wollen wir doch detaillierter betrachten, denn sie spielen im Veränderungsprozess des beabsichtigten profitablen Wachstums eine wesentliche Rolle, sind doch hier zahlreiche Bremsen erkennbar, die es zu lösen gilt. Im Einzelnen handelt es sich um:

- Logistik & Operations
- EDV/IT
- Buchhaltung, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Revision
- Human Resources
- Stabsabteilungen

## 7.1 Die Rolle der Supportbereiche im Prozess des Wachstums

Im Einkauf und im Vertrieb lässt es sich zwar nicht leichter leben als in anderen Unternehmensbereichen, aber zumindest lässt sich der direkte Wertbeitrag dieser Bereiche zum Wachstum eines Unternehmens einfacher darstellen, als dies in manchen anderen Bereichen möglich ist. Wird der Einkauf an der Verbesserung der Marge, dem Rohertrag, Bruttonutzen und idealerweise auch an qualitativen Größen gemessen, kann der Vertrieb mit gesteigerten Durchschnittspreisen, höheren Absatzzahlen, erfolgreichen Produkteinführungen und weiteren messbaren Größen glänzen. Umgekehrt gilt natürlich Gleichtes: Gehten die Zahlen nach unten, wird schnell ein Schuldiger gesucht und in der Regel auch gefunden. Immerhin: Es besteht eine vergleichsweise leichte Messbarkeit des jeweiligen Wachstumsbeitrags in diesen Unternehmensbereichen.

Ganz anders stellt sich dies bei den Supportbereichen dar – und auch Marketing wird gerne mangels vermeintlicher Messbarkeit dazu gerechnet, was hoffentlich einige Kapitel zuvor ausgeräumt werden konnte. Manche Supportbereiche entziehen sich oft der direk-

ten Messbarkeit. Dabei müsste dies gar nicht notwendigerweise als gegeben angenommen werden, denn auch in den unterstützenden Abteilungen, den „rückwärtigen Diensten“, wie sie mitunter auch genannt werden, können Messgrößen dafür sorgen, dass ein Wachstumsbeitrag deutlich wird.

Für diese unterstützenden Bereiche, sei es die IT, die Logistik, die Abwicklung, die Buchhaltung, das Controlling, Human Resources, die Personalentwicklung, sind Veränderungen oftmals ein Albtraum. Steht ein Wachstumsprojekt an, gilt es häufig, bestehende, eingefahrene Prozesse und Gewohnheiten aufzugeben und möglicherweise sogar die ganze Abteilung oder den ganzen Bereich neu aufzustellen. Und im Allgemeinen kommt einfach nur wieder ein weiteres Projekt hinzu.

Abgesehen davon, dass bei manchen Supportbereichen tatsächlich viel Aufwand entsteht, wenn eine neue Strategie implementiert oder ein anderes maßgebliches Veränderungsprojekt initiiert wird, stellen wir immer wieder fest, dass der Widerstand in den Supportbereichen häufig höher ist als in anderen Abteilungen. Vielleicht liegt das auch daran, dass in den Supportbereichen nicht sofort der Vorteil erkannt wird, sondern dass zunächst einmal die umfangreiche Arbeit ersichtlich ist, die in dem neuen Vorhaben liegt. Vielleicht liegt es auch daran, dass die Supportbereiche sich als gegeben und zwingend erforderlich sehen, denn solange es das Unternehmen gibt, wird es auch die Supportbereiche geben – glaubt man.

Viel schlimmer als Widerstand ist indes Gleichgültigkeit. Ganz wie Schilfrohr biegen sich viele Supportbereiche flexibel im Winde der Veränderung, warten den Wind geduldig ab, wissend, dass er vorübergehen wird, und – siehe da: Er geht vorüber. Nach einem anfänglich mit großer Kraft versehenen Veränderungssturm hilft die Zeit oft dabei, aus diesem Sturm ein laues Lüftchen zu machen, in dem man sich – veränderungsunwillig – wieder aufrichten kann. Ein klassisches Verhaltensmuster und ein klassischer Führungsfehler.

In Supportbereichen finden wir auch vermehrt ein Verhalten, das wir mit „überreizen“ beschreiben. Wie beim Skatspiel wird dabei auf das eigene Blatt gewettet und auf den „Stock“ gehofft. Das funktioniert folgendermaßen:

Ein Vorstandsteam hat sich dazu entschlossen, das Unternehmen auf eine neue Wachstumsebene zu bringen, und hat dazu gemeinsam mit einer Managementberatung ein Konzept zur Realisierung einer Wachstumsstrategie erarbeitet. Bei der Vorstellung des Konzeptes im Rahmen der zweiten Führungsebene entstehen naturgemäß verschiedene Meinungen, die sich oft an den unterschiedlichen Partikularinteressen orientieren. Zunächst wird aber nur das Vorgeschlagene diskutiert und auf seine vermeintliche Machbarkeit hin überprüft.

Ist die Diskussion weitgehend beendet und sind die möglichen Einwände nahezu vollständig besprochen, tritt eine Führungskraft aus dem Supportbereich ins Rampenlicht mit einem augenscheinlich sehr attraktiven Vorschlag, der allerdings des weiteren konzeptionellen Arbeitens und weiterer Überlegungen bedarf, bevor er bewertet werden kann. Auf den ersten und auch auf den zweiten Blick ist der Vorschlag nicht nur nicht von der Hand

zu weisen, sondern er erscheint sehr attraktiv. Die Diskussion dreht sich nun plötzlich nur noch um genau diesen – erweiterten – Vorschlag und nicht mehr um das zuvor diskutierte und eigentlich auch bereits verabschiedete Grundkonzept, das allein zu realisieren bereits hinreichender Anstrengungen bedurfte hätte. Immer neue Ideen ergänzen den initialen Erweiterungsvorschlag, und am Ende weist niemand mehr darauf hin, dass es besser sei, sich zunächst auf den Grundvorschlag zu konzentrieren, bevor noch weitergehende Veränderungen in Angriff genommen werden sollten. Zu attraktiv wurde die Ergänzung ausgeschmückt.

Die Entscheidung wird vertagt und weitere konzeptionelle Arbeiten werden begonnen, um sicherzustellen, dass man keine Chance vergibt. Exakt das war die Intention des Vorschlagenden, des „Überreizers“: Zeit zu gewinnen und so möglicherweise eine Option zu nutzen, das Veränderungsvorhaben in Gänze auf die lange Bank zu schieben. Mission completed. Kommt Ihnen das Verhalten bekannt vor?

Dieses Verhalten, eine vermeintlich gute Idee einzubringen, ohne jemals den Gedanken gehabt zu haben, diese wirklich realisieren zu wollen, finden wir häufiger aus den Supportbereichen generiert als aus anderen Bereichen. Und vielfach geht das Muster auf.

Überreizt hat der Vorschlagende nur dann – wie beim Skat –, wenn er das Spiel machen darf und im Stock die falschen Karten findet. Im beschriebenen Beispiel ist dies dann der Fall, wenn die Unternehmensführung – und das ist unser dringender Rat – die Idee, wenn sie nicht gänzlich abwegig erscheint, grundsätzlich befürwortet und den Vorschlagenden damit beauftragt, dies konzeptionell zu vertiefen – bitte mit einem entsprechenden Maßnahmenplan. Gerne darf der Angesprochene natürlich auch die Ressourcen der eventuell involvierten externen Beratung nutzen. Inzwischen wolle man mit der Realisierung des Grundkonzeptes bereits beginnen. Diese Reaktion hat häufig sehr betroffene Gesichter auf der Gegenseite zur Folge.

Natürlich ist dies ein schmaler Grat, denn nicht jeder, der einen guten Vorschlag hat, sollte zwingend dazu verpflichtet werden, ihn auch auszuarbeiten. Zu groß ist die Gefahr, dass gute Vorschläge gar nicht mehr aufkommen, denn manch einer mag denken: „Bevor ich einen Vorschlag mache und ihn bei meinen knappen Zeitressourcen auch selbst umsetzen muss, bin ich lieber still.“ Aber in der Regel kennt die Unternehmensführung ihre Pappenheimer und eine beherzte Entgegnung wie: „Das ist eine großartige Idee. Warum vertiefen Sie diese nicht zusammen mit Frau Müller und Herrn Schmidt? Wenn Sie uns bis Dienstag übernächster Woche einen ausgearbeiteten Vorschlag mit entsprechenden Maßnahmen zukommen lassen, können wir dies sicher noch in den Ablauf der Konzeptrealisierung einfließen lassen“, kann Wunder wirken. Überreizt.

Fairerweise muss man zugeben, dass es die Supportbereiche sind, die seltener ein Lob bekommen als die operativen Bereiche, deren Leistung man direkt am Kennzahlensystem des Unternehmens ablesen kann.

- Wer hat schon erlebt, dass die Logistik ein besonderes Lob dafür bekommen hat, die Quote fehlerfreier Lieferungen von 99,8 Prozent – wie im Pharma-Großhandel beispielsweise üblich – über Jahre hinweg zu halten?

- Wer hat erlebt, dass die Personalabteilung besonders dafür herausgestellt wurde, dass die Mitarbeiterfluktuation sich seit Jahren auf branchenuntypisch geringem Niveau bei hoher Mitarbeiterqualität bewegt?
- Wer hat den IT-Leiter erlebt, der sich über ein Lob des Vorstandes freuen konnte, weil dieser einmal verdeutlicht hat, wie bewusst es ihm ist, dass sich die operative Verfügbarkeit der Systeme seit langer Zeit auf dem Niveau von 99,5 Prozent bewegt, und der betont, wie wichtig ihm das sei?
- Das Controlling liefert seit Jahren verlässliche Zahlen, die hervorragend für die interne Steuerung und Vorausschau zu nutzen sind. Inzwischen sind sogar recht verlässliche Prognoseinstrumente entstanden. Welche Unternehmensführung hat dies zuletzt anerkannt?
- Wer kennt einen Lagerleiter, der von seinem Chef für die hohe Produktivität belobigt wurde, die auch bei der Umstellung der Lagerstruktur nicht eingebrochen ist?

Die Anerkennung der Leistung der Supportbereiche hält sich erfahrungsgemäß in engen Grenzen. Nichts gesagt ist genug gelobt. Supportbereiche bekommen mehr Ärger als Anerkennung. Ärger wiederum kommt schneller, als man ahnt.

- Belieferungsfehler? Ein tobender Kunde am Telefon oder besser noch zwei, weil zwei Lieferungen vertauscht wurden? Das schlägt Wellen. „Natürlich regeln wir das sofort, da hat unsere Logistik sicher einen dummen Fehler gemacht. Wie das passieren konnte, wissen wir auch nicht.“
- Mehrere Mitarbeiter kündigen entweder kurz nach ihrer Einstellung selbst, oder man stellt während der Probezeit fest, dass man nicht zueinander zu passen scheint? Natürlich hat die Personalabteilung gleich mehrere Fehler gemacht, nämlich bei der Stellenausschreibung, beim Briefing des Personalberaters und bei der Bewertung der Kandidaten im Rahmen des Assessment Centers. Das hätte man doch erkennen müssen.
- Die IT fällt aus und steht für eine Stunde nicht zur Verfügung? „Hätte man das nicht abfangen können? Wozu geben wir das ganze Geld für redundante Systeme, unterbrechungsfreie Stromversorgungen und Risikomanagement-Systeme aus?“ Die ganze IT-Abteilung, der IT-Leiter voran, wird zum Rapport zitiert. „Kundenaufträge sind verloren? Wie wollen Sie das denn den Kunden erklären? Das Lager steht still? Wie, bitte, sollen wir das denn aufholen? Das musste ja irgendwann so kommen.“ Der Hausesegen hängt schief.
- Ein Fehler hat sich in das Vertriebscontrolling eingeschlichen, der sich seinen Weg bis in das Reporting zu den Anteilseignern bahnen konnte? Der Vorstand stellt dies erst bei einem der quartalsmäßigen Board Meetings fest? Rette sich, wer kann.
- Es besteht erhöhter Personalbedarf, weil die Umstrukturierungen des Lagers doch einen höheren Veränderungsaufwand bedeuten als zunächst abgesehen? „Und wer soll die Leiharbeiter und die Überstunden bezahlen? Schließlich haben wir ein Ergebnisversprechen an die Anteilseigner gegeben. Und haben wir nicht rechtzeitig zuvor über die anstehenden Veränderungen informiert? Natürlich wurde wieder einmal nicht genügend Zeit in die Schulungen investiert.“ Der Lagerleiter ist frustriert.

Supportbereiche müssen immer perfekte Leistung bieten, Fehler sind im System „Unternehmen“ nicht vorgesehen. Es ist also in gewisser Weise erklärbar, dass Supportbereiche eher verhalten reagieren, wenn es um die Implementierung von Veränderungen geht. Nicht jeder Skepsis darf sofort Methode unterstellt werden.

In erster Linie sind die Supportbereiche interne Lieferanten. Die Logistik und die interne Abwicklung müssen die Leistung halten, die der Vertrieb verspricht. Die Personalabteilung soll neben den normalen Abrechnungs- und Verwaltungsprozessen auch für die angemessene Entwicklung des Personals sorgen – natürlich zu geringstmöglichen Kosten. Das Controlling muss spätestens tagesaktuell in manchen Unternehmen auch stundenaktuell aussagefähig sein und die IT muss natürlich nicht nur permanent verfügbar sein, sondern anstehende Änderungen auch zügig umsetzen. Um „zügig“ zu präzisieren, gibt es drei Prioritätsstufen: „Dringend“, „sehr dringend“ und „sofort zu erledigen“.

In vielen Unternehmen fristen die Supportakteilungen überdies ein isoliertes Dasein, denn die Anbindung an die operativen Bereiche und die Verzahnung der jeweiligen Ziele fehlen völlig. Hier verbirgt sich erneut ein gefährlicher Führungsfehler und damit meine ich nicht einen Fehler der jeweiligen Bereichsführung, sondern einen Fehler der übergeordneten Führungsebene, ist es doch ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass das Zielsystem des Unternehmens in den verantworteten Bereichen kongruent ist.

Drei wesentliche Beiträge kann die Unternehmensführung grundsätzlich in Bezug auf Supportbereiche leisten, um deren Wertbeitrag zum profitablen Wachstum eines Unternehmens nachhaltig zu steigern und Bremsen zu lösen:

### **Definition von Leistungsmessgrößen**

Jede Bereichsleistung lässt sich messen. Dabei geht es nicht ausschließlich um Mengenmessungen, wie beispielsweise die Anzahl abgewickelter Aufträge, die Anzahl bearbeiteter Bewerbungen, die Anzahl gebuchter Vorgänge. Viel wichtiger sind die Aussagen über die qualitative Arbeit der Supportbereiche. In welcher Zeit werden IT-Projekte in der Regel umgesetzt? Wie lange dauert es, bis eine Stelle besetzt ist, und wie lange verbleibt der neue Mitarbeiter – hohe Leistung vorausgesetzt? Welchen Beitrag leistet das Controlling zur effektiveren Arbeit des Vertriebs? Wie trägt die Finanzabteilung dazu bei, dass die administrativen Arbeiten auf dem Weg zum Jahresabschluss oder zu Quartalsberichten kontinuierlich weniger Zeit der Unternehmensführung bedürfen?

All dies sind Messgrößen, die die Leistung des Unternehmens als Ganzes unterstützen und die nicht auf „mehr des Gleichen“ reduziert sind. Natürlich bedarf es in jeder Abteilung auch der Effizienzsteigerung, aber im Wesentlichen kommt es bei der Förderung profitablen Wachstums auf die Steigerung der Effektivität an.

Hier liegt eine wesentliche Bremse in den Supportbereichen verborgen, denn die Intelligenz bei der Definition von Leistungsmessgrößen, wenn sie denn überhaupt zum Einsatz kommen, begrenzt sich häufig auf das schlichte Messen des Offensichtlichen. Der Zweck des Unternehmens gerät dabei in den Hintergrund. Fördern Sie die Einführung von

Messgrößen, die erkennen lassen, welchen Beitrag Ihre Supportbereiche zum Wohle des gesamten Unternehmens leisten.

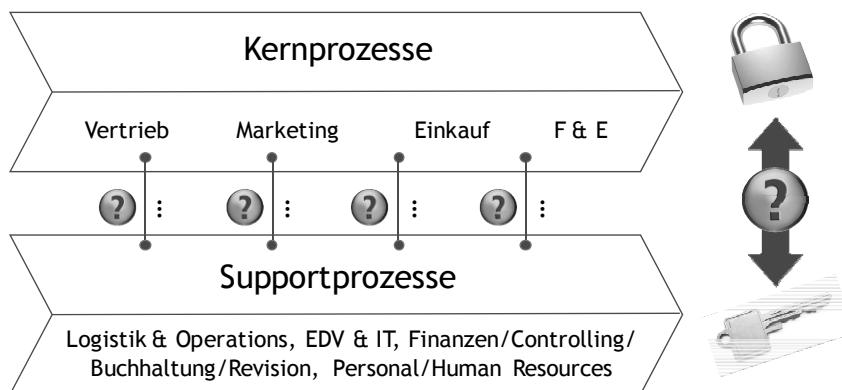
### Überwachung und Anerkennung der Leistungsmessgrößen

Mag die Einführung von Leistungsmessgrößen auch schon manches Unternehmen überfordern, tun es die Überwachung und Anerkennung dieser Größen außerordentlich häufig. Jede Kennzahl, die nicht überwacht wird und die nicht bei Einhaltung oder Abweichung eine gewisse Aufmerksamkeit erfährt, gehört abgeschafft. Ausnahmen? Keine. Das bedeutet aber auch, dass die Unternehmensführung sich der Mühe unterziehen muss, die monatliche Kennzahlensichtung nicht nur auf die finanziellen und marktorientierten Leistungswerte zu beschränken, sondern auch die Leistungen der Supportbereiche in Augenschein zu nehmen. Dies ist für viele Manager ein lästiges Unterfangen. Der Aufwand lohnt allerdings, denn auf diese Weise merken die Supportbereiche zweierlei: Erstens gibt es nicht nur Ärger bei grober Abweichung, sondern auch einmal Lob bei Einhaltung der Korridore, und zweitens richtet die Unternehmensführung ihre Aufmerksamkeit offenbar nicht nur auf die Kernbereiche, sondern auch auf tangierende Bereiche. Ein Novum in vielen Unternehmen.

### Definition von Schnittstellenleistungen

An den Schnittstellen zwischen Abteilungen, Bereichen und Prozessen geht auch und vor allem in den Supportbereichen wesentliches Leistungspotenzial verloren. Hier, im Nirvana der Verantwortung, verenden gute Vorsätze und vormals gute Resultate. Wenn niemand weiß, was der Vorgängerprozess zu liefern in der Lage ist, und niemand weiß, was der Nachfolgeprozess tatsächlich benötigt, gerät jedes Leistungsversprechen zum Zufall.

**Abbildung 7.1:** Sind die Schnittstellen zwischen Kern- und Supportprozessen präzise beschrieben?



Schnittstellenleistungen zu vereinbaren ist eine Kunst. Die Begriffe dafür variieren: Schnittstellenvereinbarungen, Leistungsvereinbarungen, Service Level Agreements (SLA) sind Begriffe, die meist das Gleiche meinen: Es wird zwischen zwei benachbarten Bereichen besprochen, welche Prozesse einander berühren, und der Übergabepunkt wird so präzise wie möglich besprochen: Was brauchst Du? Was kannst Du von mir verlässlich regelhaft erwarten? Was sind Regeln? Was sind wahrscheinliche Ausnahmen? Was brauche ich dazu von Dir? Diese Fragen werden zu selten systematisch gestellt und noch seltener werden die Antworten darauf verlässlich und nachvollziehbar dokumentiert. Wenn dies aber doch erfolgt, ist die Kraft, die in diesen Schnittstellenvereinbarungen steckt, enorm, wurde doch dann nicht nur ein Leistungsgerüst definiert, sondern hat man sich auch über den Geschäftsinhalt der relevanten gemeinsamen Prozesse ausgetauscht und bei der Gelegenheit vielleicht sogar den einen oder anderen überflüssigen Prozess direkt eliminiert.

---

**Abbildung 7.2:** Die prozessorientierte Arbeitsweise an den Schnittstellen sichert den Erfolg

---

**Schritt ①**

Grundsätzliche Erwartungshaltung definieren  
(Leitplanken und Regeln)

**Schritt ②**

Den Output definieren  
(„WAS“)

**Schritt ③**

Das „WIE“ beschreiben

o 1: ...

o 2: ...

o 3: ...

- o Wer ist zuständig?
- o Wer ist verantwortlich?
- o Wer entscheidet?
- o Wer berät?
- o Welche Dokumente/Ressourcen, Spielregeln brauchen wir?

---

Will die Unternehmensführung die Bremsen in den Supportbereichen lösen und kann sie aus welchen Gründen auch immer nur eine Maßnahme ergreifen, ist sie bestens beraten, wenn sie dafür sorgt, dass die Supportbereiche mit allen sie tangierenden Bereichen in allen relevanten Hauptprozessen verlässliche Leistungsvereinbarungen schließen, die dann auch regelmäßig überprüft werden. Die Überprüfung sorgt dafür, dass sich die miteinander sprechenden Bereiche auf die wesentlichen Kennzahlen reduzieren. Der Dialog ist stets lohnend und hat in vielen unserer Projekte zunächst zu signifikanten Erkenntnis- und später zu Leistungssprüngen gesorgt – unter ausgesprochen vertretbarem Zeitaufwand.

Leichter gesagt als getan, meinen Sie? Betrachten wir einige Ihrer Supportbereiche doch einmal genauer von innen...

## 7.2 Logistik, Operations, IT: Überall dabei, überall gefordert

In den Bereichen Logistik, Operations und IT (auch „EDV“, „Informationsverarbeitung“, „Informatik“) kommt jede Veränderung einer Operation am offenen Herzen gleich.

Insbesondere in der Abteilung IT laufen nahezu sämtliche Fäden der gesamten Unternehmens-Abläufe zusammen. Es existieren kaum noch Geschäftsprozesse, die nicht durch die IT unterstützt sind, und die Komplexität der IT-Systeme sowie die Anforderungen, die an die IT gestellt werden, nehmen exponentiell zu.

Für den Anwender sind die IT-orientierten Vernetzungen, die erforderlich sind, um das tägliche Geschäft des Unternehmens abzubilden, nicht ersichtlich. Für die IT-Experten im Hause entsteht aber durch jeden Veränderungswunsch eine mitunter schier unabsehbare Kette erforderlicher Aktivitäten, die wiederum nicht selten einen unabsehbaren Arbeitsaufwand durch erforderliche Systemveränderungen mit sich bringen.

Nun sind Warenwirtschaftssysteme, Produktionssteuerungssysteme, CRM-Systeme, Be schwerdemanagementsysteme, Controllingsysteme erstens nahezu nie fehlerfrei, und zweitens finden fleißige Anwender immer wieder Verbesserungsvorschläge, deren Realisierung sie gerne sähen, weil die tägliche Arbeit dann vermeintlich wesentlich effektiver und effizienter zu erledigen wäre.

Viele Unternehmen sind dazu übergegangen, die nahezu täglich auftretenden Änderungswünsche der Anwender an der unternehmensinternen IT im Rahmen von sogenannten Change Requests zu bündeln und zu formalisieren. Anwender, die eine vermeintlich gute Idee haben, wie eine bestimmte Software oder eine bestimmte Maske wirkungsvoller gestaltet werden könnte, müssen dann, wenn sie die Realisierung der Veränderungen beantragen wollen, einen standardisierten Prozess durchlaufen, der dafür Sorge tragen soll, dass nur Anliegen vorgetragen werden, die tatsächlich eine wichtige Verbesserung des Bestehenden darstellen, und dass diese Anliegen in der IT direkt auf Basis eines standardisierten Fragebogens hinsichtlich ihrer Realisierungschance und des dadurch entstehenden potenziellen Aufwandes beurteilt werden können.

Mitunter gilt allerdings auch hier: Das Gegenteil von gut gemacht ist gut gemeint. Sicher gibt es Unternehmen, in denen der Prozess, Veränderungen an den bestehenden IT-Systemen zu bewirken, effektiv funktioniert. Häufig allerdings haben wir festgestellt, dass dieser formalisierte Prozess im Wesentlichen zwei Auswirkungen hat: Die eine Gruppe der Nutzer möchte sich nicht durch einen standardisierten, mitunter sehr langen Fragebogen quälen, daher belässt sie es bei mehr oder weniger regelmäßigen verbalen Ausführungen über die Schwachstellen der derzeitigen Software – maximal erfolgt ein informelles Gespräch mit Mitarbeitern aus der IT. Die andere große Gruppe der Nutzer verbringt einen wesentlichen Teil der Arbeitszeit damit, Change Requests zu formulieren und die Fragebögen auszufüllen.

Die Veränderungswünsche laufen im Allgemeinen in der IT-Abteilung zusammen und werden dort im Hinblick auf – ja, im Hinblick worauf eigentlich? – priorisiert. Es entsteht eine lange Liste und häufig sind uns Dialoge, wie beispielsweise der folgende, begegnet: „Hast Du meinen Change Request bekommen?“ – „Ja, er ist Nummer 327 auf unserer Prioritätenliste.“

Nach welchen Kriterien legt ihre IT-Abteilung aber fest, welche Veränderungen an der unternehmensinternen Software wann durchgeführt werden? Wie kann in der IT-Abteilung sichergestellt werden, dass die strategischen und taktischen Überlegungen der Unternehmensführung bei der Ressourcenplanung berücksichtigt werden? Welche Anknüpfungspunkte bestehen zwischen der IT-Leitung und Ihrer Wachstumsstrategie?

Ohne eine effektive Anbindung, zumindest informatorischer Art, der IT an die Unternehmensstrategie, gerät die Prioritätensetzung zum Zufall. Dies führt im Ernstfall dazu, dass bei beabsichtigten strategischen Vorhaben der Unternehmensführung, die einen wesentlichen Einfluss auf die IT haben, sämtliche Prioritätenlisten für die Realisierung von Change Requests und weitere kosmetische IT-Aufgaben plötzlich Makulatur sind. Der IT-Chef eines deutschen Handelsunternehmens berichtete mir einmal, dass Anrufe seines Chefs, dem Unternehmensinhaber, mit dem beispielhaften Inhalt: „Ich habe gerade eine Filialkette in Portugal gekauft, die müssen wir rasch IT-mäßig anbinden“, keine Seltenheit seien, da das Unternehmen massiv expandiere. In solchen Unternehmen muss die IT-Abteilung schon sehr gut aufgestellt sein, soll nicht schlagartig Chaos ausbrechen.

Neben der Involviering in nahezu sämtliche operativen Prozesse ist die IT-Abteilung auch durch nahezu jedes im Unternehmen laufende Projekt berührt. Wenn wir im Rahmen von Beratungsprojekten das Projekt-Portfolio unserer Klienten sichten und gemeinsam mit der Unternehmensführung neu ordnen, stellen wir meistens fest, dass die IT-Abteilung, will sie ihrer Verantwortung in jedem einzelnen Projekt, in dem sie eine Rolle spielt, geeignet nachkommen, mit ihren verfügbaren Ressourcen nicht zurechtkommt. Die Folge ist, dass viele IT-Leiter einem Jongleur ähneln, der Teller auf Stäben balanciert und immer damit beschäftigt ist, alle Teller in der Luft zu lassen. Das Problem ist, dass ständig weitere Stäbe und Teller hinzukommen und die Gefahr, dass ein Teller zu Boden fällt, permanent steigt. Häufig ist der Unternehmensführung dieser Zustand nicht im Detail bekannt, sondern die Diskussion zwischen IT und Unternehmensführung reduziert sich auf die Frage der Ressourcennutzung bzw. auf den ständig steigenden Ressourcenbedarf und die damit verbundenen gewachsenen finanziellen Bedarfe der IT-Abteilung.

Bei manchen Kick-off-Meetings von Wachstumsprojekten gelangt man zu der Ansicht, dass die IT-Verantwortlichen, wenn sie denn überhaupt eingeladen wurden, nur damit beschäftigt sind, Einwände zu erheben und Arbeit abzulehnen. Mag dies manchmal auch an den handelnden Personen liegen, ist dies häufig aber der Tatsache geschuldet, dass die IT-Verantwortlichen Ideen und Vorschläge gedanklich direkt auf ihre Machbarkeit hin überprüfen und dann sehr schnell an die Grenze der Belastbarkeit der bestehenden Ressourcen gelangen. Die Folge ist, dass die IT-Abteilung sich regelmäßig ein Image als Wachstumsbremse ehrlich erarbeitet hat. Allerdings müssen wir hier Ergebnis und Absicht voneinander trennen.

Wenn Sie wirklich wollen, dass der Bereich IT Ihre Veränderungsprozesse treibt und sie nicht ausbremst, sorgen Sie dafür, dass Ihr IT-Leiter mit der Unternehmensstrategie so vertraut ist, dass er in der Lage ist einzuordnen, was in Ihrem Unternehmen welche Priorität genießt. Lassen Sie es nicht zu, dass die IT-Abteilung zum Erfüllungsgehilfen degeneriert. Fordern Sie auf der anderen Seite auch ein, dass die Prioritäten innerhalb der IT-Abteilung so gesetzt werden, dass sie das Wachstum Ihres Unternehmens fördern und nicht ausbremsen.

Zu radikalen Maßnahmen, um die IT leistungsfähiger zu gestalten, kann beispielsweise auch das Auslagern wesentlicher Teile der IT gehören. Mag auch nicht jeder IT-Leiter von diesem Vorschlag begeistert sein und mag es auch immer wieder IT-Leiter geben, die nur darauf aus sind zu beweisen, dass der externe Partner, der die IT-Prozesse übernommen hat, eine schlechtere Leistung erbringt als die internen Ressourcen, prüft ein wachstumsorientierter, leistungsstarker IT-Leiter sehr sorgfältig, ob sich durch das Auslagern von IT-Teilen nicht doch ein Wettbewerbsvorteil erzielen ließe, weil sich die IT-Abteilung dann mit wesentlichen, strategischen Themen beschäftigen kann.

Wir haben in einem börsennotierten Unternehmen erlebt, dass der Ressortleiter IT die Anforderung des Vorstands, mehrere Millionen Euro einzusparen, als positive Herausforderung angenommen hat und diese Forderung zum Anlass nahm, die gesamte IT-Abteilung wesentlich zu straffen. Dazu gehörte auch das gezielte Auslagern von IT-Prozessen. Der IT-Chef stand später als Gewinner da, die verbliebenen IT-Mitarbeiter konnten sich auf strategisch und taktisch relevante, spannende Projekte konzentrieren, die meisten anderen Mitarbeiter wurden von den IT-Dienstleistern übernommen und das Unternehmen wurde in der Fähigkeit, flexibel am Markt zu reagieren, wesentlich gestärkt. Wohl dem, der einen solchen IT-Leiter eingestellt hat, der sich nicht an der Anzahl seiner geführten Mitarbeiter, der Festplattenkapazität seiner Rechner oder dem selbstverwalteten Budget misst, sondern an dem Wirkungsgrad seiner Arbeit im Hinblick auf das Unternehmenswachstum. Geben Sie Ihrer IT-Abteilung also eine Chance und binden Sie sie in Ihre Strategie ein.

Ebenso wie die IT-Prozesse sind auch die logistischen Prozesse auf das Engste mit dem Tagesgeschäft verbunden. Unabhängig davon, ob es sich um intralogistische Prozesse, also logistische Prozesse innerhalb Ihres Unternehmens, oder um logistische Prozesse zwischen Ihrem Unternehmen und Ihren Lieferanten und Kunden handelt: Fehlerfreiheit wird vorausgesetzt, und der Aufwand, der damit verbunden ist, eine vermeintlich kleine Änderung zu realisieren, wird von denjenigen, die nicht unmittelbar mit den logistischen Prozessen vertraut sind, selten gesehen.

Nun mag man der Ansicht sein, dass die Logistik, ebenso wie die IT, als interne Dienstleister Aufträge ihrer internen Kunden zu erfüllen hätten und sich die internen Kunden keinerlei Gedanken darüber machen müssten, wie die Aufträge erfüllt werden können, aber dieses Denken greift zu kurz. Nicht nur, dass die Logistik-Abteilung das Leistungsversprechen einhalten muss, welches der Vertrieb am Markt abgegeben hat, Logistiker sind auch stets gefordert, im Rahmen definierter Servicelevel so kostenoptimal wie möglich zu

operieren. Dieser Spagat zwischen zunehmenden Serviceanforderungen und steigendem Druck auf die Kosten kann nur dann gelingen, wenn auch die Logistik an die strategischen Überlegungen des Unternehmens auf geeignete Art und Weise angebunden ist. Andernfalls wird die Logistik sich mit Händen und Füßen dagegen wehren, Veränderungen durchzuführen, weil sie außer einer massiven Mehrarbeit keinen Nutzen erkennt. Die Parallelen zur IT sind unverkennbar.

Die wesentliche Wachstumsbremse im Bereich der Logistik entstammt gar nicht der Logistik selbst, sondern sie wird häufig durch den Unternehmensbereich geschaffen, der eigentlich für das prosperierende Wachstum des Unternehmens verantwortlich ist: durch den Vertrieb. Kurioserweise steht dabei der Wunsch, es den Kunden weitgehend recht zu machen, häufig Pate. Sonderwünsche, Spezialangebote, Einzelfälle, die viel zitierten „karrierten Maiglöckchen“ führen, wenn sie Überhand nehmen, dazu, dass mit Weitsicht definerte Standards plötzlich nicht mehr existieren. Der Sonderfall wird zur Regel, was immer dann fatal ist, wenn das Unternehmen nicht darauf ausgerichtet ist, diesen Sonderfall effizient abbilden zu können.

Hier soll nicht der Forderung Vorschub geleistet werden, allen Kunden immer das gleiche Leistungsspektrum anzubieten und auf Sonderfälle vollständig zu verzichten. Dies wäre in den meisten Unternehmen nicht nur illusorisch, sondern auch kontraproduktiv. Es geht aber darum zu definieren, welche Standards Ihrer Wertschöpfungskette bindend sind und welche Abweichungen von diesen Standards Wert schöpfen und welche nicht. Insbesondere ein schwacher Vertrieb, der verzweifelt versucht, möglichst jeden Auftrag an Land zu ziehen, unabhängig davon, welche Abwicklungs- und Effizienzprobleme dabei intern auftreten, kann den Wachstumsbeitrag Ihrer Logistik wesentlich schmälern. Wenn nur darauf geachtet wird, dass Aufträge eingehen, und nicht darauf geachtet wird, wie rentabel diese Aufträge auch unter Berücksichtigung der internen Abwicklung sind, steht das Wachstum Ihres Unternehmens auf tönernen Füßen.

Diejenigen Unternehmen, innerhalb derer die Logistikabteilungen im engen Dialog mit den Vertrieb stehen und innerhalb derer ein zielführender Dialog darüber erfolgt, was sich das Unternehmen in Bezug auf Individualisierung bzw. Standardisierung leisten kann und will, sind denjenigen Unternehmen, die sich der Mühe dieses Dialogs nicht unterziehen, haushoch überlegen. Mag dies auch wie eine Binsenweisheit klingen, stellt sich doch die Frage, warum dieser Dialog in vielen Unternehmen noch nicht strukturiert stattfindet. Bedeutet dieser Dialog vielleicht eine als zu mühsam empfundene Auseinandersetzung mit den Details des Wachstums?

Insbesondere in Handelsunternehmen stellt sich häufig die Frage, ob es sich bei den logistischen Prozessen um Kernprozesse handelt, ob es sich also um Kernkompetenzen handelt, über die das Unternehmen verfügt, oder ob die Logistik und ihre verbundenen Prozesse an Dritte ausgelagert werden können. Subjektiv muss jedes Unternehmen sich diese Frage selbst beantworten. Objektiv ist festzustellen, dass insbesondere in Einzelhandelsunternehmen der Stellenwert der Logistik in Bezug auf die Einordnung zu Kernkompetenzen oder Randkompetenzen regelmäßig überbewertet wird. Selbstverständlich ist das Ergebnis

der logistischen Prozesse ausgesprochen relevant, denn im Einzelhandel müssen die Filialen zeitgerecht mit dem richtigen Sortiment in der richtigen Qualität versorgt werden, aber die Frage nach der Kernkompetenz ist damit noch nicht beantwortet. Meiner Auffassung nach ist es nämlich gänzlich unerheblich, wer die logistischen Prozesse für ein Einzelhandelsunternehmen operativ durchführt, die Hauptsache ist, dass die Definition des Prozessergebnisses im Unternehmen verbleibt und die Filialen das definierte Angebot gegenüber dem Endverbraucher präsentieren können.

In einem Beratungsprojekt für ein deutschlandweit flächendeckendes Einzelhandelsunternehmen mit einigen Hundert Filialen galt es zu erarbeiten, inwiefern die Auslagerung der logistischen Prozesse an einen externen Dienstleister zu Kosten- und Leistungsvorteilen führen könnte. Das Unternehmen war in eine Konzernstruktur eingebunden und führte als kleinstes Unternehmen des Einzelhandelskonzerns innerhalb der Konzernlogistik ein Schattendasein. Für die Konzernmutter bedeutete die Teilnahme der kleinen Tochter an der Gesamtlogistik des Unternehmens einen wesentlichen Deckungsbeitrag, der die Logistikkosten gut aussehen ließ. Unser Klientenunternehmen selbst aber litt an den geringen Prioritäten, die ihm seitens der Konzernlogistik zugewiesen wurden, was dadurch begründet war, dass die anderen Sparten des Konzerns hinsichtlich Umsatz und Marktpräsenz eine wesentlich höhere Bedeutung hatten.

Für unser Klientenunternehmen war dies eine wesentliche Wachstumsbremse, und es stellte sich schnell heraus, dass die Auslagerung der logistischen Prozesse an einen externen Dienstleister nicht nur Kostenvorteile gegenüber der konzerninternen Verrechnung, sondern auch wesentliche Leistungsvorteile am Markt bieten würde.

Trotz des überzeugenden Zahlenwerks und trotz der qualitativen Argumente, die sowohl seitens der Führung des von uns betreuten Unternehmens als auch von uns selbst gegenüber der Konzernführung vorgebracht wurden, entstand eine hitzige Diskussion darüber, ob und in welcher Form sich die logistischen Prozesse des Gesamtkonzerns als Kernkompetenz darstellen. Es bedurfte zahlreicher Gespräche, Erörterungen und Präsentationen, bis die Konzernführung davon überzeugt werden konnte, das Wagnis einzugehen, ihre „kleine Tochter“ auf logistisch eigenständige Füße zu stellen. Die Entscheidung sollte sich, trotz anfänglicher Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit dem gewählten Logistikdienstleister, als richtig erweisen, sowohl aus Kosten- als auch aus Leistungsgesichtspunkten.

Völlig anders als im Einzelhandel verlaufen die Betrachtungen, wenn wir die Logistik aus Sicht eines Großhandelsunternehmens in Augenschein nehmen. Als logistische Drehscheibe ist der Großhandel eines der wenigen Unternehmen, die mit Fug und Recht behaupten können, dass sie gut beraten sind, Logistik als Kernkompetenz zu verstehen und auch Kernkompetenzen in diesem Bereich aufbauen zu müssen. Zwar sind die logistischen Kompetenzen nicht hinreichend für den Markterfolg eines Großhandels, aber sie sind erforderlich, will er seine Rolle als Absatzmittler rechtfertigen. Dabei greifen die einzelnen Prozesse und Fachbereiche häufig sehr verzahnt ineinander. So haben wir beispielsweise gemeinsam mit der Unternehmensführung und den Fachexperten eines börsennotierten Großhandelsunternehmens in konsequenter gemeinsamer Projektarbeit dafür Sorge getra-

gen, dass dieser Großhändler sein Logistiksystem und seine Logistikprozesse fachübergreifend zum Maßstab der Branche ausgebaut hat, was dem Unternehmen sowohl den deutschen als auch den europäischen Logistikpreis innerhalb desselben Jahres einbrachte. Nie zuvor waren beide Preise für ein Unternehmen im selben Jahr vergeben worden.

Häufig besteht der Irrglaube, dass man logistische Prozesse nicht auslagern dürfe, wenn man Logistik für sich als Kernkompetenz reklamiert. Diese Annahme ist irrig, denn wenn ein Unternehmen sich der Mühe unterzieht, die Logistikprozesse hinreichend zu detaillieren, finden sich üblicherweise sehr wohl mindestens Teilprozesse, deren Auslagerung an Externe sich lohnt. Oft kann sogar ein großer Teil der Logistik ausgelagert werden, ohne die Kernkompetenz der Logistik abzugeben, denn die operative Erfüllung der Leistung ersetzt ja nicht die konzeptionelle Aufgabe des Planens, inklusive der Definition der Prozessergebnisse.

Unabhängig davon, ob Sie ihre Logistik als Kernprozess und die damit verbundenen Kompetenzen als Kernkompetenzen definieren oder nicht: Sorgen Sie dafür, dass der Dialog über die Frage nach Kernkompetenzen in Ihrem Unternehmen generell auf Basis von Fakten erfolgt und nicht auf Basis von Emotionen. Zu oft definieren sich Logistikverantwortliche über wirtschaftliche Größen, wie verantwortete Lagerflächen, Anzahl der Lkw oder über die Höhe des verwalteten Budgets. All das darf aber keine Rolle spielen, wenn der Wachstumsbeitrag der Logistik für Ihr Unternehmen auf dem Prüfstand steht. Hier zählen Fakten.

Ganz wesentlich ist es, dass die Messgrößen, nach denen die Supportbereiche beurteilt werden, kongruent zum Gesamt-Zielsystem des Unternehmens sind. Dies gilt insbesondere auch für die Logistik, die als Supportbereich starken Einfluss auf die operative Leistung des Unternehmens hat. Ein Beispiel soll verdeutlichen, welche Auswirkungen entstehen können, wenn die Logistik aufgrund von isolierten Messgrößen beurteilt wird:

Eines unserer Klientenunternehmen hatte einen neuen Logistikkleiter eingestellt, der als eine seiner ersten Aufgaben die Verträge mit den Logistikdienstleistern in den Beschaffungsprozessen neu zu verhandeln hatte. Der Logistikkleiter stammte aus einer zentralistischen Struktur und wollte in seinem neuen Unternehmen offenbar sofort Akzente setzen. Er teilte innerhalb des Unternehmens mit, dass er beabsichtigte, sämtliche kurzfristigen Verträge mit den Logistikdienstleistern sofort fristgerecht zu kündigen, den Transporteuren keine festen Frachtvolumina mehr zuzusagen, den langfristigen Vertrag mit dem größten Logistikdienstleister ebenfalls zu kündigen, das Risiko für Treibstoffkosten vollständig auf die Dienstleister abzuwälzen, um dann aus vermeintlich starker Verhandlungsposition in die neuen Verhandlungen zu gehen.

All dies geschah in einem Umfeld, das bisher auf Partnerschaft, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, gemeinsame Problemlösung und langfristige Beziehungen gesetzt hatte. Das Unternehmen, das in seiner Branche Maßstäbe setzt, sowohl in Sachen Geschwindigkeit als auch in puncto Aktualität der Produkte und auch in Bezug auf wirtschaftliche Profitabilität, war mit langfristigen Beziehungen, die durchaus auch – bei aller Kostenorientierung – einmal etwas mehr kosten durften, als es optimal möglich gewesen wäre, bislang gut ge-

fahren. Nun erfuhr es durch den neuen Logistikleiter einen Kulturbruch. Nicht genug damit, dass die Logistikdienstleister entweder auf die Barrikaden gehen oder sich einfach anderen Kunden zuwenden würden, auch intern erfuhr der Logistikleiter einen erheblichen Widerstand. Der Einkauf, durch die beabsichtigten Neuverhandlungen der Verträge im Beschaffungsbereich am stärksten betroffen, war zuvor nicht in die Überlegungen der Logistik einbezogen worden und lief gegen die Veränderungen Sturm. Schließlich war es absehbar, dass die eng getakteten Beschaffungsprozesse eine empfindliche Störung erfahren würden.

Meine Frage, welchen Nutzen die Logistikdienstleister durch die neuen Verträge im Sinne eines win-win-win hätten, blieb unbeantwortet. Natürlich, denn es handelte sich um eine rhetorische Frage, auf die es auch keine zufriedenstellende Antwort gab. Die Dienstleister würden entweder auf die schlechteren Geschäfte eingehen und im Ernstfall ihre besser zahlenden Kunden priorisieren, oder sie würden auf das Geschäft verzichten, was ebenfalls fatale Folgen für die Beschaffung hätte.

Dieses Beispiel zeigt, was geschehen kann, wenn Bereiche über isolierte Erfolgsmessgrößen verfügen und diese zu optimieren versuchen. Die Botschaft eines Teils der Unternehmensführung an die Logistik war ein isoliertes Senken der Kosten, um das EBITDA zu verbessern. Niemand hatte sich jedoch der Mühe unterzogen, die gesamte Prozesskette zu durchdenken und festzustellen, ob diese isolierte Kostensenkung für den EBITDA-Beitrag ein Risiko durch Leistungsnachteile in benachbarten Bereichen bedeuten könnte. Der interne Widerstand im Unternehmen wurde letztlich so hoch, dass das geplante radikale Vorgehen des Logistikleiters nicht unverändert realisiert werden konnte. Gleichwohl führte bereits die Ankündigung dieses Vorhabens zu einem nicht zu vernachlässigenden Imageschaden intern und extern.

Wie relevant die Bereiche IT und Logistik/Operations als mögliche Wachstumsbremse sind, zeigt sich auch darin, dass es in zahlreichen Unternehmen Projekte gibt, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie diese Unternehmenseinheiten besser miteinander arbeiten und sich noch besser mit dem Vertrieb verzähnen können. Wir haben bereits mehrere Projekte dieser Art erfolgreich begleitet. So unterschiedlich die Projekte auch waren: Ihnen allen war gemein, dass niemand das Ausmaß der Nicht-Zusammenarbeit und Nicht-Abstimmung kannte, das sich nach Beginn des jeweiligen Projektes eröffnete – einmal ganz abgesehen von der Unkenntnis der damit verbundenen Auswirkungen. Die Unternehmens- oder Geschäftsbereichs-Führungen waren regelmäßig überrascht darüber, welche Potenziale im täglichen Geschäft vermeidbar vergeben wurden.

Wenn der Feind intern gesucht wird, ist es höchste Zeit zu handeln. Wie stark sind Ihre Logistikprozesse, IT-Vorhaben und Ihr Vertrieb miteinander und mit der Unternehmensstrategie vernetzt?

## 7.3 Finanzen, Controlling, Buchhaltung, Revision: Fragen Sie nicht nach Veränderungen

Die Abteilungen Finanz- und Rechnungswesen, Buchhaltung, Controlling oder auch Revision werden häufig erst sehr spät in Wachstumsprogramme eingebunden. Einerseits wird dies bewusst getan, weil sie sich häufig das Image der Veränderungsbremser durch hartnäckiges Verweigern von internen Innovationen tatkärfig verdient haben, andererseits steht manches Unternehmen gut daran, das in diesen Abteilungen vorhandene Know-how zu nutzen. Schließlich gilt es, Veränderungen nicht nur zu veranlassen, sondern deren Auswirkungen auch zu messen – zum Positiven wie zum Negativen. Dazu aber brauchen Sie Menschen, die sich mit dem Zahlenwerk des Unternehmens bestens auskennen – und natürlich Menschen, die sich mit Innovationen beschäftigen wollen.

Für viele Unternehmen gilt (leider): Beziehen Sie die finanzorientierten Abteilungen möglichst spät in Ihre strategischen Überlegungen ein und wenn Sie sie einbezogen haben, führen Sie diese Abteilungen möglichst eng und lassen Sie ihnen keinen Spielraum. Natürlich ist dieser Rat zynisch. Die Erfahrung zeigt aber, dass die finanzorientierten Unternehmensbereiche meist derart in ihrer Rückwärtsbetrachtung verhaftet sind, dass es den Mitarbeitern, selbst vielen leitenden Mitarbeitern, häufig schwerfällt, aus ihren bekannten Routinen gedanklich auszubrechen und möglicherweise gänzlich radikale Lösungen im Sinne einer neuen Unternehmensstrategie oder eines Wachstumsprogrammes auch nur annähernd zu durchdenken. Die meisten Unternehmenslenker sind also gut beraten, die finanzorientierten Bereiche so spät wie möglich einzubeziehen.

Dabei müsste sich die Situation in den meisten Unternehmen gar nicht so darstellen. Die Akkuratesse der meisten Zahlenexperten in Unternehmen kann vielmehr gezielt genutzt werden, um Wachstumsprogramme auf den Prüfstand zu stellen und Sorge dafür zu tragen, dass der Fortschritt von strategischen Initiativen präzise gemessen werden kann – quantitativ und qualitativ. Bedauerlicherweise kennen viele finanzorientierte Unternehmensbereiche nur den Rückblick, weil ihnen niemals mehr zugestanden wurde – einmal abgesehen von Planungsprozessen, die mitunter einem Blick in die Glaskugel gleichen. Die aktive Einbindung der finanzorientierten Bereiche in die inhaltliche strategische Arbeit bedingt allerdings einen anderen Umgang der Unternehmensführung mit diesen Abteilungen.

### Die Revision: Der Knüppel in der Hand

Eine besondere Rolle nimmt die Abteilung „Revision“ ein, ist ihre Rolle doch nicht allein auf finanzielle Zusammenhänge beschränkt. In den Unternehmen, in denen eine Revisionsabteilung existiert, ist diese häufig der gefürchtete Knüppel in der Hand der Unternehmensführung. Wenn die Revision sich aufmacht, bestimmte Vorgänge unter die Lupe zu nehmen, Prozesse in Niederlassungen zu auditieren oder die Einhaltung des Qualitätsmanagement-Systems zu überprüfen, spricht sich dies im Unternehmen üblicherweise herum wie ein Lauffeuer. Diesen Ruf haben Revisionsabteilungen natürlich nicht aus heiterem Himmel erlangt, sondern weil sie in der Vergangenheit nicht selten durch Mitarbei-

ter geführt wurden, die sich einerseits nicht durch besondere Führungsstärke auszeichnen und andererseits die Macht genossen, die ihnen durch die Leitung der Revisionsabteilung von der Unternehmensführung übertragen wurde. Eine herrliche Spielwiese für Menschen, die mit Macht nicht umgehen können, und eine Gefahr für die Unternehmenskultur. „Wenn die Revision kommt, ist Widerspruch zwecklos“, haben wir häufig in Unternehmen gehört.

Erfreulicherweise wird die Zahl derer, die Revisionsabteilungen nach altem Muster führen, geringer und ein moderner Stil der Zusammenarbeit setzt sich in den Unternehmen zunehmend durch. Großes Erstaunen setzt dann ein, wenn ein Revisionsleiter plötzlich auf Kooperation zählt und sich als interner Dienstleister und interner Berater versteht, der gemeinsam mit seinem Team dazu beitragen will, dass Geschäftsprozesse nicht nur formal richtig ablaufen, sondern sich auch effektiv und effizient im Sinne der Wirtschaftlichkeit und der unternehmensstrategischen Absicht darstellen. Eine solche Revisionsabteilung, die sich als Unterstützer versteht, kann ein wesentlicher Kraftverstärker bei der Umsetzung neuer strategischer Initiativen und insbesondere bei der Umsetzung von Wachstumsprogrammen sein, denn durch die enge Anbindung an die Unternehmensführung liegt in der Revisionsabteilung üblicherweise ein umfangreiches Wissen über Projekte und Zusammenhänge auf Unternehmensebene vor. Gleichzeitig kennen die Mitarbeiter der Revisionsabteilung im Allgemeinen die zahlreichen im Unternehmen existierenden Geschäftsabläufe und Vorgänge vergleichsweise gut. Ein Wissensschatz, der zu selten gezielt genutzt wird.

### **Finanz- und Rechnungswesen: Häufig unterschätzt**

Auch der mögliche Beitrag, den das Finanz- und Rechnungswesen zum Wachstum eines Unternehmens beitragen kann, wird häufig unterschätzt. Die Tatsache, dass sich diese Abteilungen in vielen Unternehmen nicht als – formulieren wir es einmal vorsichtig – Veränderungstreiber darstellen, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch hier erhebliches Know-how über Geschäftsprozesse existiert, denn letztlich muss jeder Vorgang auch buchhalterisch berücksichtigt werden. Richtig verstanden kann das Finanz- und Rechnungswesen eine ausgezeichnete Ergänzung sein, wenn es darum geht zu überprüfen, wie geschäftlich richtige Zusammenhänge auch buchhalterisch richtig dargestellt werden können, so dass die Implementierung der Geschäftsprozesse insgesamt schneller vollzogen werden kann, als wenn das Finanz- und Rechnungswesen erst dann einbezogen wird, wenn die Prozesse bereits implementiert sind.

Diese Rechnung geht natürlich nur dann auf, wenn zweierlei gegeben ist: Einerseits muss es im Finanz- und Rechnungswesen Mitarbeiter geben, die sich nicht nur mit ihren Zahlen beschäftigen wollen, sondern auch in der Lage sind, sich mit nicht direkt greifbaren, unsicheren, qualitativen Zusammenhängen auseinanderzusetzen, und andererseits muss die Unternehmensführung zulassen, dass sich das Finanz- und Rechnungswesen nicht nur mit rückwärts gerichteten Zahlen auseinandersetzt, sondern sich auch mit Know-how in die Überlegungen zu neuen Wachstumsinitiativen einbringt. Beides ist nicht immer gegeben.

## Controlling: Unendliche Weiten

Das Spektrum, das wir in Controllingabteilungen hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Leistungswille, Verfügbarkeit und Beherrschung von Instrumenten und Methoden und in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale kennengelernt haben, ist unbeschreiblich. Von der jungen, dynamischen Controllerin, die ihre ganze Erfahrung im Umgang mit Zahlen in den Dienst des Unternehmens stellen will und die eine große Hilfe dabei ist, den „Marktmachern“ im Unternehmen die Zahlenbasis und Methodenbasis zur Verfügung zu stellen, die diese brauchen, um festzustellen, ob ihre Vorhaben auch rentabel abzubilden sind, bis hin zum egozentrierten, introvertierten, machtorientierten Controlling-Leiter, der alles besser weiß als die Fachabteilungen – genauer gesagt: der meint, alles besser zu wissen als die Fachabteilungen: Wir haben sie alle erlebt. Ich kenne nur wenige Fachbereiche, in denen mir in meiner beruflichen Laufbahn ein so breites Spektrum an Persönlichkeiten begegnet ist wie im Controlling.

Das Image von Controllingabteilungen ist in manchen Unternehmen gelinde gesagt schlecht. Zu häufig treten ähnliche Verhaltensweisen auf, wie sie in schlecht geführten Revisionsabteilungen beobachtbar sind. Das Controlling als Machtzentrum ist meist mit einer sehr engen Anbindung an die Unternehmensführung ausgestattet, und insbesondere die Controlling-Leitung verfügt über Wissen, das in kaum einer anderen Abteilung verfügbar ist. M&A-Projekte, Darlehensverhandlungen, die Geschäftsjahresplanung, geballte Informationen aus der Bündelung von Daten, die aus den operativen Systemen stammen: Alles läuft im Controlling zusammen. Dass mancher Controlling-Leiter hier selbstherrlich wird und das Maß für den Umgang mit seinen Kolleginnen und Kollegen ebenso verliert wie das Maß für den richtigen Ton, mag erklärbar sein. Richtiger wird es dadurch aber nicht.

Glücklicherweise gibt es viele Controlling-Leiter, denen sehr daran gelegen ist, das Unternehmen und seine Fachabteilungen nach bestem Wissen und Gewissen und nach besten Kräften dabei zu unterstützen, aus den unzähligen vorhandenen Daten brauchbare Informationen und aus diesen Informationen ein nutzbares Wissen über das Geschäftssystem zu schaffen. Insbesondere im Vertrieb bedarf es eines gut abgestimmten Vorgehens zwischen der Vertriebsleitung und der Controllingleitung, will man sich auch informatorisch einen Wettbewerbsvorteil sichern. Häufig entscheiden schließlich die richtigen Informationen darüber, ob eine bestimmte Vertriebsinitiative wirkt oder nicht.

Ein guter Controller zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass er sich nicht nur als Dienstleister versteht und mit einer gewissen Demut erkannt hat, dass sich seine Funktion nur durch die operativen Bereiche rechtfertigt, sondern dass er auch in der Lage ist, wertfrei über Zusammenhänge nachzudenken, ohne gleich in die Lösungsebene einsteigen zu müssen. Ein guter Controller kann also das Was vom Wie trennen. Wir haben in zahlreichen Beratungsprojekten Controlling-Mitarbeiter und Controlling-Leiter erlebt, die eine wesentliche Stütze der Projekte waren, indem sie zunächst mit den Fachabteilungen über den Gegenstand diskutiert haben, bevor sie darüber nachdachten, auf welche Weise der Gegenstand im Sinne eines effektiven Controllings abgebildet werden konnte. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen.

Wenn wir über Controlling sprechen, müssen wir auch die unterschiedlichen Facetten betrachten, die das Controlling in einem Unternehmen einnehmen kann. Es ist nämlich schon bemerkenswert, wie viele unterschiedliche Varianten im Laufe der Zeit in einem Unternehmen entstehen können, die sämtlich mit dem Wort „Controlling“ enden. Vertriebscontrolling, Marketingcontrolling, PR-Controlling, Qualitätscontrolling, Markencontrolling, Bereichscontrolling, Logistikcontrolling, Forderungscontrolling und als Krone das Zentral- oder Konzerncontrolling. Ergänzen Sie die Liste nach Belieben.

Insbesondere im Controlling ist der Grat zwischen Wachstumsbremse und Wachstums treiber schmal. Erfolgt eine konsequente Konzentration auf die wesentlichen Kennzahlen, die mit den Bereichen abgestimmt sind und die nachweislich darüber Auskunft geben, ob ein Geschäftsbereich oder eine Unternehmenseinheit sich erfolgreich entwickelt, und sind diese Kennzahlen schnell, eindeutig und anschaulich verfügbar, kann ein Unternehmen sich auf diese Weise einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Treibt der Wunsch, jeglichen Zusammenhang mittels Kennzahlen zu erfassen, aber Stilblüten, die sich häufig in Form von komplexen und komplizierten Controllingsystemen darstellen, die sich der Beherrschbarkeit Stück für Stück entziehen und überwiegend zum Selbstzweck existieren, und wird dies dann noch übertrumpft durch Unternehmensbereiche, die ihr eigenes Controlling aufgebaut haben, das mit eigenen Zahlen arbeitet, weil es den Zahlen aus dem Zentralcontrolling keinen Glauben schenkt, kommt dies spätestens im Review oder im Planungsgespräch einer annähernden Vollbremsung gleich.

Interessanterweise ist gerade die Bildung autarker Controllingeinheiten eine Entwicklung, die sich in dynamisch wachsenden Unternehmen zunehmend beobachten lässt. Vom Wunsch der Unabhängigkeit beseelt und durch die mitunter langsam Prozesse des Zentralcontrollings frustriert, schaffen sich die Unternehmensbereiche eine eigene Controlling-Einheit, die genau diejenigen Zahlen aufbereiten und diejenigen Instrumente entwickeln soll, die für den Bereich spezifisch wichtig sind. Die Gefahr, die darin besteht, reduziert sich natürlich nicht allein darauf, dass das Unternehmen auf diese Weise zusätzliche Personal- und Sachkosten verkraften muss. Die viel größere Gefahr ist dadurch gegeben, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit unterschiedliche Zahlen für identische Kenngrößen entstehen oder dass der mit einem eigenen Controlling ausgestattete Unternehmensbereich sich plötzlich anhand von Kennzahlen steuert, die zuvor nicht abgestimmt waren. Die Folge ist, dass über die entwickelten Kennzahlen und deren unterschiedliche Ausprägungen zwischen dem Unternehmensbereich und der Unternehmensführung diskutiert wird, weil auf einmal Äpfel mit Birnen verglichen werden.

Lassen Sie es keinesfalls zu, dass sich separate Controlling-Abteilungen in Ihrem Unternehmen bilden, die mit anderen als den autorisierten Leistungskennziffern arbeiten, seien diese Bereiche auch noch so klein. Die Gefahr, dass sich unterschiedliche Wahrheiten im Unternehmen bezogen auf das Zahlenwerk entwickeln, ist eminent. Sorgen Sie dafür, dass es ein Qualitätssiegel für diejenigen Kennzahlen in Ihrem Unternehmen gibt, die wesentlich sind, um das operative Geschäft zu steuern und Entscheidungen in den operativen Bereichen zu unterstützen. Richtig verstanden ist Controlling schließlich kein Bereich, der ausschließlich in den Rückspiegel schaut, denn ein gut aufgebautes Controlling sorgt dafür, dass der Rückspiegel die Windschutzscheibe nicht verdeckt.

Bei der Einbindung sämtlicher finanzorientierter Abteilungen in Wachstums- und allgemeine Veränderungsprozesse gilt, dass die Vorausschau stets wichtiger ist als die Rückschau. Wenn Ihre Finanzexperten in Ihrem Unternehmen das verstanden haben, sind Sie einen ganz wesentlichen Schritt weiter. Stellen Sie künftig auch nur noch Mitarbeiter in Ihren Finanzbereichen ein, die – bei aller erforderlichen Zahlenaffinität und Genauigkeit – diese vorausschauende Sichtweise zeigen.

Wir sind noch nicht fertig mit den Wachstumsbremsen in den Supportbereichen. Im Gegenteil, wir sind noch steigerungsfähig ...

## 7.4 Human Resources - Verdient es seinen Namen?

Meint man, die Controllingabteilung bedürfe der besonderen Aufmerksamkeit, will das Unternehmen sich konsequent auf das Thema „Wachstum“ konzentrieren, kann man sich bei der Personalabteilung sicher sein, dass es eines genaueren Hinsehens bedarf, damit die sogenannten Personalexperten dem Wachstum keine Vollbremsung verpassen.

Wenn Sie nur eine Wahl haben, einen Supportbereich auf Leistung zu trimmen, schauen Sie sich Ihre Personalabteilung unbedingt näher an. Die Personalabteilung ist in vielen Unternehmen, die wir kennengelernt haben, die am meisten degenerierte Abteilung. Objektiver formuliert, ist die Personalabteilung diejenige Abteilung, die häufig am wenigsten dem entspricht, was wir von einer leistungsfähigen, wachstumsfördernden Unternehmenseinheit erwarten, und am meisten von dem abweicht, was sie verspricht: eine echte Human-Resources-Einheit zu sein. Der Begriff Human Resources wird in vielen Personalabteilungen buchstäblich missbraucht.

Echte Personalentwicklung, so wie sie erforderlich ist, um ein Unternehmen konsequent auf Wachstum zu trimmen, findet viel zu selten statt. Viele Personalabteilungen sind im Laufe der Jahre zu einem internen Seminarveranstalter degeneriert und fügen sich in ihr Schicksal, Aufträge von der Unternehmensführung zu erhalten – eine gewisse Bequemlichkeit darf mitunter durchaus unterstellt werden. Diese Aufträge der Unternehmensführung können sich einerseits auf die Suche nach neuem Personal erstrecken, andererseits können sie auch die Aufforderung beinhalten zu identifizieren, wie viele Mitarbeiter an welchen Stellen freigesetzt werden sollen und die damit verbundene Vertragsaufhebung zu begleiten. Wiederum gewöhnlich ist auch die Forderung, neue gesetzliche Standards einzuhalten und die erforderlichen Systeme zusammen mit der IT-Abteilung zu entwickeln. Selbstverständlich wird von der Personalabteilung erwartet, dass die Löhne und Gehälter inklusive der damit verbundenen Abrechnungen der Sozialversicherungsbeiträge, betrieblichen Altersversorgungen, Pensionszusagen usw. pünktlich, zuverlässig und fehlerfrei erfolgen. Von Zeit zu Zeit kommen Diskussionen über ein neues Vergütungssystem an die Oberfläche. Und ganz wichtig, zumindest wenn man das Zeitinvestment zur Kenntnis nimmt, das dieses Thema regelmäßig beansprucht: die Dienstwagenregelung.

Personalentwicklung? Auf breiter Fläche nicht erkennbar. Manchmal geht durch das eine oder andere Unternehmen ein Ruck, oder besser ein „Mini-Ruck“, der – aus welchem Grund auch immer – dem Unternehmen einen Hauch von Personalentwicklung eingeben soll. Plötzlich entsteht eine hohe Aktivität. Englischkurse werden gebucht, Benimm-Seminare werden wahrgenommen, Präsentationstechniken werden erlernt, Rhetorik-Kurse werden angeboten und die Personalabteilung entwickelt eine hektische Betriebsamkeit darin, Angebote von externen Trainern einzuholen, diese zu vergleichen, Preise zu drücken – gerne auch unter Inanspruchnahme des Bereichs Einkauf –, die Mitarbeiter durch die Seminare zu schleusen, Alternativtermine zu finden und letztlich der Unternehmensführung stolz darüber zu berichten, wie viele Mitarbeiter an diesen Seminaren teilgenommen haben. Das Ganze nicht ohne erwähnt zu lassen, wie viel des ursprünglich veranschlagten Budgets man habe sparen können, indem man die Preise gedrückt habe. Ge-schafft.

Danach ist Pause. Lange Pause. Wieder ist erkennbar, dass die Seminare eine Eintagsfliege waren, ohne einen nachhaltigen Personalentwicklungs-Prozess aufzusetzen. Eine Lernkon-trolle findet nicht statt, das Tagesgeschäft übersteuert nach der Rückkehr aus dem Seminar die im Seminar gefassten guten Vorsätze. Es bleibt kein Raum, das Gelernte zumindest teilweise anzuwenden, und niemand kümmert sich darum, wie erfolgreich das Seminar tatsächlich war. Die Betrachtungen zum Seminarerfolg reduzieren sich auf die Auswer-tung der Beurteilungsbögen – meine amerikanischen Kollegen nennen sie „Smilesheets“ –, die durch die Seminarteilnehmer ausgefüllt wurden. In der Personalabteilung werden die Bögen ausgewertet, und je mehr positive Rückmeldungen ein Trainer erhalten hat, desto besser ist dieser vermeintlich für das Unternehmen geeignet. Ein folgenschwerer Irrtum, denn gute Trainer orientieren sich nicht an den Beurteilungsbögen, sondern daran, was sie für das Unternehmen bewirken wollen und sollen. Ein Seminar ist keine Schmuse-Veranstaltung, sondern ein Seminar soll immer dazu beitragen, dass die Teilnehmer etwas lernen, was sie später in Resultate umsetzen können. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass der zu vermittelnde Inhalt als kompliziert oder zumindest komplex empfunden wird und sich nicht gleich ein großes „Hurra“ einstellt. Euphorie in einem Seminar war noch nie ein guter Ratgeber für die Qualitätsbeurteilung. Gute Trainer haben den Mut, weniger stark auf Beurteilungspunkte zu achten und dafür stärker darauf, was aus dem Gelernten im täglichen Geschäft tatsächlich gemacht wird. In den meisten Personalabteilungen möchte man davon allerdings nichts wissen, denn dann müsste man sich ja mit den Details und mit einer tatsächlichen Lernerfolgs-Kontrolle auseinandersetzen. Ein Hoch auf das Smilesheet.

Besonders beschäftigt sind Personalabteilungen als Seminarveranstalter dann, wenn das Unternehmen ein Qualitätsmanagement-System einführt oder bereits über ein solches System verfügt. Qualitätsmanagement-Systeme erfordern es, dass Schulungen regelmäßig stattfinden und dass deren Durchführung ebenso ordnungsgemäß dokumentiert wird wie deren Vorausplanung. Bei allem Verständnis für die Sinnhaftigkeit von Schulungen, inklusive der Erfordernis einer rechtzeitigen Schulungsplanung, bei allem Wohlwollen gegen-über den effektiven Elementen von Qualitätsmanagement-Systemen und bei allen Zuge-ständnissen an diejenigen Personalleiter, die ihren Job wirklich ernst nehmen: Die Mehr-

heit der uns bekannten Personalabteilungen reduziert den Prozess der Schulungen auf die reine Administration. Insbesondere dann, wenn der QM-Auditor sich angekündigt hat und sich der Termin des nächsten Audits nähert, entwickeln viele Personalabteilungen eine hektische Betriebsamkeit bei der Durchsicht der Schulungspläne und der Schulungsdokumentationen. Nicht selten werden dann Schulungspläne „im Nachhinein vorausgeplant“, was den ursprünglich beabsichtigten Zweck eines solchen Plans natürlich gänzlich konterkariert. Die Pflicht zur Weiterbildung treibt unglaubliche Stilblüten.

Eine andere Ausprägung von Personalabteilungen, die häufig beobachtbar ist, ist die der reinen Abrechnungsabteilung. Das Verständnis dieser Personalabteilungen besteht darin, jederzeit perfekte Abrechnungen zu liefern für die fälligen Löhne und Gehälter, die abzuführenden Sozialabgaben, die Verwaltung von betrieblichen Altersversorgungen et cetera. Die entsprechenden Prozesse werden optimiert und geschliffen, so dass Fehler in den Abrechnungen tatsächlich die Ausnahme werden. Ist dies natürlich grundsätzlich läblich, springt eine Personalabteilung, die sich das Selbstverständnis einer Personalabrechnungsabteilung auferlegt und sich nur darauf konzentriert, natürlich wesentlich zu kurz. Die perfekte Abrechnung ist nämlich etwas, das grundsätzlich vorausgesetzt wird. Es ist ein Geschäft, das es zu beherrschen gilt, eine Mindestanforderung an eine Personalabteilung, die zur „Hygiene“ im Unternehmen beiträgt, aber es ist kein Wachstum förderndes, wertschöpfendes Element. Schließlich kann man die Abrechnung auch wunderbar auslagern. Personalabteilungen, die ihre Bestimmung darin sehen, die Abrechnung perfekt abzuwickeln, und keine weitere Perspektive für sich entwickeln, stehen dann mit leeren Händen da.

Manche Personalleiter wiederum sehen ihre Erfüllung und die Erfüllung ihrer Abteilung darin, perfekte Arbeitsrechtler zu sein. Gewiss, die Kenntnis des Arbeitsrechts und seiner vielfältigen Facetten ist ein Vorteil, insbesondere dann, wenn es zwischen dem Unternehmen und einzelnen Mitarbeitern häufiger Fragestellungen zu klären gilt, die in den Bereich des Arbeitsrechts fallen. Auf der anderen Seite gibt es hervorragend ausgebildete Fachanwälte für Arbeitsrecht, die für ein vergleichsweise überschaubares Honorar das jeweils aktuelle Wissen verfügbar haben und zur Verfügung stellen. Eine Personalabteilung muss ein solides Grundwissen über das Arbeitsrecht aufweisen, Rechtssicherheit sollte allerdings unter Hinzuziehung eines Experten erlangt werden. Gefährlich wird es dann, wenn Personalleiter vorgeben, über ein fundiertes Wissen im Bereich des Arbeitsrechts zu verfügen, diese Vorgabe aber der Grundalge entbehrt. Wird das Manko nicht erkannt, kann es für ein Unternehmen empfindliche Folgen haben – finanziell und image-seitig.

Der Vorsitzende der Geschäftsführung eines großen deutschen Unternehmens beauftragte uns einmal mit der Neuaufstellung und Reorganisation seiner Personalabteilung. Der Personalleiter, ein sehr aktiver, allerdings völlig chaotisch arbeitender „Vollblut-Personaler“, brüstete sich damit, dass er pro Jahr 150.000 Kilometer mit dem Auto zurücklegte, schon das ein oder andere Mal am Steuer eingeschlafen sei und auch dabei schon einmal in den Graben gefahren sei. Glücklicherweise hätte er einen Mercedes gefahren und es sei nichts passiert. Abgesehen davon, dass mich diese Geschichten nicht interessierten, stellten wir fest, dass der Personalleiter seine Mannschaft buchstäblich vollständig abgehängt hatte, weil er stets in Alleingängen operierte und seine Erfüllung darin sah, kompli-

zierte Arbeitsrechts-Vorgänge zu lösen. Folgen konnte ihm dabei niemand, weil niemand außer ihm über das Wissen verfügte und er zugegebenermaßen eine ausgesprochen hohe Expertise aufgebaut hatte. Das Unternehmen wollte auf den Personalleiter zunächst nicht verzichten, also bauten wir die einzelnen Bereiche der Personalabteilung prozessual auf, sorgten dafür, dass die Mitarbeiter die Verantwortung für die von ihnen betreuten Geschäftsprozesse übernahmen, führten ein Verfahren ein, das sicherstellte, dass sich der Personalleiter mit seinen direkten Mitarbeitern regelmäßig traf und austauschte, und schafften auf diese Weise die Möglichkeit, dass die Abteilung auch unabhängig vom Leiter wirksam war. Einige Jahre später trennte sich das Unternehmen von dem Personalleiter.

In manchen Personalabteilungen findet man ein ähnliches Machtverständnis wie in manchen Controllingabteilungen. Schließlich läuft in den Personalabteilungen das Wissen über jegliches Arbeitsverhältnis zusammen. Es wird mit höchst vertraulichen Informationen umgegangen, und nicht jeder Personalleiter versteht es, mit dieser anvertrauten Macht angemessen umzugehen. Überdies ist gerade in Personalabteilungen mitunter ein Guts-herren-ähnliches Verhalten beobachtbar. Es wird präsidial administriert, ohne jedoch operative Verantwortung zu übernehmen. Natürlich ist dieses Verhalten von der persönlichen Präferenz eines jeden Einzelnen abhängig, dennoch ist es uns in Personalabteilungen besonders häufig begegnet.

Was können Sie nun tun, um in Personalabteilungen gezielt Bremsen zu lösen, die Sie derzeit am Wachstum hindern? Zunächst benötigen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und dies betrifft unbedingt auch die Leitung der Abteilung –, die erkannt haben, dass der wesentliche Wertschöpfungsbeitrag, den eine Personalabteilung bringen kann und muss, darin besteht, die einzelnen Funktionen und Positionen im Unternehmen in der Tiefe hinsichtlich ihrer Wertbeiträge zum Wachstum verstanden zu haben, Talente für diese Positionen und Funktionen finden zu können und einen Beitrag dazu zu leisten, diese Talente so zu entwickeln, dass sie sich voll in das Unternehmen einbringen können, um für die weitere positive Entwicklung des Unternehmens sorgen zu können. Kurz: Eine Personalabteilung muss zwingend die besten Leute finden und binden. Dass dies natürlich nur im Dialog mit den Fachabteilungen funktionieren kann, steht außer Frage.

Sorgen Sie dafür, dass der Dialog zwischen den Fachabteilungen und den Personalverantwortlichen intensiviert wird. Stellen Sie sicher, dass die Personalabteilung nicht als Satellit im Unternehmen schwebt, sondern dass sie sich intensiv mit den operativen wertschöpfenden und administrativen Prozessen auseinandersetzt. Lassen Sie es nicht zu, dass Stellenbeschreibungen zu einem unendlich langen Anforderungskatalog nicht erfüllbarer Eigenschaften von hoher Austauschbarkeit degenerieren und Mitarbeiter beschreiben, die Sie nie finden werden. Verlangen Sie vielmehr, dass die Personalabteilung sich mit jeder neu zu besetzenden Stelle ebenso wie mit jeder vorhandenen Stelle intensiv auseinandersetzt und sowohl das Anforderungsprofil inhaltlich und methodisch korrekt erarbeitet als auch für jede Position und Funktion in Zusammenarbeit mit der Fachabteilung die erforderlichen persönlichen und fachlichen Schulungsmaßnahmen definiert.

Fordern Sie, dass die Personalabteilung gemeinsam mit den Fachabteilungen gewährleistet, dass Nachfolgeregelungen für Schlüsselpositionen rechtzeitig getroffen werden, so dass Sie nicht plötzlich überrascht sind, dass mehrere Schlüsselpositionen innerhalb kurzer Zeit, sei es aus Altersgründen oder aufgrund von Fluktuation, nicht mehr besetzt sind. Entlassen Sie die Personalabteilung nicht aus ihrer Verantwortung, interner Dienstleister für die Unternehmensführung und die Fachabteilungen zu sein. Stärken Sie auf der anderen Seite das Bewusstsein für den Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung in den Fachbereichen, denn dort genießen Personalabteilungen üblicherweise nicht den besten Ruf. Richten Sie einen regelmäßigen Dialog zwischen der Personalabteilung und den einzelnen Fachbereichen ein, so dass sich der Fokus auf das Wesentliche richtet: auf den Menschen. Erst dann verdient die Personalabteilung die Bezeichnung „Human Resources“ wirklich.

Die organisatorische Anbindung der Personalabteilung muss hier noch Erwähnung finden, denn längst nicht in jedem Unternehmen ist die Personalabteilung an den Vorsitzenden der Geschäftsführung oder den Vorsitzenden des Vorstandes angebunden. Genau dort gehört sie aber hin. „Personal“ ist nicht etwas, das wahlfrei an ein beliebiges Mitglied der Unternehmensführung angebunden sein darf, denn die Personalangelegenheiten müssen immer aus Sicht des Gesamtunternehmens beurteilt werden. Sollte also die Abteilung „Personal“ derzeit ein Schattendasein im Bereich eines Ressortverantwortlichen der Unternehmensführung fristen, ändern Sie dies.

Insbesondere in Großunternehmen gibt es häufig einen dezentrierten Personalvorstand, der mitunter auch zugleich Arbeitsdirektor ist. Diese organisatorische Maßnahme ist verständlich, weil in manchen Großunternehmen Personalangelegenheiten selbst auf Vorstandsebene zum Vollzeit-Job werden können. Trotzdem ist auch hier darauf zu achten, dass der Dialog zwischen dem Personalvorstand und dem Vorstandsvorsitzenden über die strategische und taktische Personalarbeit hinreichend Raum erfährt, damit gewährleistet ist, dass die Personalarbeit sich an den Wachstumsabsichten des Unternehmens orientiert. In den meisten Unternehmen ist ein „Geschäftsführer ,Personal“ aber in der Regel unnötig.

## 7.5 Die Stabsabteilungen und der luftleere Raum

Lassen Sie uns zum Abschluss dieses Kapitels noch einen Blick auf die Stabsabteilungen werfen, auch wenn dies vorwiegend größere Unternehmen betrifft. Stabsabteilungen können beides sein: Fluch und Segen zugleich. Richtig eingesetzt kann eine Stabsabteilung einen hohen Wirkungsgrad durch ihre Querschnittsfunktion im Unternehmen erzielen. Orientierungslose Stabsabteilungen können sich auf der anderen Seite zu Quälgeistern entwickeln. Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen:

Eines unserer Klientenunternehmen hatte in guter Absicht eine Stabsabteilung eingerichtet, die eine methodische Unterstützung für die Fachabteilungen bieten sollte, wenn es um Projektmanagement und Prozessgestaltung ging. Die Stabsabteilung war direkt an den Vorsitzenden der Geschäftsführung angebunden, und die Botschaft war klar: Projekte

sollten standardisiert durchgeführt werden, Fachverantwortliche sollten sich nicht lange mit dem Finden der richtigen Methodik auseinandersetzen müssen, sondern sich auf die fachlich relevanten Aspekte konzentrieren können, sei es bei der Planung neuer Projekte oder bei der Gestaltung neuer Geschäftsabläufe. Die internen Methodenberater sollten dafür Sorge tragen, dass Projekte schneller zum Erfolg kamen und Prozesse schneller implementiert wurden. Zugleich oblag ihnen die Verantwortung dafür, dass im Unternehmen ein durchgängiger Standard gelebt wurde.

Der grundsätzlich gute Gedanke schlug sich allerdings nur sehr bedingt in brauchbaren Resultaten nieder. Der Leiter der Unternehmenseinheit war zwar hochgradig engagiert und auch die Mitarbeiter der Stabsabteilung brachten sich regelmäßig ebenso engagiert in Projekte ein. Allerdings wurden weniger Lösungen als Probleme produziert. Auf Nachfrage der Unternehmensführung nach konkreten Resultaten und Vorgehensvorschlägen in komplizierten Projekten folgten überwiegend Begründungen dafür, warum das eine oder andere Projekt noch nicht schneller verlief und mancher Prozess noch nicht eingeführt wurde. Vor allem der Leiter der Abteilung war hier um Ausreden und Inkonkretheit nicht verlegen. Ganz offensichtlich wurde bei der Auswahl des Mitarbeiters anfänglich nicht hinreichend darauf geachtet, ob er nur konzeptionell stark oder auch resultsorientiert war. Auch dies ist ein Beispiel dafür, wie wichtig die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung ist – wenn diese denn funktioniert. In dem Beispiel entwickelte sich die Stabsabteilung jedenfalls nicht zur Hilfe, sondern zur Bremse, auch wenn – oder gerade weil – sich die Leitung der Abteilung in nahezu jedes Projekt des Unternehmens einbrachte. Letztlich sorgte die Unternehmensführung dafür, dass die Abteilung nur noch streng auftragsorientiert arbeitete, und sie ließ auch den Leiter der Abteilung nicht mehr aus seiner Verantwortung, Resultate zu erzeugen, heraus. Die enge Führung sollte zwar den Wirkungsgrad erhöhen. Allerdings entsprach dieser Führungsaufwand nicht der ursprünglichen Absicht, eine weitgehend selbstständige, geschwindigkeits- und wachstumsfördernde Einheit aufzubauen.

Ein anderes Klientenunternehmen hatte seine traditionelle Revisionsabteilung derart umstrukturiert, dass sie sich als Stabsabteilung um die Kontrolle und Steuerung des unternehmensweiten Portfolios von Schlüsselprojekten kümmerte. Der Leiter der Abteilung nahm seinen Job ernst und verstand sich nicht nur als Verwalter der Informationen, sondern vielmehr als methodischer Begleiter der Projektleiter im Unternehmen, die die Schlüsselprojekte zu führen hatten. Im intensiven Dialog mit den Projektleitern führte er die relevanten Informationen über die Schlüsselprojekte zusammen, antizierte rechtzeitig Engpässe und konnte auf diese Weise einen Beitrag dazu leisten, dass manche Klippe umschifft wurde, bevor ein Notmanöver erforderlich gewesen wäre. Er deckte Ressourcenengpässe auf und wies die Unternehmensführung darauf hin, dass sie gewisse Entscheidungen zu treffen hatte, da die unternehmerischen Ressourcen, die in die einzelnen Projekte eingebracht werden konnten, begrenzt waren. Auf diese Weise trug der Leiter der Abteilung maßgeblich dazu bei, dass die unternehmensweiten Schlüsselprojekte nicht nur schneller und reibungsloser zum Erfolg geführt wurden, sondern dass auch neue Initiativen aufgrund von frei werdenden Ressourcen eher in Angriff genommen werden konnten, was dem Unternehmen wiederum einen wesentlichen Zeitvorteil vor seinen Wettbewerbern verschaffte.

Obgleich die Situation in beiden Beispielen vergleichbar war – jede der beiden Stabsabteilungen sollte die operativen Einheiten methodisch unterstützen –, waren die Resultate völlig unterschiedlich. Die Ursache lag einerseits in der Klarheit des Auftrags, der an die Stabsabteilung ergangen war, und andererseits in der Person des Leiters, der im ersten Fall sehr unverbindlich und im zweiten Fall sehr resultatsorientiert arbeitete. Ein weiterer Unterschied ist die Aufmerksamkeit, den die jeweilige Stabsabteilung durch die Unternehmensführung erfuhr. Verließ sich die Unternehmensführung im ersten Fall darauf, dass der hochkarätige Abteilungsleiter seine Arbeit gut machen würde, investierte die Unternehmensführung im zweiten Fall viel Zeit darin, sich mit dem Leiter der Stabsabteilung über den Zweck und die Ziele seines Wirkens zu verständigen. Auch nahm sich die Unternehmensführung die Zeit, die Grundmethodik gemeinsam mit den Experten zu definieren. Überdies ließ sich die Unternehmensführung als Gremium regelmäßig über den Fortschritt der Arbeit der Stabsabteilung unterrichten. Auch die Unternehmensführung im ersten Beispiel hat aus dem unzureichenden Ergebnis, das die Stabsabteilung produzierte, Konsequenzen gezogen und führte die Abteilung fortan wesentlich enger, immer bezogen auf die Resultate, die durch die Abteilung zu erzielen waren.

Stabsabteilungen verhalten sich wie Edelgas im luftleeren Raum: Sie füllen ihn komplett, wenn ihnen nicht Einhalt geboten wird. Wenn Sie über Stabsabteilungen verfügen, geben Sie ihnen keinen „Persilschein“, sondern führen Sie sie eng, nachdem Sie mit ihnen einen intensiven Dialog über den Zweck und die Ziele der Abteilung geführt haben. Erst dann können Sie erwarten, dass Ihre Stabsabteilungen Ihnen beim Wachstum Ihres Unternehmens wirklich helfen. Projektbüros, Abteilungen zur Prozessentwicklung, Unternehmensentwicklungs-Abteilungen, Business-Development, interne Beratungsabteilungen, sie alle benötigen eine klare Führung, klare Ziele und klare Messgrößen, an denen die Ziele gemessen werden können. In dieser Hinsicht unterscheiden sie sich in keiner Weise von normalen Fachbereichen.

# **8 Ein gutes Produkt genügt nicht - Sie brauchen einen Wachstumsprozess**

Wachstum ist nicht das Ergebnis eines einmaligen Kraftaktes. Es ist das Ergebnis eines gemeinschaftlichen wachstumsorientierten Denkansatzes und Handlungsmusters. Wachstum als Projekt zu verstehen ist ebenso wenig hilfreich wie anzunehmen, dass eine Palette guter Produkte bis in die Zukunft genügen könnte, um den Erfolg des Unternehmens auf Dauer abzusichern. Es bedarf eines Prozesses, der sich selbstverständlich durch das Unternehmen zieht, um das Wachstum zu unterstützen. Dabei geht es im Wesentlichen um eine geeignete Methodik und darum, strukturiert zusammenzuarbeiten und zuzuhören.

## **8.1 Produkte und Leistungen: Wie sichern Sie die Aktualität?**

Wie wird in Ihrem Unternehmen sichergestellt, dass regelmäßig über Ihr Produktspektrum oder Ihr Leistungsangebot gesprochen wird? Geschieht dies eher zufällig, situationsbedingt oder steht ein regelmäßiger Prozess dahinter, der Sorge dafür trägt, dass Sie und Ihre Experten jederzeit über die Akzeptanz, Rentabilität, Zukunftschancen und Wertbeiträge Ihrer Produkte und Leistungen informiert sind?

Häufig wird die Erneuerung des Produkt- und Leistungsportfolios durch ein externes Ereignis angestoßen. Ein Wettbewerbsunternehmen hat eine gute Idee, bringt diese auf den Markt und man staunt darüber, wie gut die neue Idee vom Markt angenommen wird. Plötzlich entsteht hektische Betriebsamkeit und man macht sich Gedanken darüber, was man diesem neuen Angebot entgegenzusetzen hätte. Es wird von Preissenkungen gesprochen, großflächige Marketingaktionen werden angedacht, neue Vertriebsansätze werden diskutiert. Irgendwann kommt jemand auf die Idee, dass das bestehende Produkt- und Leistungsportfolio justiert werden muss, und viel später entsteht die Frage, ob es nicht zweckmäßig wäre, dem neuen Leistungsangebot des Wettbewerbers ein ebenso neues Leistungsangebot des eigenen Unternehmens entgegenzusetzen. Der Haken daran: Neue Entwicklungen kosten Geld und vor allem Zeit und diese Zeit wird der Wettbewerb nutzen, um seinen Marktgewinn zu verteidigen und auszubauen.

Einige Unternehmen fahren gut damit, den Wettbewerb zunächst einmal ein neues Feld sondieren zu lassen und ihn zu beobachten, um festzustellen, ob sich dieses Feld als profitabel zu bearbeitendes Segment für das eigene Unternehmen darstellt. Nicht jedes Unternehmen kann und sollte Innovationsführer sein. Dennoch bedarf es einer Systematik, um Trends im angestammten Marktsegment zu erkennen, zu sondieren und im Unternehmen gemeinsam für eine Entscheidung zu sorgen, ob ein gewisser Trend verfolgt werden soll, welche Auswirkungen ein bestimmter Trend wahrscheinlich haben wird und wie man im Unternehmen damit umgehen will.

Dabei muss nicht jedes Unternehmen so weit gehen, sogenannte „Trend-Scouts“ einzusetzen, wie es in vielen Trendsetter-Unternehmen üblich ist. Modeunternehmen beispielsweise verfügen häufig über – je nach Größe des Unternehmens auch über eine größere Gruppe von – Trend-Scouts, die sich in einem spezifischen Marktsegment bewegen, sich dort auskennen, im direkten und ständigen Dialog mit der Zielgruppe stehen und auf diese Weise sehr schnell erkennen, welche vielversprechenden Geschäftsoptionen sich abzeichnen. Dadurch, dass die Trend-Scouts keine Fremdkörper in der Zielgruppe sind, sondern selbst aus der Zielgruppe stammen, werden Barrieren zwischen dem potenziellen neuen Angebot und der Zielgruppe bereits zu Beginn des Produktentwicklungsprozesses minimiert.

Obwohl nicht jedes Unternehmen einen Trend-Scout benötigt, ist der Dialog mit der Zielgruppe trotzdem ein Pflichtprogramm für jedes Unternehmen. Eigentlich sollte er sogar nicht als Pflicht, sondern als Chance verstanden werden, da die Zielgruppe schließlich für das Prosperieren des Unternehmens verantwortlich ist. Immer noch wird dieser Dialog aber straflich vernachlässigt, obwohl niemand ernsthaft bestreiten wird, dass genau das Gespräch mit der Kundschaft bei fast jedem Unternehmen schon zu ausgezeichneten Ideen und lukrativen Produkten geführt hat. Es geht nicht darum, dass jede Idee aus der Zielgruppe zu einem lukrativen Produkt wird, sondern es geht darum, dass überhaupt Ideen aus der Zielgruppe in das Unternehmen gelangen, auch um dem Vorwurf entgegenzutreten, man befände sich – insbesondere bei zunehmender Unternehmensgröße – im Elfenbeinturm. Zu häufig übersteuert angeblich das Tagesgeschäft allerdings diesen Dialog. Überdies sind zahlreiche halbherzige Bemühungen wesentlich ineffektiver als eine konsequent durchgeführte Dialogaktivität.

Ob es sich um gezielte und gut konzipierte, vor allem aber richtig ausgewertete und nachverfolgte Kundenbefragungen auf Messen, Kongressen oder auf der Straße, wirksame Marktrecherche vor Ort inklusive der Beobachtung des Kundenverhaltens am POS, Kundenveranstaltungen zum Test neuer Produktideen oder die Einführung eines Kundenbeirates handelt: Die Möglichkeiten, die Zielgruppe durch den direkten Kontakt besser zu erkennen, sind schier unbegrenzt und selbst bei limitierten Ressourcen lässt sich eine Maßnahme, um die Zielgruppe(n) besser zu verstehen, immer ergreifen: Eine schriftliche Kundenbefragung ist das Mindeste, was ein Unternehmen tun kann, um die eigene Kundschaft in den Wachstumsprozess einzubeziehen, wenngleich diese Option eine höhere Fehlerquote mit sich bringt, verglichen mit dem direkten Kontakt.

Wenn man sich die Erfordernis des Dialogs mit der Zielgruppe – oder potenziellen Zielgruppe – vor Augen geführt hat, ist es naheliegend, auch auf die andere Seite der Wertschöpfungskette zu schauen, will man den Markt besser verstehen: Der Wettbewerb spielt schließlich auch eine Rolle. Die Notwendigkeit der Wettbewerbsbeobachtung ist je nach Unternehmen unterschiedlich, aber ganz verschließen kann sich auch der stärkste Innovator dem Wettbewerb nicht.

Einige unserer Klientenunternehmen bringen monatlich neue, themenabhängige und saisonabhängige Produktkollektionen auf den Markt, die durch intensive Trendrecherche in aller Regel eine hohe Akzeptanz in der Zielgruppe erreichen. Die Trendrecherche am

Markt ist hier von wesentlich höherer Bedeutung als die Wettbewerbsrecherche. Überdies ist durch die hohe Innovationsfrequenz auch die Fehlertoleranz größer. Wer zwölfmal pro Jahr die Chance hat, mit einer neuen Produktserie zu punkten und dabei auf die Variation von bewährten Produkten sowie die Erfahrung aus Vorjahren setzen kann, kann es besser verschmerzen, wenn das eine oder andere Element aus einer Kollektion den Bedarf der Kundschaft einmal nicht so optimal trifft. Schön ist das auch nicht, aber immerhin leichter verschmerzbar, als wenn es um alles oder nichts geht. Für Wettbewerbsrecherche nehmen sich Unternehmen, die ihr Angebot in einer so hohen Frequenz erneuern, in der Regel weniger Zeit.

Die meisten Unternehmen indes müssen auch den einen oder anderen Blick auf den Wettbewerb werfen, wollen sie sicher sein, dass ihr Handeln am Markt nicht durch ihre Konkurrenz antizipiert wird oder dass gar Kollisionen zwischen eigenen Marktaktionen und denen des relevanten Wettbewerbs bestehen. Wohlgemerkt: Wir sprechen vom relevanten Wettbewerb, nicht von jedem beliebigen Wettbewerbsunternehmen. Der relevante Wettbewerb ist die in der Regel kleine Gruppe von Mitbewerbern im eigenen Segment, die ein vergleichbares Kerngeschäft zum eigenen Geschäft betreibt. Nicht jedes beliebige Unternehmen, das sich auch einen kleinen Teil des Kuchens sichern möchte, ist ein relevanter Wettbewerber. Bleiben Sie bei der Wettbewerbsbeobachtung erstens in Ihrer Liga und zweitens auf dem Teppich. Sie können sich noch so stark um den Wettbewerb kümmern, ganz erschließen wird sich das Handeln in der Regel nicht, und wenn Sie interne Informationen erlangen, sind dies meist Momentaufnahmen, die keinen ausreichenden Aufschluss über den Strategieprozess zulassen. Halbwissen und die damit verbundene Scheinsicherheit sind meist gefährlicher als Unwissen.

In zahlreichen Unternehmen, die B2B-Geschäfte betreiben, haben wir am Rande von Vertriebsprojekten auch eine äußerst effektive Wettbewerbsbeobachtung eingerichtet. Das Prinzip basiert auf der Verbindung eines regionalen Ansatzes und eines Patenschaftskonzeptes: In der Regel müssen wir zwei Arten relevanter Wettbewerber voneinander unterscheiden, nämlich einerseits flächendeckend arbeitende und andererseits regionale Platzhirsche. Gemeinsam mit dem Vertrieb werden zunächst „Paten“ für die flächendeckend arbeitenden Wettbewerber definiert. Alle Informationen, die über einen speziellen flächendeckenden Wettbewerber bekannt werden, gelangen zunächst an den Paten, der diese Informationen geeignet aufbereitet und verfügbar macht. In der Regel sprechen wir hier über eine Handvoll Unternehmen, je nach Branche und Segment. Überdies ist der Außendienst des jeweiligen Vertriebsgebietes verantwortlich für die Sammlung und Aufbereitung von Informationen über den regional starken Wettbewerb seiner Vertriebsregion. Hier sprechen wir ebenfalls meist über weniger als fünf relevante Wettbewerber pro Region. Manchmal handelt es sich auch nur um ein oder zwei Unternehmen.

Wesentlich bei einer solchen Wettbewerbsbeobachtung ist die Struktur, gemäß derer die Informationen gesammelt werden sollen. Wir befürworten sehr, dass der Vertrieb diese Informationssammlung selbst übernimmt, obgleich natürlich das (Schein-)Argument des Vertriebs, dass man schon wieder administrative Arbeit erledigen müsse, statt endlich verkaufen zu dürfen, absehbar ist. Insbesondere um die Akzeptanz einer strukturierten

Wettbewerbsbeobachtung zu erhöhen, muss eine einfache Struktur existieren, die es erlaubt, sich auf die wesentlichen Dinge zu konzentrieren. Was sich als wesentlich erweist, kann dabei sehr unternehmensindividuell sein. Für manche Klientenunternehmen sind die Personalbewegungen besonders wesentlich, andere wiederum legen wesentlichen Wert auf die neuen Verkaufspreise und Rabattstaffeln. Manche unserer Klienten wollen besonders gut darüber informiert sein, mit welchen Lieferanten der Wettbewerb zusammenarbeitet, andere wiederum suchen Informationen darüber, wie besondere Angebote für Kunden geschnürt werden. Beteiligungsverhältnisse, Nachfolgeregelungen, strategische Absichten, all dies können relevante Segmente der Wettbewerbsbeobachtung sein.

Was nicht funktioniert, ist, sich alle verfügbaren Informationen des Wettbewerbs besorgen zu wollen. Erstens ist dies nicht nötig, zweitens nahezu unmöglich und drittens ist es dann um die Akzeptanz einer solchen Wettbewerbsbeobachtung durch den Vertrieb sekunden schnell geschehen. Es bedarf also der Mühe, sich intensiv mit den Kategorien auseinanderzusetzen, mit denen man sich tatsächlich beschäftigen möchte. Unternehmen, die versuchen, sämtliche Informationen über den Wettbewerb zu sammeln, sind unfokussiert und schlicht zu faul, sich die Mühe einer Strukturierung zu machen. Unternehmen, die eine zentrale Datenbanklösung mit geregelten Zugriffen und Analysemöglichkeiten anstreben, schießen oft deutlich über das Ziel hinaus.

Die Informationen aus der Wettbewerbsbeobachtung sollten dennoch zentral zusammenlaufen. Auch hier ist dem Vertrieb geholfen, wenn er nur einige Stichworte sammeln muss oder seine Erkenntnisse diktieren oder per Telefon weitergeben kann, so dass sie abgeschrieben werden können. Wie auch immer Sie die Informationen bündeln, in drei Gremien sollten sie auf jeden Fall auftauchen: in der Vorstands- oder Geschäftsführungssitzung, in der Produktentwicklung und in den Vertriebsmeetings.

Eine weitere Facette der Wettbewerbsbeobachtung ist die der aufmerksamen Verfolgung möglicher Quereinsteiger. Dies ist eher eine strategische als eine operative Aufgabe, die in jegliche Diskussion über die Marktsegment-Strategie gehört. Die Frage, die es dabei zu beantworten gilt, ist: „Welches Unternehmen verfügt ersichtlich bereits heute über Kernkompetenzen, die auf unser Marktsegment übertragen werden und uns dabei gefährlich werden könnten?“ Zu viel Systematik ist hier meist nicht erforderlich, denn zu schnell gerät man in den Bereich der Vermutung, aber allein schon die Diskussion über eine solche Frage öffnet neue Horizonte. Übrigens haben wir auch schon mehrfach erlebt, dass eine solche Diskussion das Augenmerk darauf legt, welche eigenen Kernkompetenzen man auf andere Marktsegmente übertragen kann. Einige Male sind daraus bereits rentable neue Geschäftsaktivitäten entstanden.

Ebenso wie Sie sich um neue Produkte und Dienstleistungen kümmern, ist es wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, Altes über Bord zu werfen. Dabei gilt das Prinzip „Lieber zu früh, als zu spät“. Ich höre förmlich die Gegenrede: Man könne doch nicht Produkte oder Leistungen vom Markt nehmen, wenn sie noch angenommen würden, man könne doch dem Kunden nicht zumuten, dass er ein bestimmtes Produkt nicht erhält, obwohl er es doch haben und dafür bezahlen möchte, man könne doch nicht auf Geschäft verzichten.

Doch, man kann. Und man soll.

Der Verzicht auf Produkte und Leistungen, die nicht mehr hinreichend vom Markt angenommen werden, ist stets überfällig. Der Verzicht auf Produkte und Leistungen, die vielleicht sogar noch rentabel am Markt operieren, aber nicht mehr in die Zukunft des Unternehmens passen, ist ebenfalls geboten. Das setzt natürlich voraus, dass Sie sich mit der Zukunft des Unternehmens intensiv auseinandersetzt haben. Gehen wir davon aus, dass Ressourcen innerhalb eines Unternehmens endlich sind und gefühlt eigentlich nie genügend Ressourcen vorhanden sind, um bestimmte Dinge zusätzlich zu erledigen, ist es umso wichtiger, dass sich die Liste der von Ihnen angebotenen Produkte und Leistungen in einem beherrschbaren und für Ihre Kunden verständlichen Rahmen bewegt. Es geht nicht darum, jedem Kunden alles anzubieten, und es geht nicht darum, alles anzubieten, was die Kunden wollen. Es geht darum, ein Sortiment und ein Leistungsspektrum anzubieten, das Ihre Kunden brauchen und das sich mit Ihrer Strategie deckt. Weniger ist mehr.

Wer kennt sie nicht, die beliebig langen Preislisten, durch die niemand mehr vollständig durchblickt, am wenigsten Ihre Kunden? Wer hat nicht schon die überlangen Diskussionen in Produkt- oder Leistungsausschüssen miterlebt, in denen es um Produkte ging, deren Rentabilitätsbeitrag schon durch die Dauer der über sie erfolgenden Diskussion zunichte gemacht wurde? Wer hat nicht schon einmal die Frage gehört, wann eine bestimmte Dienstleistung zuletzt angeboten und erfolgreich am Markt platziert wurde? All dies sind Indikatoren dafür, dass es dringend einer Bereinigung des Angebotsportfolios bedarf, will das Unternehmen sich weiter vital am Markt bewegen. Dies gilt völlig unabhängig davon, ob Sie Serienprodukte herstellen, Individuallösungen produzieren, mit Produkten handeln, Dienstleistungen anbieten oder einen Mix aus alldem am Markt feilbieten. Die Bereinigung Ihres Angebotsportfolios ist eine kraftvolle Möglichkeit, dreierlei zu zeigen: Wir sind stets um eine bestmögliche Aktualität unseres Angebotes für unsere Kunden bemüht, wir machen es unseren Kunden einfach, unser Angebot zu überschauen, und wir haben eine klare Strategie, in die unser Angebot exzellent hineinpasst. Von alldem profitieren Sie und Ihre Kunden gleichermaßen.

Trennen Sie sich von Artikeln, die sich seit mehr als einem Jahr nicht mehr bewegt haben, streichen Sie Dienstleistungen aus Ihrem Angebot, die über zwölf Monate lang nicht mehr in Anspruch genommen wurden. Verzichten Sie auf jedes Angebot, das keinen Rentabilitätsbeitrag erbringt. Lassen Sie sich nicht von der Annahme blenden, dass diese Rentabilitätskiller erforderlich seien, um andere Produkte und Leistungen zu verkaufen. Das sind in der Regel laute Argumente eines schwachen Vertriebs. Werfen Sie Ihre Prioritäten nicht über Bord, sondern sorgen Sie dafür, dass jedes Produkt, jeder Artikel, jede Dienstleistung auch strategisch in Ihr Portfolio passt. Sie können am Markt eine intensive Wahrnehmung erzeugen, wenn Ihre Kunden wissen, dass Sie sich um sie bemühen. Dazu gehört auch, Sinnloses zu erkennen, nicht mehr anzubieten und dafür Raum für Neues zu schaffen.

Stellen Sie sich einen Kleiderschrank vor, der in seinen Ausmaßen begrenzt ist. Sie kaufen Kleidung und irgendwann ist der Schrank gefüllt. Sie stehen dann vor der Entscheidung, Ihre neue Kleidung an anderer Stelle zu lagern, einen neuen größeren oder zusätzlichen

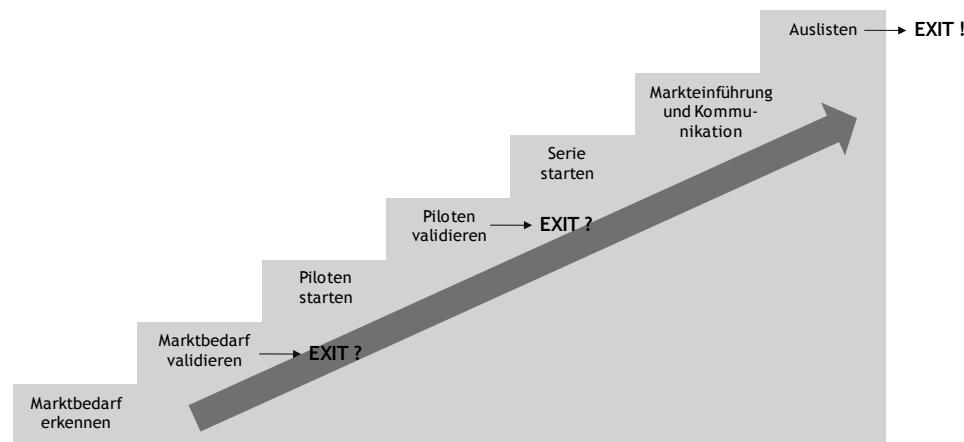
Kleiderschrank zu kaufen und einen Platz für diesen neuen Schrank zu finden, oder den bestehenden Schrank auf seinen Inhalt zu überprüfen, um nach einer Bereinigung wieder Raum zu haben. Lebenskunst ist die Kunst des richtigen Weglassens.

Die Erneuerung des Leistungsangebotes folgt exakt diesen Optionen. Entweder Sie schaffen neue Ressourcen, um das stets größer werdende Angebot zu beherrschen, oder Sie entschlacken das Angebot. Die Annahme, dass man das Neue „mal mitmacht“, ist meist eine irrite und gefährliche Annahme. Nehmen Sie sich regelmäßig die Zeit dafür, Ihr Leistungsangebot zu überprüfen. Mindestens einmal jährlich muss dies erfolgen, wollen Sie Ihren Kunden nicht als die Beliebig AG, also als Sammelbecken für alles Mögliche, sondern als attraktiver Marktpartner erscheinen. Eigentlich sollte man annehmen, dies sei selbstverständlich, und es gibt ja auch zahlreiche Instrumente in den meisten Unternehmen, zumindest um die Rentabilität oder die Gängigkeit von Produkten zu analysieren. Die Frage ist nur, warum so wenige Verantwortliche, die sich mit dem Angebotsspektrum auseinandersetzen sollen, mit diesen Renner/Penner-Listen, Deckungsbeitragsanalysen oder Kennzahlenbäumen für ROI, CFROI, ROIC, CVA arbeiten.

Um das Leistungsangebot aktuell zu halten, bedarf es neben dem Weglassen natürlich auch der strukturierten Zuführung neuer Produkte und Leistungen. Innovation muss ein Prozess werden, unabhängig davon, ob Sie Produkte oder Leistungen anbieten. Bitte denken Sie auch daran, dass eine Innovation sich nicht zwingend auf ein Produkt oder eine Leistung beziehen muss, sondern dass auch Prozess-Innovationen, die zur verbesserten Erstellung eines bestehenden Produktes oder einer bestehenden Leistung führen, relevant sind. Der Einfachheit halber werden im weiteren Verlauf nur Produkt- oder Leistungsinnovationen dargestellt.

## 8.2 Der Prozess und die Hürden

Ein gutes Innovationsumfeld lässt immer auch spontane Innovationen zu, die sich ungeplant einstellen, durch neue Informationen ergeben und möglicherweise auch außerhalb eines strukturierten Vorgehens zu realisieren sind. Dennoch wollen wir hier nicht von der Ausnahme sprechen, sondern von der Regel, und in der Regel bedarf es eines strukturierter Innovationsprozesses, der es erleichtert, Innovationen anzustoßen und zur Marktreife zu bringen. Insgesamt sind es sieben Stufen, die es zu strukturieren gilt.

**Abbildung 8.1:** Zu strukturierende Innovationsstufen

- Marktbedarf erkennen
- Marktbedarf validieren
- Falls Validierung positives Ergebnis erbringt: Piloten starten
- Validierung des Piloten aufgrund von Real-Erkenntnissen
- Serienstart
- Markteinführung und begleitende Kommunikation
- Nach Erreichen des Endes des Produktlebenszyklus: Auslisten des Angebots aus dem Leistungsportfolio

Innovation ist keine Zauberei und soll dafür sorgen, dass die Produkt- oder Leistungs-Pipeline immer angemessen gefüllt sein muss.

Unabhängig davon, um welche Art der Innovation es sich handelt, ob es also darum geht, neue Produkte und Dienstleistungen zu schaffen oder bestehende Produkte und Dienstleistungen zu aktualisieren und marktgerechter zu gestalten, haben wir in unserer Beratungspraxis neun wesentliche Hürden festgestellt, die es zu überspringen gilt, sollen Innovationen regelhaft erfolgreich sein:

#### 1. Unklare Zuständigkeiten

Immer dann, wenn es um Innovationen geht, ist eine Vielzahl von Mitarbeitern im Unternehmen an einem solchen Vorgehen beteiligt. So wichtig es auch ist, die Expertise unterschiedlicher Fachbereiche zu berücksichtigen und bestmöglich in ein Innovationsprojekt zu integrieren, so entscheidend ist es, dafür Sorge zu tragen, dass die Zuständigkeiten klar geregt sind. So ist es unabdingbar, dass ein Innovationsprojekt ei-

nen – und wirklich nur einen – Hauptverantwortlichen hat, bei dem die Fäden des gesamten Projektes zusammenlaufen. Die Erfordernis, klare Zuständigkeiten zu schaffen, erstreckt sich aber nicht nur auf die Leitung des Innovationsvorhabens, sondern sie erstreckt sich hinab bis auf die Arbeitspaket-Ebene. Wir werden im weiteren Verlauf des Kapitels noch erörtern, wie ein beispielhaftes Innovationsprojekt strukturiert werden kann.

## 2. Doppelarbeit

Insbesondere in größeren Unternehmen oder Geschäftsbereichen ist Doppelarbeit an der Tagesordnung. Sie entsteht meist nicht aus bösem Willen, obwohl auch dies der Fall sein kann, wenn ein Fachbereich einem anderen zeigen möchte, wie es vermeintlich „richtig“ geht. Meist aber ist Doppelarbeit schlicht das Ergebnis mangelnder strukturierter Kommunikation. Da Zeit die kostbarste Ressource ist, bedarf es zwingend geeigneter Maßnahmen, die dafür Sorge tragen, Doppel- oder Parallelarbeit zu vermeiden. Dazu kann beispielsweise die Regel gehören, dass über Innovationen fachbereichsübergreifend informiert wird. Regelmäßige Forschrittsberichte auf internen Arbeitstagungen leisten einen wesentlichen Beitrag, und die Verfügbarmachung und Sicherung bestehenden Wissens in einfacher, strukturierter Form hilft ebenfalls.

## 3. Mangelnde Anbindung an die Unternehmensführung und an die Strategie

Viele vermeintlich gute Ideen scheitern, weil sie nicht in die derzeitige Unternehmenslandschaft passen oder weil führende Mitglieder des Unternehmens nicht rechtzeitig einbezogen wurden. Wenn sich die Unternehmensführung oder Geschäftsbereichsleitung nicht eigenständig in Innovationsprojekte einbringt, ist die Gefahr gegeben, dass mindestens Teile des guten Vorsatzes mangels Berücksichtigung unternehmensübergreifender Interessen nicht gelingen. Jede Innovation, die das Angebotsspektrum des Unternehmens verändert, soll daher mit der Unternehmensführung oder Geschäftsbereichsführung besprochen werden, um sicherzustellen, dass es, wenn es denn Gegenargumente gibt, gelingt, diese ins Vorfeld zu holen und nicht teure Nacharbeiten, seien sie konzeptionell oder realisierend, in Kauf nehmen zu müssen.

## 4. Wunsch statt Wirklichkeit

Mitunter ist auch der Wunsch Vater des Gedankens. Es ist immer wieder festzustellen, dass manches neue Produkt oder manche neue Dienstleistung nur von dem Wunsch beseelt ist, dieses Angebot endlich schaffen zu können. Fehlen belastbare Startfakten, geht dies meist nicht gut aus. Wollen wir hier auch nicht regelhaften Vorsatz unterstellen, die erforderlichen Fakten nicht recherchiert zu haben, ist in den meisten Fällen von „Wunsch statt Wirklichkeit“ mindestens Fahrlässigkeit zu unterstellen. Dabei handelt es sich dann um leichte Fahrlässigkeit, wenn das Unternehmen keine geeignete Methodik zu Verfügung stellt, um eine Faktenbasis zu schaffen, auf der die Entscheidung für Innovationen fußt. Grobe Fahrlässigkeit ist gegeben, wenn eine solche Methodik existiert, sie bekannt ist, aber nicht angewendet wird. Das Resultat indes ist identisch: ein weiterer Flop am Markt.

## 5. Mangelndes Messsystem

Manche Innovationen scheitern bereits zu Beginn, wenn Unternehmen nicht über das geeignete Messsystem verfügen, dessen es bedarf, um sowohl den Fortschritt des Innovationsprozesses als auch später den Erfolg des neuen Produktes oder der neuen Dienstleistung zu messen. Dies ist umso unverständlich, als dass gerade in Bezug auf Messsysteme vielfältige Bestrebungen in der überwiegenden Anzahl der Unternehmen existieren. An das Messen von Innovationen allerdings trauen sich nur wenige Controller heran, schließlich sind hier nicht nur harte Fakten, sondern auch qualitative Informationen relevant, die sich einer objektiven Messbarkeit mitunter entziehen.

## 6. Zu strenge Rentabilitätsregeln

An manche Innovationen wird ein derart strenger Rentabilitätsmaßstab gelegt, dass die Hürden, die es zu springen gilt, sollen diese Rentabilitätsansprüche realisiert werden, zu hoch sind. Natürlich müssen Innovationen rentabel abgebildet werden. Allerdings kann ich nur davor warnen, die Maßstäbe an neue Produkte und Dienstleistungen bereits zu Beginn so hoch zu legen, dass das Erreichen dieser Ziele die Vorstellungskraft der meisten Beteiligten übersteigt.

## 7. Übersteuerung durch das Tagesgeschäft

Viele Innovationsprojekte werden mit großem Eifer begonnen, das zusammengestellte Team verfügt über ein hohes Motivationsniveau und das feste Bestreben, die Innovation mit Nachdruck zu verfolgen. Je länger der Prozess der Entwicklung des neuen Produktes oder der neuen Leistung aber dauert, desto lauter werden tagesgeschäftliche Themen, neue Projekte tauchen auf und fordern zeitlichen Einsatz. Die Anfangseuphorie schlägt bald in Frustration um, insbesondere dann, wenn sich nicht unmittelbar Erfolge einstellen und sich Schwierigkeiten in der Planung oder der Realisierung abzeichnen.

## 8. Nicht abbrechen können

Manche Innovationen hätten lieber nicht am Markt platziert werden sollen. Das gilt ebenfalls sowohl für Produkte als auch für Dienstleistungen. Wir alle haben die Angebote vor Augen, bei denen wir uns überlegen, wo denn wohl das Problem sei, das durch ein bestimmtes Produkt gelöst werden soll. Manche Rohrkrepierer sind nur deshalb am Markt, weil nicht sein kann, was nicht sein darf: Eine begonnene Innovation darf insbesondere dann, wenn es sich um eine Neuerung handelt, die mit einem erheblichen Investment verbunden ist, nicht vorzeitig abgebrochen werden. Das rechtzeitige Abbrechen aber ist, ebenso wie das planvolle und schnelle Vorgehen, eine Kunst, die es zu beherrschen gilt. Wenn Du feststellst, dass Du ein totes Pferd reitest, steige ab.

## 9. Zeitverschwendungen

Man kann es nicht oft genug betonen: Zeit ist die kostbarste Ressource. Daher ist Zeitverschwendungen auch und gerade in Innovationsprojekten zwingend zu vermeiden. Umso unverständlicher erscheint es, dass das Rad in vielen Unternehmen immer wieder neu erfunden wird, statt über Vorhandenes zu verfügen und dieses Vorhandene

gezielt einzusetzen. Auch hier ist meist kein Vorsatz unterstellbar, sondern maximal Fahrlässigkeit. Dabei liegt leichte Fahrlässigkeit darin, dass Mitarbeiter nicht darüber informiert sind, dass ein bestimmtes Wissen im Unternehmen existiert, auf das sie zugreifen können, oder wenn ein Unternehmen dieses Wissen gar nicht bereitgestellt hat. Grobe Fahrlässigkeit besteht darin, dass Mitarbeiter trotz der Kenntnis über das vorhandene Wissen des Unternehmens aus Bequemlichkeit oder Routine heraus nicht genau dieses Wissen nutzen, um die Geschwindigkeit in ihrem Projekt zu erhöhen.

Viele der oben genannten Hürden können durch eine geeignete Methodik mindestens abgeschwächt werden. Ganz umgangen werden können sie vermutlich nicht, denn Innovationen sind stets auf Menschen angewiesen. Trotzdem wollen wir uns dieser zielführenden Methodik einmal nähern.

### **8.3      Sie müssen das Rad nicht neu erfinden**

Ein wesentliches Hilfsmittel, um wiederkehrende Vorgänge, vergleichbare Projekte oder Prozesse effizient abwickeln zu können, ist die Idee der Blaupause. Die relevanten Standardvorgänge im Unternehmen – und dazu gehören ausdrücklich auch sich wiederholende Projekte wie zum Beispiel Innovationsprojekte – müssen standardisiert und dokumentiert werden, will das Unternehmen sichergehen, dass Zeit effizient genutzt wird. Meint man, dass Unternehmen sich dies bereits zu Herzen genommen und zur Regel genommen haben, wird man großflächig eines Besseren belehrt. Selbstverständlich gibt es zahlreiche Unternehmen, die über standardisierte, dokumentierte Abläufe für Innovationsprojekte, neue Standortprojekte, Markterschließungsprojekte etc. verfügen. Aber die Mehrheit der Unternehmen beklagt sich darüber, dass standardisierte Vorgänge entweder nicht genutzt werden oder dass es grundsätzlich standardisierbare Vorgänge gibt, die noch nicht standardisiert wurden. Dabei spielt auch die Sorge um eine zu starke Reglementierung durch einen zu streng ausgelegten Standard eine Rolle. Vielfach ist es aber die mangelnde Auseinandersetzung mit der Frage, ob und in welcher Weise ein Standard für einen bestimmten Vorgang geschaffen werden soll. Überdies handelt es sich hierbei um Zusatzaufwand, der üblicherweise auch initial ein zusätzliches Zeitinvestment bedeutet.

Diejenigen von Ihnen, die privat schon ein Haus oder beruflich einen neuen Standort gebaut haben, werden mit Erstaunen zur Kenntnis genommen haben, dass sich eigentlich offensichtliche Fragen immer wieder neu zu ergeben scheinen. Meine Frau und ich hatten jedenfalls beim Bau unseres Hauses stellenweise das Gefühl, es sei das erste Haus, das weltweit gebaut würde. Standards sind nur schwerlich erkennbar.

Besonders geübt in der Eröffnung neuer Standorte sind beispielsweise in der Regel filialisierte Einzelhandelsunternehmen, die über eine Vielzahl von Filialen verfügen und es sich gar nicht leisten können, die Welt jedes Mal neu zu erfinden. In der Regel gibt es hier auch Standardabläufe für unterschiedliche Standorttypen, je nach Größe des Unternehmens.

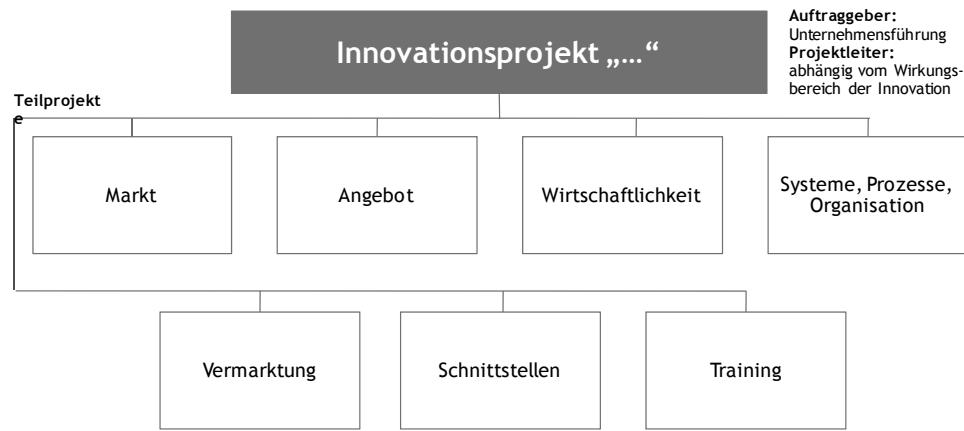
Wir sprechen an dieser Stelle über Wissensmanagement, allerdings nicht im herkömmlich verwendeten Sinne. Diejenigen, die als vermeintliche Experten zum Thema Wissensmanagement auftreten, unternehmen in der Regel den Versuch, alle möglichen Elemente des im Unternehmen vorhandenen Wissens auf irgendeine Art und Weise zu strukturieren und zu speichern. Unternehmens-Wikis, detailliert strukturierte Datenbanken, Seminare, Schulungen, Projekte sind die Folge, nur um am Ende festzustellen, dass die Mitarbeiter bedauerlicherweise vergessen wurden, die berechtigte oder unberechtigte Einwände gegenüber der Nutzung der Wissensdatenbank vorzubringen haben. Im Sinne eines profitablen Wachstums kann getrost auf diese Auswucherungen von Wissensmanagement verzichtet werden. Anwendbare Standards sind nicht in den Tiefen von Datenbanken verborgen, sondern sie sind in zugänglichen konventionellen oder elektronischen Dokumenten zu finden, deren Anzahl so überschaubar ist, dass die Mitarbeiter sie kennen und sich im Bedarfsfall an diese Dokumente erinnern.

Wenn wir über Blaupausen sprechen, die in Innovationsprojekten zum Einsatz kommen, zielen wir dabei auf standardisierte Projektabläufe ab. Projektmanagement ist als Methodik ausgezeichnet geeignet, um das Wissen in Unternehmen gezielt einzusetzen und auch Erkenntnisse zu sichern. Bedauerlicherweise wird auch hier mitunter weit über das Ziel hinausgeschossen, denn es geht beim Projektmanagement weniger um akademisch korrekte Abwicklung und Terminologie als um ein geordnetes Miteinander im Sinne eines gemeinsamen Ziels. Insofern können wir getrost auch die meiste wissenschaftliche Literatur zum Thema Projektmanagement außer Acht lassen.

Verstehen wir ein Projekt als ein strukturiertes Aufgabenfeld, das es in einer begrenzten, bereits zu Beginn definierten Zeit zu beenden gilt und das den Auftrag hat, ein bestimmtes, ebenfalls zu Beginn definiertes Resultat zu erzeugen, kommen wir der Sache schon wesentlich näher. Ein Projekt hat einen Anfang und ein Ende und es produziert ein vorgegebenes Resultat, das qualitativ oder quantitativ gemessen werden kann. Ein Projekt ist ausdrücklich kein Prozess.

Insbesondere bei der Verbesserung von Projektplänen, die als Blaupause für wiederkehrende Situationen dienen sollen, ist es geboten, bereits während des Projektlaufs Erfolgsfaktoren und Misserfolgsfaktoren zu dokumentieren, um nach Projektabschluss auf einem höheren Erkenntnisniveau zu sein als zuvor. Zudem ist es wichtig, dass sich die Dokumentation der (Miss-) Erfolgsfaktoren nicht nur auf den bearbeiteten Gegenstand begrenzt, sondern auch auf den Projektlauf erstreckt. Dies dient dazu, denjenigen zu helfen, die bei der nächsten zutreffenden Situation auf den Standard-Projektplan zugreifen möchten. Die Sicherung dieser Erkenntnisse bereits während des Projektes wirkt der realen Gefahr entgegen, dass zum Abschluss des Projektes derartige Wissens-Sicherung häufig als Belastung empfunden und daher überhaupt nicht durchgeführt wird.

Wie kann eine Blaupause, also ein Standard für ein Innovationsprojekt, aussehen? Wenn Sie in Ihrem Unternehmen noch nicht über einen solchen Standard verfügen, nehmen Sie den folgenden und ändern Sie ihn anhand Ihrer individuellen Erfordernisse ab. Unsere Erfahrung zeigt, dass dieser Plan den Kern der meisten Innovationsprojekte trifft.

**Abbildung 8.2:** Standard-Projektstrukturplan „Innovation“

Auftraggeber eines Innovationsprojektes sollte in der Regel ein Mitglied der Unternehmensführung oder der Geschäftsbereichsführung sein. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Anwendung zur Strategie bestehen bleibt. Wer Projektleiter des Innovationsprojektes ist, sollte davon abhängig gemacht werden, in welchem Bereich die Innovation am stärksten wirken wird.

Im Einzelnen empfehlen sich folgende Teilprojekte:

■ **Teilprojekt „Markt“**

Dieses Teilprojekt liefert die gesamte Entscheidungsbasis, inklusive der relevanten Marktdaten der Marktanalyse und auch der Wettbewerbsbeobachtung. Dabei ist es nicht unbedingt Aufgabe dieses Teilprojektes, sämtliche Daten neu zu erheben, sondern auch und vielmehr den Zugriff auf die bestehenden Daten des Unternehmens zu ermöglichen. Dabei darf sich die Leistung nicht auf das reine Zusammentragen der Daten und Informationen beschränken, sondern eine Analyse und Schlussfolgerung muss transparent hergeleitet werden. In diesem Teilprojekt sind Trends aus der Zielgruppe, auf der Produktebene, der Wettbewerbsebene und der Marktsegment-Ebene ebenso zu thematisieren, wie es gilt, die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse so exakt wie möglich greifbar zu machen.

Das Teilprojekt „Markt“ ist auch dafür verantwortlich, Fokusgruppen zu organisieren, um die Reaktion auf Ideen oder Pilotprodukte und -leistungen mit der Zielgruppe zu validieren. In diesem Teilprojekt werden Barrieren aufgezeigt, die bereits existieren, und Barrieren, die auftreten können, werden dem Projektteam verdeutlicht.

Besonders wichtig in diesem Teilprojekt ist, dass es sich nicht auf eine Ebene zurückziehen darf, die mit der Verfügbarkeit von Daten und Informationen endet, sondern es

ist eine Intelligenzleistung gefragt, die darin besteht, Schlussfolgerungen aus den Daten und Informationen zu ziehen. Dies kann gar nicht oft genug betont werden, denn wir haben häufig erlebt, dass sich nach der Sammlung durchaus wesentlicher Informationen niemand mehr verantwortlich fühlte, diskutierfähige Schlussfolgerungen hieraus abzuleiten.

### ■ Teilprojekt „Angebot“

Dieses Teilprojekt beinhaltet die gesamte Produktentwicklung, inklusive des Designs und sämtliche Produkt- oder Leistungsfacetten. Es gilt in diesem Teilprojekt, die Leistungsmerkmale aus dem Teilprojekt „Markt“ in Produkt- und Leistungsspezifika zu übersetzen. Insbesondere die Verarbeitung der Erkenntnisse aus dem Teilprojekt „Markt“ in Bezug auf die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse ist hier entscheidend.

Nicht selbstverständlich und daher besonders erwähnenswert ist, dass auch die preisliche Positionierung des neuen Produkt- oder Leistungsangebotes in diesem Teilprojekt erfolgen muss. Dabei gilt es, den Preis nicht vor allem aus Kostengesichtspunkten zu ermitteln, sondern wertorientiert vorzugehen.

Die preisliche Positionierung ist üblicherweise nicht Gegenstand des Produktentwicklungsprozesses. Da ein Innovationsprojekt aber bereichsübergreifend gestaltet ist, gehört der Preis sehr wohl zum Angebot. Natürlich werden möglicherweise Experten aus unterschiedlichen Abteilungen an dem Thema arbeiten, aber ein Ergebnis des Teilprojektes „Angebot“ muss sein, einen Preiskorridor definiert zu haben, idealerweise sogar einen konkreten Preis.

Ebenfalls innerhalb des Teilprojektes „Angebot“ gilt es zu prüfen, welche bestehenden Angebotsmodule bereits verfügbar sind, die genutzt werden können, um die Innovation zu realisieren. Überdies gehört in dieses Teilprojekt die Erarbeitung eines Realisierungszeitplans, der eine Abschätzung für den besten, den durchschnittlichen und den schlechtesten Fall enthält.

### ■ Teilprojekt „Wirtschaftlichkeit“

Das Teilprojekt „Wirtschaftlichkeit“ muss üblicherweise innerhalb eines Innovationsprojektes im Zaum gehalten werden. Zu verlockend sind die vielfältigen Möglichkeiten, Wirtschaftlichkeitsrechnungen durchzuführen, Pläne zu schmieden, Systeme und Methoden einzuführen. Hier geht es konkret darum, einen Businessplan zu entwerfen, der die Informationen aus dem Teilprojekt „Markt“ und dem Teilprojekt „Angebot“ zusammenführt und mit dem erforderlichen Investment abgleicht. Ob sich nun an dieser Stelle bereits eine ROI-Berechnung anschließt oder nicht, ist abhängig von der jeweiligen Denkweise im Unternehmen. Wir empfehlen, eine grobe ROI-Berechnung durchzuführen oder aber ein Budget festzulegen und dessen Einhaltung zu prüfen, ohne im Detail zu versuchen, jede Facette zu erfassen. Insbesondere der letzte Ansatz ist eher ein unternehmerischer und weniger ein controllingorientierter Ansatz, deshalb ist er vielen Controllern völlig unverständlich. Es ist aber ein pragmatischer Weg, der in vielen mittelständischen Unternehmen gegangen wird, wenn es um Innovationen geht. Er beugt überdies dem Zwang vor, dass sich eine Innovation bereits kurzfristig

rechnen müsste. Jeder Bauer weiß, dass die Kuh erst Gras benötigt, bevor sie Milch gibt.

In diesem Teilprojekt soll auch eine Bewertungsmethodik definiert werden, die in Anlehnung an die üblichen Bewertungsmethoden innerhalb des Unternehmens entwickelt wird. Diese Bewertungsmethodik muss sicherstellen, dass sie, ohne eine weitere Änderung zu erfahren, zur Erfolgsmessung der Innovation herangezogen werden kann. Bei all dem ist zu berücksichtigen, dass eine Innovation nicht bereits zu Beginn schlecht gerechnet wird, weil ein zu kurzer Rentabilitätszeitraum zugrunde gelegt wurde. Nicht selten haben Unternehmen eine augenscheinlich Erfolg versprechende Innovation nicht weiterverfolgt, weil sie sich vermeintlich nicht rechnete oder nicht in das Anspruchsniveau des veranschlagten ROI passte, um nachfolgend festzustellen, dass der Wettbewerb eine ähnliche Idee hatte und bei einem längeren Atem einen großen Markterfolg mit genau dieser Idee erzielte. Auch im Teilprojekt „Wirtschaftlichkeit“ muss also langfristiges Denken Einzug halten.

#### ■ Teilprojekt „Systeme, Prozesse, Organisation“

Der Schwerpunkt dieses Teilprojektes ist es, die Abbildungsmöglichkeit des Neuen mit den bestehenden Systemen, Prozessen und der bestehenden Organisation zu prüfen. Dabei ist es unerlässlich, bei den Prozessen zu beginnen, denn diese definieren das *Was*, während die Organisation und die Systeme nur das *Wie* beschreiben. Der gegebenfalls festgestellte Anpassungsbedarf ist in diesem Teilprojekt zu präzisieren inklusive einer Maßnahmenplanung, wie der Transfer vom derzeitigen Zustand in den zukünftigen Zustand erfolgen soll.

In diesem Teilprojekt sind auch die Vertriebs- und Absatzkanäle auf ihre Kompatibilität mit dem neuen, geplanten Leistungsangebot zu überprüfen. Es gilt überdies, die bestehenden Kernkompetenzen daraufhin abzuklopfen, inwiefern sie entweder für die Erstellung der Innovation oder für die Einführung der Innovation genutzt werden können. Auf Basis der Prozesse ist dann zu definieren, wie die erforderliche Organisation aussehen muss und wie die Zusammenarbeit innerhalb dieser Organisation geregelt werden kann.

Das Ergebnis dieses Teilprojektes sind ein Konzept, ein Realisierungsplan und die durchgeführte Realisierung bezüglich der prozessualen, systemorientierten und organisatorischen Anpassungen.

#### ■ Teilprojekt „Vermarktung“

Die Verantwortlichen dieses Teilprojektes sind aufgerufen, Vorteilskonzepte zu erarbeiten, die in Marketing-Konzepte inklusive des begleitenden Materials münden. Es gilt, Botschaften zu definieren, die auf den Ergebnissen des Teilprojektes „Markt“ fußen und die relevanten Aspekte des neuen Leistungsangebotes aus dem Teilprojekt „Angebot“ übernehmen. Dabei sind rationale und emotionale Attribute zu berücksichtigen, denn insbesondere die emotionalen Attribute sorgen dafür, dass die Produkt- und Leistungsabnehmer zum Handeln bewegen werden.

Innerhalb dieses Teilprojektes gilt es, die Vermarktungsziele zu entwickeln und messbar zu machen. Es ist überdies Aufgabe des Teilprojektes, die Listung des neuen Angebotes in den bestehenden Produkt- und Preislisten sicherzustellen, die Vertriebspartner zu briefen und gegebenenfalls auch schon vorab zu informieren, damit diese gerüstet sind, wenn die Innovation am Markt platziert wird. Aufgabe des Teilprojektes ist es überdies, Multiplikatoren aufzubauen und eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die mit der Unternehmenskommunikation abgeglichen ist.

Im Teilprojekt „Vermarktung“ wird auch ein Roll-out-Plan entwickelt, dessen Einhaltung das Teilprojekt nachfolgend konsequent sicherstellt.

### ■ Teilprojekt „Schnittstellen“

Ob dieses Teilprojekt ein separates Teilprojekt ist oder ob sich sämtliche Teilprojekte um die Regelung der Schnittstellen kümmern, ist letztlich Geschmackssache. Wir empfehlen, die Betrachtung der Schnittstellen in einem separaten Teilprojekt zu bündeln, so dass sichergestellt ist, dass tatsächlich auch alle relevanten Schnittstellen betrachtet werden. Ein wesentliches Zuspiel erfolgt hier aus dem Teilprojekt „Systeme, Prozesse, Organisation“.

In diesem Teilprojekt geht es vor allem um das Feststellen sämtlicher relevanter funktions- und prozessorientierter Schnittstellen, die durch die Innovation betroffen sind oder verändert werden. Die erforderlichen Leistungszusagen der Vorläuferprozesse sind festzustellen. Es ist ein Maßnahmenplan zu entwickeln, der den Informationsfluss reibungslos sicherstellt und der ermöglicht, dass die Fachabteilungen geeignet einbezogen werden.

Das Teilprojekt dient auch dazu, mögliche Konflikte zu antizipieren und zur Lösung oder zu deren Vermeidung ins Vorfeld zu holen, statt durch auftretende Konflikte später überrascht und im Zeitverlauf zurückgesetzt zu werden.

### ■ Teilprojekt „Training“

Dieses Teilprojekt heißt ausdrücklich nicht „Schulung“, denn „Schulung“ ist uns viel zu konsumtiv. Es heißt deshalb „Training“, weil es in diesem Teilprojekt darum geht, alle relevanten, beteiligten und betroffenen Mitarbeiter im Hinblick auf die Dinge zu trainieren, die es bezüglich der neuen Innovation zu beherrschen gilt. Training impliziert dabei, dass nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch Können geprüft wird. Nur wer gut trainiert hat und sein Können unter Beweis stellt, darf auch in der Mannschaft aufgestellt werden. Insbesondere bei der Markteinführung neuer Produkte und Leistungen muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter keine interessierten Laien mehr sind, sondern vielmehr als Experten am Markt auftreten, die in der Lage sind, ihre Kunden oder Vertriebspartner zu begeistern.

Der Standard-Projektplan für Innovationsprojekte ist bewusst übersichtlich gehalten, wohl wissend, dass innerhalb der Teilprojekte je nach Innovation auch umfangreiche Detailstrukturierungen stattfinden können, die nicht direkt von den Teilprojekten auf die Arbeitspaket-Ebene führen, sondern noch eine Zwischenebene in Form von Teilaufgaben

einziehen. Gleichwohl ist dieser Standard-Projektplan, wenn er auf die Spezifika Ihres Unternehmens angepasst ist, eine praktikable Basis, um Innovationsprojekte in Zukunft schneller ablaufen zu lassen.

Das zuvor dargestellte Standardvorgehen lässt sich auch dann anwenden, wenn es sich bei Ihrem Innovationsprojekt nicht um eine vollständige Neuentwicklung, sondern um die Modifikation bestehender Produkte und Leistungen handelt.

Bedenken Sie, dass Sie sich nicht zu viele Innovationsprojekte aufladen, auch wenn Sie nun über einen Standardplan verfügen, den Sie situationsgerecht variieren können. Jedes Unternehmen kann nur eine gewisse Anzahl an Innovationsprojekten gleichzeitig verkraften, und es ist Aufgabe der Unternehmensführung, Sorge dafür zu tragen, dass die Anzahl der Innovationsprojekte nicht die Kraft des Unternehmens übersteigt. Eine Formel, aus der hervorgeht, wie viele Innovationsprojekte ein Unternehmen aus eigener Kraft stemmen kann, gibt es natürlich nicht. Daher gilt es, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welches die richtige Anzahl an Innovationen ist, die gleichzeitig bearbeitet werden kann.

Häufig wird in Unternehmen der Fehler begangen, eine längere Zeit lang gar keine Innovationen zu betreiben, um dann, aus welchem Anlass auch immer, mit aller Macht zu versuchen, Neuheiten zu entwickeln und in den Markt zu bringen. Dies geht meistens nicht gut, denn besteht auch anfangs eine Euphorie bezüglich der zu entwickelnden Produkte und Leistungen, ist, wie in jedem Projekt, auch in einem Innovationsprojekt damit zu rechnen, dass die Anfangseuphorie nach einiger Zeit spürbar nachlässt. Verstärkend hinzu kommt der Effekt, dass die Anfangseuphorie dazu führt, die vorhandenen Kräfte und Ressourcen zu optimistisch einzuschätzen. Insbesondere dann, wenn die an den geplanten Innovationen Beteiligten auch das operative Geschäft noch erfolgreich zu führen haben, verquicken sich schnell die Interessen, und die Begrenztheit der Ressourcen führt zu willkürlich gesetzten Prioritäten, welche üblicherweise sowohl den Innovationsprojekten als auch dem operativen Geschäft schaden.

Jedes Innovationsprojekt sollte einen Paten aus der Unternehmensführung haben. Dies sichert effektiv die Möglichkeit, den Abgleich des Innovationsprojektes mit der Strategie sicherzustellen. Gleichzeitig wird bestmöglich sichergestellt, dass die Anzahl der Innovationsprojekte sich in einem verträglichen Rahmen bewegt.

Die Frage nach der Nutzbarkeit und mitunter auch nach der unbeabsichtigten Mehrfachverplanung bestehender Ressourcen beschäftigt viele Unternehmen. Dabei entdecken wir immer wieder, dass Ressourcen mehrfach überplant sind, nicht mehr vorhandene Ressourcen verplant werden oder sonstige irreale Ressourcenannahmen sich einstellen. Man muss zur Kenntnis nehmen, dass die Planung der Ressourcen in jeglichem Organisationsentwicklungsprojekt bei allen Objektivierungsversuchen zu einer subjektiven Schätzung gerät. Organisationsentwicklungsprojekte – und jedes Innovationsprojekt ist ein solches Organisationsentwicklungsprojekt – lassen sich nicht unmittelbar mit dem exakt erforderlichen Aufwand beziffern. Jeder, der das bisher versucht hat, wird festgestellt haben, dass er planerisch sehr schnell an seine Grenzen stößt.

Umso unverständlicher ist es, dass einige Unternehmen es bei der Planung von Ressourcen in Organisationsentwicklungsprojekten mehr als genau zu nehmen versuchen. Es entstehen dann unrealistische Annahmen und Daten, die nichts mehr mit dem tatsächlichen Geschehen im Unternehmen gemein haben. Wir haben erlebt, dass mehrere Tausend Überstunden pro Jahr bereits im Vertrieb geplant wurden, wenn man die einzelnen Einsätze bestimmter Mitarbeiter über die gesamten Projekte, in denen sie teilnehmen sollten, addierte. Gefährlicher als die Tatsache, dass dies auffällt, ist, dass dies nicht auffällt und zu einer Scheinsicherheit führt, die weit entfernt ist von dem, was sich realistisch darstellen lässt und darstellen wird.

Natürlich ist es wichtig, innerhalb des Projekt-Portfolios Ihres Unternehmens eine gewisse Ordnung herzustellen. Dies ist für das Wachstum Ihres Unternehmens sogar unabdingbar, denn innerhalb der Projekte-Landschaft müssen klare Prioritäten existieren, die Aufschluss darüber geben, wie wichtig welches Projekt ist, so dass die Prioritäten auch die Ressourcenzuordnung automatisch ordnen.

Unter den Begriffen „Projekt-Portfolio-Management“, „Multiprojektmanagement“ oder „Gesamt-Projektsteuerung“ sind unterschiedliche Methoden gleicher Absicht verfügbar, denen allen das Bestreben gemein ist, die Ressourcen des Unternehmens nicht zu überfordern, sondern sie stattdessen wirkungsvoll auf die wichtigsten Unternehmensziele zu fokussieren. Verlangt allerdings eine Unternehmensführung von diesen Methoden eine präzise Ressourcenabschätzung, unabhängig davon, um welche Art von Projekten es sich handelt, wird den Methoden sehr schnell die Grenze aufgezeigt. Eine gut zusammengestellte, übersichtliche Projekte-Landschaft sorgt in erster Linie dafür, dass Klarheit darüber besteht, wo die wesentlichen unternehmerischen Prioritäten derzeit liegen, welche Projekte im Fall eines Ressourcenengpasses bevorzugt werden und wo bei zusätzlichen Ressourcenbedarf eine zusätzliche Ressourcenzuweisung geboten erscheint, ohne längere Diskussionen darüber führen zu müssen.

Liegen diese Prioritäten innerhalb der Projekte-Landschaft vor, kann auch leicht darüber entschieden werden, welches Innovationsprojekt das wichtigste ist und welche Innovationsprojekte möglicherweise pausieren müssten, wenn das wichtigste Innovationsprojekt in Bedrängnis geriete. Die Entscheidung über die Prioritäten indes kann der Unternehmensführung niemand abnehmen.

## 8.4 Zusammenarbeiten statt gegeneinander

Ging es im vorangegangenen Abschnitt vorwiegend um Methoden und Vorgehensweisen, gilt es nun darüber zu sprechen, welchen Einfluss die Zusammenarbeit im Unternehmen auf das Wachstum hat. Um es vorwegzunehmen: Die Zusammenarbeit ist entscheidend für Wachstumsprojekte und Wachstumsprozesse.

Viele Autoren und Berater propagieren die Teamarbeit als Lösung für alle Probleme, die in der Zusammenarbeit im Unternehmen entstehen. Ich möchte deutlich dagegenhalten,

denn es bedarf nicht nur der Teamarbeit, sondern vielmehr eines gesunden Zusammenspiels zwischen starken Einzelspielern und starken Teams, damit die Vorteile beider Arbeitseinsätze bestmöglich wirken. Insofern ist die Frage, ob es sich bei dem zu wählenden Arbeitsansatz um einen Ansatz unabhängig voneinander arbeitender Experten oder einem Ansatz für ein Team handelt, abhängig von der Aufgabenstellung und dem zu erreichenen Ziel. Wie auch in anderen Fällen, ist der zu wählende Arbeitsansatz stets vom Ergebnis her zu betrachten, das es zu erreichen gilt.

In nahezu jedem Veränderungs- oder Wachstumsprojekt, das wir bisher gestartet haben, kam direkt im Kick-off-Meeting das Thema „Information und Kommunikation“ zur Sprache. Wenn wir eingangs nach Bereichen fragen, in denen sich Verbesserungen möglichst schnell einstellen sollten, wird stets bemängelt, dass man sich nicht genug informiere, nicht genug miteinander kommuniziere, nie die richtigen Informationen zur richtigen Zeit habe, andere Abteilungen stets blockten und so weiter. Es besteht in vielen Unternehmen ein hohes Informations- und Kommunikationserfordernis, das sich nicht mit dem bestehenden Informations- und Kommunikationsangebot deckt.

Man hört dies und staunt, denn es wird ja laufend gesprochen, telefoniert, E-Mails laufen milliardenfach über den Äther. Aber ganz offenbar geht es denjenigen, die über einen Mangel an Information und Kommunikation klagen, weniger um Frequenz als vielmehr um Qualität. Nicht die Menge der Informationen ist entscheidend, sondern die Frage, ob es sich bei den verfügbaren Informationen um die richtigen Informationen handelt.

Erfolgreich wachsende Unternehmen wissen, dass es auf die Informationsqualität im Hinblick auf Inhalt, Timing, Frequenz und diesbezüglich auf die Adressaten besonders ankommt. In wachstumsorientierten Unternehmen wird so wenig wie möglich unsinnig und unnötig kommuniziert. Sehr wohl wird aber redundante Information erzeugt, so dass es kein Herrschaftswissen mehr gibt. Das Prinzip „teile und herrsche“ ist wachstumsorientierten Unternehmen fremd. Die Informationsdurchgängigkeit, die Transparenz relevanter Informationen und eine angemessene Wahl der richtigen Kommunikationskanäle und -mittel sorgen dafür, dass wachstumsorientierte Unternehmen vor allem schneller sind als Unternehmen, die zwar wachsen, ihre bisherigen Arbeitsweisen aber nicht verändern wollen.

Betrachten wir im Folgenden die wesentlichen Kommunikationselemente und -ebenen auf der Arbeitsebene. Dabei sprechen wir nur von formeller Kommunikation, denn der Flurkommunikation, das Gespräch in der Teeküche etc. bedürfen keiner Struktur.

### Synchrone Kommunikation

Unter synchroner Kommunikation verstehen wir den direkten Informationsaustausch zwischen zwei oder mehr Gesprächspartnern, unabhängig davon, ob es sich um einen persönlichen oder einen telefonischen Austausch handelt. Meetings nehmen einen wesentlichen Zeitaufwand in Anspruch und daher bedürfen sie auch der strukturierten Betrachtung, unabhängig davon, ob es sich um Meetings handelt, bei denen alle Teilnehmer sich im selben Raum befinden, oder ob es sich um virtuelle Meetings handelt, wie sie durch Videokonferenzen möglich sind.

- Routinemeetings und Jour fixes, dazu gehören auch Geschäftsführungs- oder Vorstandstreffen, sind insofern relevant, als dass sie sich häufig entlang einer Standard-Agenda bewegen. Wichtig ist bei diesen Meetings, dass sie nicht des Termins oder des Prinzips wegen stattfinden, obwohl es eigentlich gar keine Themen gäbe, frei nach dem Motto „in diesem Meeting können Themen besprochen werden, die wir ohne das Meeting gar nicht zu besprechen hätten“. Jour fixes, die nur wegen des Termins stattfinden, gehören abgesagt. Bei Vorstands- und Geschäftsführungs-Treffen ist darauf zu achten, dass es trotz aller formal einzuhaltender Regularien auch um Inhalte geht, dass nicht nur der Vorstand oder die Geschäftsführung spricht, sondern auch Experten aus dem Unternehmen eingeladen werden. Ein weiteres Augenmerk ist darauf zu legen, dass die Themenliste dieser Meetings nicht überstrapaziert wird. Ich habe nicht selten Vorstandssitzungen erlebt, bei denen 17 Punkte auf der Agenda standen und abends um 18 Uhr war man bei Themenpunkt 5, wobei der 17. Punkt „Verschiedenes“ hieß, was sich als Sammelbecken für weitere wichtige Punkte darstellte. Eine derartige Vorgehensweise kann nicht vernünftig funktionieren.
- Projekttreffen nehmen einen wesentlichen Raum ein. Sie müssen zwingend strukturiert werden, folgen idealerweise einem festen Muster und enthalten sowohl die Fortschreibung des Projektes als auch die Bearbeitung bestimmter Fachthemen, die dem jeweiligen Stand des Projektes entsprechen. Projekttreffen sind Treffen, innerhalb derer einerseits informiert wird, andererseits auch über Dinge, die sich im Entscheidungsspielraum des Projektteams bewegen, entschieden wird. Reine Informationstreffen sollten Projekttreffen nicht sein, denn informieren kann man auch asynchron. Ein Meeting sollte nur dann einberufen werden, wenn es Dinge interaktiv zu besprechen gibt und das gilt auch für Projekttreffen.
- Tagungen finden in den meisten Unternehmen regelhaft statt. Damit gemeint sind Treffen, die sich über ein bis drei Tage erstrecken und innerhalb derer idealerweise neben der Informationsübermittlung auch inhaltliche Arbeit geleistet wird. In den meisten Unternehmen, die ich kenne, gehört zu mehrtägigen Tagungen auch ein gewisser Spaßfaktor, innerhalb dessen der Zusammenhalt der Mannschaft gefördert wird, themenspezifische Outdoor-Aktivitäten stattfinden oder Menschen auch einmal an ihre Grenzen – im positivsten Sinne – geführt werden. Degenerieren Tagungen zu Spaßveranstaltungen, wird ein wesentlicher Zweck verfehlt. Degenerieren Tagungen zu einer reinen Informationsveranstaltung – oder besser Pseudo-Informationsveranstaltung – in Form von ausufernden PowerPoint-Präsentationen, die aneinandergereiht die Langeweile der Zuhörer kaum noch steigern können, ist dies ebenfalls Zeitverschwendungen. Die ideale Tagung enthält ein, zwei spannende Vorträge, ein paar Grundbotschaften und dann geht es an die Arbeit. Konkrete Probleme können gemeinsam gelöst, neue Facetten, um das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben, können entdeckt werden. Das gemeinsame Problemlösen ist eine der wesentlichen Stärken, die in der Zusammenarbeit innerhalb von wachstumsorientierten Unternehmen einen großen Stellenwert einnehmen. Nationale Verkaufstagungen, Führungskräfte-meetings, Strategieklausuren, all diese Tagungen können genutzt werden, um sowohl zu informieren als auch an konkreten Themen zu arbeiten und dabei noch Spaß zu haben. Sie müssen nur richtig gestaltet werden.

Welche Kraft eine Tagung entwickeln kann, mag das folgende Beispiel illustrieren: Im Rahmen der Entwicklung und Realisierung einer Vertriebsstrategie für ein deutsches Unternehmen haben wir gemeinsam mit dem Vorstand eine nationale Vertriebstagung des Unternehmens gezielt genutzt, um die Pflöcke für diese neue Vertriebsstrategie zu setzen. Innerhalb der Tagung informierte der Vorstand die Mitarbeiter kurz über die Beschlüsse, die getroffen worden waren, um den Vertrieb künftig auf eine neue Leistungsdimension zu bringen, und der Vorstandsvorsitzende schwor die Mannschaft auf einen konsequenten konstruktiven Wettbewerb mit der Konkurrenz ein. Wir hatten Vorkehrungen getroffen, dass alle 150 Teilnehmer dieser Tagung parallel an konkreten Aufgabenstellungen aus bestimmten Teilprojekten des Gesamtprojektes arbeiten konnten. Aus den Arbeitsgruppen wurden Verantwortliche genannt, die im Rahmen der Konferenz auf der Bühne die Planungen der Teilprojekte vorstellten und die Arbeitsergebnisse aus den einzelnen Workshops präsentierten. Eine Interviewrunde mit dem Vorstand resultierte in Standing-Ovations und zum Abschluss brach die gesamte Mannschaft zu einer Kanu-Tour auf, innerhalb derer das teamorientierte Zusammenwirken weiter verstärkt wurde.

War das Resultat dieser Tagung tatsächlich messbar? In Teilen, denn die Planungen und Arbeitsergebnisse, die in den Workshops entstanden, flossen unmittelbar in die Projektplanung und Projektarbeit zur neuen Vertriebsstrategie ein. Vielfach gab es aber auch qualitative Ergebnisse, die nicht unmittelbar messbar waren: der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, der auf den Vorstandsvorsitzenden zuging, um begeistert zu schildern, dass dies die beste nationale Vertriebstagung war, die das Unternehmen je veranstaltet habe; der Regionalleiter, der noch monatelang begeistert von dem Interview mit dem Vorstandsgremium schwärmte; die Vertriebsmitarbeiter, die sich und ihre Meinungen in dem Projekt wiederaufanden. All dies waren Ergebnisse, die unserer Auffassung zufolge sehr wohl einen hohen Stellenwert hatten, zahlenmäßig und ergebnismäßig aber nicht messbar waren.

- Spontane (Organisations-)Treffen sind Treffen, die ungeplant stattfinden, schließlich können wir nicht annehmen, dass jedes Treffen unmittelbar geplant ist. Dennoch ist auch für spontane Meetings unabdingbar, dass sie über ein Ziel verfügen, das erreicht werden muss, will das Meeting nicht zu einer reinen Diskussionsveranstaltung degenerieren. In wachstumsorientierten Unternehmen ist es übrigens an der Tagesordnung, dass derartige spontane Arbeitstreffen häufiger zwischen Abteilungen stattfinden als innerhalb von Abteilungen. Es wird erkennbar, dass hier dem Stellenwert der Schnittstelle Rechnung getragen wird.

In wachstumsorientierten Unternehmen ist überdies festzustellen, dass sich Arbeitstreffen, unabhängig davon, ob sie geplant oder ungeplant stattfinden, häufiger um das Thema „Kunde“ drehen als um das Thema „Interne Organisation“. Auch steht die Lösung vielmehr im Vordergrund der Diskussion in wachstumsorientierten Unternehmen als die Frage nach dem Problem.

- Klausuren, insbesondere themenbezogene Klausuren oder auch Vorstands-, Geschäftsführungs- oder Strategieklausuren sind ein wirksames Medium, innerhalb dessen sich ein kleiner Kreis stark auf ein oder zwei Themen fokussiert. Immer sollten diese Klausuren unter einem Motto stehen und immer zu einem Ergebnis führen. Die sorgfältige Planung einer solchen Klausurtagung ist eine obligatorische Aufgabe.

Es gilt, dass kein Meeting ohne eine Agenda, ohne ein Ziel, ohne einen Verantwortlichen stattfindet. Die drei Bedingungen (Agenda, Ziel, Verantwortlicher) sind eine Oder-Verknüpfung. Ist einer der Faktoren nicht erfüllt, sollte das Meeting nicht stattfinden. Die Gefahr, dass Zeit verschwendet wird, ist zu groß.

In allen Meetings ist es überdies wichtig, Vielredner zu bremsen. Dies kann beispielsweise durch zuvor vereinbarte Diskussionsregeln erfolgen, die der Gruppe bekannt sind, so dass sich eine Gruppendynamik einstellt, wenn wieder einmal ein Teilnehmer eines Meetings sich über Gebühr profilieren will und übermäßige Zeit zur Selbstdarstellung oder zur Wiederholung beansprucht. Beispielhafte Diskussionsregeln sind die folgenden:

1. Fasse dich kurz
2. Keine persönlichen Angriffe
3. Ausreden lassen und zuhören
4. Keine Killerphrasen („geht nicht“, „nie“, „kann nicht“, „immer“, „das ist so“)
5. Keine Verallgemeinerungen („wir“, „man“, „alle“)
6. Kritik bedingt einen Gegenvorschlag
7. Das Ziel wird durch das Team verantwortet (zeitlich und inhaltlich)

  - Auch das Gespräch, das sich im Allgemeinen zwischen zwei Personen entwickelt, ist eine Kommunikationsplattform, die einige Regeln berücksichtigen sollte. So sollten Gespräche niemals persönlich angreifend, sollten immer konstruktiv sein, immer angegend für beide Partner, und zwar unabhängig davon, ob es sich um gleichrangige Personen oder Personen handelt, die unterschiedliche Hierarchien in der Unternehmensstruktur repräsentieren.
  - Gerne wird vergessen, dass Telefonate ebenfalls eine Form der synchronen Kommunikation sind. Auch Telefonate wollen gut vorbereitet werden, denn sie entsprechen in vielen Aspekten einem Meeting. Es gibt keinen Grund, warum für ein Telefonat nicht zuvor ein Ziel definiert werden soll, und es gibt ebenso keinen Grund dafür, warum ein Telefonat nicht eine kurze Zusammenfassung des Beschlusses inklusive der vereinbarten Arbeitspakete zur Folge haben soll.

## Asynchrone Kommunikation

Asynchrone Kommunikation findet immer dann statt, wenn kein echter Dialog eintritt, sondern der Sender von Informationen das Feedback zu seinen gesendeten Informationen zu einem späteren Zeitpunkt erhält. Zur asynchronen Kommunikation zählen E-Mails, Voice-Mails, Briefe und Faxe, aber auch Newsletter jeglicher Art.

- E-Mails sind ein Paradoxon. Obwohl sich viele Menschen darüber beschweren, dass sie zu viele E-Mails und vor allem zu viele E-Mails mit unwichtigem Inhalt erhalten, werden immer mehr E-Mails versendet. Dies führt zu teilweisen absurdnen Situationen, innerhalb derer sich Mitarbeiter von Schreibtisch zu Schreibtisch E-Mails schreiben, und zwar nicht etwa, um eine Datei zu transferieren, was ja noch einen gewissen Sinn ergäbe, sondern um sich zum Mittagessen zu verabreden. Geht man durch einige Büros, hört man immer wieder das vertraute Signal eingehender E-Mails auf dem Computer oder auf dem Smartphone. Allein dies gehört bereits abgeschafft, denn die stetige Meldung von eingehenden E-Mails führt dazu, dass Arbeitsflüsse unterbrochen werden, E-Mails gecheckt und gegebenenfalls gelesen werden, um dann möglicherweise auf den ursprünglichen Arbeitsfluss zurückzukommen, in den man sich dann aber wieder neu einarbeiten muss. Die Eingangsmeldung für E-Mails am Rechner ist vergleichbar mit einer offenen Haustür, so dass jeder beliebige Mensch in ein Haus kommen und sich auf Ihr Sofa setzen kann, nicht ohne zuvor Ihre Aufmerksamkeit in irgendeiner Form gefordert zu haben. Wir würden dies nie zulassen, aber unsere E-Mail-Tür ist dauernd geöffnet. Wir lassen einfach zu, dass andere Menschen über unsre Zeit verfügen.
- Voice-Mails, also Sprachnachrichten auf Mobilboxen oder Festnetz-Anrufbeantworter, sind häufig zu lang. Wenn Sie eine Voice-Mail senden, seien Sie kurz, knapp, präzise und stellen Sie die Frage vorab, damit Ihr Gegenüber sich bereits darauf einstellen kann, worauf er achten muss. Die eine Hälfte der beruflichen Voice-Mails ist üblicherweise überflüssig und die andere Hälfte kann üblicherweise um mindestens wiederum die Hälfte gekürzt werden.
- Briefe sollten hinsichtlich ihrer Bedeutung, bevor sie aussterben, noch einmal gewürdigt werden. Ein Brief kann ein sehr wirksames Medium sein, denn die Anzahl der Briefe, die wir erhalten, sinkt, und wenn sich jemand der Mühe unterzieht, uns einen Brief zu schreiben, erfährt dieser Brief üblicherweise eine hohe Aufmerksamkeit. Ebenso ist der Tonfall in einem Brief in der Regel wesentlich treffender gewählt als der Ton in E-Mails. Dies ist umso verwunderlicher, als dass es sich bei einer E-Mail doch nur um einen elektronischen Brief handelt.
- Newsletter sind nicht zu vernachlässigen, weil auch sie eine Form der Kommunikation, genauer der asynchronen Kommunikation, darstellen. Zu Newslettern gehören ausdrücklich nicht nur elektronische Newsletter, sondern auch gedruckte Newsletter, Kundenmagazine oder Mitarbeiterzeitungen. Hier werden Informationen gesendet, die nicht selten Aufschluss über die Strategie und Taktik des Unternehmens geben und somit bedarf die Gestaltung derartiger Medien einer besonderen Aufmerksamkeit, sollen sie das Wachstum fördern und nicht hemmen. Eine Besonderheit des Newsletters ist der Chefletter, der, als Einseiter, von der Geschäftsführung oder dem Vorstand an die Mitarbeiter geht und ein spezifisches Thema aufgreift, welches das Unternehmen gerade besonders bewegt. Der Chefletter ist ein besonders wirksames Medium, um eine bestimmte Thematik besonders zu pointieren.

Informelle Kommunikation findet immer statt. Sie unterliegt keiner Struktur, ist aber ebenso wichtig. Informelle Kommunikation soll gefördert werden. Viele wichtige Informatio-

nen entstammen der Teeküche, der Kantine, dem gemeinsamen Spaziergang zur Mittagszeit, dem Afterwork-Bier oder anderen informellen Treffen von Mitarbeitern eines Unternehmens. Es gibt immer wieder einige Unternehmen, die entweder versuchen, die informelle Kommunikation zu unterbinden oder sie zu kontrollieren. Beides geht meist schief. Wird informelle Kommunikation reglementiert, dürfen Unternehmen nicht dem Glauben verfallen, dass sie nicht mehr stattfindet. Sie findet nur nicht mehr offensichtlich statt und vor allen Dingen nicht nur zum Nutzen des Unternehmens, denn sie fokussiert sich fortan überwiegend auf Gerüchte und negative Aspekte des Unternehmens, nicht aber auf einen möglichen Geschäftsgegenstand, denn eigentlich sind ja alle informellen Gespräche verboten.

Abbildung 8.3: Kommunikationsformen und Zusammenarbeit

Synchron	Asynchron
<ul style="list-style-type: none"><li>- Routinemeetings und Jours fixe</li><li>- Projekttreffen/-reviews</li><li>- Tagungen</li><li>- Spontane Meetings</li><li>- Themenbezogene Klausuren</li><li>- Persönliche Gespräche</li><li>- Telefonate</li><li>- (Chats)</li><li>- Informelle Kommunikation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- E-Mails</li><li>- Voice-Mails</li><li>- Briefe, Faxe</li><li>- Newsletter</li></ul>

Unternehmen, die einen konsequenten Wachstumsprozess verfolgen, legen Wert darauf, dass die einzelnen Unternehmensbereiche keine schwarzen Löcher sind, und sie unternehmen Anstrengungen, damit die Erkenntnis eintritt, dass die Abschottung von Bereichen keinesfalls förderlich für die Entwicklung des Unternehmens ist, sondern dass ausschließlich die Transparenz über die Bereiche hinweg dazu führt, dass Zusammenarbeit gefördert und im Sinne des Wachstums eingesetzt wird. In wachstumsorientierten Unternehmen sind daher nicht nur die einzelnen Bereiche transparent, sondern auch deren Wertbeiträge zum Wachstum des Unternehmens bekannt. Überdies legen wachstumsorientierte Unternehmen viel Wert darauf, die Zielerreichung der einzelnen Unternehmensbereiche in Bezug auf das Wachstum des Unternehmens offenzulegen und so einen kollegialen Wettbewerb zu fördern, innerhalb dessen nicht nur Konkurrenz, sondern auch gemeinschaftliche Unterstützung ihren Raum hat.

Die Unternehmensführung in wachstumsorientierten Unternehmen achtet sehr darauf, dass die einzelnen Leistungsversprechen der unterschiedlichen Unternehmensbereiche innerhalb des Unternehmens bekannt sind. Erst dann können vor allem interne Dienstleistungsabteilungen auch gezielt in Anspruch genommen werden.

Wenn Sie Ihren Wachstumsprozess durch die gemeinschaftliche interne Zusammenarbeit stärken wollen, können Sie dies mit einem kleinen Kniff tun: Halten Sie Ihre leitenden

Mitarbeiter dazu an, in der Zukunft mehr zuzuhören als zu reden. Sie werden feststellen, dass Sie und Ihre Mitarbeiter durch ein verstärktes Zuhören intensive Kenntnisse über Wissen erlangen, das im Unternehmen vorhanden ist von dessen Existenz Sie zuvor nichts ahnten. Natürlich gilt diese Regel des Zuhörens auch für die Unternehmensführung. Zu häufig werden wir verleitet, Botschaften zu senden, Anweisungen zu geben und Feedback zu vermitteln, anstatt Fragen zu stellen und die Antworten auf uns wirken zu lassen. Die Regel einzuführen, mehr zuzuhören als zu reden, mehr Fragen zu stellen als Sendungen zu vermitteln, ist ein ausgezeichneter Start für Ihren neuen Wachstumsprozess.

## 9 Non-Profit-Organisationen - Sie haben keine Ausrede

Bisher konnten sich Non-Profit-Organisationen bei der Lektüre vermeintlich entspannt zurücklehnen, in der irrgen Ansicht, all dieses Denken über profitables Wachstum träfe auf sie nicht zu. Weit gefehlt: Non-Profits haben keine Ausrede. Ganz im Gegenteil zeigt sich bei Non-Profit-Organisationen die Bedeutung des Begriffes „Profitables Wachstum“, wie er in diesem Buch verstanden werden soll, besonders deutlich. Profitables Wachstum lässt sich eben nicht auf das reine Profit-Denken im Sinne der letzten Zeile einer Gewinn- und Verlustrechnung reduzieren. Profitables Wachstum ist multidimensional und muss auch in dieser Form verstanden werden. Insbesondere die qualitativen Aspekte des profitablen Wachstums sind, neben aller wirtschaftlichen Professionalität, die auch eine Non-Profit-Organisation bieten muss, von ganz besonderer Bedeutung.

Auch in Non-Profit-Organisationen stellen sich Entwicklungsbremsen dar, die vor allem intern zu suchen sind, allerdings meist an anderen Stellen, als wir es in Wirtschaftsunternehmen festgestellt haben. Die internen Bremsen liegen hier meist nicht in mangelndem Willen, sondern ironischerweise häufig in einem zu idealistischen Ansatz – vor allem in großen NGOs<sup>3</sup> – sowie in der Annahme, es ginge schon irgendwie weiter. Letzteres Denken ist vor allem in öffentlichen Verwaltungseinrichtungen ausgeprägt. Wir werden nachfolgend einige Typen von Non-Profit-Organisationen betrachten. Allen gemein ist, dass sie keine Ausreden haben, an ihrem Wachstum zu arbeiten. Wie in jedem Wirtschaftsunternehmen sind auch Non-Profit-Organisationen gehalten, an ihrer Strategie zu arbeiten, ihr Leistungsspektrum zu verbessern und interne Wachstumsbremsen gezielt zu lösen. Es gibt immer eine Möglichkeit zu wachsen.

Vor allem in Non-Profit-Organisationen gilt: Mit Druck wird wenig erreicht. Dies gilt besonders in NGOs und gemeinnützigen Organisationen. Aber auch in Verwaltungseinrichtungen, wo mangels Kompetenz häufig mit Druck gearbeitet wird, ist festzustellen, dass Druck, wird er hinreichend lange ausgeübt, zu massiven Lähmungsscheinungen der Organisation führt. Mitarbeiter in öffentlichen Verwaltungseinrichtungen sehen für sich nicht immer eine Chance, dem Druck durch Wechsel auszuweichen, also wandern sie in die innere Immigration. Was dies bedeutet, lässt sich leicht ausmalen – und im täglichen Leben als „Kunde“ häufig erfahren.

Schauen wir uns also folgende Typen von Non-Profit-Organisationen einmal näher an:

- Nationale und multinationale NGOs
- Nationale gemeinnützige Organisationen

---

<sup>3</sup> NGO = Non Governmental Organisation (Nicht-Regierungs-Organisation)

- Berufs- und Branchenverbände
- Hochschulen
- Krankenhäuser und Kliniken
- Öffentliche Verwaltungseinrichtungen

## 9.1 Nationale und multinationale NGOs - Idealismus als Treiber

Selten ist der Grat zwischen Wachstumstreiber und Wachstumsbremse so schmal, wie es sich bei nationalen und multinationalen NGOs im Bereich des Idealismus darstellt. Einerseits ist der Idealismus ein erheblicher Treiber, Neues zu gestalten und zum Wohle eines größeren Ganzen zu handeln. Andererseits kann der Idealismus in NGOs auch dazu führen, dass die Welt mit einem stark verklärten Blick gesehen wird, der die Tatsache ausblendet, dass es auch für NGOs gilt, sich einigen Realitäten zu stellen und mitunter auch Abstriche vom möglichen Idealbild zu machen, um eben das angestrebte Ziel, das große Ganze zu gestalten, besser zu erreichen.

Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen und insbesondere in NGOs sind häufig hoch intellektuell, haben eine ausgezeichnete Ausbildung und identifizieren sich sehr stark mit der Sache, die verfolgt wird. Bevor ein Arbeitsvertrag unterschrieben wird, wird sorgfältig recherchiert und geprüft, ob das Wertesystem der NGO mit dem eigenen Wertesystem übereinstimmt, und ist der Vertrag unterschrieben, ist dies eine ganz bewusste Entscheidung.

Die meisten Mitarbeiter in NGOs sind es gewohnt, in Entscheidungsprozesse einzbezogen zu werden, sie wollen gewonnen werden und lieben es überhaupt nicht, überredet oder sogar überfahren zu werden. Eine ausgesprochen hohe Allergie gegenüber Zwängen ist feststellbar, was auch der Tatsache geschuldet ist, dass viele Mitarbeiter in NGOs über ein hohes Qualifikationsniveau verfügen, bis hinein in die Assistenz- oder Referentenstellen. Der Bedarf der Selbstverwirklichung im Rahmen der guten Sache ist ausgesprochen hoch und der damit verbundene Bedarf des Redens, Diskutierens und konsensorientierten Gestaltens ist folgerichtig ebenso hoch. Wer in nationalen oder multinationalen NGOs nur auf Druck als Führungsinstrument zurückgreifen kann, steht auf verlorenem Posten, denn viele der Mitarbeiter verzichten zugunsten ihrer Selbstverwirklichung auf ein höheres Gehalt, das sie in Wirtschaftsbetrieben erzielen könnten. Sie wollen gewonnen werden.

Nationale und vor allem multinationale NGOs sind häufig strategisch bereits seitens der Dachorganisation sehr gut aufgestellt. Internationale Netzwerke bestehen nicht nur innerhalb der eigenen Organisation, sondern auch außerhalb der eigenen organisatorischen Grenzen, sowohl zu anderen NGOs als auch zur Wirtschaft und vor allem in der Politik.

Obwohl häufig bereits klare strategische Richtungen vorliegen, gerät der Prozess der Strategie-Veränderung oder Strategie-Justierung häufig angesichts der konsensorientierten Struktur zu einem beschwerlichen Unterfangen. Umfassende Erläuterungen, Begründungen und Argumentationsrunden sind erforderlich, soll Bestehendes zum vermeintlich Besseren verändert werden. Reines Anordnen ist hier ebenso Fehl am Platze wie das Aus-sitzen eines ausgesprochenen Veränderungswillens: Es wird schlicht nichts geschehen. Insofern ist eine wesentliche Wachstumsbremse die, dass angenommen wird, eine vermeintlich klare und ausgesprochene Strategie sei auch bereits in der gesamten Organisation angekommen. Die Verwunderung ist häufig groß, dass genau dies nicht der Fall ist. Tatsächlich ist es genau diese Verwunderung, die einen Beobachter überrascht, denn gerade in NGOs kann nicht angenommen werden, dass eine reine Verkündung bereits zu Resultaten führt. Bedauerlicherweise endet der Strategieprozess aber häufig mit der Verkündung, ohne Implikationen auf das Tagesgeschäft aufzuzeigen und zu erarbeiten.

Für multinationale NGOs gilt, dass sie in ihrer organisatorischen Größe nicht nur mitunter unüberschaubar werden, sondern auch in ihrer Vielfalt nicht mehr vollständig im Detail wahrgenommen werden können. Dies führt dazu, dass im Rahmen der Gesamtstrategie nationale Teilstrategien gebildet werden, die nicht unbedingt miteinander kompatibel sind, obwohl sie möglicherweise in den strategischen Rahmen der Gesamtorganisation passen. So tritt nicht selten die Frage auf, warum eine bestimmte Vorgehensweise in einem bestimmten Land möglich ist, die in einem anderen Land nicht möglich ist, obwohl sie theoretisch möglich wäre. Warum zum Beispiel kann ein bestimmtes Leistungsangebot in Brasilien für förderungswillige Unternehmen angeboten werden, nicht aber in Deutschland? Mitunter steht sich die Organisation bei diesen Fragen selbst im Weg.

NGOs stehen unter hohem Druck von außen, denn es wird stets kritisch beäugt, ob die Organisation noch dem ursprünglichen Zweck dient, sie sich also als förderungswürdig darstellt, ob die Budgets zweckgerichtet verwendet werden, wie hoch der Verwaltungskostenanteil an den Gesamtleistungen ist, wie hoch folglich die Produktivität der einzelnen Mitarbeiter in Bezug auf das bewegte finanzielle Gesamtvolumen ist, ob nicht doch zufällig zu hohe Berateraufwendungen – wer auch immer dies beurteilen mag – in Anspruch genommen wurden. Eine extrem hohe Transparenz ist gefordert, denn die Anzahl der Beobachter ist schier unendlich groß.

Wenn wir uns auf wesentliche Wachstumsbremsen konzentrieren wollen, sind in Verbindung mit NGOs vor allem die folgenden zu nennen:

1. Strategie-Übersetzung
2. Mengen- und Qualitätswachstum
3. Prozess-Realisierung
4. Aufsichtsgremien
5. Kontakt zum Entscheider

## Strategie-Übersetzung

Die grundsätzlichen strategischen Eckpfeiler sind in den meisten multinationalen und nationalen NGOs professionell und umsichtig gesetzt. Der wesentliche Engpass besteht also weniger in der Formulierung einer Strategie, sondern in der Ableitung einer nationalen Strategie aus der internationalen Strategie sowie in der Übersetzung der Strategie in das operative Tagesgeschäft. Was bedeutet es konkret für die NGO, wenn die strategischen Eckpfeiler auch im Tagesgeschäft tragfähig sein sollen? Welche Prozesse sind erforderlich, um die Strategie mit Leben zu füllen? Welche Organisationsform steht dahinter und welche Ausgestaltung dieser Organisation erscheint zweckmäßig, um auch in Zukunft einen hohen Wertbeitrag leisten zu können? Welche Systeme müssen verändert werden?

Es geht hier vielfach um Mikrojustage und es geht vor allem darum, mit den Mitarbeitern der NGO das *Wie* des täglichen Handelns präziser zu beschreiben. Dazu gehören sehr wohl standardisierte Abläufe und dazu gehören ebenso standardisierte Produkte und Leistungen, um nicht eines Tages in der Vielfalt der Produkte und Leistungen und in der Vielfalt der Prozesse unterzugehen. Eine Herausforderung wird dies dadurch, dass die Zeit auch hier der limitierende Faktor ist, denn NGOs leiden im Allgemeinen nicht unter Langweile, denn der eigene Antrieb ist meist so hoch, dass es mehr Ideen und Arbeit als verfügbare Zeit zur Realisierung der erwünschten Resultate gibt. Wenn sich dazu noch konzeptionelle Arbeiten an der Organisationsentwicklung anschließen, erzeugt dies nicht immer Freude. Dennoch ist es unabdingbar, das *Wie* des Tagesgeschäfts so präzise wie möglich zu definieren, um, bei aller erforderlichen Individualität und Kreativität in der Schaffung neuer Lösungen, sicherzustellen, dass eine größtmögliche Effizienz eintritt, wenn man unterstellt, dass die Effektivität durch die richtige Strategie bereits gegeben ist.

## Mengen- und Qualitätswachstum

Diese Standards sind es, die es erlauben, ein zielgerichtetes Wachstum in Menge und Qualität herbeizuführen. Erst mit effizienten Abläufen und standardisierten Leistungen sowie Produkten, von denen im Bedarfsfall in definiertem Maße abgewichen werden kann, um sie zu individualisieren, ist es möglich, neue Unterstützer in nennenswerter Größenordnung zu gewinnen. Dabei ist es wichtig, zwei Dimensionen zu betrachten: Einerseits die Großzuwender, die sich sowohl in Form von großen privaten Spendern, z. B. im Rahmen von Nachlässen, als auch in Form von Unternehmenspartnern darstellen können, und andererseits eine möglichst große Menge kleinerer Zuwender. Beide Zielgruppen wollen unterschiedlich angesprochen werden und für beide Zielgruppen bedarf es geeigneter Leistungen und Verfahren, um sie zu gewinnen. Innovation in Bezug auf die Art und Weise, wie Zuwendungen gewonnen werden, und Innovation in Bezug auf neue Produkte und Leistungen spielt eine wesentliche Rolle in NGOs, wenn wir auf die Suche nach Wachstumsbremsen gehen.

## Prozess-Realisierung

Gesagt – getan? Mitnichten. In NGOs ist häufig eine große Affinität zu konzeptioneller Arbeit vorhanden und dies führt, wenn die entsprechende Zeit eingeräumt wird, um zu

einer hohen Sorgfalt zu gelangen, meist zu ausgezeichneten konzeptionellen Ergebnissen. Wenn es allerdings in die Realisierung geht, muss für drei Dinge Sorge getragen werden, um der Gefahr der Unlust an der Umsetzung zu begegnen: Erstens muss bereits während der Konzeption neuer Prozesse, Leistungen, Produkte, Verfahren, Herangehensweisen an die Umsetzung gedacht werden und es bedarf dabei der Prüfung, wie und durch wen das als richtig Erachtete auch im Tagesgeschäft umgesetzt werden kann. Zweitens ist es wichtig, darauf zu achten, dass das Gesamtspektrum der Produkte und Leistungen ausgewogen ist, so dass von der kostenfreien Leistung bis hin zur hochpreisigen Unternehmenspartnerschaft alle identifizierten Zielgruppen gut angesprochen werden und nicht nur Produkte in einem bestimmten Leistungsfeld definiert werden. Drittens schließlich ist bereits in der Konzeption zu klären, wie die Kommunikation in die gesamte Organisation erfolgt, so dass sichergestellt ist, dass alle Abteilungen und Organisationseinheiten den neuen Stand kennen und anwenden können.

Eine Frage, der sich insbesondere erfolgreiche NGOs gegenübersehen, ist die, ob sie auf ihren Erfolg vorbereitet sind. Kann eine große, geplante Zuwendung überhaupt satzungsgemäß verarbeitet werden? Dürfte dies eigentlich keine Frage sein, so stellt sich doch genau diese Frage immer wieder, wie sie sich auch im Unternehmen stellt, das sich Gedanken darüber macht, ob es einen bestimmten Großauftrag überhaupt abwickeln kann. Wenn es sich um selbst geschaffene Barrieren handelt, die der Umsetzung möglicherweise im Wege stehen, obwohl sie satzungsgemäß möglich wäre, ist die NGO gut beraten, diese Barrieren aus dem Wege zu räumen, auch wenn dies zusätzlichen Aufwand erfordert. Sämtliche Barrieren, die von Menschen geschaffen wurden, können von Menschen auch wieder entfernt werden und dürfen nicht als generell gegeben hingenommen werden. Die satzungsgemäße Verwendung ist eine Leitplanke, die nicht verändert wird. Die Frage, wie die Mittel innerhalb der Satzung verwendet werden sollen, wird mit Hilfe von Regeln beantwortet und Regeln können sehr wohl geändert werden, wenn der Zweck es erfordert. Wenn sie mitten im Spiel verändert werden, bedarf es eben der Zustimmung sämtlicher Mitspieler.

## Aufsichtsgremien

Nicht alle NGOs nutzen die Kraft, die in ihrem Aufsichtsgremium liegt, hinreichend. Möge das Aufsichtsgremium nun Beirat, Aufsichtsrat oder Stiftungsrat heißen: Dieses Gremium ist keine Profilierungsbühne für seine Mitglieder, sondern es soll der operativen Geschäftsführung oder dem Vorstand ein Partner sein, der dafür sorgt, dass die Aufsicht im Sinne des Zwecks der NGO ausgeübt wird, und auch dafür sorgt, dass Barrieren zum Wohle der NGO aus dem Weg geräumt werden. Meinem Verständnis zufolge muss ein Aufsichtsgremium daher in sein Arbeitsverständnis auch hineinnehmen, Türen zu öffnen und Verbindungen herzustellen. Insbesondere in NGOs sind die Aufsichtsgremien meist prominent besetzt und mit Mitgliedern versehen, die über eine Vielzahl von Kontakten verfügen. Ist es, vor allem auch angesichts des guten Zwecks der NGO, nicht geboten, dass die Mitglieder des Aufsichtsgremiums auch Kontakte herstellen, die allen Beteiligten nutzen? Dies würde mancher Geschäftsführung und manchem Vorstand den Zugang zu Organisationen und vor allem zu Unternehmen wesentlich erleichtern.

Wohlgemerkt: Es geht nicht darum, dass die Mitglieder des Aufsichtsgremiums in irgend-einer Weise „verkäuferisch“ tätig werden oder in das operative Geschäft zu stark eingreifen. Sehr wohl geht es aber darum, der Führung der NGO zu ermöglichen, Gespräche auf Ebenen vor allem in Unternehmen zu führen, die ohne ein Entrée schwer zu initiieren sind. Das Zurückziehen rein auf die beratende Funktion und die ordnende Hand greift bei ei-nem Aufsichtsgremium in NGOs wesentlich zu kurz. Als Führung einer NGO sollten Sie Ihr Aufsichtsgremium auf diesen Bedarf ansprechen, wenn er besteht, denn mitunter ist die Erwartung noch gar nicht ausgesprochen, womit man auch nicht enttäuscht sein darf, wenn sie nicht erfüllt wird.

### Kontakt zum Entscheider

Eine operative Bremse für das Wachstum von NGOs muss zwingend noch angesprochen werden: der fehlende Kontakt zum Entscheider. Viele Mitarbeiter in NGOs sind, wenn sie mit der Gewinnung von Unternehmen als Partner befasst sind, bereits heilfroh, wenn sie ihr Anliegen in einem Unternehmen irgendjemandem vortragen können. Das Problem dabei ist, dass sich viele der Gespräche zwischen Unternehmen und NGOs über eine Unternehmens-Partnerschaft in der jeweiligen Unternehmenshierarchie als nicht produktiv darstellen. Was für den Vertrieb in Unternehmen gilt, gilt für die Gewinnung von Unternehmenspartnerschaften gleichermaßen: Der Weg zum Entscheider ist wesentlich. Es ist wenig zweckmäßig, wenn Referenten aus der NGO und Sachbearbeiter aus einem Unter-nehmen miteinander kommunizieren, ohne dass diese Gespräche zuvor von der NGO- und Unternehmensführung auf Basis eines gemeinsam formulierten Ziels initiiert wurden. Es ist nicht hilfreich, wenn der Vorstand einer NGO mit einem Mitarbeiter aus dem mittleren Management eines börsennotierten Unternehmens spricht, ohne zuvor den Vor-stand der Unternehmung kennengelernt zu haben.

Wie häufig sind Ihre Mitarbeiter in Ihrer NGO freudestrahlend von einem Gespräch mit einem Unternehmen in die Zentrale zurückgekommen mit der guten Nachricht, dass Sie ein Angebot abgeben könnten, das eine ausgezeichnete Unternehmenspartnerschaft be-gründen würde? Und wie häufig ist daraus etwas geworden? Wenn Sie auf der Suche nach großen Zuwendungen seitens namhafter mittelständischer oder großer Unternehmen sind, gilt für Sie als NGO Ähnliches wie für uns als Beratungsgesellschaft: Es gilt, mit dem Letzt-Entscheider über Ziele der Zusammenarbeit die Messgrößen, mit deren Hilfe festgestellt werden soll, ob die Zusammenarbeit sich in Richtung der Ziele bewegt, und den Wert bzw. den Nutzen der Zusammenarbeit festzustellen und Konsens darüber zu erzielen. Erst dann kann über ein Angebot gesprochen werden, das die Zusammenarbeit auch formal begründet. Die Auseinandersetzung mit Nicht-Entscheidern mag zwar ein gutes Gewissen schaffen, Sie verschwenden damit aber Kraft, Zeit und Nerven. Investieren Sie diese lieber darin, die wirklich wichtigen Kontakte zu festigen.

Natürlich gibt es auch Situationen, in denen bereits auf Ebene des mittleren Managements Entscheidungen über die Zusammenarbeit in kleinerem Umfang getroffen werden können. Sie müssen sich nur darüber im Klaren sein, welche Budgets dem CSR-Direktor, dem Nachhaltigkeitsbeauftragten oder dem Umweltschutz-Manager zur Verfügung stehen. Es

geht stets darum, den Entscheider für das Projekt zu finden, das Sie anstreben. Dies muss nicht immer die Unternehmensspitze sein. Wenn sie es aber ist, sind Sie gut beraten, auch zu ihr vorzudringen. Der Irrtum, sich mit einem Sachbearbeiter bereits auf sicherem Parkett zu bewegen, bleibt ein Irrtum.

## **9.2 Nationale gemeinnützige Organisationen - Das Hauptamt und das Ehrenamt**

Wir sprechen in diesem Abschnitt von nationalen Organisationen, wissend, dass es zahlreiche regionale gemeinnützige Organisationen gibt, für die ähnliche Prinzipien beobachtbar sind. Da wir uns aber mit Organisationen beschäftigen wollen, die bereits durch eine gewisse Komplexität gekennzeichnet sind und deren Wachstumsbremsen sich nicht auf den ersten Blick eröffnen, mögen Sie sich, wenn Sie eine regionale gemeinnützige Organisation führen, einfach diejenigen Aspekte herausnehmen, die auch auf Ihre Organisation zutreffen.

Vieles von dem, was für NGOs gilt, gilt auch in gemeinnützigen Organisationen, die nicht den NGOs zugerechnet werden. Insbesondere sind auch hier die Liebe zur Tätigkeit und die Verbundenheit mit dem Sinn, den die Organisation stiftet, wesentliche Wachstumstreiber, die auch zu einer Bremse werden können, wenn die Rahmenbedingungen des Wachstums außer Acht gelassen werden. Der enorme Einsatz, den es in vielen gemeinnützigen Organisationen zu verzeichnen gilt, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch hier Ergebnisse wichtiger sind als Tätigkeiten. Ein hoher Einsatz, der mit wenigen Resultaten einhergeht, ist zwar läblich hinsichtlich des Engagements, aber nicht zwingend zielführend in Richtung des Wachstums.

Auf der anderen Seite ist bei manchen nationalen gemeinnützigen Organisationen bereits ein hohes qualitatives und auch quantitatives Wachstum zu verzeichnen, so dass die vorrangige Aufgabe darin besteht, dieses Wachstum auch durch eine qualitativ und quantitativ mitwachsende Organisation zu unterfüttern und nicht durch die bestehende Organisation auszubremsen.

Viel hilft auch im Rahmen der Professionalisierung einer Organisation nicht viel, sondern viel kostet viel. Insofern ist Aktionismus, der durch ein unerwartetes, hohes Wachstum eintritt, fehl am Platze. Bevor in der Organisation quantitative Erweiterungen stattfinden, muss darüber nachgedacht werden, wie dem Wachstum qualitativ begegnet werden kann. Dazu gehört eine exakte Prozessbetrachtung genauso wie die Organisationsanalyse hinsichtlich der erwarteten Resultate und der Leistungen an den Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten. Andernfalls werden nur die Verwaltungskosten unnötig aufgeblasen und diese bleiben auch dann bestehen, wenn sich das Wachstum später einmal verlangsamt oder sich möglicherweise sogar ein negatives Wachstum einstellt.

Ist die strukturierte Betrachtung der Prozesse und der Organisationseinheiten bereits eine Herausforderung für die hauptamtlichen Mitarbeiter in einer gemeinnützigen Organisati-

on, wird diese zusätzlich erschwert durch die vielfach hohe Zahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern, die mitunter in ausgesprochen verantwortungsvollen Positionen tätig sind. Haben wir bereits den hohen Idealismus betont, der in vielen gemeinnützigen Organisationen und NGOs schon im Hauptamt zu beobachten ist, so ist dies im Ehrenamt noch stärker der Fall, denn ehrenamtliches Engagement bedeutet immer, etwas zu tun, das über das normale Engagement hinausgeht. Viele ehrenamtliche Mitarbeiter in Organisationen und Vereinen sind beruflich auch noch stark eingespannt und schaffen es dennoch, ihrer ehrenamtlichen Aufgabe gerecht zu werden. Auch sind zahlreiche ehrenamtliche Mitarbeiter so engagiert, dass man meinen könnte, das Ehrenamt wäre ihre Hauptaufgabe, einmal abgesehen davon, dass dies bei einigen ehrenamtlichen Mitarbeitern auch der Fall ist. Insbesondere diejenigen Organisationen, die auf eine hohe Zahl ehrenamtlicher Mitarbeiter blicken können, sind also gut beraten, diese Unterstützer in ihre konzeptionellen Überlegungen in geeigneter Form einzubeziehen und sie für Veränderungen zu gewinnen. Die Steuerung einer Vielzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter ist sehr anspruchsvoll und kann nur durch eine hohe Übereinkunft in der hauptamtlichen Führung einer gemeinnützigen Organisation gelingen.

In manchen nationalen gemeinnützigen Organisationen ist überdies die Professionalität der Geschäftsführung oder des Vorstandes noch nicht so ausgeprägt, wie sie sein müsste, um zunehmendem Wachstum zu begegnen oder auch um auf negatives Wachstum zu reagieren. Insbesondere der Faktor Führung kommt dann oft zu kurz, wenn die Organisation sich einer außerordentlichen Situation gegenübersieht, unabhängig davon, ob es sich um starkes Wachstum oder um einen starken Rückgang von Mitgliederzahlen, Einnahmen, Projekten handelt. Was früher noch auf Zuruf funktionierte, funktioniert in einer wachsenden Organisation plötzlich anders. Es bedarf anderer Kommunikationsmedien, zusätzlicher Gremien und Abstimmungsrunden und bedarf eines geordneteren Vorgehens, wenn eine Organisation sich starkem Wachstum gegenübersieht. In einer Restrukturierungsphase sind oftmals schmerzhafte Entscheidungen zu treffen, die, anders als in den meisten Wirtschaftsunternehmen, durch eine überaus hohe Emotionalität geprägt sind. All dies überfordert manche Geschäftsführung gemeinnütziger Organisationen.

Umso wichtiger ist es, dafür Sorge zu tragen, dass die Führung gemeinnütziger Organisationen so professionell wie möglich arbeiten kann. Die Organisation ist gefordert, die hauptamtlichen Mitarbeiter und auch ehrenamtliche Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen mit den erforderlichen Fähigkeiten auszustatten, die sie benötigen, um ihre Aufgabe dem Zweck der Organisation gemäß erfüllen. Dazu gehört ausdrücklich auch die Vorbereitung auf außergewöhnliche Situationen, die sich durch starkes Wachstum oder einen starken Rückgang des Wachstums einstellen können. Nicht genug betont werden kann die Erfordernis, eine gelungene Kombination aus Anweisung und Konsens zu finden, um Entscheidungen voranzubringen.

Ist man in internationalen Organisationen bereits gewohnt, in großen Zahlen zu denken, Planungsrunden zu drehen, die mitunter sogar deutlich übertrieben erscheinen, und mit Hilfe von Controllingsystemen festzustellen, inwiefern man sich im Bereich der beabsichtigten wirtschaftlichen Ziele bewegt, ist die Professionalität in nationalen gemeinnützigen

Organisationen nicht immer hinreichend ausgeprägt. Es ist festzustellen, dass die bestehenden Instrumente, Methoden und Verfahren insbesondere bei starken Abweichungen aus der Organisationsroutine nicht wirkungsvoll genug greifen. Neben der Führungsaufgabe besteht eine wesentliche Aufgabe der hauptamtlichen Geschäftsführung darin, diese Prozesse, Methoden und Verfahren zu schaffen, um auch auf der quantitativen Ebene eine größere Sicherheit zu erlangen. In vielen nationalen gemeinnützigen Organisationen ist hier vermutlich eine erhebliche Wachstumsbremse zu verzeichnen, die dadurch verstärkt wird, dass vielversprechende Wachstumsinitiativen mangels geeigneter Prozesse, Methoden und Verfahren gar nicht erst angegangen werden, weil die Auswirkungen schier unüberschaubar erscheinen.

Spätestens dann, wenn ein ehrenamtlich tätiger Vorstand feststellt, dass seine hauptamtliche Geschäftsführung weniger Geschäftsführungsaufgaben übernimmt als der Vorstand selbst, ist Eile geboten. Mag dies auch auf dem Papier offensichtlich erscheinen, stellt sich dies in der Praxis durchaus nicht immer offensichtlich dar. Schließlich handelt es sich häufig um einen schlechenden Prozess, der sich über einen längeren Zeitraum erstreckt. Genauso die Zusammenarbeit zwischen Vorstand im Ehrenamt und Geschäftsführung im Hauptamt ist es aber, die letztlich über das Wohl und das Wachstum einer gemeinnützigen Organisation entscheidet. Auch in gemeinnützigen Organisationen gilt schließlich, dass die Strategie und die Aufträge zur Realisierung derselben von der Spitze kommen müssen.

Ein Beispiel mag illustrieren, welchen Herausforderungen eine stark wachsende nationale gemeinnützige Organisation gegenübersteht und wie diese Herausforderungen Stück für Stück gemeistert werden können:

In der Zusammenarbeit mit einer nationalen gemeinnützigen Organisation fanden wir zu Beginn unseres Beratungsmandates einen Vorstand vor, der sowohl praktische Aufgaben im Sinne der Vereinsarbeit übernahm als auch zahlreiche Entscheidungs-, Koordinations- und Führungsaufgaben auf unterschiedlichen Ebenen des Vereines wahrnahm. Dies ging bis in die Verfeinerung bestehender Methoden und Verfahren hinab, mit denen sich der Vorstand eigentlich nicht auseinanderzusetzen hatte. Dem außerordentlich hohen Engagement des Vorstands war es zu verdanken, dass die Schwäche der Geschäftsführung, deren Aufgabe es eigentlich gewesen wäre, diese Tätigkeiten durchzuführen, selbst bei dem zu verzeichnenden starken Wachstum ausgeglichen werden konnte.

Auch die Weiterentwicklung der Organisation aus strategischer Sicht war vor allem durch den Vorstand geprägt und Initiativen der Geschäftsführung oder auch der Bereichsleitungen wurden vermisst. Der Vorstand selbst übernahm all diese Tätigkeiten mangels einer Alternative und in dem festen Willen, die Organisation weiter auszubauen. Gleichwohl war dem Vorstand bewusst, dass die Arbeitsweise, wie sie sich zu der Zeit darstellte, nicht auf Dauer zielführend sein konnte. Vielmehr wollte sich der Vorstand auf begrenzte inhaltliche Arbeit und Aufsichtsarbeit konzentrieren, um die Organisation auf diese Weise weiterentwickeln zu können.

Bemängelt wurden überdies Ineffizienzen und Doppelarbeit, die sämtlich davon abhielten, dem eigentlichen Zweck der Organisation noch stärker gerecht zu werden. Dies wurde zu einer zunehmenden Wachstumsbremse, da sich die Organisation zu sehr mit sich selbst beschäftigte, statt sich auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren zu können. Administrative und koordinatorische Aufgaben nahmen überhand, Abstimmungen waren zwar an der Tagesordnung, führten aber nicht zum Ziel und dienten vorwiegend der Absicherung, und der Druck auf den Vorstand wuchs förmlich täglich.

In einem gemeinsamen Projekt wurde ein anwendbares Leitbild definiert, welches die Mitarbeiter in die Lage versetzte, ihre Handlungen in den Kontext des Leitbildes zu setzen und sicherzustellen, dass die Arbeit zielgerichtet erfolgte. Wir definierten ein Projekt, innerhalb dessen sowohl die einzelnen Leistungsprofile als auch die Leistungsversprechen der einzelnen Stellen und Positionen in der Organisation dargelegt wurden, so dass Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Aufgaben nachvollziehbar beschrieben und klar geregelt wurden. Überdies unterstützten wir die Organisation dabei, für ihre Kernprozesse Verfahrensbeschreibungen zu erstellen, was zunehmend notwendig wurde, da keine Zeit mehr für jeweilige Sonderlösungen bei wiederkehrenden Situationen blieb, sondern auf ein Repertoire an Standardprozessen zurückgegriffen werden sollte, mit dessen Hilfe wiederkehrende Situationen effizient und zielgerichtet bearbeitet werden sollten.

Das Thema „Führung“ wurde überdies thematisiert und auf neues Fundament gestellt. Dies geschah durch eine verbindliche Arbeitsweise zwischen Vorstand und Geschäftsführung, Geschäftsführung und Bereichsleitung, Bereichsleitung und Mitarbeitern. Die Arbeitsweise orientierte sich an verabredeten Resultaten und legte weniger Wert auf Detailabstimmungen, als darauf, ob die vereinbarten Resultate tatsächlich erreicht wurden.

Natürlich mag man einwenden, dass vieles in dem oben geschilderten Beispiel auf Kontrolle beruht und dass eine gewisse Leichtigkeit und Spontaneität aus der Organisationsarbeit herausgenommen wurde. Das ist unbenommen, war aber in diesem Fall notwendig, um dem starken Zuspruch, dem sich die Organisation gegenüber sah, ein professionelles Handeln entgegenzusetzen, denn die Organisation bewegte bereits zum damaligen Zeitpunkt nennenswerte Budgets. Im Übrigen ist Kontrolle im Sinne von Resultatskontrolle ein ausgesprochen hilfreiches Mittel, um sicherzustellen, dass sich ein Unternehmen oder eben auch eine gemeinnützige Organisation auf dem Weg zu ihren Zielen befindet. Ist eine Resultatskontrolle eingeführt, wird eine Verfahrenskontrolle zunehmend entbehrlich, sofern gewährleistet ist, dass die Organisation sich innerhalb ihres Zwecks bewegt. Das Vorgehen im oben beschriebenen Fallbeispiel schuf jedenfalls eine tragfähige Basis durch das Leitbild sowie die Sicherheit, dass die Organisation weniger an Personen als an Grundüberzeugungen ausgerichtet wurde. Auch wirtschaftliche Vorteile wurden durch einen gesunkenen Verwaltungsaufwand und geringere Kosten ermöglicht, was wiederum dazu führen konnte, dass diese Mittel der inhaltlichen Arbeit zukamen. Letztlich führte das Projekt dazu, der Organisation dabei zu helfen, ihrem Auftrag in noch wirkungsvollem Umfang als bisher zu entsprechen. Hätte dieses Projekt nicht stattgefunden, wäre die Organisation zukünftig trotz, oder in diesem Fall gerade wegen, starken Wachstums in ihrer Existenz mittelfristig gefährdet gewesen.

## 9.3 Berufs- und Branchenverbände

Auch Berufs- und Branchenverbände sind häufig sehr stark durch das Ehrenamt getragen. Bundesweit aufgestellt, leben sie sowohl von der Arbeit der Verbandszentrale als auch von der Arbeit in Regionen. Dies gilt gleichermaßen für Interessenverbände, in denen die Mitgliedschaft durch eine bestimmte Eigenschaft begründet wird (zum Beispiel Bundesverband Junger Unternehmer oder Wirtschaftsjunioren Deutschland für junge Unternehmer und Führungskräfte, Familienunternehmer/ASU für Inhaber von Familienunternehmen, Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebwirte, Bundesverband der Deutschen Chirurgen e. V. etc.) wie auch für Unternehmensverbände, wie es sie in nahezu allen Branchen gibt (zum Beispiel Verband Technischer Handel, Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater usw.).

Im Vergleich zu ihrer Mitgliederstärke und dem verantworteten Budget verfügen diese Verbände meist über einen relativ kleinen hauptamtlichen Apparat und einen hohen Grad an ehrenamtlichem Engagement, das sich insbesondere um die inhaltliche Arbeit kümmert. Regional- und inhaltlichen Arbeitsgruppen kommt dabei eine erhebliche Bedeutung zu, sind sie doch geeignet, die Mitglieder in die Verbandsarbeit einzubeziehen.

Je größer der Verband ist und je dezentraler er organisiert ist, desto schwieriger wird es, Veränderungen durchzusetzen, und sei es nur die Standardisierung von Internet-Domains, eine einheitliche Außendarstellung oder die Vereinbarung von Veranstaltungs-Standards. In gewachsenen Strukturen mit einem dezentralen Selbstverständnis können bereits derartige vermeintlich geringfügige Vorhaben eine erhebliche Veränderungsbarriere bilden. Während sich die Struktur in Branchenverbänden meist überschaubar darstellt, wird sie wesentlich komplexer, wenn Individuen Mitglied sind und sich die Arbeit der Verbände in Kreisarbeit, Regionsarbeit, Länderarbeit und Bundesarbeit darstellt. Ich erinnere mich noch sehr gut an einen Veränderungsprozess, den die Bundeszentrale eines Verbandes, in dem ich Mitglied war, initiiert hatte und der beinhaltete, dass fortan ein einheitliches Logo im gesamten Verband verwendet werden sollte. Bis dieser Vorschlag in der Bundesdelegiertenkonferenz verabschiedet werden konnte, vergingen Jahre.

Im Gegensatz zu NGOs und nationalen gemeinnützigen Vereinen stehen bei Berufs- und Branchenverbänden häufig wirtschaftliche Interessen der Mitglieder im Vordergrund und für die Verbände geht es in Bezug auf Wachstum häufig vornehmlich um die Gewinnung neuer Mitglieder. Schließlich soll einem Berufsstand oder einer Branche Gehör verschafft werden, sowohl gegenüber der interessierten Öffentlichkeit als auch gegenüber der Politik. Bei Branchenverbänden ist überdies eine Interessenbündelung auch gegenüber Lieferanten und Kunden eines der wesentlichen Ziele. Um aber diese Wahrnehmung in der interessierten (Fach-)Öffentlichkeit zu erzeugen, bedarf es zunächst eines scharfen Profils, das erst einmal erarbeitet werden will.

Gerade das Profil ist es aber, an dem es manchen Berufs- und Branchenverbänden mangelt. Die Mitgliedschaft über einen gewissen Berufsstand oder die Zugehörigkeit zu einer Branche zu begründen, ist das eine. Den Nutzen an die Mitglieder zu vermitteln, ist das

andere. Das Profil, dessen es dazu bedarf, ist bei vielen Verbänden noch unscharf. Zieht man dann die Tatsache hinzu, dass dem Austausch der Mitglieder insbesondere in Verbänden, die Branchen vertreten, welche einem höheren Konzentrationsgrad unterliegen, Grenzen dadurch gesetzt sind, dass schnell unerlaubte Absprachen unterstellt werden und diese Verbände ohnehin durch die Kartellbehörden einer höheren Aufmerksamkeit ausgesetzt sind, kommt dem offensichtlichen Bedarf, einen echten Nutzen für die Mitglieder zu schaffen, eine noch deutlichere Bedeutung zu, als er ohnehin schon genießen sollte.

Eine wesentliche Wachstumsbremse bei Berufs- und Branchenverbänden ist, dass der Verband sich selbst genug ist und er annimmt, die Mitglieder seien grundsätzlich gegeben. Ein Irrtum, der früh genug erkannt werden sollte, denn wenn erst einmal eine Mitgliedererosion eintritt, ist diese meist nicht kurzfristig zu stoppen. Die Ursachen für schwindende Mitgliederzahlen liegen fast immer in der Vergangenheit und lassen sich nicht kurzfristig korrigieren. Wenn ein Mitglied, insbesondere ein langjähriges Mitglied, seine Verbandsmitgliedschaft kündigt, ohne dass der Grund für diese Kündigung in der Aufgabe des Geschäftsbetriebs, dem Wechsel der Branche oder beispielsweise dem Erreichen des Pensionsalters liegt, hat das Mitglied in der Regel einen längeren Denkprozess durchlaufen und der Kündigungsschritt ist dann meist nicht mehr umkehrbar. Das Gefährliche dabei ist, dass die Kündigungsabsicht selten zuvor erkennbar ist. Das Mitglied macht seinen Verbleib oder Nicht-Verbleib im Verband mit sich selbst aus.

Manche Verbände trösten sich damit, dass kündigende Mitglieder die Beitragshöhe als Grund für ihre Kündigung vorbringen. Dieser Grund taugt meist gut als Vorwand, denn Beiträge sind mitunter durchaus signifikant, abhängig von der Größe des Unternehmens. Beitragshöhen sind aber meist nicht der wahre Grund, weshalb ein Mitglied die Mitgliedschaft in einem Verband aufgibt. Der wahre Grund ist überwiegend der mangelnde Nutzen für das Mitglied. So darf sich ein Verband keinesfalls darauf reduzieren, gebündelte Einkaufsvorteile für seine Mitglieder bereitzustellen oder als Wissensplattform zu dienen. Auch als Qualitätssiegel ist die Verbandsmitgliedschaft nur bedingt geeignet, denn viele Unternehmen können auch gut ohne das vermeintliche Qualitätssiegel der Verbandsmitgliedschaft wirtschaften. Ein Verband muss die Mitglieder vielmehr emotional erreichen, auch dann, wenn er nicht mit Mitgliedspersonen, sondern mit Mitgliedsunternehmen arbeitet. Der Netzwerkcharakter eines Verbandes steht in der Liste der Nutzenaspekte üblicherweise sehr weit vorn. Das Vernetzen der Mitglieder, der rege Austausch und die neuen Chancen, die sich durch die Kontakte auf regionaler und auf Bundesebene ergeben, sind nicht zu unterschätzen, wenngleich man diesen Nutzenaspekt auch nicht direkt messen kann, außer vielleicht in Mitgliederbefragungen.

Erst wenn das Netzwerk so stark ist, dass dessen Verlust einen tatsächlich gespürten Verlust für Verbandsmitglieder bedeuten würde, ist eine tragfähige Bindung zum Verband geschaffen. Jeder Verband muss auf die Frage eines Mitglieds gefasst sein, warum es noch weiterhin Mitglied in dem Verband sein solle. Werden hier keine treffenden Antworten gegeben, ist zweierlei geschehen: Erstens hat der Verband sich nicht hinreichend Gedanken über den Nutzen gemacht, den er für seine Mitglieder bietet, und zweitens läuft er gerade Gefahr, ein Mitglied zu verlieren.

Eine weitere Wachstumsbremse für Berufs- und Branchenverbände ist Über-Administration. Insbesondere bei Routineveranstaltungen oder Routineprozessen tritt häufig der Wunsch ein, die Abläufe weiter zu professionalisieren und zu standardisieren. Ist dies im Grunde genommen keine schlechte Absicht, kann es dann kontraproduktiv werden, wenn man die Leistungsabnehmer der Prozesse nicht hinreichend berücksichtigt.

Mein Unternehmen unterstützt seit vielen Jahren eine Veranstaltung, die von einem hochaktiven Verband jährlich durchgeführt wird, mit einer finanziellen Zuwendung. Unser Engagement reduziert sich tatsächlich auf die finanzielle Zuwendung, wir treten auf der Veranstaltung nicht als Aussteller auf, wir werben nicht und wir unterstützen auch nicht inhaltlich. Es ist uns ein Anliegen, die Veranstaltung, die vollständig ehrenamtlich auf die Beine gestellt wird, finanziell zu unterstützen. Nicht mehr und nicht weniger. Auf die jährliche Frage, ob wir die Veranstaltung wieder unterstützen würden, antworteten wir auch in diesem Jahr erneut mit „Ja“. Wir nannten den Betrag und erwarteten eine Rechnung. Wer beschreibt mein Erstaunen, als statt der Rechnung ein sechsseitiger Fragebogen per E-Mail in meinem elektronischen Posteingang lag und ich gebeten wurde, diesen Fragebogen auf den Seiten 1, 3 und 5 auszufüllen. Einfach geht anders. Ich rief den Verursacher des Fragebogens an, unterrichtete ihn, dass ich nicht gedachte, diesen Fragebogen auszufüllen, dass er mir gerne eine Rechnung über den vereinbarten Vertrag schicken könne und wir sogleich die Überweisung veranlassen würden. Vor die Wahl gestellt, ob er bei Bestehen auf einem ausgefüllten Fragebogen auf die zugesagte Summe verzichten würde, fiel ihm die Wahl leicht.

Dies ist ein klares Beispiel für Über-Administration. Stand die gute Absicht im Vordergrund, standardisierte Auskünfte von Unternehmen zu erhalten, in welcher Form und auf welche Weise sie die Veranstaltung unterstützen wollen, brach der Standardisierungswahn aus. Das Feingefühl für die Adressaten ging völlig verloren und ich bin gespannt, wie andere Unternehmen auf diesen sechsseitigen Fragebogen reagieren. Welche sechsseitigen Fragebögen versenden Sie, wo eine einfache Frage an Ihre Mitglieder genügen würde? Ziehen Sie sich bei Routineprozessen und Routineveranstaltungen immer wieder auf den Kern zurück und vermeiden Sie sämtliche Über-Administration?

In Berufs- und Branchenverbänden gilt, was gleichermaßen auch in gemeinnützigen Organisationen gilt: Der reibungslose Übergang des Wissens im Ehrenamt ist ein kritischer Erfolgsfaktor und eine potenzielle Wachstumsbremse. Vor allem in Verbänden wechseln die ehrenamtlich zu besetzenden Positionen regelmäßig, manche Verbände haben sogar ein „One-Year-To-Lead“-Prinzip für sich definiert, was bedeutet, dass jährlich ein Übergang zu regeln ist. In diesem Sinne sind Verbände noch viel stärker darauf angewiesen, reibungslose Nachfolgeregelungen zu schaffen, als es in Wirtschaftsunternehmen der Fall ist. Die Art und Weise, wie Nachfolgen geregelt werden sollen, ist indes genauso zu handhaben wie in Wirtschaftsunternehmen: Das gemeinsame Tun, das Miteinander zu erleben und das Miteinander zu gestalten, bereits deutlich vor dem Zeitpunkt, zu dem die Nachfolge eintritt, ist durch nichts zu ersetzen. Dies hat jeder Verband, der plötzlich über eine völlig neue Besetzung im Ehrenamt verfügte, hinreichend schmerhaft erlebt.

## 9.4 Hochschulen - Freiheit als Prinzip

Unabhängig davon, ob es sich um private oder staatliche Hochschulen handelt: Hochschulen haben längst den Wettbewerb erkannt und sind in den Ring getreten, um Studierende zu gewinnen. Diejenigen Hochschulen, die sich noch nicht in den Wettbewerb begeben haben, werden die Verlierer der Hochschullandschaft sein.

Die folgenden acht wesentlichen Bremsen lassen sich im Hochschulbereich identifizieren:

1. Mangelnde wirtschaftliche Orientierung
2. Mangelnde Kundenorientierung
3. Forschung als Selbstzweck
4. Mangelnde Präsenz in wirtschaftlichen Netzwerken
5. Operative Hektik
6. Fehlende Positionierung
7. Inkonsistente Führung
8. Defizite im Vertrieb

### Mangelnde wirtschaftliche Orientierung

Sind private Hochschulen von ihrer Gründung an gefordert, ihre Wirtschaftlichkeit möglichst zügig unter Beweis zu stellen, ist dies noch längst nicht bei allen staatlichen Hochschulen angekommen. Das wirtschaftliche Wirken im Sinne eines „akademischen Unternehmens“, auch und insbesondere in Sachen Drittmittelgewinnung, liegt einigen Hochschulen näher, als anderen. Umso unverständlicher erscheint mir die immer wieder aufkommende Diskussion über Drittmittel an Hochschulen und über die Frage, ob Drittmittel auch zur Beeinflussung der Lehre missbraucht werden können. Selbstverständlich liegt eine Gefahr darin, dass Drittmittel von Unternehmen nur unter strengen Auflagen zugestanden werden. Es ist aber die Aufgabe der Hochschulleitung, dafür Sorge zu tragen, dass Drittmittel eingeworben werden können, ohne dass die Hochschule sich in ihrer Freiheit und der Lehre einschränken muss. Nicht die Drittmittel an sich sind das Problem, sondern wenn sie ein Problem werden, liegt dies meist an mangelnder Führung und mangelnder Kontrolle seitens der Hochschule.

### Mangelnde Kundenorientierung

Studierende sind als gegeben hinzunehmen? Mitnichten. Der Trend, dass Studierende sich ihre Hochschule noch sorgfältiger aussuchen, als dies ohnehin schon geschieht, wird mit zunehmendem Selbstverständnis der Mobilität zunehmen, und die Erfordernis des Werbens mit einem klaren Profil wird dafür sorgen, bestimmte Studierende zu gewinnen, andere wiederum ziehen zu lassen. Hiervon sind private Hochschulen noch stärker betroffen als staatliche Hochschulen, finanziieren sie sich doch in erster Linie aus den Semesterbeiträgen.

## Forschung als Selbstzweck

Natürlich ist Grundlagenforschung wichtig und nicht jedes Forschungsergebnis lässt sich unmittelbar marktorientiert umsetzen. Natürlich ist Forschung freigeistiges Schaffen, aber ein wenig Marktorientierung erleichtert das Wachstum einer Hochschule schon. Es ist wichtig zu erkennen, zu welchem Zweck die Forschung erfolgt. Handelt es sich um eine rein erkenntnistheoretische Forschung, muss an anderer Stelle eine marktorientierte Forschung stattfinden, um sich die erkenntnistheoretische Forschung auf Dauer leisten zu können. Keineswegs ist damit gemeint, dem Markt nach dem Munde zu reden oder dem Markt als Sklaven zu dienen. Sehr wohl ist damit aber gemeint, den Nutzen der Forschung zu erkennen und zu begründen.

## Mangelnde Präsenz in wirtschaftlichen Netzwerken

Immer noch zu wenige Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter an Hochschulen sind erfolgreich in wirtschaftlichen Netzwerken unterwegs. Mit „erfolgreich“ meine ich, dass sie in diesen Netzwerken als Partner auf Augenhöhe und nicht als „Forscher“ akzeptiert werden. Dies ist umso bedauerlicher, als dass viele „Forscher“ eine Menge zu sagen hätten, auch außerhalb des wissenschaftlichen Umfelds. Zudem werden Professoren üblicherweise gerne in Wirtschaftszirkel aufgenommen, bereichern sie die Vielfalt des Zirkels doch sehr.

Diejenigen Professoren, die ich regelmäßig in Netzwerkveranstaltungen von Wirtschaftsinstitutionen treffe, haben die Kraft, die in der Verbindung zwischen ihrer Hochschultätigkeit und dem Bedarf der Wirtschaft nach aktuellem Wissen besteht, erkannt und nutzen diese Verbindung konsequent. Ob es sich um Professoren aus der Physik, dem Marketing, der Logistik oder der Energiewirtschaft handelt: Jeder von ihnen verfügt über ein spannendes Thema, das sich zielgruppengerecht sowohl für das Hochschulumfeld als auch für das Wirtschaftsumfeld aufbereiten lässt.

Das kommunikativ spannende Verpacken des wissenschaftlich Komplizierten in einen attraktiven Vortrag beispielsweise kann die Akzeptanz der Professoren und – viel wichtiger – die Akzeptanz der gesamten Hochschule oder zumindest des betreffenden Fachbereiches erheblich steigern. Wie werden Studierende besser angesprochen? Durch einen reinen engen Forschungsfokus oder durch die Möglichkeit, diesen Fokus auf die angewandte Forschung und Praxis zu erweitern? Nicht jeder Studierende will später im Labor arbeiten.

## Operative Hektik

Die Gefahr der operativen Hektik besteht in privaten Hochschulen eher als in staatlichen Hochschulen, sind private Hochschulen doch ein Wirtschaftsbetrieb, der auch vor einer Insolvenz nicht gefeit ist. Neue Erkenntnisse, neue Marktchancen, die staatliche Anerkennung durch eine Akkreditierungsagentur, deren Wirken niemand so richtig durchschaut und deren Brillanz sich dem interessierten Beteiligten auch nicht immer auf Anhieb in Gänze erschließt, neue Leitlinien des Beirats, eine gewisse Mitarbeiterfluktuation, all dies

kann zu operativer Hektik führen, die vom eigentlich einmal Beschlossenen ablenkt, ohne mehr Wert zu schöpfen. Immer dann, wenn Sie meinen, dass Sie im Hochschulumfeld einen Hektik-Überfluss haben und dessen Mehrwert nicht erkennen, lohnt es sich, sich zurückzunehmen und auf das zu besinnen, was hinsichtlich der Strategie einmal beschlossen wurde. Ist es noch gültig, macht es noch Sinn? Warum sind wir davon abgewichen? Was sollten wir tun, um der Hektik Herr zu werden? Die beste Waffe gegen operative Hektik, die keinen Mehrwert schafft, ist Konzentration.

### Fehlende Positionierung

Was für Wirtschaftsunternehmen gilt, gilt gleichermaßen für Hochschulen: Eine fehlende strategische Positionierung kann durch nichts ersetzt werden. Fallen Ihnen auch unmittelbar einige Hochschulnamen ein, die durch ein klares strategisches Profil gekennzeichnet sind und daher Studierende besonders anziehen? Finden wir in den Hochschulrankings nicht immer wieder dieselben Namen unter den Top-10-Hochschulen? Bevor die Kritiker unter den Lesern nun zu einer Methodendiskussion solcher Rankings anheben: Lassen Sie uns nicht über die Methode sprechen, denn wenn sie über Jahre hinweg gleich geblieben ist, sind zumindest die einzelnen Resultate untereinander vergleichbar. Einer absoluten Korrektheit bedarf es zur Unterstützung dieser These gar nicht.

Die strategische Kontur einer Hochschule ist entscheidend für ihren Erfolg, gänzlich unabhängig davon, ob es sich um eine staatliche oder eine private Hochschule handelt. Diejenigen Hochschulen, deren Profil klar konturiert ist, haben es wesentlich leichter, Studierende zu gewinnen, müssen mitunter sogar Studierende ablehnen. Knappheit wiederum erzeugt weitere Nachfrage, eine Aufwärtsspirale.

Die Erfordernis einer strategischen Kontur wird häufig mit Hinweis auf die Vielfalt, die eine Hochschule abbilden muss, aufgeweicht. Ist man ehrlich, ist dies kein gutes Argument, denn zumindest einige Fachbereiche können in den meisten Hochschulen durchaus vorgezeigt und als profilbildend genutzt werden. In Wirklichkeit scheint der vorgetragene Einwand des Bedarfs der Generalität häufig ein Vorwand zu sein für die Furcht vor der offenen Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen einzelner Fachbereiche und mit der Frage, wofür die Hochschule stehen will – und wofür nicht.

### Inkonsequente Führung

Auch Führung ist ein Thema, das selten ohne Konflikte besteht und in Hochschulen regelmäßig zu kurz kommt. Insbesondere Professoren zeichnen sich häufig weder dadurch aus, dass sie besonders leicht zu führen sind, noch dadurch, dass sie selbst besonders prädestiniert sind, Mitarbeiter zu führen. Es besteht zumindest latent die Gefahr, dass sich Führung im Professoren-Mitarbeiter-Verhältnis auf ein reines Anweisen reduziert. Überdies sind Professoren in der Regel insbesondere deshalb zu ihrem Beruf gekommen, weil sie möglichst frei in Forschung und Lehre arbeiten wollen. Dazu stellen vor allem die erfolgreichen Professoren mit ihren Instituten und Lehrstühlen oftmals ein hohes Kompetenz- und Machtzentrum dar, das durch die Hochschulleitung nicht gerne in Unruhe gebracht wird.

Führung bedeutet aber mitunter Unruhe. Schließlich ist auch eine Hochschule ein komplexes organisatorisches Geflecht, dessen Vielfalt sich nur unter gewissen Ordnungsprinzipien erfolgreich nutzen lässt. Bei allem Verständnis für Dezentralität bedarf es der Leitplanken und Regeln, die zwingend eingehalten werden müssen, will eine Hochschule auf Dauer erfolgreich sein – oder erfolgreicher werden.

Führung beginnt bei der Hochschulleitung. Erst wenn diese bereit ist, auch potenziell konfliktbeladene Situationen konkret anzugehen und Führung auszuüben, kann das Organisationsgebilde „Hochschule“ zu einer strategischen Kontur gelangen, wie wir sie oben eingefordert haben. Führung ist Voraussetzung für Erfolg. Dazu gehört auch die Kontrolle, ob das Verabredete eingehalten wurde. Ist ein Führungsprinzip erst einmal akzeptiert und sind die Vorteile dieses Prinzips verdeutlicht, wird vieles leichter – auch in freigeistigen Umgebungen. Hier sind der Kanzler und das Rektorat besonders gefordert, um den Transmissionsriemen zwischen erforderlicher organisatorischer Klarheit und Ordnung sowie Freiheit der Forschung und Lehre zu schaffen.

### Defizite im Vertrieb

Es spricht meiner Auffassung zufolge nichts gegen einen „Vertrieb“ im Sinne der Akquisition neuer Studierender – und auch neuer Mitarbeiter. Werben private Hochschulen bereits offen für sich und ihre Vorteile, ist dies auch in staatlichen Hochschulen möglich. Man denke nur an die Multiplikationswirkung exzellenter Vorträge – wie oben beschrieben.

Allerdings – und das muss eingeräumt werden – bedarf es dazu wiederum eines strategischen Profils, denn anderenfalls laufen Vertriebs- und Marketingaktivitäten eher ins Leere, abgesehen vielleicht von Zufallserfolgen.

## 9.5 Krankenhäuser und Kliniken – Der Leidende als Vorwand

Wir wollen gesund sein, länger leben. Die Entwicklung neuer Mittel und Verfahren zur Begegnung von Krankheiten, für die es früher keine Heilung gab, schreitet mit Riesenschritten voran, Volksgesundheit als Staatsziel ist ein wesentlicher Pfeiler unserer Gesellschaft.

Das Problem: Wir wollen dafür nicht mehr zahlen, als wir es ohnehin schon tun. Die Beiträge zur gesetzlichen Krankenversicherung sind sehr hoch, der Arbeitnehmer sieht nicht, dass sein Arbeitgeber die gleiche Summe, die ihm vom Lohn oder Gehalt abgezogen wird, noch einmal hinzufügt, die privaten Krankenversicherungen werden immer wieder als Torpedier des Systems angefeindet und es wird ihnen mit Verstaatlichung gedroht. Das System „Gesundheit“ ist immer noch weit davon entfernt, balanciert zu sein. Zahlreiche Gesundheitsminister haben sich die Zähne an dem System ausgebissen und ihre Aktivitäten reduzierten sich auf Systemkosmetik. Niemand hat sich bisher getraut, einen mutigen Schritt in Richtung eines wirklich neuen Systems zu gehen. Der Staat weiß besser, wie Gesundheit erzielt und verwaltet wird als der Bürger – ein fundamentaler Irrtum.

Wir wollen hier nicht in die Systemdiskussion einsteigen, aber die Situation, der sich die Krankenhäuser und Kliniken in Deutschland gegenübersehen, ist durch die oben geschilderten Faktoren alles andere als erfreulich. Es ist ein steter Spagat zu erbringen zwischen einer hohen Leistung, verbunden mit der Bereitschaft, sofort für Gesundheit sorgen zu können, und dem immensen Kostendruck, der auf dem System lastet. Nicht jedes Klinikum, nicht jedes Krankenhaus schafft diesen Spagat erfolgreich.

Wo liegen in Krankenhäusern und Kliniken wesentliche Wachstumsbremsen, die im gestaltbaren Bereich liegen, also nicht unmittelbar im Gesundheitssystem begründet, das die Krankenhäuser und Kliniken nicht eigenständig verändern können? Wo finden wir Gestaltungsspielraum? Wenn wir genau hinsehen, öffnet sich dieser entgegen häufig anderslautenden Ansichten durchaus:

### **Keine Strategie, keine Kernkompetenzen**

Auch ein Krankenhaus hat keine Ausrede dafür, sich nicht mit seiner Strategie auseinanderzusetzen. Meist sind die Krankenhäuser jedoch derart mit Verwaltungsaufgaben befasst und ergeben sich in ihr Schicksal, Erfüllungsgehilfe des Gesundheitssystems und damit von diesem abhängig zu sein, dass die strategische Arbeit viel zu kurz kommt. „Über Kernkompetenzen nachdenken? Wir sind ein Haus der Maximalversorgung, wie sollen wir da über Kernkompetenzen sprechen, wir müssen in allem, was wir tun, gut sein.“ Dieses Statement haben wir häufig gehört. Es führt aber in die Irre. Natürlich muss ein Krankenhaus, dessen Auftrag die Maximalversorgung ist, in allen Fachbereichen gut sein, aber auch hier gibt es Unterschiede zwischen den Fachbereichen. Nehmen wir an, dass alle Fachbereiche gut sind, dann gibt es vielleicht einige, die exzellent sind. Warum werden diese nicht besonders herausgestellt und bewusst werblich für den Ausbau von Privateleistungen genutzt? Wenn das Krankenhaus sich nicht traut, seine Kernkompetenzen herauszustellen, müssen es eben die einzelnen Kliniken unter der Führung des Krankenhausmanagements tun.

Im Übrigen ist der erfolgreiche Betrieb eines Krankenhauses der Maximalversorgung durchaus geeignet, als Kernkompetenz herausgestellt zu werden.

### **Vorwand „öffentlicher Auftrag“**

Auch die mögliche Tatsache, dass ein Krankenhaus keinen privaten, sondern einen öffentlichen Träger hat, kann als Ausrede für Wachstum nicht gehalten werden. Die Einstellung ist sogar eine Bremse. Selbstverständlich lassen sich Potenziale auch in öffentlichen Häusern nutzen, vor allem im Bereich der Prävention. Dies wird von einigen erfolgreichen öffentlichen Häusern durchaus vorgelebt.

### **Fehlende Kundenorientierung**

Der ärztliche Direktor eines Klinikums versuchte, uns während einer Strategieklausur mit der gesamten Führung eines großen Klinikums zurechtzuweisen, als wir darauf hinwiesen, dass es auch einem Klinikum nicht schaden könne, eine gewisse Kundenorientierung

zu zeigen: „Meine Herren von Mandat“, hob er bedeutend an, „Ihre betriebswirtschaftlichen Betrachtungen in Ehren, aber der Begriff ‚Kundenorientierung‘ ist hier völlig fehl am Platze. Patienten sind keine Kunden, Patienten sind Leidende.“ Der eintretenden Stille folgte eine lebhafte Diskussion.

Der ärztliche Direktor, ein exzellenter Arzt, aber kein exzellenter Wirtschaftsexperte, hatte auch mit dem Begriff der Kernkompetenz zu kämpfen und kam immer wieder auf den juristischen Begriff der „Kompetenz-Kompetenz“ zurück, der mit „Kernkompetenzen“ ja nun wirklich wenig zu tun hat. Es zeigte sich, dass der Versuch, den Patienten einmal nicht schlicht als passiv Leidenden, sondern als aktiv Fordernden und als Bedarfsäußerer zu betrachten, bisher noch nicht unternommen wurde. Betriebswirtschaftliche Orientierung außerhalb von Budgets, Punktesystemen, Fallpauschalen war dem Klinikum bis dato fremd.

Wird der Patient aber auf die Ebene eines Kunden – bei Einhaltung aller ethischen Prinzipien – gehoben, öffnen sich auch neue Perspektiven für das Wachstum eines Krankenhauses. Es muss statthaft sein, darüber zu sprechen, wie dem Bedarf des Patienten entsprochen und dabei profitables Wachstum geschaffen werden kann. Zum Wohle des Patienten und zum Wohle des Krankenhauses.

### **Administration als schwarzes Loch**

Schwarze Löcher verfügen über eine sehr hohe Energie und verschlucken alles. Insofern ist der Vergleich zwischen schwarzen Löchern und Verwaltungseinrichtungen in Krankenhäusern durchaus statthaft. Versteckt hinter der unbestreitbaren Erfordernis, pedantisch zu kontrollieren, dass den Forderungen des Gesundheitssystems entsprochen wird, entsteht mitunter ein Moloch, der schnell unbeherrschbar und undurchdringlich wird. Niemand kennt sich mehr mit allen Details aus und niemand erfasst mehr alle Zusammenhänge. Dabei beschränkt sich die Verwaltung ja nicht auf die reine Patientenabrechnung und die Abrechnung gegenüber Krankenversicherungen. Sondern die technische Abteilung, die EDV, die Wirtschaftsdienste, wie Küche, Reinigung, Sterilisation, sie alle gehören zu den nicht direkt wertschöpfenden Einheiten und sie alle haben, je nach Größe des Krankenhauses, eine teils erhebliche Komplexität.

Der Engpass an dieser Stelle sind meist die mangelnden oder unpräzisen Leistungsversprechen der jeweiligen Abteilungen und vor allem ein mangelndes Leistungsversprechen an den Schnittstellen. Um zu diesen Leistungsversprechen und Leistungsvereinbarungen zu gelangen, sollten zunächst die Kernkompetenzen der betreffenden Verwaltungsbereiche erarbeitet werden, um auf deren Basis die Leistungsversprechen abzuleiten. Darauf basierend werden die Leistungsprozesse und deren Schnittstellen nebst der beabsichtigten Prozessleistungen definiert. All dies kann, wenn es schlüssig erarbeitet wurde, zu einer prozessorientierten Administration mit einer hohen Geschwindigkeit und Transparenz führen. Wir haben beste Erfahrungen mit diesem Vorgehen im Krankenhaus gemacht.

## Silodenken

Zusammenarbeit ist essenziell für das profitable Wachstum eines Krankenhauses. Nicht nur, dass die Administration idealerweise prozessorientiert aufgestellt ist, und mit den operativen Fachbereichen vernetzt wird, sondern auch die operativen Einheiten „Ärztlicher Dienst“ und „Pflegedienst“ müssen geeignet miteinander vernetzt werden.

Besonders in der Pflege ist häufig ein Wissen vorhanden, das im ärztlichen Bereich nicht existiert und wir haben schon viele „Aha-Erlebnisse“ gehabt, wenn wir mit Ärzten und Pflegepersonal über Verbesserungen in den operativen Abläufen gesprochen haben.

Um die drei Felder „Verwaltung“, „Ärztliche Leistungen“ und „Pflegeleistungen“ wirkungsvoll miteinander zu verzähnen, bedarf es des gemeinsamen Arbeitens an den Prozessen. Die Verwaltungsleitung, der Ärztliche Direktor und die Pflegedienstleitung müssen an der Spitze des Krankenhauses ein Triumvirat bilden, das sich durch Konsequenz sowie Führung und vor allem durch eine gemeinschaftlich vertretene Meinung auszeichnet. Konflikte in diesem Gremium gehören nicht auf der öffentlichen Bühne ausgetragen – auch nicht auf der Bühne der internen Öffentlichkeit.

## Gern vergessen: Die Mitarbeitervertretung

Nahezu jedes Krankenhaus verfügt über eine Mitarbeitervertretung, die traditionell argwöhnisch auf Veränderungen schaut, denn diese Veränderungen bedeuteten in der Vergangenheit meist aus ihrer Sicht nichts Positives und gingen häufig mit Auslagerungen von Teilbereichen oder mit Stellenabbau einher.

Umso wichtiger ist es, die Mitarbeitervertretung für Veränderungsvorhaben rechtzeitig zu gewinnen. Wir haben in einem umfangreichen Projekt zur Reorganisation der Verwaltung eines Großklinikums als eine unserer ersten Maßnahmen das Projekt im Personalrat des Klinikums präsentiert und um Unterstützung geworben. Dieses Vorgehen hat uns zwar nicht die Unterstützung sämtlicher Personalräte gesichert, aber zumindest die Zuarbeit und Förderung durch einige der Räte. Und die Präsentation hat vor allem zweierlei bewirkt: erstens die Erkenntnis, dass es der Klinikleitung ernst und ein durchdachtes Prozedere entwickelt worden war, und zweitens Vertrauen durch das Signal einer hohen Transparenz; ein Vertrauen, das wir bis zum erfolgreichen Abschluss des Projektes gefördert haben.

Auch die Einbeziehung der Mitarbeitervertretung ist ein Aspekt der Zusammenarbeit und ein Ausdruck der Kultur eines Klinikums.

## 9.6 Öffentliche Verwaltungseinrichtungen

Ein wesentlicher Engpass in öffentlichen Verwaltungseinrichtungen bei der Frage des profitablen Wachstums ist die Frage nach den Einnahmen. Immer dann, wenn zusätzliche Einnahmen generiert werden sollen, fragt sich der betroffene Bürger oder das betroffene

Unternehmen, ob er oder es denn nicht schon hinreichend hohe Steuern, Gebühren und Abgaben zahle und dieser Versuch, zusätzliche Einnahmen zu generieren, wirklich sein müsse.

Im Übrigen führt das reine Erhöhen von Gebühren auch nicht weiter. Kosten zu senken bei gleicher oder höherer Leistung ist eine gute Wachstumsmaßnahme, die allerdings auch ihre Grenzen hat. Nach „schlank“ kommt „mager“.

Bei der Betrachtung des Wachstums von öffentlichen Verwaltungseinrichtungen kommen wir der multidimensionalen Betrachtung des Begriffs „Wachstum“, wie er in diesem Buch verstanden werden soll, nahe: Wachstum in öffentlichen Verwaltungseinrichtungen hängt stark mit qualitativen Aspekten zusammen. Was ist das Leistungsversprechen der entsprechenden Einrichtung? Ist es transparent für seine Kunden, seien es Bürger oder Institutionen? Verfügt die Einrichtung über ein Leitbild, das den Namen verdient und nicht ein an die Wand geklebtes, austauschbares 10-Punkte-Poster ist? Wie ist das Leitbild zustande gekommen? Sind die Mitarbeiter in den Prozess einbezogen worden?

Wir haben zusammen mit dem Führungsgremium einer öffentlichen Einrichtung ein Leitbild erarbeitet, das in einem mehrstufigen Prozess sukzessive verfeinert und durch die Mitarbeiter veredelt wurde. Das Ergebnis ist ein Leitbild, das nicht nur klar und aussagekräftig ist, sondern das auch den Mitarbeitern erlaubt, sich darin wiederzufinden, weil sie aktiv daran mitgearbeitet haben, es zu entwickeln. Entstanden ist ein Leitbild, an dem sich die gesamte Organisation zum Wohle ihrer Kunden ausrichten kann.

Kunden? Richtig, auch in öffentlichen Einrichtungen ist das Prinzip „Kundenorientierung“ durchaus angebracht. Manche Verwaltung hat den Begriff schon eingeführt, aber mit der begrifflichen Einführung ist noch nichts geschehen, fühlt sich der Bürger oder die Institution immer noch als Verwaltungsfall behandelt. Die Frage ist, was „Kundenorientierung“ konkret für das tägliche Handeln der Mitarbeiter bedeutet? Was verändert sich? Was verbessert sich für den Kunden konkret, messbar? Auch hier gilt es, im Rahmen der Führung einen Prozess anzustoßen, innerhalb dessen der Leistungsabnehmer im Mittelpunkt steht und dessen Bedarfe die Maxime der Verbesserung sein sollen.

Der Erfolg und der Wachstumsbeitrag öffentlicher Einrichtungen lassen sich vielfach nur indirekt messen. Aber messbar ist er schon: Welchen Beitrag leistet eine schnelle und unkomplizierte Abwicklung im Bauordnungsamt für die Attraktivität einer Stadt für Bauwillige? Wie kann die Stadtverwaltung dafür Sorge tragen, dass das Angebot, das junge Familien benötigen, um eine Entscheidung für den Zuzug zu treffen, konsequent ausgebaut wird, ohne dass es zu einem Ausschütten nach dem Prinzip „Füllhorn“ kommt? Wie steht es um die Wirtschaftsförderung? Welchen Beitrag leistet sie als kundenorientierter Dienstleister für ansiedlungswillige Unternehmen oder für Unternehmen, die Rat für ihr weiteres Wachstum suchen? Wie werden Verwaltungsabläufe für den Nutzer vereinfacht? All dies sind Fragen, die uns zu der Antwort führen, auf welche Weise auch öffentliche Verwaltungseinrichtungen zum Wachstum beitragen und dabei selber mindestens qualitativ wachsen können.

Wenn man sich mit öffentlichen Einrichtungen ein wenig beschäftigt, staunt man mitunter, welcher Wachstumswille hier verborgen ist. Es bedarf einer starken Führung, um diesen Wachstumswillen zu bündeln und im Sinne des Auftrages der Einrichtung zu nutzen. Bedauerlicherweise haben es schwache Führungskräfte in Verwaltungseinrichtungen immer noch zu leicht, durch Druck und Zwietracht zu führen, aber auch dies wird irgendwann ein Ende haben.

Und bitte: Lassen Sie uns das Klischee von den bewegungsunfähigen Beamten nicht strapazieren. Die Frage der Veränderungsbereitschaft ist keine Frage, ob jemand beamtet ist oder nicht. Es ist eine Persönlichkeits- und eine Nutzenfrage.

Die bisherige Betrachtung unterschiedlichster Non-Profit-Organisationen bestätigt, dass diese keine Ausrede für Wachstum haben. Teilweise bedarf es der gleichen Prinzipien und der Beseitigung identischer Bremsen wie in Wirtschaftsunternehmen. Mitunter bedarf es einiger spezifischer Ansätze, aber der Tatsache, dass auch Non-Profits einen Wachstumsauftrag haben, tut dies keinen Abbruch. Auch wenn wir die Betrachtungen ausdehnen, z. B. auf kirchliche Organisationen, Charity Clubs, öffentliche Theater oder Museen, würden wir auf den Bedarf stoßen zu wachsen und weitere typische Wachstumsbremsen identifizieren können.

Wachstum ist eine Frage des Auseinandersetzens mit Prinzipien, mit den internen Bremsen und es ist eine Frage der mentalen Einstellung. Das gilt auch für Non-Profits.

# 10 Die wirkungsvollsten Wachstumverhinderungsstrategien

Dieses Buch ist ein positiv orientiertes Buch. Es soll Ihnen helfen, Ihr profitables Wachstum in mehreren Dimensionen zu definieren, ein Programm aufzusetzen, um das profitable Wachstum zu verstärken, und einen Beitrag dazu leisten, Ihr Unternehmen kerngesund zu machen oder kerngesund zu erhalten. Es soll Ihnen einen Hebel bieten, Wachstumsbremsen, die auf dem Wachstumsweg eingezogen wurden oder werden, zu erkennen und Stück für Stück, eine nach der anderen, zu lösen.

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der dunklen Seite: mit den Verhinderungsstrategien, die Ihnen begegnen können, wenn Sie Ihr Wachstumsprogramm starten, völlig unabhängig davon, ob Sie Vorsitzender des Vorstandes, Geschäftsführerin, Bereichsdirektorin, Regionalleiter oder Niederlassungsleiterin sind. Wir müssen uns mit diesen Wachstumsverhinderungsstrategien auseinandersetzen, denn sie sind beobachtbare Realität, und wir müssen der Tatsache ins Auge sehen, dass viele dieser Strategien nicht nur unabsichtlich, sondern wissentlich und vorsätzlich angewendet werden – üblicherweise von denjenigen, die ohnehin immer gegen Ihre Ideen sind, denen, die mit großer Sorge auf die viele Arbeit sehen, die auf sie zukommt und die die damit verbundene Resultsverantwortung scheuen, und denen, die Ihnen Ihre Erfolge schlicht neiden.

Öffnen wir also die verborgene Tür und begeben wir uns in die Kammer der Verhinderungsstrategien, die wesentliche verhaltensbegründete Wachstumsbremsen sein können. Es sind derer sieben, die mit unterschiedlichen Facetten ausgestattet sind:

- Die Chefsache ausrufen
- „Effektiv“ absichern
- Politik betreiben
- Nebelkerzen werfen
- Unverbindlichkeit beweisen
- Projektinflation schaffen
- Erfolge in Frage stellen

## 10.1 Die Chefsache ausrufen

Es kann Ihnen geschehen, dass Ihre Wachstumsinitiative zur Chefsache erklärt wird. Der ambitionierte Vorstand sieht sich mit einem Vorstandsvorsitzenden konfrontiert, der die Chefsache ausruft. Der wachstumswillige Vorstandsvorsitzende sieht sich einem plötzlich

aufgeregter operativ wirkenden Aufsichtsrat gegenüber, der im Detail über alles informiert sein will. Auch als Niederlassungsleiter kann es Ihnen passieren, dass Ihre Regionalleitung die Sache in die Hand nimmt. Als Länderchef übernimmt die internationale Holding das Ruder.

Die „Chefsache“ ist ein beliebtes Mittel, unangenehme Strategien stillzulegen. Im besten Fall wird tatsächlich eine Initiative daraus, die vielleicht nur ein wenig länger dauert, bis sie starten kann, und der jeweilige „Chef“ reklamiert die Erfolge später für sich allein. Im allerbesten Fall war es sogar sinnvoll, das Wachstumsvorhaben eine Ebene höher zu adressieren, und es wird etwas sehr Wirkungsvolles daraus. Aber das ist die Ausnahme. In der Regel werden „Chefsachen“ ausgerufen, um ein Vorhaben baldmöglichst zu stoppen.

Dazu gehört auch die Taktik, massiv Druck zu erzeugen, die Krise auszurufen – obwohl sie vielleicht gar nicht besteht –, viele Leitplanken und Regeln zu definieren, die niemand mehr beherrscht, und ohne sorgfältige Planung auf das Tempo zu drücken.

Beliebt ist auch, die übernommene – oder besser ausgedrückt „an sich gerissene“ – Sache nach einiger Zeit an jemand anderen weiterzureichen, nachdem ein wenig Gras über die Sache gewachsen ist. Das ist dann möglicherweise ein Mitglied der gleichen Hierarchieebene, das sich nicht mit dem Thema identifiziert, oder das Thema wird eine Hierarchiestufe herabdelegiert, aber sicher nicht an denjenigen, von dem das Thema ursprünglich stammte.

Manche „Chefsachen“ werden auch in Teile unterteilt, deren Bearbeitung an verschiedene Stellen im Unternehmen delegiert wird, allerdings ohne die Fäden in der Hand zu behalten – mit absehbarem Ausgang.

Seien Sie stets misstrauisch, wenn eine Ihrer Wachstumsinitiativen überraschend zur „Chefsache“ deklariert wird. Vorbeugend können Sie sich mit vorsichtigen Fragen vorantasten, um dieses Ereignis zu antizipieren und zu vermeiden. Wenn die Chefsache ausgerufen ist, versuchen Sie, einen gestaltbaren Teil wieder zurückzubekommen.

## 10.2 „Effektiv“ absichern

Effektives Absichern ist eine ausgezeichnete Strategie, geplante Wachstumsinitiativen bereits zu Beginn massiv auszubremsen, weil man eine gute Absicht vortäuschen kann, um seinen Plan, ein Vorhaben zu stoppen, in die Tat umzusetzen. Zur effektiven Absicherung kann es zum Beispiel gehören, eine oder gleich mehrere umfangreiche Studien zu initiieren, die angeblich die getroffenen Annahmen absichern oder die vermutete Wirkung der beabsichtigten Ergebnisse bestmöglich bestätigen soll.

Zweierlei kann eintreten: Die Studie bringt tatsächlich bestätigende Aspekte, aber es ist erhebliche Zeit ins Land gegangen, so dass die Ausgangssituation sich möglicherweise gänzlich anders darstellt und sich ein strategisch wichtiges Zeitfenster nun geschlossen hat, oder die Studie erbringt Ergebnisse, die gegen die Wachstumsinitiative ausgelegt werden können.

Nun kann jede Studie unterschiedlich interpretiert werden und überdies braucht es in der Regel einige Zeit, bis die Ausschreibung für die Studie erarbeitet, ein Institut gefunden, die Studie durchgeführt und der Bericht erstellt und präsentiert ist. Dann müssen noch die erforderlichen Schlüsse gezogen werden und wie aus dem Nichts sind Monate vergangen.

Die Gefahr dabei ist, dass manche Studie sehr wohl sinnvoll ist. Die Kunst besteht darin zu erkennen, ob der Aufruf, eine Studie ins Leben zu rufen, der Versuch ist, eine Wachstumsinitiative zu verhindern, zu verzögern oder ob die Studie tatsächlich sinnvoll ist.

Ebenso verhält es sich mit der zweiten Facette der Strategie des effektiven Absicherns, nämlich der – teilweise massiven – Einbeziehung externer Berater. Auch dies kann überaus sinnvoll sein, wenn man Berater hinzuzieht, die das, was man sich vorgenommen hat, schon mehrfach mit anderen Klienten durchlaufen haben und die mit wenigen erfahrenen Experten echte Kraftverstärker in der Konzeption und in der Umsetzung sind. Wenig Sinn macht der massive Einsatz ganzer Beratertruppen in der irrgen Annahme, diese würden es schon richten. Der Grundsatz „Viel hilft viel“ stimmt in dieser Situation sicher nicht. Aber auch beim Einsatz von Beratern kann für professionelle Wachstumsverhinderer wertvolle Zeit gewonnen werden, denn die Auswahl der Berater, die unerträglichen PowerPointschlachten, die Diskussion über die Inhalte dieser Präsentationen mit anschließender Diskussion darüber, ob es nicht doch sinnvoll wäre, auf den Einsatz Externer zu verzichten, oder ob man nicht noch andere Beratungen anfragen müsse, gleich gefolgt von der umfangreichen Diskussion darüber, dass man sich das auskömmliche Honorar der Berater nicht leisten wolle, all dies lässt wertvolle Zeit verstreichen, die manches Zeitfenster, das zur Veränderung verfügbar gewesen wäre, wieder schließt.

Auch wichtige Themen immer wieder mit nur kleinen Variationen auf die Agenda von Meetings zu nehmen, um sie noch einmal von allen Seiten um der Kraft des besten Argumentes willen zu diskutieren, damit man sich ganz sicher ist, die richtige Entscheidung zu treffen, ist eine Strategie des effektiven Absicherns. Das Vertagen von Entscheidungen, weil mehr Details erforderlich sind, noch nicht alle Argumente abschließend diskutiert sind oder die Zeit nicht ausreicht, um alles in der Tiefe zu diskutieren, ist ebenfalls sehr wirksam und dient – natürlich – nur der Sicherheit.

Das passiv-aggressive Verhalten, das in dem verhindernden Absichern liegt, ist nicht immer leicht zu entdecken, und es gilt, sehr sensibel zu identifizieren, ob es sich um eine wohlwollende Unterstützung oder einen vorsätzlichen Verhinderungsversuch handelt. Hier bedarf es schon einiger Erfahrung, um Verhinderer zu enttarnen.

## 10.3 Politik betreiben

Politische Spiele sind insbesondere in großen Unternehmen an der Tagesordnung und einige der Hauptpolitiker haben ihre Fähigkeiten derart geschärft, dass sie es schaffen, für das Unternehmen wertvolle Wachstumsinitiativen auszubremsen oder sogar ganz von der Agenda verschwinden zu lassen. Dies sind einige der Möglichkeiten, die sich auf der unternehmenspolitischen Ebene ergeben:

Gute Miene zum bösen Spiel zu machen gelingt manchen Verhinderern sehr glaubhaft. „Ich befürworte die Idee grundsätzlich, gebe aber zu bedenken, dass ...“ – es folgen schwerwiegender klingende Argumente, die nicht notwendigerweise sofort überprüft werden können. Ein weiteres politisches Spiel ist, den Inhalt und die Ziele grundsätzlich zu befürworten, aber über die Methode zu streiten. Dies stellt sich ähnlich dar wie in der politischen Parteienlandschaft: Die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit wird befürwortet, aber jede Partei sieht andere Maßnahmen, die geeignet seien, das Ziel zu erreichen. Der Streit führt selten zu einer Einigung.

Hinter den Kulissen spielt sich ebenfalls einiges auf der politischen Ebene ab. Wird vordergründig noch wohlwollend über das Wachstumskonzept gesprochen, obwohl man es nicht befürwortet, werden im Hintergrund bereits die Fäden gesponnen, den Treiber der Wachstumsinitiative zu isolieren und die eigenen Truppen gegen die Initiative zu mobilisieren. Gegenargumente werden gesammelt, vergangene, gescheiterte Konzepte als Begründung herangezogen. Es wird versucht, die Integrität des Wachstumtreibers zu hinterfragen, alles natürlich immer „im Sinne des Unternehmens“. Die Spitze ist dann erreicht, wenn die Mitarbeitervertretung für die eigene Intrige genutzt wird, nicht selten mit einem Versprechen für einen Gegendeal, wenn es gelingt, dieses Konzept vom Tisch zu bekommen.

Ist das alles legitim? Natürlich nicht, aber es kümmert diejenigen, die sich durch die Wachstumsinitiative bedroht sehen, wenig, denn sie sind in erster Linie damit beschäftigt, sich selber zu retten.

Dabei machen politische Spiele auch vor manchem Aufsichtsrat nicht halt. Einige Aufsichtsräte sind so schwach besetzt, dass sie es sich gar nicht leisten können, starke Vorstände um sich zu haben. Nicht selten ist ein Vorstandsmitglied bereits Opfer seiner Eigeninitiative geworden, weil aus Sicht eines schwachen Aufsichtsrates die Gefahr bestand, dass der Vorstand zu eigenständig agierte. Natürlich wird das nicht zugegeben, aber das ändert nichts daran, dass diese politischen Spiele immer wieder stattfinden. Einen starken Aufsichtsrat aber erkennt man daran, dass er einen sehr starken Gesamtvorstand beruft und Wachstumsinitiativen auch gezielt einfordert.

Es gibt zahlreiche weitere politische Verhinderungsstrategien, wie Sie sie sicher auch schon erlebt haben. Ergänzen Sie diese Ausführungen einfach nach eigenem Belieben. All diesen Aktivitäten ist gemein, dass sie stark hinter den Kulissen wirken, was ihre Identifikation erschwert.

## 10.4 Nebelkerzen werfen

Die Eigenschaft von Nebelkerzen ist nicht nur, kurzfristig die Sicht auf den wahren Gegenstand zu verhindern, sondern sie sind auch ausgezeichnet geeignet, Zeit zu gewinnen. Zu den beliebtesten Nebelkerzen in der Verhinderung oder Verzögerung von Wachstumsinitiativen gehört der selektive Umgang mit Informationen. Zu spät, unvollständig, unterschiedlich oder gar nicht zu informieren ist ein sehr wirksames Mittel, um Entscheidungen

mindestens zu verzögern. Bei all der erforderlichen Informationsmenge hat man eben nicht alles sofort allen gleichzeitig liefern können.

Auch das Aufstellen neuer oder das Entdecken alter Regeln, die der Wachstumsinitiative entgegenstünden, gehört zu den beliebten Nebelkerzen. Welchen Grundsätzen des Unternehmens könnte die Wachstumsinitiative widersprechen? Selbst wenn sich nach einiger Zeit der Prüfung herausstellt, dass es keinen Regel- oder gar Grundsatzverstoß gäbe, ist die Nebelkerze wirksam gewesen: Es wurde Zeit gewonnen.

Das entschiedene „Vielleicht“ oder ein beherztes „Sowohl als auch“ sind ebenfalls wirksame Nebelkerzen. „Vielleicht“ bedeutet, dass nachgedacht werden muss, unter welchen Umständen aus dem „Vielleicht“ ein „Ja“ würde, natürlich gänzlich ohne die Absicht, ein „Ja“ auszusprechen und die Wachstumsinitiative zu befürworten. „Sowohl als auch“ bedeutet, dass mehrere Vorschläge vordergründig gleichermaßen befürwortet werden, die parallel angegangen werden sollen, was sich aber nach gründlicher Sichtung als völlig illusorisch und kontraproduktiv herausstellt, weil es die Kapazitäten des Unternehmens überfordern würde. Auch diese Prüfung braucht Zeit, und wird die potenzielle Überforderung des Unternehmens nicht in der Konzeption erkannt, hat diese Nebelkerze einen besonders großen Hebel. Entdeckt der Wachstumsinitiator erst in der Realisierung, dass eine Überforderung vorliegt, ist es häufig Zeit für die Verhinderer, den Protagonisten vorsprechen zu lassen und ihm zu deuten, dass er besser beraten ist, alle Vorhaben abzubrechen, denn so gut sie sich offenbar auch zu Beginn darstellt, so wenig hätte man die Kraft durchzuhalten. Zurück zur Tagesordnung.

Damit einher geht eine Nebelkerze mit dem Titel „Prioritäten verändern“. Plötzlich werden im Spiel die Prioritäten verändert und die Wachstumsinitiative erhält eine geringere Priorität im Gesamtgefüge der unternehmerischen Initiativen. Je nachdem, wie die neue Priorität ausfällt, führt dies nur zu einer Verzögerung durch die Reduzierung notwendiger Ressourcen oder sogar zu einem Abbruch durch deren vollständigen Abzug.

Von Erfolg gekrönt ist auch häufig die Belohnung des Unwesentlichen. Unwesentliche Details werden belohnt, die wesentlichen Aspekte werden außer Acht gelassen. Als Folge konzentrieren sich die Ressourcen oft auf die weitere Verfeinerung unwesentlicher Details statt auf die wesentlichen Dinge. Jedes System richtet sich nach den Zielgrößen, nach denen es sich zu richten hat. Ich habe in einem Turn-Around-Projekt einmal ein Teilprojektteam zur Ordnung gerufen, das allen Ernstes mit hoher Kraft Zeit verwendet hat, um Nummernschildträger mit dem Firmenaufdruck für die Vertriebsfahrzeuge zu beschaffen. Wir sprachen über einen zu leistenden siebenstelligen EBITDA-Hebel. Glücklicherweise war der Projektleiter hellwach und hat die Unterbindung dieses Unfugs unterstützt.

## 10.5 Unverbindlichkeit beweisen

Einige Wachstumsverhinderer wissen sehr gut um die Kraft von Zielen und sorgen dafür, dass diese aufgeweicht werden. Nun sind einige Ziele in Wachstumsprojekten ausgesprochen mutig, und den meisten Befürwortern der Wachstumsinitiative ist noch nicht im Detail klar, wie genau diese Ziele erreicht werden sollen, schließlich gibt es ja auch viele Wege nach Rom. Auf jeden Fall ist jedem bewusst, dass es sich bei der Erreichung der Wachstumsziele nicht um einen Spaziergang handelt.

In einer solchen Situation kommt es gerade recht, wenn jemand mit entsprechender Macht die Ziele aufweicht und unverbindlicher gestaltet. Was auf den ersten Blick nach einer wohlwollenden Entlastung des Projektteams aussieht, geht in der Praxis regelhaft nach hinten los, denn statt in einer Konzentration auf wenige anspruchsvolle Ziele mit einem engen Korridor, findet sich das Team plötzlich in einem viel weiteren Raum wieder, in dem es sich kinderleicht verirren und gegenseitig aus den Augen verlieren kann. Eine sekundäre Gefahr liegt darin, dass nach einiger Zeit die Frage auftaucht, warum die Ziele denn so wenig ambitioniert sind und wie denn ein Team mit so unkonkreten Zielen so viele Ressourcen beanspruchen könne und das ganze Unternehmen mit einer Wachstumsinitiative beschäftige, die auf tönernen Füßen stehe.

Die beste Gegenstrategie ist hier, direkt zu Beginn die Ziele zu verteidigen, auch wenn sie anspruchsvoll sind und auch wenn Sie nicht genau wissen, wie Sie die Ziele mit Ihrem Team erreichen wollen. Lieber scheitern Sie an einem zu anspruchsvollen Ziel, als dass Sie sich vorwerfen lassen müssen, sich nicht genügend Gedanken gemacht und sich nicht genug vorgenommen zu haben.

Ein umfangreicher Planungsprozess kann auch zu einer hohen Unverbindlichkeit führen, nämlich dann, wenn die Anzahl der Planungsannahmen exorbitant steigt. Jede zusätzliche Annahme birgt eine Unsicherheit und wenn man hinreichend viele Annahmen zulässt, addieren sich diese Unsicherheitsfaktoren nicht nur, sondern sie multiplizieren sich. Auf diese Weise kann, geschickt genutzt, der Planungsprozess, der vermeintlich zur Untermauerung des Vorhabens dienen soll, eingesetzt werden, um die Unverbindlichkeit zu manifestieren. Seien Sie unbedingt auf der Hut, wenn die Anzahl der Annahmen signifikant steigt.

Fehlende Kontrolle führt auch zielgenau zu einer hohen Unverbindlichkeit. „Ich bin sicher, dass Sie auf der Spur sind“ oder „Sie brauchen mich nicht über jedes Detail zu informieren“ sind Sätze, die Sie aufhorchen lassen sollen, wenn sie von einer Quelle kommen, die nicht vollständig hinter Ihrem Wachstumsvorhaben steht. Vor allem, wenn die Personen, die diese Sätze nennen, dafür bekannt sind, dass sie in der Regel sehr wohl über Fortschritte informiert sein wollen. Es gibt keinen Grund, den Fortschritt eines Wachstumsprojektes nicht ebenso straff zu kontrollieren – und zwar anhand der erzielten Resultate – wie den Fortschritt eines anderen Projektes. Im Allgemeinen sollten Wachstumsprojekte sogar noch enger geführt werden, weil sie üblicherweise Neuland betreten.

## 10.6 Projektinflation schaffen

Zu viele Projekte sind für die Entwicklung eines Unternehmens schlimmer als zu wenige Projekte. Eine effektive Verhinderungsstrategie für Wachstumsinitiativen ist es daher, mehrere parallele wichtige Projekte ins Leben zu rufen. Dies geht ein wenig einher mit der Nebelkerze „Sowohl als auch“, die oben beschrieben wurde. Die Themen und Inhalte der von professionellen Verhinderern ins Leben gerufenen Projekte sind in der Tat wichtig und die Erfordernis und der Nutzen dieser Projekte lässt sich selten von der Hand weisen; nur Anfänger in der Verhinderung von Wachstum versuchen, nichtssagende Projekte zu initiieren. Oft spielt den Verhinderern in die Karten, dass aus Zeitgründen (also Prioritätengründen) eine intensive Auseinandersetzung mit den Konsequenzen, die entstehen, wenn alle Initiativen gleichzeitig laufen, nicht geschieht.

Die Folge sind beschäftigungsintensive Projekte, die gegenseitig um die knappen Ressourcen im Unternehmen buhlen, seien es zeitliche oder finanzielle Ressourcen. Für die Verhinderer ist es ideal, wenn diese Projekte mindestens zwölf, besser aber 15 bis 18 Monate lang dauern, denn dann kann zu Beginn immer darauf hingewiesen werden, dass Anlaufschwierigkeiten normal sind (was richtig ist) und sich die Resultate bald einstellen werden (was in der Regel nicht richtig ist).

In der Zwischenzeit wird ein professionelles Projektmanagement aufgebaut, vielleicht sogar eine Gesamt-Projektsteuerung eingerichtet und die Dinge nehmen ihren Lauf. Dies kann so weit gehen, dass ein Projektbüro sich der Themen annimmt, die Prioritäten noch einmal überdacht und umgeordnet werden und der eigentliche Sinn und die beabsichtigte Wirkung der ursprünglichen Initiative immer weiter verwässert werden. Frustration ist die Folge.

Diese Frustration wird durch Projektinflation bis in die Arbeitsebene hinab gefördert, denn die Arbeitskreise und Teams kommen objektiv ab einer gewissen Belastung nicht weiter und können oft auch nicht selbstständig entschieden, wie sie weiter vorgehen sollen, denn die Kompetenz, diese Entscheidung zu treffen, wurde ihnen – bewusst – nicht zugeordnet. Sind die Arbeitsebenen aber nicht mehr von dem Vorhaben überzeugt, hat die Verhinderungsstrategie gewirkt.

Nicht selten wird zu einem bestimmten Zeitpunkt dann festgestellt, dass man zu viele Initiativen parallel laufen habe, und die Projekte werden zusammengelegt, eingestellt oder auf Eis gelegt. Ist dies grundsätzlich ein guter Schritt, muss dafür Sorge getragen werden, dass es nicht der Verhinderer ist, der die Entscheidungen über Wohl und Wehe der Projekte trifft. Er wird sich nämlich stark dafür einsetzen.

## 10.7 Erfolge in Frage stellen

Professionelle Verhinderer sind geübt darin, Erfolge aufzuweichen, nicht an die Oberfläche kommen zu lassen oder sie ins schlechte Licht zu rücken. So werden gerne erste Projekterfolge schnell erkannt und relativiert, da es sich ja nur um Anfangserfolge handelt: „Wir wollen mal sehen, wie sich dies in zwei Jahren darstellt.“

Auch werden echte Erfolge gerne ins Gegenteil verkehrt: „Jetzt haben Sie so viele Neukunden geworben, wie wollen Sie die denn alle bedienen? Das schaffen Sie nie. Und wir sind uns doch alle einig, dass es besser ist, einen Neukunden nicht zu werben, als ihn zu enttäuschen, oder?“ In diesem Zusammenhang ist es auch eine beliebte Taktik geübter Verhinderer, die Konsequenzen, die der Erfolg mit sich bringt, zu blockieren: „Um die neuen Kunden alle zu bedienen, müssten wir unsere Logistik massiv ausbauen. Diese Vorleistung können wir im Moment überhaupt nicht erbringen, das würde das Ergebnis unserer nächsten zwei Quartale unter das versprochene Niveau bringen. Sie wollen doch nicht, dass die Analysten uns abstrafen?“

Auf personeller Ebene ist bei zu starkem Erfolg auch die Anwendung des Peter-Prinzips beliebt, das sinngemäß besagt, dass ein jeder an die Stufe seiner eigenen Unfähigkeit befördert wird. Man lobt also den erfolgreichen Wachstumstreiber während der Projektdauer auf eine höhere Position und bedeutet ihm gleichermaßen, dass er dieser Beförderung besser zu entsprechen hätte, wollte er seine Karriere in diesem Unternehmen nicht grundsätzlich aufs Spiel setzen.

Wenn gar nichts mehr hilft, erhöhen erfolgreiche Wachstumsbremsen einfach die Ziele, denn offenbar zeigen die Erfolge ja, dass entweder die Ziele nicht anspruchsvoll genug waren oder dass noch viel mehr erreichbar sei, und man wolle ja in der Champions League spielen und nicht in der Kreisliga, nicht wahr?

## 10.8 Seien Sie auf der Hut

Schließen wir die Tür zur dunklen Seite wieder und wenden wir uns dem Positiven zu. Natürlich werden Sie nicht allen Bremsen, die in diesem Kapitel beschrieben sind, begegnen. Ich wünsche Ihnen auch, dass Sie gar keiner dieser Bremsen begegnen, aber erstens werden Sie einige Situationen aus Ihrer eigenen Erfahrung wiedererkannt haben und zweitens können Sie nun nicht mehr sagen, Sie hätten nicht gewusst, wie man Wachstumsinitiativen erfolgreich ausbremst.

Wenden wir uns nun abschließend dem wichtigsten Element des Wachstumsprozesses zu: Schauen wir auf Sie selbst ...

# **11 Sie suchen einen Wachstumsmotor? - Schauen Sie in den Spiegel!**

Wir haben uns hinreichend intensiv mit den Fragen der internen Wachstumsbremsen Ihrer Organisation auseinandergesetzt. Eine der wichtigsten Fragen jedoch ist, welchen Beitrag Sie, der Vorstandsvorsitzende, die Geschäftsführerin, der Unternehmer, die Divisionsleiterin, zum Wachstum Ihres Unternehmens leisten – und wo möglicherweise persönliche Bremsen zu lösen sind.

Wenn Sie nur ein Kapitel in diesem Buch lesen können oder möchten, dann lesen Sie dieses.

## **11.1 Mir nach, ich folge Euch**

Wenn Sie nicht führen, wer soll es dann tun? Ein Klient, der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens, fragte mich vor Kurzem, ob ich ihm bei der Lösung einer speziellen Personalfrage helfen könne. Er hätte das Gespräch mit dem Mitarbeiter schon verschiedentlich begonnen, jedes Mal verlief das Gespräch ohne Erfolg und nun hätte er die Gesprächsführung bereits an einen leitenden Mitarbeiter delegiert, um zu schauen, ob dieser erfolgreicher sei.

Ich antwortete dem Klienten, dass Führung nicht delegierbar ist. Zwar konnte ich dem Klienten hilfreiche Vorgehensweisen und Fragen an die Hand geben, aber führen musste er das Gespräch schon selbst.

Interessanterweise ist Führung eine der wenigen Aufgaben, die von Mitarbeitern erwartet werden, ohne dass diese die Aufgabe zuvor gelernt hätten. Führung wird in der Schule in der Regel nicht vermittelt, an der Hochschule auch nur selten. Und wenn es Führungsseminare gibt, bleiben diese meist an der Oberfläche.

Ich habe die besondere Aufgabe gehabt, an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm das Fach „Personalführung“ aufzubauen und in Studiengänge zu integrieren. Zwar kann ich nicht flächendeckend sagen, wie gut „meine“ Studierenden sich später als Führungskraft bewähren, aber zumindest sind sie durch eine intensive theoretische und praktische Ausbildung gegangen, von der manches haften bleibt. Ich wünschte mir, dass das Wissen und Können des Führens noch stärker vermittelt würde.

Reine Führungsseminare hingegen, die mancher angehenden Führungskraft zuteil werden, bewirken meist nichts, außer dass sich ein Kapitaltransfer vom Kunden zum Anbieter einstellt. Das operative Geschäft holt die Seminarteilnehmer schnell wieder ein, wird eine neue Führungskraft nicht auch begleitend im Unternehmen betreut.

Wir brauchen aber gar nicht so weit auf andere zu schauen, denn bevor wir andere führen wollen, sollen und dürfen, müssen wir zunächst einmal lernen, uns selber zu führen. Neben dem oben erwähnten Fach „Personalführung“ lehre ich an besagter Hochschule auch das Fach „Selbstmanagement“. Dies ergibt eine exzellente Klammer, denn Selbstmanagement ist Teil des Studiums im ersten Semester, während Personalführung für das Abschlusssemester gegeben wird. Das ist natürlich kein Zufall.

Ich habe es häufig erlebt – und bedauert –, dass Menschen, denen Führungsverantwortung zuteil wurde, nicht in der Lage waren, sich selbst zu führen. Wie aber soll Führung gelingen, wenn sie bei der eigenen Person nicht erfolgt? Wie soll es möglich sein, etwas von anderen zu verlangen, was man selbst nicht leisten kann, obwohl man es leisten sollte? Das funktioniert in der Regel nicht – oder nicht lange. Irgendwann wird man enttarnt und mit der Frage konfrontiert: „Wenn Du das von uns forderst, warum tut Du es nicht selbst?“ Wohl dem, dem diese Frage konfrontativ gestellt wird und der nicht ahnen muss, dass die Frage hinter den Kulissen heimlich gestellt wird.

Schauen wir also, bevor es substanzell um Führung geht, auf die Selbtführung, das Selbstmanagement. Vier Grundsätze und Erkenntnisse machen die Basis für ein erfolgreiches Selbstmanagement aus:

- Selbstmanagement ist mehr als Zeitmanagement
- Zeit ist wichtiger als Geld
- Nichts geht ohne Ziele
- Es gibt nicht *die* Methode

Der Begriff „Zeitmanagement“ greift wesentlich zu kurz, weil die Zeit sich nicht managen lässt. Es ist der Zeit vollständig gleichgültig, was wir mit ihr tun. Sie vergeht einfach, ohne dass sie sich um uns und die Sinnhaftigkeit unseres Umgangs mit ihr kümmert. Das soll nicht bedeuten, dass wir mit unserer Zeit nicht sorgsam umgehen sollen, aber es bedeutet, sich von der Illusion zu lösen, dass man ausschließlich mittels einer effizienten Nutzung der Zeit ein erfülltes Leben führen könnte oder der Selbtführung einen großen Schritt näherkäme.

Wir müssen dabei berücksichtigen, dass Zeit unsere kostbarste Ressource ist. Zeit ist vor allem wichtiger als Geld. Immer wenn ich das meinen Studierenden sage, erhalten ich vorwiegend die gleichen Reaktionsmuster: Kopfschütteln, Weggucken, Abwinken. Manch einer traut es sich auszusprechen, was viele denken: „Sie haben ja leicht reden in Ihrer Position.“ Der Punkt ist aber, dass die Haltung, Zeit mit größerem Respekt zu behandeln als Geld, neue Perspektiven eröffnet, unabhängig davon, ob ich Student, Auszubildender, Schüler, Angestellter, Arbeiter oder Unternehmer bin. Ich kann einen 10-Euro-Schein, den ich auf der Straße aus der Tasche verliere, wieder verdienen, aber ich kann eine verlorene Stunde nicht wiedergewinnen. Sie ist für immer vorbei.

Wir wollen hier nicht fatalistisch werden, sondern es ist mir wichtig herauszustellen, dass wir alle gut beraten sind, unsere Zeit, die uns zur Verfügung steht, an einem bestimmten

Tag, in einer Woche, einem Monat, einem Jahr, in unserem Leben bestmöglich zu nutzen. Wir wissen nicht, wie viele Leben wir haben, aber wir wissen eines sicher: Wir haben dieses eine Leben. Leben wir es also so, wie wir es leben möchten, und lassen wir nicht zu, dass wir alle wirklich wichtigen Dinge auf später verschieben.

Um wissen zu können, wie wir unser Leben leben möchten, müssen wir uns Klarheit darüber verschafft haben, was wir erreichen wollen. Die „99-Jahre-Frage“, die wir gerne in Bewerbungsgesprächen stellen, lautet: „Sie sind 99 Jahre alt, kerngesund und blicken auf Ihr Leben zurück. Was sehen Sie? Was haben Sie erreicht? Was haben Sie geschaffen? Wo leben Sie? Worauf sind Sie stolz?“

Der bekannte Trick besteht darin, sich in die Situation der Zukunft zu versetzen und rückwärts zu blicken, ganz so, wie wir es mit Zielen, die wir erreichen wollen, oder mit Prozesseleistungen, die wir erbringen wollen, ja auch im beruflichen Umfeld tun. Mit 99 Jahren ist das Leben absehbar endlich und bis dahin muss man schon einiges geschaffen haben. Das, was Sie sehen, wenn Sie sich diese Frage beantworten, beschreibt Ihre Wünsche und Ziele.

Vielfach höre ich den Rat, dass man sich im Leben keine Ziele setzen solle, sondern dass es besser wäre, Opportunitäten abzuwarten und diese zu ergreifen. Fokussierte man sich stur auf seine Ziele, so die Protagonisten dieser Meinung, nähme man möglicherweise eine naheliegende Chance nicht wahr. Dieser Rat ist einer der besonders schlechten Sorte. Selbstverständlich bedarf es der Ziele, denn Ziele geben Orientierung. Sie helfen dabei, den inneren Kompass neu auszurichten und zu verorten, ob man noch auf dem richtigen Weg ist. Wenn Ihnen jemand rät, dass Sie sich besser keine Ziele vornehmen, schicken Sie ihn nach Hause. Alternativ dazu fragen Sie denjenigen, was ein Marathon-Läufer davon hat, wenn er Bestzeit über die 42 Kilometer schafft, aber am Ende niemand die Zeit nimmt, weil er nicht durchs Ziel gelaufen ist. Jemandem zu empfehlen, keine Ziele zu haben, ist fahrlässig.

Natürlich geht es nicht darum, seine Ziele stur und unter Ignoranz der Umwelt und der eingetretenen Ereignisse zu verfolgen. Mitunter bedarf es der Justierung, ganz so, wie es auch unterwegs in den Bergen einer Wegjustierung bedarf, wenn die Bergwanderer feststellen, dass eine zuvor abgegangene Steinlawine den Weg versperrt. Am eigentlichen Ziel ändert dies jedoch nichts. Wenn die Gruppe feststellt, dass das Etappenziel an dem Tag nicht mehr erreichbar ist, wird eine Alternative gesucht. Wenn es sich um eine Wochenend-Wanderung handelt, die aufgrund des erforderlichen Umwegs das Erreichen des Ziels nicht mehr wahrscheinlich erscheinen lässt, gilt es, ein verändertes Szenario zu bilden: Können wir einen weiteren Tag an die Tour anhängen? Gehen wir zurück? Ändern wir das Ziel? Es gilt, flexibel zu bleiben. Wenn die Gruppe sich entscheidet, nach Hause zu fahren, bleibt das Ziel doch bestehen. Es wurde nur (diesmal noch) nicht erreicht. Vielleicht wird es auch verworfen, weil sich andere Prioritäten eingestellt haben, aber es bleibt ein – dann unerreichtes – Ziel.

Ohne ein Ziel ist man immer angekommen, alles ist richtig. Ein paradiesischer Zustand. Er ist leider ebenso trügerisch, denn ich kann mir nicht vorstellen, dass es Menschen gibt, die

gar keine Wünsche haben, seien diese auch noch so klein. Wünsche aber sind die Vorboten von Zielen. Wünsche dürfen unkonkret sein, blumig, einen bestimmten Zustand beschreiben. Sie sollen sogar so farbenprächtig sein, dass sie eine magnetische Wirkung haben.

Wünsche sind notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für ein effektives Selbstmanagement, denn der Wunsch „Ich möchte ein erfülltes Leben leben“ ist immer wahr. Man kann morgens aufstehen mit dem Gedanken „Ich möchte ein erfülltes Leben leben“ und man behält Recht. Vor allem aber kann man nichts konkret tun, weil man nicht gesagt hat, wohin man tatsächlich will oder wie das „erfüllte Leben“ konkret aussieht. Den gleichen Charakter haben andere Wünsche, wie „Ich möchte Millionärin werden“, „Ich möchte einen Sportwagen fahren“, „Ich möchte einmal in die Karibik reisen“, „Ich möchte mein Studium erfolgreich abschließen“, „Ich möchte einmal Vorstand werden“. „Ich möchte“ allein genügt nicht.

Diesen Wünschen kommen wir näher, wenn wir Ziele auf dem Weg zum Wunsch definieren. Dies sind unsere Meilensteine, die sicherstellen, dass unser Wunsch irgendwann Wirklichkeit wird. Ziele helfen uns bei der Konkretisierung unserer Wünsche. „Ich möchte ein erfülltes Leben leben.“ – Was bedeutet das konkret? Wann ist das Leben „erfüllt“? Die Antworten sind stets individuell und die Konkretisierung der Antworten führt zu Zielen.

Ziele effektiv zu bilden, ist keine Kunst, sondern Handwerk. Insofern ist das Bilden von Zielen mit Hilfe einiger einfacher Methoden erlernbar. Die aus meiner Erfahrung wichtigsten Kriterien zur Zielbildung sind:<sup>4</sup>

- Konkretheit: „Müsste“, „könnte“, „sollte“, „würde“ haben in Zielen nichts verloren. Dies sind Weichspülworte, die unsere Ziele aufweichen, aber nicht greifbarer machen. Ich-Bezug und eine möglichst große Anfassbarkeit des Ziels sind wesentlich für die Vorstellungskraft.
- Angemessenheit: Viele Ziele werden nicht erreicht, weil sie zu anspruchsvoll formuliert wurden, und viele Ziele, die erreicht werden, spornen nicht sonderlich an, weil der Anspruch zu gering war. Legen wir beim (Laien-)Hochsprung die Latte auf zwei Meter Höhe, wird es fast unmöglich, darüber zu springen. Das Resultat ist Frustration. Legen wir die Latte auf einen Meter, ist der Ansporn zu gering und es stellt sich nicht das Gefühl ein, wirklich etwas geschafft zu haben. Bei Höhen zwischen 1,30 und 1,70 Meter wird es spannend – für den Laien. Es ist nicht leicht, den richtigen Anspruch zu formulieren, aber die Erfahrung hilft dabei.

<sup>4</sup> „Warum Sie Ihre Zeit nicht managen können“ war auch bereits zentrales Thema einer meiner Telefonkonferenzen. Die MP3-Aufzeichnung erhalten Sie als Leser dieses Buches kostenfrei, wenn Sie mir eine E-Mail mit dem Stichwort „Telekonferenz Zeitmanagement“ schreiben: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de). Nachlesen können Sie die Telekonferenz im Wortlaut in meinem Buch „Das Wachstum führen“, BoD, Norderstedt, 2009, S. 35-65.

- Zeit- und Ergebnisbezug: Vielleicht das wichtigste Mittel bei der Zielbildung ist die Ergebnis-Vorwegnahme. Tun Sie so, als wären Sie schon da. Formulieren Sie das Ziel in der Gegenwart: „Ich habe die neue Wachstumsstrategie unter Erreichung der formulierten Ziele am 15. September realisiert und präsentiere die erreichten Ergebnisse dem Aufsichtsrat in der Herbstsitzung.“ Ein Zeitbezug, wie in obigem Ziel dargestellt, ist wichtig, damit das Ziel kein offenes Ende hat.
- Ihr Ziel: Unterscheiden Sie deutlich, ob es sich bei einem Ziel um Ihr Ziel oder um ein Ziel handelt, von dem andere möchten, dass Sie es erreichen. Ich nerne diese Ziele „ALZ“ (Anderer Leute Ziel(e)). Zu häufig übernehmen Menschen ein ALZ, ohne zu hinterfragen, was dahintersteht, welchen Nutzen sie selbst durch die Zielerreichung haben, ob sie das Ziel überhaupt anspront. Versuchen Sie, ALZ so gut wie möglich zu vermeiden. Wenn nötig, verhandeln Sie über den Zieltinhalt, so dass Sie auch Freude daran haben, nicht nur der andere. Dazu müssen Sie allerdings wachsam sein. Ein Klassiker im privaten Bereich ist alles, was Eltern ihren Kindern in dem Satz mitgeben, der mit „Du wirst einmal ...“ beginnt: meine Zahnarztpraxis übernehmen, in meine Fußstapfen treten, ein guter Lehrer werden. Wenn man es oft genug hört, hinterfragt man es nicht mehr. Eine große Gefahr, denn niemand braucht einen Zahnarzt, der seinen Job nicht mag, eine Rechtsanwältin, die lieber Kunst studiert hätte, eine heillos überforderte Jungunternehmerin oder einen Lehrer, der jeden Tag dem Nervenzusammenbruch nahe ist.
- Geringe Anzahl von Zielen: Zu viele Ziele sind kontraproduktiv. Sie müssen stets in der Lage sein, Ihre Kernziele nennen zu können. Erst dann können sie wirklich magnetische Wirkung entfalten. Wir alle haben an einem gegebenen Tag 100 Prozent Kraft, unabhängig davon, welcher Wert hinter diesen 100 Prozent steht, aber es sind 100 Prozent. Wenn wir diese 100 Prozent Kraft auf zehn Ziele aufteilen müssen, sind wir weniger wirksam, als wenn wir nur drei Ziele verfolgen. Insbesondere zu Jahresbeginn gehen viele Menschen sehr engagiert an ihre Zielbildung heran. Das Resultat sind nicht selten einige Dutzend Ziele, die die vorprogrammierte Enttäuschung – bei aller guten Absicht – enthalten. Weniger ist mehr, denn es setzt auch voraus, dass Sie sich die wirklich wichtigen Dinge vornehmen und die weniger wichtigen beiseite lassen.
- Emotion einbinden: Versuchen Sie, sich vorzustellen, was geschieht, wenn Sie Ihre einzelnen Ziele erreicht haben. Wie belohnen Sie sich? Wie fühlen Sie sich? Was tun Sie dann? Was hat sich dann emotional verändert? Erst die Einbindung von Emotionen sorgt dafür, dass wir tatsächlich handeln. Logik bringt uns zum Denken, Emotionen bringen uns zum Handeln. Vermutlich ist jede Entscheidung, so sehr auch versucht wird, sie auf rationale Basis zu stellen, am Ende eine emotionale Entscheidung. Was soll das Ziel wirklich bewirken? Dies ist die Kernfrage.
- Lebensziele: Solange Sie Ihre Ziele nur auf der operativen Ebene eines Tages oder auch eines Monats definieren, springen Sie zu kurz. Die Zielbildung folgt einem Muster, das uns aus dem Wirtschaftsleben sehr bekannt ist: top-down; von oben nach unten. Erst dann, wenn Sie Ihre wesentlichen Lebensziele, oder, wenn Ihnen das leichterfällt, Ihre wesentlichen Lebenswünsche definiert haben, ergibt die Zielbildung auf Jahresebene, Monatsebene, Tagesebene einen Sinn.

Bei der Zielbildung geht es nicht um Pseudo-Exaktheit. Die Planwirtschaft hat uns hinlänglich bewiesen, dass der Versuch, jedes Detail über einen längeren Zeitraum hinweg zu durchdenken, fehlschlägt. Es geht aber sehr wohl darum zu definieren, wohin Sie wollen. Den Weg dorthin bestimmen Sie situativ. Und denken Sie an eines: Der kürzeste Weg zwischen zwei Punkten (morgen, heute) ist eine Gerade.

Zu einem effektiven Selbstmanagement und letztlich zur Selbstführung gehört die Erkenntnis, dass Leistung nicht alles ist. Zwar gilt es in vielen Bereichen des Lebens, Leistung zu zeigen, aber ebenso wichtig ist es, neben den Leistungskriterien, die sich häufig auf das Berufliche konzentrieren, auch die anderen Facetten des Lebens zu balancieren. Soziales, Werte, Gesundheit sind Facetten, die zugunsten der (beruflichen) Leistung oft zurückgestellt werden. Wenn aber die sozialen Kontakte schwinden, weil man im Beruf nur noch Leistung, verbunden mit einem entsprechenden Zeiteinsatz zeigt, wenn die Gesundheit missachtet wird, weil ständig wichtige Projekte anstehen, die den ganzen Einsatz fordern, wenn die Arbeitsinhalte den eigentlichen, persönlich als richtig anerkannten Werten widersprechen, dann ist es um die Selbstführung – bei aller möglicherweise vorhandenen Leistung – schlecht bestellt.

Um eine größtmögliche Balance herzustellen, ist es zunächst wichtig, eine grundsätzliche gedankliche Wachstumsbremse zu lösen, nämlich die Annahme, man hätte zwei parallele Leben: ein berufliches und ein privates. Dies ist ein Irrtum. Wir können uns nicht teilen, wir haben im Moment genau ein Leben, und die Zeit, die wir auf unsere verschiedenen Rollen verteilen, spiegelt unsere Prioritäten wider. In Wirklichkeit ist die Verfügbarkeit von Zeit immer eine Frage der Prioritäten. „Ich habe keine Zeit“, ist eine sachlich falsche Aussage. „Ich habe jetzt keine Zeit dafür“ ist schon passender. Die Ergänzung: „... denn ich habe im Moment andere Prioritäten“, ist ebenso richtig. Auch wenn sie nicht gern ausgesprochen und nicht gern gehört wird.

Sie haben „keine Zeit“, Ihre Kinder in die Schule zu bringen, weil Sie einen Termin im Büro haben? Doch, Sie haben die Zeit, aber Ihnen ist es wichtiger, den Termin im Büro wahrzunehmen. Sie könnten auch einen anderen Termin vereinbart haben, oder, wenn Sie nicht der Termin-Veranstalter sind, hätten Sie darum bitten können, später mit dem Termin zu beginnen. Es ist Ihnen unangenehm, wegen einer privaten Angelegenheit, wie die Kinder in die Schule zu bringen, um Verschiebung des Termins zu bitten? Mag sein, aber die Zeit ist da.

Sie haben „keine Zeit“, dieses spannende Projekt zu übernehmen? Natürlich hätten Sie die Zeit, wenn Sie dafür Sorge trügen, dass Sie in anderen Projekte, die Sie vermeintlich schon ausfüllen, entlastet werden, zum Beispiel durch Kollegen, durch Weglassen bestimmter unwichtiger Details, durch die Anwendung neuer Methoden, die Sie schneller werden lassen. Sie wollen Ihre Kollegen nicht fragen, wollen sich unbedingt um jedes Detail kümmern oder haben keine große Lust, neue Methoden anzuwenden? Fein, aber das ist keine Frage der verfügbaren Zeit.

Sie haben „keine Zeit“, um sich Ziele zu setzen, weil alles im Moment so hektisch ist? Aber ja, Sie haben selbstverständlich Zeit. Sie brauchen nur etwas Ordnung in die Hektik zu

bringen und die freiwerdende Zeit dafür zu nutzen, Ihre Ziele zu formulieren. Die Zeit wäre für Sie da.

Sagen Sie bitte nicht mehr, Sie hätten „keine Zeit“. Und akzeptieren Sie diese Ausrede auch nicht von Ihren Mitarbeitern. Wir fügen uns zu schnell in die vermeintliche Fremdbe-  
stimmung: „Keine Zeit“ klingt erst einmal gut und wird meist akzeptiert, es bleibt aber eine Ausrede.

Ich halte nichts von strikter Trennung zwischen beruflichem und privaten „Leben“. Eine effektive Selbstführung erlaubt es sehr wohl, am Wochenende einmal berufliche E-Mails abzurufen, und sie erlaubt es auch, Arrangements zu treffen, die Ihnen im Beruf eine gewisse Flexibilität für private Dinge eröffnen: Telefonate mit Behörden, der Gang zum Arzt, eine Terminverschiebung aus privaten Gründen, ein spontaner Urlaubstag? Dies ist häufig kein Problem, wenn die Leistung stimmt. Das Problem, dem sich viele Menschen gegenübersehen, ist, dass das Berufliche gefühlt zu stark in den privaten Bereich dringt. Seien wir uns dessen bewusst: Wir sind es, die dies zulassen. Das orale Verhütungsmittel dafür lautet: „Nein.“ Oder, versöhnlicher formuliert: „Gern später.“ Übrigens spricht kein Mensch mehr darüber, dass an vielen Arbeitsplätzen bereits sehr viel Privates geschieht: unbedingt mit der Bank sprechen wegen des Leasingvertrags für das neue Auto, rasch noch bei der ablaufenden Ebay-Auktion bieten, mal eben eine Geburtstagskarte für eine Freundin gestalten. In vielen Unternehmen ist dies kein Problem, wenn die Leistung dies rechtfertigt. Ich finde, das darf zumindest einmal erwähnt werden.

Lassen Sie uns zum Abschluss dieses ersten Abschnitts des Kapitels noch das Thema „Vorbilder“ streifen, denn dieses Thema gehört auch zur Selbstführung. Auch hier hören wir immer wieder, dass es keiner Vorbilder bedarf, denn man dürfe sich nicht auf das reine Nachahmen reduzieren, dies würde einer Entmündigung der Führungskräfte gleichkommen und so weiter. Selbst Bestseller-Autoren, die dies eigentlich nicht mehr nötig hätten, sind sich nicht zu schade, solche Positionen einzunehmen. Räumen wir also damit auf:

Natürlich brauchen wir Vorbilder.

Sie sind als Führungskraft Vorbild, ob Sie es wollen oder nicht. Ihre Mitarbeiter schauen sich richtiges und falsches Verhalten bei Ihnen ab, ob Sie es Ihnen erlauben oder nicht. Je wichtiger Ihre Position in Ihrem Unternehmen ist, je mehr Mitarbeiter Sie führen, desto wichtiger wird Ihre Vorbildrolle.

Haben Sie einmal in der Empfangshalle eines beliebigen Unternehmens darauf geachtet, wie die Menschen miteinander umgehen? Wie werden die Lieferanten begrüßt, wie sprechen die Kollegen miteinander? Wie ist die beobachtbare Kleiderordnung? Spricht man eher formell miteinander, oder geht man ungezwungen miteinander um? Als Berater bin ich häufig in neuen Unternehmen, und ich habe es mir zur Gewohnheit gemacht, in der Regel eine halbe Stunde vor dem eigentlichen Termin im Hause zu sein. Stets sage ich der Dame oder dem Herrn am Empfang, wer ich bin, mit wem ich einen Termin habe und dass sie mich noch nicht anzumelden brauchen, weil ich deutlich zu früh im Hause bin. Dann

beobachte ich in der Lobby das Treiben. Das, was ich dort sehe, setzt sich mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit im Unternehmen fort und ist das Resultat des Vorlebens der Führung.

Sie sind es, der zulässt, ob über Kunden oder Lieferanten im Unternehmen geringschätzig gesprochen werden darf. Sie sind es, der beeinflussen kann, ob weiße Socken und Sandalen oder zu kurze Röcke in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Bereich getragen werden dürfen oder nicht. Sie sind es, der einen entscheidenden Beitrag dazu leistet, ob Meetings pünktlich beginnen und mit einem zuvor definierten Ziel enden oder ob jeder kommen und gehen kann, wann er will, weil aus Meetings ohnehin in der Regel nichts herauskommt.

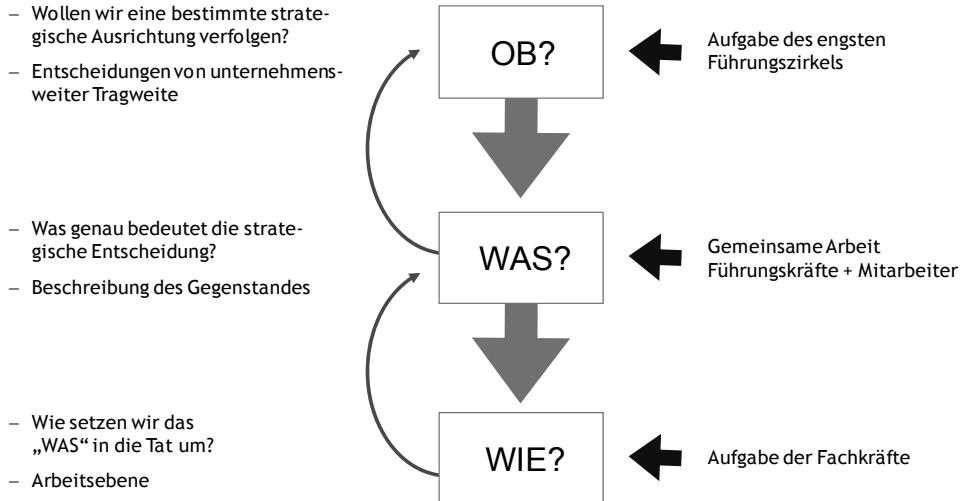
Ich finde es wichtig, Vorbilder zu haben, auch dann, wenn diese vielleicht nicht ein ganzes Leben lang mein Vorbild sind, weil ich mich weiterentwickelt oder in eine andere Richtung bewegt habe. Aber der Nutzen eines Vorbildes ist meiner Ansicht nach immens. Umso wichtiger ist es, da Sie und ich Vorbilder sind, ob wir wollen oder nicht, dafür Sorge zu tragen, dass wir uns selbst effektiv führen – bevor wir andere führen.

## 11.2 Führung und Management sind nicht dasselbe

Es wird immer wieder diskutiert, ob „Führung“ und „Management“ unterschiedliche Begriffe für die gleiche Tätigkeit sind oder ob es sich um unterschiedliche Aufgaben handelt, die durch „Führung“ und durch „Management“ überschrieben werden.

Führung und Management sind nicht dasselbe, auch unabhängig davon, dass es sich um einen deutschen und einen englischen Begriff handelt. Führung bedeutet, eine Richtung vorzugeben, während Management bedeutet, die Ziele, die durch die vorgegebene Richtung definiert werden, zu erreichen. Ich erhebe keinen Anspruch auf wissenschaftliche Korrektheit, aber es ist mir wichtig zu verdeutlichen, dass in diesem Buch mit Führung und Management zwei unterschiedliche Dinge verstanden werden. Niemand wird sagen, dass Mohandas Karamchand (Mahatma) Gandhi ein großer „Manager“ war. Er war ein politischer und geistiger Führer.

Führung bedarf immer des Folgens, sonst ergibt Führung keinen Sinn. Der Führung innewohnt nicht so sehr das Erreichen quantitativer Resultate, sondern das Vorgeben einer Richtung und der damit verbundenen Werte. Jemand, der führt, denkt nicht sehr stark im „Wie“, sondern er ist auf das „Was“ und oft auf das „Ob“ konzentriert. Auch das ist ein wesentlicher Unterschied zum Management, das sich sehr stark auf das „Wie“ konzentriert und die „Was-Ebene“ als Ort der Begegnung mit der Führung nutzt. Führung sorgt dafür, dass Ziele entstehen, Management sorgt dafür, dass die Ziele erreicht werden. Gemeinsam sorgen Führung und Management dafür, dass es die richtigen Ziele sind, die definiert wurden. Die strategische Führung beurteilt dies aus ihrer Sicht des Gesamten, das eher operative Management beurteilt dies aus Sicht des organisatorisch Leistungsbaren und Verträglichen.

**Abbildung 11.1:** Zwischen OB, WAS und WIE trennen

Wer weiß, wäre der Begriff „Führer“ in Deutschland nicht aus der Historie heraus berechtigterweise negativ belegt, vielleicht nutzen wir ihn dann mit einer größeren Leichtigkeit, so wie der Begriff „Leader“ vor allem im US-amerikanischen Sprachgebrauch selbstverständlich genutzt wird.

Eine wesentliche Komponente des Führens ist das Gespräch. Das indirekte Einwirken durch das Gespräch, sei es unter vier Augen oder in einer größeren Gruppe, ist ein wesentliches Element, dessen sich Führung bedient. Dabei sind Führungsgespräche eine der wenigen Gesprächsarten, die nicht notwendigerweise ein Ziel verfolgen müssen. Es kann sich um Dialoge handeln, die sich gänzlich ergebnisoffen darstellen. Die Hauptsache ist, dass sich am Ende eines solchen Führungsgesprächs ein Erkenntnisgewinn auf beiden Seiten eingestellt hat. Insofern sind Führungsgespräche auch meist mit Entwicklungen befasst, auf Mitarbeiter- oder auf Unternehmensseite.

Das indirekte Einwirken im Sinne des Beschlossenen ist es auch, was viele Führungskräfte nicht auf Anhieb als wertschöpfend anerkennen, denn es produziert nicht sofort Resultate. Stattdessen werden Anweisungen erteilt, Statements abgegeben und Beurteilungen ausgesprochen. Das aber ist nicht der Charakter, den ein Führungsgespräch haben sollte. Ein Führungsgespräch ist durch einen hohen Frageanteil gekennzeichnet. Der sokratische Dialog sorgt dafür, dass das Gespräch sich fortsetzt. Der Erkenntnisgewinn ist es, der weitere Gespräche auf einer neuen Ebene einsetzen lässt.

Da das Gespräch eine so wichtige Rolle spielt, muss sich jemand, der wirklich führen will, intensiv mit dem Gedanken auseinandersetzen, mit wem er wie oft worüber spricht. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt, denn zu wenige Gespräche können genauso kontrapro-

duktiv sein, wie zu viele. Wichtig ist es aber, überhaupt eine Vorstellung davon zu entwickeln, wer mit wem wie oft und über welches Thema einen Dialog führt. Eine wesentliche Wachstumsbremse sind Gespräche, die sich im Kreis drehen.

Vor allem darf sich Führung nicht an Einzelfällen erschöpfen, auch hier werden Organisationen oft ausgebremst. In zahlreichen Unternehmen werden zunehmend die Ausnahmen geregelt. Die Einzelfall-Führung nimmt überhand und die Behandlung von Ausnahmen wird zum Regelfall. Dies ist nicht nur aus Effizienzsicht wenig hilfreich, auch aus Komplexitätssicht und aus der Erfordernis eines klaren Profils heraus spricht vieles dafür, die Ausnahmen nicht durch Führungsprinzipien zu regeln. Eine systemische Führung schenkt den Ausnahmen nicht mehr Aufmerksamkeit, als sie benötigen, und regelt diese, wenn sie auftreten. Wirksame systemische Führung konzentriert sich auf den Regelfall und ist in der Lage, die große Linie auch dann beizubehalten, wenn sich Ausnahmen einstellen.

Das Management ist dafür verantwortlich, Ziele innerhalb des von der Führung definierten Rahmens zu vereinbaren und diese Ziele gemeinsam mit der Mannschaft zu erreichen. Management ist Handwerk und dieses Handwerk will mit fachlicher und methodischer Expertise ausgestaltet werden. Erfahrung und professionelles Handeln gehören zu einem guten Manager ebenso dazu wie der unbedingte Wille, vereinbarte Ziele zu erreichen und zu erkennen, wann diese Zielerreichung sinnlos geworden ist.

Gutes Management ist durch das zielorientierte Tun, Machen, Umsetzen gekennzeichnet. Daher kann sich Management auch leichter an (quantitativen) Resultaten messen lassen als Führung, die eher qualitativ wirkt. Im Gegensatz zur Führung ist ein Manager sehr wohl und ausdrücklich gefordert, gemeinsam mit der Mannschaft Wege zu entwickeln, die geeignet sind, die zuvor definierten Ziele zu erreichen.

Eines muss klar ausgedrückt werden: Sowohl für eine erfolgreiche Führung als auch für erfolgreiches Management ist es zwingend erforderlich, dass die entsprechenden Personen auch mit Macht ausgestattet werden. Sind Ihnen direkt Mitarbeiter zugeordnet? Dürfen Sie belohnen und sanktionieren? Dürfen Sie personelle Veränderungen durchführen? Verfügen Sie über finanzielle Mittel, deren Verwendung Sie nicht mit anderen abstimmen müssen? Haben Sie Einfluss auf die Ziele? Erst dann können Sie auch erfolgreich führen und managen. Eigentlich sollte dies eine Selbstverständlichkeit sein, aber in der Realität finden wir häufig noch Positionen vor, die mit wichtig klingenden Funktionsbezeichnungen nichts bewirken können und sich somit als zahnlose Tiger im Unternehmen bewegen. Mitunter ist dies dabei durchaus beabsichtigt. Ein Merkmal miserabler Führung.

Eine besonders wirksame Wachstumsbremse ist in dieser Hinsicht die Matrixorganisation: Unternehmen, die sich in einer Matrix organisieren, tun dies oft ohne Not und finden sich nach der – meist teuren – Einführung der Matrix in einem Kompetenz- und Handlungs-Nirvana wieder. Nicht selten enden diese Eskapaden letztlich damit, dass die althergebrachte Linienorganisation wieder eingeführt wird. Inzwischen hat der Wettbewerb das Handlungsloch genutzt und dem umorganisierenden Unternehmen die besten Kunden streitig gemacht. Sicher gibt es Unternehmen, in denen die Matrixorganisation funktionieren mag, und sicher gibt es auch Argumente, die für eine Matrix sprechen. Die schwerwie-

gendsten Argumente sprechen aber gegen eine Matrix: Verlangsamung, Verkomplizierung, kein Kundennutzen.<sup>5</sup>

Insbesondere mittelständische Unternehmen sollten sich davor hüten, eine Matrixorganisation einzuführen. Immer, wenn es möglich ist, versuchen wir, unseren Klienten die Matrixorganisation auszureden, weil wir keinen Grund erkennen, sie einzuführen. Unterzieht man sich der Mühe, die Anlässe und Ursachen zu erkennen, die die Führung und das Management bewegt, über eine Matrixorganisation nachzudenken, nimmt man dann noch die Ziele hinzu, die mittels der Organisationsveränderung erreicht werden sollen, stellt man fast immer fest, dass eine gut aufgestellte, prozessorientierte Linienorganisation auch in der Lage ist, diesen gerecht zu werden – bei vielfach größeren Vorteilen.

Lassen sich „Führung“ und „Management“ immer personell voneinander trennen? Nein, und das ist auch gar nicht immer zwingend erforderlich. Es ist vielmehr wichtig, beispielsweise für das Mitglied eines Vorstandes, zu erkennen, wann es führt und wann es „managed“, wann es also eher strategisch und indirekt und wann es operativ und direkt wirkt. Unterschiedliche Rollen in einer Aufgabe zu vereinen, ist nichts Ungewöhnliches. Erforderlich ist vielmehr ein guter Instinkt dafür, wann welche Rolle situativ angemessen erscheint. Die Kunst, beides gleichermaßen zu beherrschen, besteht vor allem darin, die indirekten Aspekte der Führung mit den direkten Aspekten des Managements zu verbinden, ohne sie miteinander zu vermischen. Gelingt das, ist dies ein interner Wachstumstreiber.

## 11.3 Das richtige Umfeld

Eine wesentliche Wachstumsbremse liegt in der Annahme vieler pflichtbewusster Führungskräfte, sie seien für alles verantwortlich, insbesondere aber für die Motivation der Mitarbeiter. Hier sind Nachrichten für Sie: Sie sind nicht verantwortlich für die Motivation Ihrer Mitarbeiter. Genauer: Sie können Ihre Mitarbeiter nicht nachhaltig motivieren. Noch genauer: Sie sollten nicht einmal den Versuch unternehmen, dies zu tun, denn das kostet nur Anteile Ihrer wertvollsten Ressource: Zeit.

Glaubt jemand wirklich, dass Hochleistungsathleten jemanden benötigen, der permanent auf sie einredet, um sie zu motivieren, damit sie Rekorde leisten? Meint jemand ernsthaft, dass erfolgreiche Musiker eine Motivationsveranstaltung benötigen, bevor sie auf Welttournee gehen? Nein, den Athleten, Musikern, Fußballern, Schauspielern macht ihre Arbeit Freude, daher kommen die guten Leistungen. Und auch die Mitarbeiter, die in Unternehmen Höchstleistungen erbringen, tun dies aus eigenem Antrieb, weil sie ihren Job lieben.

---

<sup>5</sup> Business Week hat 2009 unter [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) eine konträre Diskussion zwischen Dr. Jay Galbraith und mir über das Für und Wider von Matrixorganisationen initiiert, die spannende Einsichten gibt.

[http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2009/08/matrix\\_is\\_the\\_ladder\\_to\\_success.html](http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2009/08/matrix_is_the_ladder_to_success.html)

Nachhaltige extrinsische Motivation ist nicht möglich. Ich will nicht bestreiten, dass es möglich ist, Mitarbeiter kurzfristig zu Höchstleistungen anzuspornen, aber nachhaltige Motivation lässt sich nicht extrinsisch erzeugen; nicht mit sogenannten Motivationsveranstaltungen, nicht mit kostspielig aufgelegten internen Programmen, am wenigsten aber mit Geld.

Jeder, der schon einmal eine Gehaltserhöhung erhalten hat, weiß, dass nach kurzer Zeit ein Gewöhnungsprozess eintritt, der dazu führt, dass die Gehaltserhöhung gefühlt schon wieder lange zurückliegt. Haben Sie sich nach einer Erhöhung Ihrer Bezüge schon einmal mehr angestrengt? Nein? Na bitte. Das würde ja auch bedeuten, dass Sie sich zuvor nicht vollständig eingebracht hätten. Manche Mitarbeiter planen die Gehaltserhöhung schon gedanklich ein, andere wiederum sehen sie als überfällig an, wiederum andere meinen, sie stehe ihnen zu, ein Bonus wird als Anerkennung für das Zurückliegende betrachtet. Eine nachhaltige Motivation ist über Geld nicht zu erreichen. Das gilt auch im Vertrieb. Natürlich ist es ein Ansporn, eine gewisse Verkaufsquote zu erreichen, bei deren Überschreitung der Bonus noch einmal in die Höhe springt. Aber mit Motivation hat das nichts zu tun. Es ist eher vergleichbar mit der Möhre, die dem Esel vor die Nase gehalten wird, damit er läuft. Und wenn er Glück hat, bekommt der Esel sie am Ziel tatsächlich. Oder eben nicht.

Das Gehalt ist ein Hygienefaktor. Es muss angemessen sein und die möglichen variablen Bezüge sollten nachvollziehbar sein. Geradezu zerstörerisch für die Unternehmenskultur ist es, wenn ein variabler Gehaltsbestandteil für ein neues Geschäftsjahr vereinbart wird, die Ziele auch weitgehend erreicht werden, aber bei den qualitativen Bewertungen ungegerechtfertigt zurückhaltend argumentiert wird, weil das Unternehmen angeblich nicht genug verdient hätte, um die variablen Anteile auszuschütten. Wenn so etwas passiert, ist es um die Glaubwürdigkeit des Vergütungssystems endgültig geschehen. Unter anderem aus dem Grund der zu hohen Komplexität variabler Vergütungssysteme sind zahlreiche Unternehmen zu fairen Festgehältern ohne variablen Anteil übergegangen und beteiligen die Mitarbeiter bei einem guten Geschäftsjahr am Unternehmenserfolg.

Wenn Sie ein Vergütungsmodell mit variablem Anteil einführen, dann sorgen Sie dafür, dass Sie einerseits nur das monetär belohnen, was auch im Einklang mit Ihren Zielen steht, und dass Sie andererseits Ihr Versprechen auch am Ende des Jahres einhalten können. Ansonsten erhalten Sie nicht nur eine interne Wachstumsbremse, sondern eine handfeste Blockade.

Gehen Sie davon aus, dass Ihre neuen Mitarbeiter bis in die Haarspitzen intrinsisch motiviert sind, wenn sie bei Ihnen einen Arbeitsvertrag unterschreiben. Sie brauchen sie nicht weiter zu motivieren. Ihre Rolle in der Führung ist es, die Mitarbeiter sinnvoll zu inspirieren und ihnen ein Gestaltungsfeld einzuräumen, innerhalb dessen sie sich bewegen können. Den Rahmen zu schaffen ist Aufgabe der Führung. Die Inhalte innerhalb des Rahmens sollen von den Mitarbeitern kommen. Wenn man Mitarbeiter in Unternehmen fragt, was sie am meisten motiviert, dann ist die Antwort häufig: „Die Möglichkeit, Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen zu können.“

Nicht jeder will allerdings Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen. Auch nicht jeder, der verlautbart, dass er Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen will, kann dies in der Realität, wenn ihm die Verantwortung und Entscheidungsbeifugnis tatsächlich erteilt wurde, auch unter Beweis stellen. Der Vorsitzende des Aufsichtsrates eines deutschen Handelsunternehmens stellte in einem Gespräch vor einiger Zeit einmal fest, dass der Tag, an dem die Verantwortung an Mitarbeiter seines Unternehmens übertragen wurde, die dies zuvor eingefordert hätten, der Tag sei, ab dem die Mitarbeiter auch an der Qualität der Wahrnehmung dieser Verantwortung gemessen würden, was eine Reihe von Mitarbeitern regelmäßig überfordern würde, obwohl sie sorgfältig auf diesen Tag vorbereitet worden seien. Wunsch und Wirklichkeit liegen mitunter weit auseinander.

Extrinsische Motivation ist nicht möglich. Was hingegen sehr wohl möglich ist, ist extrinsische Demotivation. Dazu bedarf es nur hinreichender Kontinuität im Ausbremsen neuer Initiativen. Ich erinnere mich sehr gut an einen jungen Mitarbeiter, der in einem Projektmeeting eine neue, unbequeme, objektiv aber gute Idee vorbrachte, die mit einer Menge Arbeit für alle Beteiligten verbunden gewesen wäre. Ein altgedienter Mitarbeiter wandte sich an das Greenhorn, holte bedeutungsvoll Luft, seufzte tief und fragte dann: „Wie lange, sagten Sie, sind Sie schon bei uns?“ Der junge Mitarbeiter schwieg für den Rest des Meetings. Demotivation par excellence war damit demonstriert. Wenn solche Situationen häufiger auftreten, erzieht sich ein Unternehmen konsequent Schweiger; Menschen, die in die innere Immigration wandern. Die Guten werden das Unternehmen verlassen, der Rest, der sich damit arrangieren kann, dass gute Ideen geköpft werden, und der daher keine Idee mehr äußert, bleibt. Stillstand ist die Folge. Lassen Sie als Wachstumsverantwortlicher ein solches Verhalten nicht zu. Nicht immer ist die Anwendung von Killerphrasen so offensichtlich wie im obigen Beispiel, daher ist es wichtig, dass Sie ein Gespür dafür entwickeln, wo die Grenzen der Diskussion liegen.

Wenn wir nach einem System für ein wachstumsförderndes Umfeld suchen, das durch die Führung definiert wird, können wir uns einer Analogie aus dem Straßenverkehr bedienen: Das System besteht aus Leitplanken, Regeln und Empfehlungen.

**Abbildung 11.2:** Leitplanken und Empfehlungen definieren das Spielfeld



Leitplanken = „Muss“

- Geben Orientierung
- Weisen den Weg, auch Ausfahrten
- Übertretung = kapitaler Schaden

**120**

= Regeln („Soll“)

- Regeln den Betrieb innerhalb der Leitplanken
- Helfen, Ordnung zu halten
- Übertretung = Ermahnung bei Feststellung

**130**

= Empfehlung („Kann“)

- Erfahrungswerte als Empfehlung
- Schaffen Nutzen
- Übertretung ohne Auswirkung

© Bild: suzesizu – www.fotolia.de

## ■ Leitplanken

Die Führung definiert die Leitplanken des Unternehmens. Wie im Straßenverkehr flankieren die Leitplanken den Weg, sie weisen auch Ausfahrten und jeder weiß, dass ein Kontakt mit einer Leitplanke einen kapitalen Schaden verursachen kann. Die konsequente Einhaltung der Leitplanken ist unabdingbar, will man im System Ihres Unternehmens eine Rolle spielen. Wenn Sie als Leitplanke definieren, dass Sie keine Korruption im Unternehmen dulden, auch nicht in Ländern, in denen dies angeblich an der Tagesordnung ist, um gute Geschäfte zu machen, und Sie daher auf solche Geschäfte verzichten, müssen Sie auch den besten Vertriebsmitarbeiter unverzüglich vor die Tür setzen, wenn er gegen diese Leitplanke verstößt, unabhängig von der Größe des Geschäfts oder den vorhergehenden Leistungen. Wenn es in Ihrem Unternehmen eine Leitplanke ist, dass jeder Diebstahl unverzüglich mit einer Kündigung versehen ist, müssen Sie dies durchhalten, auch wenn jemand den Diebstahl begangen hat, den Sie bisher sehr schätzten.

Überlegen Sie sich also gut, welche Leitplanken Sie definieren. Es dürfen nur wenige sein und jeder muss in der Lage sein, sich diese zu merken.

## ■ Regeln

Gemeinsam mit dem Management definiert die Führung Regeln. Diese sind in unserer Straßenverkehrs-Analogie zum Beispiel vergleichbar mit der Höchstgeschwindigkeit in

geschlossenen Ortschaften. Jeder weiß, dass diese in der Regel 50 km/h beträgt, jeder weiß, dass eine Überwachung nahezu überall stattfinden kann, und die Strafen bei dem Verstoß gegen die Regel sind bekannt oder können eingesehen werden.

Im Allgemeinen gibt es in einem Unternehmen eine gewisse Anzahl von Regeln. Meist gibt es sogar so viele Regeln, dass man nicht mehr in der Lage ist, sich alle zu merken. Genauer: In den meisten Unternehmen existieren zu viele Regeln, die meisten davon regeln Ausnahmen. Sie haben zwei Möglichkeiten, Ihr Regelwerk zu reduzieren: Erstens trennen Sie sich von allen Regeln, die eine unnötige Ausnahmesituation regeln (es sei denn, es handelt sich um eine Notfallsituation). Zweitens trennen Sie sich von allen Regeln, deren Einhaltung Sie nicht überwachen können oder wollen, denn Ihre Mitarbeiter haben das längst durchschaut. Erst wenn Regeln überwacht werden, werden sie auch von denjenigen Menschen, die sich nicht unmittelbar mit den Regeln identifizieren, ernst genommen.

Unterscheiden Sie auch deutlich zwischen Leitplanken und Regeln. Einer meiner Klienten, der Vertriebsdirektor eines Markenartikel-Herstellers, stützte im Gespräch über dieses Konzept der Leitplanken und Regeln sein Kinn in seine Hände, schüttelte den Kopf und sagte: „Jetzt weiß ich, was wir falsch gemacht haben. Wir haben kaum Regeln, aber wir haben Leitplanken. Allerdings nicht nur rechts und links und an den Ausfahrten, sondern wir haben auch vorne, hinten, oben und unten Leitplanken. Unsere Mitarbeiter können sich gar nicht mehr bewegen.“ Wir haben dann gemeinsam erfolgreich und wirkungsvoll an der Ordnung des Führungssystems gearbeitet.

## ■ Empfehlungen

Das dritte Element, das meist in der operativen Ebene hinzukommt, ist das Element der Empfehlung. Im Straßenverkehr ist dies vergleichbar mit Richtgeschwindigkeiten, Geschwindigkeiten für eine grüne Welle oder mit Umleitungsempfehlungen. Die Einhaltung der Empfehlung wird nicht überprüft, es ist eine Empfehlung aus bestem Wissen und Gewissen heraus; man kann sich daran halten oder nicht.

Im Unternehmen enthalten die Empfehlungen oft das verborgene Wissen der Experten am Arbeitsplatz und vieles von diesem Wissen wird insbesondere neuen Mitarbeitern mitgegeben, wenn sie im Unternehmen beginnen. Bei manchen Empfehlungen lohnt es sich durchaus, diese zu hinterfragen, aber die Zahl der Empfehlungen ist in der Regel so groß, dass sie gar nicht alle an die Oberfläche dringen.

Das System aus Leitplanken, Regeln und Empfehlungen hat sich bestens bewährt als Instrument, ein wachstumsförderndes Umfeld zu schaffen. Auf diese Weise können klare Spielräume für Mitarbeiter definiert werden, so dass eine systemische Führung möglich wird und eine Einzelfallführung weitgehend entfallen kann.

Es ist im Übrigen weitaus produktiver, ein Klima des Vertrauens, durchaus auch unter teilweisem Verzicht auf Kontrolle, zu schaffen, in dem Fehler gemacht werden dürfen und sollen, als eine Kontrollorganisation aufzubauen, die Fehler konsequent herauskontrolliert. Eine Umgebung, in der Fehler gemacht werden, die Verfahren aufgebaut hat, welche es ihr ermöglichen, aus diesen einmal gemachten Fehlern zu lernen, ist vielfach schneller als eine

Organisation, die viel Mühe in die Kontrolle legt. Ich möchte bei der kontrollorganisierten Organisation nicht von einer „Misstrauensorganisation“ sprechen, aber der Begriff „Vertrauensorganisation“ in einem fehlertoleranten Umfeld ist durchaus angemessen.

Viele unserer Klienten haben im Laufe der Jahre eine solche Vertrauensorganisation aufgebaut und lernen aus ihren Fehlern. Wenn Prüfverfahren und Kontrollen erforderlich sind, werden diese autark durchgeführt und in die Prozesse eingebaut, statt Fehler erst am Ende teuer herauszuprüfen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass Ergebnisse in hoher Geschwindigkeit produziert werden, und jeder Fehler ist ein Lernschritt. Bedingung für das Gelingen einer Vertrauensorganisation ist dabei, dass Mitarbeiter an ihren Resultaten gemessen werden und nicht an ihrem Arbeitsaufwand.

## 11.4 Die größten Herausforderungen

Welchen Herausforderungen sehen Sie sich als Verantwortlicher für das Wachstum Ihres Unternehmens oder des von Ihnen verantworteten Bereiches gegenüber? Wir haben fünf wesentliche Herausforderungen herausgearbeitet:

1. Mode
2. Disziplin
3. Perfektion
4. Zusammenspiel
5. Ego

### Mode

Mode ist etwas, das dem Zeitgeist unterliegt. Zu einer gewissen Zeit sind gewisse Styles modern, zu anderen Zeiten nicht. Das gilt für Kleidung wie auch für Management-Methoden. Wer erinnert sich nicht an all die „Management-by“-Methoden, die als „Management by objectives“, „Management by walking around“ oder „Management by delegation“ ernsthaft Karriere machten, bis sie irgendwann durch andere Techniken karikiert wurden? Beispiele sind „Management by helicopter“ – das Ziel schnell anfliegen, viel Staub aufwirbeln und rasch wieder verschwinden – oder „Management by Denim“ – an jeder wichtigen Stelle Nieten einsetzen. Wer hat nicht noch den „Reengineering“-Wahnsinn vor Augen, der aus technischer Sicht ausgezeichnet aussah, aber leider einen klitzekleinen Webfehler hatte, weil die Mitarbeiter in dem Ansatz nicht oder nur als Sache vorkamen? Six Sigma, Qualitätsmanagement-Systeme, Balanced Scorecard, Team Building, Good to Great, ... wir könnten die Liste der Management-Hypes beliebig fortsetzen.

All diesen Moden ist gemein, dass sie vor allem eines bewirkt haben: Sie haben ihre Erfinder berühmt gemacht. Blickt man hinter die Kulissen einer solchen Methode, stellt man schnell fest, dass man es nicht selten mit Selbstverständlichkeiten zu tun hat, die zu einem

vermeintlich integralen Gesamtkonzept gefügt wurden, allerdings nur um der Methode willen. Über Resultate wird eher selten gesprochen. Schauen wir also einmal hinter die Kulissen und entzaubern wir die Moden:

- Management by objectives: Wer wird bestreiten, dass nach Zielen, also nach zu erreichenden Resultaten geführt werden muss – abgesehen davon, dass es sich bei neuen Initiativen durchaus lohnt, auch nach richtigem Verhalten zu führen? Es gilt, eine überschaubare Zahl anspruchsvoller, erreichbarer Ziele zu definieren und diese im Auge zu behalten. Eine wesentliche Führungs- und Managementaufgabe, mehr nicht.
- Management by walking around: Natürlich muss die Führung sich auch im Unternehmen sehen lassen, darf aber ihre Tätigkeit ebenso natürlich nicht auf das Wandern durch das Unternehmen beschränken. Ein Platzhalter.
- Management by delegation: Wer heute noch glaubt, reines Anweisen führe zum Erfolg, wird morgen mit einem schweren Kater aufwachen. Unternehmen, die „Delegation-by-über-die-Mauer-Werfen“ praktizieren, erleben täglich, dass Dinge nicht geschehen, wie sie beabsichtigt waren. Dass Delegation die Übertragung von Verantwortung bedeutet, dass Mitarbeiter einen Spielraum dafür benötigen und dass der Delegierende die Fäden in der Hand halten muss, hat sich herumgesprochen. Nichts Besonderes.
- Reengineering: Eines meiner Lieblingsthemen. Fast jedes Unternehmen arbeitet an der Verbesserung seiner Leistungsprozesse und tat dies auch schon vor der Reengineering-Welle. Jeder, der dieses Verfahren auf eine regelhafte Basis stellt, auch grundsätzliche Prozesse gelegentlich in Frage stellt und Sorge dafür trägt, dass das Prozess-Design am Ende des Prozesses, also bei dem erwarteten Ergebnis, beginnt, hat viel für sein Unternehmen getan und braucht dafür keine neue Mode, ganz abgesehen davon, dass das Konzept „Reengineering“ das qualitative Wachstum und das Umsatzwachstum gänzlich aus den Augen ließ. Es ging nur um Kostensenkung. Über das Wachstum der oberen Positionen der GuV-Rechnung wurde nicht gesprochen.
- Balanced Scorecard (BSC): In vielen Unternehmen als die absolute Erkenntnis gefeiert. Was aber ist neu daran, unterschiedliche Dimensionen zu betrachten, um den Fortschritt eines Unternehmens festzustellen? Viele Unternehmen haben ein ganzes System an Balanced Scorecards aufgebaut, das bis in die kleinsten Unternehmensbereiche hinab gegliedert ist. Die Unternehmen werden dadurch zwar nicht automatisch besser, aber es stellt sich ein gutes Gefühl ein. Die in der Balanced Scorecard zugrunde liegenden Prinzipien sind werthaltig, aber die BSC ist eine Überdosis Managementmethode für die meisten Unternehmen. Abgesehen davon, dass Norton und Kaplan in der Ursprungsversion den Faktor „Führung“ überhaupt nicht berücksichtigten.
- Team Building: Das Akronym „TEAM“ (Toll, ein anderer macht's) hat inzwischen eine gewisse Bekanntheit erlangt und das nicht ohne Grund, denn vielfach ist ein Team eine Alibi-Veranstaltung. Gehen wir davon aus, dass ein Team eine kleine Gruppe von Personen ist, die in gegenseitiger Verantwortung auf begrenzte Zeit ein bestimmtes Ziel erreichen wollen, fallen die meisten sogenannten Teams aus der Definition heraus. Längst nicht jede Aufgabe benötigt zu ihrer Lösung ein Team. Im Gegenteil: So schnell

Teams auch bestimmte Aufgaben lösen können, so gefährlich sind Pseudo-Teams für das Wachstum.

Wohlgemerkt: Die Inhalte der Methoden sind mitunter sinnvoll, aber keine der Methoden kann für sich Absolutheit beanspruchen (was deren Erfinder gerne hätten), keine der Methoden enthebt die Führung ihrer Verantwortung (was schwache Führungskräfte gerne hätten) und keine der Methoden ist vor der Überholung durch Neues gefeit (was viele Berater begrüßen).

Hüten Sie sich vor Moden, lassen Sie sich nicht einreden, einem bestimmten Trend hinterherlaufen zu müssen. Die meisten Aspekte der Führung lassen sich auf einfache Prinzipien reduzieren, die Sie nur beherzigen und diszipliniert anwenden müssen.

## Disziplin

Damit sind wir direkt bei der zweiten wesentlichen Herausforderung angelangt und wieder geht es um Sie persönlich zuerst: Disziplin ist eine der wesentlichen Herausforderungen und sie ist eine der wesentlichen Eigenschaften, die erfolgreichen Unternehmen und Personen innewohnt. Die Disziplin, Begonnenes zu verfolgen und nicht bei nächster Gelegenheit wieder zu verwerfen, nur weil Ihnen eine vermeintlich bessere Idee begegnet, die Disziplin, sich zu vergewissern, dass Ihre Mitarbeiter die besprochenen Aspekte auch noch auf ihrem Radar haben, die Disziplin, sich auch dann an eine wichtige Aufgabe zu begeben, wenn vermeintlich Dringendes drängt, das aber nicht wichtig ist, ist eine herausragende Tugend. Bedauerlicherweise ist dies auch eine der Tugenden, die am schwersten zu verteidigen sind.

Disziplinierte Menschen und disziplinierte Organisationen sind in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass sie nach dem „Weniger ist mehr“-Prinzip arbeiten. Sie bevorzugen es, wenige Themen weit voranzubringen, als viele Themen nur oberflächlich anzugehen. Der Erfolg, der sich durch die Konzentration der Kraft auf die wenigen wichtigen Themen einstellt, kommt nicht von ungefähr. Schließlich besteht der Entscheidungsprozess für die wenigen wichtigen Themen schon aus einem wesentlichen Auseinandersetzen mit Zielen und Prioritäten. Überdies beinhaltet die Reduktion auf das Wesentliche auch, dass keine große Ablenkung möglich ist, denn die Anzahl der Spielfelder, auf denen man abseits der wenigen wichtigen Themen noch wirken könnte, ist null.

Zu Disziplin gehört Mut ebenso wie Überzeugung. Blinde Disziplin bringt wenig, weil sie sich auf das reine Erfüllen einer Aufgabe reduziert. Geht dem disziplinierten Arbeiten aber ein wohlüberlegter Entscheidungsprozess voraus, der zu der Überzeugung führt, die richtigen Themen zu priorisieren, und kommt dabei der unternehmerische Mut zum Tragen, das Risiko nach Abwägung aller Vor- und Nachteile einzugehen, kann Disziplin auf der richtigen Ebene wirken.

## Perfektion

Disziplin darf dabei nicht mit Perfektionsstreben verwechselt werden, denn Perfektion ist ein Wachstumskiller. In kaufmännischen Berufen muss niemand perfekt sein. Mehr noch:

Es ist unmöglich, perfekt zu sein, denn es geht immer noch besser. Solange jemand nicht mit der Gesundheit oder Sicherheit von Mensch oder Tier betraut ist, braucht er nicht perfekt zu sein. Selbst Flugzeuge sind nicht perfekt, sondern mit einer Vielzahl redundanter Systeme ausgestattet, die einspringen können, wenn ein anderes System versagt.

Manche Unternehmen vertreten die Einstellung „Es ist nie genug“. Diese eigentlich gut gemeinte Einstellung trägt häufig keine Früchte, denn es tritt nicht selten eine Verlangsamung des Unternehmens ein. Sollte eigentlich die Absicht untermauert werden, dass man bestrebt ist, alles immer besser zu machen, wird stattdessen eine Optimierung in nicht mehr spürbaren Bereichen herbeigeführt. Die Kunst, die angemessene Leistung zu erbringen, geht bei Über-Optimierung völlig verloren. Angemessen aber ist eine Leistung dann, wenn sie das abbildet, was der interne oder der externe Kunde benötigt.

Ein Neurochirurg sollte möglichst wenige Fehler machen, denn der Toleranzbereich seines Handelns ist schmal und ein Fehler hat fatale Folgen, aber die meisten von uns sind keine Neurochirurgen. Seien wir also entspannt, wenn es in unserem komplexen System „Unternehmen“ nicht perfekt zugeht.

## Zusammenspiel

Das Zusammenspiel zwischen den Beteiligten im Unternehmen ist ebenfalls eine besondere Herausforderung, sowohl auf der gleichen Hierarchieebene als auch über die Unternehmenshierarchie hinweg und insbesondere zwischen den Bereichen, was wir schon verschiedentlich angesprochen haben.

Ein besonderes Augenmerk hat dabei die Zusammenarbeit auf Unternehmensführungs-Ebene verdient: Wie ist die Zusammenarbeit im Vorstand oder in der Geschäftsführung geregelt? Ich meine dies abseits der Formalia, wie Vorstandssitzungen, Geschäftsführungsklausuren oder anderer formeller Verpflichtungen. Wie stellen Sie sicher, dass Sie einander vertrauen können? Wie messen Sie Ihre Leistungen gegenseitig? Viele Vorstände und Geschäftsführer verbringen einen großen Teil ihrer Zeit – und ich spreche hier von bis zu 50 Prozent – damit, ihre Position abzusichern und sicherzustellen, das keine politischen Spiele gespielt werden, die dazu führen, dass an dem Stuhl, auf dem man sitzt, gesägt wird. Dass dies eine Wachstumsbremse ist, muss glaube ich nicht weiter begründet werden. Die Frage, die Sie sich beantworten können: Haben Ihre Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Hierarchieebene Ihr Vertrauen? Haben Sie ihnen einen Vertrauensvorschuss gegeben? Haben Sie einen eventuellen Vertrauensbruch schon einmal thematisiert? Unterschätzen Sie nicht die Kraft des Ausgesprochenen. Vielfach wird darauf gebaut, dass Konflikte unter der Oberfläche ausgetragen werden. Derjenige, der sie dann an die Oberfläche bringt, ist häufig in der weitaus besseren Position, weil er das Überraschungsmoment auf seiner Seite hat.

## Ego

Kommen wir zum Ego als fünfte wesentliche Herausforderung für Sie als Wachstumsmotor Ihres Unternehmens. Die grundlegende Erkenntnis: Wir sind in der Regel wesentlich

weniger wichtig, als wir meinen. Die wesentliche Folgerung: Wir können unser Ego von Zeit zu Zeit einfach beiseitestellen, ohne dass dies eine Beeinträchtigung des Wachstums unserer Unternehmen zur Folge hätte. Fünf herausragende Aspekte sind es, die in Bezug auf das Ego von Top-Führungskräften dem Wachstum einer Organisation häufig im Wege stehen.

1. Überall dabei sein müssen
2. Über alles Bescheid wissen müssen
3. Meinen, alles selber besser zu können
4. Kritik austeilten, aber nicht einstecken können
5. Erfolg für sich reklamieren, Misserfolg anderen zuschieben

Führungskräfte, die meinen, überall dabei sein zu müssen, werden rasch zum Engpass, denn meist sind mehr Initiativen angestoßen, als sie selbst beherrschen können. Der Terminkalender füllt sich rapide, und irgendwann, üblicherweise sehr zeitnah, kommt der Tag, an dem auch wichtige Meetings verschoben werden müssen, weil die Führungskraft nicht mehr teilnehmen kann. Sie müsste aus sachlicher Sicht auch gar nicht teilnehmen, aber sie meint, sie müsste es. Niemand traut sich zu widersprechen, und der Termin wird verschoben, wertvolle Zeit wird vertrödelt. Wenn sich jemand traut, laut zu vermuten, dass eine solche Führungskraft gar nicht bei dem Meeting sein müsse, dass man ja nachrichtlich darüber sprechen könne, und die Führungskraft nimmt tatsächlich nicht teil, können zwei Fälle eintreten: Entweder die Führungskraft schlägt ob der Resultate nach dem Meeting die Hände über dem Kopf zusammen und bedauert zutiefst, nicht dabei gewesen zu sein, um im gleichen Atemzug anzusehen, dass sie nun bei wirklich jedem Meeting bis auf Weiteres dabei sein müsse, oder die Führungskraft erkennt, dass es auch ohne sie funktioniert, was den weiteren Prozess wesentlich entspannt.

Es gibt Führungskräfte, die nicht meinen, überall dabei sein zu müssen, aber die sich über alles im Detail berichten lassen. Häufig handelt es sich um diejenigen Führungskräfte, die zuvor dachten, überall dabei sein zu müssen, in diesem Zusammenhang erkannt haben, dass dies schlicht unmöglich ist, und die nun nach einer Alternative suchen, doch jedes Detail beherrschen zu können. Auch dies geht in der Regel schief, insbesondere dann, wenn die Führungskraft sich aussetzt, die Berichte in Ruhe lesen zu können, um dann Stellung zum weiteren Fortschritt zu nehmen. Auch hier gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder die Mitarbeiter spielen das Spiel mit und warten auf die Reaktion der Führungskraft – die in der Regel recht spät kommt, weil sich die Anzahl der zu lesenden Berichte auf dem Schreibtisch täglich erhöht – und die Projekte verzögern sich entsprechend, oder die Mitarbeiter gehen in den geordneten Ungehorsam über und arbeiten einfach weiter. Manche Führungskräfte sind im Nachhinein über diesen Ungehorsam froh, weil sie erkennen, dass es auch ohne sie funktioniert, manch andere Führungskräfte fahren förmlich aus der Haut, wenn sie erkennen, dass ihr Beitrag nicht abgewartet wurde.

Die Meinung, alles selbst besser zu können („Muss man denn alles selber machen?“) ist vor allem bei Führungskräften erkennbar, die sich im Laufe ihrer Karriere entweder innerhalb eines Unternehmens oder auch innerhalb einer Branche Stück für Stück in der Hierar-

chie nach oben gearbeitet haben. Das Bestätigende für sie ist, dass sie tatsächlich objektiv vieles besser können als ihre Mitarbeiter, weil sie deren Tätigkeit schon über Jahre hinweg ausgeübt haben. Bringen diese Führungskräfte ihre fachliche oder handwerkliche Überlegenheit nur hinreichend oft zum Ausdruck, erzeugt dies ein enormes Maß an Frustration und Rückzug der Mitarbeiter in die Abwartehaltung, denn der Chef kann das sowieso am besten. Überdies entsteht schnell eine Kultur der Absicherung, indem die Mitarbeiter sich immer wieder beim Chef rückversichern, ob das, was sie tun, auch richtig war, oder sogar gleich auf den Chef zuzugehen, um zu fragen, wie dies oder das am besten zu lösen sei. Die Kraft dieser Bremse ist bemerkenswert, denn alles spitzt sich auf den Chef zu, wie in den beiden obigen Fällen, und zudem werden die Mitarbeiter auch nicht mündiger.

Führungskräfte sollen in erster Linie führen, und zwar Mitarbeiter, die idealerweise fachlich wesentlich besser sind, als sie es selbst sind. Es spricht nichts dagegen, dass Führungskräfte ihre Erfahrung in Problemsituationen verfügbar machen, aber sie tun dies am wirkungsvollsten, indem sie indirekt wirken – zum Beispiel durch Fragen, die dazu führen, dass die Mitarbeiter selbst auf die richtige Idee kommen. Hier ist ein wesentliches Zurücknehmen seitens der Führungskraft gefordert. Vorausgehen muss die Erkenntnis, dass eine Führungskraft nicht der teuerste Sachbearbeiter sein darf, und es muss daher das Ego ein Stückchen zurückgenommen werden. Andere dürfen auch gut sein.

Das Ego zurückzunehmen ist gar nicht so einfach, und je stärker das Selbstwertgefühl eines Menschen ausgeprägt ist, desto leichter wird es, sein Ego ein wenig zurückzustellen. Dies wird auch deutlich in der Fähigkeit einer Führungskraft, Kritik nicht nur zu erteilen, sondern auch anzunehmen. Ich habe Führungskräfte erlebt, die bei leiser Kritik eines Mitarbeiters schier ausgerastet sind, sich in disziplinarischen Drohungen ergingen oder aber dem Mitarbeiter direkt ein anderweitiges Fehlverhalten vorhielten. Im Austeil von Kritik waren eben diese Führungskräfte in der Regel aber nicht zimperlich.

Gehen Sie mit Kritik konstruktiv um, werden Sie nicht persönlich und akzeptieren Sie Kritik Ihrer Mitarbeiter. Seien Sie froh, wenn Sie keine Duckmäuser um sich geschart haben, denn davon gibt es schon zu viele. Andere dürfen auch recht haben.

Eine ganz perfide egomanische Eigenschaft ist die, Erfolge stets für sich zu reklamieren, Misserfolge aber auf irgendeinen „dummen“ Mitarbeiter oder eine Gruppe abzuwälzen. Ersatzweise dürfen hier auch sächliche Opfer herhalten wie der Computer, das System, der Dienstleister, der Lieferant, wer auch immer. Schuld für den Misserfolg ist jedenfalls nie bei der Führungskraft zu suchen, sondern immer bei anderen, während es vor allem bei einem gelungenen komplizierten Projekt der Genialität der Führungskraft geschuldet ist, dass dieses ausgesprochen gute Ergebnis sich wider anfänglichen Erwartens doch noch eingestellt hat. Foto!

Loben Sie ausdrücklich Ihre Mitarbeiter, auch dann, wenn sie nur einen kleinen Beitrag erbracht haben. Machen Sie deutlich, dass es sich um eine Teamleistung handelte, wenn dies so war. Wenn Sie gut sind, wird noch genug des Scheinwerferlichtes auf Sie fallen. Wenn Sie schlecht sind, was Sie als Leser dieses Buches nicht sein werden, fällt Ihr Verhalten auf Dauer auf und Sie sind die längste Zeit in dem Unternehmen gewesen. Hoffentlich.

## 11.5 Volle Kraft voraus

Sie haben sich nun durch dieses Buch durchgearbeitet. Sie haben von Wachstumsbremsen in einzelnen Unternehmensbereichen gelesen und darüber, wie Sie darauf achten können, diese Wachstumsbremsen, die Engpässe Ihres Wachstums zu lösen. Sie haben eine neue Definition von Wachstum kennengelernt – und vielleicht auch für sich reklamiert –, die unter Wachstum nicht nur die Entwicklung der letzten Zeile Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung versteht. Sie haben Elemente kennengelernt, die Bestandteil Ihres Wachstumsprozesses sein können, und Sie haben mitgenommen, dass vor allem auch Sie persönlich einen wesentlichen Teil in dem Wachstumskonzert Ihres Unternehmens übernehmen dürfen und müssen. Was kommt nun?

Wenn Sie dieses Buch wirklich effektiv nutzen wollen, sorgen Sie dafür, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern die wesentlichen Gedanken durchgehen, die Ihnen bei der Lektüre gekommen sind. Wie sehen die Bereiche Ihres Unternehmens aus? Wo sind die größten Engpässe? Sehen Ihre engsten Mitarbeiter das genauso? Was folgt daraus, welche Initiativen „müssten eigentlich mal“ in Angriff genommen werden? Welches Ergebnis versprechen Sie sich davon, und was sind Sie bereit, für dieses Ergebnis zu investieren im Sinne von Geld, Personen und vor allem im Sinne von Zeit?

Verzichten Sie konsequent. Planen Sie einige wenige Initiativen und sorgen Sie bei deren Planung dafür, dass die Wirkung der Initiativen sich nicht ausschließlich erst langfristig zeigt. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass es bereits kleiner Meilensteine bedarf, um die Initiativen auch im operativen Geschäft am Laufen zu halten. Sie brauchen Powerziele, die bereits kurzfristig zeigen, welche Kraft in den von Ihnen geplanten Initiativen steckt, bei allem langfristigen Denken.

Sprechen Sie mit Ihren internen und externen Kunden. Damit meine ich nicht, dass Sie eine umfassende Befragung starten sollen, aber gehen Sie mit Ihren neuen Wachstumsgedanken durch Ihr Unternehmen und fragen Sie, welche internen und externen Leistungen mit welchem Ergebnis verbessert werden können. Sprechen Sie mit Ihren externen Kunden, denjenigen, die Ihr Wachstum letztlich generieren, darüber, was diese von Ihnen erwarten, und fühlen Sie ihnen auf den Zahn, ob es einen Unterschied gibt zwischen dem, was sie wollen, und dem, was sie wirklich brauchen. Es geht nicht um eine repräsentative Studie, es geht nur um Eindrücke, um Beobachtungen, um eine möglichst große Vielfalt an beobachtbaren Erkenntnissen, die Sie mit Ihrer Mannschaft und vor allem mit Ihren Kollegen in der Unternehmensführung diskutieren können. Die Vielfalt und Uneindeutigkeit müssen Sie zu ertragen lernen, denn wir leben nun einmal in einer ungewissen Welt. Absolute Sicherheit werden Sie und ich nicht erlangen.

Sprechen Sie auch mit Ihren Anteilseignern, unabhängig davon, ob es sich um einen breit gestreuten Aktionärskreis, um institutionelle Investoren, Private Equity Fonds, Familienmitglieder oder Genossenschaftsmitglieder handelt: Teilen Ihre Anteilseigner Ihre Wachstumsstrategie, Ihre Gedanken über das multidimensionale, nachhaltige, profitable Wachstum, das Sie fortsetzen oder anstoßen wollen? Es hilft Ihnen gar nichts, wenn Sie blenden-

de Ideen auf den Besprechungstisch legen oder an die Wand werfen, wenn Ihre Anteilseigner gänzlich andere Ziele verfolgen. Ich habe eine Growth Agenda erlebt, die vom Management im Board präsentiert und zu 75 Prozent verworfen wurde, weil sie zu langfristig ausgelegt war, weil das Board, bestehend aus Private-Equity-Investoren, einen frühen Exit befürwortete. Ich habe es auch erlebt, dass Aufsichtsräte dem Management für eine langfristige Wachstumsstrategie in der Präsentation Beifall zollten, weil endlich wieder einmal langfristig gedacht wurde. Es kommt darauf an, die Erwartungen Ihrer Anteilseigner zu kennen und sich auf die entsprechende Diskussion gezielt einzustellen.

Achten Sie bei Ihrem Wachstumsprogramm auf Ihre Werte und achten Sie auch auf das Wertegerüst Ihres Unternehmens. Ein Wachstumsprojekt oder ein Wachstumsprogramm bedingt oft erhebliche Veränderungen und kann eine große Belastung für das Wertegerüst, die Kultur Ihres Unternehmens werden; ein echter Stresstest. Behalten Sie bei allen Schritten und allen erreichten Resultaten auch immer im Auge, dass Sie sich die als erhaltenswert definierten Werte tatsächlich erhalten und nicht leichtfertig aufs Spiel setzen. Ein wenig mehr Strenge ist hier nicht schädlich, denn gehen lange erarbeitete Werte erst einmal über Bord, ist der Damm üblicherweise gebrochen und die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit des Unternehmens leidet. Wenn Sie aber als Hüter der Werte auftreten und unmissverständlich verdeutlichen, dass Sie von den Unternehmenswerten keinen Deut abzurücken gedenken, und wenn Sie dies dann auch exemplarisch durchsetzen, geht das Unternehmen wesentlich gestärkt durch den Veränderungsprozess.

Wenn Sie sich im Führungskreis geeinigt haben, spielen Sie gegenüber Ihren Kollegen, Mitarbeitern und Anteilseignern und auch gegenüber allen anderen Stakeholdern des Unternehmens mit offenen Karten. Machen Sie unmissverständlich klar, wohin der Weg künftig gehen wird, und lassen Sie keinen Zweifel darüber, dass Sie sich an die Ziele und den beschlossenen Weg auch in einem Jahr noch erinnern werden. Wenn Ihnen dann ein kalter Wind ins Gesicht bläst, wissen Sie wenigstens, woran Sie sind und Sie können sich entscheiden: Will ich mich gegen diesen kalten Wind stellen, mich mit ihm arrangieren, oder ist mir das zu aufwändig? Sie haben jederzeit die Freiheit, sich zu verändern. Es ist Ihre Entscheidung, also treffen Sie sie konsequent und verfolgen Sie sie mit aller Kraft.

Auf Ihr profitables Wachstum!

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.1:</b>	Eckpfeiler des profitablen Wachstums – richtig verstanden.....	17
<b>Abbildung 1.2:</b>	Typische Lebenszyklus-Kurve.....	20
<b>Abbildung 1.3:</b>	Innovationssequenzen.....	22
<b>Abbildung 1.4:</b>	Wachstum bedeutet, Unsicherheiten zu überwinden .....	25
<b>Abbildung 1.5:</b>	Archetypische Wachstumsbremsen.....	28
<b>Abbildung 2.1:</b>	Wachstumsphasen .....	35
<b>Abbildung 2.2:</b>	Die Prozess-Potenziale liegen in den Schnittstellen .....	40
<b>Abbildung 2.3:</b>	Wille vs. Fähigkeit zum Wachstum.....	49
<b>Abbildung 3.1:</b>	Kritische Erfordernis im Marketing: Die Kombination von Kreativität, Organisationskompetenz und Umsetzungsfähigkeit.....	58
<b>Abbildung 3.2:</b>	Teilprojekte des Marketings im Projekt „Neue Vertriebsstrategie“ .....	63
<b>Abbildung 3.3:</b>	Teilprojekte des Marketings im Projekt „Neue Vertriebsstrategie“ .....	65
<b>Abbildung 3.4:</b>	Teilprojekte des Marketings im Projekt „Neue Unternehmensstrategie“.....	65
<b>Abbildung 3.5:</b>	Teilprojekte des Marketings im Projekt „Produktinnovation“ .....	66
<b>Abbildung 4.1:</b>	Planung und Bericht als Engpass im Vertrieb .....	73
<b>Abbildung 4.2:</b>	Die wesentlichen Dimensionen der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und anderen Unternehmensbereichen.....	75
<b>Abbildung 5.1:</b>	Das Triage-System für Ihr Produkt- und Leistungsspektrum .....	94
<b>Abbildung 6.1:</b>	Einkaufsbezogene Funktionen und Prozesse .....	100
<b>Abbildung 6.2:</b>	Beispielhafte Steuerungsgrößen im Einkauf.....	107
<b>Abbildung 7.1:</b>	Sind die Schnittstellen zwischen Kern- und Supportprozessen präzise beschrieben?.....	120
<b>Abbildung 7.2:</b>	Die prozessorientierte Arbeitsweise an den Schnittstellen sichert den Erfolg.....	121
<b>Abbildung 8.1:</b>	Zu strukturierende Innovationsstufen.....	147
<b>Abbildung 8.2:</b>	Standard-Projektstrukturplan „Innovation“.....	152
<b>Abbildung 8.3:</b>	Kommunikationsformen und Zusammenarbeit .....	163
<b>Abbildung 11.1:</b>	Zwischen OB, WAS und WIE trennen.....	203
<b>Abbildung 11.2:</b>	Leitplanken und Empfehlungen definieren das Spielfeld .....	208

# Stichwortverzeichnis

- A**Abbrechen 149  
Abgaben 185  
Abschottung 33  
Abwärstspirale 23  
Adaption, soziale 32  
Administration 59, 183  
Anbindung, mangelnde 148  
Anerkennung 120  
Angemessenheit 198  
Arbeit, qualitative 119  
Arbeitsweise 43  
Ärger 118  
Aufgabenklarheit 57  
Aufsichtsgremium 167, 169  
Auftrag, öffentlicher 182  
Auslisten 147
- B**Balanced Scorecard (BSC) 211  
Berater 50  
Bericht 73, 74  
Berufs- und Branchenverbände 166, 175  
Beschaffung 100  
Besitzstand 37  
Bestehendes 93  
Betriebsrat 51  
Beurteilungsfaktoren 113  
Blaupause 150  
BMW/Rover-Experiment 11  
Boehringer Ingelheim 85  
Bottom-up 43  
Brief 162  
Buchhaltung 129
- C**Chance 45  
Change Requests 122  
Chefsache 187  
Controlling 74, 129, 131, 132  
Controllingeinheiten 132
- D**Danone 88  
Defizit 29  
Design 87  
Detailwille, mangelnder 73  
Dienstleister 112  
Dienstleistung 104  
Dienstleistungs-Marketing 53  
Diktator 44  
Diskussionsregeln 161  
Disposition 100  
Disziplin 210, 212  
Disziplin, mangelnde 73  
Doppelarbeit 148, 174  
Drama 45  
Durchsetzungskompetenz 61  
Durchsetzungsvermögen 61  
Durchsetzungswille 61
- E**Effektivität 28, 187, 188  
Effektivitätssteigerung 119  
Effizienz 28  
Effizienzsteigerung 119  
Ego 210, 213  
Egozentriertheit 33  
Ehrenamt 171  
Eigenmarke 55  
Einkauf 74, 100  
Einkauf, strategischer 101, 102  
Einkaufsabteilung 99  
Einkaufsaktivitäten 100  
Einkaufsmaßstab 111  
Einnahmen 184  
Einstellung, mentale 186  
E-Mail 162  
Emotion 199  
Empfehlungen 207, 208, 209  
Entwicklung von Produkten 85  
Erfolg 23, 24, 106, 187  
Erfolge in Frage stellen 194  
Erfolgsmessgrößen 128

- F&E-Abteilung** 83  
**F&E-Debakel** 90  
Fähigkeit zum Wachstum 49  
Finanz- und Rechnungswesen 130  
Finanzen 129  
Flexibilität 114  
Fluktuation 113  
Forscher 90  
Forschung als Selbstzweck 178, 179  
Forschung und Entwicklung (F&E) 83  
Führung 111, 184, 195, 202  
Führung, inkonsequente 178, 180  
Führung, unzureichende 106  
Führungsdefizit 30  
Führungsverantwortung 196  
Funktionalität 87  
Funktionen, einkaufsbezogene 99
- G**ebühren 185  
Geld 196  
Gemeinnützige Organisationen, nationale 165, 171, 172  
Geringe Anzahl von Zielen 199  
Gesamt-Projektsteuerung 157  
Geschwindigkeit 45  
Gespräch 161, 203  
Gewohnheit 109  
Gleichgültigkeit 116  
Größe 45  
Grundlagenforschung 179
- H**andhabbarkeit 87  
Handwerkszeug, mangelndes 29  
Hauptamt 171  
Herausforderungen 210  
Hochschulen 166, 178  
Human Resources 133  
Hürden 146, 147
- I**ndividualisierung 125  
Ineffizienz 174
- Infrage stellen 44  
Initiative 20  
Innovation 18, 38, 59  
Innovationsbedarf 39  
Innovationsdrehscheibe 93, 96  
Innovationskraft 21  
Innovationsplanung 95  
Innovationsprozess 96  
Innovationssequenzen 22  
Innovationsstufen 147  
Input 26  
Instrumente 111  
IT 122
- J**our fixe 46, 159
- K**ernkompetenz 125, 126, 127  
Kernkompetenzen, keine 182  
Kernprozesse 120, 127  
Killerphrasen 47  
Klausur 161  
Kliniken 166, 181  
Kommunikation, asynchrone 161  
Kommunikation, synchrone 158  
Kommunikationsabteilung 53  
Kommunikationsebenen 158  
Kommunikationselemente 158  
Kommunikationsformen 163  
Kompetenz 102, 105  
Konkretheit 198  
Konsequenz 184  
Kontakt zum Entscheider 167, 170  
Konzentration 180  
Kosten 185  
Krankenhäuser 166, 181  
Kreativität 57, 58  
Kulanzregelungen 114  
Kunde 49  
Kunden, begeisterte 81  
Kundenfokus 47  
Kundenorientierung, fehlende 182  
Kundenorientierung, mangelnde 178

- L**angfristigkeit 113  
Lebensziele 199  
Lebenszyklus-Kurve 20  
Leistung 141, 200  
Leistungsanforderung 42  
Leistungsangebot 141  
Leistungsfähigkeit 70  
Leistungsmessgrößen 119  
Leistungsmessgrößen, Definition 119  
Leistungsportfolio 147  
Leistungssteigerung 63  
Leistungsvereinbarungen 121, 183  
Leistungsversprechen 183  
Leistungsversprechen, mangelndes oder unpräzises 183  
Leitplanken 121, 207, 208  
Lieferant 50, 105, 112  
Lob 117  
Logistik 74, 122, 127  
Logistikprozesse 127  
Logistiksystem 127  
Lösen von Bremsen 27
- M**acht 204  
Management 202  
Management by delegation 211  
Management by objectives 211  
Management by walking around 211  
Marke 54  
Markenbild 54, 55  
Marketing 53, 57, 74  
Marketingabteilung 53, 60  
Marktadressierung, fehlende 31  
Marktbedarf 147  
Marktdaten/Marktanalyse 67  
Markteinführung 147  
Marktsegmentstrategie 111  
Matrixorganisation 205  
Maximalversorgung 182  
Meetingkultur 46  
Mehr des Gleichen 16  
Mengen- und Qualitäts-wachstum 167, 168
- Mengenmessung 119  
Messbasis 102  
Messgrößen 54, 55, 56, 111, 113, 127  
Messsystem, mangelndes 149  
Methode 196  
Methodikdefizit 29  
Minimumgesetz 87  
Mitarbeiterfrage 36  
Mitarbeiterkapazität 36  
Mitarbeitervertretung 184  
Mitgliedererosion 176  
Mode 210  
Motivation 205  
Motivation, extrinsische 206  
Motivation, intrinsische 206  
Multiprojektmanagement 157
- N**aivität 32  
Nebelkerzen 187, 190  
Netzwerkveranstaltungen 179  
Neues 93  
Neuorientierung 37  
Neuproduct 93  
Newsletter 162  
NGOs 165  
NGOs, nationale und multinationale 165, 166  
Non-Profit-Organisation 165
- O**b 202, 203  
Öffentlichkeitsarbeit 55  
Operations 122  
Operative Hektik 178, 179  
Organisation 111, 112  
Organisationsdefizit 29  
Organisationskompetenz 58  
Orientierung, mangelnde wirtschaftliche 178  
Output 26
- P**areto-Prinzip (80/20-Prinzip) 32  
Partner auf Augenhöhe 179

- Perfektion 32, 89, 210, 212  
Perfektionsstreben 32, 89  
Personalabteilung 133, 134, 135, 136, 137  
Personalentwicklung 133  
Personalverantwortung 26  
Planung 73, 74  
Plausibilität 113  
Politik 187, 189  
Positionierung und Marke 66  
Positionierung, fehlende 178, 180  
Positionierung, preisliche 87  
PR 55, 56  
PR-Abteilung 56  
PR-Arbeit 56  
Präsenz in wirtschaftlichen Netzwerken, mangelnde 178, 179  
PR-Berater 55, 56  
PR-Einheit 53  
PR-Experte 56  
Prinzipien 186  
Prioritäten 200  
Prioritätendefizit 30  
PR-Mitarbeiter 55  
Produkt 141  
Produkt- und Leistungsspektrum 94  
Produkt, leistungsfähiges 87  
Produkt, neues 87  
Produktanalyse 67  
Produktentwicklung 74  
Produktinnovation 19, 66  
Produktivität 113  
Produktlebenszyklus 147  
Produktmarke 87  
Produkt-Marketing 53  
Produktspektrum 141  
Profitables Wachstum 15, 17  
Projektabläufe, standardisierte 151  
Projektinflation 187, 193  
Projektmanagement-Prinzipien 61  
Projekt-Portfolio-Management 157  
Projekttreffen 159  
Prozesse 42, 111, 112  
Prozessoptimierung 42  
Prozess-Realisierung 167, 168  
Prozessverantwortung 42
- Q**ualität 105, 111, 113, 114
- R**Ahmenbedingungen 100  
Randkompetenz 125  
Recht haben 44  
Reengineering 211  
Regeln 121, 207, 208  
Reife und Abschwung 20  
Rentabilität 146  
Rentabilitätsbeitrag 145  
Rentabilitätskiller 145  
Rentabilitätsregeln 149  
Reorganisation 38, 96  
Reputation 113  
Ressourcen 124  
Ressourcen, verfügbare 123  
Restrukturierung 39  
Restrukturierungsbedarf 39  
Resultat 26, 43  
Review 42  
Revision 129  
Richtung 202  
Risiken 113  
Routine 59  
Routinemeeeting 159
- S**chnittstelle 39, 40, 42  
Schnittstellenbetrachtung 42  
Schnittstellengestaltung 42  
Schnittstellenleistung, Definition 120  
Schnittstellenvereinbarungen 42, 121  
Schwächen 180  
Selbstführung 196, 201  
Selbstmanagement 196  
Serienstart 147  
Service Level Agreements 121  
Shared Service Center 112  
Silodenken 184  
Sortimentsdefinition 100

- Spielfeld 208  
Sprunginnovation 19  
Stabsabteilung 137, 138, 139  
Stagnation 37  
Standardisierung 125  
Standard-Projektplan 156  
Standard-Projektstrukturplan „Innovation“ 152  
Standardvorgänge 150  
Standardvorgehen 156  
Stärken 180  
Steuern 185  
Steuerung, unzureichende 106  
Steuerungsgrößen 107  
Steuerungsgrößen, qualitative 107  
Steuerungsgrößen, quantitative 107  
Stillstand 37  
Strategie 111  
Strategie, keine 182  
Strategie-Übersetzung 167, 168  
Struktur 72  
Strukturdefizit 29  
Supportbereiche 115  
Supportprozesse 120
- T**agung 159  
Tätigkeit 43  
Team 58, 92  
Team Building 211  
Teamarbeit 158  
Teambildung 58  
Teilprojekt 65, 152  
Teilprojekt „Angebot“ 153  
Teilprojekt „Markt“ 152  
Teilprojekt „Schnittstellen“ 155  
Teilprojekt „Systeme, Prozesse, Organisation“ 154  
Teilprojekt „Training“ 155  
Teilprojekt „Vermarktung“ 154  
Teilprojekt „Wirtschaftlichkeit“ 153  
Teilprozesse 127  
Telefonat 161  
Toleranz 42
- Top-down 43  
Treffen, spontanes 160  
Trend 66  
Trendrecherche 142  
Trend-Scout 142  
Triage-System 94
- Ü**ber-Administration 177  
Überkomplexität 73  
Überreizung 116, 117  
Übersteuerung 149  
Überwachung 120  
Umsetzungsfähigkeit 58  
Unkenntnis 32  
Unsicherheit 25  
Unternehmensführung 106  
Unternehmenskommunikation 55  
Unternehmensmarke 87  
Unternehmensroutine 60  
Unternehmensstrategie 65, 111  
Unternehmensstrategie, neue 65  
Unverbindlichkeit 187, 192
- V**alidierung 147  
Veränderung 24, 95, 115, 129  
Veränderungsbremse 23  
Veränderungsprojekt 63  
Veränderungsprozess 115  
Veränderungstreiber 130  
Veränderungsvorhaben 184  
Verantwortung 26  
Verantwortung, klares Profil der 57  
Verantwortung, resultatsorientierte Beschreibung der 57  
Verantwortungsbereich, Definition 54  
Verantwortungsübernahme 47  
Verbindlichkeit 38  
Verfahrensdefizit 28, 29  
Verhaltensweise 109  
Verhinderungsstrategien 187, 190  
Vertrieb 60, 72, 74  
Vertrieb und Controlling 79  
Vertrieb und Einkauf 77

- Vertrieb und Logistik 78  
Vertrieb und Marketing 75  
Vertrieb und Produktentwicklung 76  
Vertrieb, Defizite im 178, 181  
Vertrieb, wachstumstreibender 80  
Vertriebsansatz 87  
Vertriebsbereich 60  
Vertriebskanäle 64  
Vertriebsstrategie 60, 63, 70, 71  
Vertriebsstruktur 72  
Verwaltungseinrichtungen, öffentliche 166, 184  
Verzicht 145  
Viele Projekte 44  
Voice-Mail 162  
Volle Kraft voraus 216  
Vorbilder 201
- W**achstum 11  
Wachstum und Reife 20  
Wachstum, negatives 37  
Wachstumsbremse 23  
Wachstumsbremse, archetypische 27, 28  
Wachstumsbremse, persönliche 28, 31  
Wachstumsbremse, sachliche 28  
Wachstumsdynamik 37  
Wachstumsinitiativen 12  
Wachstumskatalysator 62  
Wachstumspausen 15  
Wachstumsphasen 35  
Wachstumsprozess 141  
Wachstumsschub 22
- Wachstumssponsor 48  
Wachstumssponsor, Mitarbeiter als 48  
Wachstumsunterstützer 86  
Wachstumverhinderungsstrategien 187  
Was 60, 121, 202, 203  
Wegweiser 44  
Wenige Projekte 44  
Werbeabteilung 53  
Wertbeitrag 119  
Wertekanon 110  
Wettbewerbsbeobachtung 144  
Wettbewerbsrecherche 143  
Widerstand 116  
Wie 60, 61, 121, 202, 203  
Wille zum Wachstum 49  
Wirklichkeit 148  
Wirksamkeit 113  
Wirtschaftlichkeit 178  
Wissensmanagement 151  
Wunsch 148, 197
- Z**eil 196  
Zeit- und Ergebnisbezug 199  
Zeitmanagement 196  
Zeitverschwendung 149  
Ziel 102, 199, 202  
Zielbildung 200  
Zielgruppe 65, 66  
Zusammenarbeit 74, 109, 157  
Zusammenspiel 158, 210, 213  
Zuständigkeit, unklare 147

## Der Autor

Seit über 20 Jahren ist Prof. Dr. Guido Quelle Experte für profitables Wachstum, auf nationaler sowie auf internationaler Ebene. Mit seinem Unternehmen, der Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund hat er bisher mehr als 100 Unternehmen und Organisationen in über 300 Projekten gezielt auf ihrem Weg zu nachhaltigem Erfolg und Wachstum unterstützt. Als Autor und Co-Autor hat Professor Quelle zahlreiche Bücher, Fachartikel und Studien verfasst. In englischer Sprache erschien sein Buch „Plan Lead Grow – Systematic Approaches to Success“ (2009).



Guido Quelle ist Diplom-Informatiker und hat an der Technischen Universität Dortmund über Marktsegmentstrategien in Handelsunternehmen promoviert. Die SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm, an der er seit 2005 die Fächer Selbstmanagement und Personalführung lehrt, berief ihn im Jahr 2011 zum Honorarprofessor. Quelle ist Mitglied des Kuratoriums des Vereins zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft, Mitglied des Beirates der Westfälischen Kaufmannsgilde, Mitglied des Ehrenrates des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) sowie Handelsrichter am Landgericht Dortmund. Als Vorstandsmitglied und als Präsident hat Guido Quelle die Geschicke der Wirtschaftsjunioren in Dortmund entscheidend geprägt, wofür ihm die goldene Juniorenneedle der Wirtschaftsjunioren Deutschland verliehen wurde. Unter seiner Führung wurde die Ausbildungsinitiative „JOBfit“ ins Leben gerufen, die immer noch jährlich fast 3.000 jungen angehenden Auszubildenden Orientierung für ihre Zukunft bietet.

Quelle trägt seit 2004 den international anerkannten Titel „Certified Management Consultant“, der im Namen des International Council of Management Consultants Institute (ICMCI) nur einem kleinen Teil der Managementberater weltweit zuteil wird. 2008 wurde er als erster Europäer in die Million Dollar Consultant Hall of Fame® berufen.

Zusammen mit seiner Frau und seinen beiden Leonberger-Hunden lebt Guido Quelle in Dortmund.