
Vorwort

Das vorliegende Buch ist mit der Zielsetzung entstanden, ein unternehmenskulturell begründetes Konzept für die systematische Planung und Umsetzung einer marktorientierten und erfolgreichen Unternehmensführung zu entwickeln. Es richtet sich an Führungskräfte, die nach Ansätzen suchen, die eigenen Unternehmensabläufe erfolgsorientiert zu gestalten. Wesentliche Inhalte, mögliche Erscheinungsformen und Erfolgswirkungen marktorientierter Unternehmenskultur werden verständlich aufbereitet, um darauf aufbauend konkrete Maßnahmen zur Förderung marktorientierter Verhaltensweisen abzuleiten. Da ‚Führung‘ immer auch ‚Veränderung‘ bedeutet, werden wichtige Instrumente und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen zusammenfassend dargestellt. Das Konzept basiert auf einer praxisorientierten Auswahl wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse für eine marktorientierte, erfolgreiche Unternehmensführung.

Erfolgreiche Unternehmen laufen häufig Gefahr, sich nicht rechtzeitig und intensiv mit den Ursachen für ihren momentanen Erfolg zu beschäftigen. Die Kenntnis der ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren ist jedoch eine zentrale Voraussetzung dafür, rechtzeitig Vorsorge für den Erfolg von morgen treffen zu können. Verschlimmert sich die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens aufgrund drastischer Ertragseinbußen oder mangelnder Liquidität in unvorhergesehener Weise, nimmt der Erfolgsdruck auf die Unternehmensführung zu. Oft wird dann innerhalb kurzer Zeit versucht, Versäumnisse der Vergangenheit nachzuholen. Unter großem Druck und Hektik werden neue Konzepte, Unternehmensphilosophien und Zukunftsstrategien entwickelt. Es werden Analysen erstellt, Budgets geschaffen, Ziele gesetzt, neue Produkte entwickelt, Mitarbeiter entlassen und eingestellt, Erwartungen formuliert und ‚deadlines‘ gesetzt. Mit gleicher Geschwindigkeit steigt die Ungeduld derjenigen, die sich bislang in sorgloser Unachtsamkeit im Ruhm des Erfolges der Vergangenheit gesonnt haben. Groß ist dann die Ratlosigkeit, wenn die Maßnahmen nicht sofort die erwünschten Wirkungen zeigen. Denn häufig müssen Verantwortliche und Führungskräfte die Erfahrung machen, dass ein ‚plötzliches Erwachen und ein strammer Wille‘ sowie eine straffe Projektplanung alleine nicht ausreichen, den erforderlichen Wandel zügig und erfolgreich herbeizuführen. Trotz gut durchdachter Maßnahmen, detaillierter Zeitpläne, rechtzeitiger Information und Schulung von Mitarbeitern¹ benötigt der Veränderungsprozess seine Zeit. Oftmals können sich die verantwortlichen Führungskräfte nicht erklären, warum sie trotz sorgfältiger Planung und Vorbereitung von

1 Der Begriff „Mitarbeiter“ beinhaltet – der Einfachheit halber – sowohl weibliche als auch männliche Personen. Die Identität des verwendeten Begriffs mit seiner maskulinen Form ist nicht als Diskriminierung des weiblichen Geschlechts zu verstehen. Wenn im Folgenden von „Mitarbeitern“ gesprochen wird, dann sind damit grundsätzlich sowohl Führungskräfte als auch nicht leitende Personen gemeint. Wenn sich die Ausführungen allein auf Führungskräfte beziehen, wird dies explizit erwähnt.

Projekten nicht so recht vorankommen. Am Ende verstehen viele nicht, warum während des Veränderungsprozesses ausgerechnet diejenigen Fehler auftreten, die sie am meisten zu vermeiden trachteten. Studien belegen, dass ca. 50 Prozent der in Unternehmen geplanten Strategien scheitern, weil in der Umsetzungsphase Probleme entstehen, die vorher nicht bedacht worden sind. Die häufigsten Gründe sind eine falsche Zeitplanung, mangelhafte Aufgabendefinition bei der Durchführung, unzureichende Mitarbeiterqualifikation sowie eine mangelhafte Koordination und Informationspolitik.²

Was außerdem häufig übersehen wird: In vielen Unternehmen gibt es Denkweisen, Einstellungen und Verhaltensmuster, die das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern sowie den Erfolg des Unternehmens in besonderer Weise prägen. Zusammengenommen bilden sie die Kultur des Unternehmens. Veränderungsprozesse, die mit dem Ziel der Optimierung interner Abläufe oder einer strategischen Neuausrichtung initiiert werden, rufen zumeist Veränderungen auf verschiedenen Ebenen und in mehreren Bereichen hervor. Es liegt auf der Hand, dass solche Veränderungen umso leichter durchzuführen sind, je offener die aktuelle Unternehmenskultur dafür ist. Unternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die Veränderungen unterstützt und nicht blockiert.³

Unternehmenskultur prägt in starkem Maße die interne Situation des Unternehmens sowie die Sichtweise der externen Bedingungen, des Marktes. Ebenfalls prägt sie in starkem Maße die Art und Weise, wie die Unternehmensmitglieder bezogen auf den Markt reagieren und handeln. Das vorliegende Buch stellt deshalb den *Erfolgsfaktor Marktorientierung* als eine Ausrichtung von Unternehmenskultur in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der Zusammenhang zwischen marktorientierter Unternehmenskultur und Erfolg wird anhand ausgewählter Modellansätze anschaulich dargestellt. Erfolgreiche Unternehmensführung setzt voraus, sich intensiv mit der eigenen Unternehmenskultur zu beschäftigen, um sie als Triebkraft für den Wandel zu nutzen oder, falls erforderlich, zu verändern. Das Buch soll eine Hilfestellung bieten, die eigene Kultur intensiv zu analysieren und zu reflektieren. Die dadurch gewonnenen zusätzlichen Perspektiven können Ansätze liefern, das eigene Unternehmen marktorientiert und erfolgreich zu gestalten.

2 Vgl. Frese, W. (2011), S. 212

3 Vgl. Frese, W. (2011), S. 213

Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung
Unternehmenskultur systematisch reflektieren,
Veränderungsprozesse durchdacht gestalten

Bolz, H.

2013, X, 302 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-3427-7