

Zusammenfassung

Immer dann, wenn ein Mensch mit weiteren Menschen in einem organisatorischen Gebilde, wie auch immer dieses aussehen mag, zusammenarbeitet, gilt es, die Zusammenarbeit zu regeln und eine geeignete, wachstumsunterstützende Organisationsform zu finden, um eine erfolgreiche Zukunftsgeschichte zu schreiben. Da unsere Klientenunternehmen üblicherweise hochkomplexe organisatorische Gebilde mit unzählbaren täglichen Interaktionen sind, legen wir viel Wert darauf, dass diese Gebilde wachstumsintelligent(er) werden. Dies bedeutet, dass die Zusammenarbeit auf einem höheren Niveau erfolgt als es landläufig üblich ist, dass wachstumsrelevanten Themen ein höheres Augenmerk gilt als Routinethemen, die es zu vereinfachen oder gar zu beenden gilt, und dass dem Weglassen eine wesentliche Rolle zukommt.

Wachstumsintelligenz zu schaffen bedeutet auch, eine Organisationsform zu finden, die geeignet ist, die Verantwortung für relevante Themen an den richtigen Stellen zu verankern und nicht denjenigen Verantwortung zu übertragen, die nicht schnell genug ausweichen konnten. Es bedeutet auch, eine Organisation zu gestalten, die schlank ist, aber nicht mager, denn wer mager ist, kann nicht erfolgreich handeln. Der Fokus auf Wachstumsintelligenz hilft dem kritischen Betrachter auch, auf manche Mode zu verzichten und an Stellen zu improvisieren, wo andere sich in der Perfektion verlieren. Es gilt schließlich, schnell zu sein, um schnell zu lernen – auch aus Fehlern. Perfektion ist im Kaufmännischen meist gänzlich unnötig.

Die Betrachtung des unternehmensrelevanten Umfeldes tritt häufig in den Fokus, wenn wir Wachstumsstrategien entwickeln, denn jedes Unternehmen hat eine Historie, eine Kultur und eine Einbindung in ein Umfeld. Kulturrevolutionen in Unternehmen scheitern mitunter allein dadurch, dass sie das sind, was sie versprechen: eine Revolution. Meist genügt aber eine Evolution. Der Unterschied ist auch ein Unterschied in der Denkhaltung: Eine Revolution ist ein Projekt, das mit der Veränderung beendet ist. Evolution aber ist ein Prozess, der in Unternehmen nur dann vonstatten gehen

kann, wenn es eine Mehrheit gibt – oder zumindest eine kritische Masse –, die diesen Prozess unterstützt. Dafür aber ist es erforderlich, sich den Nutzen einer Veränderung gemeinsam zu erarbeiten und die Verantwortung sorgsam zu delegieren; nicht nur an sogenannte „Teams“, in denen man sich verstecken kann, sondern sehr konkret an einzelne Personen.

Wachstumsintelligente Unternehmen beschäftigen sich mit der Vergangenheit, um Muster zu erkennen, mit der Gegenwart, um das Gestaltbare zu gestalten und mit der Zukunft, um eine Richtung zu erhalten, in die das gegenwärtige Handeln weisen soll. Dies zu balancieren ist Aufgabe der Führung und mit der Führung beginnen auch die Beiträge in diesem zweiten Kapitel, schließlich beginnt Wachstum oben in der Unternehmenshierarchie.

Räumen wir also mit den Titeln auf.

2.1 Wie viele C's braucht ein Unternehmen? – Räumen Sie mit Ihren Titeln auf

Sage noch einmal jemand, Orden hätten heute keine Bedeutung mehr. Wer jemals bei einer bedeutenden Preisverleihung war, weiß: Ein Preis, ein Orden, ein neues Abzeichen auf den Schulterklappen wirkt auch heute noch sehr wohlwollend auf das Ego. Dabei muss es noch nicht einmal das Bundesverdienstkreuz sein. Die Wirkung auf das Ego bezieht sich übrigens auf beide Seiten: Auf denjenigen, der den Preis empfängt, genauso wie auf denjenigen, der den Preis verleiht, hat er doch etwas Gutes getan.

Im Unternehmenskontext kennen wir ebenfalls Auszeichnungen: Freundlichster Mitarbeiter, Vertriebsmitarbeiter des Monats, Abteilung mit der besten Arbeitsqualität usw. Aber wie sieht es mit Funktionsbezeichnungen aus?

Zunächst stellen wir eine Internationalisierung der Begriffe fest. Bereichsleiter Marketing? Nein, „Vice President Marketing“ muss es schon sein. Qualitätsbeauftragter? „Chief Quality Officer“ klingt weit weniger operativ und erheblich wichtiger. Personalleiter? „Executive Vice President Human Resources“ darf es schon sein.

Natürlich müssen mit den zunehmenden internationalen Geschäftsbeziehungen auch entsprechende Funktionsbezeichnungen einhergehen. Aber wird es nicht manchmal etwas übertrieben? Meine Kollegen und ich erhalten jährlich einige hundert Visitenkarten von Klienten und Projektpartnern. Was wir dort lesen ist den Inhabern der Karten vermutlich selbst nicht immer klar. Bezeichnungen wie das reale Beispiel „Dipl.-Ing., MS, OTM (CPO(D))“ sind dabei keine wirklichen Treiber für Klarheit. Klarheit ist aber eine Grundbedingung für die präzise Funktion einer Organisation.

C-Mania

Viel wichtiger noch: Die „C-Mania“ hat Deutschland längst erreicht. Wer etwas auf sich hält, ist ein „C-Level Executive“. War in der Vergangenheit das „C“ in der Funktionsbe-

zeichnung noch auf die Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene beschränkt, gibt es heute kein Halten mehr. Hier sind einige Beispiele:

- CSO: Handelt es sich um den Chief Sales Officer oder war es der Chief Service Officer, der hier gemeint ist?
- CPO: Chief Product Officer oder Chief Procurement Officer?
- CCO: Ist dies ein Chief Communications Officer oder verbirgt sich der Chief Customer Officer hinter der Bezeichnung?
- Meinen wir mit dem CMO den Chief Marketing Officer oder ist der Chief Maintenance Officer hier aktiv?

Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Meiner Meinung nach treiben manche Unternehmen es einfach zu weit mit den Titeln. Wir brauchen einen CEO und einen CFO. Punkt. Alles Weitere ist Verhandlungssache. Auch dazu zwei Anmerkungen:

CEO – Chief Executive Officer

Was fällt Ihnen auf? In erster Linie steht hier das Wort „Executive“ im Fokus. Es steckt dort also etwas von „Ausführung“ im Titel. Das wird gern vergessen, weil mancherorts der Job des CEO auf eine eher anordnende Funktion reduziert wird. Eher legislativ, sozusagen. Wenn die Legislative aber betont werden sollte, hieße der CEO aber „CLO“ und könnte mit dem Chief Legal Officer verwechselt werden, ein Titel, der nicht selten den Hausjuristen schmückt.

Unsere besten Klienten sind diejenigen CEOs, die ihren Job genau so verstehen wie es der Titel vorgibt: Ausführend, als Chef der Exekutive. Dass der CEO dabei natürlich nicht alles selber ausführt, versteht sich von selbst, es verbietet sich ob seiner Funktion ja sogar. Dennoch: Fokus ist, dass etwas getan und geschaffen wird.

CFO – Chief Financial Officer

Wer versucht, diese Funktion irgendwo im Unternehmen zu integrieren oder – was auch nicht selten getan wird – durch den CEO übernehmen zu lassen, handelt fahrlässig. Ob wir es mögen oder nicht: Die erforderlichen finanzspezifischen Kenntnisse werden immer umfangreicher und jedes Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung sollte sich den Gefallen tun, über einen leistungsfähigen CFO zu verfügen, der genau eines im Blick hat: die Finanzen. Ein CEO, der den Job des CFOs „mit macht“, kann seiner Funktion als Treiber der Organisation nicht mehr hinreichend gerecht werden. Überdies fehlt dann auch das gesunde Spannungsfeld zwischen operativem Geschäft und Finanzen.

Ob ein Chief Operating Officer, ein Chief Compliance Officer, Chief Communications Officer, Chief Product Officer, Chief Information Officer oder sonst ein weiterer C*O in ei-

nem Unternehmen sinnvoll ist, muss jedes Unternehmen selbst entscheiden. Zu spezifisch ist die jeweilige Unternehmenssituation. Fakt ist aber: C-Titel gehören ausschließlich auf die Ebene der Unternehmensführung. Auf Bereichs- oder gar Abteilungsleiterpositionen haben diese Begriffe nichts zu suchen.

Viele Titel sind aber schier überflüssig. So ergibt zum Beispiel ein Chief Logistics Officer in der Regel keinen Sinn, weil auf C-Ebene keine Querschnittsfunktionen dargestellt werden sollten. Auch ein Chief Customer Officer erscheint nicht sinnvoll, denn niemand kann sich um alle Belange kümmern. Der Wahn schlechthin ist allerdings ein Titel, der immer stärker in den Fokus tritt: Was um alles in der Welt ist ein Chief Restructuring Officer und was macht dann der CEO noch?

Wachstumstipp

Zur Aufgabe des CEO gehört es auch, die richtigen Funktionen in die Unternehmensführung zu berufen. Nehmen Sie diese Chance wahr. Und spätestens bei der nächsten anstehenden Personalie: Räumen Sie Ihre Titel auf. Die Organisation dankt es Ihnen mit größerer Klarheit und stärkerem Fokus. Organisationale Klarheit ist ein das Wachstum wesentlich unterstützendes Element.

2.2 Wachstum von innen – Jeder Einzelne zählt

Bei aller Liebe zu Teamarbeit und bei aller Wertschätzung von bereichsübergreifender Kollaboration kommt es doch auf jeden Einzelnen an, Wachstum in einem Unternehmen zu generieren. Das Unternehmen und seine Führungskräfte sollen und müssen den erforderlichen Rahmen schaffen, der es den Mitarbeitern ermöglicht, zu wachsen und zum Wachstum des Unternehmens beizutragen. Die Verpflichtung, innerhalb dieses Rahmens Wachstum zu schaffen, obliegt jedem Mitarbeiter eigenverantwortlich. Nur wenn die Mitarbeiter eigenverantwortlich dafür Sorge tragen, dass sie selbst wachsen, und wenn die Mitarbeiter ihren Beitrag dazu leisten, dass das Unternehmen wächst, ist das Unternehmen gesund. Hier folgen sechs Aspekte des selbst verantworteten Wachstums:

Mythos Motivation

Mitarbeiter, die darauf warten, dass sie motiviert werden, begehen einen Fehler. Erstens machen sie sich abhängig von einem externen „Motivator“, womit sie einen wesentlichen Teil ihres Glücks und Unglücks in fremde Hand geben, und zweitens sind die Mitarbeiter unter einer gewissen Erwartungshaltung eingestellt worden, nämlich der, dass sie dem

Unternehmen bei dessen Erfolg helfen – gerne auch mit entsprechendem Erfolg für den einzelnen Mitarbeiter, aber das Unternehmen steht im Vordergrund. Aufwachen! Der Anspruch an eine intrinsische Motivation besteht auch nach Vertragsunterzeichnung fort!

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass diese es sich nicht zur Aufgabe machen müssen und dürfen, Mitarbeiter permanent zu motivieren, sondern sich vielmehr darauf konzentrieren, ihre Führungsaufgabe zu erfüllen. Dies bedeutet konkret, einen geeigneten Rahmen für die Mitarbeiter zu schaffen und die Entwicklung der Mitarbeiter innerhalb dieses Rahmens konsequent sicherzustellen. Es geht nicht um permanentes Bespaßen, sondern darum, gemeinsam Ziele zu erreichen und daraus die erforderliche Motivation zu schöpfen, der es bedarf, um immer wieder einen Schritt weiterzugehen. Wenn Mitarbeiter nicht mehr in der Lage sind, sich selbst zu motivieren, sollten sie sich einen neuen Job suchen.

Das Ego hinten anstellen

Es kommt nicht darauf an, gut auszusehen, sondern zu Erfolgen beizutragen. Bei aller Wertschätzung der einzelnen Personen darf niemand so tun, als sei er alleine auf der Welt. Akzeptieren Sie die Erfolge anderer, nehmen Sie Ihr Ego gelegentlich beiseite und sorgen Sie dafür, dass Ihr Beitrag zum Erfolg zwar bekannt, aber nicht überbewertet wird. Kontinuierlicher Erfolg ist nachhaltiger als große Einmalserfolge.

Für Führungskräfte gilt, dass es wichtig ist, auch die eigenen Mitarbeiter ins Rampenlicht treten zu lassen. Der Erfolg färbt automatisch auch auf die Führungskraft ab und führt zu wiederum höherem Erfolg. Es soll derjenige das Lob ernten, der es verdient und nicht derjenige, der zufällig disziplinarisch verantwortlich ist. Wer dauernd laut ruft wird irgendwann nicht mehr beachtet, und wer selbst im Scheinwerferlicht steht, kann nicht leuchten.

Konsequent weiterentwickeln

Bilden Sie sich konsequent weiter. Nur wenn Sie selbst wachsen, können Sie auch zum Wachstum Ihres Unternehmens beitragen. Langweilen Sie sich? Verharren Sie in Routine? Es liegt an Ihnen, ein neues Aufgabenfeld zu finden, ein Seminar zu besuchen, sich in einem spannenden Projekt zu engagieren oder auch eine neue Firma zu finden. Dies ist für Sie und auch für Ihre aktuelle Firma allemal besser, als wenn Sie unproduktiv (ersatzweise auch kontraproduktiv) auf Ihrem Stuhl verharren.

Führungskräfte müssen Sorge dafür tragen, dass die ihnen anvertrauten Mitarbeiter sich nicht nur permanent weiterbilden können, sondern dies auch tun. Dabei ist Weiterbildung stets zweckgerichtet zu verstehen und muss in den situativen Kontext des jeweiligen Mitarbeiters und seines Aufgabenfeldes bzw. seines zukünftigen, angestrebten Aufgabenfeldes passen und bedarf einer Erfolgskontrolle.

Selbstzufriedenheit

Geben Sie sich nicht mit dem Erreichten zufrieden. Es geht immer noch einen Schritt besser. Unterscheiden Sie dabei allerdings zwischen notwendiger Verbesserung und Perfektion. Perfektion ist eine Wachstumsbremse, während eine gewisse kreative Unruhe ein Wachstumstreiber sein kann.

Führungskräfte müssen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter realistisch einschätzen, ob das Aufwand-/Nutzenverhältnis ihrer Arbeit noch effektiv ist. Führen Sie dazu ein Messverfahren ein, anhand dessen erkennbar ist, ob der Output, der erzielt wurde, den Input, der geleistet wurde, noch rechtfertigt. Oft verharren Mitarbeiter in der Optimierung und in Perfektionsroutinen, statt sich neuen Themen zu widmen. Dies kostet die Wirtschaft jährlich Milliarden.

Teams – wenn, dann richtig

Führungskräfte sind gut beraten, sich dem Zwang zu mehr „Teams“ oder „Teamarbeit“ nicht kritiklos hinzugeben. Mitunter ist eine Arbeitsgruppe zielführender als ein Team. Rufen wir uns in Erinnerung, dass ein Team für eine begrenzte Zeit an einer klar abgegrenzten Aufgabe arbeitet und sich gegenseitig auf den Erfolg verpflichtet. Wenn ein solches Team ins Leben gerufen wird, dann nur mit gutem Grund und mit starken Mitspielern. Ein Team ist nicht dazu da, schwache Mitarbeiter, die ihre Hausaufgaben noch nicht gemacht haben, durchzuziehen. Differenzieren Sie zwischen Arbeitsgruppe und Team und machen Sie deutlich, dass es auch im Team auf jeden Einzelnen ankommt.

Wenn ein Team gebildet werden soll – und dafür gibt es gute Gründe –, sorgen Sie dafür, dass es funktioniert. Eine nicht hinreichende, aber notwendige Bedingung dafür ist, dass alle Teammitglieder fachlich kompetent sind (und nicht nur gerade mal Zeit für die entsprechende Aufgabe haben). Eine weitere notwendige Bedingung ist, dass die Fähigkeiten, Einstellungen und Präferenzen der Teammitglieder einander ergänzen. Das führt zwar mitunter zu äußerst kontroversen Diskussionen, ist aber unabdingbar, wenn eine echte Teamleistung erbracht werden soll.

Sie machen aus einem Kreativen keinen Controller und umgekehrt geht das auch daneben. Auch ein Experte wird nicht unmittelbar zu einem Verkäufer. So offensichtlich dies auch erscheint: Häufig werden wir zu Projekten gerufen, die nicht weiterkommen und wir stellen dann fest, dass einer der Gründe exakt darin besteht, das Team unangemessen besetzt zu haben. Ein Aspekt, auf den ein Augenmerk zu werfen sich lohnt.

Es kommt auf SIE an

Geht eine Seilschaft über einen Gletscher, kommt es auf die Stärke jedes einzelnen Mitglieds der Seilschaft an. Verlassen sich alle auf einen unfähigen Führer und auf die Stärke der

anderen und sind selbst nicht fähig, die Gefahren richtig abzusehen, eine Bergung aus einer Gletscherspalte zu organisieren oder das Wetter richtig einzuschätzen, ist die gesamte Truppe verloren. Nicht allein die Gemeinschaft macht stark, sondern das Zusammenspiel der Stärken kompetenter Einzelpersonen bringt den Erfolg. Eine erfahrene Seilschaft, in der sich jeder auf den anderen tatsächlich verlassen kann und nicht nur meint, sich verlassen zu können, kommt sicher zum Gipfel und wieder zurück. Eine Laienspieltruppe, die ihre vermeintliche Sicherheit aus der schieren Gruppengröße schöpft, ist im Ernstfall verloren.

Fazit

Die Annahme, dass eine Gruppe es schon richten wird, dass Führungskräfte Mitarbeiter motivieren müssen, dass Wachstum sich von selbst „irgendwie“ einstellen wird, ist so irrig wie gefährlich. Auf der anderen Seite die gute Nachricht: Wenn jeder sich auf seine Verantwortung besinnt, dass das Wachstum bei ihm selbst beginnt, ist ein wesentlicher Baustein für das unternehmerische Wachstum hergestellt.

Wachstumstipp

Fragen Sie sowohl Ihre Mitarbeiter in der Linie als auch Projektmitarbeiter in einem persönlichen 1:1-Gespräch nach deren Verantwortung: „Wofür sehen Sie sich in Ihrer Funktion als . . . verantwortlich?“ Diese Frage wird zumeist zunächst mit einer beliebig langen Aufzählung an Tätigkeiten beantwortet. Unterbrechen Sie den Redenden nicht, außer Sie haben etwas nicht verstanden. Wenn der Vortrag beendet ist, weisen Sie darauf hin, dass es interessant war, die Tätigkeiten einmal gehört zu haben und kommen Sie dann wieder auf Ihre Eingangsfrage: „Wofür sehen Sie sich in Ihrer Funktion als . . . verantwortlich?“ Der Unterschied zwischen Tätigkeit und Verantwortlichkeit ist so groß, dass sich der Aufwand des Gesprächs lohnt. Nicht selten erfolgt auf diese Weise eine deutliche Bewusstseinsveränderung hin zum Schaffen von Resultaten, weg von Zeiteinsatz in Tätigkeiten.

2.3 Stakeholder-Perspektive – Die unterschiedlichen Sichten kennen und wahren

Der Duden bietet neben der Definition des Begriffs „Perspektive“ als „Aussicht für die Zukunft“ noch eine weitere bildungssprachliche Definition an, derer wir uns hier bedienen wollen: Eine Perspektive ist demnach auch eine „Betrachtungsweise oder -möglichkeit von einem bestimmten Standpunkt aus; Sicht, Blickwinkel“.

Ein Stakeholder hingegen ist, ebenfalls nach Duden, eine „Person, für die es aufgrund ihrer Interessenlage von Belang ist, wie ein bestimmtes Unternehmen sich verhält (z. B. Aktionär, Mitarbeiter, Kunde, Lieferant)“.

Wenn wir in diesem Fachbeitrag also die „Stakeholder-Perspektive“ einnehmen, schauen wir also auf die unterschiedlichen Betrachtungsweisen derer, die ein Interesse daran haben, wie sich ein Unternehmen verhält.

Shareholder-Value: Was soll daran falsch sein?

Vorab ein Wort zu Shareholdern, also den Eigentümern des Unternehmens. Auch sie sind natürlich gleichermaßen Stakeholder, denn sie haben ein vitales Interesse daran, wie sich ein Unternehmen verhält beziehungsweise wie es sich in Sachen „profitables Wachstum“ entwickelt. Insofern ist nichts dagegen zu sagen, wenn Unternehmensführungen einen „Shareholder-Value-Ansatz“ wählen. In der jüngeren Vergangenheit wurde dieser Ansatz ja wieder einmal hinreichend verteufelt und es wurde der Versuch unternommen, ihn in die Ecke eines „Irrtums der Vergangenheit“ zu rücken. Lassen Sie sich nicht beirren: Shareholder haben Geld investiert und dieses Geld darf sich bitte mehrten, daran ist überhaupt nichts auszusetzen. Wer den Shareholder-Value-Ansatz in Misskredit bringen will, hat entweder Scheuklappen auf, handelt aus ideologischen Gründen oder ist schlicht seiner Profilierungssucht erlegen. Dass der SV-Ansatz keine Krawallmethode ist, sollte sich inzwischen herumgesprochen haben.

Shareholder: Hohe Aufmerksamkeit garantiert

Klassischerweise genießen die Shareholder – ggf. vertreten durch ihre Handlungsbevollmächtigten – eine hohe Aufmerksamkeit durch die Unternehmensführung. Board-Meetings, Beiratssitzungen, Aufsichtsratssitzungen, aber auch Elemente der Finanzkommunikation, Geschäftsberichte etc. richten sich im Wesentlichen an die Eigentümer des Unternehmens. Es sind Routinen eingerichtet, operative Prozesse, die sich darum kümmern, die Kommunikation zu lenken. Das ist gut, aber darf nicht alles sein. Insbesondere gilt es, nicht nur zu senden, sondern auch zu empfangen, sei es zu offiziellen Anlässen oder auch im kleinen, inoffiziellen Rahmen: Welchen Blickwinkel nehmen die Eigentümer auf das Unternehmen ein? Welche Perspektive haben sie?

Mitarbeiter: In der Regel gut eingebunden, aber.

Die Mitarbeiter als Stakeholder des Unternehmens sind oft vermeintlich gut informiert: Newsletter, Chefletter, das Intranet, Informationsveranstaltungen, Jahresstart-Tagungen, Strategiekommunikation. Dies alles können geeignete Informationsformen sein, aber oft kommt der Dialog zu kurz. Selbst der Dialog mit der ureigenen Mitarbeitervertretung, dem Betriebsrat, missrät nicht selten in ein taktisches Geplänkel, das von Prinzipien beherrscht wird, statt sich auf Inhalte und die Unternehmensperspektive zu konzentrieren. Einmal abseits von Forderungen nach mehr Geld, flexiblerer Arbeitszeit, Teilzeitmodellen, abgesehen von einer neuen Dienstwagenregelung, von Kündigungsschutzforderungen oder von

Betriebsvereinbarungen: Was ist denn der Blickwinkel, den Ihre Mitarbeitervertretung auf Ihr Unternehmen hat? Welchen Blickwinkel nehmen Ihre Mitarbeiter ein? Welche Perspektive haben sie?

Analysten: Viel „gepampert“

Natürlich sind die Analysten, die Ihr Unternehmen auf dem Radar haben, wenn es börsennotiert ist, auch Stakeholder. Als Vorstandsgremium haben Sie sich stets abgestimmt, welche Informationen die Analysten in der nächsten Tele- oder Videokonferenz erhalten sollen und welche nicht. Schließlich haben die Analystenempfehlungen nicht selten einen unmittelbaren Effekt auf den Börsenwert des Unternehmens. Unserer Beobachtung zufolge werden die Analysten häufig mehr „gepampert“ als die meisten anderen Stakeholder. Aber kennen Sie auch den Blickwinkel, den Ihre Analysten auf Ihr Unternehmen einnehmen? Welche Perspektive haben sie tatsächlich?

Lieferanten und Dienstleister: Gern vergessen

Jawohl, meine Damen und Herren Einkäufer, Ihre Lieferanten sind auch Stakeholder, denn auch sie haben ein mitunter vitales Interesse daran, dass sich Ihr Unternehmen exzellent entwickelt. Allerdings gehen die Dialoge mit den Lieferanten und Dienstleistern häufig leider völlig nach hinten los, denn das Gedrücke und Geschiebe, das sich ergibt, wenn versucht wird, eine Konditionsverbesserung ohne Gegenleistung zu erreichen, ist ebenso wenig geeignet, Ihr Image in Ihrem Stakeholder-Universum zu verbessern, wie der Eindruck der Beliebigkeit, der durch ein gepflegtes „Lieferanten-Hopping“ entsteht. Bevor Sie das nächste Mal mit Ihren Lieferanten reden – und damit „Senden“ meinen: Fragen Sie doch einmal nach: „Welche Perspektive haben Sie bezüglich unseres Unternehmens?“

Wir könnten jetzt noch über Banken und andere Bereitsteller von Fremdkapital ohne gesellschaftsrechtliche Beteiligung sprechen, wir könnten die Bundesregierung oder spezifische Bundesministerien anführen, die bei einigen unserer Klienten durchaus Stakeholder sind, die Liste ließe sich weiter ergänzen.

Wachstumstipp

Klar ist eines: Jeder Stakeholder möchte die Frage „WIFMD?“ – „Was ist für mich drin?“ – beantwortet bekommen. Dass Sie diese Frage nicht in jedem Einzelfall individuell, sondern eher institutionell beantworten, liegt auf der Hand. Aber um sie zu beantworten, müssen Sie zunächst einmal die Ansprüche Ihrer Stakeholder gegenüber Ihrem Unternehmen und die Perspektiven Ihrer Stakeholder auf Ihr Unternehmen kennen. Verlassen Sie sich nicht auf Gespür und Ahnung.

Fragen Sie: „Was ist Ihre Perspektive auf unser Unternehmen? Welchen Nutzen erwarten Sie von uns?“ – Das ist übrigens auch eine ganz herrliche Frage für ein Mitarbeitergespräch – dann eben doch im Einzelfall.

2.4 Nachfolge, Beurteilung, Beförderung – Die unterschätzten Aufgaben der Führung

Thema 1: Nachfolge

Haben Sie „Dream-Teams“ in Ihrem Unternehmen? Kleine Gruppen von Mitarbeitern, die einem gemeinsamen Ziel verpflichtet sind und die sich maßgeblich darauf konzentrieren, dieses Ziel zu erreichen und dabei einander zu helfen? Echte Teams, die sich darum sorgen, dass jedes Teammitglied voran kommt und nicht nur das Ego gewinnt? Herzlichen Glückwunsch; pflegen Sie diese Teams.

Abgesehen davon, dass die meisten sogenannten Teams diesen Namen nicht verdienen, weil sie maximal Arbeitsgruppen sind, sind echte Teams wirklich selten. Noch seltener sind Hochleistungsteams, denen zugrunde liegt, dass alle scheitern, wenn ein Teammitglied scheitert. Nehmen wir aber nur einmal an, dass Sie das eine oder andere „Dream-Team“ in Ihrem Unternehmen haben. Wie lange, meinen Sie, bleibt das noch so?

Jedes Unternehmen, jede Führungskraft muss die Dynamik der Fluktuation vor Augen haben. Nichts ist für immer. Es gibt keine Garantie dafür, dass Mitarbeiter ihre gesamte Karriere in einem Unternehmen verbringen. Dass ein Job-Hopping immer förderlich für die Karriere ist, ist ein Märchen, aber darum geht es nicht. Es geht darum, dass das Thema „Nachfolge“ in vielen Unternehmen immer noch sehr kurz kommt. Wenn ein Mitarbeiter dann plötzlich ausscheidet, ist eine unnötige Notlage geschaffen. Hektik bricht aus, Headhunter werden aktiviert, es wird intern fieberhaft nach einer Lösung gesucht.

Es ist Aufgabe einer jeden Führungskraft, für Nachfolgen zu sorgen. Deutlicher? Gern: Jede Führungskraft, die nicht selbst dafür Sorge trägt, sukzessive zwei potenzielle interne Kandidaten pro Schlüsselstelle aufzubauen und zugleich dafür Sorge trägt, ihr externes Netzwerk permanent zu pflegen, macht einen Teil ihrer Aufgabe schlecht.

Thema 2: Beurteilung

Gerade zum Jahresende stehen wieder die Performance-Reviews, die Jahresgespräche, an. In den meisten Unternehmen verlaufen sie wie immer: Es wird ein wenig geplaudert, mehr oder weniger über Input (sprich: Tätigkeiten) statt über Output (sprich: erzielte Resultate) gesprochen, ein neues Gehalt wird festgelegt, der Bonus wird vereinbart, man verabschiedet sich und der nächste Mitarbeiter steht schon in der Tür.

Das ist unzureichende Führung. Beginnen wir bei der inhaltlichen Erörterung: Tätigkeiten sind nur dann relevant, wenn der Mitarbeiter sein Verhalten auf eine bestimmte Art und Weise verändern sollte. Wenn es sich um den ureigenen Job handelte, den es gut zu machen galt, dürfen nur die Resultate als Bewertungsbasis herhalten. Anderenfalls ist Wachstum massiv erschwert – persönlich und wirtschaftlich.

Schauen wir dann auf die „Belohnung“: Warum werden unternehmensergebnis-unabhängige Boni, Tantiemen, Prämien an Mitarbeiter ausgeschüttet, die nur die Erwartungen erfüllt haben? Dazu gibt es keinen – ich wiederhole: keinen – Grund, denn zur Kompensation der Erfüllung der Erwartungen dient das Grundgehalt. Motivation wird durch eine solche Zahlung auch nicht ausgelöst, denn Geld ist ein Hygiene-, nicht aber ein Motivationsfaktor. Prämien, Tantiemen, Boni machen nur dann Sinn, wenn jemand die an ihn gestellten Erwartungen übererfüllt. Auch dann wird keine Motivation erreicht, aber dann macht es Sinn, den Mitarbeiter am Erfolg teilhaben zu lassen.

Führungskräfte müssen sich die Mühe machen, die individuellen Resultate ihrer Mitarbeiter individuell zu würdigen. Ist das aufwendig? Jawohl. Ist das nötig? Jawohl, ansonsten braucht die Führungskraft gar kein Beurteilungsgespräch zu führen.

Thema 3: Beförderung

Wir müssen akzeptieren, dass nicht alle Mitarbeiter befördert werden können. Damit meine ich nicht, dass es an Stellen mangelt, auf die jemand befördert werden könnte, sondern damit meine ich, dass jeder Mensch seine eigenen Grenzen kennen muss, damit das Peter-Prinzip nicht überhand nimmt. Eine gute Führungskraft hilft Mitarbeitern dabei, ihre Talente bestmöglich einzusetzen und ihren Job so erfüllend und so wirksam wie möglich zu machen. Eine gute Führungskraft schafft den idealen Rahmen für ihre Mitarbeiter. Eine gute Führungskraft erkennt, wo Mitarbeiter Grenzen haben. Eine gute Führungskraft artikuliert dies auch.

Die Beförderung, die Übergabe von mehr Verantwortung, die Ausweitung von Handlungskompetenzen, möglicherweise sogar die Übertragung von Führungsaufgaben darf überdies niemals als Belohnung für vergangene Leistungen geschehen. Eine Beförderung ist im Sinne des Unternehmens stets ein taktischer, mitunter sogar ein strategischer Schritt. Vergangene Leistungen sind kein – ich wiederhole: kein – Indikator für künftige Resultate. Um eine Beförderung vorzunehmen, muss die Stelle, die ein Mitarbeiter wahrnehmen soll, hinsichtlich ihrer verbundenen Verantwortung genau auf diesen Mitarbeiter passen. Zumindest aber muss die Annahme begründet sein, dass die erforderlichen Potenziale vorhanden sind.

Um diese Potenziale zu finden, gibt es kein Patentrezept. Auch Tests sind hier wenig hilfreich. Vielmehr ist die Führungskraft gefragt, sich ein Bild zu machen. Ist dieses Bild subjektiv? Jawohl, das ist es, aber dies ändert nichts an dem Erfordernis, sich dieses Bild zu verschaffen. Ein einheitlicher Kriterienkatalog im Unternehmen kann helfen und auch das Hinzuziehen eines Kollegen oder einer Kollegin auf gleicher Ebene kann bei

der Einschätzung nützlich sein. Welche Anforderungen stellt die potenzielle Stelle und warum passt der Kandidat (nicht) darauf? Stellenbeschreibungen können dabei meist getrost beiseite gelassen werden, weil sie oft das Papier nicht wert sind, auf das sie gedruckt wurden. Mechanistisch werden Tätigkeiten aufgezählt. Resultate? Fehlanzeige.

Wachstumstipp

Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften eine Methode und Vorgehensweise zur Potenzialeinschätzung und wenden Sie diese konsequent an. Entwickeln Sie die Methodik periodisch weiter. Es geht weniger um Perfektion als um ein gemeinsames Verständnis; der Prozess ist hier mitunter wichtiger als die Methodik selbst. Bedenken Sie, dass es immer Unschärfen geben wird und versuchen Sie erst gar nicht, ausschließlich objektive Messgrößen zu definieren. Und bitte: Wenn Sie die Personalabteilung einbinden wollen: gern. Delegieren Sie aber nur Teile, nicht aber die gesamte Verantwortung für die Themen „Nachfolge“, „Beurteilung“, „Beförderung“ dorthin, denn die Personalabteilung ist damit schlicht überfordert.

2.5 Experten – Wie Sie Ihre besten Spezialisten finden

Sie kennen diese Menschen in Ihrem Unternehmen, denen keine Hürde zu hoch ist, um ein neues, wichtiges Detail zu lösen. Sie wissen, dass Sie Mitarbeiter haben, die sich mit einigen speziellen Sachverhalten auskennen wie kein Zweiter. Es sind diejenigen Menschen, die, wenn man als „Normalsterblicher“ vor einem bestimmten Problem steht, hinzukommen und – metaphorisch gesprochen – eine kleine Schraube ein kleines Stückchen weiter anziehen und alles funktioniert wieder. Es folgt eine völlig unverständliche dreiminütige Anweisung, die dem Experten aber locker von den Lippen geht, weil er sich auskennt.

Experten sind das Gegenteil von „Schlaubern“. Schlauberger reden viel, wissen wenig und bewirken nichts. Experten reden in der Regel wenig, wissen viel und bewirken vor allem viel.

Im Unternehmen besteht idealerweise ein guter Mix aus Experten und Generalisten, sodass Fach-, Führungs- und Prozesskompetenz im Einklang stehen. Die Frage ist: Wie finden wir Spezialisten?

Die Außensuche

Bevor Sie einen Experten außerhalb des Unternehmens suchen oder suchen lassen, müssen Sie sich völlig im Klaren darüber sein, wofür der Experte tatsächlich Experte sein soll und welchen Wertbeitrag er bei Ihnen leisten soll.

Wenn Sie einen oder mehrere Kandidaten gefunden haben, lassen Sie sich echte Arbeitsergebnisse zeigen oder verlangen Sie einen anderen Beweis dafür, dass der Experte wirklich ein solcher ist und sich nicht nur theoretisch dazu berufen fühlt.

Testen Sie, ob die erforderliche Detailtiefe vorhanden ist, lassen Sie den Kandidaten unbedingt reale Probleme aus Ihrem Unternehmen durchdenken und lösen. Idealerweise handelt es sich um Probleme, die Sie bereits gelöst haben, sodass Sie feststellen können, wie gut die Lösung des Kandidaten ist.

Stellen Sie sicher, dass der Kandidat nicht nur Wissen hat und bunkert, sondern auch Wert auf Dokumentation und Vermittlung von Wissen legt.

Prüfen Sie die Teamintegrität des Kandidaten. Ein isolierter Experte ist heute nicht mehr zeitgemäß.

Die Innensuche

Stellen Sie fest, wer für welche Probleme (nicht „Problemchen“, sondern echte Probleme) immer wieder angesprochen wird und diese Probleme löst. Hören Sie sich dazu in Ihrer Mannschaft um.

Wenn Sie entdecken, dass Sie unentdeckte Experten im Hause haben, die genau die Eigenschaften mitbringen, die Sie für ein bestimmtes Themenfeld benötigen, sprechen Sie mit ihnen über ein gezieltes Einbringen ihrer Expertise.

Die übrigen Punkte sind analog zur Außensuche.

Wachstumstipp

Klassischerweise wird unter „Karriere“ in Unternehmen eine Position mit vielen Mitarbeitern, großem Büro und hohem Budget verstanden. Expertenkarrieren werden völlig unterschätzt und führen ein stiefmütterliches Dasein. Wenn Sie feststellen, dass sich exzellente Mitarbeiter eher als Experten denn als Führungskräfte darstellen, bieten Sie ihnen Entwicklungsmöglichkeiten, sowohl inhaltlich als auch gehaltlich. Dies sichert Ihnen einen echten Wettbewerbsvorteil – siehe dazu auch den nachfolgenden Beitrag.

2.6 Führungskarriere oder Spezialisten? – Fördern Sie beides

Indikatoren für eine tolle Karriere? Euro, Köpfe, Quadratmeter; ersatzweise auch Anzahl dirigierter Lkw, Anzahl der Fensterachsen – ein herrlicher Begriff aus der Konzernwelt – des Büros, Höhe der Bürostuhllehne, Verfügbarkeit oder Nicht-Verfügbarkeit von Armlehnen am Bürostuhl, Größe des Besprechungstisches. Ach ja, der Dienstwagen, nicht

zu vergessen – ein Thema, das ganze Heerscharen von Personalern, Mitarbeitern und Beratern beschäftigt. Dabei wird so hitzig diskutiert, dass Strategie zur Nebensache wird.

Nicht genug damit, dass diese Indikatoren derart alt hergebracht sind, dass die Anzahl derer, die sich mit einer solch simplen Definition von Karrierekriterien zufrieden geben, sinkt. Es sind auch überdies völlig unzureichende Indikatoren.

Wie wäre es stattdessen mit diesen Kriterien?

- Eigene erzielte Resultate der letzten Jahre und deren Wertbeitrag zum Unternehmen,
- Resultate der geführten Mitarbeiter und deren Wertbeitrag zum Unternehmen,
- Fluktuationsrate und Verbleib exzellenter Mitarbeiter im Unternehmen,
- Beitrag zur Positionierung des Unternehmens als Vordenker,
- Profitabilitätsentwicklung der betreuten Kunden,
- Anzahl erfolgreich abgeschlossener Projekte,
- Wahrgenommene Entwicklungschancen,
- Umfang der übertragenen inhaltlichen Verantwortung.

Bedauerlicherweise ist das alles nicht sichtbar, deshalb wird es wohl im Rahmen des Bewusstseinswandels auf absehbare Zeit noch auf die Schulterklappen, Orden und Türschilder ankommen. Ein ganz wesentlicher Vorteil der obigen Kriterien ist, dass die meisten von ihnen sowohl auf Führungskräfte als auch auf Experten anwendbar sind.

Expertenkarrieren?

Expertenkarrieren kommen in vielen Unternehmen wesentlich zu kurz. Es wird suggeriert, dass Karriere mit Führungsverantwortung zusammenhängt. Genauer gesagt: Es wird nicht nur suggeriert, sondern auch gelebt, ausgesprochen, prozessual unterstützt. Natürlich ist das vor allem für die Personalabteilungen einfacher. Eine Gehaltsstufe höher bedeutet mehr Verantwortung. Mehr Verantwortung bedeutet Führungsverantwortung, ein größeres Büro, ein größeres Auto, also mehr Quantität. Irgendwann steht man oben auf der Leiter der Unternehmenshierarchie – oder eben nicht. Wenn es nach Personalabteilungen geht, bleibt es so einfach.

Personalabteilungen sind häufig akute Veränderungsbremser und Standard-Zementierer, daher darf es nicht nach dem Wohlgefallen von Personalabteilungen gehen. Vielmehr ist die Unternehmensführung gefragt, sich intensiv darüber Gedanken zu machen, wie auch Experten, dezidierte Fachspezialisten, Karriere im Unternehmen machen können, ohne gleich Führungsverantwortung übernehmen zu müssen. Nur wenig ist in Sachen Personalentwicklung schlimmer als einen guten Experten vermeintlich zu „befördern“, ihm Führungsverantwortung zukommen zu lassen, der er nicht gerecht werden kann oder will und damit zwei Baustellen zu haben: eine Lücke auf der Expertenposition und eine Fehlbesetzung in der Führung. Das Peter-Prinzip lässt grüßen.

Sprache, Vergütung, Entwicklung

Wie aber können sowohl Führungskarrieren als auch Expertenkarrieren im Unternehmen gleichermaßen existieren, auf Augenhöhe?

Dies beginnt bei der Sprache und den Signalen, die bewusst oder unbewusst gesendet werden. Solange die anfaßbaren, sichtbaren Statussignale noch existieren, darf es keinen sichtbaren Unterschied geben zwischen einer Top-Führungskraft und einem Top-Fachexperten. All die sichtbaren Symbole müssen signalisieren: Hier wird mit gleichem Maß gemessen. Auch in der Kommunikation müssen Experten gleichermaßen betont werden, wie Führungskräfte. Es darf eben nicht so sein, dass der Experte als introvertierter Sonderling abgestempelt und der Top-Manager als genialer Herrscher über das gemeine Volk heroisiert wird. Hier kann Kommunikation Wunder bewirken und zwar sowohl mit dem gesprochenen als auch mit dem in internen und externen Medien geschriebenen Wort.

Die Schaffung von Expertenkarrieren darf auch bei der Vergütung nicht enden. Viele Experten sehen sich genötigt, Führungsverantwortung zu übernehmen, weil sie mehr verdienen möchten und dies auf den Expertenpositionen nicht funktioniert. Warum eigentlich nicht? Geld ist kein Motivationsinstrument, aber es ist ein Hygienefaktor und es gibt überhaupt keinen sinnvollen Grund, einen Top-Experten schlechter zu bezahlen als eine Top-Führungskraft –, ebenso, wie es übrigens keinen Grund dafür gibt, Frauen und Männer mit identischer Verantwortung unterschiedlich zu bezahlen, aber das ist ein anderes Thema.

Schließlich gilt es, mit den Mitarbeitern möglichst früh zu entdecken, ob sich eine Führungs- oder eine Expertenkarriere empfiehlt. Dabei geht es nicht um Vermutungen, sondern um gestützte Beobachtungen, die der Mitarbeiter selbst und die der Vorgesetzte macht. Wenn die Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen sind, kann darüber offen gesprochen werden. Es kann individuell auf die Arbeitspräferenzen eingegangen werden und jeder Mitarbeiter fühlt sich bestmöglich berücksichtigt. Ziel ist es, dass Mitarbeiter ihre Kompetenzen gezielt einbringen, ihre Stärken ebenso gezielt zum Wohle des Unternehmens einsetzen können und sich die Reibungsverluste durch die Erkenntnis, die falsche Aufgabe zu tun, in Grenzen halten.

Nicht ausbremsen lassen

Wenn es Ihnen gelingt, sowohl Führungskarrieren als auch Fachkarrieren in Ihrem Unternehmen zu fördern, haben Sie einen Riesenschritt in Richtung Wettbewerbsvorteil getan, denn Sie binden gute Mitarbeiter langfristig, indem Sie ihnen Optionen bieten. Überdies sparen Sie Zeit, Kraft, Nerven und Geld durch den Wegfall unnötiger Personaleretzungen. Lassen Sie sich nicht von den oft starren Standards und den mäßigen, aber oft vorgetragenen Argumenten der Personaler einwickeln, die Ihnen weismachen wollen, dass das alles ganz schwierig und eigentlich sogar unmöglich sein soll. Suchen Sie sich Unternehmen, die schon einige Schritte in diese Richtung gegangen sind und erkundigen Sie sich bei Ihren dortigen Kollegen, welche Erfahrungen gemacht wurden.

Wachstumstipp

Die Parallelisierung von Fach- und Führungskarrieren ist nicht nur möglich, sie gewinnt immer mehr an Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft. Das wird die eine oder andere Personalabteilung noch lernen müssen – vielleicht von Ihnen. Verdeutlichen Sie daher auch in internen Veranstaltungen und in unternehmensinternen Veröffentlichungen, wie man in Ihrem Unternehmen als Experte ebenso eine Karriere machen kann wie als Führungskraft. Gerade dann, wenn sich dies in der Vergangenheit nicht so dargestellt hat, sind erst Pläne, dann erfolgreiche Beispiele hilfreich. Kulturwandel bedürfen einer gewissen Zeit.

2.7 BSMKF-BSMA – Bringen Sie mir keine Fragen, bringen Sie mir Antworten

Wie häufig denken Sie, Sie hätten etwas erfolgreich delegiert? Sei es eine komplexe Aufgabe oder nur eine einfache Übergabe, immer wieder werden wir davon überrascht, dass wir trotz vermeintlich klarer Anweisung und trotz Beachtung sämtlicher relevanten Delegationsregeln Rückfragen erhalten, die uns mehr beschäftigen als uns lieb ist.

Häufig ist uns diese Art der Rückdelegation nicht einmal bewusst. Den Mitarbeitern können wir es auch nicht vorwerfen, denn wenn wir nicht klar gemacht haben, dass wir keine Fragen, sondern Antworten erwarten, können wir auch nicht davon ausgehen, dass dieses Prinzip der Antwortlieferung sofort verstanden wird. Zu einfach ist es, noch einige klärende Fragen „mal eben“ zu stellen.

Ein ausgesprochen wirksames Mittel gegen Rückdelegation ist das folgende Prinzip, das ich vor mehr als zwanzig Jahren auf einem Seminar kennen- und seitdem schätzengelernt habe:

BSMKF-BSMA: Bringen Sie mir keine Fragen, bringen Sie mir Antworten.

Dieses Prinzip, das man sich auch als Schild auf den Schreibtisch stellen kann, führt dazu, dass drei Dinge eintreten:

- Der CEO überlegt sich genau, was er in welcher Form delegiert.
- Es findet eine hinreichend intensive Abstimmung über den zu delegierenden Gegenstand statt.
- Es kommen keine Fragen mehr, sondern Vorschläge.

Lassen Sie sich keine Äffchen auf den Rücken binden. Diese tun nämlich was sie wollen, spielen hinter und auf Ihrem Rücken und führen dazu, dass Sie hinterher mehr Arbeit haben als zuvor. Es ist wichtig, dass Sie Ihre Freiräume erhalten und gestalten, damit Sie Ihre strategischen Aufgaben wahrnehmen können.

Für diejenigen, die das BSMKF-BSMA-Prinzip nicht von Null auf Hundert einführen wollen, hat sich folgende Vorgehensweise bewährt, die wir als das Prinzip der Auftragsklärung definiert haben: Briefing – Rebriefing – später: Debriefing.

Stellen Sie in der Briefing-Phase exakt dar, was Sie von dem Mitarbeiter hinsichtlich der delegierten Aufgabe erwarten und wann und in welcher Form das Ergebnis vorzuliegen hat.

Im Rebriefing, häufig nicht durchgeführt oder vergessen, erläutert der Mitarbeiter, was er verstanden hat. Es bietet die Chance, dass CEO und Mitarbeiter noch einmal das Briefing präzisieren, falls erforderlich. Ist das Rebriefing erfolgreich, ist der Auftrag geklärt und damit die formale Voraussetzung geschaffen, dass ein gutes Ergebnis vorliegt.

Das Debriefing erfolgt idealerweise unter Vorlage von drei Vorschlägen. Je nach Komplexität der Aufgabe kann im Einzelfall auch ein Vorschlag genügen. Diese drei Vorschläge sollen vom Mitarbeiter mit Vor- und Nachteilen versehen sowie mit einer abschließenden Empfehlung ausgestattet sein. Auf diese Weise werden Sie schnell entscheidungsfähig.

BSMKF-BSMA: Führen Sie dieses Prinzip ein und Sie werden staunen, wie sich die Äffchen auf Ihrem Rücken Stück für Stück von Ihnen zurückziehen.

Wachstumstipp

Gehen Sie nicht davon aus, dass jedermann direkt Sympathie für Ihre neue Vorgehensweise hegt; in der Regel ist Unverständnis die Erstfolge. Verdeutlichen Sie, welchen Vorteil es für Ihr Gegenüber hat, wenn Sie sich auf dieses Verfahren einlassen: Abstimmungen werden präziser, die Anzahl der erforderlichen Abstimmungen sinkt, es wird also Zeit gespart und Ihr Gegenüber ist stärker in der Verantwortung, was ja „eigentlich“ etwas Positives im Sinne einer Anreicherung des Jobs bedeuten sollte. Nimmt Ihr Gegenüber dies nicht so wahr, ist dies ja auch ein Signal.

2.8 „Das ist aber komplex, Chef!“ – Ja, und?

Wie häufig hören wir, dass etwas „ganz schön komplex“, ersatzweise auch „zu komplex“ sei? Dass gewisse Dinge eben nicht „einfach“ seien, sondern eben „komplex“ und man sie nicht so einfach lösen könne?

Hier sind Nachrichten: Die meisten unternehmerischen Vorgänge sind heute komplex. Auch wenn die Unterscheidung akademisch klingt: Was komplex ist, muss nicht zwingend auch kompliziert sein. Ich habe mich dieser Unterscheidung ein wenig annähern müssen, weil sie sich mir nicht sofort erschloss. Dennoch ist die Unterscheidung logisch und richtig.

Komplexe Dinge sind durch eine hohe Zahl von Interdependenzen gekennzeichnet. Da wir heute nahezu immer eine Interaktion zwischen verschiedenen Bereichen, Abteilungen, Prozessen, Systemen, Unternehmen, Beteiligten haben, sind unternehmerische Zusammenhänge fast immer komplex.

Diese Zusammenhänge müssen dabei aber nicht notwendigerweise kompliziert sein. Kompliziert meint „schwierig“.

Die Beziehungen in der Welt sind komplex, aber sie sind nicht immer kompliziert. Als CEO muss es Ihnen darum gehen, Ihre Mitarbeiter zu gewinnen, sich mit der Komplexität anzufreunden, denn grundlegend einfacher werden die Dinge nicht mehr. Im Gegenteil: Durch die zunehmende Vernetzung in allen Bereichen unseres Lebens nimmt die Komplexität eher noch zu. Natürlich macht es Sinn, nach dem Motto „Es geht auch einfacher“ immer wieder nach einfacheren, entflochtenen Möglichkeiten zu schauen; eine Matrixorganisation zum Beispiel kann meist prima durch eine – obendrein wirksamere – Linienorganisation ersetzt werden, oder ein Beziehungsgeflecht kann meist um einige Schnittstellen bereinigt werden. Die grundsätzliche Aussage, dass die Komplexität eher steigt als sinkt, bleibt davon aber unberührt.

Wenn Mitarbeiter sich scheuen, sich der Komplexität anzunehmen und sich mit komplexen Themen auseinanderzusetzen, ist dies oft der Tatsache geschuldet, dass sie keine Fehler machen wollen. Diese drohenden Fehler sind vermeintlich offensichtlich, denn die Auswirkungen des eigenen Handelns sind nicht immer unmittelbar vorabsehbar.

Beim Umgang mit Komplexität geht es also nicht nur um Techniken (Sache), sondern um eine Einstellung (Emotion). Wir wissen, dass zunächst emotionale Hürden genommen werden müssen, bevor die sachlichen Hürden angegangen werden können, also sind wir gut beraten, unsere Mitarbeiter dafür zu gewinnen, sich mit der Komplexität freudig auseinanderzusetzen. Es macht schließlich Spaß, komplexe Zusammenhänge zu beherrschen – und zwar idealerweise so, dass sie gar nicht erst kompliziert werden müssen.

Wachstumstipp

Welche komplexen Vorgänge können Sie mit Ihren Mitarbeitern angehen, sodass sie reibungsloser laufen? An welchen Stellen hören Sie – ggf. auch zwischen den Zeilen –, dass Dinge zu komplex seien? Gehen Sie diese Themen mit Ihrer Mannschaft an und versuchen Sie unbedingt auch herauszufinden, ob mit „komplex“ nicht in Wirklichkeit doch „kompliziert“ gemeint ist.

2.9 Disziplin – Das Dranbleiben als Fitnesskur

Es vergeht kein Tag, an dem nicht in zahlreichen Unternehmen neue Projekte begonnen, neue Themen sondiert und neue Initiativen gezündet werden. Die Frage, die sich stellt, ist aber, was mit den Initiativen, Themen und Projekten geschieht, die am Tage, in der Woche oder im Monat zuvor gestartet, initiiert oder gezündet wurden. Neues ist hipp, Altes verblasst leicht angesichts der drohenden Routine.

Angesichts der sich vermeintlich immer schneller drehenden Welt wird das Dranbleiben an bestehenden Themen, die zuvor als Erfolg versprechend identifiziert wurden, immer wichtiger. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Organisation es lernt, an wichtigen und richtigen Themen dranzubleiben, dass sie lernt, dass es sich lohnt, Themen konsequent zu verfolgen und zur Reife zu bringen und belohnen Sie nicht per se diejenigen, die immer wieder neue Themen finden, die irgendwann einmal interessant sein können.

Natürlich ist es wichtig, Innovationen ins Leben zu rufen, am Puls der Zeit zu sein und relativ schnell neue Gedanken zur Marktreife zu entwickeln. Aber genau hier ist der Punkt: „... zur Marktreife zu entwickeln.“ Nur das, was auch zur Marktreife entwickelt wird, kann später überhaupt für profitables Wachstum sorgen.

Das Dranbleiben als Fitnesskur bedeutet also für Ihr Unternehmen, dass Sie Sorge dafür tragen, Themen in der gebotenen Tiefe und Breite zu diskutieren, um dann zu entscheiden, welche Ressourcen ins Spiel kommen, um den gewünschten Erfolg später zu ernten. Entscheidend dabei ist, dass Sie erkennen, wann genug Zeit auf ein Thema verwendet wurde –, sei es, weil das Thema sich doch nicht als Erfolg versprechend erweist oder sei es, weil das Thema reif genug ist, um in der realen Welt getestet zu werden.

Bringen Sie Ihrer Organisation bei, dass es wichtiger ist, wenige Themen einen Kilometer voranzubringen als viele Themen nur einen Meter. Es gilt auch hier das Prinzip der Speerspitze, das es Ihnen erlaubt, zielgerichtet vorzugehen, statt in konzeptioneller Selbstverliebtheit zu verharren.

Sie fragen sich, wie Sie dieses Denken und Handeln in der Organisation realisieren können? Auch hier gilt wieder: Disziplin. Mithilfe von regelmäßigen und strukturierten Meetings, die ausschließlich zum Ziel haben, die wichtigsten Themen und deren Fortschritt zu sichten, bringen Sie Ihrer Organisation sehr schnell bei, dass es sich lohnt, diszipliniert an einem Thema dranzubleiben und es nicht übereilt aufzugeben, nur weil ein neues Thema am Horizont lockt.

Disziplin hat etwas mit Durchhalten zu tun und hier ist es wie beim Sport: Fitness erreicht man nicht über Nacht, sondern durch kontinuierliche Arbeit – eben durch Disziplin. Für Ihre Fitness. Für Ihr Wachstum.

Wachstumstipp

Ein „Disziplin-Killer“ ist regelhaft zu beobachten: zu viele Themen auf der Agenda, zu viele Veränderungen zur gleichen Zeit. Was als ambitioniertes Vorhaben startet, wird mitunter abgebrochen, verschoben, anderen Prioritäten geopfert, weil man sich zu viel vorgenommen hat. Wenn Sie wesentliche Veränderungen in Ihrem Unternehmen oder bei sich selbst vornehmen möchten, achten Sie darauf, dass Sie nicht alles parallel starten, sondern behalten Sie im Hinterkopf, dass sowohl Ihre Organisation als auch Sie selbst nur ein gewisses Maß an Veränderungen zur gleichen Zeit stemmen können. Ordnen Sie die Dinge wie an einer Perlenschnur und arbeiten Sie sie Stück für Stück ab.

2.10 Gesprächspartner – Frage nicht den Friseur, ob Du Dir die Haare schneiden sollst

Ein erfolgreicher CEO zeichnet sich auch dadurch aus, dass er neben fachlicher und persönlicher Expertise nicht davor zurückscheut, ergebnisoffen zu fragen und zu diskutieren. Meiden manche CEOs diese ergebnisoffene Diskussion und das ehrliche Fragen um jeden Preis, weil sie beispielsweise annehmen, sie würden dadurch Schwäche zeigen – schließlich muss ein CEO alles selbst am besten wissen, oder? –, nutzen erfolgreiche CEOs konsequent die Möglichkeit, durch gezieltes Fragen mehr zu erfahren als sie es durch reines Anweisen könnten.

So weit, so gut. Allerdings sind CEOs – wie auch andere Vorstände, Geschäftsführer, Unternehmer und seniorie Führungskräfte – gut beraten, sich ein Bild darüber zu machen, wer welchen Nutzen an welcher Antwort haben könnte. Einen IT-Leiter nach seinen Ideen zur Senkung der IT-Kosten zu fragen, wird nicht notwendigerweise die Antwort „Wir sollten das Outsourcing der IT prüfen“ zur Folge haben. Einem Vertriebsleiter die Frage zu stellen, wie denn die Effektivität und Effizienz des Vertriebs gesteigert werden könne, führt nicht unbedingt zur Antwort „Wir können den Bürotag abschaffen“.

In der Regel gilt: Frage also nicht den Friseur, ob Du Dir die Haare schneiden sollst. Frage nicht den Steuerberater nach Ideen zur „Steuererklärung auf dem Bierdeckel“. Und frage nicht den Mineralölmanager nach seiner Meinung zur Förderung von Elektroautos.

Insbesondere neue CEOs müssen sich sorgsam ein Bild darüber verschaffen, wer unabhängig genug ist, eine ehrliche und offene Antwort zu geben. Und auf der Position erfahrene CEOs tun gut daran, Mitarbeitern regelmäßig die Chance zu geben, zu beweisen, dass sie sich das unabhängige Denken bewahrt haben. Denn eine Vorverurteilung, nach dem Motto: „Der (oder die) wird mir ohnehin keine offene Antwort geben“, ist unfair. Ihre Mitarbeiter müssen zumindest die Chance gehabt haben, offen und ehrlich zu antworten – und Sie und Ihre Führungskollegen dürfen Mitarbeiter nicht dafür bestrafen, offen gewesen zu sein. Sonst ist die Ja-Sager-Produktion unaufhaltsam gestartet. Das können Sie nicht wollen.

Frage nicht den Friseur, ob Du Dir die Haare schneiden sollst . . . es sei denn, der Friseur hat die Möglichkeit, durch eine ehrliche Antwort Ihr Vertrauen zu gewinnen. Insofern liegt das Gemeinsame zwischen Fragen und Antworten im gegenseitigen Vertrauen. Probieren Sie es aus und Sie werden sich wundern.

Wachstumstipp

Um herauszufinden, welche Veränderungen in einem bestimmten Bereich tatsächlich erforderlich sind, erkundigen Sie sich bei anderen Bereichen – aber in einer offenen Runde. Veranstalten Sie ein bereichsübergreifendes halbtägiges Meeting mit den Ressortleitern und – je nach Größe Ihres Unternehmens – ggf. noch der Hierarchieebene darunter. Fragen Sie nach erforderlichen Veränderungen aus Sicht der

internen Kunden. Ermutigen Sie zu Offenheit und Kritik, machen Sie klar, dass nicht all das, was geäußert wird, auch umgesetzt wird, aber lassen Sie die Anregungen dokumentieren. Ergeben sich Muster? Gibt es an bestimmten Stellen starke Einwände? Könnte wiederum jemand eine „Agenda“, eine bestimmte Intention verfolgen? Sie werden staunen, welches Ergebnis ein solches Treffen mit sich bringt. Es ist überdies ein Test in Sachen Unternehmenskultur.

2.11 Achtung Strategiemeeting – Was tun Ihre Leute, während Sie an der Strategie arbeiten?

„Strategiemeeting – Bitte nicht stören“

So prangte es an der Meetingtür, hinter der sich der Vorstand in den letzten Wochen mit und ohne Berater regelmäßig eingeschlossen hat. Inzwischen hat es sich im gesamten Unternehmen herumgesprochen, dass die Unternehmensführung ganz offensichtlich an einer neuen Strategie – oder ist es doch nur die Veränderung der bestehenden Strategie (welche Strategie überhaupt?) – arbeitet. Das wurde aber auch Zeit. Schließlich ist die alte Strategie schon . . . ja, wie alt ist sie eigentlich? Und wo steht sie? Gehen wir erst einmal auf die Suche.

Das Unternehmen wird unruhig, viele Leute stellen viele Fragen, Berater gehen durch das Haus und führen Interviews. Warum das Ganze? Sicher kommt wieder irgendeine neue Idee, die dann mit aller Kraft verfolgt werden soll. Eigentlich müsste es doch einmal eine Informationsveranstaltung geben, worum es genau geht. Ist das wieder nur so ein teures Beratungsprojekt? Oder kommt diesmal wirklich der große Wurf einer genialen Strategie, die uns gegenüber dem Wettbewerb dramatisch abheben lässt?

Als Geschäftsführer, Vorstand oder Unternehmer können Sie es nicht verhindern, dass Ihre Mitarbeiter über Ihr Strategieprojekt sprechen. So geheim Sie es auch zu halten versuchen – irgendwann wird an die Oberfläche kommen, dass Sie gemeinsam mit einem Team, alleine, mit Beratern oder internen Ressourcen, an einer neuen Strategie oder an der Justierung der bestehenden Strategie arbeiten. Die Frage ist: Was passiert dann?

Die größte Gefahr besteht darin, dass einige, viele, vielleicht sogar sehr viele Ihrer Mitarbeiter das Tagesgeschäft aus der Hand legen und sich darauf verlassen, dass die Strategie, die von Ihnen und Ihren Mitstreitern bearbeitet wird, einen neuen Weg weisen wird. Im Zweifel wird sie alles Bestehende infrage stellen, viele Dinge werden neu aufgerollt, viele neue Fragen werden gestellt. Möglicherweise ist es sogar nur alter Wein in neuen Schläuchen. Meist ist aber mindestens eines der Fall: Es werden sich Positionen verändern, möglicherweise werden Mitarbeiter freigesetzt oder versetzt und das ist doch eigentlich das, was zählt, oder? Wie auch immer Sie mit der Erarbeitung einer neuen Strategie umgehen;

ob Sie die Tatsache, dass Sie an einer neuen Strategie arbeiten, offen kommunizieren oder ob Sie in einem geschlossenen, neutralen Umfeld arbeiten: Die ersten Gedanken Ihrer Mitarbeiter werden um Köpfe, Positionen und Organisationsdiagramme gehen. Dies ist menschlich und kaum verhinderbar – warum auch?

Das Wichtigste, wenn Sie sich entscheiden, eine neue Strategie zu erarbeiten und sie anschließend einzuführen, ist, dass Sie sicherstellen, dass das derzeitige Geschäft nicht unter den konzeptionellen Arbeiten leidet. Es ist wichtig, dem Jetzt die größte Aufmerksamkeit zu widmen, denn Ihr Geschäft der nahen Zukunft – mindestens der nahen Zukunft – machen Sie im Jetzt. Daher plädieren wir auch dafür, dass die Erarbeitung einer neuen Strategie oder die Überarbeitung der bestehenden Strategie offen an die relevanten Mitarbeiter in Form eines Kaskaden-Prinzips kommuniziert wird. Dies ist unserer Auffassung zufolge die einzige Möglichkeit, die Kommunikation zu steuern und Gerüchte so gering wie möglich zu halten.

Wie kann das geschehen?

Fast jedes Unternehmen hat eine feste Struktur regelmäßiger Meetings und Unternehmensveranstaltungen. Anlässlich einer Führungskräfteveranstaltung kann die Unternehmensführung die Absichten, eine neue Strategie zu erarbeiten oder die bestehende Strategie zu überarbeiten, gezielt kundtun und auch erläutern, was die Gründe für dieses Ansinnen sind. Allen Teilnehmern dieses Führungsmeetings soll eine Sprachregelung an die Hand gegeben werden, mit deren Hilfe die Führungskräfte wiederum Ihre Mitarbeiter informieren können. Verzichten Sie nicht darauf, diese Sprachregelung auszuhändigen, denn nur auf diese Weise ist sichergestellt, dass die von Ihnen gewünschten Botschaften auch tatsächlich transportiert werden. Genauer gesagt, ist es nicht hundertprozentig sichergestellt, aber die Wahrscheinlichkeit wird drastisch erhöht gegenüber der Situation, in der Ihre Führungskräfte frei kommunizieren können, ohne – außer ihren eigenen Notizen – einen Anhaltspunkt zu haben.

Sorgen Sie dafür, verpflichten Sie Ihre Mitarbeiter darauf, dass diese wiederum ihre eigenen Mitarbeiter zeitnah informieren. So muss der Bereichsleiter „Vertrieb“ in einem der nächsten Meetings mit seinen Regionalleitern einen Tagesordnungspunkt einräumen, um die Tatsache zu kommunizieren, dass an der Strategie gearbeitet wird, der Betriebsleiter muss dies ebenso tun wie der Marketing-, Einkaufs- und Produktionsleiter. Auch in den administrativen Abteilungen ist die Kommunikation Pflicht.

Die wichtigsten Elemente der Kommunikation sind die folgenden drei:

- der Grund für die Strategiearbeit,
- der Zeitplan für die Strategiearbeit,
- die unbedingte Fokussierung auf das Hier und Jetzt.

Nutzen Sie gerade in größeren, verteilt arbeitenden Unternehmen die Möglichkeit, einen einseitigen „Chefletter“ zu versenden, um auch direkt jeden Mitarbeiter zu erreichen und das Erfordernis zu verdeutlichen, an der Strategie zu arbeiten. Machen Sie deutlich, dass es sich zunächst auf die Ebene der Unternehmensführung konzentriert und dass alle Mitarbeiter zu gegebenem Zeitpunkt informiert und einbezogen werden.

Sorgen Sie im Strategie-Team dafür, dass Klarheit nicht nur über Vorgehen und Inhalte, sondern auch für die Kommunikation besteht, sodass sichergestellt ist, dass Sie die Kommunikationskaskade aufrecht erhalten. Beziehen Sie Schritt für Schritt Fach- und Führungsexperten aus dem eigenen Unternehmen ein, um die inhaltliche Arbeit an der Strategie fundiert zu vertiefen. Werden Sie sich zunächst im Kreis der Unternehmensführung über das „WAS“ klar und diskutieren Sie dann mit den Fach- und Führungsexperten Schritt für Schritt das „WIE“. Sorgen Sie dafür, dass aus dem Projekt zur Strategierealisierung ein strukturiertes, schnell getaktetes Vorgehen wird, das es erlaubt, möglichst viele Mitarbeiter einzubinden.

Im Rahmen einer Strategietagung, die ein möglichst breites Publikum einschließt, erläutern Sie das Vorhaben detailliert, lassen Sie weitere Inhalte in Gruppen erarbeiten und fokussieren Sie immer wieder darauf, wie wichtig es ist, vor dem Ausrollen der neuen Strategie das existierende Geschäft weiter zu optimieren – schließlich werden Sie ja auch mit der neuen Strategie das bestehende Geschäft nicht komplett über Bord werfen. Lehren Sie Ihren Mitarbeitern, was es bedeutet, über das Zukünftige nachzudenken, ohne das Hier und Jetzt zu vernachlässigen und tragen Sie Sorge dafür, dass nicht die buchstäbliche Hängematte ausgerollt wird, während Sie an der Strategie arbeiten, frei nach dem Motto „Die Unternehmensführung wird das schon irgendwann richten“.

Kurz: Ziehen Sie alle Register, damit Ihr Unternehmen jetzt profitabel wächst, damit die Strategie als Turbo zugeschaltet werden kann.

Wachstumstipp

Das Wort „Strategie“ ist in vielen Unternehmen ein Unwort geworden. Zu unangenehme, langatmige Treffen werden oft damit verbunden, zu viele nicht umgesetzte gute Vorhaben gelangen in Erinnerung. Laden Sie den Begriff mit einer neuen Dynamik auf. Gestalten Sie Ihre Strategiemeetings anders. Lassen Sie Ihre Mannschaft rechtzeitig an der Strategie teilhaben. Sorgen Sie dafür, dass Sie den Nutzen kommunizieren – idealerweise für jede einzelne Person. Ermöglichen Sie eine rege Diskussion über die Strategie. Dieser Einbezug, diese Lebendigkeit wird Mitarbeiter Stück für Stück von Strategiegegnern aus Prinzip zu Strategie-Mitentwicklern aus Überzeugung führen.

2.12 Innen hui und außen pfui? – Operative Intelligenz benötigt strategische Fitness

Wir erleben es nicht selten in unserer Beratungspraxis, dass die operativen Bereiche exzellent aufgestellt sind, während sich die Unternehmensstrategie – vorsichtig ausgedrückt – in einer Grauzone aufhält. Insbesondere diejenigen Bereiche, die auf Basis entstehender oder vermiedener Kosten beurteilt und bewertet werden, verstehen es häufig blendend, diese Kosten mustergültig im Griff zu behalten, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Ziele auch erreicht werden. Ebenso verhält es sich mit Bereichen, die auf Basis von Produktivitätskennzahlen, Mengen oder sonstigen messbaren Kriterien beurteilt werden.

Profitables Wachstum durch die internen Bereiche?

In einem Großhandelsunternehmen haben wir es beispielsweise erlebt, dass die internen Bereiche fast vollständig für das profitable Wachstum des Unternehmens im Sinne von Ergebniswachstum gesorgt haben, da in diesem Bereich permanent optimiert wurde. Die Produktivität wurde permanent gesteigert, unter anderem durch ausgefeiltere Produktionsverfahren, aber auch durch den gezielten Einsatz von moderner Technologie. Die Prozesse wurden permanent geschliffen durch ein leistungsfähiges Qualitätsmanagementsystem und der zuständige Vorstand für diese Bereiche wurde nicht müde, weitere Ergebnisbeiträge zu realisieren.

Die Kehrseite der Medaille: Der erforderliche Umsatz, um dem Markt einen Schritt voraus zu sein, wurde nicht in der gebotenen Höhe realisiert. Das Unternehmen wuchs also nicht extern, sondern realisierte seinen Ergebniszuwachs ausschließlich intern. Dies konnte – und kann im Allgemeinen – nicht auf Dauer gut gehen.

Nicht nur, dass an den Schnittstellen der einzelnen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens Gefahren lauern, denn jeder Bereich optimiert sich im Allgemeinen ja nur bis zu seiner Bereichsgrenze, auch innerhalb der einzelnen Bereiche sind den Optimierungsbestrebungen irgendwann Grenzen gesetzt. Erste Optimierungen fallen noch vergleichsweise leicht, weil es vieles zu optimieren gibt und die Wirkungen dieser ersten Optimierungen fallen besonders stark ins Gewicht, weil sie oft signifikante Resultate erzeugen. Nachfolgende Optimierungen sind in der Regel zunehmend schwieriger zu realisieren. Dies liegt einerseits daran, dass das erste große Potenzial schon abgeschöpft wurde, andererseits ist es darin begründet, dass die Aufmerksamkeit auf die Optimierungsergebnisse nicht mehr so hoch ist wie zu Beginn, denn das Optimieren wird zum Normalfall. Gefährlich werden Optimierungsbemühungen, wenn an den Schnittstellen der einzelnen Bereiche Kluften entstehen, die durch das Belohnungs- und Bestrafungs- (oder sagen wir besser Sanktionierungs-) system des Unternehmens zusätzliche Nahrung erhalten. Wie soll eine Produktion, die für geringe Produktions-Stückkosten belohnt wird, mit einer Lagerlogistik, die für geringe Lagerkapazitäten belohnt wird, harmonisieren?

Strategische Perspektive ist unverzichtbar

Doch selbst, wenn alle Bereiche miteinander verzahnt sind, selbst, wenn alle Bereiche so optimiert sind, dass eine hohe Produktivität, geringe Kosten und ein hoher Ergebnisbeitrag erzielt werden, ist nicht gewährleistet, dass dies unter einer strategischen Perspektive geschieht. Zu häufig erleben wir, dass es genau der strategische Rahmen ist, der den Kostenoptimierungsbestrebungen fehlt, wodurch Letztgenannte schnell – zwar kurzfristig – einen hohen Ergebnisbeitrag liefern können, langfristig aber dem Unternehmen das Wachstum nehmen und somit als Bremse fungieren.

Erst das Was, dann das Wie

Ich möchte an dieser Stelle nicht die Euphorie für Kostenoptimierungsbestrebungen bremsen, aber wir müssen schon darüber reden, dass Kostenoptimierungsbemühungen, Prozessoptimierungen und operative Hochintelligenz nur dann Sinn machen, wenn die strategische Fitness des Unternehmens gegeben ist. Als Kompensation für mangelnde Strategie taugen operative Intelligenz und damit verbunden operative Wirtschaftlichkeit nur bedingt. Wie ist es um Ihre Verzahnung zwischen Strategie und Operative bestimmt? Wie ist es vor allem um die Auswirkungen der operativen Optimierungsbemühungen auf die langfristige Marktperspektive Ihrer Produkte und Ihres Unternehmens bestellt?

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Qualitätsprobleme, die Toyota in den Jahren 2009 und 2010 hatte und hat, auf den Sieg des Controllings über die Strategie und den Vertrieb zurückzuführen ist. Die strategische Intelligenz des Unternehmens ist zugunsten der operativen Überanstrengungen vollkommen ins Hintertreffen geraten. Mangels Möglichkeiten, sich zusätzliche Märkte und Mengen zu erobern, wurden Kostenoptimierungen herbeigeführt, die letztendlich dazu geführt haben, dass die sprichwörtliche Qualität der Toyota-Produkte heute vollständig erodiert ist. Dies muss allen Unternehmen, die den Markt im Visier haben, eine Lehre sein.

Klare Ziele

Sorgen Sie dafür, dass Sie innerhalb der Unternehmensführung das Bild der Zukunft, also das WAS, klar vor Augen haben, dieses Bild der Zukunft möglichst formell in einen Plan (WIE) übersetzt haben und dieses WIE gemeinsam mit den Führungskräften Ihres Unternehmens in die Tat umsetzen. Auch hier gilt: Disziplin ist der Schlüssel zum Erfolg –, wenn das Ziel klar ist.

Operative Intelligenz nicht ohne strategische Fitness

Sie meinen, Ihr Unternehmen ist strategisch bereits fit genug, um die operative Intelligenz voll ausspielen zu können? Gut, dann fragen Sie einmal innerhalb Ihres Branchenver-

bandes, wie über Ihr Unternehmen gesprochen wird. Fragen Sie Ihre Mitbewerber. Was sagen diese über Ihr Unternehmen? „Exzellente interne Prozesse“? „Präziser Abwickler“? „Enorme Effizienz“? Oder sagen Ihre Mitbewerber „Ehrlich gesagt, Ihr Unternehmen stellt uns immer wieder vor neue Herausforderungen“? „Innovationsführer“? „Maßstab der Branche“?

Wo positionieren Sie sich in dem folgenden Portfolio? Woran machen Sie dies fest?

Entscheiden Sie selbst, was Ihnen wichtiger ist. Fest steht: Operative Intelligenz braucht strategische Fitness, um zielgerichtet wirken zu können. Ohne die strategische Fitness irren Sie einfach orientierungslos herum.

Oder wie sagte Einstein: „Lieber im Groben einigermaßen richtig, als im Detail perfekt.“

Wachstumstipp

Immer, wenn Sie in einem Meeting sind, in dem OB, WAS und WIE vermischt werden – meist geschieht dies durch extensive Diskussion des WIE vor einem verabschiedeten WAS oder gar vor der Frage, OB man sich mit einer bestimmten Fragestellung überhaupt beschäftigen soll –, weisen Sie auf diese Fehlstellung hin. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern auch in Ihren Einzel-Arbeitsgesprächen dabei, die drei Elemente der „Weltformel“, wie ich sie gerne nenne, voneinander zu unterscheiden und sich darüber bewusst zu werden, in welcher Ebene sich eine Diskussion bewegt.

2.13 Wir haben ein Problem! – Es gibt immer nur einen Kern-Engpass

„Chef, wir haben ein Problem!“ – Wie oft haben Sie das schon gehört? Wahrscheinlich – unabhängig von der Anzahl – zu oft.

Wie reagieren Sie darauf? Beginnen Sie sofort mit der Lösung? Vorsicht! Die erste Frage ist: Haben „wir“ tatsächlich ein Problem oder hat der Mitarbeiter ein Problem, in das er uns einbinden möchte. Die erste Reaktion sollte also sein: „Sie haben also ein Problem, schildern Sie mir, warum das für mich auch wichtig ist.“

In der Regel folgen dann eine ganze Reihe von Erklärungen, warum eine bestimmte Situation sich nicht so entwickelt hat wie sie sich hätte entwickeln sollen, und es ist schwer, an den Kern der Sache heranzukommen. Die Rede ist von Problemen, Schwierigkeiten, ja, auch von Engpässen.

Nehmen wir einmal an, nicht nur der Mitarbeiter hätte ein Problem, sondern dieses Problem beträfe Sie auch. In diesem Fall gilt es, den Kern-Engpass herauszufinden und ihn aus der Fülle der möglichen Stolpersteine zu isolieren und sauber zu beschreiben.

Die wesentliche Erkenntnis: Es gibt immer nur genau einen Kern-Engpass

Konzentrieren Sie in der Problemlösung Ihre Aufmerksamkeit auf den wirkungsvollsten Punkt: Wo müssen Sie ansetzen, um den Teil des Problems zu lösen, der den behinderten Prozess wieder in Gang bringt, auch wenn dies vielleicht noch nicht in voller Leistungsbreite möglich ist? Wo ist der hauptsächliche limitierende Faktor?

Wenn Sie im Frühjahr Ihren Außen-Wasserschlauch an die Außenzapfstelle Ihres Hauses anschließen, um einen Baum zu bewässern und an der Wasserdüse tritt kein Wasser aus –, was machen Sie dann? Eine neue Wasserdüse kaufen? Den Schlauch auf Löcher untersuchen? Ja, die Düse ist ein wenig verstopft und auch der Schlauch hat ein paar frostbedingte Löcher bekommen, aber ein wenig Wasser dürfte doch austreten, oder? Auch die zwei Knicke im Schlauch sind es nicht, die den Wasserfluss unterbinden.

Sie würden vermutlich zur Außenzapfstelle gehen und sich vergewissern, dass diese funktioniert. Tut sie dies nicht, gingen Sie zum Haupthahn im Haus und öffneten ihn. Wenn auch jetzt kein Wasser flösse, würde Ihnen vermutlich auffallen, dass am Tag zuvor eine Nachricht in Ihrem Briefkasten lag, dass das Wasser heute für zwei Stunden abgestellt werden würde. Hier war der Kern-Engpass.

Um auf diesem Bild aufzubauen: Suchen Sie bei der Problemlösung – sei sie mit einem Mitarbeiter oder ohne ihn – nicht in den Details. Stellen Sie vermeintlich Selbstverständliches infrage. Stellen Sie sicher, dass Sie nichts Bedeutendes übersehen haben, damit Sie die Systemleistung schnell wieder herstellen. Und arbeiten Sie nie an zu vielen Baustellen gleichzeitig, es gibt nämlich immer nur einen aktuellen Kern-Engpass, den es zu lösen gilt, bevor Sie sich dem nächsten Engpass widmen.

Wenn Sie also das Problem Ihres Mitarbeiters („Wir haben ein Problem, Chef!“) auf die Gesamtebene des Unternehmens projizieren, stellen Sie vielleicht fest, dass auf dieser Ebene ein ganz anderer Engpass besteht, dem Sie sich widmen sollten.

Schicken Sie Ihren Mitarbeiter dann einfach allein oder mit anderen in eine Problemlösungsrunde. Widmen Sie sich dem Kern-Engpass.

Wachstumstipp

Erneut haben wir es wieder mit einem Prioritätenthema zu tun. Auch Engpässe gilt es zu priorisieren. Statt operativer Hektik ist Umsicht geboten. Nicht jeder Engpass, der auf sich mit lautem Geräusch aufmerksam macht, ist auch der wichtigste. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, nach Behandlung derjenigen Engpässe, die unmittelbar existenziell sind, nach den Ursachen zu suchen und statt symptomatischen Reagierens ein kausales Therapieren zu üben. So handeln auch gute Ärzte.

2.14 Erkenntnis – Was weiß Ihr Unternehmen über das, was es nicht weiß?

„Ich weiß, dass ich nichts weiß“. Dieser Satz, der Sokrates zugeschrieben wird, ist uns allen gängig, leider aber vermutlich falsch. Richtig soll Sokrates nämlich gesagt haben: „Ich weiß, dass ich nicht weiß“ – also ohne additives „-s“ bei dem Wort „nicht“.

Haarspalterei? Mitnichten. Die beiden Sätze sagen völlig Unterschiedliches aus und helfen uns, die wir uns in diesem Beitrag um „Strategie und Führung“ kümmern, das Thema „Wissen“ im Unternehmen ein wenig zu fokussieren.

Was Unternehmen wissen

Viele Unternehmen wissen schon eine ganze Menge. Sie betreiben Wettbewerbsanalyse, die häufig – und idealerweise – durch den Vertrieb geschieht (und nicht allein durch die Marktforschung), es werden Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt (die idealerweise durch die interne oder eine externe Marktforschung durchgeführt wird und nicht durch den Vertrieb) oder es werden Trendanalysen initiiert (die wiederum weder durch den Vertrieb noch durch eine Marktforschung, sondern durch – potenzielle – Mitglieder der Zielgruppe erfolgen sollten). Unternehmen wissen allerhand.

Abgesehen davon, dass es in vielen Unternehmen an Mechanismen und Verfahren mangelt, das Wissen, das die Mitarbeiter in den Köpfen haben, zu materialisieren, ohne dabei auf Hypes wie „Wissensmanagement“ hereinzufallen, fehlt häufig die Einsicht darüber, dass man den Themen, die man nicht weiß, auch Aufmerksamkeit schenken muss. Dazu müssen Unternehmen aber erst einmal wissen, was sie nicht wissen (aber wissen sollten).

Was Unternehmen nicht wissen

Zu kompliziert? Beginnen wir mit dem Einfachen: Es gibt keine absolute Sicherheit und es gibt nicht das absolute Wissen, ebenso wenig wie es „die Wahrheit“ gibt. Dies vorausgeschickt, gibt es gleichwohl Bestandteile des Wissens, über die jedes Unternehmen verfügen sollte, um weiter zu wachsen. In der Regel gehören diejenigen Wissensdimensionen, in denen sich der Vertrieb, die Marktforschung oder Trend-Scouts bewegen, nicht dazu. Der Grund ist einfach: Der meiste Teil der aufwendigen Recherche bezieht sich auf das Schaffen von Sicherheit im angestammten Produkt- und Dienstleistungsbereich. Es ist eine Fokus-Frage.

Wir müssen auch gar nicht darüber diskutieren, ob sich der Fokus verbreitern sollte. Nein, das soll er nicht. Die Unternehmensführung muss, um etwas mehr Sicherheit darüber zu erlangen, wie ihr Unternehmen weiter wachsen will, einen – oder besser zwei –

weitere Fokusse schaffen: den einen auf mögliche Quereinsteiger in die spezifische Branche und den anderen auf mögliche verwandte Branchen, in denen das Unternehmen selbst Quereinsteiger sein kann.

Mit Quereinsteigern vertraut machen

Wir stellen in unseren Beratungsmandaten häufig fest, dass Unternehmen in der Vergangenheit völlig überrascht darüber waren, dass plötzlich Quereinsteiger in ihrer Branche auftauchten. Beispiele? Gesundheitsmarkt: Versandhändler, deren Haupt-Kompetenz nicht die Apotheke, also der Betrieb eines hochspezifischen und reglementierten Einzelhandelsgeschäftes nebst Beratung in ethischen und OTC-Produkten ist, sondern die effektive Versendung umschlags- und renditestarker Medikamente: Die Versandapotheke.

Gesundheitsmarkt, zum Zweiten: Einzelhändler, die für sich das Thema „Gesundheit“ entdeckt und ein Sortiment frei verkäuflicher Arzneimittel angeboten haben. Die Verbraucher haben dies dankbar im Sinne eines „One-Stop-Shoppings“ angenommen, denn die jeweilige Einzelhandelsmarke hatte bei den Verbrauchern schon die Sympathie und das Vertrauen. Beispiel: dm Drogeriemarkt.

Handel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern: Der ehemalige Buchversender, der seine Kernkompetenz „Versandhandel“ auf sämtliche denkbare und undenkbare Sortimente ausdehnt und mit hochbequemen Einkaufsmethoden direkt auf den heimischen Tisch liefert: Amazon.

Nur wenige Unternehmen der oben angesprochenen Branchen hatten die Wettbewerber aus der „Nebenbranche“ rechtzeitig auf dem Radar. Mit einigen unserer Klienten haben wir diese und andere Entwicklungen antizipiert und mögliche Szenarien entwickelt, was dazu geführt hat, dass die Unternehmen nicht nur wussten, was sie bislang nicht wussten, sondern auch zusätzliches neues Wissen akquiriert hatten und wir die Geschäftsmodelle entsprechend justieren konnten.

Selbst Quereinsteiger sein

Noch ein Stück weiter als das proaktive Einstellen auf Gegebenheiten, die man zuvor nicht in Augenschein genommen hatte, ist das proaktive Eintreten in einen fremden Markt mithilfe der eigenen Kernkompetenzen. Sie können dazu die obigen Branchenbeispiele einfach umdrehen, aber es lohnt sich, noch weitere gelungene Ideen anzuschauen:

Baumarkt: Hornbach, Hellweg, u. a. Baumarktbetreiber, in der Vergangenheit auf den Privatkunden (und den Schwarzarbeiter, was natürlich niemand zugibt) fokussiert, haben gezielt Profi-Center aufgebaut, um dem traditionellen Großhandel Kunden abzujagen. Dies, in Verbindung mit einer Handwerkervermittlung gegenüber dem Endkunden, macht dem Profi-Vertrieb schwer zu schaffen.

Musikindustrie: Apple, als vormals reiner Computerhersteller, hat die Musikindustrie und die Art, wie wir heute Musik konsumieren, revolutioniert. Das Unternehmen hat seine Kernkompetenzen konsequent genutzt.

Lizenzen: Porsche hat mit Porsche Design seine Markenkraft perfekt in Lizenzen umgesetzt. Porsche Design-Produkte konkurrieren auf hochwertigen Flächen mit anderen Luxusmarken, die mit Autos nur wenig zu tun haben – zu deren Leidwesen.

Das Prinzip: Auf Kernkompetenzen bauen und auf die Marke setzen

Sie haben zwei große Chancen, um Quereinsteiger zu werden und andere Märkte ein wenig aufzumischen: Sie brauchen übertragbare, echte Kernkompetenzen oder eine starke Marke – am besten beides.

Kernkompetenzen

Mit der Kenntnis der Kernkompetenzen ist es in vielen Unternehmen leider nicht weit her, reduzieren sich Angaben zu Kernkompetenzen bei genauem Fragen doch gern auf Platzhalter. Das unbequeme Nachbohren lohnt sich – viele Unternehmen wissen nicht, dass sie ihre Kernkompetenzen gar nicht kennen. Fast alle derjenigen unserer Klienten, mit denen wir rigoros an die Herausarbeitung ihrer Kernkompetenzen gegangen sind, konnten nachher erstens wesentlich wirkungsvoller kommunizieren, weil sie die Resultate, die aus der Anwendung der Kernkompetenzen stammten, wesentlich besser pointieren konnten, und waren zweitens in der Lage, einen anderen Markt unter Nutzung zweier oder dreier Kernkompetenzen und einem entsprechenden Investment ordentlich in Unruhe zu bringen. Sage noch einmal jemand, Wachstum mache keinen Spaß.

Marke

Der Begriff „Marke“ wird häufig auf den B2C-Bereich reduziert, was schade und zu kurz gesprungen ist. Jedes Unternehmen ist eine Marke, ob es das will oder nicht. Auch jedes Produkt ist eine Marke, unabhängig davon, wie erfolgreich es ist. Der Punkt ist, dass die Markenkraft gezielt gestärkt werden muss, will ein Unternehmen, wie beispielsweise Porsche im obigen Beispiel, Lizenzen vergeben und auf diese Weise relativ risikofrei in andere Märkte eintreten, die die Kernmarke noch anreichern. Auch hier gilt: Zu viele Unternehmen sind sich über die eigene Marke noch gar nicht bewusst, was diese Unternehmen aber nicht stört, weil sie gar nicht wissen, dass ihnen dieses Wissen fehlt.

Wachstumstipp

Bevor Sie sich mit all den Facetten eines Wissensmanagements herumärgern, sorgen Sie dafür, dass Sie – gegebenenfalls mit einem Vertrauten Dritten – schonungslos Ihre echten Kernkompetenzen herausarbeiten und diese bekanntmachen und sorgen Sie ebenfalls dafür, dass Sie Klarheit über Ihre Marke haben – und hier spreche ich besonders den B2B-Bereich an, denn im B2C-Bereich kann man sich zwar bei weitem noch nicht zurücklehnen, ist aber eher gewohnt, in der Kategorie „Marke“ zu denken. Wenn Sie beides beisammen haben, fokussieren Sie sich konsequent auf die Übertragbarkeit Ihrer Kernkompetenzen und Ihrer Markenkraft auf tangierende – oder sogar weiter entfernte – Bereiche. Sie werden staunen, wie viel Wissen Sie addieren und welche großartigen Ideen und Pläne dabei für Ihr weiteres Wachstum entstehen.

2.15 Den Erfolg beginnen – Wie Sie und Ihre Mannschaft den Erfolg starten

Wer würde auf die Frage „Wollen Sie erfolgreich sein?“ nicht mit „Ja“ antworten? Als wäre es nicht schon anspruchsvoll genug, für sich persönlich zu definieren, was Erfolg genau bedeutet, erhält dies auf der Unternehmens-Ebene noch einmal eine wesentlich höhere Komplexität – und eine höhere Dynamik.

In unseren Beratungsprojekten geht es immer darum, noch erfolgreicher oder wieder erfolgreich zu werden. Damit dies geschehen kann, muss einiges geschehen. Nachfolgend finden Sie die wesentlichen Aspekte, die wir als relevant erachten, wenn es um das Thema „Erfolg“ geht:

1. Messgrößen

Erfolg zu wollen, ohne definiert zu haben, woran der Erfolg, wenn er denn eingetreten ist, erkannt werden soll, ist fahrlässig. Gelingt die Definition quantitativer Messgrößen grundsätzlich eher leicht, stellt sich bei der Definition qualitativer Messgrößen rasch die eine oder andere Hürde ein. Aber auch bei den quantitativen Messgrößen wird schnell eine Ambiguität erkennbar: Woher wissen wir zum Beispiel, dass ein Wachstum von 10 % im nächsten Jahr a) realistisch und b) richtig ist? Warum nicht 8 Prozent? Oder 17? „From good to great“ – netter Buchtitel von Jim Collins, aber was bedeutet „good“, was bedeutet „great“?

Definieren Sie Messgrößen, und zwar ausdrücklich auch qualitative Messgrößen, für den Erfolg mit Ihrer Mannschaft. Der Prozess allein bringt Ihnen schon wesentlichen Fortschritt auf dem Weg zum Ziel.

2. Sprache

Welche Sprache wird in Ihrem Unternehmen verwendet? Wird Erfolg innerhalb des Unternehmens anerkannt? Werden erfolgreiche Mitarbeiter besonders positiv herausgestellt? Werden Initiativen unternommen, um Kunden erfolgreicher zu machen? Oder wird doch wieder nur „ein Deal“ gemacht? Werden Führungskräfte für ihre Inspiration gelobt? Wird anerkannt, dass Erfolg auch besonders vergütet wird? Oder ist eher eine Neid-Kultur vorhanden? Wie sieht es aus, wenn der Chef ein neues Auto hat? Was sagen die Mitarbeiter? „Toller Wagen!“ oder „Das viele Geld hätte er mir lieber als Gehaltszuwachs geben sollen!“? Wird positiv über die Zukunft gesprochen? Oder ist es doch eher eine „Alles-ist-so-schlimm-warum-arbeite-ich-eigentlich-hier“-Mentalität?

Achten Sie darauf, welche Sprache gesprochen wird. Sorgen Sie dafür, dass positiv über Erfolg gesprochen wird. Wirken Sie darauf ein, dass über Kunden nicht gelästert oder in irgendeiner Weise abfällig gesprochen wird. Sprache ist Ausdruck des Denkens.

3. Best Practices

Best Practices sind ein probates Mittel, um zu lernen. Die wahren Best Practices liegen aber nicht – wie landläufig gelehrt wird – außerhalb von Unternehmen, sondern sie liegen im Unternehmen selbst. Das permanente nach außen Schauen, um zu sehen, was in irgendeiner Branche wesentlich besser gemacht wird als in der eigenen, muss begrenzt werden, denn damit wird Verantwortung abgegeben. Es ist nichts dagegen zu sagen, wenn beispielsweise ein Büromaterial-Großhandelsunternehmen sich ein Beispiel am Pharma-Großhandel nimmt, um zu studieren, welche Prozesse dort zu einer so geringen Fehlerquote und zu einer so hohen Produktivität führen. Aber der Blick nach innen darf nicht vergessen werden. Zu häufig wird intern gar nicht erst nach Best Practices gesucht – ein vergebenes Potenzial.

Wesentliche Best Practices sind in Ihrem Unternehmen verborgen. Arbeiten Sie sie heraus – besser noch, lassen Sie sie herausarbeiten: Wo laufen Dinge überaus gut und warum? Lernen Sie daraus und multiplizieren Sie die Erkenntnisse.

4. Planung

Wenn Sie definiert haben, woran Sie Erfolg festmachen, ist dies ein wesentlicher Schritt, den wir das „Was“ nennen. Zu häufig geschieht es, dass man sich nach der, zweifelsohne anstrengenden, Definition des „Was“ zurücklehnt und den weiteren Verlauf nur mehr oder

weniger vage beschreibt. Ein fataler Irrtum, denn die Energie, die in das „Was“ gesteckt wurde, verpufft, wenn nicht ein substanzielles „Wie“ hinterlegt wird. Wie also soll der Weg zum Erfolg sein? Was sind die Phasen? Was sind die Schritte? Welche möglichen Umwege müssen wir gehen? Der Klassiker in dieser Fehlstellung sind Planungsrunden, die regelmäßig im Spätsommer oder Herbst eines Jahres beginnen – vorausgesetzt das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr. Es wird geplant auf Biegen und Brechen und niemand fragt: „Wie sollen diese Zahlen denn genau erreicht werden? Welche Maßnahmen sollen dazu führen, dass der Erfolg mit hoher Wahrscheinlichkeit eintritt?“

Lassen Sie sich und Ihre Mitarbeiter nicht aus der Verantwortung. Die Entscheidungen, die wir treffen, die Handlungen, die wir vornehmen, sind die Aktivitäten, die letztlich zum Erfolg führen sollen. Ein reines Definieren des Erfolgs ist notwendig, aber nicht hinreichend.

5. Vergangenheit abhaken

Erfolgreiche Unternehmen haken ihre Vergangenheit relativ schnell ab –, und zwar unabhängig davon, ob sie erfolgreich waren oder nicht. Die Vergangenheit lässt sich nicht mehr verändern und es lässt sich auch nicht zu viel aus ihr lernen. Das Einzige, was verlässlich funktioniert, ist das Suchen nach (Miss-)Erfolgs-Mustern. „Muster“ bedeutet dabei ein nachvollziehbares, regelhaft auftretendes Phänomen. Die Frage, die es zu stellen gilt, lautet: „Haben wir bestimmte Prozesse eingeführt, die regelhaft zu (Miss-)Erfolg geführt haben?“ Die Betonung liegt dabei auf „regelhaft“. Lernen Sie daraus.

Schauen Sie sich die Vergangenheit nicht aus Einzelfallsicht an, sondern suchen Sie nach Mustern. Idealerweise spenden Sie mehr Zeit dafür, nach Erfolgsmustern zu suchen, als nach Misserfolgsmustern, denn wenn es Ihnen gelingt, die Erfolgsmuster zu multiplizieren, reduzieren sich die Misserfolge rapide.

6. Innovation als Erfolgstreiber

Schauen wir beispielsweise auf Wachstumsziele: Betrachten Sie Wachstum nicht als reine Addition oder reine Vergrößerung. Schauen Sie bei der Definition von Erfolg auch und vor allem auf Innovation. Muss wirklich immer mehr eines bestimmten Produktes verkauft werden? Oder kann man es nicht einfach langsam einmal auslisten? Ist es wirklich erforderlich, so viele Produkte zu führen? Kennt eigentlich noch jemand alle Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens? Woher kommt Ihre Innovationskraft?

Sorgen Sie für einen starken und nachvollziehbaren Innovationsprozess. Lassen Sie es nicht zu, dass sich eine „Mehr des Gleichen“-Mentalität im Unternehmen Raum schafft. Mit „Mehr des Gleichen“ lässt sich auf lange Sicht kein Besenstiel gewinnen.

7. Auf den Erfolg vorbereiten

Unternehmen haben fast immer einen sogenannten Plan B, für den Fall, dass in neuen Wachstumsinitiativen etwas schiefgeht. Dabei gibt es, genauer, meist mehrere „Pläne B“, nämlich sowohl Pläne für kleinere Schieflagen als auch den „Masterplan B“, der eintritt, wenn sich eine größere Fehlstellung einstellt. Es wird minutiös, auch unter Risikogesichtspunkten, geplant, was geschehen muss, wenn der große Plan A nicht aufgeht.

Risikomanagement ist ein gutes Stichwort. Ich bin der Meinung, dass es einen Plan C geben muss, der dann eintritt, wenn der Erfolg überdimensional stark eintritt. Unter Risikogesichtspunkten geht dies aber völlig unter. Was passiert denn, wenn die neue Vertriebsstrategie tatsächlich greift und nicht nur zahlreiche neue Kunden hinzukommen, sondern die bestehenden Kunden auch noch mehr kaufen? Können wir den Ansturm verkraften oder sieht unser Plan dann eine Lücke vor? Was geschieht, wenn unser neues Produkt ein Volltreffer wird und man es uns aus den Händen reißen will? Können wir auch eine starke Nachfrage bedienen? Machen unsere Lieferanten das mit?

Eine der größten Schwächen, wenn wir über Wachstum sprechen, ist, dass Unternehmen nicht auf den Erfolg vorbereitet sind. Man stelle sich vor: Der sorgsam geplante Erfolg wird durch Über-Erfolg vernichtet. Fatal. Dabei ist es gar nicht so schwer, sich auf den Erfolg vorzubereiten, wenn man diesen Gedanken einmal verinnerlicht hat.

Sind Sie auf den Erfolg vorbereitet?

Wachstumstipp

Um Erfolg sehen und würdigen zu können, bedarf es einer guten Balance zwischen einer kreativen, gesunden Unzufriedenheit auf der einen und einer gewissen Gelassenheit, das Erreichte zu genießen, auf der anderen Seite. Wir haben es uns sowohl bei der Arbeit an unserer eigenen Unternehmensstrategie als auch in Wachstumsklausuren mit unseren Klienten zur Gewohnheit gemacht, neben dem erforderlichen Blick in die Zukunft auch jeweils das innerhalb eines sinnvoll zu betrachtenden Zeitraums – ein Kalenderjahr oder ein Geschäftsjahr sind hier sinnvolle Perioden – Erreichte zu betrachten, und zwar in Form von Resultaten. Zwar ist die Vergangenheit nicht mehr änderbar, aber sie ist auch unbestechlich faktisch. Der Rückblick hat schon manchem Unternehmen gezeigt, was möglich ist, das zuvor nicht für möglich gehalten wurde.

Wachstum beginnt oben

Treibstoff für unternehmerische Wachstumsmotoren

Quelle, G.

2014, XIII, 174 S. 4 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-03657-7