

Vertrauen als wichtiges Asset in Zeiten der Volatilität
und Globalisierung von Märkten

Robert von Keudell

Inhaltsverzeichnis

2.1 Einführung 27

2.2 Markt – Ein Überblick über relevante Trends in der Landwirtschaft
und Agrartechnik im Telegrammstil 28

2.3 Zusammenarbeit – Wirtschaftlicher Erfolg basiert zunehmend
auf Führungsfähigkeit in einem Netzwerk 30

2.4 Enabler und Schlüsselfähigkeiten als Faktoren für den Markterfolg 31

2.4.1 Die Marke – gibt Markenversprechen und bietet eine Werteorientierung 32

2.4.2 Prozesse und IT – unerlässlich für effiziente Zusammenarbeit
und Basis für neue Fähigkeiten. 34

2.4.3 Führung – Schlüsselfähigkeit, um überlegene Kampfkraft im
Verbund zu erlangen. 36

2.5 Fazit 38

2.1 Einführung

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change.
Charles Darwin

R. von Keudell (✉)
Claas KGaA mbH, Hasewinkel, Deutschland
E-Mail: robert.vonKeudell@claas.com

Die Landwirtschaft ist eine der Schlüsselindustrien des 21.sten Jahrhunderts. Mit der Aussicht auf einen Anstieg der Erdbevölkerung auf über 9 Mrd. Menschen bis zum Jahre 2050 bekommt die Versorgung der Menschheit mit Energie aus nachhaltigen Energiequellen sowie insbesondere die Sicherstellung der Ernährung eine immer größere Bedeutung. Trotz Klimaveränderung, schwindender Landwirtschaftlicher Nutzfläche durch menschlichen Flächenverbrauch, Erosion, Salinisierung, Desertifikation, etc. müssen die Landwirte weltweit durch bessere Anbaumethoden, weiterentwickeltes Saatgut, gezieltere Düngung sowie Pflanzenschutz und nicht zuletzt durch den Einsatz von moderner Landtechnik diese Aufgabe meistern. Das Spannungsfeld zwischen den Herausforderungen, die Welternährung zu erschwinglichen Preisen, bei gleichzeitiger hoher Qualität der Nahrungsmittel zu sichern, treibt die Umwälzungen, die wir in den letzten Jahren in den landwirtschaftsnahen Branchen und auch in der ca. 100 Mrd. €¹ grossen Landtechnikbranche gesehen haben.

Dabei stechen zwei Megatrends hervor, die nicht nur in der Agrartechnikbranche dazu beitragen, dass „die Karten neu gemischt“ und neue Antworten von allen Marktteilnehmern gefordert werden. Schnelles profitables Wachstum und Konsolidierung der Marktteilnehmer sowie rapide Zunahme der Volatilität der Märkte bieten umfangreiche neue Chancen aber auch Risiken für Anbieter und Kunden gleichermaßen. Die Unternehmen, die in einem solch turbulenten Marktumfeld in der Lage sind sich und Ihre Supply- und Distributionsnetzwerke schneller anzupassen als der Wettbewerb werden sich erfolgreich behaupten und profitabel wachsen können. Das Asset, bzw. der „Kit“, der diese Netzwerke zusammenhält und als „Schmiermittel“ eine agile Entwicklung ermöglicht, heißt „Vertrauen“.

In diesem Kapitel wird am Beispiel des Unternehmens CLAAS aufgezeigt, welche Schlüsselfähigkeit und Enabler einen wichtigen Einfluss auf profitables Wachstum haben. Insbesondere soll der Zusammenhang zwischen Diesen und dem Konzept der vertrauensbasierter Führung erläutert werden. Um beide Themenbereiche einordnen zu können wird ein kurzer Überblick über Trends im Landtechnikmarkt und wichtige Entwicklungen in der Agrartechnikbranche gegeben.

2.2 Markt – Ein Überblick über relevante Trends in der Landwirtschaft und Agrartechnik im Telegrammstil

Der Dummste erbt den Hof

Dieser Ausspruch ist bereits seit Jahren nicht mehr zutreffend. Viele landwirtschaftliche Betriebe werden mittlerweile wie ein mittelständiges Unternehmen geführt. Um sich auf den weltweit zusammenwachsenden Agrarmärkten behaupten zu können, nimmt die Wertigkeit der Ausbildung von Landwirten stetig zu. Der überwiegende Anteil der jungen

¹ VDMA, Wirtschaftsbericht VDMA Landtechnik 2013, Mai 2013.

landwirtschaftlichen Unternehmer besitzt mittlerweile eine akademische Ausbildung, die eine dynamische und wettbewerbsfähige Weiterentwicklung des Betriebes ermöglicht. Eine Professionalisierung der Unternehmensführung und der Unternehmensabläufe wird so zum Erfolgsfaktor für das Wachstum der Betriebe. „Wachsen oder weichen!“ heißt die Maxime, der sich eine Vielzahl von erfolgreichen Landwirten verschrieben hat. So rücken neben das technische Interesse an PS und Nm, ein genaues Verständnis von Prozessabläufen, Prozesskosten sowie Vermarktung bzw. Hedging ihrer Produkte auf Warenterminbörsen wie Eurex, Matif, CBoT, etc. in den Fokus der Landwirte.

Um ein kompetenter Gesprächspartner der Landwirte und Lohnunternehmer auf gleicher Augenhöhe zu bleiben, müssen sich auch die Landtechnikhändler kontinuierlich weiterentwickeln. Am besten schneller als Ihre Kunden. Eine Vielzahl von Landtechnikhändlern ist aus Dorfschmieden oder Stellmachereien hervorgegangen. Noch vor einigen Jahren sprachen diese mit ihren Kunden vornehmlich über Technik und konnten mit Hammer, Schraubenschlüssel und Schweißgerät die meisten Probleme lösen. Heute müssen Sie sich mit immer schneller werdenden Innovationszyklen, mit Mechatronik und Satellitennavigation, sowie Ferndiagnose, optimaler Ersatzteilversorgung und mobiler Servicelogistik auseinandersetzen. Dies soll sie zum Beispiel in die Lage versetzen während der Ernte die Ausfallzeit eines Mähdreschers und somit der gesamten Erntelogistik auf wenige Stunden zu reduzieren. Außerdem sind fundierte Kenntnisse über Unternehmensprozesse ihrer Kunden erforderlich, damit sie diese bei der Produktivitätssteigerung ihrer Maschinenkombinationen, Logistikketten und der Auswahl Ihrer Farm Management Software beraten können.

Trotz dieser rasanten Veränderungen in der Wettbewerbssituation und der Marktentwicklung ist der kulturhistorische Wertekanon in der Landwirtschaft sehr stabil und selbst international homogen. Dabei stechen vor allem folgende weit verbreitete Überzeugungen hervor.

Die „Verbundenheit mit der Scholle“ ist ein wichtiger Grundpfeiler des bäuerlichen Handelns. Dabei ist das eigene Land nicht nur ein austauschbarer Produktionsfaktor, sondern häufig ein ererbter Familienbesitz, eine Heimat, die es zu erhalten, zu mehren und in die kommende Generation zu vererben gilt. Vielfach drückt sich dies auch in einer Bodenständigkeit im Verhalten und einer konservativen, ehr auf stetigem Wachstum als auf schnellen wirtschaftlichen Erfolgen abzielenden Strategie aus.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im landwirtschaftlichen Selbstverständnis ist das Bewusstsein, dass nicht nur die eigenen Kenntnisse, gute Planung und harte Arbeit zum Erfolg führen, sondern insbesondere das nicht durch eigenes Zutun beeinflussbare Wetter einen hohen Anteil zum Ernteerfolg beiträgt. Deswegen ist der Erntedank für viele Landwirte ein Fest, welches weniger die eigene Leistung in den Vordergrund stellt, sondern vielmehr den Dank für etwas – zumindest teilweise – unverdient Erhaltenes, sowie die Hoffnung und das Vertrauen auf eine gute Zukunft. Ein treffendes Wortpaar das diese Haltung beschreibt ist Demut und Zuversicht.

In diesem Sinne kann man sagen, dass die Landwirtschaft und die mit ihr eng verbundene Landtechnikbranche geprägt ist von einer Kombination dynamischer globalisierter Entwicklung und schnellen high-tech Innovationszyklen auf der einen Seite, sowie konservativen Wertevorstellungen auf der anderen Seite. Gerade auf dieser Werteebene wird Zuverlässigkeit und Vertrauen als Basis einer langfristigen Zusammenarbeit nicht nur geschätzt, sondern erwartet.

2.3 Zusammenarbeit – Wirtschaftlicher Erfolg basiert zunehmend auf Führungsfähigkeit in einem Netzwerk

Das Familienunternehmen CLAAS ist 100 Jahre alt und befindet sich in der dritten Generation im Familienbesitz der Familie Claas. Durch Zukauf, insbesondere des Traktorherstellers Renault Agriculture 2003 bzw. des chinesischen Erntetechnikherstellers Shandong Jinyee 2014 und einer konsequenten Wachstums- und Globalisierungsstrategie, befindet sich CLAAS mit ca. 4 Mrd. € Umsatz unter den top 5 der Landtechnikunternehmen weltweit. Gegen starke Konkurrenz insbesondere aus China, Japan und Indien muss diese Position gestärkt bzw. ausgebaut werden. Dabei spielt die Traktorsparte eine wichtige Rolle.

Durch rasante Konsolidierung der Landtechnikhersteller am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts entstanden Fullliner, die nicht nur Erntetechnik sondern auch Traktoren unter einer Marke bzw. in einem Unternehmen vereinigten. Dieser Trend führte zu einem steigenden Druck der Hersteller auf die Distributionsnetze, das komplette Produktprogramm eines Herstellers zu vertreten bzw. exklusiv zu vertreiben. Auch die Anforderung der Endkunden an die Landtechnikhändler, bei steigender Komplexität und Innovationsgeschwindigkeit der Produkte eine gleichbleibende oder sogar bessere Servicequalität zu gewährleisten, führt nach und nach zu einer Professionalisierung und Fokussierung der Händler auf eine Marke.

Der wirtschaftliche Druck durch steigenden Wettbewerb und höhere Anforderungen der Endkunden wirkt auf dreistufige Distributionsnetze (Hersteller/OEM²; Landesgesellschaft/Importeur; Händler/Retailer) nicht nur in der Landtechnikindustrie. Dabei sind schrumpfende Margen und Ergebnisse insbesondere auf der Retailstufe eine große Herausforderung. Im Automobilhandel wird zum Beispiel in Deutschland eine Umsatzrendite von etwa 1 % erwirtschaftet³. Ähnlich magere Umsatzrenditen auf der Retailebene findet man in fast allen Branchen, auch im Landtechnikhandel.

In einer solchen wirtschaftlich herausfordernden Situation, in der sowohl in etablierten, gesättigten Märkten die Marktposition gehalten und in schnell wachsenden, neuen Mär-

² Original Equipment Manufacturer.

³ McKinsey & Company (o. J.), in: Autokäufer: Händler müssen sich grundlegend ändern, bleiben aber unverzichtbar, URL: <http://www.mckinsey.de/innovating-automotive-retail> (Stand: 04.02.2015).

ten gegenüber lokalen Anbietern der Markteintritt und ein rasantes Wachstum gemeistert werden soll, ist eine vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit mit Lieferanten und Distributionspartnern entlang der ganzen Kette eine zwingende Notwendigkeit. Dies wird dadurch deutlich, dass den Maschinenmargen durch eine intensive Konkurrenz, vergleichbar werdenden Produkten und immer besser informierten Kunden enge Grenzen gesetzt sind. Auf der anderen Seite sind in dreistufigen Vertriebssystemen im Kundenpreis etwa 30 % Distributionskosten enthalten. Das sind Kosten, die nicht durch die Produktentwicklung, die Produktion oder damit verbundenen Löhne und Materialkosten entstehen, sondern zwischen dem Werkstor des Herstellers und dem Tor des Kunden liegen, also Kosten, die in Verbindung mit Working Capital, Abschreibungen, Mieten, Löhnen, Marketing, Margen, etc. entstehen. Wer weiß, dass in dem kontinuierlichen Bestreben die Herstellkosten in der Fahrzeugindustrie zu senken um jeden Cent und jede Schraube gerungen wird, der mag ermaßen welche großen Potentiale in der Reduktion der Distributionskosten liegen.

Die Unternehmen, die in der Lage sind den Anteil der Distributionskosten durch Reduzierung von Doppelarbeit und effizientere Zusammenarbeit zu senken, werden schneller, schlagkräftiger und werden auch einen signifikant höheren wirtschaftlichen Erfolg erzielen. Das wiederum erfordert Führungsfähigkeit von Herstellern über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg, zum Beispiel bei der gemeinsamen Marktbearbeitung und integrierten, vorausschauenden Volumenplanung entlang der ganzen Vertriebs- und Lieferantenkette. Dabei geht es nicht um einseitige Optimierung, Verteilungskämpfe zwischen Hersteller, Wholesale- und Retail Partnern und Power-play bei der Eroberung der Potentiale. Das wäre etwa das Gleiche, als ob man zuerst das Fell des Bären verteilen möchte, bevor man diesen erlegt hat. Vielmehr liegt der nachhaltige Erfolg in einer stärkeren Integration zwischen den Partnern auf einer wertebasierten (Marke), prozessualen (Prozesse und IT) und organisatorischen (Führung) Ebene. Die bewusste Erfahrung des Zusammenspiels dieser Faktoren im täglichen Geschäft prägt ein Vertrauensverhältnis, welches zur schnellen gemeinsamen Weiterentwicklung und zum Ausprägen von Wettbewerbsvorteilen befähigt.

In diesem Sinne können zwei Enabler „Markenstärke“ und „Prozessorientierung“ und eine Schlüsselfähigkeit „Führung“ als Bestandteile einer vertrauensbasierten Führung identifiziert werden. Diese werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

2.4 Enabler und Schlüsselfähigkeiten als Faktoren für den Markterfolg

CLAAS ist Weltmarktführer bei Selbstfahrenden Feldhäckslern mit einem Marktanteil jenseits der 50 %. In Europa verkauft CLAAS als Technologieführer mehr Mähdrescher als jedes andere Unternehmen. In Deutschland ist mehr als jeder zweite Feldhäcksler und Mähdrescher aus Harsewinkel. Im ebenfalls hochkompetitiven Traktormarkt konnte der Traktorneuling CLAAS den Traktormarktanteil innerhalb von 10 Jahren um ca. 10 % steigern. Im prestigeträchtigen Profisegment über 300 PS konnte sogar der zweite Platz hinter John Deere errungen werden.

All dies ist eine Netzwerk oder Team-Leistung, die durch das Zusammenspiel der Lieferanten und Vertriebspartner ermöglicht wird und durch eine starke Unternehmenskultur der Marke CLAAS geprägt wird.

2.4.1 Die Marke – gibt Markenversprechen und bietet eine Werteorientierung

CLAAS als starke Marke bietet Orientierung für Mitarbeiter, Kunden und Partner gleichermaßen. Sie steht für klare Werte und differenziert das Unternehmen, die Produkte und Leistungen gegenüber dem Wettbewerb. Eine Marke gibt konkrete Markenversprechen ab. Im Falle von CLAAS ist dies zum Beispiel, dass wir Herausforderungen suchen und handeln, Gutes immer noch besser machen wollen und in der Landtechnik nicht nur reagieren sondern proaktiv handeln. Das bedeutet, dass CLAAS konstant in Bewegung ist und sich den Marktbedingungen anpasst und diese auch prägt (Abb. 2.1).

Die Wirkung dieser Markenversprechen geht weit über Werbeplakate und Bildwelten hinaus. Sie ist zum Beispiel in konkreten Leistungen durch Endkunden erfahrbar. An der Produktqualität insbesondere der Leistungsfähigkeit am Beispiel eines Feldhäckslers kann dies gut verdeutlicht werden.

Dabei unterscheidet der Kunde nicht zwischen der Qualität des Gesamtprodukts, einzelnen Aggregaten wie zum Beispiel einem Motor, Kraftstoffeffizienz beim Häckseln, Gesamtkosten inklusive Wartung und Verschleiß, oder Beratungs- und Servicequalität. Begeisterung für Besseres nimmt der Kunde als Gesamtleistung im Wettbewerbsvergleich wahr. Diese ist eine Teamleistung, und jeder Spieler im Team Lieferant, Hersteller, Wholesaler und Retailer muss sich an dieser Maxime orientieren. Aus diesem Grunde kann CLAAS durchschnittlich ein substantielle Preis Premium bei Häckslern bei gleichzeitiger Marktdominanz gegenüber den Wettbewerbern realisieren.

Deshalb kann es einem starken Markenhersteller nicht egal sein, wie Partner aufgestellt sind, Produkte beraten, die Ersatzteilversorgung sicherstellen oder eine professionelle Werkstattleistung organisieren. Das Markenversprechen wird an der schwächsten Stelle der Kette gehalten oder gebrochen. Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass gemeinsam an diesen Schachstellen gearbeitet wird, Erfolge fair geteilt und gemeinsam gefeiert werden.

Seit der Einführung der Traktoren bei CLAAS und der damit einhergehenden Exklusivitätsstrategie, hat sich der Franchise Value auf Retail-Ebene – der Anteil eines Lieferanten am Umsatz des Franchise Partners – von ca. 30–40% auf 70–80% erhöht. Die damit einhergehende gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Vertriebspartnern und CLAAS ist eine wichtige Voraussetzung, um genügend Fokus auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit zu legen. Es ist eine Frage der Markenkultur, ob die gegenseitige Abhängigkeit einseitig ausgenutzt wird und wie diese Zusammenarbeit stattfindet (Abb. 2.2).

Das Händlerzufriedenheitsbarometer, auf dem CLAAS regelmäßig den ersten oder zweiten Platz belegt ist ein Hinweis darauf, dass CLAAS an einem guten und beiderseits erfolgsorientiertem Verhältnis mit den Händlern interessiert ist.

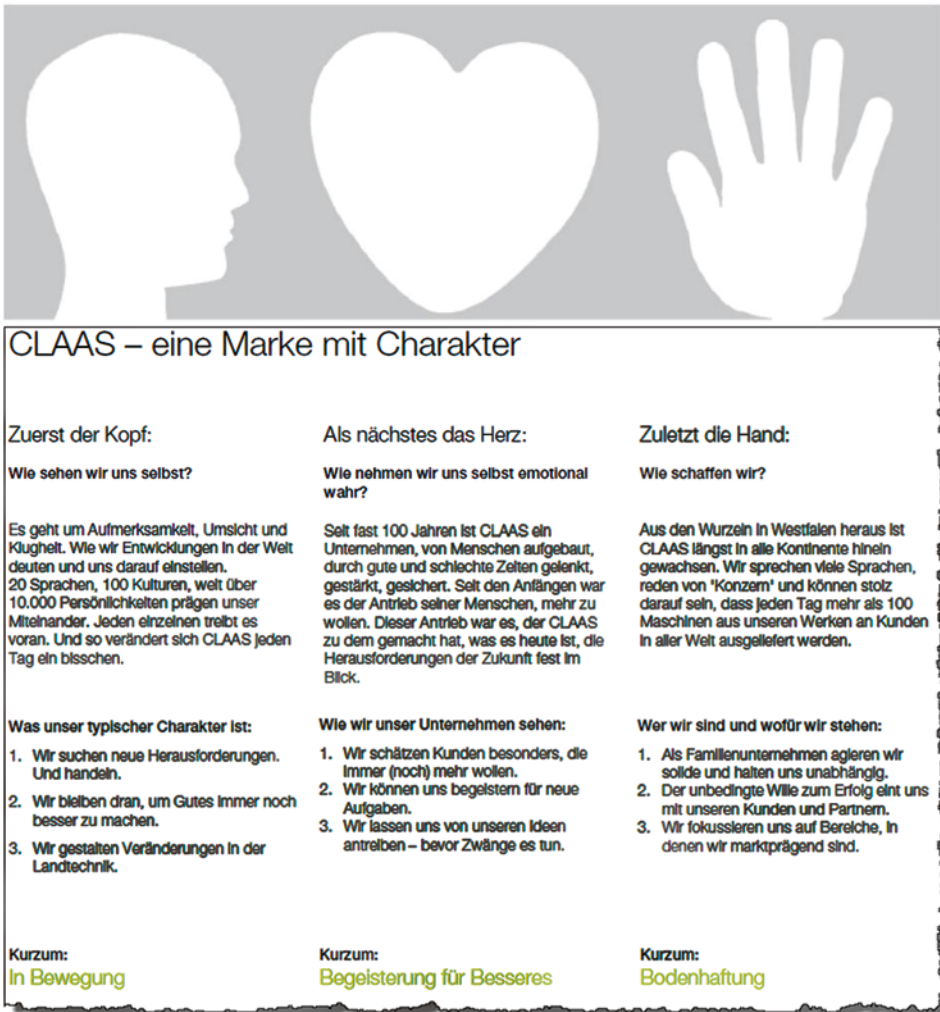


Abb. 2.1 Eine Beschreibung der Marke CLAAS

Neben operativen Einheiten, wie Vertrieb, Kundendienst und Ersatzteilservice, ist eine Organisationseinheit Händernetzentwicklung für die konsequente Weiterentwicklung der eigenen und auch der Wholesale und Retail Netze sowie deren systematische Professionalisierung zuständig. Damit zahlen nicht nur bereits bestehende „Beweise“ für die Einhaltung der Markenversprechen auf die Markenstärke der CLAAS Brand ein, wie z. B. 7 Ersatzteilregionalläger für die beste ET Versorgung in Deutschland, sondern es können auch strategische Initiativen umgesetzt werden, die das Vertrauen in die Marke stärken.

Man kann zusammenfassend sagen, dass eine langfristig an Markenwerten orientierte und in der operativen Zusammenarbeit bestätigte Erfahrung die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit legt und damit ein wichtiger Bestandteil für vertrauensbasierte Führung ist.

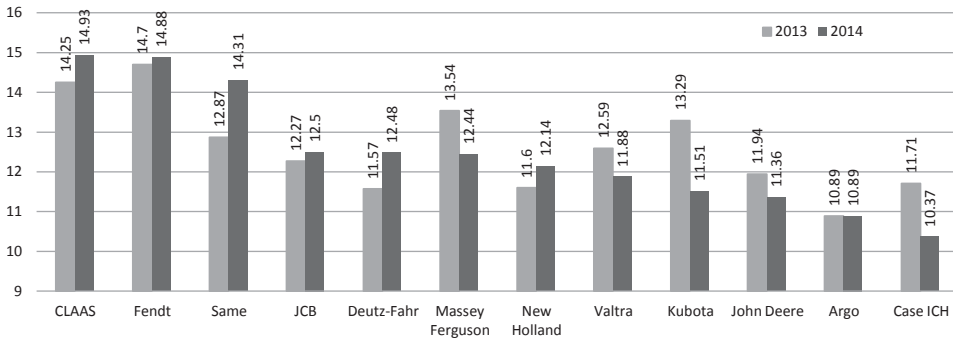


Abb. 2.2 Ergebnisse des Händlerzufriedenheitsbarometers 2014 des Land Bau Technik Bundesverbandes

2.4.2 Prozesse und IT – unerlässlich für effiziente Zusammenarbeit und Basis für neue Fähigkeiten

Führung benötigt ein einheitliches Lagebild und eine verlässliche und zügige Umsetzung von getroffenen Entscheidungen. Deshalb ist der zweite wichtige Enabler für vertrauensbasierte Führung eine konsequente Prozessorientierung und eine innovative und integrierte IT Landschaft, die Partner über Unternehmensgrenzen verbindet, einen schnellen Austausch von Informationen gewährleistet, stabile und schlanke Prozesse unterstützt und aufeinander abgestimmtes Handeln ermöglicht. Das ist jedoch leichter gesagt als getan. In der Realität ist dieses für die meisten Industrien aus mehreren Gründen eine enorme Herausforderung.

Entwicklung durchgehender Prozesse setzt voraus, dass man sich zumindest bei Kernprozessen auf eine Art des Ablaufes einigt. Wer soll am Beispiel des Vertriebsprozesses in einer Hersteller-Händler Beziehung beschreiben? Wieviel Standardisierung zwischen Händlern ist notwendig bzw. gewünscht? Welche Abläufe sind erfolgreicher als andere? Kann dieses gemessen und nachgehalten werden? Wer ist für die kontinuierliche Weiterentwicklung, Anpassung und notwendige Ausbildungen zuständig? Dies ist eine Aufgabe, für deren Lösung eine Vielzahl von rechtlich selbständigen Unternehmern zusammengebracht und überzeugt werden müssen.

Herstellern muss bewusst sein, dass sie mit dem Geld anderer Unternehmer spielen und deshalb eine intensive eigene Kenntnis des Gesamtprozesses aufbauen und die Vertriebspartner einbinden müssen. Das Risiko des Scheiterns ist hoch, wenn man zu schnell und mit zu geringer Sachkenntnis und zu wenig Fingerspitzengefühl an diese Aufgabe herangeht. Wiederum ist ein solides gegenseitiges Vertrauen notwendig, damit die notwendige Offenheit zur Anpassungen im eigenen Unternehmen und zum Teilen von Informationen entsteht. Man muss sich eher auf einen Marathon als auf einen 100 m Sprint einstellen, wenn man sich ernsthaft an diese Aufgabe heranwagt. Andererseits sind die Potentiale im Bereich der aktiven und systematischen Marktbearbeitung, im Kundendienst, dem Ersatzteilvertrieb oder der Kostensenkung, sobald sie gehoben sind vom Wettbewerb nur schwer zu kopieren. Es entsteht ein echter komparativer Wettbewerbsvorteil.

Bei Unterstützung von Prozessen durch IT Systeme, werden die Vorteile, aber auch die Herausforderungen noch einmal deutlich. Natürlich ist es leicht nachvollziehbar, dass es kostengünstiger ist eine Software, z. B. ein CRM System, durch den Hersteller zu entwickeln, betreiben und danach gemeinsam zu nutzen, als das jeder Partner ein eigenes CRM Projekt startet und IT Systeme kauft und entwickelt. Bei der integrierten Lösung kann vor allem eine einheitliche Sicht auf den Kunden mit einer integrierten Kundenkontakt-historie und einer gemeinsamen Projektübersicht entstehen, die entscheidend für eine koordinierte Marktbearbeitung zwischen Hersteller und Händler ist. So können verschiedene Vertriebskanäle und Maßnahmen optimal aufeinander abgestimmt werden und die dabei entstehenden Informationen als aktuellen Überblick über die Vertriebssituation im Vertriebsnetz in die Produktions- und Volumenplanung mit einbezogen werden. Weiterhin besteht die Chance Prozesse zu verschlanken, Doppelarbeit zu verhindern und damit Kosten zu reduzieren. In Zeiten, in denen die Volatilität von Märkten zunimmt ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Lieferanten, Hersteller und Vertriebspartner im gleichen Maße, um Lieferfähigkeit und ein geringes Niveau an Working Capital sicherzustellen.

CLAAS hat ein einheitliches CRM System für alle Vertriebspartner entwickelt und trotz enger Abstimmung und vertrauensvollem Umgang ist eine intensive und konsequente Change Management Anstrengung notwendig gewesen und noch notwendig, um Resentiments und Vorbehalte gegenüber dem „gläsernen Vertriebspartner“ zu begegnen. Die Sorge um die „eigenen Daten, die doch das eigene Kapital“ seien und die damit verbundene „Austauschbarkeit“ darf nicht auf die leichte Schulter genommen werden. Ein Zusammenspiel zwischen konsequentem Datenschutz, Transparenz der Nutzung dieser Daten, faire Vertragswerke und kontinuierlicher Schulung, Absprachen und nicht zuletzt einer überzeugenden Strategie sowie Erfolgserlebnissen ist notwendig, um schrittweise voranzukommen. Das erfordert Geduld und Nachhaltigkeit nicht nur bei den Gesellschaftern und dem Management der Vertriebspartner, sondern auch bei jedem einzelnen Nutzer, dem ebenfalls die Notwendigkeit, der Nutzen und die Verbindlichkeit klar gemacht werden muss.

Ein konsequentes Vorantreiben von einheitlichen Prozessen und IT Systemen kommt einer schrittweisen Franchisesierung gleich, die eine Steigerung der Effizienz zum Ziel hat. Diese ist aber ein zweischneidiges Schwert. Einerseits ist Kostenreduktion und eine Steigerung der Geschwindigkeit von Standardabläufen erstrebenswert, andererseits muss aber auch sichergestellt sein, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung stattfindet und die angestrebten Prozesse tatsächlich den bestehenden Abläufen wirtschaftlich überlegen sind. Die Fähigkeit den wirtschaftlichen Nutzen für alle Beteiligten zu beschreiben, Prozessanpassungen auf Herz und Nieren zu testen und schrittweise einzuführen muss erworben und gepflegt werden. Auch muss man unterscheiden können, zwischen Situationen in denen flexible und individuelle Lösungen zur Differenzierung wichtiger sind als schlanke und vorgegebene Prozesse.

In jedem Fall steht der Mensch im Mittelpunkt und muss auf diese Reise mitgenommen werden, um die Motivation und das eigenverantwortliche Handeln nicht zu beschränken. In diesem Sinne stehen Unternehmertum und Prozessorientierung nicht im Widerspruch,

denn die Handlungsfreiheiten im Kundenkontakt werden grösser, wenn Standardaufgaben stärker automatisiert und unterstützt werden. Damit wird die „Führung“ von Mitarbeitern zu einer Schlüsselfähigkeit, die im kommenden Abschnitt umrissen werden soll.

2.4.3 Führung – Schlüsselfähigkeit, um überlegene Kampfkraft im Verbund zu erlangen



Je höher die Behörde, je kürzer und einfacher werden die Befehle Sein.
Generalfeldmarschall Helmuth Karl Bernhard von Moltke

Wenn man den Unterschied zwischen Management und Führung auf den Punkt bringen möchte, ist der Ausspruch von Peter Drucker: „You manage things – but you lead people.“ sehr hilfreich. Führung stellt den Menschen in den Mittelpunkt, gibt eine klare Richtung und ein Ziel vor und fordert Menschen zum Mitdenken auf und inspiriert zu Höchstleistungen. Um das Wesen und die Wirkung guter Führung zu verdeutlichen lohnt es sich die Grundzüge der militärischen Führung anzusehen, da die Führung unmittelbaren Einfluss auf Erfolg und Misserfolg in Schlachten und militärischen Auseinandersetzungen hat. Außerdem wurde sie über Jahrhunderte hinweg immer wieder studiert, angepasst und verfeinert, um in außergewöhnlichen Situationen unter Ressourcen- und Zeitknappheit bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

In einem Buch über „Kampfkraft“⁴ beschreibt der renommierte israelische Militärhistoriker Martin van Creveld im Auftrag der amerikanischen Regierung, warum die Wehrmacht zu Zeiten des zweiten Weltkrieges in jeder Gefechtssituation weitaus kampfkraftiger war als die zahlenmäßig weit überlegenen Alliierten Armeen. Ganz gleich ob in Angriff

⁴ Martin van Creveld, *Kampfkraft: Militärische Organisation und Leistung der deutschen und amerikanischen Armee 1939–1945*, Februar 2011.

Vertrauensbasierte Führung

Devise und Forschung

Keuper, F.; Sommerlatte, T. (Hrsg.)

2016, X, 276 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-48498-2