

Unternehmensführung – sieben klassische Fehler

Viele Manager klagen, dass alles immer schwieriger wird: Globalisierung, Regulierung, Bürokratie. Der Wettbewerb am Markt wird immer härter. Die Entscheidungen werden immer komplexer, risikoreicher.

Am Scheitern sind immer die anderen schuld – unfähige Führungskräfte, zu hohe Lohnkosten, die Zulieferer, der globale Wettbewerb, die schwache Konjunktur – oder »die an der Regierung«.

Dabei liegen die Ursachen regelmäßig in der Unternehmensführung selbst. Das Management ist der im Wortsinn – »entscheidende« – Teil des Problems.

Was sind die typischen Fehler?

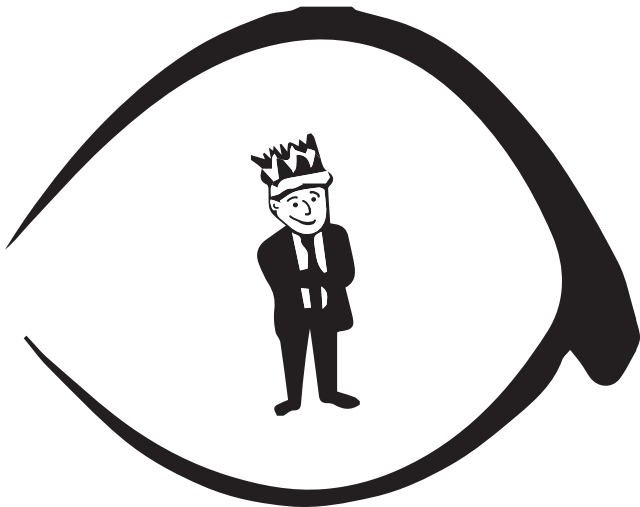
1. *»Mehr Umsatz, mehr Gewinn« werden als Unternehmensziel gesetzt.* Aber sind dies wirklich Ziele? Umsatz und Gewinn sind keine Ziele, sondern Messgrößen für das Ergebnis erfolgreichen Handelns. Daher: Nicht beim Ergebnis müssen Unternehmensziele ansetzen, sondern bei dessen Ursachen.
2. *In den Führungsetagen regiert der Tunnelblick.* Nicht das Ganze wird gesehen, sondern nur ein Ausschnitt. Wichtige Zusammenhänge werden falsch eingeschätzt oder zu lange ausgeklammert.

3. *Sachverhalte werden gründlich geklärt, aber nur so weit oder nur so lange, wie es in die vorgefasste Meinung passt.* »Fakten« sind oft keine Fakten, selektive Wahrnehmung und tradierte Meinungen verfälschen das Bild.
4. *Emotionen werden ausgeblendet.* Das emotionale Spannungsfeld, in dessen Rahmen die Aufgabe zu lösen ist, wird nicht oder nur unzureichend beachtet. Es besteht eine gewaltige Diskrepanz zwischen der Tiefe, in der rationale Sachzusammenhänge analysiert werden, und den darin wirkenden emotionalen Einflussfaktoren. Die Folge: falsche Entscheidungen, Demotivation, Blockaden.
5. *Die nur zweitbeste Lösung wird gewählt.* Tradiertes Denken, das Springen auf die erstbeste Lösung führen zu konventionellen, zu zweitbesten Lösungen. Die »einfache« Lösung wird zu oft übersehen.
6. *Entscheidungen werden am Grünen Tisch getroffen.* Entscheidung und Planung werden zu lange hinter verschlossenen Türen ohne die Betroffenen von »oben nach unten« mit Druck umgesetzt, »verkauft«, und nicht im Dialog »top-down-bottom-up« erarbeitet.
7. *Die Umsetzung erfolgt von oben nach unten.* Organisationsstrukturen werden gebildet und Positionen geschaffen, bevor Prozesse solide beschrieben sind. Zu viele kämpfen dann um Positionen, zu wenige arbeiten für das gemeinsame Ziel, dienen der gemeinsamen Sache. Als Ergebnis kommt etwas heraus, was am Ende keiner gewollt hat. Die Rechnung wurde ohne den Wirt gemacht.

Sieben klassische, aber heute zu wenig gelebte Grundsätze guten Managements helfen, diese Fehler zu vermeiden. Sie ersetzen nicht die professionellen Management-Tools, sondern liefern den Rahmen für deren Anwendung. Sie sind also nicht alles, aber ohne sie ist alles andere nichts.

Vor dem Hintergrund vermeintlich überlegener moderner Managementtechniken wird das erforderliche geistige Band, das Ethos als kulturelle Grundlage unternehmerischen Handelns zunehmend weniger beachtet.

Kapitel 1: Die richtigen Ziele richtig setzen



DAS ZIEL: IMMER DEN KUNDEN IM BLICK.

»Wer sein Ziel kennt, findet den Weg.«

Laotse

Ohne Ziel wird der Weg zum Ziel nicht gefunden, das Ziel nicht erreicht. Ziele zu setzen, ist daher in Unternehmen gängige Praxis. Allerdings, ohne das richtige Ziel führt der Weg am Ende dorthin, wo man eigentlich gar nicht ankommen wollte. Es gilt also, die richtigen Ziele zu setzen.

Richtige Unternehmensziele setzen bei den Erfolgsfaktoren an, beim Kunden. Sie müssen dabei die ganze Länge der Wertschöpfungskette bis hin zur Zielvereinbarung mit dem einzelnen Mitarbeiter abdecken – in sich stimmig und aufeinander abgestimmt. Denn Unternehmensziele werden zwar »von oben« formuliert, aber letztlich nur »von unten« realisiert.

Die richtigen Ziele müssen also auch richtig gesetzt werden: Sie müssen vom jeweils für die Umsetzung Verantwortlichen als sinnvoll und als im gesetzten Zeitraum erreichbar anerkannt werden.

1.1 Die richtigen Unternehmensziele setzen

Richtige Ziele setzen an den Ursachen des Unternehmenserfolgs an, nicht bei deren Messgrößen.

Viele Unternehmenslenker setzen die falschen Ziele. Sie setzen bei den Ergebnissen an: Höchstmögliche Gewinne, schnelles, ja dynamisches Umsatzwachstum wollen sie konsequent und in kürzester Frist erreichen. Jedes Quartal, jedes Jahr wieder – bis zum sicheren Misserfolg und dem Wechsel des Managements. Shareholder Value? Wohl kaum.

Erfolgreich und groß wurden diese Unternehmen nämlich

mit ganz anderen, den richtigen Zielen. Und mit Augenmaß und Ausdauer bei deren Umsetzung.

Sicher, Ziel des Unternehmens ist, Gewinne zu erwirtschaften. Daraus abgeleitet strebt das Management nach höheren Umsätzen, niedrigeren Kosten, einer verbesserten Kapitalverzinsung. Oder in den letzten Jahren nach einem höheren EBIDTA – als Kennzahl besonders geschätzt bei hohen Schulden und Abschreibungen durch überteuerte Akquisitionen, weil Zinsen und Abschreibungen dabei weitgehend unter den Tisch fallen. Je nach der Güte der Finanzkennzahlen heben oder senken die Analysten ihre Daumen.

Ziele an den Ursachen des Unternehmenserfolgs ausrichten.

Aber Umsatz-, Kosten- und Gewinnziele sind keine Ziele, die das Unternehmen wirksam und nachhaltig steuern. Es sind keine originären Ziele, sondern abgeleitete Ziele. Sie beschreiben Messgrößen des Unternehmenserfolgs, nicht dessen Ursachen. Richtige Ziele leiten sich aus den Ursachen des Unternehmenserfolgs an der Schnittstelle zum Kunden ab. Gute Finanzzahlen sind nur die Folge erfolgreichen Angebots im Markt und des darauf abgestimmten Handelns im Unternehmen.

Konsequenterweise sprechen immer mehr Unternehmen nicht mehr von Umsatzzielen, sondern von »Prognosen«.

Den Kunden, der ja letztlich über den Unternehmenserfolg entscheidet, interessieren die internen Finanzziele des Unternehmens ohnehin nicht. Er hat nichts von angestrebten Umsatzsteigerungen, höheren Gewinnen. Für den Kunden entscheidet das überlegene Preis-Leistungs-Verhältnis des Angebots, nicht die Gewinnziele der unterschiedlichen Anbieter.

Aus dem Finanzbereich abgeleitete Unternehmensziele füh-

ren daher nicht zwingend zu einer Stärkung des Unternehmens. Sie bewirken leicht das Gegenteil. Beispiel Deutsche Bank: Gestern war das Ziel 25 % Eigenkapitalrendite, heute ist die Bank ein Sanierungsfall.

Um das Unternehmensergebnis zu verbessern, unterbleiben Investitionen in Forschung, Anlagen, Menschen oder Märkte. Prozesse werden kostengünstig ausgelagert, ohne mögliche langfristig negative Folgen zu beachten.

Von oben dekretierte Kostensenkungen, »schlanke Prozesse«, können zu einem Verlust an Qualität führen, insbesondere wenn sich die Unternehmensführung über berechtigte Bedenken der Ressortverantwortlichen hinwegsetzt – oder sie durch Erfolgsprämien zu motivierten Mittätern macht.

Drastischer Personalabbau bewirkt einen Verlust an Kompetenz und Effizienz, wenn nicht nur »Fett«, sondern auch »Muskeln« und »Hirn« entfernt werden. Ein Vertrauensverlust nach innen und sinkende Motivation sind die Folge. Und wenn heute ein solcher dramatischer Schnitt unabdingbar wird, wurden gestern die Weichen falsch gestellt: Wer heute zu viel Personal hat, hat es gestern versäumt, Märkte zu gewinnen, zu halten oder richtig einzuschätzen – und seine Mitarbeiter für die immer steigenden Anforderungen stetig zu qualifizieren.

Umsatzsteigerungen werden schnell, aber nur vorübergehend mit Sonderangeboten, Rabatten erkaufte, um die gesetzten Quartalsziele zu erreichen – mittelfristig zu Lasten des Ergebnisses und des Produktimages.

Mit der Ankündigung von Personalreduzierungen steigende Börsenkurse zeigen nur, dass auch die Kapitalanleger kurzfristig denken. Die Shareholder an der Börse sind selten Eigentümer im klassischen Sinn. Sie springen jeweils auf die Anlage mit der höchsten Aussicht auf schnelle Kurssteigerungen, antizipieren die Gewinnerwartungen einer überfälligen Kurskorrektur –

und bleiben Shareholder nur solange sich keine bessere Alternative bietet.

Harte, »in Stein gemeißelte« bis auf Abteilungsebene heruntergebrochene Finanzvorgaben, an denen die Führungsqualität der Ressortverantwortlichen gemessen und honoriert wird – und deren Erreichen ihr Einkommen zu wesentlichen Teilen bestimmt – verändern deren Verhalten. Mit unerwünschten Nebeneffekten: Es wird gemauert, getrickst, geschönt, der Blick für das Ganze wird verstellt und die Zusammenarbeit im Team leidet.

Die strategischen Planer wenden ein, diese Finanzziele seien ja fest begründet in einem eigens dafür aufgestellten professionell erarbeiteten und umfassenden Businessplan, einem Geschäftsfeldplan mit entsprechenden Marktzielen.

Der Geschäftsfeldplan segmentiert das Unternehmen markt-/produktbezogen in Geschäftsfelder. Diese werden ganzheitlich analysiert, also unter den Aspekten der Kundenakzeptanz, der Position im Wettbewerb, der künftigen Produktenwicklung und der notwendigen Ressourcen zur Herstellung und Vermarktung des Angebots. Erstellt wird der Geschäftsfeldplan vom Planungsstab auf der Grundlage der Informationen und Daten der operativen Einheiten, in Marketing und Produktion.

Der Geschäftsfeldplan ist nach Abschluss Grundlage der Finanzplanung.

Die so beschworene Kundenorientierung ist bei weitem nicht gängige Praxis: Führungskräfte in Vertrieb, Service und Produktion, denen die Ziele ihrer eingereichten Pläne heraufgesetzt und die Mittel zu deren Erreichen gekürzt wurden, können das bezeugen.

Und: Gemessen wird ja oft nur das – manipulierbare – Finanzergebnis und nicht der – nicht immer sofort sichtbare –

Erfolg im Markt. Denn: Das Zahlenwerk des Finanzbereichs ist vollständig transparent und mit modernen IT-Strukturen in wichtigen Bereichen tagesaktuell. Es ist die »Bibel«, die Wahrheit – und stellt doch nur einen Teil davon dar.

Die »weichen Werte«, die Qualität der Produkte, die Kundenorientierung kann man zwar genau messen, aber genau bewerten in Euro und Cent kann man den dadurch bewirkten Umsatzerfolg nicht. Auch das IT-basierte Tool des Customer Relations Management kann das nicht.

Gemessen wird das, was gemessen werden kann. Bewertet wird, was in den Augen der Analysten, der Kapitalanleger »zählt«. Die Ursachen des Erfolgs, die eigentlichen und prioritären Parameter treten dahinter zurück.

Gewinntantiemen, Stock-Options verbunden mit einem vorab verhandelten »Farewellpackage« im Fall des Scheiterns sind das Ergebnis dieser falschen Sicht. Sie sind Versuchungen für Vorstände und Geschäftsführer, die Prioritäten zu verwechseln und mit steigendem Börsenwert, aber zu Lasten der Unternehmenssubstanz auch persönlich »Kasse« zu machen.

1.2 Der Kunde im Fokus

Viele Inhaber und oft solche Vorstände, die im Unternehmen groß geworden sind, führen ihr Unternehmen langfristig orientiert; sie unterliegen nicht der Versuchung, das Unternehmen fixiert auf Umsatz und Gewinn zu steuern, sondern setzen das Primat bei der konsequenten und permanenten Befriedigung der Kundenwünsche. Sie wissen: Der Kunde steht im Mittelpunkt.

Und, im Umkehrschluss, weil sie mit dieser Einstellung das Unternehmen gut führen, stellen sie sich nicht unter den Druck der Analysten, der Aktionäre, der Banken, nicht unter den Zwang der Finanzkennzahlen. Sie orientieren ihre Sicht an den

Index

Symbole

- 3 Sessions for Simple Solutions 120
- »3-S«-Methode 124
- 100%-Lösung 87

A

- ABC-Analyse 29
- Agil 64
- Agile Vorgehensweise 64
- Apple 43
- Augenhöhe 73
- Axel Springer Verlag 71

B

- Balanced Scorecard 29
- Belohnung 74, 75, 76
- Benchmarking 48
- Beratungsunternehmen 113
- Bestrafung 75
- Betriebsrat 101
- Betroffene 98, 112
- Betroffene beteiligen 98
- Blind spots 37
- Boston Consulting Group (BCG) 29

- Brainstorming 44
- Business Case 35
- Business Reengineering 58

C

- Coach 111
- Compliance 78
- Cross-Industry-Innovation 48
- Crowdsourcing 42, 93

D

- Demotivation 77
- Deutsche Telekom 57, 60, 68, 70
- Dialog 95, 98, 99, 103, 107, 123
- Diversifikation 39
- Dynamik 49, 51

E

- Edward de Bono 123
- Einflussfaktor 34
- Einstellung 68
- Einzelaufgabe 117
- Einzelberater 112
- Einzelplanung 117

Emotion 68, 69, 78
Emotionale Kraft 67
Emotion erkennen 79
Entscheidungskompetenz 112
Erfolge feiern 117
Erfolgsfaktor 18
Ergebnis 84, 124
Ergebnisprotokoll 104
Etappenziel 25, 27, 116, 121,
123

F

Fakten prüfen 57
Feedbackgespräche 30
Fehler 13
Ferrero 64
Finanzziele 21
Fremdwahrnehmung 71
Führung 69, 73, 74, 82, 97,
105, 116
Führungsebene 101, 114
Führungskraft 26, 46

G

Gedankenaustausch 74
Gesamtbild 34
Geschäftsfeldplan 21
Geschäftsmodell 36
Gespräch 74
Grundsätze der Führung 120

H

Hype 39
Hypothesenmatrix 92

I

Ideenfindung 44
Information 103
Innovation 61
Innovationsvorteile 91
Interdependenzen 35
Intuition 71

K

Kaizen 59
Know your customer 41
Komplexität 49
Konflikt 105, 106
Konfliktfall 77
Kosten 85
Kreativitätstechniken 91
Kreativ sein 91
Kritik 73
Kunde 22, 41, 60, 78, 93, 101
Kundenorientierung 21, 23
Kundenschnittstelle 102
Kundensicht 61

L

Lenkungsausschuss 114
Linie 111
Lösung 82, 83, 119, 122, 123
Lösung, einfache 93
Lösungsalternativen 84
Lösungssuche 84

M

Macht 97
Machtverlust 96
Management 27

Management by Objectives
30
Marktforscher 63
Marktforschung 60, 61, 64
Marktforschungsprojekt 61
Marktportfolio 29
Massenmarkt 29
Megatrend 38
Meilenstein 116, 123
Metaplan 121
Methode »3-S« 120
Moderator 111
Morphologischer Kasten 92
Motivation 76
Motivationsfaktor 74
Motive 76

N

Nichteinigung 106
Norm ISO9001 59
Null-Fehler-Prinzip 88
Null-Fehler-Produkt 87

P

Personalabbau 20
Planung 28, 96, 102, 105, 123
Portfolio 28
Portfolioanalyse 28
Prämisse 103
Präsentation 100
Priorität 115
Privatisierung 40
Problemlösung 92
Problemlösungsbaum 92
Procter & Gamble 64

Produktentwicklung 56
Projektbegleiter 112
Projektleiter 113
Projektteam 111, 112
Prozessoptimierung 58

Q

Qualitätsmanagement 59
Qualitätszirkel 59
Quer denken 89

R

Rahmenbedingungen 122
Raster 34
Reemtsma 49, 63, 86, 96
Ressortegoismus 111

S

Sachzusammenhang 53, 54
Schnittstelle zum Kunden 101
Schwarmintelligenz 42
Selbstreflexion 71
Selbstwahrnehmung 71
Sessions 124
Sitzung 121
Six-Sigma-Methode 59
SMART 24
Start-ups 90
Strategy of quick pursuit 41
SWOT-Analyse 29
Szenarien entwickeln 34
Szenarioanalyse 36

T

Team 121

Teamsitzung 120
Total Quality Management
59
Trend 38
Trennung von Sache und
Person 103

U

Umsatzsteigerung 20
Umsetzung 110, 117
Umsetzungsplan 116
Umsetzung strukturieren 123
Unternehmenserfolg 19
Unternehmensführung 13
Unternehmenskultur 45, 78
Unternehmensziel 18

V

Verdrängung 36
Vereinbarung 78

Verlernen 76
Verstärkung, positive 74, 76
Vorbehalte 99

W

Wahrnehmung 36, 37
Wahrnehmung, selektive 37
Widerstand 97

Z

Zeithorizont 27
Ziel 17, 24, 48, 55, 103, 117,
17
Ziel anpassen 27
Zielfindung 28
Zielgebiet 23
Zielplanung 97
Ziel setzen 34
Zielvereinbarung 30
Zielvereinbarungsgespräch 30