

Führen in schwierigen Zeiten

Ohne Glück geht es nicht!

Das Unternehmensergebnis hängt nur zu einem kleinen Teil von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab. Denn ob ein Unternehmen erfolgreich ist hängt ganz entscheidend von einer exzellenten Führung, einer guten Strategie, taktischen Massnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen, den richtigen MitarbeiterInnen und Glück ab. Professor Hans Hinterhuber erklärt Ihnen hier die fünf Gebote exzellenter Führung und wie Sie damit in Ihrem Unternehmen nachhaltig Werte schaffen und Erfolg erzielen.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass fünf Faktoren 80 Prozent des Erfolges eines Unternehmens bestimmen: eine exzellente Führung, eine gute Strategie, die richtigen Mitarbeiter, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen und Glück. Diese fünf Faktoren sind wichtiger als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Das heißt, Unternehmen sichern auch in schwierigen Zeiten ihr Überleben und machen es stärker für den kommenden Aufschwung, wenn sie exzellent geführt werden, die richtige Strategie und die richtigen Mitarbeiter haben, Maßnahmen ergreifen, die rasch spürbare Wirkungen bringen und vom Glück begünstigt sind. Ohne Glück geht es nicht.

Langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse sind immer auf das Wirken der Führungspersönlichkeit zurückzuführen. Ein Beispiel für ein exzellent geführtes Unternehmen ist die Swatch Group. Dieses von Nicolas G. Hayek und seinem Sohn exzellent geführte Unternehmen wird nach einem Umsatzrückgang von etwa 25 Prozent im vergangenen Jahr 2010 das voraussichtlich beste Ergebnis in seiner Geschichte erwirtschaften. Das Erfolgsgeheimnis ist, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Energien der Mitarbeiter mobilisiert werden und jeder sein Bestes geben kann. Dies setzt nach meinen Erfahrungen voraus, dass etwa fünf bis zehn Prozent der Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln, das heisst wie Eigentümer denken und wie Unternehmer handeln.

Ein Unternehmer ist nicht der Eigentümer eines Unternehmens, der sein Kapital einsetzt und riskiert. Ein Unternehmer ist jeder, dessen Mentalität alle unternehmerischen Eigenschaften umfasst. Eine unternehmerische Mentalität kann jeder haben, ein Professor genauso wie ein Angestellter oder Beamter. Diese unternehmerische Einstellung heißt Leadership oder unternehmerische Führung. Diese Einstellung ist eine Lebensform oder ein Lebensstil. Manager dagegen ist eine Funktion und ein Funktionstitel. Leadership kann man erlernen, wenn man es will und die Situation oder Aufgabe es erfordert.

Ein Beispiel: Ein Manager ist, wer ein Projekt innerhalb der vorgegebenen Zeiten und Kosten erfolgreich abschließt. Ein Unternehmer/Leader ist, wer dem Auftraggeber zu zeigen vermag, wie durch eine andere

Sicht der Dinge wesentlich mehr erreicht werden kann und das verbesserte Projekt innerhalb der vorgegebenen Zeiten und Kosten erfolgreich abschließt.

Ein Unternehmer/Leader ist, wer den Menschen misstraut, die, wenn er ihnen eine Strategie oder ein Projekt größeren Ausmaßes vorschlägt, sagen: „Das geht nicht!“. Ein Unternehmer/Leader ist offen für neue Ideen, ist fähig, alles in Frage zu stellen, auch sich selbst, hat Fantasie, Innovationsgeist, Umsetzungsstärke, der tut, was er sagt, dass er tun will, wer die Werte lebt, die er predigt, also authentisch ist, der ein Gespür für neue Möglichkeiten hat, für das was der Kunde wirklich braucht und wohin sich der Markt entwickelt, der neue Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsplätze schafft. Ein Unternehmer/Leader betrachtet die als innerlich tot, die ihr gemütliches Leben pflegen, die nicht bereit sind, kalkulierte Risiken einzugehen oder eingefahrene Denkmuster zu verlassen.

Ein Unternehmer/Leader, der an einer bahnbrechenden Innovation arbeitet, folgt nie den Wegen, die andere bereits gegangen sind. Er wird ihnen aber zeigen, dass die Innovation nicht egoistischen Motiven dient, sondern dem Unternehmen und somit auch den Mitarbeitern. Überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass, wie im Fall der Swatch Group, mehr als fünf Prozent der Führungskräfte und Mitarbeiter eine unternehmerische Geisteshaltung haben.

Leadership heißt Möglichkeiten erschließen, die andere nicht gesehen haben, führt zu bahnbrechenden Innovationen und schafft dadurch neue Arbeitsplätze. Management dagegen ist mehr kreatives Lösen von Problemen oder optimieren von etwas, was bereits besteht. Natürlich brauchen Führende beides, je nach Situation, einmal mehr Leadership-, einmal mehr Managementfähigkeiten. Es geht heute aber weniger darum, schneller als die Konkurrenten Arbeitsplätze wegzurationalisieren und Produktionen in Niedriglohnländer zu verlagern, sondern vielmehr darum, alle Kräfte im Unternehmen zu mobilisieren und Strategien zu entwickeln, die einmal das Unternehmen langfristig stärker machen und gleichzeitig die Produktivität erhöhen und kurzfristig Ergebnisse bringen. Leadership/unternehmerisches Verhalten ist wichtiger als



Univ.-Prof. Dr. Ing. Dr. Hans H. Hinterhuber ist Chairman von Hinterhuber & Partners und berät weltweit Unternehmen zu Fragen der Strategie und Leadership. Bis 2006 war er Direktor des Instituts für Strategische Unternehmensentwicklung der Uni Innsbruck.

WENN MAN GLÜCKLICHSEIN ZUM ZIEL SETZT,
ERREICHT MAN ES BESTIMMT NICHT



Hans H. Hinterhuber, *Die 5 Gebote exzellenter Führung*, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2010

Management. Wer eine Führungsposition anstrebt, muss sich innerlich entscheiden, was er sein will: mehr ein Unternehmer/Leader oder mehr ein Manager. Wir alle können nach Maßgabe unserer Anlagen und Einstellungen die Rolle eines Leaders einnehmen, wenn wir es wollen, wenn wir hart an uns arbeiten und wenn die Situation es erfordert. Unternehmen weisen heute ein wahres Strategiedefizit auf. Das, was Unternehmen heute Strategie nennen, hat in den allermeisten Fällen nur eine zufällige Übereinstimmung mit dem, was führende betriebswirtschaftliche Forschung „Strategie“ nennt. Unternehmen wie AEG, Hoechst AG, Mannesmann AG, Rover oder Aventis SA sind nicht zuletzt auch deshalb vom Markt verschwunden, weil es keine Strategie gab, die zukünftige Erfolgspotenziale aufbauen und pflegen hätte können.

DIE BESTEN SIND GUT GENUG

Eine gute Strategie kann auf zweierlei Art die Wahrscheinlichkeit für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg erhöhen, und zwar erstens durch das Schaffen von günstigen Ausgangsbedingungen zur Bearbeitung existierender Märkte und zweitens durch die Verankerung von organisationalem Lernen zur Schaffung neuer Märkte. Dazu muss eine gute Strategie entlang vier Dimensionen klare Antworten geben. Eine gute Strategie definiert erstens die Wettbewerbsarena: Wo wollen wir aktiv sein, wo nicht? Zweitens bestimmt sie die Wettbewerbsvorteile: Wie wollen wir im Markt gewinnen? Drittens braucht sie eine langfristig orientierte HR-Politik: Welche Arten von Talenten benötigen wir? Viertens stimmt sie Kundenwert und Kosten ab: Wie werden wir nachhaltig Geld verdienen?

Für den Unternehmenserfolg sind die besten Mitarbeiter gerade gut genug. Die richtigen Mitarbeiter erkennt man daran, dass sie die vereinbarten Ziele erreichen oder übertreffen und dabei die Werte des Unternehmens leben und vorleben. Die entscheidenden Fragen für die Zukunft eines jeden Unternehmens lauten: Welche Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen wir für das nachhaltige und profitable Wachstum des Unternehmens? Woher kommen sie? Wie sollen sie auf ihre Führungsverantwortung vorbereitet werden? Wie kommunizieren wir die Reputation der Firma so nach außen, dass klar wird, dass die Qualität

unseres Führungsteams ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg ist? Diese Fragen lassen sich mit einer Leadership-Strategie beantworten.

Ich möchte auf eine Maßnahme hinweisen, die größere Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat als Produktivitätssteigerungen, Kostensenkungen und Umstrukturierungen: Strategisches Pricing. Die falsche Frage, die sich viele Unternehmer stellen, lautet: „Wie können wir trotz intensivem Wettbewerbs höhere Preise erzielen?“ Die richtige Frage muss vielmehr lauten: „Wie können wir durch Schaffung von zusätzlichem Kundenwert die Zahlungsbereitschaft des Kunden trotz Wettbewerb erhöhen?“ Diese Frage lässt sich nur mit einer strategisch ausgerichteten Preispolitik beantworten.

Die fünfte Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist die Fähigkeit des Unternehmers und seines Führungsteams, das Glück anzuziehen. Ohne Glück geht es bekanntlich nicht. Dies gelingt, innerhalb bestimmter Grenzen, wenn man hart arbeitet. Wenn Napoleon Generäle auswählte, stellte er stets die Frage: „Hat er Glück gehabt?“ Glück und Unglück sind niemals Zufall, sondern die logische Folge richtigen oder falschen Verhaltens. Richtiges Verhalten ist das Ergebnis konstruktiven, positiven und eigenverantwortlichen Denken, Fühlens und Handelns.

Napoleon hätte deshalb auch fragen können: „Denkt er positiv?“ Er fragte jedoch nach der Wirkung und nicht nach der Ursache. Denn die Wirkung – Glück oder Unglück – lässt sich leichter überprüfen als die Ursache, nämlich das richtige Verhalten. Glück kann man anziehen, wenn man das Potenzial erkennt, das einer Situation innewohnt und sich von den Faktoren dieser Situation tragen lässt. Dies gelingt, wenn man ein Gespür entwickelt, was die Kunden wirklich wollen und wohin sich der Markt bewegt. Ein Beispiel für die Fähigkeit, sich auf wandelnde Gelegenheiten einzustellen, das Potenzial zu erkennen, das einer Situation innewohnt, sich gleichsam tragen zu lassen, ist der iPod. Steve Jobs hat mit dem iPod ein Situationspotenzial erkannt und genutzt. Er hat dabei auch Glück gehabt, denn der iPod ist ein Kultprodukt geworden, das sowohl die Situation als auch Netzwerkeffekte nutzt. Ohne Glück geht es nicht.