

25.10.1999, F.A.Z., Betrieb und Praxis im Überblick (Wirtschaft), Seite 33 - Ausgabe R - 1647 Wörter

Leadership - die richtigen Prioritäten setzen

Eine Erfolgsstrategie für Unternehmer und Führungskräfte / Von Eric Krauthammer und Hans H. Hinterhuber

Kaum ein Thema bewegt Führungskräfte - und die es erst werden wollen - mehr: Wie bringe ich mein Unternehmen zum Erfolg und mich selbst auch. Die Autoren, als Berater und als Universitätsprofessor mit diesem Thema tagtäglich befasst, maßen sich im vorliegenden Beitrag nicht an, das Ei des Kolumbus gefunden zu haben; sie stellen fest, dass viele Publikationen wissenschaftlich fundiert und gut recherchiert sind, jedoch dem day-to-day-Leadership in keiner Weise entsprechen. Sie stellen allerdings fest, dass viel zu häufig nicht die richtigen Prioritäten gesetzt werden und damit ein Teil des möglichen Erfolgs von vornherein nicht realisierbar ist. Vier Prioritäten halten sie für unabdingbare Erfolgsfaktoren: Den Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens stellen, ein einheitlich nach innen und außen auftretendes Führungsteam, einfache und verständliche Ziel- und Rahmenbedingungen definieren und hinreichende Freiheitsgrade für die Mitarbeiter einräumen. Denn die Zielsetzung sollte sein, den Kunden zum Botschafter des Unternehmens zu machen.

noa.

Was nützen einer Universität außergewöhnliche wissenschaftliche Erkenntnisse und hoch qualifizierte Professoren, wenn keine Studenten vorhanden sind? Was nützt einem Unternehmen ein qualitativ hoch stehendes Produkt, das der Zukunft weit voraus ist, wenn die notwendigen Verkäufer nicht vorhanden sind, es auf den Markt zu bringen? Was nützt einem Arzt eine jahrzehntelange Ausbildung, wenn er keine Patienten hat? Aus diesen Fragen ersehen wir die Notwendigkeit, dass auch die beste Dienstleistung und das beste Produkt von der Erdoberfläche verschwinden, wenn es uns nicht gelingt, die Dienstleistung und das Produkt zu verkaufen. Die Autoren versuchen, unter diesem Aspekt eine Erfolgsstrategie vorzustellen, die schließlich darauf zielt, Unternehmen erfolgreicher zu machen, indem der Unternehmenswert gesteigert wird.

In den Mittelpunkt dieser Wertsteigerung stellen wir den Kunden.

Dieser Mittelpunkt - der Kunde - mag zwar in vielen Ohren wie ein abgedroschenes Wort tönen, die Autoren stellen jedoch fest, dass in der Theorie der Kunde immer wieder hochgejubelt, in der Praxis jedoch - und dies erleben wir alle täglich - eher als Störfaktor betrachtet wird. Als Beispiel mögen wir die Bedienung in einem Geschäft anführen, die Reaktion auf eine Offertenanfrage, die Beantwortung einer telefonischen Anfrage, die Service-Leistung nach einem getätigten Kauf wie zum Beispiel einer Haushaltsmaschine oder eines Autos. Solche Beispiele könnten ein ganzes Buch füllen.

Nun gibt es immer wieder weltweit Unternehmen - und dies in allen Branchen -, die ausscheren und wirkliche Ausnahmen sind. Die Wertsteigerung dieser Unternehmen schlägt sich in der Zufriedenheit aller "Stakeholder" nieder. Wenn wir diese Unternehmen näher analysieren, stellen wir wiederum fest: Sie stellen den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Strategie.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir uns nun die Frage stellen: Welche Prioritäten müssen für das Leadership gesetzt werden, um sehr erfolgreich die Zukunft des Unternehmens zu sichern?

Erfolgreiche Unternehmen setzen - bewusst oder unbewusst - vier Prioritäten. Die vier Prioritäten sind: Die oberste Führungskraft/Ich - Das Team - Der Plan - Die Durchführung

Die oberste Führungskraft/Ich

Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängt in erster Linie von der obersten Führungskraft ab. Wir kennen genügend Beispiele, die uns beweisen, dass oberste Führungskräfte Unternehmen - unabhängig von ihrer Größe - erfolgreich in die Zukunft geführt oder sie - sehr oft auch kurzfristig - zugrunde gerichtet haben. Es handelt sich hier immer um eine einzelne Person, die letztlich diese Macht in ihren Händen hält. Jedes Unternehmen ist so gut wie seine oberste Führungskraft. Wie definiert sich eine erfolgreiche oberste Führungskraft? Wir haben festgestellt, dass erfolgreiches Leadership auf drei Säulen beruht:

Über Visionen und visionäres Denken wurde schon sehr viel geschrieben, und die Definitionen gehen oft auseinander. Wir haben versucht, erfolgreiche Führungskräfte zu analysieren, und haben festgestellt, dass visionäres Denken und Handeln aus vier Verantwortungsbereichen bestehen. Wir definieren visionäres Denken und Handeln wie folgt: Entwickeln eines Kernauftrags für das Unternehmen - Bestimmen und Weiterentwickeln der Kernkompetenz - Konzentration auf die Kernprodukte und Kerndienstleistungen - Ausbau der Kerndifferenzierung zur Konkurrenz.

Vorbild sein heißt, Engagement, Energien und Talente sowie Innovationen fördern. Hier geht es vor allem darum, dass erfolgreiche Führungskräfte nicht nur Vorbild sind, sondern auch Vorbild vorleben. "Beispiel sind wir immer, Vorbild selten." In dieser Säule erkennen wir drei Verantwortungsbereiche:

- Das Well-being, das heißt das körperliche, geistige und seelische Wohlbefinden der obersten Führungskräfte. Oberste Führungskräfte können sich nicht erfolgreich um die Mitarbeiter kümmern, wenn sie sich selber nicht wohl fühlen.

- Die Kultur. Sie bestimmt das Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters in jeder Tätigkeit in dem Unternehmen nach innen und außen. Sie bestimmt schließlich auch das Bild, das das Unternehmen nach innen wie nach außen vermittelt. Eine positiv gelebte Kultur ist die Grundlage jedes erfolgreichen Unternehmens.

- Das Leitbild. Das Leitbild hat nur dann eine Daseinsberechtigung, wenn es konkret alle Mitarbeiter in dem Unternehmen in Zukunft in Bewegung setzt. Jede andere Form von Leitbild ist eine reine Alibi-Übung einer unzufriedenen Geschäftsführung.

Den Unternehmenswert steigern. Darunter verstehen wir, dass die Aufgabe der Führungskraft darin besteht, einen Wohlstand für alle Partner zu schaffen. Drei Verantwortungsbereiche führen in dieser dritten Säule zum Ziel: Die strategische Architektur des Unternehmens. Hier geht es darum, ein Organisationssystem einzurichten, in dem jeder Mitarbeiter am richtigen Platz ist und seine Aufgaben in Eigenverantwortung mit Blick auf den Kunden erfüllen kann. Die Strategie. Nur konkrete und für alle Mitarbeiter verständliche strategische Ziele und leitende Gedanken garantieren den Unternehmenserfolg. Hier scheint es uns auch wichtig zu sein, dass alle strategischen Ziele erklärbar sind, das heißt, der Sinn für jeden Mitarbeiter verständlich ist. "Wer Arbeit fordert, muss Sinn bieten."

Das Firmenbild (Corporate Identity). Es wird in der Zukunft immer wichtiger sein, dass das Firmenbild des Unternehmens in der Außenwelt so ist, wie das Unternehmen wünscht, von der Außenwelt gesehen zu werden. Das Firmenbild wird in der Zukunft eine immer größere Bedeutung haben, da Produkte und Dienstleistungen sich immer mehr gleichen und durch das Firmenbild ebenfalls eine Differenzierung zur Konkurrenz erreicht werden muss.

Das Team ist die zweite Motorkraft im Unternehmen. Dem erfolgreichen Leader gelingt es, ein Team zusammenzustellen und zu führen, das nach innen und außen als

Einheit auftritt. Jede Konfrontation im Team wird im Unternehmen sehr schnell festgestellt und hat negative Auswirkungen. Die Auswahl der obersten Teamplayer ist die prioritäre Aufgabe der obersten Führungskraft.

Nicht Zeugnisse oder Topwissen sollen bei der Auswahl des Teamplayers eine entscheidende Rolle spielen, sondern seine Fähigkeit, innovativ und kreativ im Team und zum Wohl des Unternehmens zu wirken. Es ist gescheiter, dem Kandidaten in die Augen zu schauen als in seine Zeugnisse. Sollte der geringste Zweifel auftauchen, dann muss die Entscheidung ein "Nein" sein.

Der Plan beantwortet die Frage, wohin die Reise geht und wie wir diese Reise antreten wollen, das heißt, wie wir die Ziele erreichen wollen. Die Autoren haben festgestellt, dass erfolgreiche Unternehmer einfache und verständliche Business-Pläne entwickeln oder entwickeln lassen, die für alle Mitarbeiter als Leitplanke für das kommende Jahr verbindlich sind. Der erfolgreiche Business-Plan besteht aus drei Teilen:

(1) Der Ist-Situation, in der die Organisation und das Jahresleitbild enthalten sind.

(2) Der Soll-Situation, in der wir die konkreten strategischen Jahresziele sowie die mittel- und langfristigen Ziele anführen. Ebenfalls sind das gewünschte Firmenbild, die Planbilanz und die gewünschte realistische Wertsteigerung anzugeben.

(3) Im dritten Teil wird die Vorgehensweise der Strategie, das heißt die Erarbeitung kreativer Maßnahmen festgehalten. Auch müssen unerwartete Ereignisse aufgelistet werden, damit positiv und rasch darauf reagiert werden kann. Das Controlling-System, das Abweichungen rechtzeitig feststellen soll, dient dazu, die Mitarbeiter bei ihren Aufgaben zu unterstützen und sie bei guter Leistung aufzuwerten.

Je einfacher und verständlicher der Business-Plan verfasst ist, umso größer ist die Chance, dass er von allen Mitarbeitern getragen und gelebt wird.

Der Wert eines jeden Plans liegt in der Durchführung. Hier stellen die Autoren fest, dass es erfolgreichen Führungskräften gelingt, Mitarbeiter nicht nur zu motivieren, sondern sie für die Arbeit zu begeistern. Grundlagen, die zu dieser Begeisterung führen, sind:

(1) konkrete, das heißt messbare Zielvereinbarungen,

(2) konkrete, vereinbarte Rahmenbedingungen. Darunter verstehen wir den Einsatz der menschlichen Ressourcen, das Festhalten der finanziellen Möglichkeiten sowie die Vereinbarung eines rigorosen Zeitplans, der in keinem Fall überschritten werden darf, jedoch jederzeit nach unten korrigiert werden kann. Je nach Aufgabe sind weitere Rahmenbedingungen notwendig, wie zum Beispiel gesetzliche Vorschriften und Umweltauflagen.

Der Mitarbeiter soll sich schließlich in diesem Rahmen völlig frei bewegen können und selbständig, kreativ und innovativ die Aufgaben lösen. Er trägt für die Vorgehensweise die Verantwortung.

Der Kunde als Botschafter

Im Mittelpunkt dieser vier Prioritäten steht der Kunde. Ohne Kunde läuft nichts. Somit muss das gesamte Denken und Handeln im Unternehmen auf den Kunden ausgerichtet sein. Die erfolgreiche Führungskraft kennt und besucht die 20 Prozent ihrer Kunden, die 80 Prozent des Umsatzes des Unternehmens ausmachen. Jeder Mitarbeiter richtet seine Arbeit und seine Zielsetzung auf Kundenzufriedenheit aus. Je erfolgreicher der Kunde ist, desto größer ist der Erfolg unseres Unternehmens. Es geht also in erster Linie nicht darum, unser Unternehmen weltweit zur Nummer eins zu machen, sondern dem Kunden zu helfen, dass er der Beste wird oder ist. Wir haben uns dann überhaupt keine Sorgen mehr zu machen, im Markt ein führender Anbieter zu werden.

Es genügt jedoch nicht mehr, nur zufriedene Kunden zu haben. Stufe zwei wäre der treue Kunde, der immer wieder unsere Dienstleistung in Anspruch nimmt oder unser Produkt kauft. Schlussziel eines jeden Unternehmens sollte heute der "Kunde als Botschafter" sein, das heißt Kunden, die von sich aus unsere Dienstleistung oder unser Produkt weiterempfehlen. Wenn uns dies gelingt, werden wir mit Sicherheit in die Liste der erfolgreichen Unternehmen aufgenommen.

Der Weg, dieses Ziel zu erreichen, ist steinig, lang und schwer. Er verlangt das strikte Einhalten dieser vier Prioritäten: Eine oberste Führungskraft, die den Kunden in ihrem Denken und Handeln in den Mittelpunkt setzt, ein integriertes und begeisterndes Führungsteam, das als Einheit nach außen und innen auftritt, einfache und für alle Mitarbeiter verständliche und sinnvolle Pläne sowie Rahmenbedingungen, die es jedem Mitarbeiter erlauben, seinen Beitrag zur Umsetzung der Ziele seines Unternehmens zu leisten. Die Zielsetzung soll sein, jeden Kunden zum Botschafter des Unternehmens zu machen.

Eric Krauthammer berät oberste Führungskräfte für eine erfolgreiche Zukunft. Hans H. Hinterhuber ist Professor und Vorstand des Instituts für Unternehmensführung der Universität Innsbruck; er versucht, Studierende und Führungskräfte zu erfolgreichen Unternehmern zu machen.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt.
Nur zur F.A.Z.-internen Verwendung!

Autor/en: Krauthammer, Eric Hinterhuber, Hans H. Noack, Hans-Christoph (noa.);