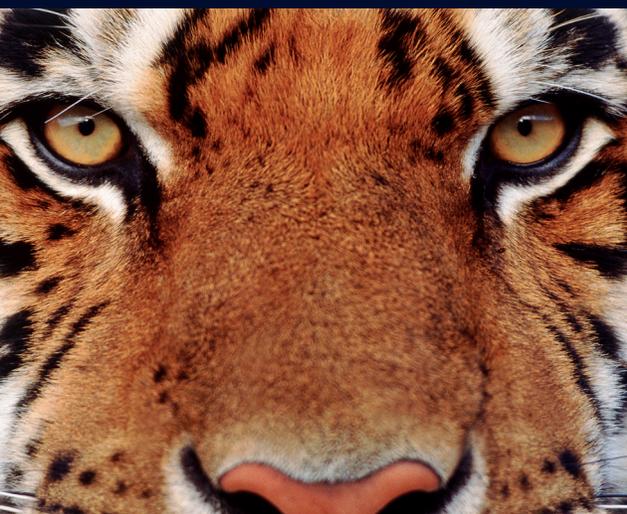


Hans H. Hinterhuber

Die 5 Gebote für exzellente Führung



**Wie Ihr Unternehmen in guten
und in schlechten
Zeiten zu den
Gewinnern zählt**

Frankfurter Allgemeine Buch

Hans H. Hinterhuber

Die 5 Gebote für exzellente Führung

Wie Ihr Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten
zu den Gewinnern zählt

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek –
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detailliertere bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Hans H. Hinterhuber

Die 5 Gebote für exzellente Führung

Wie Ihr Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten
zu den Gewinnern zählt

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH

Frankfurt am Main 2010

ISBN 978-3-89981-228-2

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main

Satz Umschlag F.A.Z.-Marketing/Grafik
Satz Innen Ernst Bernsmann
Druck CPI Moravia Books, Pohorelice

Alle Rechte, auch des auszugsweisen
Nachdrucks, vorbehalten.

Printed in EU

Inhalt

Vorwort	9
Dank	17
I Exzellente Führung ist unternehmerische Führung	
1 Eine exzellente Führung ist der schnellste Weg zum nachhaltigen Erfolg	20
2 Die richtige Balance zwischen Leadership/Unternehmertum und Management finden	25
3 Sind Sie mehr ein Leader/Unternehmer oder mehr ein Manager?	30
4 Woran erkennt man einen Führenden?	42
5 Braucht ein Unternehmen eine charismatische Führungspersönlichkeit an der Spitze?	47
6 Die narzisstische Führungspersönlichkeit ist ein Risiko für das Unternehmen	54
7 Die strategische Führungskompetenz messen	59
8 Zusammenfassung für den eiligen Leser	77
9 Und was sagt Nasreddin?	80
II Gute Strategien von schlechten unterscheiden	
1 Forschungsprojekt „Best Practices“	82
2 Testen Sie die Qualität Ihrer Strategie	85
3 Was leistet eine Strategie?	86
4 Die indirekte Strategie – das Situationspotential erkennen und nutzen	93
5 Die vier Elemente einer guten Strategie	97
6 Gute Strategien von schlechten trennen	103
7 Was ist wichtiger: Die Führungspersönlichkeit oder die Strategie?	108
8 Was ist Erfolg?	110
9 Zusammenfassung für den eiligen Leser	115
10 Und was sagt Nasreddin?	116

III Unternehmen brauchen die richtigen Mitarbeiter

1	Die Führungskräfteauswahl und -entwicklung auf die Strategien ausrichten	118
2	Eine Leadership-Strategie entwickeln	121
3	Den Gesamtüberblick bewahren	124
4	Den besten Führungskräften und Mitarbeitern mehr Zeit und Aufmerksamkeit widmen	127
5	Wie kreativ und produktiv ist Ihr Unternehmen?	129
6	Zusammenfassung für den eiligen Leser	135
7	Und was sagt Nasreddin?	136

IV Taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen

1	Die Strategie bestimmt die Organisation und die Aktionspläne	140
2	Strategische Fehler in schwierigen Situationen	143
3	Taktische Maßnahmen, die rasch spürbare Veränderungen bringen	147
4	Strategisches Pricing	150
5	Auf die Umsetzung kommt es an	156
6	Kommunikation in schwierigen Situationen	159
7	Die Veränderung meistern	163
8	Vernunft und Herz der Mitarbeiter gewinnen	168
9	Zusammenfassung für den eiligen Leser	173
10	Und was sagt Nasreddin?	174

V Das Glück anziehen

1	Erkenntnisse der modernen Glücksforschung	177
2	Geld (allein) macht nicht glücklich	182
3	Glück ist das gute Fließen des Lebens	183
4	Glück ist kein Ziel	186
5	Jeder trägt selbst die Verantwortung für sein Glück	188
6	Glückliche Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter	190
7	Das Spannungsdreieck von individuellem Glück, Zufriedenheit am Arbeitsplatz und Innovation/Produktivität	194
8	Was können wir tun, um das Glück anzuziehen?	196
9	Zusammenfassung für den eiligen Leser	199
10	Und was sagt Nasreddin?	200

VI Was bleibt zu tun?

1	Das Unternehmen kontinuierlich erneuern	202
2	Sich mit Führungskräften und Mitarbeitern umgeben, die besser und klüger sind als wir selbst	205
3	Strategische Führungskompetenz mit Weisheit verbinden	208
4	Das rechte Maß finden	213
5	Den technischen, wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt sichern	217
6	Zusammenfassung für den eiligen Leser	219
7	Und was sagt Nasreddin?	220
	Anmerkungen	222
	Literaturverzeichnis	226
	Der Autor	232

Vorwort

„Leadership ist eines der am meisten beobachteten
und am wenigsten verstandenen Phänomene.“

James McGregor Burns

Wenn ein Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten den Kunden einen Mehrwert bieten und durch engagierte Mitarbeiter seinen Wert steigern will, muss es Altes konsequent überprüfen, eingefahrene Gleise aufbrechen, vieles anders, besser, schneller oder vielfältiger machen und Barrieren zwischen den Individuen, Verantwortungsebenen, Geschäftseinheiten, Funktionsbereichen und regionalen Einheiten auflösen. Es geht – mit anderen Worten – 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 die Produktivität erhöhen und zukünftige Entwicklungen einleiten.

Unternehmen können das auf vierfache Weise tun: sie können auf die neuen Entwicklungen reagieren oder diese proaktiv vorwegnehmen und dabei taktisch oder strategisch vorgehen. Durch die Kombination der beiden Dimensionen lassen sich vier Typen unternehmerischer Veränderungsprozesse unterscheiden:

1. *Reaktive Anpassung*, wenn der Veränderungsprozess taktisch und reaktiv ist, wenn er also nur Teilbereiche des Unternehmens betrifft und Bestehendes weiterentwickelt. Das Unternehmen reagiert mit taktischen Maßnahmen auf die veränderten Rahmenbedingungen.

Reaktive
Anpassung

2. *Proaktive Anpassung*, wenn in Vorwegnahme sich wandelnder Rahmenbedingungen Teilbereiche des Unternehmens verändert werden. Wie bei der reaktiven Anpassung bewegt sich die Veränderung im bisherigen organisationalen Kontext und

Proaktive
Anpassung

beschränkt sich auf die Verbesserung bestehender Strategien, Strukturen, Prozesse oder Technologien.

Neuorientierung 3. Die *Neuorientierung* ist eine strategisch ausgerichtete proaktive Veränderung von Strategie und Funktionsweise des Unternehmens, die alle Funktionsbereiche und regionalen Einheiten umfasst. Das Ziel ist die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens.

Neuschöpfung 4. Im Falle der *Neuschöpfung* ist der Druck der extern induzierten Probleme so groß, dass der zum Überleben notwendige strategische Veränderungsprozess dramatische, für die Betroffenen oft auch schmerzliche Formen annimmt und einen radikalen Bruch mit der Vergangenheit erfordert. „Kreative Zerstörung“ ist hier die Voraussetzung und der Weg zugleich zu einer Neuschöpfung des Unternehmens. Innovative Unternehmer und Führungskräfte sind ihrer Anlage nach Zerstörer. Wer vernichtet, verhilft zwangsläufig Neuem zum Entstehen. Je turbulenter die Umwelt ist und je unschärfer sich Prognosen formulieren lassen, desto mehr sind Unternehmen zu einem reaktiven, strategischen Verhalten gezwungen.

Die neuen Wettbewerbsbedingungen führen dazu, dass sich immer mehr Unternehmen einem Veränderungsprozess des Typs der Neuorientierung oder der Neuschöpfung unterwerfen müssen. Gegenstand des Buches sind vor allem die strategisch ausgerichteten Prozesse der Neuorientierung und Neuschöpfung des Unternehmens in turbulenten Zeiten.

Das Buch zeigt, dass Unternehmen unter schwierigsten Rahmenbedingungen und in Märkten, deren Attraktivität dramatisch zurückgegangen ist, ihr Überleben sichern und erfolgreich in die Zukunft geführt werden können, wenn fünf Voraussetzungen gegeben sind (Abbildung 1a und 1b):

Die fünf
Voraussetzungen
für nachhaltigen
Erfolg

- eine exzellente Führung,
- eine gute Strategie,
- taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen,
- die richtigen Mitarbeiter und
- Glück.

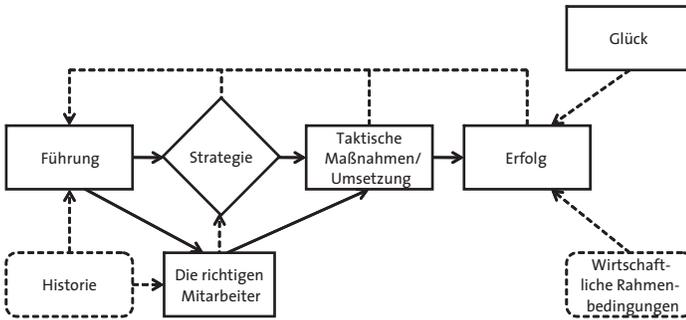
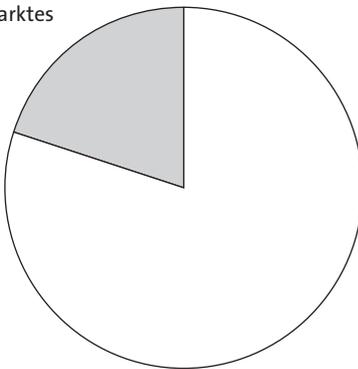


Abbildung 1a: Die Determinanten des unternehmerischen Erfolges.

Diese fünf Voraussetzungen sind wichtiger als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Attraktivität der Märkte, in denen die Unternehmen operieren; persönliche Erfahrungen, Interviews mit herausragenden Unternehmern und Führungskräften sowie unser Forschungsprojekt zu Best Practices zeigen, dass diese fünf Voraussetzungen zu etwa 80 Prozent den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens bestimmen, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hingegen nur mit etwa 20 Prozent zum nachhaltigen Erfolg beitragen.

Attraktivität
des Marktes



Leadership, Strategie,
taktische Maßnahmen mit
rasch spürbaren Wirkungen,
die richtigen Mitarbeiter
und ... Glück

Abbildung 1b: Leadership, Strategie, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen, die richtigen Mitarbeiter und Glück beeinflussen das Unternehmensergebnis mehr als andere Faktoren wie z.B. Marktattraktivität.

Kernbotschaft Die *Kernbotschaft* des Buches lautet: Eine exzellente Führung, eine gute Strategie, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen, die richtigen Mitarbeiter und Glück sichern das Überleben des Unternehmens, machen es langfristig stärker und fügen es in eine Perspektive des Gemeinwohls ein, die über das Unternehmen hinausreicht. Je größer die Summe aus diesen fünf Faktoren in einem Unternehmen ist, desto erfolgreicher ist es; je erfolgreicher das Unternehmen nachhaltig ist, desto mehr Nutzen hat der Einzelne in Form von Arbeitsplatzsicherheit, Beschäftigungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten; je mehr Nutzen der Einzelne hat, desto größer sind der Wohlstand und der soziale Friede in einer Gesellschaft.

Zielgruppe Das Buch wendet sich an Unternehmer und unternehmerisch denkende und handelnde Führungskräfte. Es ist für alle gedacht, die unternehmerisch auf dem Weg sind und die innerlich weiter wachsen wollen. Ein Unternehmer ist, so Nicolas G. Hayek, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Swatch Group AG, nicht nur der Inhaber eines Unternehmens, der sein Kapital riskiert; ein Unternehmer ist der, dessen Geisteshaltung und Einstellung alle unternehmerischen Eigenschaften umfasst. Unternehmer sein ist eine Lebensform. Jeder kann nach dieser Lebensform denken und handeln, jeder kann eine unternehmerische Mentalität haben, sei er ein Professor, ein Projektmanager, ein Beamter, Philosoph oder Abteilungsleiter – wenn er es will und die Situation es verlangt.

Appell Mit der Kernbotschaft ist ein *Appell* an Unternehmer und Führungskräfte verbunden, mehr Mitarbeiter als heute zu Mitunternehmern und Führenden mit unternehmerischer Geisteshaltung zu machen. Je mehr Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln, desto besser kann das Unternehmen das Unerwartete, nicht Vorhersehbare erfolgreich und effizient zum Wohl der strategischen Stakeholder und der Allgemeinheit meistern.

Inhalt des Buches Der erste Abschnitt geht von der Tatsache aus, dass wir nicht andere Ergebnisse erwarten können, wenn wir die gleichen Dinge tun wie bisher. Es wird gezeigt, dass für nachhaltigen Erfolg Leadership/unternehmerisches Verhalten wichtiger als Management ist.

Die Frage, ob ein Unternehmen eine charismatische Führungspersönlichkeit an der Spitze braucht, wird negativ beantwortet. Die narzisstische Führungspersönlichkeit ist ein Risiko für das Unternehmen. Eine Selbstbeurteilungs-Übung erlaubt es, festzustellen, ob ein Führender mehr ein Leader/Unternehmer oder Manager ist. Mit Hilfe einer weiteren Selbstbeurteilungs-Übung können Unternehmer und Führungskräfte ihre strategische Führungskompetenz messen und entsprechende Schlüsse ziehen.

Exzellente Führung

Der *zweite Abschnitt* bringt die Ergebnisse eines großangelegten Forschungsprojektes zu Best Practices und zeigt, wie sich gute von schlechten Strategien unterscheiden lassen. Ein Test bietet die Möglichkeit, die Strategie einer Business Unit oder eines Unternehmens zu beurteilen. Die Vorteile der indirekten Strategie werden herausgearbeitet, mit der Unternehmer und Führungskräfte das Potential einer Situation erkennen und nutzen können. Es wird nachgewiesen, dass letzten Endes die Tragfähigkeit der Strategie, die der Unternehmer entwickelt, die Mitarbeiter, die er eingestellt, und das Umsetzungssystem, das er aufgebaut hat, für den nachhaltigen Erfolg wichtiger sind als der Unternehmer selbst, wenn ihn sein Werk überleben soll. Abschließend wird der Frage nachgegangen, was Erfolg ist und wie sich dieser messen lässt.

Gute Strategien

Im *dritten Abschnitt* wird gezeigt, wie wichtig die richtigen Mitarbeiter für den nachhaltigen Erfolg sind und wie die Führungskräfteauswahl und -entwicklung auf die Strategien der Business Units ausgerichtet werden kann. Die Unternehmen brauchen nicht nur eine Wettbewerbsstrategie, sondern auch eine Leadership-Strategie. Es wird dargestellt, wie eine solche aussieht, und verdeutlicht, dass die Unternehmer ihren besten Führungskräften und Mitarbeitern mehr Zeit und Aufmerksamkeit widmen müssen. Eine Selbstbeurteilungs-Übung, mit der festgestellt werden kann, wie kreativ und produktiv eine Business Unit oder ein Unternehmen ist, beschließt den Abschnitt.

Die richtigen Mitarbeiter

Der *vierte Abschnitt* ist den taktischen Imperativen für nachhaltigen Erfolg gewidmet. In der Strategie gibt es bekanntlich keinen Sieg. Der Sieg ist das Ergebnis erfolgreicher taktischer

Taktische Imperative

Maßnahmen. Ausgehend von strategischen Fehlern, die in schwierigen Situationen häufig gemacht werden, werden diejenigen taktischen Maßnahmen diskutiert, die rasch spürbare Wirkungen bringen. Das Strategic Pricing als besonders wirksame und häufig unterschätzte Maßnahme wird ausführlich behandelt. Letzten Endes kommt alles auf die Umsetzung an, was bedeutet, dass Führende sichtbar sein müssen. Es wird gezeigt, wie Unternehmer und Führungskräfte präsent sein und wirksam kommunizieren können. Ein in der Praxis bewährtes Modell wird vorgestellt, wie sich die Veränderung konkret meistern lässt und wo wirksame Eingriffspunkte für nachhaltige Veränderungsprozesse bestehen. Auf einen Aspekt wird besonders hingewiesen: Wenn alle Energien der Mitarbeiter mobilisiert werden müssen, ist es Aufgabe einer guten Führung, Herz und Vernunft der Mitarbeiter zu gewinnen. Selbstbeurteilungs-Übungen regen zum Weiterdenken an.

Glück Zum unternehmerischen Erfolg gehört auch die Fähigkeit – so kurios das auch im ersten Moment klingen mag –, das Glück anzuziehen. Ohne Glück geht es nicht. Im *fünften Abschnitt* wird deshalb gezeigt, was Glück ist und was wir selbst tun können, um dieses sprichwörtliche Glück „anzuziehen“. Jeder kann das innerhalb bestimmter Grenzen machen, zumindest sich in eine Situation begeben, in der einen das Glück begünstigt oder in der man das Glück beim Schopf ergreifen kann, denn jeder trägt selbst die Verantwortung für sein Glück (oder Unglück). Es wird nachgewiesen, dass glückliche Mitarbeiter gute Mitarbeiter sind, und gezeigt, wie Führende das Spannungsdreieck von individuellem Glück, Zufriedenheit am Arbeitsplatz und Innovation/Produktivität im Interesse der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens lösen können. Auch hier ergänzen Selbstbeurteilungs-Übungen die Ausführungen.

Was bleibt zu tun? Was bleibt zu tun? Dieser Frage wird im *sechsten Abschnitt* nachgegangen. Die Vorschläge lauten: Das Unternehmen kontinuierlich erneuern, sich mit Mitarbeitern umgeben, die besser und klüger sind als wir selbst, strategische Führungskompetenz mit Weisheit verbinden, in allen Entscheidungen das Nützliche für die Kunden und die Gesellschaft mit dem Angenehmen für das Unternehmen – die nachhaltige Wertsteigerung – in Einklang bringen sowie, last but not least, in der

Kunst der Führung komplexer Organisationen das rechte Maß finden. Auf eine Verantwortung der Führenden, die die effizientesten Einrichtungen unserer Zeit – die Unternehmen – leiten, wird abschließend hingewiesen: den technischen, wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt sichern.

Dem Buch liegen zwei Anliegen zugrunde. Erstens, Einfachheit und Nachvollziehbarkeit. Die Ausführungen enthalten klare Botschaften, die Führende nachvollziehen und mit ihren eigenen Erfahrungen vergleichen können. Das zweite Anliegen ist, Anregungen zu geben, wie Unternehmen in schwierigen Zeiten erfolgreich in die Zukunft geführt werden können.

Die Anliegen wären erreicht, wenn das Buch beiträgt, mehr Mitarbeiter als heute auf allen Verantwortungsebenen einer Organisation zu unternehmerisch und strategisch denkenden und handelnden Mitarbeitern zu machen.

Innsbruck/Bruneck, im März 2010

Hans H. Hinterhuber

Dank

*„Am Ende eines Jahres kommt der Zeitpunkt,
um rückblickend festzustellen, dass man
es allein nicht geschafft hätte.“*

Michel de Montaigne

Die Forschungsmethodik besteht aus einer Analyse der Literatur, persönlichen Interviews und Gesprächen mit Unternehmern und obersten Führungskräften, in denen diese gebeten wurden, ihre Sicht von Führung, Strategie, Taktik und Mitarbeiterführung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu teilen. Die Antworten auf die Interviews und Gespräche haben neue Ideen hervorgebracht, bestätigt, verfeinert und zu den Aussagen geführt, die in diesem Buch vorgestellt werden. Darüber hinaus beruht das Buch auf den persönlichen Erfahrungen, zum einen als Leiter eines großen Universitätsinstituts, zum anderen als Vortragender in Unternehmergegesprächen, Weiterbildungskursen und MBA-Programmen, die ich im Laufe vieler Jahre in Europa gesammelt, kritisch reflektiert und weiterentwickelt habe. Vor allem aber fließen in dieses Buch die Erfahrungen als Chairman eines international tätigen Beratungsunternehmens und als Mitglied des Aufsichtsrates von mittleren und großen Unternehmen ein.

Wie jedes größere Projekt hat dieses Buch die Unterstützung und Hilfe seitens vieler Personen erhalten. Ich möchte als Erstes meinen Dank und meine Anerkennung den zahlreichen Unternehmern und Führungskräften aussprechen, die keine Zeit und Mühe gescheut haben, mir ihre Einsichten zu vermitteln, das Projekt laufend zu überprüfen und mich herausgefordert haben, „outside the box“ zu denken.

Danken möchte ich auch den Teilnehmern an meinen Führungsseminaren, die Probleme, Herausforderungen und Lösungsansätze eingebracht haben, die in diesem Buch kri-

tisch und für die Praxis, so hoffe ich, anregend verarbeitet wurden. Teile des Manuskripts wurden in der Beraterpraxis und in Unternehmengesprächen verwendet und auf ihre Praxistauglichkeit getestet.

Großer Dank gebührt auch meiner lieben Frau, die meine häufige Abwesenheit mit Geduld ertragen hat, in der Hoffnung, dass mein Bestreben etwas Nützliches für die Personen bringen möge, die die Verantwortung für die Unternehmen tragen und sie zum Wohle aller strategischen Stakeholder, aber auch zum Wohle der Gesellschaft leiten mögen.

Mein besonderer Dank geht an meine frühere Mitarbeiterin, Frau Andrea Mayr, ohne deren Freundlichkeit, Aufmerksamkeit und Gewissenhaftigkeit das Buch nicht zustande gekommen wäre.

Ebenfalls danken möchte ich dem Lektor des Werkes, Herrn Bruno Pusch, für die gute Zusammenarbeit und die konstruktiven Anregungen.

Schließlich möchte ich dem Schicksal dafür danken, dass es die Arbeit an diesem Projekt mit so viel Freude und Bereicherung für mein Leben erfüllt hat.

I Exzellente Führung ist
unternehmerische Führung

1 Eine exzellente Führung ist der schnellste Weg zum nachhaltigen Erfolg

„Führen heißt, Hoffnung verkaufen.“
Napoleon

Im Westen wird der chinesische Begriff für Krise – weiji – üblicherweise mit den zwei Ideogrammen verbunden, die „Gefahr“ und „Möglichkeiten“ ausdrücken sollen. Diese Auslegung des chinesischen Begriffs wird heute häufig zitiert, um zu zeigen, dass Krisensituationen in wertvolle Möglichkeiten der Erneuerung umgewandelt werden können. Kenner der chinesischen Sprache weisen jedoch nach, dass „wei“ in der Tat „Gefahr“ bedeutet, „ji“ jedoch den kritischen Punkt und nicht oder nicht so sehr die „Möglichkeit“ bezeichnet.

Wenn also die Übersetzung von „wei“ und „ji“ nicht ganz der Wahrheit entspricht, ist sie doch gut erfunden: Sie stärkt die Hoffnung und mobilisiert kollektive Energien, um aus schwierigen Situationen herauszukommen.

Krise = Wendepunkt einer Entwicklung

Diese falsche Auslegung der beiden Ideogramme scheint nicht zufällig zu sein. Auf der einen Seite stimmt sie mit dem griechischen Begriff „krisis“ überein, der die Fähigkeit ausdrückt, auf die eine oder andere Art zu entscheiden; Krise bezeichnet den Wendepunkt einer Entwicklung. Auf der anderen Seite entspricht sie unserer Vorstellung und unserer westlichen Tradition. So wie der größte Sünder sich nach jedem Fall wieder aufrichten kann oder wie ganze Völker die Möglichkeit haben, sich nach jeder Phase des Verfalls wieder zu erneuern, so vermittelt diese Interpretation von Krise die Erfahrung, dass auf jeden Abschwung ein Aufschwung folgt oder auf jede dunkle Nacht ein heller Tag. Ein Sprichwort besagt: „Wo die Gefahr wächst, wächst auch das, was dich rettet“.

Zuversicht ausstrahlen

Die Zuversicht und der Wille, Vertrauen auszustrahlen, bewirken nachhaltige Veränderungen. Die Zukunft hängt nicht nur von der großen Politik und von den Umständen ab; jeder trägt eine Verantwortung, nach Maßgabe seiner Möglichkeiten zu den kollektiven Entscheidungen in seinem Wirkungsbereich beizutragen. Für die Perspektive des Unternehmers bedeutet

dies, eine gute Führung, die Zuversicht ausstrahlt, ist der schnellste Weg aus einer schwierigen Situation. Zuversicht allein wird uns allerdings nicht aus dieser schwierigen Zeit herausbringen. Wenn Zuversicht jedoch auf Realitätssinn aufgebaut ist, wenn im Denken, Fühlen und Tun der Führungskräfte eine Einstellung herrscht, die sie ermutigt, die Dinge so zu sehen, wie sie sind und auf eine Weise in Angriff zu nehmen, die Pragmatismus und nicht Wunschdenken reflektiert, dann kann ein Unternehmen auch die schwerste Krise überstehen. Wer mit der Strategieentwicklung erst dann beginnt, wenn bereits rasches Handeln gefragt ist, so eine Schweizer Unternehmerin, verhält sich wie ein Student, der seine Prüfungsvorbereitungen mit dem Examen beginnt.

Überwintern heißt nicht Überleben

In der Wirtschaft ist ein rascher Klimawandel im Gang. Was sich nun auch in der Realwirtschaft in Form von rückläufigen Umsätzen, ausbleibenden oder annullierten Bestellungen, plötzlich entstandenen Überkapazitäten und Personalüberhang in Büros und Betrieben, überraschenden Restrukturierungskosten und Abschreibungen andeutet, kommt einem regelrechten Kälteeinbruch gleich, der vielerorts als Anfang einer längeren Frostperiode empfunden wird.

Was tut man in Unternehmen, wenn eine solche Kälteperiode kommt? Das Verhalten vieler Firmen erinnert an wechselwarme Tiere, deren Stoffwechsel und Bewegungen langsamer werden, wenn es kühl wird, da ihre Körpertemperatur sich der Umgebung anpasst. Je kälter es in ihrer Nähe wird, desto starrer werden sie. Diese Tiere, etwa Fische, Amphibien, Reptilien oder Insekten, können auf diese Weise mit geringem Nahrungsbedarf einen Winter überstehen. Und im übertragenen Sinn suchen wechselwarme Firmen durch eine Drosselung ihrer Aktivitäten eine Rezession so zu überstehen, dass sie dabei nicht allzu viele Mittel aufzehren.

Gefragt sind in solchen Zeiten primär Kostenreduktions-Experten, Chefs, die alle Kostenpositionen unter die Lupe nehmen, um Sparmöglichkeiten zu sondieren, die aus der Optik

eines Buchhalters auch die Spielräume nutzen, um Kosten auf später zu verschieben oder außerhalb der ordentlichen Rechnung anzusiedeln, so dass in der Erfolgsrechnung die Gewinnzeile selbst in kalten Perioden einigermaßen vorzeigbar ist.

Mit dem Argument, das Unternehmen sei eben in einem speziell ungünstigen Markt tätig und könne praktisch nur auf der Kostenseite reagieren, wird eine Firmenführung bei oberflächlich interessierten Aktionären wohl kaum auf Widerspruch stoßen, wenn sie Stellenabbau, Investitionsstopp, strengere Befehlsstrukturen oder die Reduktion von Forschung und Entwicklung in die Wege leitet, um die Firma wintersicher zu machen.

Bei Zyklen gibt es aufgrund aller Erfahrung allerdings immer die Hoffnung und die Erwartung, dass es irgendwann wieder warm werden dürfte. Und mit der Wärme werden wechselwarme Schlangen, Echsen und Insekten jeweils wieder munter. Will man bei der Analogie bleiben, sollte man daher von Firmen, die in der Rezession auf „Total-Sparbetrieb“ umgeschaltet hatten, erwarten dürfen, dass sie bei einer wirtschaftlichen Belebung ähnlich rege werden. So einfach ist das allerdings nicht. Unternehmen, die bei einer wirtschaftlichen Abkühlung, wie man sie jetzt erlebt, fast krampfhaft aufs Drosseln der Aktivitäten und aufs Senken der Kosten ausgerichtet werden, um überwintern zu können, werden möglicherweise nicht fit genug sein, wenn irgendwann der Aufschwung einsetzt und man losrennen muss. Es könnte gut sein, dass beweglichere Kollegen und Konkurrenten dann rasch in einer besseren Position sind, sie überholen, ihnen davoneilen.

In der biologischen Evolution wurden die wechselwarmen ja schließlich auch von den eigenwarmen Lebewesen „abgehängt“, die ihre Körpertemperatur in jedem Klima beibehalten und mithin auch in kalter Umgebung ein reges Leben führen können. Übertragen auf die Wirtschaft hieße dies, dass Firmen, die auch in der Rezession rege bleiben und die „Betriebstemperatur“ aufrechterhalten, beim Beginn eines Aufschwungs rascher aufdrehen als die reinen Sparfirmen.

Eine reine Sparfirma geht bei ihrer Überwinterungsstrategie das Risiko ein, in der Rezession Investitionen in neue Fähigkeiten und Innovationen zu verpassen, die später Erfolg bringen könnten. Werden Forschung und Entwicklung, das Wissen der Mitarbeiter oder die Suche nach neuen Geschäftsmodellen eine Zeitlang vernachlässigt, ist dies schwierig aufzuholen, wenn man erst einmal in Rückstand zur Konkurrenz geraten ist.

In Gesprächen mit Managern ist in den vergangenen paar Jahren aber immer wieder angeklungen, die boomartige Nachfrage absorbiere momentan fast alle Kapazitäten und Management-Kräfte, doch Forschung und Entwicklung würden später, in einer ruhigeren Phase, sicher wieder etwas mehr Aufmerksamkeit erhalten.

Diese ruhigere Phase ist nun da, und aus Sicht jeder Firma muss man damit rechnen, dass Konkurrenten diese Zeit sicher nutzen wollen, um Neues vorzubereiten. Sich nur mit Buchhaltung zu befassen, könnte also teuer zu stehen kommen. Auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht wäre es fatal, die Rezession nur als Periode zu betrachten, die man halt über sich ergehen lassen muss. Gewiss, die von vielen Staaten lancierten riesigen Programme zur Rettung des Finanzsystems und zur Stützung der Konjunktur können den Eindruck erwecken, dass es mit der Wirtschaft im Prinzip künftig auf ähnlichem Weg weitergehen wird wie bisher; im nächsten Jahr zwar gebremst, dann aber wohl wieder zügiger.

Dies ist indessen eine mechanistische und gefährliche Sichtweise. Hält man sich vor Augen, dass die Finanz- und Immobilienmärkte deshalb zusammengebrochen sind, weil viele Leute lange Zeit unter den Anreizen billigen Geldes falsch investiert haben, dann führt der Weg zu einer stabileren Wirtschaft nur über eine Korrektur der Fehlinvestitionen – sofern nicht neues billiges Geld und neue Regulierungen dies verhindern. Wer danach mit den alten Geschäftsmodellen und Ideen ins Rennen gehen will, wird Opfer der Konkurrenten sein.

Quelle: NZZ, 29./30.11.2008, Nr. 280, S. 9.

Wenn wir so leben, wie wir immer gelebt haben, wird die Zukunft so wie die Vergangenheit sein. Die Vergangenheit liegt hinter uns und man sollte sich an ihr weder orientieren noch sie als Spiegel für die Zukunft nehmen. Nur wenn wir an uns selbst arbeiten und etwas in uns verändern, dann wird die Zukunft vielleicht anders sein, weil wir sie anders gestalten können.

Nichts beflügelt den unternehmerischen Erfindergeist in schwierigen Zeiten mehr als die Aussicht, sich vom Markt verabschieden zu müssen. Von den sechs Formen der Strategie¹ kommen in schwierigen Zeiten vor allem drei in Frage:

1. die strategische Offensive,
2. die taktische Defensive oder
3. der strategische Rückzug.

Strategische Offensive Die *strategische Offensive* beruht auf radikalen Änderungen in der Strategie und in den Aktionsplänen, um das Unternehmen für den kommenden Aufschwung wettbewerbsfähiger zu machen. Die Unternehmen nutzen die Gunst der Stunde für eine nachhaltige Neuorientierung oder Neuschöpfung, um bahnbrechende Veränderungen durchzusetzen und glaubhaft den Mitarbeitern, Kunden, Anteilseignern – allgemein den strategischen Stakeholdern – zu kommunizieren. Die strategische Offensive ist eine riskante Strategie; die Herausforderungen können größer sein als die Fähigkeiten des Unternehmens, sie zu bewältigen. Als Beispiel mag Kodak dienen: Die Frage ist offen, ob Kodak den Übergang von fotografischen Filmen zu Computerdruckern schaffen wird.

Taktische Defensive Die *taktische Defensive* ist darauf gerichtet, Teilbereiche des Unternehmens vorausschauend oder reagierend den geänderten Situationen anzupassen, Ballast abzuwerfen, das Kerngeschäft zu stärken, zu „überwintern“ und abzuwarten, bis sich die Wirtschaft wieder erholt hat. Kostensenkungsprogramme sind in schwierigen Zeiten leichter durchzusetzen als in Phasen des Wachstums. Je besser es gelingt, das Kerngeschäft abzusichern und zu stärken, desto wirksamer ist die taktische Defensive. Die Voraussetzung ist allerdings, dass das Kerngeschäft zukunftsfähig ist. Die häufig verwendete Metapher der im Meer brennenden Bohrplattform zeigt

allerdings, dass es oft besser ist, sich von Strukturen und Dingen zu trennen, als mit diesen unterzugehen. In der Autoindustrie scheint die taktische Defensive die bevorzugte Form der Strategie zu sein.

Der *strategische Rückzug* zielt auf die Aufgabe von Geschäftseinheiten, die unhaltbar sind, und auf die Verwendung der freigesetzten Ressourcen für die strategische Offensive. GE beispielsweise redimensioniert die Bedeutung von GE Capital, die im Jahr 2000 40 Prozent des Gewinns von GE erwirtschaftete, heute aber nur etwas mehr als 20 Prozent zum Gewinn beiträgt. GE hat sich auch von ihrer in der Assekuranz tätigen Geschäftseinheit getrennt. Mit ihrer Konzentration auf „grüne Produkte“, auf Infrastrukturprojekte und auf Gesundheit hat GE ihr Profil gegenüber dem finanzlastigen Konglomerat der vergangenen Jahre deutlich verändert.

Strategischer Rückzug

Es gibt – zusammenfassend – keine empirischen Befunde, die zeigen, dass radikale Veränderungen, die in schwierigen Zeiten durchgeführt werden, nachhaltiger und wirksamer sind als solche, die in guten Zeiten eingeleitet werden. Die römischen Legionäre haben die Befestigungsanlagen und Schutzwälle auch in ruhigen Zeiten und nicht in Krisensituationen gebaut.

2 Die richtige Balance zwischen Leadership/Unternehmertum und Management finden

„Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit nur die Klage über den Mangel an Einfällen.“

Walther Rathenau

Die Empirie und der gesunde Menschenverstand zeigen, dass eine exzellente Führung umso mehr zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt, je turbulenter das Umfeld und je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind. Die Unternehmen, die auf schwierigen Märkten erfolgreich sind, verdanken dies einer exzellenten Führung, einer guten Strategie, wirksam umgesetzten taktischen Maßnahmen, den richtigen Mitarbeitern ... und auch Glück. Was macht den Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen aus?

Die Antwort der von uns interviewten Unternehmer und obersten Führungskräfte ist eindeutig: „Kreativität, Aufmerksamkeit für Details und harte Arbeit“.

Führen ist eine Kombination aus Leadership und Management, die von der Situation abhängt, in der geführt wird (Abbildung 2).²

Leadership *Leadership* heißt:

- eine Richtung vorgeben, die Sinn macht,
- neue Möglichkeiten erschließen und umsetzen oder umsetzen lassen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im positiven Sinne für das Erreichen von Zielen beeinflussen, die im gemeinsamen Interesse sind,

„Was eine Einheit bilden soll, muss der Art nach verschieden sein.“
Aristoteles



Abbildung 2: Führung = Management plus Leadership.

- authentisch sein, das heißt ein Charakter, der Vertrauen einflößt. (+)

Management dagegen bedeutet:

Management

- Probleme auf eine kreative Weise lösen,
- Bestehendes optimieren,
- Planen, Organisieren, Kontrollieren, Koordinieren und dergleichen mehr,
- authentisch sein, das heißt ein Charakter, der Vertrauen einflößt.

Management ist mehr ein technokratischer Ansatz, für den es eine Vielzahl von Methoden, Instrumenten und Einstellungen gibt, mit denen eine Einrichtung ihren Kunden einen Mehrwert bieten und ihr Überleben sichern kann. Management lässt sich deshalb leichter erlernen als Leadership. Leadership ist subtiler, denn es geht darum:

= Exzellente Führung

- Möglichkeiten zu entdecken und umzusetzen, die andere nicht gesehen haben, und
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewegen, kreativ ihre Energie in den Dienst gemeinsamer Aufgaben zu stellen.

Dazu gehört, wie erwähnt, ein Charakter, der Vertrauen einflößt. Leadership ist deshalb eine Kombination aus Charakter, Wissen und Tun. Das Ziel von Leadership ist Exzellenz in allem, was wir tun (Abbildung 3). Exzellenz ist in allen Tätigkeiten und Verhaltensweisen erreichbar, und seien sie noch so unscheinbar: auf persönlicher Ebene, wie wir ein Gespräch führen und Einsichten weitergeben, auf organisationaler Ebene, wie wir eine Sitzung oder ein Team leiten, eine Strategie entwickeln und umsetzen, auf operativer Ebene, wie wir ein Design gestalten, sowie auf Ressourcenebene, wie wir mit den knappen Ressourcen umgehen.

Exzellente Führung
= Charakter (+)
Wissen (+) Tun (+)
Ergebnisse

Leadership wirkt in der Gegenwart, sie wird von der Geschichte des Unternehmens, seinen Kernkompetenzen und Werten bestimmt und verlangt die Vorwegnahme der Zukunft, das heißt der Bedürfnisse der Kunden, Erwartungen der Mitarbeiter

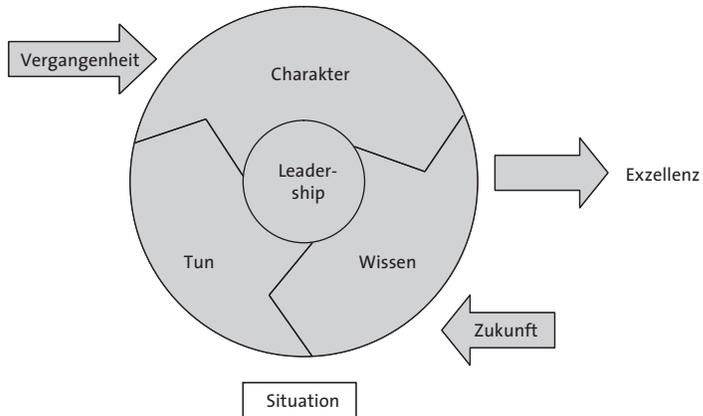


Abbildung 3: Leadership = Charakter plus Wissen plus Tun (in Anlehnung an: The U.S. Army Leadership Field Manual, 2004).

und anderen Stakeholdern sowie der Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten.

Management ist dem kognitiven Bereich des Planens, Organisierens, Optimierens, Kontrollierens und dergleichen mehr zuzurechnen. Management ist auf Umsetzung und Performance ausgelegt. Der kognitive Bereich ist Führungskräften wohl bekannt; die gesamte Aus- und Weiterbildung ist auf Meisterschaft in diesem Bereich ausgerichtet. Veränderungsprozesse in Organisationen spielen sich jedoch überwiegend in einem anderen Bereich – dem emotionalen Bereich – ab. Der emotionale Bereich ist gekennzeichnet durch: Intuition, Unzufriedenheit, häufig auch Ärger mit dem Status quo, Unmut über die Konkurrenten, Stress und dergleichen mehr. Dazu sind Menschen mit unternehmerischen Fähigkeiten notwendig, mit einem Gespür für die innere Unruhe im Umgang mit bestehenden Problemlösungen, für neue Marktentwicklungen und Kundenbedürfnisse, für Chancen und Bedrohungen. Bei Veränderungsprozessen, wenn eine neue Pionierphase der Organisation eingeleitet werden soll, ist in erster Linie der emotionale Bereich gefordert, der allerdings durch die Vernunft geleitet werden muss. Leadership betrifft deshalb mehr den emotionalen, Management mehr den kognitiven Bereich.

Neue Pionierphase
einleiten

Führende brauchen je nach Situation einmal mehr Leadership-, ein anderes Mal mehr Management-Fähigkeiten. Leadership und Management bilden eine Einheit, sie ergänzen sich wie Yin und Yang, keines ist ohne das andere möglich. Der deutsche Begriff Führung umfasst Leadership und Management.

In schwierigen Zeiten ist Leadership mehr als Management. Leadership führt zu bahnbrechenden Innovationen und schafft dadurch neue Arbeitsplätze. Wer wie ein Unternehmer Dinge grundlegend ändern will, um dadurch zum allgemeinen Wohlstand beizutragen, muss die Mitarbeiter dazu bringen, dass sie wie Eigentümer denken.

Wie Eigentümer denken

Die Quellen von Leadership sind:

1. Offenheit für Möglichkeiten, die andere nicht gesehen haben, verbunden mit der Phantasie, Vorstellung und Fähigkeit, daraus Nutzen für das Unternehmen zu ziehen oder ziehen zu lassen,
2. natürliche Autorität, Glaubwürdigkeit und Wertschätzung denjenigen gegenüber, die mitdenken und mithandeln sollen, um die neuen Möglichkeiten umzusetzen.

Diese beiden Quellen erklären, warum Unternehmen überleben und wachsen und andere Unternehmen vom Markt verschwinden, warum Unternehmen ihren Wert steigern und andere Unternehmen Wert vernichten. Diese beiden Quellen einer guten Führung – ihre Stärke und Schwäche – können Führungskräfte und Mitarbeiter mit Initiative, unternehmerischem Antrieb und Fähigkeiten bewegen, kalkulierte Risiken mit dem verfügbaren Kapital, mit ihrer Reputation, in der Konfrontation mit Konkurrenten, im Umgang mit Lieferanten, in der schonenden Nutzung der Ressourcen einzugehen, um neue Bedürfnisse der Kunden vorwegzunehmen und zu erfüllen. Unternehmen, die die größten Möglichkeiten für unternehmerisches Verhalten ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter bieten, schaffen kraft ihrer Innovationen neue Arbeitsplätze. Unternehmen, die rationalisieren, Prozesse optimieren und Bestehendes noch effizienter machen, bauen zwangsläufig Arbeitsplätze ab. Unterneh-

Unternehmerisches Verhalten

Der Autor

Hans H. Hinterhuber ist Chairman von Hinterhuber & Partners GmbH, Strategy/Pricing/Leadership Consultants, einer international tätigen Unternehmensberatung. Bis 2006 war er Direktor des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck. Heute berät er weltweit



Unternehmen zu Fragen der Strategie und Leadership. Er ist der Verfasser von über 400 wissenschaftlichen Arbeiten und 40 Büchern im Bereich der Strategischen Unternehmensführung, des Führungsverhaltens und des Innovationsmanagements. Seine Bücher „Strategische Unternehmensführung“ und „Leadership“ haben Generationen von Führungskräften und Studenten inspiriert und sind in viele Sprachen übersetzt worden.

Seine Arbeiten sind in der Harvard Business Review, International Journal of Production Economics, Long Range Planning, International Journal of Technology Management, Zeitschrift für Betriebswirtschaft und anderen Journalen erschienen. Gemeinsam mit Professor Dr. Dr. h.c. mult. Robert W. Grubbström leitet er die renommierten „International Working Seminars on Production Economics“, die seit 1981 alle zwei Jahre in Innsbruck stattfinden.

Er ist Träger des Österreichischen Ehrenkreuzes für Wissenschaft und Kunst erster Klasse.

Sein Leadership-Credo:

„Führen heißt, das Beste aus den Menschen herauszuholen. Dazu muss man ihnen helfen, es selbst zu tun. Dies gelingt, wenn man die Menschen ermutigt, ihr eigenes Potential so weit zu entwickeln, als sie selbst es können und vielleicht ein bisschen höher zu streben, als sie erreichen können.“

E-Mail: hans@hinterhuber.com

Internet: <http://www.hinterhuber.com>

Wie kann mein Unternehmen nicht nur in guten, sondern auch in schweren Zeiten zu den Gewinnern zählen?

Wie finde ich hierbei die richtige Strategie und treffe die notwendigen Entscheidungen? Wie erkenne und nutze ich den Faktor Glück und was sagt eigentlich Nasreddin zu all dem?

In seinem neuesten Werk stellt Hans H. Hinterhuber fest: Das Unternehmensergebnis hängt nur zum Teil von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab. Ob ein Unternehmen erfolgreich ist, wird vielmehr – in guten wie in schlechten Zeiten – von den folgenden fünf Faktoren bestimmt:

eine exzellente Führung, eine gute Strategie, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen, die richtigen Mitarbeiter und Glück.

„Die 5 Gebote für exzellente Führung“ zeigt nachvollziehbar und praxisnah, wie Unternehmen und Führungskräfte nachhaltig Wert schaffen und Erfolg erzielen können. Mehrere Fragebögen laden dazu ein, Strukturen und Entwicklungen zu überprüfen und sich auch als Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln.

Ein Ratgeber für alle Unternehmen und Führungskräfte, die auch in wirtschaftlich schweren Zeiten ihre Zukunft aktiv gestalten wollen.

„Die 5 Gebote für exzellente Führung, verfasst von einem in Europa seit vielen Jahren herausragenden Management-Professor, sind geradezu eine Pflichtlektüre für Unternehmer und Führungskräfte.“

Thomas Sattelberger, Vorstandsmitglied Personal, Deutsche Telekom AG

„Dieses Buch von Professor Hinterhuber über exzellente Führung setzt neue Akzente und Schwerpunkte zu diesem Thema, was ich aus meiner Sicht und Erfahrung nur unterstreichen kann.“

Dr. h.c. Helmut Maucher, Ehrenpräsident Nestlé AG, Vevey

