

1. Teil
EIN ERFOLGREICHES
UNTERNEHMEN MANAGEN

COPYRIGHTED MATERIAL

Einleitung

Dieses Buch richtet sich ans gehobene und mittlere Management sowie an Management-Einsteiger und -Aspiranten. Daher könnten Sie versucht sein, diesen Teil auszulassen, da Sie Ihr Unternehmen ja gar nicht selber leiten, sondern nur angestellt sind. Das wäre aber ein Fehler. Denn auch als Nachwuchsmanger oder auf der mittleren Ebene leiten Sie immerhin ein Team, einen Bereich oder eine Abteilung. Dabei handelt es sich sozusagen um Ihr eigenes Unternehmen; die Prinzipien, die in diesem Teil skizziert werden, gelten also für Ihren Aufgabebereich genauso wie fürs Gesamtunternehmen.

Es gibt in diesem Teil drei Kategorien von Zitaten:

- Das 1. und 2. Zitat behandeln die Grundvoraussetzungen, die jedes Unternehmen besitzen muss, wenn es erfolgreich sein will, das heißt Kunden und Wettbewerbsvorteile.
- Das 3. bis 5. Zitat befassen sich mit den Grundlagen der Unternehmensführung.
- Das 6. und 7. Zitat betrachten einige der Gründe, warum Unternehmen in Schwierigkeiten geraten und scheitern, und schlagen Maßnahmen zur Minimierung dieses Risikos vor.

In etlichen Einträgen dieses Teils ist von Kunden die Rede. Viele Manager behaupten dann, sie hätten gar keine Kunden. Sie sagen etwa: »Ich bin doch Manager in der Finanzbuchhaltung oder im Einkauf. Ich verkaufe ja gar nichts.« Diese Sichtweise lässt aber einen entscheidenden Punkt außer Acht. Bloß weil Sie nur interne Leistungen für Ihre Kollegen erbringen, heißt das noch nicht, dass Sie keine Kunden hätten. Ihre Kunden sind dann eben diese Kollegen, die Ihre Berichte lesen und nutzen oder die das Material verwenden, das Sie eingekauft haben. Und als solche müssen sie auch behandelt werden. Insbesondere da sie weit größeren Einfluss auf die innerbetrieblich herrschenden Kräfte

haben als externe Kunden. Wenn Sie also nicht wollen, dass Ihrem Chef bald Klagen und Kritik zu Ohren kommen, müssen Sie Ihre Kollegen als geschätzte Kunden behandeln.

Und schließlich sei noch daran erinnert: Wenn Sie ein Geschäft nur deshalb betreiben, weil Sie damit Geld machen wollen, ist das stets ein schlechtes Geschäft. Denn das wirklich große Geld machen Menschen, die ihre Arbeit lieben und das Geld nur als Gradmesser betrachten.

1. Zitat

Peter Drucker: Warum Kunden wichtiger sind als Gewinne

Dieses Zitat soll dafür sorgen, dass Ihr Fokus stets auf das Wichtigste gerichtet bleibt, was es für ein Unternehmen gibt – die Kunden.

Wenn Sie die Menschen fragen, was der Hauptzweck eines Unternehmens sei, werden die meisten antworten: »Gewinne machen.« Oder: »Gewinne maximieren.« Peter Drucker (1909–2005), das vielleicht einzig wahre Genie, das die Disziplin Management je hervorgebracht hat, stellt diese Ansicht infrage:

Ein Unternehmen existiert, um Kunden zu generieren [und zu halten].

Peter Drucker

Trotz der Notwendigkeit, Kunden zu gewinnen und zu halten, betrachten viele Betriebe Kunden und deren Beschwerden nur als ärgerliche Ablenkung von ihrer eigentlichen Arbeit. In Wirklichkeit können es sich aber nur zwei Arten von Unternehmen leisten, ihre Kunden mit Verachtung zu behandeln, ohne dass es ihrem Wohlergehen schadete – Drogenhändler und Fußballvereine.

Was zu tun ist:

- Falls Sie es noch nicht getan haben: Justieren Sie Ihre Denkweise. Hören Sie auf, sich nur mit dem Thema Gewinne zu befassen, und fangen Sie an, darüber nachzudenken, wie Sie den Service für Ihre Kunden verbessern können. Ist ein Kunde

zufrieden, erzählt er seinen Freunden von Ihnen. Ist ein Kunde unzufrieden, erzählt er das jedem!

- Behandeln Sie Ihre Bestandskunden als die wertvollen Aktiva, die sie tatsächlich sind, und nicht als das Ärgernis, als das viele Mitarbeiter sie betrachten.
- Vermitteln Sie Ihrer gesamten Belegschaft die Erkenntnis, dass Kunden die wertvollsten Aktiva Ihres Betriebes sind und auch so behandelt werden sollen. Das gilt für die Buchhaltung, die ausstehende Verbindlichkeiten eintreiben möchte, genauso wie für das Verkaufsteam, das ein neues Produkt pushen will.
- Der Hauptgrund, warum Kunden ihren Anbieter wechseln, ist das Gefühl, geringgeschätzt und ausgenutzt zu werden. So etwas kann nicht überraschend kommen, wenn Sie Neukunden ständig bessere Angebote machen als Ihren Bestandskunden. Niemand fühlt sich gern ausgenutzt. Machen Sie Neukunden niemals bessere Angebote als Bestandskunden – ganz gleich, was Ihr Marketingteam zum Thema Vergrößerung des Marktanteils sagt.
- Halten Sie Kundenkontakt. Nutzen Sie E-Mail, Telefon, Newsletter und persönliche Treffen, um Ihre Beziehungen zu festigen und zu verbessern. Versuchen Sie bei solchen Gelegenheiten nie, etwas zu verkaufen. Versuchen Sie lediglich, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.
- Halten Sie stets Ihr Wort, wenn Sie Vertrauen aufbauen wollen. Brechen Sie keine Abmachung und kein Versprechen, selbst wenn Sie dadurch Geld verlieren. Wenn Sie nicht zu Ihrem Wort stehen, verlieren Sie das Vertrauen der betreffenden Person und damit wahrscheinlich einen Kunden.
- Seien Sie offen und ehrlich zu Ihren Kunden. Sagen Sie es ihnen, wenn es ein Problem oder eine Verzögerung gibt. Wenn Sie auf eine Frage keine Antwort wissen, sollten Sie keine Antwort erfinden. Sagen Sie, dass Sie es nicht wissen, es aber herausfinden werden und sich dann wieder melden.

- Hören Sie darauf, was Ihre Kunden sagen. Nutzen Sie deren Feedback zur Verbesserung bestehender Produkte und als Ideenquelle für die Erfindung neuer und verbesserter Produkte.
- Achten Sie besonders darauf, was Kunden über Ihre Konkurrenz sagen. Vermeiden Sie Fehler, die Ihre Konkurrenten machen, und zögern Sie nicht, gute Ideen und Verfahren zu übernehmen. Greifen Sie besonders sämtliche Erkenntnisse über neue und verbesserte Produkte auf, die Ihre Konkurrenz entwickelt, und leiten Sie das ans Unternehmen weiter.
- Belohnen Sie Kundentreue und rasche Zahlungsweise durch höhere Rabatte, bessere Zahlungsbedingungen, Sonderangebote oder Einladungen zu besonderen Veranstaltungen.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Wann habe ich das letzte Mal Kunden angerufen oder getroffen, um zu besprechen, wie ich den Service für sie verbessern könnte, ohne dabei zu versuchen, etwas zu verkaufen?
- Wie hoch ist der Anteil der Kundenbeschwerden, die wir gleich beim ersten Kontakt bereinigen?

2. Zitat

Jack Walsh: Die Notwendigkeit eines Wettbewerbsvorteils

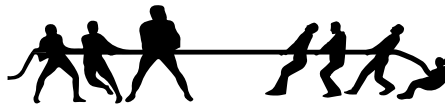
Dieses Zitat soll Ihnen helfen zu erkennen, ob Ihr Unternehmen Erfolgsaussichten hat.

Jack Walsh (* 1935) war von 1981 bis 2001 höchst erfolgreich CEO von General Electric. Unternehmern oder Managern, die sich mit dem Gedanken tragen, in einen neuen Markt oder ein neues Unternehmen einzusteigen, gab er folgenden Rat mit auf den Weg:

Treten Sie nicht in Wettbewerb, wenn Sie keinen Wettbewerbsvorteil haben.

Jack Walsh

Manager sind oft schlecht darin, die kompetitiven Stärken und Schwächen ihres eigenen Betriebs zu erkennen. Diese Kurzsichtigkeit nimmt im Allgemeinen mit dem Dienstalter zu, tritt aber ansonsten im gesamten Betrieb auf. So behauptet zum Beispiel jede SWOT-Analyse, mit der ich je zu tun hatte, eine der großen Stärken dieses Betriebes sei »eine gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiterschaft«. Diese Aussage mag zwar wahr sein, aber solange Ihre Belegschaft nicht besser ist als die sämtlicher Mitbewerber, gibt Ihnen das trotzdem keinen Wettbewerbsvorteil. Es sagt Ihnen bestenfalls, dass Sie unter den gleichen Voraussetzungen zum Spiel antreten wie alle anderen auch.



Wer hat hier den Wettbewerbsvorteil?

Was zu tun ist:

- Ermitteln Sie alle Wettbewerbsvorteile, die Ihr Unternehmen genießt oder aber erreichen könnte, wenn Änderungen an den bestehenden Prozessen vorgenommen werden. Nur in ganz kleinen Betrieben können Sie das alleine schaffen. Sie sollten besser ein kleines Team aus allen Ebenen und Abteilungen zusammenziehen.
- Setzen Sie das Team nicht nur aus Managern zusammen. Suchen Sie clevere Leute, die mit den Kunden zu tun haben und wissen, wie der Wettbewerb vor Ort läuft.
- Bitten Sie das Team, die Stärken des Betriebs zu ermitteln, ohne den Teammitgliedern schon zu verraten, an welche neuen Produkte oder Geschäftszweige Sie denken. Sammeln Sie so viele Ideen wie möglich. Erfassen Sie diese auf Post-it-Zetteln, die Sie unter weit gefassten Kategorien auf einer Tafel anbringen.
- Ist die Liste komplett, können Sie das neue Produkt oder die neue Idee vorstellen und sämtliche Stärken wieder von der Liste entfernen, die für das neue Geschäft oder Produkt ohne Bedeutung sind. Bitten Sie das Team dann, weitere Stärken zu ermitteln, die speziell mit dem neuen Produkt oder Geschäft zu tun haben und bisher noch nicht genannt wurden. Sie erhalten so eine Liste aller Dinge, die Sie oder Ihr Betrieb besonders gut können.
- Das heißt allerdings noch nicht, dass Sie hier auch schon einen Wettbewerbsvorteil hätten. Dazu müssen Sie sich jede Stärke einzeln vornehmen und mit Ihrem stärksten Konkurrenten vergleichen. Sie könnten beispielsweise folgende mögliche Wettbewerbsvorteile ausgemacht haben: Preis, Qualität, Markenerinnerung, Technik und Kundendienst. Stellen Sie dann mittels Benchmarking einen Vergleich mit dem derzeit führenden Konkurrenten auf dem betreffenden Gebiet an.
- Sie müssen dabei nicht auf jedem Gebiet einen Wettbewerbsvorteil erzielen; Sie brauchen nur auf einem oder zwei

Gebieten eine Überlegenheit, die Sie ausnutzen können. So hält Apple beispielsweise in puncto Design und Markenimage einen Wettbewerbsvorteil, an den nur wenige Unternehmen heranreichen.

- Kleine Unternehmen können meist in puncto Tempo, persönliche Betreuung und Kosten konkurrieren.
- Bei einem völlig neuen Produkt lautet die Frage: Können Sie es zu einem Preis anbieten, den die Kunden zu zahlen bereit sind?

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Wie viel Aufwand sind Sie bereit in die Etablierung des neuen Produkts oder Geschäfts zu stecken?
- Wie beständig ist jeder der ermittelten Wettbewerbsvorteile? Werden die Konkurrenten schnell in der Lage sein zu überholen?

3. Zitat

Sam Walton: Warum Sie konventionelle Weisheiten ignorieren sollten

Dieses Zitat soll Sie daran erinnern, dass die konventionellen Weisheiten von heute früher auch einmal radikal und unerprobt waren.

Sam Walton (1918–1992) war US-amerikanischer Geschäftsmann, Unternehmer und Gründer der Supermarktkette Walmart. Als Verfechter unkonventioneller Vorgehensweisen lautete sein Motto:

Schwimmen Sie gegen den Strom. Schlagen Sie den anderen Weg ein. Ignorieren Sie konventionelle Weisheiten.

Sam Walton

Nach Sam Waltons Überzeugung ermöglicht ein Schwimmen gegen den Strom das Entdecken großer wie kleiner Ideen, die dazu beitragen können, betriebliche Abläufe und Leistungen zu verbessern.

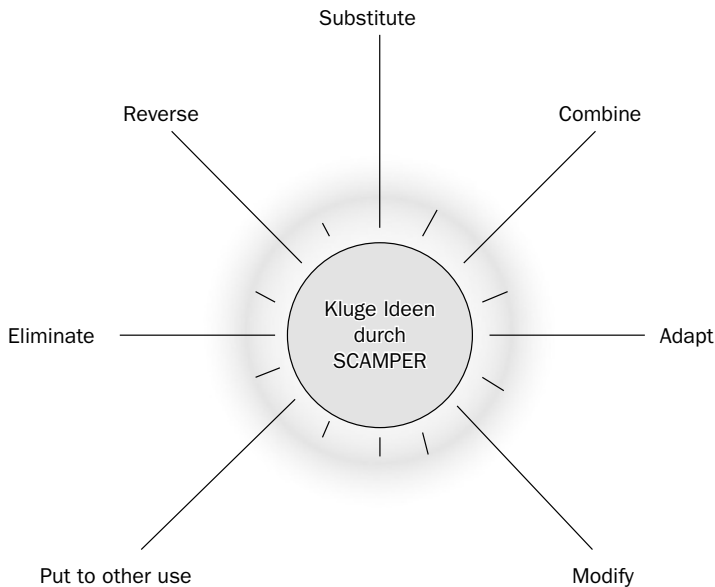
Was zu tun ist:

- Neue Ideen hervorzubringen ist nicht leicht. Glücklicherweise kann eine mit dem Akronym SCAMPER bezeichnete Technik (Auflösung siehe unten) hier wertvolle Dienste leisten. Stellen Sie ein kleines Team aus drei bis sechs Leuten zusammen, das Sie bei der Suche nach neuen Ideen unterstützen soll. Die Teilnehmer sollten verschiedene Disziplinen und Ebenen des Betriebes entstammen.
- Erklären Sie zu Beginn, dass sich der SCAMPER-Prozess ein bestehendes Produkt, Angebot oder Verfahren vornimmt und

es einer Prüfung unterzieht, wie es verbessert oder ersetzt werden könnte.

- Als Aufwärmübung können Sie die Gruppe bitten, sich mindestens 20 verschiedene Verwendungen etwa für einen Ballon oder eine Gabel auszudenken. In beiden Fällen dürften etliche interessante Ideen zutage gefördert werden, die Ihre Leute zum Lachen bringen und so zur Entspannung beitragen. Entspannte Teilnehmer sind kreativer.
- Neue Ideen soll das SCAMPER-Verfahren hervorbringen, indem folgende Fragen gestellt werden: Wie ließe sich das betreffende Produkt ...
 - substituieren (**Substitute**): Derzeitige Bestandteile, Maschinen oder Arbeitskräfte ersetzen, um das Produkt zu verbessern.
 - kombinieren (**Combine**): Produktfunktionen oder Mitarbeiter- und Materialeinsatz neu konfigurieren, um die wahrgenommenen Nutzungsmöglichkeiten des Produkts zu verbessern.
 - adaptieren (**Adapt**): An alternative Verwendungen anpassen. So hat der Erfolg von *50 Shades of Grey* den Herstellern von Handschellen einen ganz neuen Markt erschlossen, und dazu mussten sie ihr Ausgangsprodukt lediglich mit einer flauschigen Umhüllung versehen (habe ich jedenfalls gehört).
 - modifizieren (**Modify**): Größe, Form, Struktur, Geruch oder Funktion des Produkts verändern. Welche Merkmale könnten verbessert werden, um dem Produkt höheren Wert zu verleihen und es für Kunden attraktiver zu machen?
 - plausibel umnutzen (**Put to another use**): Sie brauchen nur an die vielfältigen Möglichkeiten zur Verwendung einfacher Alltagsgegenstände wie Ziegelsteine oder Büroklammern zu denken, um zu erkennen, wie selten wir selbst bei einfachsten Produkten alle Einsatzmöglichkeiten nutzen.

- eliminieren (**Eliminate**): Bestandteile des Produkts oder Verfahrens beseitigen, um es zu vereinfachen, ohne dabei Einsetzbarkeit und Attraktivität für die Kunden zu beeinträchtigen. So haben zum Beispiel Handy-Hersteller erkannt, dass es heute einen Markt für voluminösere Geräte mit großen Tasten und verringertem Funktionsumfang für die ältere Kundschaft gibt.
- auf den Kopf stellen (**Reverse**): Etablierte Vorstellungen umkehren, wie ein Produkt hergestellt oder vermarktet zu werden hat.



- Wenn Sie auf diese Weise eine Reihe möglicher Veränderungen gefunden haben, sollten Sie jede einer Kosten-Ertrags-Analyse unterziehen und diejenigen Vorschläge, die finanziell lukrativ erscheinen, in kleinem Rahmen auf ihre Praktikabilität testen.
- Wenn Ihre Testergebnisse gut aussehen, sollten Sie die besten Ideen dem Topmanagement vorlegen. Dabei sollten Sie sich darauf vorbereiten, wie Sie Kritik widerlegen können.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Wessen Unterstützung brauche ich, wenn ich die hervorgebrachten Ideen umsetzen will?
- Wer wird die Ideen wahrscheinlich ablehnen? Was muss ich unternehmen, um deren Einfluss auf die Entscheidungsträger zu minimieren?

4. Zitat

Jeff Bezos: Zwei Möglichkeiten, Ihr Unternehmen zu erweitern

Dieses Zitat soll Ihnen als Leitlinie dienen, wenn Sie über eine Wachstumsstrategie für Ihr Team oder Ihren Betrieb nachdenken.

Jeff Bezos (* 1964), Gründer und CEO von Amazon, startete das Online-Handelsunternehmen in seiner Garage. Von da aus hat es sich dann in weniger als 25 Jahren zum multinationalen Giganten entwickelt. Daher lohnt es sich vermutlich anzuhören, was er darüber zu sagen hat, wie man ein Unternehmen zur Expansion führt:

Es gibt zwei Möglichkeiten, Ihr Unternehmen zu erweitern. Machen Sie eine Inventur in den Bereichen, in denen Sie gut sind, und gehen Sie bei Ihrer Erweiterung dann von Ihren Fertigkeiten aus. Oder ermitteln Sie, was Ihre Kunden brauchen, und arbeiten Sie von da aus rückwärts, auch wenn das mit sich bringt, dass Sie neue Fertigkeiten erlernen müssen.

Jeff Bezos

Was zu tun ist:

- Jede Entscheidung über eine Erweiterung Ihres gegenwärtigen Betriebs ist naturgemäß eine strategische Entscheidung, die Planung erfordert. Prüfen Sie daher den Inhalt des 8. Teils und wählen Sie die Informationen aus, die Ihnen in Ihrer speziellen Situation am nützlichsten erscheinen.
- Machen Sie sich klar, dass Jeff Bezos' Aussage kein Entweder-oder darstellt. Es lassen sich beide Aspekte kombinieren. In der Anfangszeit eines Unternehmens können Sie aber durchaus so

beschäftigt sein, dass Sie und Ihre Mitarbeiter gar keine Zeit haben, neue Fertigkeiten zu erlernen. Das heißt, Wachstum muss sich dann aus Ihren vorhandenen Fertigkeiten ergeben.

- Betrachten Sie Ihre ersten Expansionsversuche als Gelegenheit, die vorhandenen Fertigkeiten des Betriebs zu verfeinern. Suchen Sie nach Möglichkeiten, auf dem aufzubauen und das zu verbessern, was Sie gegenwärtig tun. Lernen Sie aus Fehlern, die Sie in den Anfangstagen des Unternehmens begehen; Beispiel: Overtrading. Und wiederholen Sie diese nicht.
- Wenn Sie mit Ihrer Expansion von den Wünschen Ihrer Kunden ausgehen möchten, dann sollten Sie sich zunächst vergewissern, was diese tatsächlich wollen. Das ist so offensichtlich, dass viele Betriebe es glatt versäumen. Aber selbst wenn Sie die Leute direkt fragen, was sie wollen, besteht oft immer noch ein Unterschied zwischen dem, was sie sagen, und dem, was sie tatsächlich wollen. Ein weiteres Problem ist, dass die Menschen oft erst dann wissen, was sie wollen, wenn sie es sehen. So gab es zum Beispiel durchaus keine lauten Rufe nach tragbaren Stereo-Geräten, bis Akio Morita den Sony-Walkman erfand. Ist es also ein Wunder, dass so viele Unternehmen letztlich Waren und Dienstleistungen anbieten, von denen sie *annehmen*, dass die Kunden sie wollen, statt Dinge, die die Kunden *tatsächlich wollen*?
- Wenn Sie herausfinden möchten, was die Menschen wirklich und wahrhaftig wollen, müssen Sie professionelle Marktstudien mit den Informationen zusammenbringen, die in Ihrem Betrieb schon vorhanden sind. Handelsvertreter und sonstige Mitarbeiter an der Kundenfront haben aus ihrer täglichen Praxis ein umfangreiches Wissen darüber, was die Kunden wollen, mögen und nicht mögen. Bringen Sie diese Leute in kleinen Testgruppen zusammen und stellen Sie offene Fragen, die Diskussion und Debatte erlauben. Die gesammelten Daten werden weit reichhaltiger ausfallen als die meisten Marktstudien, erfordern allerdings auch eine besonders sorgfältige Analyse.

- Wenn Sie dann festgestellt haben, was Ihre Kunden wollen, sollten Sie den Ausbildungsbedarf für sämtliche Mitarbeiter analysieren. Erfassen Sie als Erstes Fertigkeiten und Können sämtlicher Personen. Vergleichen Sie das dann mit den Fertigkeiten und Kenntnissen, die für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Expansionspläne benötigt werden. Der Unterschied zwischen beiden ist die Lücke bei den Fertigkeiten, die Sie durch Ausbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen schließen müssen.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Wann habe ich das letzte Mal an einer Fortbildungsveranstaltung teilgenommen, und sei es auch mit meinen eigenen Mitarbeitern?
- Betrachte ich Ausbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen als Investition in die Zukunft oder als Kosten?

5. Zitat

Philip Kotler: Märkte schaffen

Dieses Zitat soll Ihnen bei der Suche nach neuen Märkten helfen.

Philip Kotler (* 1931) ist ein US-amerikanischer Autor und Berater, der über 50 Bücher zum Thema Marketing geschrieben hat. Er ist Professor für Internationales Marketing an der Kellogg School of Management der Northwestern University in Illinois/USA. Er sagt:

Gute Unternehmen erfüllen Bedürfnisse. Große Unternehmen schaffen Märkte.

Philip Kotler

Ein Beispiel, wie man Märkte schafft, hat Jean Paul Getty geliefert, der bekanntlich in einer Zeit, als das Autofahren noch den Superreichen vorbehalten war, eine Kette von Tankstellen quer durch Amerika eingerichtet hat. Damit schuf er eine der Voraussetzungen, unter denen sich die moderne Autoindustrie entwickeln konnte, und wiederum auch einen Markt für ein Abfallprodukt seiner eigenen Ö raffinerien – Benzin. Einfach genial.

Was zu tun ist:

- Lesen Sie das Zitat von Sam Walton, wenn Sie neue oder verbesserte Produkte ermitteln wollen, für die sich ein neuer Markt entwickeln könnte.
- Das Blue Ocean Model von W. Chan Kim und Renée Mauborgne differenziert zwischen zwei Strategien, die mit »Roter Ozean« und »Blauer Ozean« bezeichnet werden. Dieses Modell

verrät Ihnen zwar nicht, wie Sie einen neuen Markt oder ein neues Geschäftsfeld eröffnen können, aber es zeigt Ihnen einen wertvollen Denkansatz, mit dem Sie erkennen können, wie sich Ihr Betrieb im Verhältnis zur Konkurrenz positionieren sollte.

Die Red-Ocean-Strategie befasst sich mit bestehenden Märkten, und das Management ...

- konzentriert sich darauf, die bestehende Konkurrenz zu schlagen.
- versucht die vorhandene Nachfrage zu maximieren.
- glaubt, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen Wert und Kosten gibt, und richtet seine Strategie danach aus.
- denkt, dass es bei Blue Ocean nur um neue Techniken gehe.

Die Blue-Ocean-Strategie befasst sich mit neuen Märkten, und das Management ...

- sucht nach neuen Märkten ohne Konkurrenz.
- versucht neue Nachfrage zu ermitteln, zu erzeugen und zu nutzen.
- glaubt nicht, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen Wert und Kosten gibt.
- denkt nicht, dass es nur um neue Techniken geht, sondern auch traditionelle Techniken Chancen bieten.
- richtet Unternehmenskultur, Strategie, Verfahren und Aktivitäten auf die Ideen Produktdifferenzierung und Kostensenkung aus.

- Beim Nachdenken über neue Märkte müssen Sie und Ihr Vorstand entscheiden, welche branchenüblichen Standards
 - ignoriert oder außer Acht gelassen werden können.
 - unter die gegenwärtig übliche Norm gesenkt werden sollten.
 - über die gegenwärtig übliche Norm gehoben werden sollten.
 - in der Branche neu eingeführt und den Kunden geboten werden könnten.
- Bei der Diskussion der obigen Fragen ist entscheidend, dass im Vordergrund der Wert für die Kunden steht, nicht die mögliche Reaktion der Konkurrenz. Wenn Sie es richtig angehen, wird es in Ihrem blauen Ozean gar keine Konkurrenz geben (zumindest zu Beginn).
- Ermitteln Sie zunächst blaue Ozeane, in denen das Risiko minimal ist. Auch ohne in einem riskanten Sektor zu operieren, ist Ihr Vorhaben schon riskant genug.
- Denken Sie bei Ihren Planungen stets ans große Ganze.

- Ignorieren Sie die gegenwärtige Nachfrage. Denn wie Jean Paul Getty suchen Sie ja nach Nachfrage, die noch nicht bedient wird.
- Konzentrieren Sie sich auf die Ausarbeitung eines starken Geschäftsmodells, das langfristig Gewinne garantiert. Arbeiten Sie Kosten und Cashflow für alle Elemente so genau wie möglich aus.
- Um Widerstände zu minimieren, sollten Sie Ihre Mitarbeiter in die Planungen einbeziehen und ihnen versichern, dass Sie die Kommunikation jederzeit und in vollem Umfang aufrechterhalten werden.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Bin ich risikofreudig genug, um die Gründung eines neuen Markts zu wagen?
- Wen muss ich vor Beginn auf meine Seite ziehen?

6. Zitat

Laurence J. Peter: Warum Beschäftigte bis zu ihrer Stufe der Unfähigkeit aufsteigen

Dieses Zitat soll Sie an die Notwendigkeit erinnern, die Leistungen aller Mitarbeiter zu beurteilen.

Das Peter-Prinzip wurde von Laurence J. Peter (1919–1990) formuliert, einem kanadischen Pädagogen und Professor, der sich für Organisationsstrukturen und Hierarchien interessierte. In seinem Werk wird oft vor allem der humoristische Aspekt gesehen, es enthält aber wertvolle Erkenntnisse über die Natur hierarchischer Organisationen. Die berühmteste:

In einer Hierarchie besteht die Tendenz, dass jeder Beschäftigte bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufsteigt.

Laurence J. Peter

Oft wird gesagt, das Zitat könne deshalb nicht stimmen, weil es letztlich bedeute, dass alle Manager eines Betriebes unfähig seien und die Betriebe das Geschäft bald aufgeben müssten. Diese Interpretation ist aber unzutreffend. Denn Peter erkennt auch, dass viele Manager auf einer Stufe unterhalb ihrer Unfähigkeit arbeiten und viele sie nie erreichen. Daher können die Betriebe weiter florieren. Nur wenn Schlüsselpositionen von Personen besetzt werden, die bis zur Stufe ihrer Unfähigkeit aufgestiegen sind, geraten Betriebe in echte Schwierigkeiten.

Was zu tun ist:

- Sie können nie sicher sein, dass eine Neueinstellung oder Beförderung sich als erfolgreich erweisen wird. Schützen Sie sich durch die vertragliche Vereinbarung einer Probezeit, in der der Vertrag aufgelöst werden kann.
- Um zu gewährleisten, dass Ihre eigenen Mitarbeiter sich um Beförderung bewerben, können Sie in die Verträge eine Klausel aufnehmen, die ihnen ein Recht auf Rückkehr in die alte Position oder auf eine vergleichbare Stelle zusichert.
- Bevor Sie zu dem Urteil kommen, dass eine Stellenbesetzung nicht funktioniert, sollten Sie eine Leistungsbeurteilung vornehmen, die auch die fehlende Erfahrung auf der neuen Position berücksichtigt. Diese Beurteilung sollte vor dem Ende der Probezeit stattfinden, sodass genügend Zeit zum Gegensteuern bleibt, wozu auch eine weitere Ausbildung oder das Zurseitstellen eines Mentors gehören kann.
- Sehen Sie keinen automatisch genehmigten Übergang von der Anstellung auf Probe zur Festanstellung vor. Betrachten Sie dies vielmehr als finanzpolitische Entscheidung mit weitreichenden Folgekosten, die sich auf Hunderttausende summieren können.
- Erlauben Sie Mitarbeitern, die sehr gute Leistung bringen, auf ihrer derzeitigen Stelle zu bleiben, wenn diese es wünschen, und belohnen Sie sie für ihre hervorragenden Leistungen. Nicht jeder will befördert werden. Viele Menschen machen ihre Arbeit gern und sind intelligent genug zu erkennen, dass sie auf der neuen Position zwar vielleicht erfolgreich sein könnten, aber doch wahrscheinlich nicht die Jobzufriedenheit und Work-Life-Balance erlangen würden, die ihnen wichtig ist.
- Machen Sie sich klar, dass Vorstellungsgespräche ein sehr mangelhaftes Verfahren sind, um Mitarbeiter auszuwählen, da die Fähigkeiten, die es braucht, um in einem Vorstellungsgespräch zu überzeugen, nicht dieselben sind, die für die

tagtägliche Bewältigung der Aufgaben auf einer neuen Stelle gefordert sind.

- Denken Sie daran, dass manche Menschen die Stufe ihrer persönlichen Unfähigkeit bereits zu erreichen scheinen, wenn man sie mit der Aufgabe betraut, die Post zu öffnen. Oft sind diese Personen gleichwohl überzeugt, dass sie genial seien und den Betrieb leiten sollten. Das Beste wäre hier, wenn Sie es schaffen könnten, diese Personen so schnell wie möglich loszuwerden.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Habe ich selbst die Stufe meiner Unfähigkeit erreicht? Wer von meinen Mitarbeitern hat die Stufe seiner Unfähigkeit erreicht?
- Möchte ich wirklich befördert werden, oder bewerbe ich mich nur deshalb um eine Beförderung, weil das von mir erwartet wird?

7. Zitat

Warren Bennis: Warum Betriebe in der Krise Führung brauchen, nicht Management

Dieses Zitat soll Sie an die Notwendigkeit erinnern, selber loszulassen und andere zu stärken.

Warren Bennis (1925–2014) war als Management-Berater, Autor und Wirtschaftswissenschaftler Pionier auf dem relativ neuen Gebiet der Führungsforschung. Sowohl als Berater wie auch als Forscher stellte er fest:

Angeschlagene Betriebe werden für gewöhnlich zu viel gemanagt und zu wenig geführt.

Warren Bennis

Bennis' Argument lautet, dass zu viele Betriebe ihre Mitarbeiter bis ins Kleinste managen und dadurch deren Begeisterung und die Bereitschaft unterdrücken, selbstständig zu handeln. Wenn die Dinge dann schiefzulaufen beginnen, geht das Management davon aus, dass die Lösung in noch mehr Kontrolle der Mitarbeiter sowie zusätzlichen Strategien und Verfahren bestünde, während in Wirklichkeit den Mitarbeitern Ermessensspielraum und Entscheidungsmacht eingeräumt werden müsste, um die Probleme auf ihrer Ebene zu lösen. Schließlich kennen sie sich mit den Problemen und ihren Lösungsmöglichkeiten besser als das Topmanagement. Sie bräuchten nur die Freiheit, sie auch anzugehen.

Was zu tun ist:

- Unternehmen gehen pleite, weil sie auf veränderte Bedingungen und heraufziehende Gefahren zu langsam reagieren. Zum Überleben wird eine flexible und entscheidungsfreudige Mitarbeiterschaft gebraucht, die nicht jedes kleine Problem die Befehlskette hinaufreicht.
- Flexible, autonome Mitarbeiter bekommen Sie nicht über Nacht. Sie müssen in dem für sie adäquaten Lebensraum herangezüchtet werden. Folgen Sie dem Rat von Andrew S. Grove (im Teil 8) und versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter und Ihren Betrieb mit klar definierten Prinzipien und Regeln zu managen statt mit detaillierten Anweisungen. Dann sind Ihre Mitarbeiter bereits so programmiert, dass sie auf heraufziehende Gefahren vorausschauend reagieren und das Selbstvertrauen haben, notwendige Entscheidungen zu treffen.
- Sie müssen erkennen, dass Sie nicht alles selbst tun und nicht jede Eventualität vorhersehen können. Setzen Sie gute Leute ein und lassen Sie diese dann ihre Arbeit machen. Mischen Sie sich nicht unnötig ein. Ihr Ziel sollte ein Betrieb sein, in dem Sie nur den Rahmen setzen und die Mitarbeiter ihn dann nach eigenem Ermessen ausfüllen und nur dann zu Ihnen kommen, wenn sie Sorgen haben oder feststellen, dass ein Problem außerhalb ihres Ermessensspielraums liegt.
- Mit diesem Vorgehen versetzen Sie Ihre Mitarbeiter in die Lage, zu führen und bestmöglich auf Probleme und Ereignisse ihres Bereichs zu reagieren. Das erübrigt die Notwendigkeit, für jede denkbare Eventualität ein eigenes Verfahren bereitzuhalten, und räumt den Mitarbeitern die Freiheit ein, auf jedes Problem, vor das sie gestellt werden, sofort mit Fantasie und Einfallsreichtum zu reagieren.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Bin ich ein Kontrollfreak? Sind meine Mitarbeiter der Meinung, ich sei ein Kontrollfreak?
- Lasse ich mich in zu viele Detail-Entscheidungen oder -Diskussionen einbinden?

Schlussfolgerungen

Der Top-Ten-Eintrag aus diesem Teil lautet:

Ein Unternehmen existiert, um Kunden zu generieren [und zu halten].

Peter Drucker

Aus zwei Gründen ist meine Wahl auf Peter Druckers Zitat über das Ziel von Unternehmen gefallen.

Erstens bin ich die ständige Wiederholung des uralten Mantras leid, das Ziel von Unternehmen sei die Profitmaximierung. Denn wenn ein Unternehmen seine Profite maximieren will, muss es auch bereit sein, seine Risiken zu maximieren. Ich kann aber nicht besonders viele Aktionäre und Manager erkennen, die sich zu einem solchen Höllenritt bereit erklären würden. Was Aktionäre und Manager wollen, sind vielmehr vernünftige Erträge für ihre Investitionen bei geringem bis minimalem Risiko. Es geht also um zufriedenstellende statt um sensationelle Gewinne.

Zweitens erinnert uns das Zitat daran, dass Profite erst erzielt werden können, nachdem Kunden gewonnen wurden. Hier stellt sich nicht die Frage nach Henne oder Ei: ohne Kunden keine Gewinne.

Der Tipp zum Schluss

Die Zitate, die wir in diesem Teil diskutiert haben, decken ein weites Spektrum von Themen ab. Wenn Sie selbst einer bestimmten beruflichen Disziplin angehören, wird es Ihnen vielleicht schwerfallen, bei einigen Zitaten die Relevanz zu erkennen. Das ist verständlich. Wenn Sie es allerdings bis an die Spitze schaffen wollen, dürfen Sie nicht wie ein Finanzfachmann,

Ingenieur oder Personalmanager denken, sondern müssen wie ein Geschäftsführer denken.

Hören Sie auf, Ihr Unternehmen nur durch die Linse des eigenen Backgrounds zu sehen, betrachten Sie es stattdessen in vollem IMAX-Format, mit allen komplexen Details und Zusammenhängen. Probleme in der Fertigungshalle aufgrund einer veralteten Maschine sind nicht allein ein Problem für die Ingenieure: Sie haben auch finanzielle Konsequenzen (was kostet es, die alte Maschine zu ersetzen?) und personelle Folgen (brauchen wir für die Bedienung der neuen Maschine genauso viele Leute wie für die alte?).