

Herwig R. Friedtag / Walter Schmidt



Management 2.0:

Kooperation

Der entscheidende Wettbewerbsvorteil

Haufe
...

Vorwort

Wenn nicht alles täuscht, haben wir im Frühjahr 2009 die Bodensenke eines globalen Abschwungs erreicht. Jetzt ist die Luft raus – wie man so sagt. Die Nachwehen in der Realwirtschaft werden wir noch eine Weile spüren, aber wenn wir die richtigen Lehren ziehen, könnten wir stärker aus der Krise hervorgehen, als wir hinein gegangen sind.

Was war passiert? Das Platzen der Internetblase hätte bereits als Fanal gelten können, dass die lange Welle der Computerisierung ihren Höhepunkt überschritten hatte. Der Grenznutzen von Investitionen in die reale Wirtschaft war zu gering geworden. Deshalb floss die reichlich vorhandene Liquidität in spekulative Schein-Innovationen. Doch der 2000er-Crash war relativ kurz und nicht wirklich global. Der Schock von „Nine Eleven“ tat sein Übriges. Die Welt war mit anderen Dingen beschäftigt. Statt nach einer neuen Basis für die Realwirtschaft zu suchen, wurden neue Spekulationsobjekte entwickelt und von allen Seiten kräftig gefördert. Doch wenn eine Welle ins Tal stürzt, können die Schaumkronen den Niedergang nur für eine kurze Zeit verdecken. Und so kam, was kommen musste.

Jetzt sind wir hoffentlich wach geworden und scheinen eines zu begreifen: Wir müssen mehr und viel intensiver als bisher miteinander kooperieren. Nicht nur die wichtigsten Industrienationen – die sogenannten G 20 – beschwören den Geist der Kooperation. Es zeigt sich auch, dass gerade jene Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit und interne wie externe Zusammenarbeit setzen, offensichtlich besser mit den widrigen Umständen zurechtkommen: Management 2.0 -Die Fähigkeit zu Kooperation und darauf aufbauender nachhaltiger Wirtschaftlichkeit wird immer mehr als der entscheidende Wettbewerbsfaktor angesehen, der einen neuen Zyklus in der Weltwirtschaft einläutet. Auf dieser Basis könnte eine neue lange Welle des Aufschwungs erwachsen – die 6. Welle.

Diesem Wettbewerbsfaktor haben wir unser Buch gewidmet. Aufgrund der guten Erfahrungen mit dem Taschenguide „Balanced Scorecard“ haben wir die fachlichen Inhalte in eine Geschichte verpackt. Constanze Trollinger wird Ihnen erzählen, wie sie ein norddeutsches Unternehmen gemeinsam mit ihren Kollegen auf Kooperation eingeschworen hat. Auf dem Weg zu Management 2.0 ist einiges passiert ... Aber am besten lesen Sie selbst.

Berlin, März 2009 Dr. Herwig R. Friedag Dr. Walter Schmidt

Namensregister

Familie

Constanze Trollinger	gelernte Controllerin
Konrad Trollinger	Exmann aus Halberstadt, Küchenfabrikant
Astrid Menke	Schwester aus der Umgebung von Stuttgart
Johannes Menke	Vater, lebt in Berlin
Doris	Lebensgefährtin des Vaters

Freunde

Klaus Döring	Freund aus Jugendtagen in Marburg
Helmut Stehlin	Freund des Vaters, ex-Bankier
Bernhard Credere	alter Freund ihres Vaters aus Bayern

Zeuss GmbH Husum

Dr. Gerhard Junker	Geschäftsführer
Harald Zeuss	Gründer der Zeuss Husum GmbH
Gudrun Zeuss	Witwe verwaltet das Zeuss'sche Vermögen
Erwin Häberl	Freund des Vaters aus der Studienzeit
Marianne Noumos	Leiterin des Rechnungswesens
Angelika Servig	Sachbearbeiterin im Rechnungswesen
Margit Alwys	Leiterin Personal
Lasse Krämer	Einkäufer des Bereichs Antriebssysteme
Gernot Peters	Mitarbeiter Einkauf Antriebssysteme
Gunther Nieda	Nationaler Leiter Vertrieb Antriebssysteme
Serge Pijet	Export-Vertriebsleiter für Steuerungen / Antriebssysteme
Dr. Immanuel Perquiro	Entwicklungsleiter Steuerungen
Dr. Jonas Hinrichsen	Leiter der Bereiche Wartungssysteme und maritime Umwelttechnik
Rainer Grützmann	Leiter Projektmanagement
Werner Baumann	Leiter des Bereichs Antriebssysteme
Martin Flutzsch	Fertigungsleiter elektronische Steuerungen

A.Leiner AG

Gerd Paulick	Geschäftsführer
Dr. Hermann Geiger	Vertriebsleiter
Ivo Berking	Entwicklungsleiter
Peter "Schnibbel" Jost	kfm. Leiter

Berater

Amanda Albanski	NLP-Trainerin
NN	Moderatoren

Wir möchten darauf hinweisen, dass alle Personen bzw. Unternehmen frei erfunden, Ähnlichkeiten rein zufällig sind. Kursiv gesetzte Namen stellen reale Orte dar.

Ein eiskalter Wind fegte über den Berg. Das Thermometer zeigte zwar nur 15 Grad minus, aber gefühlt waren es wenigstens minus 25 Grad! Constanze Trollinger, Mitte 30 und seit reichlich einem Jahr Geschäftsführerin saß mit Lasse, Freund und zugleich Mitarbeiter ihres Unternehmens, der Zeuss Humsum GmbH, im Sessellift und fror.

Soeben waren sie noch die *Trametsch*, die längste Ski-Abfahrt der Südtiroler Alpen herunter gefahren, aber nun zog es sie des Apfelstrudels wegen auf die *Pfannspitzhütte* – auf 2.500 Meter Höhe. Lasse beugte sich weit vor, um den Wind abzuhalten, Constanze zu schützen – es blieb aber eiskalt. Beim Ausstieg aus dem Sessellift passierte es: noch ohne Stöcke verhakten sich ihre Beine, sie stürzte und fühlte einen unbekanntem Schmerz. Lasse schaute verwundert zurück, brauchte einige Sekunden bis er begreift: es war etwas passiert. Constanze kam nicht auf die Beine „mein linkes Knie, es will nicht.“

Der Mitarbeiter der Liftgesellschaft rief die Gendarmerie, die nach knapp 10 Minuten mit einem Motorschlitten eintraf. Die oberflächliche Untersuchung zeigte: Constanze Trollinger musste in die Klinik nach Brixen transportiert werden. Ein grausiger Ritt auf dem Snowmobile – schlimmer als jede schwarze Pistenabfahrt – brachte sie in die Plose-Bergstation und knapp 60 Minuten später begutachtete ein Arzt die Lage: „Gebrochen ist nichts, es scheint das Kreuzband zu sein, ob gerissen oder nicht, können wir hier nicht beurteilen. Wir werden das Knie jetzt fixieren, Sie sollten dann in den nächsten 10 Tagen in Deutschland zum Orthopäden gehen. Bis dahin bewegen Sie sich bitte wenig, aber mit Krücken wird es schon gehen.“

So schnell konnte eine Skireise enden!

Lasse, inzwischen auch in der Klinik eingetroffen, tröstete Constanze, fuhr mit ihr in ihre Ferienwohnung und vorsichtig half er ihr die Treppe zu erklimmen. „Schiet, dass mir das passieren musste“ schimpfte Constanze und machte es sich auf einem Sofa bequem.

Die Schmerzen waren auch in den nächsten Tagen nicht sehr stark, sie humpelte mit ihren Krücken durch die Wohnung, hatte viel Zeit, um im Fernsehen die Alpinen Ski-Weltmeisterschaften in Frankreich zu verfolgen und kam sich richtig überflüssig vor. Lasse war, „fahr nur, ich komme hier schon klar“, nach zwei Tagen wieder auf den Berg gefahren. Glücklicherweise schien die Sonne und dick verummelt saß sie auf dem Balkon. Die Gedanken gingen hin und her. Es war schon blöd, aber vielleicht auch ein Zeichen

ihres Körpers, der sie mahnte, mehr hauszuhalten? Sie hatte in den letzten Jahren wirklich viel und recht intensiv gearbeitet.

Diese dreieinhalb Jahre waren schon heftig, was hatte sie nicht alles erlebt, mitgestaltet, wie viele Nächte sind draufgegangen, um aus einer kleinen „Forschungsbude“ an der norddeutschen Westküste, ihrer Zeuss GmbH, ein wirklich feines Unternehmen zu machen.

Wie viele Schritte **zum Management 2.0** waren dazu notwendig gewesen?

1. Im Spätsommer 2005 wurde Constanze als Controllerin bei Zeuss Husum eingestellt und erkannte schnell, dass im Unternehmen eine gemeinsame Strategie fehlte. In zwei Workshops hatten sich die Führungskräfte des Unternehmens ein gemeinsames Bild von ihrer Zukunft geschaffen und festgelegt, welche Ziele sie erreichen wollten. Kern der Strategie war die Erkenntnis, dass eine aktive Zukunftsgestaltung nur mit Kooperation gehen würde. Ja es war das gemeinsam entworfene Bild eines kooperativen Unternehmens, das alle begeistert hatte.

In ihrer Euphorie hatten sie sich auf einen weiten Weg gemacht, um schrittweise ihr Unternehmen zu verändern (s. Abb.1):

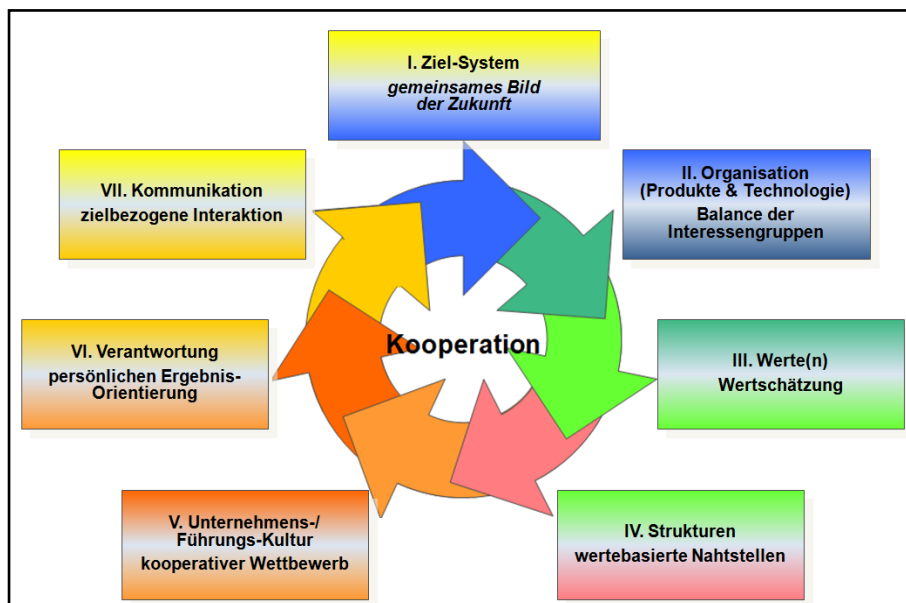


Abbildung 1: Umsetzungsschritte für eine kooperative Strategie

2. Die Schärfung des Geschäftsmodells, das eine Konzentration auf ihre Kernkompetenzen ermöglichte. Damit einhergehend eine viel bessere Beobachtung, Erkennung und Beeinflussung ihrer Märkte, ihrer Kunden, ihrer Wettbewerber und Lieferanten.
3. Die Schaffung eines internen Marktes für die Organisation der Leistungserstellung bei Zeuss Husum, verbunden mit einer neuen Gestaltung der Kostenrechnung, der Einführung verhandelter interner Verrechnungspreise. Hierzu gehörte auch eine systematische Arbeit mit Zielkosten, Zielmengen und Ziel-Portfolien sowohl auf dem Absatzmarkt als auch im Einkauf, bei der Kapitalbeschaffung wie auf dem Arbeits- und Bildungsmarkt.
4. Die Besinnung auf gegenseitige Wertschätzung als den Kern kooperativer Wertschöpfung. Wertschätzung hat gravierende Folgen für die Gestaltung und Handhabung der Preisbildung im Rahmen eines durchgängigen Liefer-Ketten-Managements. Wertschätzung zeigt sich aber auch in der Entgelt- und Mitarbeiter-Politik, die sich zunehmend an der Entwicklung, Nutzung und Messung der Human-Potenziale orientiert. Und Wertschätzung gilt ebenso bei der Unterstützung von Entscheidungsprozessen durch stimmige Kennzahlen sowie durch Achtsamkeit für mögliche Chancen.
5. Das Experiment mit neuen Strukturen, der Clusterung eigenständiger Einheiten um den internen Markt, gab der gegenseitigen Wertschätzung Raum. Die Koordinierung durch einen Lenkungsausschuss, einer Gruppe für Preis-Strategie & Liefer-Ketten, einem Innovations-Team und einer Fertigungsgruppe sowie durch Kompetenz-Zentren sorgte für klare Linien zur Steuerung der Informations-Ströme.
6. Die Weiterentwicklung der Führungs-Kultur führte zu mehr Orientierung auf einen ‚ausbalancierten‘ Bereich der Akzeptanz für alle relevanten Interessengruppen von Zeuss Husum. Durch eine konsequente Arbeit mit Regeln und adressierten Verantwortungsbereichen wurde eine Erhöhung des Anteils wirtschaftlich wirksamer Zeit erreicht. Die langsam wirkende Konfliktkultur im Rahmen eines offenen, kooperativen Wettbewerbs zielte auf geduldige, die individuelle Motivlage der Mitarbeiter beachtende Innovation.
7. Ende 2008 hatten sie sich für ein transparentes System eindeutiger Verantwortung („EV'en“) entschieden. Es beruhte auf einer zielbezogenen

Verknüpfung der bestehenden Stellenbeschreibungen mit einer individuellen Resultats-Orientierung. Bis zum Jahreswechsel hatten sie das bei allen Führungskräften umgesetzt und damit mehr Klarheit geschaffen, worin die Basis gegenseitiger Verlässlichkeit besteht. Jeder hatte übrigens das aus seiner Sicht wesentliche Resultat als Gegenstand der persönlichen Zielvereinbarung festgeschrieben. Damit wollten sie ihrem Ziel einer vertrauensbasierten Führung einen spürbaren Schritt näher kommen. Verlässlichkeit ist der Kern von Vertrauen.

8. Schließlich hatten sie begonnen, ihre Kommunikation zu verändern. Sie wollten von einer Praxis der Verlautbarungen zu einer Politik der Interaktion gelangen. Dabei ging es ihnen zum einen um die Konzentration des Berichtswesens auf die EV'en des jeweiligen Empfängers, verbunden mit einer Dialog-geführten Intranet-Plattform, die allen Führungskräften offen stand. Und zum anderen ging es ihnen um einen Übergang von der eher kurzfristig angelegten Wertsteuerung zu einer nachhaltigen Unternehmensteuerung mit Potenzialen.

Da war sie nun nach dreieinhalb Jahren angelangt. Sie begannen Management 2.0, eine Philosophie der Kooperation miteinander zu leben, den Stil von Befehl und Gehorsam durch eine vertrauensbasierte Führung zu ersetzen. Und Constanze schien es eine gute Basis zu sein, jetzt erst richtig loszulegen. Aber das kaputte Knie erzwang eine Pause. Die unverhoffte Ruhe und die strahlende Sonne ließen einen Wunsch in ihr aufsteigen: Einfach mal aufzuschreiben, wie es dazu gekommen war. So fing sie an.

1. Potenziale - Was wir können und was wir wollen

Auf einen Blick:

- Einstieg: Wo stehen wir heute, welche Gefahren bestehen und welche Chancen könnten wir nutzen?
- Der grundsätzliche Zweck eines Unternehmens besteht in der Umwandlung von beschafften Potenzialen in Potenziale für Dritte. Die Wettbewerbs-Position eines Unternehmens hängt davon ab, über welche Möglichkeiten und Fähigkeiten (Potenziale) es verfügt.
- Dieser Umwandlungsprozess erfordert Menschen, die ihn in Gang bringen und in Bewegung halten. Deren Tätigkeit unterliegt einem Rentabilitätsanspruch, denn die dabei erzielten Einnahmen müssen neben laufenden Ausgaben und Kapitalkosten auch die Ausgaben für die Zukunftssicherung bzw. eine Reservebildung decken.
- Mit Anforderungsprofilen lassen sich Potenziale – ob von Mitarbeitern, Lieferanten oder Kunden - strukturieren und messen. Wer seine Potenziale kennt, verbessert seine Chancen zur Potenzialausschöpfung und damit im Wettbewerb.
- Zusammenarbeit bringt mehr. Innerhalb wie außerhalb des Unternehmens. Wer gewinnen will, muss die Menschen lehren, miteinander und nicht gegeneinander zu arbeiten. Das erfordert, die Menschen mitzunehmen.
- Zum Mitnehmen benötigt man ein Bild von der gemeinsam gestaltbaren Zukunft als Grundlage einer Unternehmensstrategie.

Constanze kann es gar nicht fassen.

Nach allem, was ihr das Jahr 2005 bisher gebracht hatte, war der Sommer doch noch erholsam geworden: Sie sitzt am Bodensee. Der laue August-Abend gleitet mit einem leicht rot gefärbten Himmel in die Nacht, eine Nacht mit vielen Lichtern: Ein mit Girlanden besetzte Raddampfer bewegt sich gemächlich auf die Pier zu. Staunend blickende Menschen verlassen das Schiff. Die faszinierende Bühne, angestrahlt von vielen Scheinwerfern, liegt im See vertäut. Tausende haben bereits ihre Plätze in einem hochaufragenden Amphitheater gleichen Zuschauerraum eingenommen. Über der Kulisse

bewegt sich mit leichten Schnurren ein Zeppelin. Von den nahen Bergen grüßen blinkende Lichter die erwartungsvollen Zuschauer.

Was ist das Leben schön!

Bregenz, die Festspielstadt hat gerufen und viele aus aller Herren Ländern sind gekommen, um dieses Schauspiel zu erleben. So auch Constanze. Zu Weihnachten hatte sie diese Reise zur Aufführung der Oper Troubadour von Giuseppe Verdi auf der Seebühne ihrem Vater geschenkt. Er sollte nach dem Tod seiner Frau wieder positive Gedanken fassen. Auch ihre ‚große‘ Schwester Astrid war zu ihnen gestoßen. Seit sie in der Nähe von Stuttgart lebt, ist die „Familie“ viel zu selten zusammen. Umso mehr wertete es diesen Abend auf.

Letztes Weihnachten hatte Constanze Trollinger noch nicht gedacht, dass sich alles so schnell zum Besseren wenden würde. Sie, das kaufmännische Gewissen eines aufstrebenden Küchenmöbel-Herstellers aus Halberstadt in Sachsen-Anhalt verstand sich immer weniger mit Ihrem Chef und Ehemann Konrad. War es der berufliche oder der private Zwist, der sie immer unzufriedener machte? Eigentlich lief das Unternehmen besser als viele erwartet hatten. Aber zu welchem Preis? Die Stimmung im Unternehmen wurde durch das schnelle Wachstum vergiftet. Überstunden ohne Ende, nur noch ein Ziel: Wachstum, Wachstum, Wachstum. Der Erfolg drohte längst in eine Bedrohung umzuschlagen.

Auch die private Ebene war brüchig geworden. Der wirtschaftliche Aufstieg hatte beide dazu verführt, sich immer weniger Zeit für gemeinsame Stunden fern der betrieblichen Hektik zu gönnen. Es ist ohnehin schwierig, die Balance zwischen Beruf und Privat zu halten, wenn man an führender Position im selben Unternehmen arbeitet. Wenn dann die Arbeit zum alles beherrschenden Thema verkommt; wenn die gegenseitige Achtsamkeit leidet; wenn das emotionale Band sich hinter sachlichen Erörterungen allmählich auflöst – dann ist die Gefahr groß. Dann bedarf es nur noch der Gelegenheit. Bei Messen oder Kunden- bzw. Lieferantenbesuchen geraten interessante Menschen in das Blickfeld, können schnell Beziehungen entstehen, die wenig mit „geschäftlich“ zu tun haben ...

Hinzu kam Konrads wachsendes Kontrollbedürfnis, er wollte alles im Griff haben, auch sie – und so hatte sie sich im Frühsommer entschlossen, eine Trennung herbeizuführen: auf beiden Ebenen. Es war wohl der richtige Augenblick. Die Einigung mit Konrad kam schnell zustande. Zumindest finan-

ziell gab es keinen Streit und Kinder waren nicht im Spiel. Mit Hilfe zweier Rechtsanwälte, die nicht überall nur Finten und Risiken sehen wollten, konnte das Scheidungsverfahren ohne Rosenkrieg, ohne Tränen und Beschimpfungen über die Bühne gebracht werden. So weit, so schlecht – aber vorbei.

Natürlich suchte sie nun eine neue Aufgabe und hatte sich bei einigen Unternehmen als Controllerin beworben, auch schon ein paar Vorstellungstermine hinter sich gebracht. Aber sie hatte Zeit, es drängte nichts. Erst einmal wollte sie die gewonnene Freiheit genießen.

Vor Constanze lag nun die noch leere Seebühne, erwartungsvoll lauschte sie der Ouvertüre. Sie freute sich auf die kommende Aufführung, hier in der Oper - wie in ihrem Leben.

Nach der bewegenden, mit vielen technischen Feinessen erlebten Oper ließen sie den Abend in einem der Besucherzelte bei einem Viertele ausklingen. Selbstverständlich tranken sie keinen Trollinger. Das waren sie Constanze schuldig. Und zur Überraschung des Abends hörten die Schwestern vom Vater, dass er eine neue, na ja sagen wir „Bekannte“ kennen und lieben gelernt hätte. „Das Leben ist viel zu kurz, um nur zu grübeln“ – wie recht er hatte! Vater wollte mit Doris bald zusammen ziehen.

In gut 30 Minuten fuhren sie zu Dritt zurück nach *Nitzenweiler* nahe Kressbronn, wo sie die Nacht in einem kleinen Gasthaus verbrachten.

Am nächsten Morgen sah Constanze auf ihrem Handy die Nachricht, die auch ihr Leben für die nächsten Jahre prägen sollte: „Würden Sie gern einstellen. Beginn möglichst kurzfristig. Erbitten schnelle Kontaktaufnahme. Dr. Junker - Zeuss Husum.“ Sie rief gleich nach dem Frühstück zurück und verabedete ein Treffen am kommenden Montagnachmittag in Husum.

1.1 Die Zeuss Husum GmbH

Dr. Gerhard Junker war ein angenehmer Gesprächspartner. Er war ein schon etwas gesetzter Herr, wirkte eloquent und beherrschte gute Manieren; das hatte Constanze in der letzten Zeit ein wenig vermisst. In knappen Worten schilderte Dr. Junker die Situation des Unternehmens und die Erwartungen an die Zusammenarbeit mit Constanze.

Die Zeuss Husum GmbH wurde vor mehr als 30 Jahren von Harald Zeuss gegründet. Harald war ein leidenschaftlicher Tüftler und Ingenieur, der sich schon in jungen Jahren für Schiffsantriebssysteme begeistert hatte. Während

seines Studiums arbeitete er als Hilfskraft in einem Entwicklungsteam der Hochschule, das ihn schnell schätzen lernte und nach dem Diplom unmittelbar übernahm. Harald erlebte das Glück des Tüchtigen. Gemeinsam mit seinem Studienfreund Erwin Häberl meldete er mehrere grundlegende Patente an. Weil die patentierten Lösungen zu einer spürbaren Verbesserung des Wirkungsgrades maritimer Antriebssysteme beitrugen, wurden sie bereits nach kurzer Zeit weltweit eingesetzt. Drei Jahre später nutzte Harald Zeuss die inzwischen nicht unerheblichen Patent-Einnahmen, um sich selbstständig zu machen. Er gründete ein Unternehmen – die Zeuss Husum GmbH.

Harald Zeuss war ein inspirierender Mensch, der eine Reihe hochbegabter Ingenieure und Wissenschaftler um sich scharen konnte. So kamen neue Entwicklungsfelder hinzu – neben die Antriebssysteme traten Geschäftsfelder im maritimem Umweltschutz, spezielle Wartungssysteme, elektronische Bauteile und Steuerungen und schließlich ein Team von Beratern und Projektmanagern. Zeuss Husum beschäftigte inzwischen mehr als 250 Mitarbeiter.

Dann allerdings, völlig unerwartet und unvermittelt traf es die Familie Zeuss wie ein Donnerschlag: Harald hatte wie so häufig bis spät in die Nacht hinein gearbeitet. Gudrun, seine Frau, war längst schlafen gegangen. Gegen 3 Uhr morgens wollte Harald wohl eine Flasche Wein aus dem Keller holen. Er trank vor dem Schlafen gerne noch einen kleinen Schluck. Dort unten muss es passiert sein – man fand ihn am nächsten Morgen: Herzstillstand; er war nicht einmal 60 Jahre alt geworden.

Inzwischen waren vier Jahre vergangen. Gudrun Zeuss hatte sich schon vor Haralds Tod um das Vermögen der Familie gekümmert. Das hat sie fortgeführt; aber die Leitung der Firma war nicht ihre Sache. So übernahm Erwin Häberl, der alte Freund der Familie, die Geschäftsführung. Das war er Harald schuldig. Doch Erwin war immer als Wissenschaftler tätig gewesen. Im Gegensatz zu Harald hatte er das Institut nie verlassen. Er pflegte zwar zeitweilig einen engen Kontakt zur Industrie und zu Haralds Unternehmen. Aber Geschäftsführer der Zeuss Husum – das war doch etwas anderes. Frühzeitig deutete er daher Gudrun an, dass er mit seinem 65. Geburtstag das Engagement beenden werde. Als Berater und Freund des Hauses stände er noch zur Verfügung – aber nicht mehr. Beide suchten sie nach einem Neuen und wurden bei Dr. Junker fündig und handelseinig.

Nun war Dr. Junker sechs Monate im Amt. Schnell hatte er erkannt, dass Zeuss Husum zwar über hervorragende Spezialisten verfügte, aber kein

wirkliches Team war. Die einzelnen Geschäftsfelder arbeiteten weitgehend nebeneinander her – es waren, wenn man so will, eigenständige Fürstentümer, die ihren einstigen König verloren und die Krönung eines neuen nicht zugelassen hatten. Erwin Häberl verspürte in keinem Augenblick den Ehrgeiz, dies zu ändern. Er wollte eigentlich nur das Zeuss'sche Vermächtnis erhalten. Vier Jahre aber sind eine lange Zeit, um Grenzen zu ziehen und unsichtbare Gräben auszuheben.

Gleichzeitig war das kaufmännische Bewusstsein bei Zeuss Husum nicht sehr stark entwickelt. Harald verfügte über ein ausreichendes Vermögen, so dass er sich als Tüftler den Luxus leisten konnte, nicht „wirtschaftlich“ sein zu müssen. Diese Haltung war prägend für das Verhalten seiner Mitstreiter. Es ging immer um die technische Neuerung, die wissenschaftliche Leistung, die praktische Anwendbarkeit von Prinzipien – wenn dabei auch noch Gewinn abfiel, so war das nicht schlecht. Aber wirklich interessiert hat es eigentlich niemand. Zeit seines Lebens hatte Harald Zeuss niemals auch nur einen Pfennig bzw. Cent aus der Firma abgeführt. Im Gegenteil; wenn es nötig wurde, schob er frisches Kapital aus seinem Privatvermögen nach. Das aber wollte Gudrun nicht fortsetzen. Sie stellte die Forderung auf, Zeuss Husum zu einem echten Unternehmen zu entwickeln mit einer nachhaltigen Wertschöpfung und einer Eigenkapitalrendite von mehr als 10%. Nur, Erwin Häberl war nicht der Typ, diese Forderung umzusetzen. Das hatte er auch von Anfang an gesagt.

Damit lag der Ball bei Dr. Junker. Er hatte vor seinem Einstieg bei Zeuss Husum schon andere mittelständische Unternehmen erfolgreich geführt. Aber eine solche Konstellation war auch für ihn etwas Neues, das er als reizvolle Herausforderung ansah. Gerhard Junker studierte einst Wirtschaftsinformatik und technische Erfahrungen waren ihm nicht fremd. Eine Basis als gleichberechtigter Gesprächspartner für die Experten von Zeuss Husum ergab sich daraus zwar nicht. Aber ein gewisses „Feeling“ brachte er schon mit. Außerdem war er nicht der Typ des Herrschers. Das hätte ihm als Einsteiger auch wenig genützt. Er betätigte sich eher als Moderator, dessen Aufgabe darin bestand, den Menschen im Unternehmen ein gemeinsames Ziel zu verschaffen – und die Mitarbeiter allmählich an den Gedanken der Wirtschaftlichkeit zu gewöhnen. Dabei halfen ihm seine besonnene und ruhige Art und seine Aura, die ihm von Anfang an einen unterschweligen Respekt verschafften.

Eine Aura zu haben ist eine tolle Eigenschaft; allein für den Erfolg reicht sie auf Dauer nicht aus. Unter den rund 250 Mitarbeitern von Zeuss Husum hatten nur drei (!) eine kaufmännische Ausbildung – die Leiterin des Rechnungswesens, Marianne Noumos, die ihr zuarbeitende Sachbearbeiterin Angelika Servig und Lasse Krämer, der Einkäufer aus dem Bereich Schiffsantriebssysteme. Abhilfe tat not. Auf eine Anzeige meldete sich neben anderen auch Constanze. Sie war Dr. Junker besonders aufgefallen, weil sie nicht nur auf ihre Befähigungen für den Job hingewiesen hatte sondern bereits in ihrem Bewerbungsschreiben andeutete, was sie vom Unternehmen erwartet und welche Verantwortung sie als Controllerin übernehmen wollte. Und auch die eingeschaltete Personalberatung vermittelte nach dem Vorgespräch einen positiven Eindruck.

Nun also saß sie vor ihm. Sein Bauchgefühl hatte ihn nicht getäuscht. Sie war ihm auf Anhieb sympathisch und anscheinend beruhte das auf Gegenseitigkeit. Constanze hatte ihren neuen Job!

Für den Anfang würde er ihr die Aufgabe stellen, alle Bereiche und Abteilungen zu besuchen, mit den Führungskräften und Mitarbeitern zu reden und die Zukunftsaussichten des Unternehmens zu analysieren. Da eine Messe bevorstand, sollte sie die Gelegenheit nutzen, den Markt ein wenig kennenzulernen. Insgesamt gab er ihr für die Einarbeitung sechs Wochen Zeit. Dann sollte sie ihm ihre Einschätzung vortragen.

Er würde alle Mitarbeiter über die neue Kollegin informieren und dass sie sich als Einstieg im Unternehmen umschaue. Sie solle ansonsten selbst entscheiden, wie sie an die Aufgabenstellung herangehen wolle. Und so kam es dann auch.

1.2 Der Einstieg bei Zeuss

Zuvor hatte Constanze zwei hektische Wochen hinter sich zu bringen: Sie suchte sich erst einmal eine kleine Wohnung in *Schobüll*, einem kleinen Dorf nahe Husum. So könnte sie bei gutem Wetter mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren. Das erschien ihr in den heißen Spät-August-Tagen sehr verlockend zu sein. Zurück in Halberstadt ging es an die schwere Aufgabe, sich mit Konrad, ihrem Noch-Ehemann über die Aufteilung des Hausstandes zu einigen. Aber ihre kleine neue Wohnung erleichterte diese Arbeit: alles Sperrige, Voluminöse konnte bei Konrad bleiben, nur einige persönliche Erinnerungsstücke wollte sie in ihre neue Zukunft mitnehmen.

Mit einem Freund transportierte sie alles – der Kleintransporter war doch voll geworden! – nach Nordfriesland, richtete ihre neue Wohnung ein und konnte am 01. September bei Zeuss Husum loslegen.

1.2.1 Die Ausgangslage

Constanze ging an die Arbeit. Die sechs Wochen Einarbeitung vergingen wie im Fluge. Sie hatte sich umgetan, viele Unterlagen studiert, vor allem aber hatte sie sich mit allen Führungskräften getroffen und darüber hinaus in jedem Bereich mit wenigstens noch zwei oder drei weiteren Mitarbeitern gesprochen. Anfangs war man ihr mit Skepsis begegnet. Alle erwarteten, dass sie gleich als Kontrolleurin ihre Macht demonstrieren würde. Aber sie hat einfach nur zugehört, sich die Dinge erklären lassen und den Gesprächspartnern aufgezeigt, dass Controlling wenig mit Kontrolle, aber viel mit Transparenz zu tun hat. Ihr kommunikatives Talent und nicht zuletzt ihre wiedergewonnene Fröhlichkeit öffneten ihr die Türen.

Nun saß sie in Dr. Junkers Büro und präsentierte ihm ihre Einschätzung.

„Ich möchte Ihnen zu Beginn erst einmal zeigen, auf welcher Grundlage ich mir meine Einschätzung erarbeitet habe. Das kostet uns zwar fünf Minuten mehr, verbessert aber das Verständnis von dem, was ich sagen will“, begann Constanze mit leiser Stimme ihre Ausführungen.

„Nur zu“, versuchte er sie zu ermutigen. „Übrigens wird Ihnen aufgefallen sein, dass sich alle bei Zeuss Husum mit dem Vornamen und per ‚Du‘ ansprechen. Das sollten wir auch tun; ich heiße Gerhard.“

Nach diesem Einstieg war das Lampenfieber Constanzes etwas gesunken und sie begann ihre Präsentation: „Um die Zukunftsaussichten von Zeuss Husum einschätzen zu können, habe ich ein Potenzialmodell benutzt, das wir schon seit Jahren in Halberstadt als Orientierungshilfe eingesetzt haben. Dies Modell ist nichts Neues sondern geht in seinem Kern auf betriebswirtschaftliche Vordenker wie Gutenberg und Gälweiler zurück¹. Es lässt sich durch folgendes Bild skizzieren (s. Abb. 2):

¹ Gutenberg bspw. hat sich bereits Mitte des vorigen Jahrhunderts ausführlich mit Potenzialen befasst. Er erklärt die Unternehmung als eine Kombination von Eignungspotenzialen, akquisitorischen Potenzialen und finanziellen Potenzialen [Gutenberg, E. (1980, 1983, 1984)]. Gälweiler hat zwanzig Jahre später den Faden wieder aufgenommen, indem er den Begriff des „Erfolgspotenzials“ im Zusammenhang mit strategischer Führung einführte und ihn als dritte Orientierungsgröße neben Liquidität und Erfolg stellte [Gälweiler, A. (1974)].

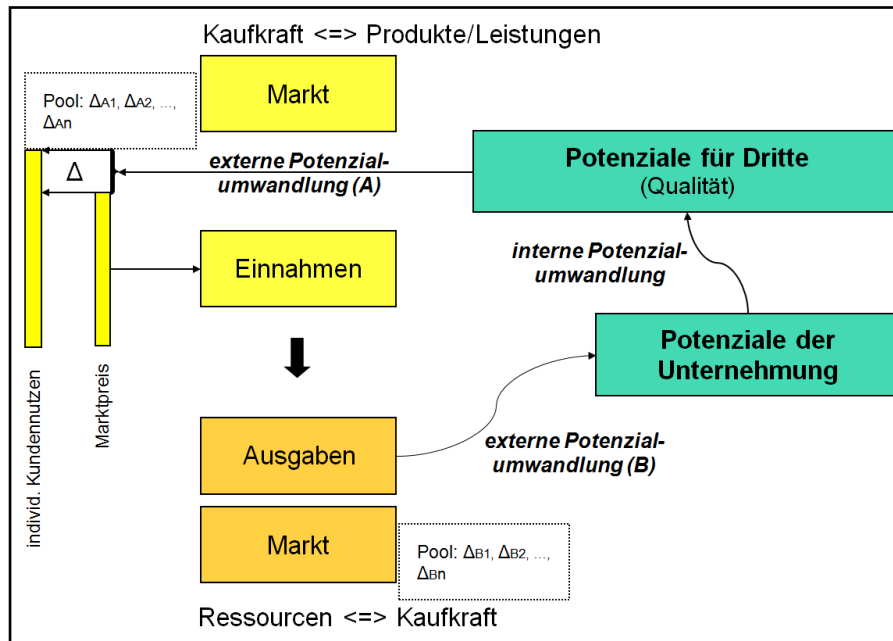


Abbildung 2: Potenzialmodell

In der traditionellen Sicht verschaffen wir uns am Einkaufsmarkt die notwendigen Ressourcen (Mitarbeiter, Rohstoffe / Material, Kapital etc.), bearbeiten sie, liefern erstellte Produkte und Leistungen an unsere Kunden am Absatzmarkt und sind froh, wenn der Umsatz nach Abzug aller Kosten etwas Gewinn übrig lässt. So ist die Denkweise auch bei Zeuss Husum. Den Einkaufsmarkt behandeln wir dabei sehr stiefmütterlich – wenn vom ‚Markt‘ und von ‚Marktorientierung‘ die Rede ist, meinen wir ausnahmslos den Absatzmarkt. Der Einkauf ist einfach eine Funktion, die halt zu funktionieren hat, wie der Name schon sagt – aber keine strategische Bedeutung aufweist. Auch der Arbeits- und Kapitalmarkt werden in den Begriff der ‚Marktorientierung‘ eigentlich nicht einbezogen.

Wenn wir unsere Zukunftsaussichten einschätzen wollen, geht eine solche einseitige, enge Sicht am Kern der Dinge vorbei. Der grundlegende Zweck unseres Unternehmens liegt in der Umwandlung der den beschafften Ressourcen eigenen Potenziale in Potenziale für Dritte, für Kunden. Das muss in einer Weise geschehen, die der Kunde allein nicht oder nicht so gut wie wir bewältigen kann. Nur deshalb ist er bereit, uns dafür zu bezahlen.

Aus dieser Sicht beginnt der Unternehmensprozess mit dem Erwerb güter- und personengebundener Potenziale auf dem Beschaffungsmarkt. Er setzt sich fort durch deren interne spezifische Umwandlung in Potenziale, die für Konsumenten (Dritte) nützlich sind. Er endet schließlich mit dem Verkauf dieser verwandelten Potenziale auf dem Absatzmarkt und dem daraus resultierenden Geldzufluss, dessen Kaufkraft für den erneuten Erwerb güter- und personengebundener Potenziale eingesetzt werden kann. Das ist der Grundprozess; dafür ist ein Unternehmen, auch Zeuss Husum da.“

„Geht es auch etwas konkreter?“, warf Gerhard ein.

„Ich will ein Beispiel bringen. Wären alle verfügbaren Potenziale von vornherein für jeden nutzbar, würde niemand auf die Idee kommen, dafür ein Unternehmen zu bemühen. Wer z.B. während einer Wanderung Wasser aus einem Bergbach trinkt, wird die entgeltliche Hilfe eines Unternehmens weder benötigen noch erwarten.

Derselbe Wanderer aber bezahlt ganz selbstverständlich seinen Obolus, wenn er auf einer Berghütte seinen Durst mit einem Glas Bier löscht. Denn das Bier muss aus dem Potenzial von Wasser, Hopfen und Malz erst durch die Erfahrung des Braumeisters und den Einsatz entsprechender Technik gebraut werden; und leistungsfähige Logistikprozesse müssen die Brauerei mit der Berghütte verbinden. Erst wenn diese vielen nützlichen, aber in ihrer ursprünglichen Form nicht als Bier trinkbaren Potenziale in das Genusspotenzial des auf der Hütte verfügbaren Bieres verwandelt wurden, kann der Wanderer seinen Durst stillen.

Dieser Umwandlungsprozess - in welcher Weise auch immer er im konkreten Fall gestaltet sei - erfordert Menschen, die ihn in Gang bringen und in Bewegung halten. Sobald es sich dabei um Menschen handelt, die ihr Handeln wirtschaftlich organisieren, kommt eine zweite Bestimmung hinzu, - ihre Tätigkeit unterliegt einem Rentabilitätsanspruch: Die Einnahmen müssen

- die laufenden Ausgaben sowie die Ausgaben für
- Kapitalprozesse,
- Zukunftssicherung und
- Reservebildung decken.

Potenzialumwandlung und Rentabilitätsanspruch sind die grundsätzlichen Merkmale, die ein Unternehmen kennzeichnen.“

1.2.2 Wettbewerbsvorteile auf allen Ebenen

Langsam wurde Gerhard unruhig. „Das ist eine schöne Geschichte, der ich auch gerne zustimme. Aber was hat das alles mit Zeuss Husum zu tun? Du bist mir immer noch zu abstrakt und solltest nun auf den Punkt kommen.“

„Da bin ich schon längst. Nehmen wir als erstes das Verhältnis von Vertrieb und Einkauf unter die Lupe. Beide haben im Grunde dieselbe Aufgabe, aber bei Zeuss ignorieren sie sich nicht einmal. Ich fragte sie, wann sie das letzte Mal miteinander über ihre Arbeit gesprochen haben. Sie wussten es nicht; sie wussten nicht einmal, ob sie das überhaupt schon einmal getan hatten in den mittlerweile mehr als 15 Jahren, seit sie sich kennen.“

„Wie kommst Du zu der Behauptung, dass beide dieselbe Aufgabe haben?“

„Ganz einfach: Der Vertrieb beschafft uns Geld. Schon die Sprache formuliert eine gewisse Nähe zum Einkauf. Aber es geht um mehr. Am Geld interessiert uns nur vordergründig die Menge und ob sie die Kosten deckt. Eigentlich wollen wir das Potenzial des Geldes zur Verfügung haben, all jene Dinge kaufen zu können, die wir zur erneuten Potenzialumwandlung brauchen. Uns interessiert die Kaufkraft.

Allerdings sind Geldvolumen und Kaufkraft nicht dasselbe. Das merken wir sehr schnell, wenn die Inflation eine spürbare Marke übersteigt und uns das Geld zwischen den Fingern zu zerrinnen scheint. Doch letztlich zeigt sich der Erfolg des Vertriebs erst im Einkauf.

Wieviel Kaufkraft wir durch den Verkauf unserer Produkte wirklich erlangt haben, lässt sich nur am Potenzial ermessen, das wir für unser Geld auf dem Beschaffungsmarkt bekommen. Das merken wir aber bei Zeuss Husum gar nicht, weil Einkauf und Vertrieb nicht miteinander reden; und Hand aufs Herz – haben Sie...“, Constanze stockte, „hast Du schon einmal bewusst darauf geachtet?“

„Mach weiter. Ich höre Dir zu. Jetzt wird es auch für mich spannend!“

„Aus Sicht der geldgebundenen Potenziale ist also der Vertrieb Kaufkraft-Einkäufer und der Einkauf Kaufkraft-Verkäufer. Das klingt absurd, ist aber die Praxis. Wir bemühen uns vertriebsseitig gerade, unsere A-Kunden besser zu betreuen, weil wir uns davon Wettbewerbsvorteile versprechen. Dazu soll unser Key Accounting ausgebaut und effektiver gestaltet werden.“

Im Einkauf sind wir noch nicht einmal auf den Gedanken gekommen, dass Key Accounting auch dort erhebliche Wettbewerbsvorteile bringen kann. Sind unsere Lieferanten wirklich die besten, unterscheiden wir überhaupt nach strategischen Lieferanten und sind wir bei diesen ein bevorzugter Kunde?²

Bei unseren Kunden bemühen wir uns wenigstens darum, einzigartig zu sein, um strategische Vorteile zu erlangen. Wissen wir aber bei unseren Lieferanten, ob sie – und wenn ja welche strategische Bedeutung sie für Zeuss Humsum haben? Wissen wir, ob bestimmte Zulieferungen und deren Hersteller von unseren Kunden explizit bemerkt und als für sie wertvoll eingestuft werden? Können wir einschätzen, inwieweit der Preis, den der Kunde uns zahlt, von bestimmten Komponenten beeinflusst wird, die wir einkaufen? Ist seine grundsätzliche Entscheidung, bei uns einzukaufen, sogar davon abhängig, dass wir bestimmte Komponenten ausgewählter Hersteller beziehen? All das wissen wir nicht und können wir nicht einschätzen, weil bei Zeuss Humsum anscheinend noch nie einer diese Fragen gestellt hat.

Einkauf, Marketing und Vertrieb müssten wirklich eng miteinander kooperieren, um eine brauchbare Antwort zu finden. Allein, sie reden ja nicht einmal miteinander über ihre Arbeit.

1.2.3 Anforderungsprofile

Das gilt übrigens nicht nur einseitig Richtung Einkauf. Der Vertrieb könnte so manches vom Einkauf lernen. Lasse Krämer, unser Einkäufer im Bereich Antriebssysteme arbeitet z.B. mit Lieferanten-Klassifizierungen auf der Basis von Anforderungsprofilen³.“

Constanze musste aufpassen. Ihre Gedanken flogen hin und her. Sie war zwar noch im Gespräch mit Dr. Junker, dachte aber auch an den Nachmittag, den sie mit Lasse verbracht hatte. Im Rahmen ihres Kennenlernens der Zeuss GmbH hatte sie mit Lasse Ideen und Gedanken ausgetauscht und Gefallen an ihm gefunden. Eine Verabredung am folgenden Sonntag, es war ein Wahltag, folgte. Sie fuhren gemeinsam zum *Norderhafen* in Nordstrand und spazierten auf dem Deich Richtung *Holmer Siel*. Nachdem die Sonne am Horizont verschwunden war und sie gegen den Wind zurück zum Wagen laufen

² Die Fragestellung ist dem Buch „Die 3 Faktoren des Einkaufs“ von Schumacher S.C. et.al. (2008) entnommen.

³ s. Anhang „Controlling-Instrumente“; Stichwort: Anforderungsprofile

mussten, wurde es richtig kalt (was an der Nordsee ‚frisch‘ heißt!) und sie beschlossen, nach Süden zum Aufwärmen zu fahren. In der *lütten Nordstrander Teestuv* wurde ihnen bei einem Pharisäer mit Friesentorte wieder warm...

Natürlich blieb es nicht allein bei unternehmensrelevanten Gesprächen, Lasse war ein nicht nur interessanter und amüsanter, sondern auch recht gut aussehender junger Mann, der einem schon die Augen verdrehen konnte. Zudem konnte er toll von seinen Erlebnissen beim Wellenreiten erzählen – nicht hier an der doch etwas ruhigeren Eiderstädter Küste, sondern am Strand vom nahen Sylt. Aber Constanze hielt sich dann doch zurück – eine Affäre in der Probezeit kann problematisch sein! In den nächsten Tagen vermied sie den direkten Kontakt zu Lasse, aber er ging ihr nicht aus dem Sinn. Auch jetzt nicht!

„Die Problematik unserer Lieferantenprofile“ setzte sie nach einer kurzen Verzögerung, die wohl nur sie bemerkt hatte, fort „besteht leider darin, dass Herr Krämer sie faktisch im Alleingang erarbeitet hat. Kaum jemand weiß, dass es sie gibt. Und der strategische Bezug beruht ausschließlich auf Vermutungen. Auch die Ableitung von Maßnahmen erfolgt eher sporadisch, isoliert und inkonsequent. Es ist im Moment nicht viel mehr als eine ‚Hobby-Veranstaltung‘ von Lasse. Aber das Instrument ist da. Wir müssten es nur systematisch einsetzen, indem wir strategische Orientierungen setzen und die Kooperation aller Beteiligten organisieren.

Doch es geht noch viel mehr. Warum klassifizieren wir unsere Kunden nicht ebenso und erstellen für jeden Zielkunden-Typ differenzierte Anforderungsprofile mit Soll und Ist? Dann könnten wir über geeignete Maßnahmen reden, wie wir unseren vertriebsseitigen Zielen schrittweise näher kommen. Die Systematik lässt sich dafür ohne weiteres nutzen. Wir bräuchten dann allerdings halbwegs konkrete Vorstellungen über die Zielkunden und der Art, wie sie ‚ticken‘. Aber ist das nicht ohnehin eine Aufgabe von Marketing und Vertrieb? Warum haben wir das nicht längst gelöst?

Und was ist mit den Mitarbeitern? Wir könnten in analoger Weise Mitarbeiter-Kompetenzprofile erarbeiten. In Halberstadt haben wir damit gute Erfahrungen gemacht. Mit seinem individuellen Profil, das jährlich im Gespräch aktualisiert wird hinsichtlich Anforderungen, Gewichtung und Bewertung, kann jeder Mitarbeiter zum Vorgesetzten gehen und auf Fortbildung oder – sofern das ins Profil einbezogen wird – auf Verbesserung der arbeitsplatzbezogenen Infrastruktur drängen. Und Margit, unsere Personalleiterin sieht

vorab, in welchen Bereichen wir uns um Fortbildungsmaßnahmen kümmern müssen, wo die dringendsten Bedarfe bestehen.

Manche Unternehmen kalkulieren den Aufwand, um einen neuen Mitarbeiter zu finden und einzuarbeiten, auf über 100.000 EUR. Mag sein, dass es bei Zeuss Husum weniger ist. Das habe ich noch nicht feststellen können. Aber auf der Basis von Profilen hätten wir die Chance, den Wert auch für uns halbwegs nachvollziehbar einzuschätzen. Im Übrigen sind das dann auch die Kosten, wenn wir einen kompetenten Mitarbeiter nicht halten können! Sollten wir uns nicht vornehmen, die Mitarbeiterentwicklung mit diesen Kompetenzprofilen rationaler, nachvollziehbarer und damit besser zu gestalten?“

Constanze machte wie zur Unterstreichung eine kleine Pause, um dann ihren Gedankengang erst einmal abzuschließen.

„Das alles sind Potenziale, die offen vor uns ausgebreitet liegen. Wir brauchen sie nur aufzuheben. Das kleine ‚Zauberwort‘ heißt **Kooperation** und beginnt damit, dass Vertrieb und Einkauf miteinander über ihre Arbeit reden. Aber das hatte ich ja schon erwähnt.“

1.3 Potenziale

Jetzt atmete Gerhard Junker tief durch. „Die Botschaft ist angekommen. Allein, Du sprichst immer vom ‚Miteinander reden‘. Das geht in Ordnung. Nur, die Leute reden ja miteinander – gut, gut, sie reden nicht über die Verbesserung ihrer Arbeit, aber sie sind sich nicht fremd. Und ganz unter uns – man muss auch nicht immer über die Arbeit reden. Dann wird man ja me-schugge. Worum es bei uns eigentlich geht, sind fehlende gemeinsame Ziele, die aus einer gemeinsamen Strategie entstehen. Erst dann haben wir doch eine Orientierung für sinnvolle Anforderungsprofile – seien sie nun für Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter.

Eine gemeinsame Strategie erarbeiten ist jedoch meine Führungsaufgabe und zukünftig auch Deine. Wir müssen die Initiatoren sein. Es ist jetzt auch die Zeit reif; damit alle endlich wissen, wo die Reise hingehen soll. Vorher dürfen wir den Mitarbeitern keine Vorwürfe machen. ‚Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt‘, sagte schon Markt Twain, obwohl er Zeuss Husum gar nicht kannte.“

Gerhard lachte kurz in sich hinein. „Kooperation ist schön und gut. Aber wir müssen wissen, für welche Ziele wir kooperieren sollen und was dadurch besser klappt.“

„Da will ich ja auch hin“, Constanze hob die Stimme. Da war sie wieder, die Aufregung. Wird sie erklären können, was sie meint?

„Hast Du noch mehr?“ Gerhard schmunzelte ein wenig über ihren Eifer. Andererseits war er sich nicht einmal ganz im Klaren, ob er wirklich noch mehr hören wollte. Aber Constanze hatte Fahrt aufgenommen und verstand seine Frage als Aufforderung.

1.3.1 Potenziale liegen brach

„Es geht gerade erst los. Potenziale erscheinen nicht nur als Kaufkraft, also in geldgebundener Form, sondern sind auch an Produkte und Personen gebunden. Dass Zeuss Husum das bisher nicht beachtet, kommt uns teuer zu stehen.“

„Nun aber langsam; jetzt willst Du wohl scharf schießen und richtest Kanonen auf Spatzen.“ Gerhard wurde allmählich doch etwas unruhig. Eine derartige Präsentation hatte er nicht erwartet. Aber er war auch neugierig, was ihm da noch so alles auf den Tisch gelegt werden würde. Also fing er sich im selben Augenblick. „Mach weiter.“

„Schauen wir uns den Umsatz etwas näher an. Wir verkaufen unsere Produkte in Kombination mit diversen Serviceleistungen, die wir nicht kalkulieren. In meinen Gesprächen wurde mir nur gesagt, dass diese Praxis schon immer so war bei Zeuss Husum. Ob es dabei um nennenswerte Beträge geht, hat noch keiner hinterfragt. Aber alle sind der Meinung, dass es sich eher um Peanuts handelt und der Aufwand nicht lohnt, das näher zu untersuchen.“

Dann habe ich von Margit von der Personalabteilung erfahren, dass es bei uns schon seit Jahren penible Stundennachweise gibt, aus denen sich diese versteckten Serviceleistungen faktisch auf Knopfdruck herausfiltern lassen.

Ich habe den Knopf gedrückt: Für die vergangenen drei Jahre ergab sich folgendes Bild:

versteckte Dienstleistungen		
beteiligte Service-Mitarbeiter	50	Durchschnitt pro Monat
aufgewandte Service-Stunden	10	Durchschnitt pro Monat
Ø Stundensatz der Beteiligten	75,00 €	Berechnung aus Personaldate
versteckte Dienstleistung	450.000 €	jährliches Potenzial

Bei einer monatlichen Arbeitszeit von ca. 170 Stunden fallen beim Einzelnen 10 Stunden gar nicht so ins Gewicht, zumal die 50 Personen nicht immer dieselben sind und die 10 Stunden Servicearbeit nicht im Block geleistet werden. Ich will auch gar nicht diskutieren, was da alles unter der Rubrik ‚Service für Kunden‘ abgerechnet wird. Dennoch sind 450 T€ ein zu großes Umsatz-Potenzial, um einfach zur Tagesordnung überzugehen.

Darüber hinaus schenken wir unseren Kunden Finanzdienstleistungen von mehr als 840 T€. Ich habe festgestellt, dass zwischen der Auslieferung unserer Ware und der Rechnungslegung im Schnitt 12 Tage liegen. Zusätzlich gewähren wir faktisch eine zinsfreie Zahlungsfrist von 98 Tagen – das steht so nicht in unseren Konditionen, aber in unseren Büchern. Außerdem stellen wir ohne Anrechnung einen Lagerzeitraum von durchschnittlich 37 Tagen zur Verfügung, damit wir jederzeit auf Abruf lieferfähig sind. Insgesamt leisten wir uns eine kundenbezogene Kapitalbindung von ca. 14 Mio. €. Wenn wir unseren günstigen Kontokorrent-Zinssatz darauf anwenden und zum Schluss die relativ wenigen gewährten Skonti noch hinzuzählen, ergeben sich die eben genannten rund 840 T€.

versteckte Finanzleistungen		
Ø Umsatz 2002-2004	35	Mio € p.a.
Ø Dauer der FE-Lagerung	37	Tage
Kapitalbindung	3.548	T€
Ø Dauer der Rechnungslegung	12	Tage
Kapitalbindung	1.151	T€
Ø Reichweite der Forderungen	98	Tage
Kapitalbindung (Ø Forderungsbestand)	9.397	T€
Kapitalbindung, gesamt	14.096	T€
Zinssatz Kontokorrent	5,8%	
versteckte Finanzleistung	817.562 €	jährliches Potenzial
gewährte Skonti	24.897 €	Quelle: Buchungsdaten

Zusammen mit den Serviceleistungen hätten wir also schon ein verstecktes jährliches Leistungspotenzial von fast 1,3 Mio. €. Selbst wenn wir davon nur 25% freisetzen, steigt unsere Umsatzrendite um fast 1%. Das wäre nicht die Welt, aber dennoch kein schlechter Erfolgsbeitrag.

Aber bisher wissen wir weder, wie sich das Potenzial auf die einzelnen Kunden verteilt noch haben wir es in den Preisen kalkuliert. Dazu müsste der Vertrieb mit dem Personalwesen und dem Rechnungswesen entsprechend

kooperieren. Doch auch sie haben noch nie derartige Fragen miteinander erörtert. Sie kennen zwar die Probleme, haben aber daraus nicht die Aufgabe abgeleitet, kooperativ nach einer Lösung zu suchen.“

Gerhard war still geworden. Ihm schwante, dass da noch viel im Argen lag bei Zeuss Husum. Aber nun wollte er es wissen. „Pack alles auf den Tisch, Constanze. Deine Sicht beginnt mich zu überzeugen. Wir haben offensichtlich viel zu tun.“

1.3.2 Chancen der Potenzialausschöpfung

„Das kann man wahrlich so sagen. Aber darin liegt doch auch unsere Chance. Bis jetzt ist Zeuss Husum immer gerade so durchgekommen. Wenn wir unsere Potenziale erkennen und lernen, wie wir sie heben können, sind unsere Zukunftsaussichten enorm. Sieh es doch einfach positiv.“

Gut, kommen wir zum nächsten Punkt. In den Kundenbeziehungen selber liegen weitere Potenziale: Du kennst unsere Umsatzstruktur:

Umsatzstruktur		A-Kunden		B-Kunden		C-Kunden
		Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anteil
Umsatzstruktur (2004)	T€					
Antriebssysteme	26.298	5	65%	27	32%	3%
Umweltschutz	3.236	3	82%			18%
Wartungssysteme	1.822	1	57%			43%
elektronische Bauteile und Steuerungen	2.316			42	45%	55%
Beratung und Projektmanagement	1.655	1	35%			65%
Leitung, Verwaltung						
Gesamt, T€	35.327	10	21.365	69	9.458	4.504
	100%		60%		27%	13%

Sie hat sich in den letzten Jahren kaum verändert. Auch das Volumen stagniert seit drei Jahren bei ca. 35 Mio. €. Das müsste nicht so sein, sagte mir Gunther Nieda, der nationale Vertriebsleiter Antriebssysteme. Wir verschenken zu viel Potenzial insbesondere bei unseren A-Kunden. In den letzten drei Jahren haben die ihren Umsatz um mehr als 25% gesteigert. Die Abnahme von Antriebssystemen durch diese A-Kunden stieg zwar über alle ihre Lieferanten betrachtet nicht ganz so schnell, aber ca. 20% waren es schon. Unsere Lieferungen sind dagegen fast konstant geblieben. Also ist unser Lieferanteil

bei den A-Kunden zurückgegangen – andere Lieferanten haben einen größeren Lieferanteil errungen.

Ich habe ihn gefragt, ob wir so viel schlechter geworden sind. Das hat er verneint. Unsere Kernleistungen sind nach wie vor wettbewerbsfähig. Aber die Anderen managen ihre Zulieferkette irgendwie besser. Ich erinnere nur an die Engpässe beim Zukauf von Steuerungselementen im vorigen Sommer. Da wurden wir offensichtlich stiefmütterlich behandelt. Einige unserer Wettbewerber hatten scheinbar einen besseren Stand. Auf die Rolle, die der Einkauf hierbei spielen könnte, habe ich ihn hingewiesen. Doch mit Lasse hat Gunther nicht darüber gesprochen. Das sei bei uns nicht üblich. Aber er könne sich vorstellen, dass ‚man das versuchen sollte‘. Na immerhin.

Wir haben dann mal versucht, das Umsatzpotenzial⁴ zu bestimmen, das wir durch den Rückgang des Lieferanteils verlieren. Aus den Unterlagen von Gunther geht hervor, dass der Zulieferbedarf unserer Kunden - bezogen auf das Leistungsportfolio des Bereichs Antriebssysteme - im vergangenen Jahr bei über 215 Mio. € lag. Unser Lieferanteil betrug etwa 12%. In diesem Jahr wird der Zulieferbedarf voraussichtlich auf über 230 Mio. € steigen. Wir aber gehen von einer etwa gleichbleibenden Lieferung in Höhe von 26,5 Mio. € aus. Damit sinkt unser Anteil auf unter 11,5%.

Angenommen, wir könnten unseren Anteil wenigstens halten, ergäbe das bereits einen zusätzlichen Umsatz für Zeuss Husum von 1,7 Mio. €.

Weiterhin angenommen, wir könnten in unserem Einkauf von den jeweils besten Anbietern der Welt beziehen und wären überall bevorzugter Kunde – die Verkaufschancen unserer Antriebssysteme würden sich spürbar erhöhen. Nach Meinung von Gunther stiege damit unser Anteil wieder auf ca. 13% und der Umsatz erreicht die 30 Mio. € - Marke.

Außerdem sieht er unter diesen Bedingungen die Möglichkeit, zwei weitere große Kunden zu gewinnen, die sich schon längere Zeit für unsere Kernlösung interessieren, aber mehr Zuverlässigkeit vor allem bei den Steuerungselementen erwarten. Das Auftragspotenzial schätzt er ‚vorsichtig‘ auf 7,5 Mio. €.

Nun sind Einschätzungen immer so einen Sache. Dennoch lässt sich bei Zeuss Husum allein im Bereich Antriebssysteme ein unerschlossenes Umsatzpotenzial von ca. 10 Mio. € ziemlich konkret identifizieren. Wenn es uns

⁴ s. Anhang „Controlling-Instrumente“; Stichwort: Umsatzpotenzialplanung

auch hier gelingt, nur ein Viertel davon zu heben, würde Zeuss Husum einen deutlichen Schritt nach vorn gehen und die seit Jahren anhaltende Stagnationsphase hinter sich lassen.“

„Warum um alles in der Welt tun wir das nicht?“, entfuhr es Gerhard fast wie ein Stoßseufzer.

„Vielleicht liegt es daran, dass bisher noch keiner solche Fragen gestellt hat und bei uns Kooperation weitgehend ein Fremdwort ist. Wir sind zwar ‚lieb‘ zueinander. Aber um die Arbeit des jeweils Anderen kümmert sich eigentlich niemand so wirklich.

1.4 Das Bild der gemeinsamen Zukunft

Darüber hinaus konnte mir keiner der Bereichsleiter sagen, worin die inhaltliche Gemeinsamkeit von Zeuss Husum besteht, warum wir **ein** Unternehmen sind. ‚Weil Harald Zeuss es so gegründet und entwickelt hat‘, reicht mir als Begründung nicht aus. Ob sie sich denn Synergien aus einer Zusammenarbeit der Bereiche vorstellen könnten, habe ich alle Bereichsleiter gefragt. Denkbar sei das schon, war die fast einhellige Antwort. Aber konkret müsse man erst einmal schauen, was die anderen Bereiche so drauf haben.

Dabei habe ich mir von Immanuel, also von Dr. Immanuel Perquiro – dem Entwicklungsleiter für elektronische Steuerungen, bestätigen lassen, dass wir z.B. diese Elemente für die Antriebssysteme durchaus auch selber entwickeln und fertigen könnten. Das erfordert auf der einen Seite Entwicklungsaufwand und einige kleinere Investitionen. Außerdem müssten wir unsere personellen Kapazitäten erweitern, wenn wir unsere bestehenden Kundenbeziehungen in diesem Bereich aufrechterhalten wollen. Auf der anderen Seite gewinnen wir beträchtliche Wettbewerbsvorteile, weil die Unzuverlässigkeit in der bisherigen Belieferung wegfielen und die Steuerungselemente in unseren eigenen Innovationsprozess eingebunden wären.

Das muss natürlich alles noch genau unter die Lupe genommen werden. Aber bisher wurde noch nicht einmal an diese Möglichkeit gedacht. Unser Bereich für elektronische Bauteile und Steuerungen ist ja aus ganz anderen Intentionen heraus entstanden. Und der Bereich Antriebssysteme hatte halt schon immer fremde Zulieferer.

Das Zwischenfazit zeigt also, dass Zeuss Husum sich zwar durch gute Experten und Einzelleistungen auszeichnet und die Mitarbeiter sich nach ihrer Aussage bei uns wohlfühlen. Aber weder Einkauf und Verkauf, noch die

fünf Geschäftsbereiche, noch Bereiche wie Personal- und Rechnungswesen arbeiten in nennenswerter Weise miteinander. Da hat es mich nicht gewundert, dass es ein unternehmensweit abgestimmtes Qualitäts- und Risikomanagement nicht gibt. Auch das Nachdenken über gemeinsame Kernkompetenzen wäre vollkommenes Neuland; von einer über alle Bereiche durchgängigen Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette – Einkauf, Personalentwicklung, Produkt- und Technologie-Entwicklung, Logistik, Lager, Fertigung, Verkauf, Rechnungslegung/Finanzen, Kundenbetreuung/Reklamationen bis hin zur Abfallverwertung und Verschrottung – gar nicht zu reden. Dass es kein organisiertes Controlling gibt, hat mich nicht überrascht. Schließlich hast Du mich deswegen eingestellt. Dass in Zeuss Husum so ‚konsequent‘ nebeneinander her gearbeitet wird, war in diesem Ausmaß schon erstaunlich; zumindest für mich.

Dadurch entstehen ohne Zweifel erhebliche Wettbewerbsnachteile; einige davon habe ich versucht in etwa zu quantifizieren. Dass Zeuss Husum dennoch nicht tief in den roten Zahlen sitzt, deutet auf enorme Basispotenziale hin, mit denen wir selbst eine so große Verschwendung von Möglichkeiten und Fähigkeiten bisher halbwegs verkraftet haben. Eines dieser Basispotenziale ist sicher das gute Betriebsklima; faktisch jeder, mit dem ich sprach, hat mich fast spontan darauf hingewiesen. Sie fühlen sich als Teil der großen Zeuss Husum Familie. Man ist nett zueinander.

Welches Potenzial sich aus einer engeren Kooperation all unserer Bereiche tatsächlich ergeben kann, ist gegenwärtig nicht wirklich abschätzbar. Es würde sich nach meiner Auffassung allemal lohnen, das näher zu untersuchen. Wenn unsere Experten erst einmal miteinander reden und sich gegenseitig erklären, was sie können, werden sich neue Ideen ergeben, von denen wir heute noch gar nichts wissen. Ich würde darauf wetten, dass sich darunter auch solche befinden, die wir mit Erfolg vermarkten können. Im Ergebnis wird sich Zeuss Husum wesentlich besser am Markt positionieren können als heute.“

„Topp, die Wette gilt“, warf Gerhard ein. Er hatte auch schon etwas im Kopf, über das er unlängst mit Dr. Jonas Hinrichsen, dem Leiter der Bereiche Wartungssysteme und maritime Umwelttechnik und Dr. Perquiro gesprochen hatte. Eine Entwicklungsmöglichkeit mit hohem Synergie-Potenzial und aussichtsreichen Erfolgs-Chancen. Aber das Ganze war noch nicht spruchreif; eine Patentanmeldung war zwar eingereicht aber noch nicht bestätigt. Die Drei hatten deshalb Stillschweigen vereinbart; und so sagte er

Constanze nichts über seine Gedanken. Aber sie hatte ihn mit ihrer Einschätzung in seiner Denkrichtung bestärkt.

„Lass uns hier eine Pause machen. Ich muss erst einmal durchatmen und das alles verdauen. Wir gehen ein bisschen spazieren, essen etwas zu Mittag und dann werden wir uns darüber unterhalten, was wir tun wollen.“

Gesagt, getan – sie fuhren zum Hafen zu *Tante Jenny*, einem der ältesten Restaurants in Husum und genossen ein herzhaftes Mittagessen. Anschließend schlenderten sie noch ein bisschen am Wasser entlang bis hinunter zur Klappbrücke an der Hafeneinfahrt. Obwohl es schon Oktober war vergnügten sich viele Menschen in den Straßencafés, schlenderten Touristen wie Einheimische in der Sonne am Hafen entlang, Eis schleckend oder Fischbrötchen kauend. Dann ging es wieder zurück.

1.4.1 Ziel-Dimensionen

„Was schlägst Du vor?“, nahm Gerhard den Faden wieder auf, nachdem er Constanze einen Earl Grey und sich einen Latte Macchiato serviert hatte.

„Ich denke, wir brauchen ein behutsames, aber konsequentes Programm zur strategischen Entwicklung all unserer Potenziale. Nur dann können wir die Forderung von Frau Zeuss nach ausreichender Wirtschaftlichkeit erfüllen, um das Unternehmen nachhaltig am Markt zu positionieren und dem Vermächtnis von Harald Zeuss gerecht zu werden.“

„Damit wir nicht mit denselben Worten aneinander vorbei reden“, warf Gerhard ein, „sollten wir uns einigen, was wir unter ‚strategisch‘ und ‚operativ‘ verstehen wollen. Schon Konfuzius soll ja vor 2.500 Jahren gesagt haben: ‚Bevor ihr euch streitet, klärt die Begriffe‘.“

Constanze schmunzelte innerlich über Gerhards Hang zu weisen Zitaten, aber sie ließ sich nichts anmerken. „Da hast Du vollkommen recht. Fast jedes Lehrbuch liefert uns seine eigene Definition. Das stiftet oft mehr Verwirrung als es hilft. Ich habe im Studium Alois Gälweiler⁵ gelesen; und seine Definition erschien mir am plausibelsten für die Praxis. Wir haben sie auch in Halberstadt erfolgreich angewendet.“

1.4.1.1 Ziel-Dimension Entscheidungsebene

⁵ A. Gälweiler (1974)

„Im Grundsatz läuft die Unterscheidung darauf hinaus, strategisch und operativ am unterschiedlichen Umgang mit den Möglichkeiten und Fähigkeiten des Unternehmens zu unterscheiden – Gälweiler bezeichnet die Kombination beider als Erfolgspotenziale. Das effiziente Nutzen und Umwandeln aller verfügbaren Potenziale kennzeichnet unser operatives Geschäft. Nutzen ist jedoch leider immer mit Abnutzen verbunden. Zum Teil werden die Potenziale in die Produkte und Leistungen umgewandelt, die wir verkaufen. Zum Teil veralten sie – Dein Wissen aus dem DOS-Lehrgang Anfang der 90er Jahre ist wahrscheinlich nicht mehr ganz up to date. Zum Teil verschleißt sie einfach wie z.B. Maschinen. Deshalb müssen wir parallel zum operativen Geschäft ebenso systematisch und kontinuierlich Potenziale entwickeln bzw. erwerben. Das ist unser strategisches Geschäft.“

„Ich hätte eigentlich ‚strategisch‘ kurz und knapp mit ‚langfristig‘ und ‚operativ‘ mit ‚kurzfristig‘ gleichgesetzt“, meldete sich Gerhard zu Wort. „Das mit den Erfolgspotenzialen ist ja ganz plausibel aber ziemlich ungewohnt. Es erscheint mir auf den ersten Blick auch ganz schön kompliziert. Glaubst Du, dass wir damit unsere Pappenheimer hinter dem Ofen hervorlocken?“

„Das war in Halberstadt zunächst auch ein Gewöhnungsprozess, hat uns dann aber eindeutig geholfen. Wir können uns besser auf das jeweilige Tun konzentrieren. Das strategische Geschäft erfordert andere Entscheidungen und andere konkrete Maßnahmen als das operative, deshalb ist es so wichtig, die Dinge nicht zu vermischen. Es ist eben ausschlaggebend, dass wir einerseits effektiv arbeiten, d.h. jene Potenziale entwickeln, mit denen wir Wettbewerbsvorteile realisieren können – andererseits geht es beim Nutzen der verfügbaren Potenziale darum, sie effizient zu verwerten. Strategisch bedeutet daher auch: die richtigen Dinge tun für unsere Kunden; und operativ heißt dann, die Dinge richtig tun (s. Abb. 3):

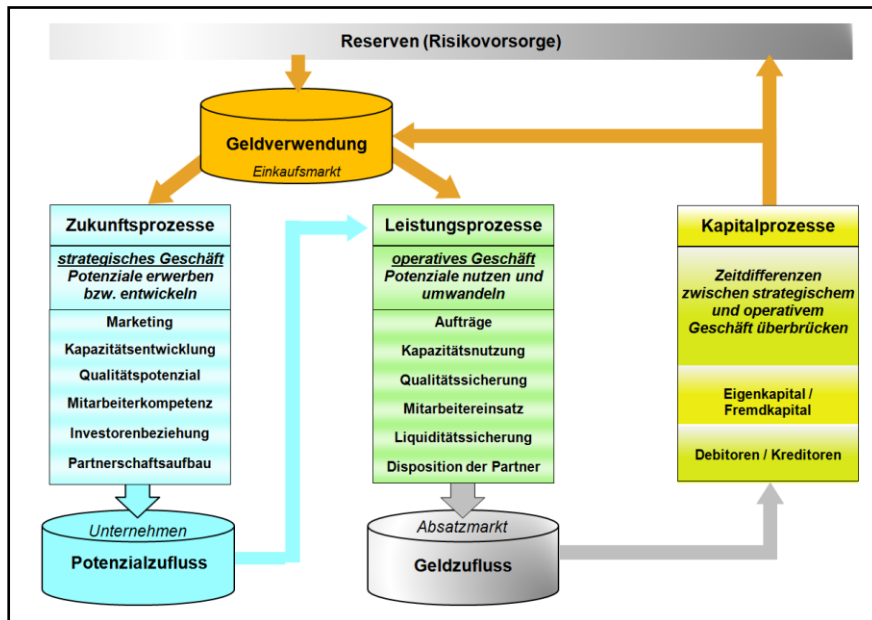


Abbildung 3: strategisches und operatives Geschäft

Das hängt aber auch damit zusammen, wie wir unsere Erfolge messen. Wir schauen normalerweise fast ausschließlich auf das Geld. Aber im strategischen Geschäft werden Potenziale ‚verdient‘, nicht Geld – das bekommen wir erst durch das operative Geschäft, sofern wir dort ausreichend geeignete Potenziale zur Verfügung haben und diese auch nutzen. Deshalb sind alle Kennzahlen, die strategischen Erfolg am Geldeingang messen, sehr späte Indikatoren. Wer etwa Marketing am Umsatz misst, erhält Vertrieb. Marketing soll Neugier erzeugen, damit es genug Menschen gibt, die Zeuss Husum kennen und sich für unsere Produkte und Leistungen interessieren. Erst dann kann der Vertrieb Aufträge besorgen, mit denen wir Geld verdienen. Strategisches Geschäft und operatives Geschäft bedingen einander, sind aber nicht dasselbe.

Definition:
 strategisch = Aufbau von Potenzialen = Zukunftsprozesse gestalten
 = die richtigen Dinge tun
 operativ = Nutzung von Potenzialen = Leistungsprozesse realisieren
 = die Dinge richtig tun

Und wenn wir nur mit späten Indikatoren messen, kann es auch schnell ein ‚Zu-Spät-Indikator‘ werden. Weil wir erst zu spät bemerken, dass wir die adäquaten Erfolgspotenziale im entscheidenden Moment nicht zur Verfügung haben. Wir müssen strategisches und operatives Geschäft auf der einen Seite eng miteinander verzahnen. Auf der anderen Seite gilt es, beide mit ihren jeweils spezifischen Methoden und Instrumenten zu gestalten und zu steuern. Dann steigen unsere Chancen, Erfolg zu haben.

Im Übrigen kommt auch noch eine dritte Entscheidungsebene hinzu: das dispositive Umgehen mit den Engpässen unserer Kapazitäten: Zum einen müssen wir täglich mit bestehenden Engpässen umgehen; gleichzeitig sind wir gut beraten, die langfristige Entwicklung von Engpässen im Auge zu haben, damit wir in fünf Jahren nicht überrascht werden. – dazu aber später mehr.

1.4.1.2 Ziel-Dimension Zeit

Die zeitliche Abfolge hingegen ist eine andere Dimension bei der Planung und Realisierung unserer Ziele. Wir können beispielsweise festlegen, welchen Umsatz und welchen Gewinn wir in fünf Jahren erreichen wollen, wie groß Zeuss Husum dann sein soll und wie viele Kunden wir anstreben. Das sind langfristige Ziele für das operative Geschäft – manche bezeichnen das auch mit den Begriffen ‚Unternehmenspolitik‘ oder ‚Orientierungsrahmen‘.

Umgekehrt müssen wir schon heute damit beginnen, die erforderlichen Potenziale zu entwickeln, damit sie uns in fünf Jahren in ausreichenden Maße sowohl qualitativ als auch quantitativ zur Verfügung stehen. Daraus entstehen kurzfristige Ziele für das strategische Geschäft. Das heißt, auch kurzfristig, also heute und morgen müssen wir strategische Ziele erarbeiten, neben den kurzfristigen operativen Zielen. Und wie gerade angesprochen gibt es neben den langfristigen strategischen Entwicklungszielen auch langfristige operative Ziele, die wir uns antun wollen. Es sind eben zwei verschiedene Dimensionen.“

1.4.1.3 Ziel-Dimension Analyse

„Schließt „strategisch“ nicht auch das analytische Nachdenken über Chancen und Risiken ein? Und ‚operativ‘ ist dann das Umsetzen dieser Gedanken? Ich bin immer noch nicht ganz bei Dir.“

„Das Analytische ist eine weitere, die dritte Dimension; Analysen benötigen wir sowohl kurz- als auch langfristig und für alle drei Entscheidungsebenen. Man kann das am besten mit einem Würfel visualisieren (s. Abb. 4):

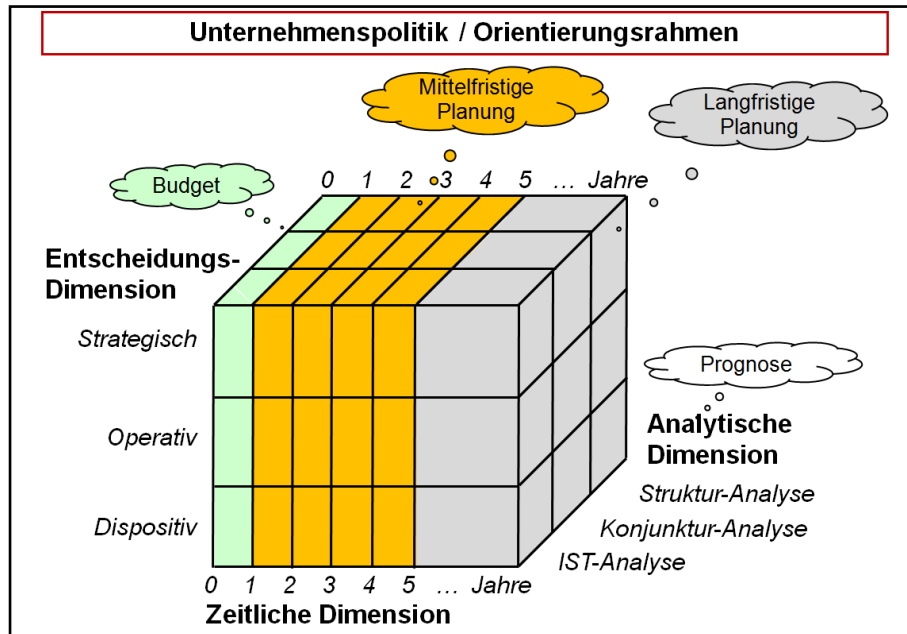


Abbildung 4: Planungswürfel⁶

Die Fragestellung lautet doch: Auf der Basis welcher Analysen muss ich welche Entscheidungen für welchen Zeithorizont treffen? Das Würfelmodell impliziert übrigens auch, dass es besser ist, unser Budget aus der mittelfristigen Planung abzuleiten. Dann sehen wir aufgrund systematischer Analysen und Zielorientierungen schon frühzeitig, was auf uns zukommt und können alle Führungskräfte und Mitarbeiter gründlicher auf die mit dem Budget zu treffenden Entscheidungen vorbereiten. Bei Zeuss Husum ist es leider immer noch gepflegte Praxis, die Vorschau aus dem dritten Quartal in das Budget des Folgejahres zu überführen. Strategische Überlegungen und mittelfristige Planung spielen dabei eine höchstens untergeordnete Rolle; bestenfalls als eine Art ‚Merkposten‘. Deshalb interessieren sich auch nur wenige für die

⁶ gestaltet nach Deyhle, A. (2003), S. 730, S. 998 ff. (die angeführten Analysen sind nur eine Auswahl; außerdem fallen in diese Dimension auch Instrumente wie Szenarien und Simulationen)

„strategischen Spielchen“ – wie die meisten sagen. Es entstehen ja daraus keine praktisch wirksamen Konsequenzen bzw. sie werden für die Menschen im auf das Budget eingegengten Planungsprozess nicht sichtbar. Gleichzeitig wurde mir oft bekundet, dass unser Budget willkürlich sei, bloß das Bestehende zementiere, Innovationen einenge und letztlich gemauert wird, damit die Prämie nicht gefährdet ist. Das wundert mich nicht – auch in der Planung werden bei uns zu viele Potenziale verschenkt.“

„Ich lasse mir das durch den Kopf gehen. Diesen Planungswürfel sollten wir allen Führungskräften vorstellen und schrittweise in die Praxis einführen ... mein Gott, was willst Du alles mit uns anstellen?“, entfuhr es Gerhard in diesem Moment. Und wie zur Rekapitulation murmelte er fast unverständlich für Constanze vor sich hin:

„Wir werden also unsere Analysen auf die Potenziale von Zeuss Husum ausrichten. Wenn wir wettbewerbsfähig sein wollen, müssen wir überall, d.h. auf allen Ebenen der Potenzialumwandlung – oder entlang der gesamten Wertschöpfungskette, wie ihr Controller sagt – danach suchen, auf welche Weise wir einzigartig sein können; sei es durch strategisch besondere Beziehungen zu unseren Lieferanten oder durch unsere internen, u.U. tiefer als bisher gestaffelten und aufeinander abgestimmten Kompetenzen oder die Einbindung unserer Kunden und letztlich durch eine ausgewogene Kooperation aller miteinander. Das könnte unser entscheidender Wettbewerbsvorteil werden. Dazu müssen wir Ziele setzen, Ideen sammeln und Maßnahmen ableiten, die wir dann in die mittelfristige Planung überführen, um sie zu gegebener Zeit in das Budget einzubinden. Das ist ein gar nicht so schlechter konzeptioneller Ansatz. Aber wie bringe ich das meiner Truppe bei, ohne dass die mich verständnislos anschauen? Und wie kriege ich sie dazu, dass sie aktiv mitziehen? Wie viele Jahre gibst Du uns, um das zu bewältigen?“

„Geduld ist die Tugend der Strategen“, lächelte Constanze – da hatte sie nun auch so einen Spruch abgelassen, „aber wenn wir nicht einfach mal anfangen, schaffen wir es nie.“

1.4.2 Erarbeitung eines gemeinsamen Bildes

Zwei Tage später bat Gerhard Junker Constanze zu sich: „ich brauchte zwei Nächte, um über unser Gespräch nachzudenken. Ich befürchte, wir können nicht mehr lange so ‚rumwurschteln‘ wie bisher. Unsere Wettbewerber schlafen nicht. Gestern hatte ich zudem über unsere hausinterne Buschtrommel vernommen, dass ein wichtiger Mitarbeiter von einem Wettbe-

werbsunternehmen angesprochen wurde. Glücklicherweise hilft uns manchmal auch unsere Abgeschiedenheit hier an der Küste! Aber diese Information zeigte mir, dass wir auch unseren Mitarbeitern eine Zukunft aufzeigen müssen – eine gemeinsame, eine gemeinsam gestaltete Zukunft.“

Constanze lächelte innerlich. Auch sie hatte von den Gerüchten gehört und gehofft, dies könnte Anlass für Veränderungen sein.

„Mir schwebt ein Workshop vor“ dachte Gerhard laut weiter „mit unseren Führungskräften der ersten und zweiten Ebene. Der Grad der Komplexität bei uns lässt es nicht zu, neue Marschrichtungen einfach von oben anzuordnen. Wir sollten neue Ideen, Ziele, Strukturen im Kopf öffnen, austesten und uns neu justieren, um bestehende Interessenkonflikte und Misstrauen in Kooperation zu verwandeln. Und vorher werde ich mit Frau Zeuss zur Orientierung ein paar langfristige operative Ziele abstimmen. Vielleicht kann ich Sie sogar dazu gewinnen, am Workshop teilzunehmen. Kannst Du bitte nach geeigneten Moderatoren für einen derartigen Ziele-Workshop Ausschau zu halten und die organisatorische Vorbereitung zu übernehmen?“⁷

⁷ Detaillierte Hinweise auf die mögliche Struktur eines derartigen Workshops finden Sie im Anhang.

2. Ziele - Von der Vorgabe zum gemeinsamen Bild der Zukunft

Auf einen Blick:

- Das Tun in der Gegenwart wird vom Bild der Zukunft und den Erfahrungen der Vergangenheit bestimmt.
- Die Zweckbestimmung gibt ein Bild von der gesellschaftlichen Aufgabe eines Unternehmens. Sie beschreibt die Basis seiner Existenz. Damit niemand die Existenz in Frage stellen kann, müssen wir wissen, worin die zentrale Herausforderung besteht und welche Antwort wir geben wollen. Das ist der Kern jeder Unternehmensstrategie.
- Das Geschäftsmodell sollte die Einzigartigkeit des Unternehmens für seine Kunden aufzeigen – damit dem Rentabilitätsanspruch Genüge getan werden kann. Die Einzigartigkeit kann durch Innovationen gestärkt werden. Das Geschäftsmodell muss die Frage beantworten, wie wir mit unserer Strategie Geld verdienen wollen.
- Mit der Balanced Scorecard als Managementinstrument kann der Prozess zur Strategieumsetzung eingeleitet und begleitet werden – ohne Strategie ist die Balanced Scorecard nur ein Kennzahlengerüst.
- Translate Strategy into Action – es geht bei der Balanced Scorecard um das Umsetzen der strategischen Zielstellungen in konkretes TUN und um die Übersetzung in die Sprache der handelnden Menschen – Kennzahlen können dabei helfen.
- Für die Erarbeitung der Strategie und dem gemeinsamen Festlegen des zielgerichteten TUNs sollte man sich ausreichend Zeit nehmen. Nur so kann ein gemeinsames Bild auch reifen.
- Da die Strategie-Umsetzung nicht durch den Führungskreis eines Unternehmens allein erfolgen kann, ist die interne Kommunikation über Ziele und Einflussmöglichkeit eines jeden Mitarbeiters äußerst wichtig.

Vor dem nächsten Schritt erläuterten die Moderatoren ihr Herangehen, ihren roten Faden (s. Abb. 5):

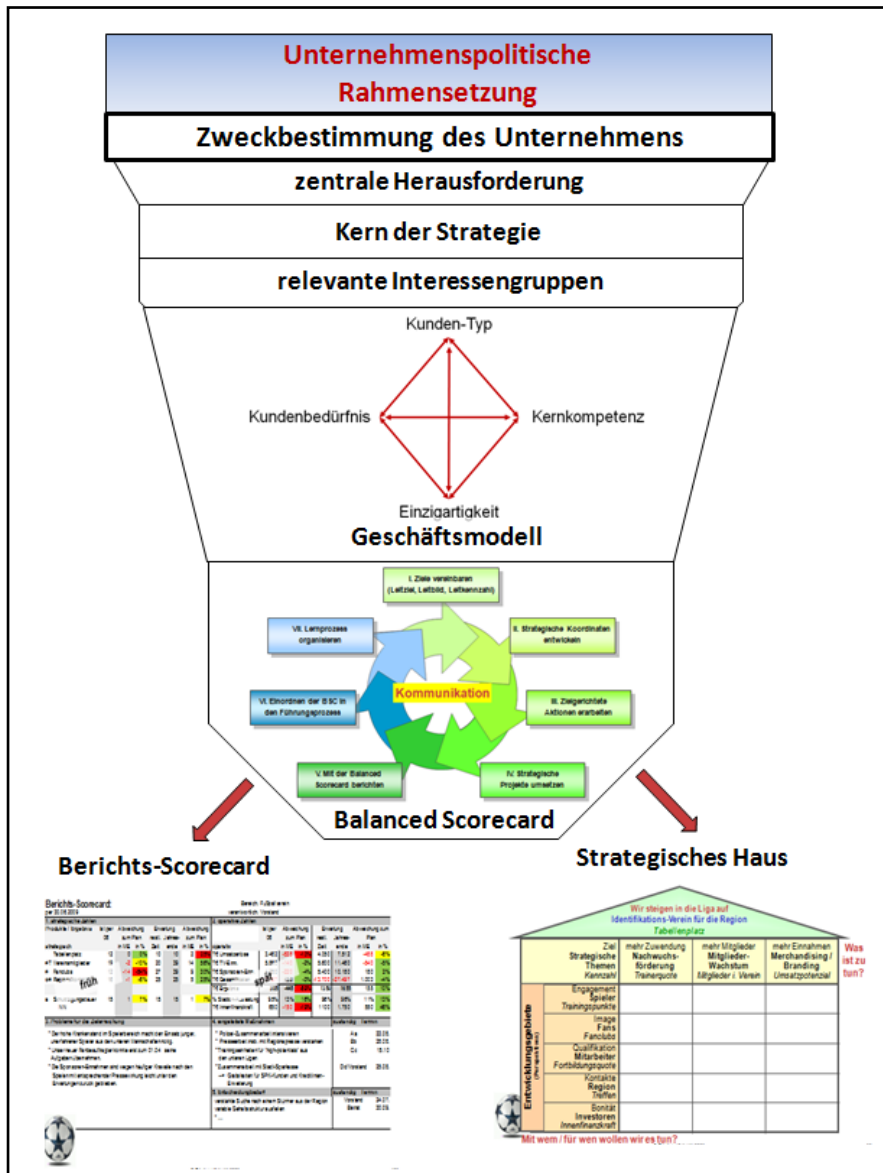


Abbildung 5: Schritte zur Balanced Scorecard

Zur Vorbereitung bat Dr. Junker die Moderatoren, einen Ausblick zu geben, wie es weiter gehen sollte. Ein gemeinsames Bild hatten sie nun ja erarbeitet und ihr Geschäftsmodell geschärft. Aber ein Bild allein bringt noch keinen nachhaltigen Wandel. Welche Konstellation von Faktoren sollten beachtet werden, um die Kooperationsfähigkeit bei Zeuss Husum so zu entwickeln, dass sie als entscheidender Wettbewerbsvorteil praktisch wirksam werden kann?

Die Moderatoren erläuterten: „Wenn der unternehmerische Erfolg von Kreativität und Innovation abhängt, sind die Prinzipien des Industriezeitalters wie Standardisierung der Prozesse, Spezialisierung und Kontrolle der Menschen im Unternehmen und eine vorwiegend auf die Interessen der Kapitalgeber ausgerichtete Unternehmenspolitik nicht mehr zeitgemäß.“

Wir brauchen ein neues Managementmodell! Wir haben es in - Anlehnung an Web 2.0 - „**Management 2.0**“ genannt. Unternehmen sollten gesellschaftliche Verantwortung und die berechtigten Interessen aller wahren: sie sollten den Menschen wieder Sinn in ihrer Arbeit geben und Leidenschaft für Neues ermöglichen.

Management 2.0 basiert auf folgenden sieben Faktoren und damit verbundenen Aufgaben:

- I. Zielsystem
Aufgabe: Von der Vorgabe zum gemeinsamen Bild der Zukunft (den Schritt hatten sie bereits getan)
- II. Organisation (Produkte und Technologie)
Aufgabe: Vom Kostendenken zur Balance der relevanten Interessengruppen
- III. Werte(n)
Aufgabe: Von Lohn & Preis zur Wertschätzung
- IV. Strukturen
Aufgabe: Von Schnittstellen zu wertebasierten Nahtstellen
- V. Unternehmens-/ Führungs-Kultur
Aufgabe: Vom trennenden zum kooperativen Wettbewerb
- VI. Verantwortung
Aufgabe: von der Stellenbeschreibung zur persönlichen Ergebnis-Orientierung
- VII. Kommunikation
Aufgabe: von der Verlautbarung zur zielbezogenen Interaktion

Hiermit war das Programm für die nächsten Jahre umrissen (s. Abb. 14):

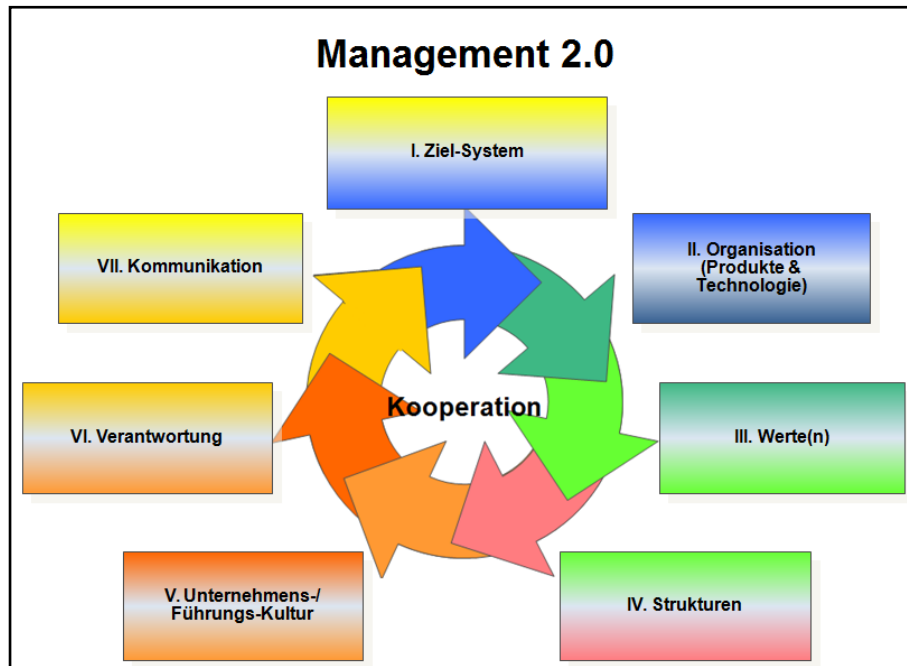


Abbildung 6: Faktoren für erfolgreiche Kooperation

Zum Schluss fassten die Moderatoren noch einmal zusammen:

„Die konkrete Ausprägung der sieben Faktoren von Management 2.0 hängt natürlich davon ab, worin der Kern der Strategie gesehen wird. Das ist in jedem Unternehmen anders, auch weil die Ausgangsbedingungen andere sind. Insofern sind die davon abgeleiteten Aufgaben in jedem Einzelfall spezifisch. Da helfen keine Modelle und Beispiele – denn Strategie setzt auf den Vorteil der Einzigartigkeit, nicht auf die Kopie. Kopieren der Erfahrungen erfolgreicher Beispiele kann ein Mittel sein, um zu lernen, einzigartig zu werden. Am Schluss jedoch ist es die Einzigartigkeit, die uns eine nachhaltige Positionierung am Markt ermöglicht; und wir sollten ein gemeinsames Bild davon haben, worin diese Einzigartigkeit besteht und worauf sie beruht.

Das gemeinsame Bild zu erschaffen und zu verbreiten, ist aber nur der Anfang – der Weg mit Management 2.0 zu einem neuen Unternehmenstypus ist

arbeitsreich, fordert viel von allen Beteiligten, er entspricht aber wohl eher als bisherige Managementmodelle der Natur des Menschen.

Die strategische Umsetzungskompetenz beruht auf der Fähigkeit, die handlungsleitende Ordnung⁸ eines Unternehmens auf die Strategie auszurichten.

Dabei geht es immer um die Konstellation einer Vielzahl von Faktoren. Wir haben sie in diese sieben Gruppen gebündelt, um eine übersichtliche und handhabbare Struktur zu besitzen. Und Sie haben daraus Ihre ganz besonderen Aufgabenstellungen abgeleitet. Man kann das sicher auch anders tun. Wesentlich jedoch ist, das Ganze im Auge zu haben und sich nicht in den Details zu verlieren. Es sind zwar die vielen kleinen Schritte und die tausend kleinen Dinge, in denen Sie besser werden können als ihre Wettbewerber. Zum Schluss aber ist es die Konstellation, das Zusammenspiel der vielen kleinen Dinge, die den Unterschied ausmachen und damit den Erfolg. Dazu bedarf es eines langen Atems, Mut, Kontinuität in der Führung und vor allem Geduld. Das wollten wir Ihnen mit auf den Weg geben und Ihnen Glück wünschen – das Glück des Tüchtigen.“

⁸ Den Begriff der „handlungsleitenden Ordnung“ haben wir von Utz Schäffer, WHU Vallendar übernommen. Sie ist gekennzeichnet vom Zusammenspiel geschriebener und ungeschriebener Regeln der individuellen Akteure einerseits und der handelnden Gruppen andererseits bei der Ausrichtung und Steuerung von Unternehmen. Kulturelle Faktoren wie Werte, Rituale und andere Verhaltensnormen spielen hier ebenso hinein wie administrative Strukturen, Controlling-Systeme und relevante externe Einfluss-Faktoren (Gesetze, Verordnungen, Meinungstrends oder öffentlicher Druck); vgl. Schäffer/Zyder (2003), S. 106

3. Organisation - Vom Kostendenken zur Balance der relevanten Interessengruppen

Auf einen Blick:

- Eine auf Kooperation basierende Strategie sollte im Unternehmen vorgelebt werden. Hierfür sind viele existierende Instrumente in Frage zu stellen: Unterstützt z.B. die klassische Kostenrechnung, auch wenn diese als Profit-Center-Rechnung organisiert ist, die Kooperation der Menschen im Unternehmen?
- Sollte nicht in einem durch Innovation auf nachhaltige Entwicklung ausgerichteten Unternehmen der Beitrag jedes Bereichs zur Innovation in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden?
- Kann eine Produkt-Kalkulation, die von der internen Kostensituation ausgeht, alleiniges Instrument zur Marktbearbeitung sein? Wäre es nicht sinnvoller, die Zusammenarbeit mit dem Kunden, dessen Nutzenvorteile ins Zentrum des Verkaufsprozesses zu rücken?
- Interne Leistungsvereinbarungen als Instrument kooperativer Zusammenarbeit sind ein Weg, über marktgerechte Preise und dezentrale Verantwortlichkeit alle Unternehmensbereiche in die Unternehmensentwicklung zu integrieren.
- Die Kombination von Strategie und ihrer Überführung in Strategische Planung, Mittelfrist-Planung sowie das Budget schaffen einen verbindlichen Rahmen für Entwicklungen, der zugleich genügend Freiheitsgrade lässt.
- Dazu muss die Planung aus einem Rechenwerk in ein Dokument der Vereinbarung verlässlicher Kooperation verwandelt werden. Sie darf nicht zu detailliert sein – denn der Markt, intern wie extern, bestimmt das Geschäft.
- Zweck einer kooperativen Planung in dieser Kombination ist die wechselseitige Übertragung adressierter Verantwortlichkeit. Der Innovationsbeitrag zeigt jedem einzelnen Unternehmensbereich, ob er zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beiträgt. Die Kooperationsfähigkeit im Unternehmen wird unterstützt durch Innovationsbeiträge, Verrechnungspreise und Dienstleistungsvereinbarungen
- Die Marktsegment-Produkt-Matrix verschafft Transparenz zum

Leistungsangebot – so macht eine auf die Kunden orientierte Kostenrechnung Sinn.

- Mit einer Potenzialanalyse unseres Leistungsangebots vergleichen wir uns mit dem Wettbewerb.

4. Werte - Von Lohn und Preis zur Wertschätzung

Auf einen Blick:

- ⇒ Mit welchen Partnern wollen / werden wir zusammenarbeiten – und können wir gemeinsame Werte als Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit einsetzen?
- ⇒ Wertebasierte Führung: Wie können wir mit Werten und daraus abgeleiteten Führungsgrundsätzen Verantwortungsstrukturen zur (Um-) Gestaltung eines Unternehmens aufbauen? Respekt, Wertschätzung und Humor sind Grundlage guter Führung und beeinflussen maßgeblich unsere Kooperationsfähigkeit.
- ⇒ Im Unternehmen herrschende Werte werden durch Glaubenssätze aufgezeigt. Verhaltens- und Führungsgrundsätze, die Glaubenssätzen entgegenstehen, werden nicht gelebt.
- ⇒ Wer das Wertesystem seines Unternehmens erkannt hat, erwirbt zugleich die Chance, die Werte-Gemeinschaft zu beeinflussen. Mit vereinbarten Regeln können Führungsgrundsätze präzisiert und durch konsequentes Handeln umgesetzt werden.
- ⇒ Der Kern der Zeuss-Strategie beruht auf der engen Kooperation aller Unternehmensbereiche, die die Wettbewerbsfähigkeit verbessert. Hierzu passt der ‚Wert des Jahres‘: gegenseitige Wertschätzung.
- ⇒ Wenige, aber aussagefähige Kennzahlen sind Ausdruck der Wertschätzung für die Arbeit der Führungskräfte. Frühindikatoren dienen der Steuerung von Prozessen, Spätindikatoren werden zum Berichten über Arbeitsergebnisse genutzt. Und: der Aufwand für die Erarbeitung einer Kennzahl sollte dem Nutzen der Entscheidung angemessen sein. Messen wir nur das, was maßgeblich ist!
- ⇒ Wer die Bedürfnisse seiner Kunden kennt und diesen in die Produktentwicklung einbezieht stellt sich primär dem Nutzen- und erst sekundär dem Preiswettbewerb. Denn der Preis ist keine Frage der Verhandlung zwischen Verkäufer und Einkäufer sondern der täglichen Beziehungen aller Menschen im Unternehmen mit dem Kunden.

⇒ Löhne / Gehälter sind Ausdruck, worauf wir Wert legen. In Kombination mit täglich spürbarer Aufmerksamkeit im Kleinen, der Ermöglichung vielfältiger Aufstiegs-Chancen sowie der Umstellung von einer Stigmatisierung der Menschen als Kostenfaktor zu ihrer Bewertung als wertvolles Potenzial gelangen wir zu einer neuen Form nachhaltiger Wertschätzung.

Es schlug wie eine Bombe ein: „Wir sind verkauft.“

5. Strukturen - von Schnittstellen zu wertebasierten Nahtstellen

Auf einen Blick:

- ⇒ Wenn Menschen über längere Zeit zusammenarbeiten, entstehen strukturelle Beziehungen, die vielleicht anfangs etwas mit den formalen Rahmenseetzungen in einem Unternehmen zu tun haben - über die Jahre verfestigen sich diese Beziehungen so, dass sie auch nach Aufhebung eines formalen Rahmens weiterbestehen.
- ⇒ Strukturen schaffen Bedingungen für soziale Systeme. Hiermit wird die Verantwortung für die Zusammenarbeit der Menschen definiert.
- ⇒ Matrix-Strukturen erleichtern die Kommunikation zwischen Fach- und Querschnitts-Bereichen. Mit kooperierenden Cluster-Strukturen haben kleinere Einheiten die Chance, intakte soziale Systeme zu bilden und erleichtern die flexible Herangehensweise an neue Aufgabenstellungen.
- ⇒ Querschnitts-Abteilungen werden zu Kompetenzzentren entwickelt und mit den Fach-Abteilungen Matrix-artig verzahnt. Damit werden übergreifende Aufgaben in allen Struktureinheiten mit einem hohen Qualitätsanspruch angegangen.
- ⇒ Der effektive Umgang mit der Zeit entscheidet mit darüber, was wir aus den Strukturen für unsere Arbeit gewinnen können. Sie ist die knappste Ressource von Führungskräften.
- ⇒ Überschaubare Strukturen und Aufgabengebiete sowie vereinfachte Komplexität stärken Verstehen und Bereitschaft zur Verantwortung.

6. Führen - vom trennenden zum kooperativen Wettbewerb

Auf einen Blick:

- ⇒ Eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften liegt darin, Orientierung zu geben. Denn ohne Orientierung kann wirtschaftliches Handeln zum Selbstzweck verkommen.
- ⇒ Die wichtigste Orientierung besteht in der grundsätzlichen Zielstellung eines Unternehmens: Finanzanlage der Eigentümer mit Orientierung auf den finanziellen Firmenwert oder Orientierung auf ein nachhaltiges Gleichgewicht von **Wachstum, Entwicklung** und **Gewinn**. Führungskräfte müssen in dieser Frage Position beziehen.
- ⇒ Jedes Unternehmen sollte versuchen, im Rahmen eines dynamischen Gleichgewichts für alle Beteiligten (Stakeholder) einen Mehrwert zu schaffen. Reale oder empfundene Missverhältnisse im Mehrwert der einzelnen Interessengruppen führen zu Verschiebungen der potenziellen Machtverhältnisse.
- ⇒ Exzellente Unternehmenslenker streben an, eine Position der internen und externen Stärke aufzubauen, in der es für alle Interessengruppen und Wettbewerber die vorteilhafteste Option ist, mit dem Unternehmen zu kooperieren.
- ⇒ Wer Kultur verändern will, sollte bei der Sprache anfangen: ‚Verbesserungs-Potenziale‘ und ‚Herausforderungen‘ klingen besser als ‚Fehler‘ und ‚Probleme‘ – und unterstützen darin, bestehende Schuldkulturen zu verändern.
- ⇒ Wer führt, schafft Raum für adressierte Verantwortung. Wer anderen hilft, ihre eigenen Stärken leben zu dürfen, verschafft sich tief sitzende Anerkennung und den Respekt als Führungskraft.
- ⇒ Vor aller Augen ausgetragene Konflikte zulassen und permanenten Wettbewerb nutzen, um Marktpositionen zu verbessern. Das Entscheidende ist, wie die Konflikte geführt werden. Und: Kooperativer Wettbewerb ist der konfrontativen Strategie eindeutig überlegen.
- ⇒ Motivation mit Angst ist weniger erfolgreich als Motivation aus Neugier heraus.

7. Verantwortung - von der Stellenbeschreibung zur Ergebnis- Orientierung

Auf einen Blick:

- ⇒ Eindeutige Verantwortung muss transparent und messbar sein. Dem steht das Streben nach ‚Objektivität‘ entgegen. Verantwortung ist immer subjektiv.
- ⇒ Jeder Messung geht eine Frage voraus und folgt eine Interpretation. Deshalb ist was wir messen – auch in der Naturwissenschaft – nicht objektiv. Denn fragen und interpretieren können nur Menschen. Das hat den Naturwissenschaften bisher nicht geschadet. Warum soll es in der Betriebswirtschaft anders sein?
- ⇒ Kennzahlen sind in diesem Sinne nicht objektiv, sondern das Ergebnis von Konventionen. Sie werden miteinander vereinbart. Solange sich alle an die Vereinbarung halten, sind die Messergebnisse vergleichbar und können überprüft werden.
- ⇒ Im Streben nach Objektivität spiegelt sich die Hoffnung auf Exkulpation: für ‚objektive Sachverhalte‘ muss keine subjektive Verantwortung übernommen werden. Wir aber wollen uns zu unserer Verantwortung bekennen.
- ⇒ Ein transparentes System Eindeutiger Verantwortung („EV’en“) beruht auf einer zielbezogenen Verknüpfung der bestehenden Stellenbeschreibungen mit einer individuellen Resultats-Orientierung.
- ⇒ Durch den Bezug zu jenen konkreten Resultaten, für die der Einzelne als „Kümmerer“ oder als „Macher“ zuständig ist, wird aus einer Stellenbeschreibung eine eindeutige Verantwortung.
- ⇒ Ein „Kümmerer“ muss sich um die vereinbarten Resultate kümmern, aber nicht alles selber machen. Ein „Macher“ hat die Verpflichtung, ein definiertes Resultat zu liefern. Für alle Ziele, die nicht eindeutig zugeordnet oder neu hinzukommen sind, ist der Chef Kümmerer und Macher zugleich.
- ⇒ Mit den EV’en wird mehr Klarheit geschaffen, worin die Basis gegenseitiger Verlässlichkeit besteht. Das jeweils wesentliche Resultat für jeden Einzelnen kann darüber hinaus als Gegenstand der

persönlichen Zielvereinbarung festgeschrieben werden. Das stärkt vertrauensbasierte Führung. Verlässlichkeit ist der Kern von Vertrauen.

8. Kommunikation - von der Verlautbarung zur zielbezogenen Interaktion

Auf einen Blick:

- ⇒ Kommunikation ist ein Machtinstrument zur Gestaltung von Beziehungen. Wir müssen uns entscheiden, ob wir persönliche Macht und entsprechende Abgrenzung oder die gemeinsame Gestaltung der Zusammenarbeit präferieren. Wer eine kooperative Strategie realisieren will, braucht auch eine kooperative Kommunikation.
- ⇒ Kooperative Kommunikation ist ein Instrument zur Konzentration auf das Wesentliche. Dazu bedarf es entsprechender Regeln. Das betrifft vor allem den Aufbau und die Nutzung von Informations-Plattformen als auch die Gestaltung von Management-Berichten. Aber es geht bspw. auch um Regeln für die Effizienz des internen E-Mail-Verkehrs.
- ⇒ Kooperative Kommunikation fördert nachhaltiges Handeln. Wer die Gegenwart aus der Zukunft, also von den strategischen Zielen her gestalten will, braucht eine Potenzial-orientierte Unternehmenssteuerung. Die Bewertung von Potenzialen ist jedoch mit Ermessensspielräumen verbunden. Daher ist eine Plausibilitäts-Prüfung erforderlich.
- ⇒ Nur wer weiß, wo er hin will, kann auch kommunizieren, worauf es ihm ankommt.

P.S. Zwar sind, lieber Leser, Geschichten endlich, aber nicht das Leben. Im November 2009 werden Constanze und Lasse Eltern. Mal schauen, wie sie auch dies meistern ...

9. Anhang: Controlling-Instrumente

9.1 Anforderungsprofile

Schritte zur Erarbeitung eines Anforderungsprofils für Lieferanten
Umsatzpotenzialplanung

9.2 Umsatzpotenzialplanung

9.3 Innovationsbeitrag

9.4 möglichen Workshop-Struktur „Strategieerarbeitung und -umsetzung“ (Hinweise für Moderatoren)

Kein Unternehmen gleicht einem anderen. Daher sollte es auch keinen verbindlichen Standard geben, wie in einem, wie mit den Mitarbeitern eines Unternehmens die Strategie angedacht, diskutiert, verabschiedet und dann gemeinsam umgesetzt wird. Die Autoren haben mit dem im folgenden beschriebenen Ablaufplan grundsätzlich gute Erfahrungen gemacht, aber natürlich: kein Unternehmen gleicht ... - daher diese Vorgehensweise nur als Anregung:

1. Vorbereitungsbesuch im Unternehmen
Die Kenntnis des Unternehmens, erste Gespräche mit den Führungskräften eines Unternehmens sind Grundvoraussetzung, um die grundsätzliche Bereitschaft aller für den Beginn eines nachhaltigen Veränderungsprozesses zu erfahren.
2. Strategie-Workshop
Workshop zur Strategieerarbeitung als Grundlage des Veränderungs-Managements, mit dem der Führungskreis des Unternehmens die konsequente Umsetzung der strategischen Ziele erreichen wird. Es ist sinnvoll, den Strategie-Workshop vom Umsetzungsworkshop zu trennen – sonst nimmt man sich zu viel vor!

10 bis 15 Teilnehmer sollten es sein: mindestens die gesamte 1. Führungsebene des Unternehmens, am besten auch ein Externer, der das Unternehmen kennt, aber noch nicht einen ‚Tunnelblick‘

hat, dazu vielleicht ein ‚Querdenker‘ oder auch ein erst kürzlich ins Unternehmen gekommener Mitarbeiter, idealerweise ein guter Kunde und - sofern vorhanden immer ! – ein Vertreter des Betriebsrates

Dieser üblicherweise dreitägige Workshop basiert auf folgenden Zielsetzungen:

- Aufbau einer vertrauensvollen Kommunikation im Unternehmen, beginnend im Führungskreis.
 - Diskussion des Geschäftsmodells und der daraus abzuleitenden Unternehmensziele (Leitbild und Leitziel) – dies bildet die Grundlage der weiterführenden Arbeit zur Umsetzung der strategischen Ziele.
Ggf. bereits vorhandenen Unternehmensstrategien werden gemeinsam auf Konsistenz überprüft, bereits geleistete Vorarbeiten sind hierfür eine große Hilfe.
 - Festlegung des strategischen Zielsystems, der strategischen Koordinaten: strategische Themen und Entwicklungsgebiete / Perspektiven.
Hier ist die Konzentration auf wenige Aspekte mehr und fördert die Kommunikation der Ziele bei den Mitarbeitern im Unternehmen.
3. Hausaufgaben I
Bearbeitung von „Hausaufgaben.“ Wir sehen sog. strategische Analysen vor einem Strategie-Workshop recht kritisch; diese sind sehr aufwändig und selten effizient.
Besser ist es, gemeinsam im Workshop erarbeitete Zielvorstellungen anschließend auf ihren Realitätsgehalt zu überprüfen, um die Lücke zwischen Ist und Ziel exakter bestimmen zu können. Der Analyse-Aufwand kann somit erheblich verringert werden.
4. Workshop Strategieumsetzung:
Mit der Managementmethode Balanced Scorecard wird der Führungskreis des Unternehmens die konsequente Umsetzung der strategischen Ziele erreichen.

Mit diesem dreitägigen Workshop (derselbe Teilnehmerkreis wie in Workshop 1) werden folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Sammlung zielführender strategischer Aktionen / Aktionsprogramme, die zu strategischen Projekten/Programmen zusammengefasst werden.
 - Bestimmung der verantwortlichen Mitarbeiter für die weitere Umsetzung dieser Projekte/Programme.
 - Festlegung der weiteren Eckpunkte zur Einführung der Balanced Scorecard im Unternehmen.
5. Hausaufgaben II / erste Projektbearbeitung
Strukturierung der erarbeiteten Ideen für strategische Projekte/Programme und Vorbereiten des Beschlussfassungs-Workshops.
 6. „Beschlussfassung“
Eintägiger Workshop (derselbe Teilnehmerkreis wie in Workshop 1), um über die Umsetzung der strategischen Projekte/Programme im Unternehmen zu entscheiden. Die in den beiden vorangegangenen Workshops aufgebaute Motivation ist üblicherweise so groß, dass es hier unsere Aufgabe ist, das Unternehmen zu bremsen: lieber weniger vornehmen, aber dies richtig (nicht alles zugleich sondern nacheinander tun).
Sie können viel Kraft, Zeit und Geld sparen, wenn sie sich auf das Wesentliche konzentrieren!
 7. Berichts-Scorecard
gemeinsame Erarbeitung der „Berichts-Scorecard“ im kleinen Kreis

In der Folgezeit stehen dann folgende Aktivitäten an:

- Kommunikation
Ein Kommunikationskonzept muss ausgearbeitet werden, damit alle Mitarbeiter im Unternehmen wissen, welche Aktivitäten für eine gemeinsame Zukunft geplant sind. Wir wollen erreichen, dass jeder Mitarbeiter beiträgt!
- Verbreitung im Unternehmen
Unternehmen sind so verschieden wie Menschen; es gibt kein

einheitliches „so muss es gemacht werden“! Daher sollte nach der ersten Runde das weitere Vorgehen im Unternehmen festgelegt werden. Dazu ist abzustimmen, in welchen Kaskadierungsstufen der Umsetzungsprozess erfolgen soll. In großen Unternehmen erweist es sich als zweckmäßig, Moderatoren auszubilden, von denen die Begleitung in der Folgezeit systematisch betrieben werden kann.

- **Begleitung**

Die Strategie-Umsetzung müssen alle Mitarbeiter des Unternehmens gemeinsam tun – gemeinsam ausgerichtet, gemeinsam erarbeitet und daher entsprechend motiviert. Mit dem erarbeiteten Instrumentarium erhalten die Führungskräfte neben der Zieltransparenz bei allen Mitarbeitern die Einsicht, dass Strategieumsetzung in die tägliche Arbeit aller integriert werden muss – und mittels Kennzahlen nachvollzogen werden kann, ob „die richtigen Dinge auch richtig getan werden.“

Jedoch: Das Jahr ist lang und wir sind bereit, den Führungskreis auch in der Umsetzung zu begleiten. Zur Unterstützung der Umsetzungsarbeit hilft ein einmonatlicher oder Quartals-„BSC-Bericht“, mit Zahlen und Informationen über geleistete Aktivitäten.

- **Strategieanpassung**

Nach einem Jahr sollte sich der Führungskreis des Unternehmens zwei Tage Zeit nehmen, damit seine Strategie an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden kann.

Es ist davon auszugehen, dass ein Unternehmen aus sich selbst heraus strategische Zielstellungen erarbeiten und umsetzen kann – Beratung ist daher vorwiegend für die Startphase in Form der Moderation des BSC-Umsetzungsprozesses hilfreich.

9.5 Kompetenzanforderungsprofil

9.5 Tipps & Tricks für eine erfolgreiche Sitzungskultur⁹

Wir alle kennen diese endlosen Sitzungen, auf denen allzu häufig nur wenig oder gar nichts herauskommt. Wie können Arbeitstreffen ergebnisorientiert gestaltet werden?

1. Brauchen wir das Treffen überhaupt?
Prüfen Sie vorher, ob Aufgabe und Thema auf andere Weise geklärt werden können und „meeting-tauglich“ sind.
2. Wer ist dabei?
Eingeladen wird nur, wer wirklich benötigt wird und Konstruktives beitragen kann. Es gibt keine „Zuhörer-Karten“ und „Backstage-Pässe.“
3. Sind alle informiert?
Identische Arbeitsunterlagen zur Vorbereitung sowie verbindliche Tagesordnung mindestens 3 Arbeitstage vor der Sitzung an alle Teilnehmer versenden.
4. Wer leitet das Meeting?
Abwechselnd einzelne Teilnehmer die Moderation übernehmen lassen. Den Moderator fürs nächste Mal schon am Ende dieses Meetings bestimmen.
5. Wer schreibt Protokoll?
Wichtigste Punkte und Beschlüsse während der Besprechung sichtbar für alle festhalten. Das Protokoll (innerhalb 3 Tagen) enthält alle Zuständigkeiten/Termine.
6. Wie lange soll's dauern?
Bei der Einladung verbindliche Zeiten festlegen. Die Dauer von Vorträgen und Berichten wird genau terminiert. Sitzungen mit einer Dauer von mehr als 60 Minuten vermeiden.
7. Haben alle Platz?
Meetings rechtzeitig anmelden, ausreichend große Räume reservieren, Hilfsmittel (Flip-Chart etc.) bereitstellen. Sitzordnung ohne „zweite Reihe.“

⁹ Diese Tipps beruhen auf einer Zusammenstellung der TU Braunschweig

8. Sind wir ungestört?
Handys sind völlig auszuschalten, Anrufe werden nicht durchgestellt. Wird ein wichtiger Anruf erwartet, beantwortet diesen (auch bei Gästen) das Sekretariat.
9. Sind schon alle da?
Für alle Teilnehmer gilt: 10 Minuten vor dem Treffen Telefon auf „Rufumleitung“ schalten. Pünktlich anfangen, Zuspätkommen wird sanktioniert.
10. Sind noch alle da?
Es gibt kein „Ich muss früher weg.“ Durch die rechtzeitige Einladung erhält jeder Teilnehmer Gelegenheit, seinen Terminplan zu ordnen.
11. Sind wir in der Zeit?
Der Moderator setzt mit einer „Zeit!“ – Karte ein für alle wahrnehmbares Signal und greift schon nach geringer Toleranzüberschreitung ein.
12. Vergeuden wir Redezeit?
Statements zeitlich begrenzen – etwa auf 1 Minute oder 30 Sekunden. „Schwätzer“ werden optisch verwarnt.
13. Geht jemand fremd?
Bei privaten Unterhaltungen oder Nebentätigkeiten muss der Moderator sofort einschreiten.
14. Sind wir noch beim Thema?
Abweichungen von der Tagesordnung oder Wiederaufgreifen bereits erledigter Punkte sofort abbinden.
15. Sind alle bei der Sache?
Schweiger oder Schläfer aktiv ansprechen und fordern. Hier ist der Moderator gefordert, Impulse zu geben und Ideen einzubringen.
16. Haben wir verstanden?
Schwierige Themen oder komplexe Darstellungen visualisieren, z.B. durch Skizze am Flipchart, die ins Protokoll übernommen wird (Digitalkamera!).
17. Wo bleiben die guten Sitten?
Beleidigungen, Machtkämpfe, Haarspaltereien, Fehden, Gemaule sind verboten und werden sofort sanktioniert.

18. Kommen wir auf den Punkt?
Ausweichende Antworten werden nicht akzeptiert. Jeder Teilnehmer muss sich festlegen.
19. Sind wir ganz Ohr?
Zuhören können ist eine wichtige Sitzungs-Tugend. Kurze Wortmeldungen machen das leichter. Zwischenrufe sind verboten, anderen ins Wort zu fallen auch.
20. Ist die Luft rein?
Rauchen und Essen während einer Sitzung gibt es nicht. Auch das Lesen von anderweitigen Unterlagen, das Spielen im PDA oder im Kalender sind tabu.
21. Gibt es Freiraum?
Schaffen Sie Regeln für kreative und überraschende Ausweitungen des Themas. Reservieren Sie in jedem Meeting am Ende Zeit für diese Aufgabe.
22. Alles unter Controlling?
Unterziehen Sie alle Sitzungen einer regelmäßigen Erfolgskontrolle, z.B. durch Auswertung der Protokolle und Überprüfung der Ergebnisse.

Literatur

Antônôvsqî, A / Franke, A (1997): Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dgvt-Verlag, Tübingen

Bauer, J. (2006): Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren, Hoffmann und Campe, Hamburg

Bauer, J. (2008): Das kooperative Gen – Abschied vom Darwinismus, Hoffmann und Campe, Hamburg

Deyhle, A. (2003): Controller Handbuch, 5. Auflage, VCW Verlag für ControllingWissen, Offenburg

DGQ, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (2003): Das EFQM-Modell für Excellence

Drucker, P. F. (2002): Was ist Management?, Econ, München

Echter, D. (2003): Rituale im Management, Strategisches Stimmungsmanagement für die Business Elite, Vahlen, München

Ewert, R. / Wagenhofer, A. (2008): Interne Unternehmensrechnung, Springer, Berlin

Friedag, H / Schmidt, W. (2003): Balanced Scorecard at work, Haufe, Freiburg

Friedag, H / Schmidt, W. (2004): My Balanced Scorecard, Haufe, Freiburg

Fuchs, H. / Huber, A. (2002): Die 16 Lebensmotive, Was uns wirklich antreibt, Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis, Campus, Frankfurt/M.

Gänßlen, S. (2009): Laudatio von Siegfried Gänßlen, Vorsitzender des Vorstands der Hansgrohe AG und Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins, anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an Dr. Albrecht Deyhle am 14. November 2008 an der WHU Vallendar,
http://www.controllerverein.de/Aktuelles_aus_dem_ICV.107034.html?#WHU%20Vallendar%20verleiht%20Ehrendoktorwürde%20an%20Dr.%20Albrecht%20Deyhle

- Geier, M. / Rausch, A. (2008): Das Konzept der Fachlaufbahn – ein Praxisbeispiel aus dem Maschinenbau; in: Gleich, R. / Sauter, R. (Hrsg.), Operational Excellence: Innovative Ansätze und Best Practices in der produzierenden Industrie, S. 251-263
- Goleman, D. / Boyatzis, R. (2009): Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet; in: Harvard Business Manager, Januar, S. 35 - 44
- Graßhoff, J. et.al. (2003): Target Costing, Statement des Internationalen Controller Vereins, Gauting; s.a. www.controllerverein.com (Controlling-Wissen / Statements)
- Gutenberg, E. (1980, 1983, 1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster, zweiter und dritter Band, Springer, Berlin
- Heckhausen, H. (1987): Wünschen – Wählen – Wollen, in: Heckhausen, H. / Gollwitzer, P. M. / Weiner, F. E.: Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Springer, Berlin
- Hüther, G. (2006): Die Macht der inneren Bilder, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Jockel, S. (2004): „EVA@Centives“ - Erfolgsabhängige Vergütungen nach Unternehmenswert; Referat anlässlich der 4. CIB Controlling Innovation Berlin am 04. September 2004;
<http://www.controlling-online.eu/cib.89684.html?#cib2004>
- Kalwait, R. / Meyer, R. / Romeike, F. / Schellenberger, O. / Erben, R. (Hrsg.) (2008): Risikomanagement in der Unternehmensführung; Wiley, Weinheim
- Kramer, R. M. (2006): Die Stunde der Einschüchterer, in: Harvard Business Manager, Juli, S. 83 - 94
- Nalebuff, B. / Brandenburger, A. (1996): Coopetition – kooperativ konkurrieren; Mit der Spieltheorie zum Erfolg, Campus, Frankfurt/Main
- Nalebuff, B. / Dixit A. (1997): Spieltheorie für Einsteiger, Strategisches Know How für Gewinner, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Nefiodow, L. (2006): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, 6. aktualisierte Auflage, Rhein-Sieg-Verlag, St. Augustin

- North, Klaus (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 3., aktualisierte und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Otte, M. (2008): Der Crash kommt – Die neue Weltwirtschaftskrise und wie Sie sich darauf vorbereiten; Ullstein, Berlin
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Gabler Wiesbaden
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie, Campus, Frankfurt / New York
- Schäffer, U./Zyder, M. (2003): Beyond Budgeting - ein neuer Management Hype?, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 47. Jhg., Sonderheft Nr. 1, S. 101-110
- Schmidt et. al. (2008), International Financial Reporting Standards (IFRS), Statement des Internationalen Controller Vereins, Gauting
- Schmitz, H. (2005): Raus aus der Demotivationsfalle, Gabler, Wiesbaden
- Schlack, M. (2008): Tarifliches Entgelt in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, in: Gleich, R. / Sauter, R. (Hrsg.), Operational Excellence: Innovative Ansätze und Best Practices in der produzierenden Industrie, S. 327-349
- Scholz, C. / Stein, V. / Bechtel, R. (2004): Human Capital Management, Luchterhand München
- Schumacher, S.C./Schiele, H./Contzen, M./Zachaus, T. (2008): Die 3 Faktoren des Einkaufs, Einkauf und Lieferanten strategisch positionieren, Wiley, Weinheim
- Schumpeter, J. A. (1993): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, A. Franke Verlag, Tübingen und Basel, 7. Auflage
- Simon, H. (2004): Think, Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke, Campus, Frankfurt / Main
- Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus, Frankfurt/New York
- Vester, F. (2008): Die Kunst vernetzt zu denken; Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität – Der neue Bericht an den Club of Rom, Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Gerade in der Krise zeigt es sich, dass Unternehmen, die auf Kooperation, also Nachhaltigkeit durch interne wie externe Zusammenarbeit setzen, offensichtlich besser mit widrigen Umständen zurechtkommen. Die Fähigkeit zu Kooperation und darauf aufbauender nachhaltiger Wirtschaftlichkeit wird immer mehr der entscheidende Wettbewerbsfaktor, der einen neuen Zyklus in der Weltwirtschaft einläutet. Auf dieser Basis könnte eine neue lange Welle des Aufschwungs erwachsen – die 6. Welle.

Die Verfasser, Dr. Herwig Friedag und Dr. Walter Schmidt, bekannt als die europäischen „Balanced Scorecard-Experten“ berichten, dass eine erfolgreiche, weil ausgewogene Strategieumsetzung auf sieben Säulen ruht:

1. Ein gemeinsames Bild von der Zukunft, also ein orientierendes Geschäftsmodell, um Einzigartigkeit zu erreichen
2. Ein interner Markt zum Ausgleich der unternehmensinternen Interessen
3. Gegenseitige Wertschätzung sowie Achtsamkeit für Chancen wie Risiken
4. Eigenständige Einheiten im Unternehmen
5. Konsequente angewandte Regeln und adressierte Verantwortungsbereiche
6. Eindeutige Verantwortung mit individueller Resultats-Orientierung
7. Kommunikation ist mehr als Verlautbarung

Der fachliche Inhalt ist eingebettet in die Geschichte von Constanze, die sich vom Controlling zur Geschäftsführerin eines mittelständischen Unternehmens hocharbeitet. Also wieder ein Fachbuch der Bestseller-Autoren, das Lust auf Lesen macht ...