

Frank Arnold

Management

Die Top-Tools der Besten

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Management« (978-3-86881-729-4)
2018 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Vorwort zur Neuauflage

Am Anfang dieses Buches stand die Idee, *profundes Managementwissen unterhaltsam zu vermitteln* – und zwar so, dass es für *Praktiker aller Ebenen in Unternehmen* nützlich und anwendbar ist.

Bei all den Managementmoden, die in regelmäßigen Abständen kommen und gehen, braucht man heute mehr als je zuvor eine klare Orientierung, worauf es bei guter Führung wirklich ankommt. Vor allem brauchen immer mehr Menschen dieses Wissen. Damit es aber nicht nur graue Theorie bleibt, muss man es in der Praxis anwenden. Wirksame Führung ist – entgegen vieler Erfolgsratgeber – eben nicht in fünf oder sieben Schritten zu erreichen. Im Gegenteil: Wirksame Führung ist ein komplexes, vielschichtiges Themengebiet, das man sich in vielen kleinen Schritten aneignet und ein Leben lang weiterentwickelt. So machen es die Besten ihres Fachs. Sie verlangen von sich und anderen wirkliche Professionalität und stellen höchste Ansprüche, um die hochgesteckten Ziele zu erreichen. Für viele große Persönlichkeiten sind Leben und Lernen dabei untrennbar miteinander verbunden, und an den wahren Meistern kann man bis in deren hohes Alter bewundern, wie sie sich und ihr Werk ständig weiterentwickeln.

Wer Interesse an beruflichem Erfolg hat, kommt um Managementwissen nicht herum. *Managementwissen ist Erfolgswissen*. Die Chancen, es zum Nutzen von Organisationen und Gesellschaften anzuwenden, aber auch zu individuellem Nutzen, waren nie größer.

Management wird in allen gesellschaftlichen Bereichen angewandt: Kunst, Musik, Kultur, Sport, Medizin, Militär, Wissenschaft, Politik und natürlich in der Wirtschaft. Überall dort, wo Leistung erbracht wird und Ergebnisse erreicht werden, ist Managementwissen von Nutzen. Das Sachwissen der Disziplinen unterscheidet sich, das Managementwissen bleibt immer dasselbe. Wie Sie aus den vielen unterschiedlichen Beispielen auf den folgenden Seiten erkennen können, ist Managementwissen eben gerade nicht nur in der Wirtschaft vorhanden und erforderlich. Menschen, die auf den unterschiedlichsten Gebieten erfolgreich sind, haben sich dieses Wissens bedient, oft ohne es selbst zu wissen.

Dieses Buch hat in seiner ursprünglichen Ausgabe *Management – Von den Besten lernen (What Makes Great Leaders Great)* weltweit einen überwältigenden Zuspruch gefunden. Das Buch erhielt den Buchpreis »Beste Bücher des Jahres«, avancierte zum internationalen Bestseller und wird von renom-

mierten Verlagen publiziert, unter anderem von McGraw-Hill in den USA, Kanada, Großbritannien, Australien und Asien, von Phoenix in Russland, von Wolters Kluwer in Tschechien, von Laguna in Serbien, Nepko Books in der Mongolei, The Soup Publications in Korea, Hankyu in Japan und Grand China Publishing House in China.

Ich hoffe, die überarbeitete Neuauflage *Management – Die Top-Tools der Besten* bringt Ihnen die faszinierende Welt des Managements näher. Das Buch liefert Ihnen nützliches Wissen und spannende und zum Nachdenken anregende Fragen. *Denn Managementwissen ist der Schlüssel zum Erfolg von Individuen, Organisationen und Gesellschaften.* Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre. Vor allem aber wünsche ich Ihnen, dass auch Sie aus der Anwendung dieses Wissens großen Nutzen ziehen werden.

Ich danke all jenen, die direkt oder indirekt zu diesem Buch beigetragen haben. Besonders danke ich sehr den vielen Führungskräften, mit denen ich diskutieren und arbeiten konnte und von denen ich gelernt habe.

Ich danke Herrn Professor Dr. Hermann Simon, der an der Universität lehrte, an der ich studierte, Herrn Professor Dr. Fredmund Malik, für den ich mehrere Jahre arbeitete, davon zwei Jahre als Geschäftsführer eines Unternehmensbereichs, und Herrn Professor Dr. Peter F. Drucker, dessen Gedanken und Werk mir das Thema Management umfassend erschlossen. Meine Auffassungen von effektivem Management beruhen zentral auf ihren Arbeiten sowie auf den Arbeiten jener Managementdenker, die Sie im Literaturverzeichnis finden.

Für ihre gelungenen Illustrationen danke ich Silke Bachmann. Katharina Maier, Michael Wurster und Christian Jund vom Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe, danke ich für die gute Zusammenarbeit.

Besonders danke ich Evelyn Boos-Körner. Mit ihren wertvollen Impulsen, ihrem großen Engagement und ihrer langjährigen Erfahrung im Verlegen von Büchern hat sie Großartiges zu diesem Buch beigetragen.

Meinen Eltern, Klaus und Gunhild, danke ich für ihre große Unterstützung.

Ganz besonders danke ich meiner Frau Isabel und meinen zwei Kindern, Julius und Valérie, die unsere Familie zu einer Quelle von Kraft und Freude machen.

Frank Arnold

Zürich, 10. Juni 2018

Einführung

Managementwissen ist der Schlüssel zum Erfolg von *Individuen, Organisationen und Gesellschaften*. Jeder, der in einer Organisation arbeitet, benötigt Grundkenntnisse darüber, wovon Effektivität und Effizienz von Menschen und Organisationen abhängen. Wer dieses Wissen hat, kann seinen Erfolg selbst gestalten. *Im Kern heißt Erfolg: Ziele setzen und diese erreichen*. Und genau das ist durch Managementwissen möglich – und zwar in allen Disziplinen. Es ist das Wissen, aufgrund dessen Sie zu Leistung und Ergebnissen gelangen. *Managementwissen ist Erfolgswissen*. Dieses Wissen ist fundiert, seriös, praxiserprobt und vor allem wirksam.

Wer dieses Wissen hat, kann aber nicht nur seine eigenen Ziele verwirklichen, sondern er leistet auch seine Beiträge in der Organisation wirkungsvoller und effizienter. In den Leistungen großer Persönlichkeiten kann man dies besonders deutlich erkennen, da sie ihr Tätigkeitsgebiet, ihre Projekte oder ihre Unternehmen besonders stark mit der Anwendung ihres Wissens geprägt haben. *Organisationen*, die darauf achten, dass bei allen Mitarbeitern Managementwissen vorhanden ist, haben einen ganz klaren Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu anderen, die dieses Wissen nicht nutzen. Sie steigern nicht nur ihre Leistungskraft, sondern minimieren gleichzeitig auch Risiken. Beide Vorteile kann man in Zeiten ständigen Wandels nicht hoch genug einstufen.

Managementwissen führt nicht nur dazu, dass Individuen und Organisationen wirksamer und effizienter sind, sondern es trägt auch zu einer stabilen *Gesellschaft* bei. In einer modernen Gesellschaft werden praktisch alle gesellschaftlichen Aufgaben innerhalb und von Organisationen erfüllt, damit ist die moderne Gesellschaft *eine Gesellschaft von Organisationen*. Organisationen bestehen nicht aus Selbstzweck, sondern sie erfüllen bestimmte gesellschaftliche Aufgaben mit dem Ziel, einen konkreten Beitrag für den Einzelnen und die Gesellschaft zu leisten. Wirksame, effiziente und verantwortungsvolle Führung führt zu starken und gesunden Organisationen, die durch ihre Leistungen zu einer stabilen Gesellschaft beitragen. Eine moderne Gesellschaft muss deshalb allergrößtes Interesse an kompetentem Management haben.

Erfolg zu haben kann man lernen. Man kann dies lernen, weil man lernen kann, wie man Ziele erreicht. Das erforderliche Wissen dafür ist Manage-

mentwissen. Es ermöglicht Ihnen, Ihre *Fähigkeiten* und Ihr *Sachwissen* zu nutzen und so zu Ergebnissen zu gelangen. Allein oder im Team, in der kleinen Organisation oder im großen Konzern, überall kann es Sie unterstützen. Die Wirkung von Management ist wesentlich weitreichender, als es den meisten Menschen bewusst ist. Wie eingangs geschrieben: *Es ist der Schlüssel zu Erfolg für Individuen, Organisationen und Gesellschaften.*

Management – Die Top-Tools der Besten

Berühmte Persönlichkeiten aus allen gesellschaftlichen Bereichen veranschaulichen, wie vielseitig anwendbar und wie groß die Wirkung von Managementwissen ist, wenn man es für das Erreichen von Zielen einsetzt. Wie Sie an den unterschiedlichen Beispielen auf den folgenden Seiten sehen werden, ist Managementwissen eben nicht nur in der Wirtschaft vorhanden und erforderlich. Menschen, die auf den unterschiedlichsten Gebieten erfolgreich sind, haben sich dieses Wissens bedient, oft ohne es selbst zu wissen. Von diesen Menschen kann man sehr viel für die eigene Umsetzung von wirksamem Management lernen – auch wenn viele dieser Personen sich selbst niemals als Manager bezeichnen würden.

Es war mir ein wichtiges Anliegen, ein Managementbuch so zu schreiben, dass sich viele Menschen für das Thema interessieren, eben auch Menschen, die sonst eigentlich kein derartiges Werk zur Hand nehmen würden. Fängt man erst einmal an, sich ernsthaft mit der Materie zu beschäftigen, ist Management eines der interessantesten Themen überhaupt. Die vielen nützlichen und unmittelbar umsetzbaren Impulse machen es Ihnen leicht, in der Praxis schnell zu Erfolgen zu gelangen. Wenn diese Erfolge Ihr Interesse am Thema »wirksames Management« dann vertiefen, ist ein wesentliches Ziel dieses Buches erreicht.

Biografien haben mich schon in meiner frühen Jugend interessiert. Es faszinierte mich zu sehen, wie Menschen zu ihren Leistungen und ihrem Erfolg gekommen sind, welche Lehren man daraus ziehen und wie man das eine oder andere vielleicht selbst anwenden könnte. Irgendwann wurde mir klar, dass mein Interesse für Management und jenes für Biografien eng miteinander verbunden sind: Was man in den Biografien zur Erbringung von Leistung finden konnte, war an vielen Punkten die Anwendung wirksamen Managements.

Damit schließt sich der Kreis: Managementwissen kommt am deutlichsten sichtbar in der Führung von Organisationen zur Geltung. Das Wissen selbst ist aber jenes Wissen, das immer und überall zur Anwendung kommt,

wo Leistung erbracht wird, wo Ergebnisse erlangt und Ziele erreicht werden. *Managementwissen* ist eben *Erfolgswissen*, und das gilt für alle gesellschaftlichen Bereiche.

Jeder, der sich mit wirksamem Management beschäftigt, hat deshalb bessere Chancen auf Erfolg – beruflich, aber eben auch weit darüber hinaus.

Managementwissen versus Sach- und Fachwissen

Eine ganz wesentliche Unterscheidung ist viel zu wenigen Menschen bewusst: der Unterschied zwischen *Managementwissen* einerseits und *Sach- und Fachwissen* andererseits.

Jede Disziplin hat ihr spezifisches Fach- und Sachwissen. Egal ob Kunst, Musik, Kultur, Sport, Medizin, Militär, Wissenschaft, Verwaltung, Bildung, Politik oder natürlich die Wirtschaft – sie alle erfordern jeweils völlig unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten, um sich auf dem jeweiligen Gebiet *fach- und sachkompetent* zu bewegen. Und selbst innerhalb einer Disziplin unterscheidet sich das jeweils erforderliche Sach- und Fachwissen mitunter stark. Das ist so offensichtlich, dass man es eigentlich nicht erwähnen müsste, wäre da nicht noch das Managementwissen, das in seiner Bedeutung für Leistung und Ergebnisse stark unterschätzt wird.

Was nämlich vielen Menschen nicht bewusst ist, ist die Tatsache, dass sich zwar das *Sach- und Fachwissen* der Disziplinen deutlich unterscheidet, das *Managementwissen* hingegen, das benötigt wird, um zu Leistung und Ergebnissen zu gelangen, immer gleich bleibt. Diese Erkenntnis ist von ganz entscheidender Bedeutung, weil sie bewusst macht, dass der Erfolg von Menschen niemals alleine durch exzellente Sach- und Fachkenntnisse zu erlangen ist. Man muss eben auch unbedingt wissen, wie man dieses Sach- und Fachwissen in *Leistung* und konkrete *Ergebnisse* umsetzt, wie man also *Ziele* erreicht. Das geht nicht ohne Managementwissen. Umgekehrt klappt es übrigens ebenso wenig. Es ist nicht ausreichend, über exzellente *Managementkenntnisse* zu verfügen, ohne Sach- und Fachkenntnisse in dem entsprechenden Anwendungsgebiet zu haben. Kompetente und wirksame Führungskräfte verfügen daher sowohl über solide und profunde Managementkenntnisse als auch über umfassendes Sach- und Fachwissen. Die beiden Wissensgebiete gehören für *Leistung* und *Ergebnisse* untrennbar zusammen wie die zwei Seiten einer Medaille.

Das Wissensgebiet wirksames Management umfasst drei wesentliche Bereiche:

- *Management von Organisationen,*
- *Management von Innovationen und*
- *Management von Personen.*

Selbstverständlich benötigt nicht jeder, der in einer Organisation arbeitet und wirksam sein will, Managementkenntnisse in gleichem Umfang und in gleicher Tiefe. Hier ist eben Augenmaß gefordert. Je nach Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten wird *Managementwissen* in unterschiedlichem Ausmaß für die Person erforderlich sein, ebenso wie *Sach- und Fachwissen der Disziplinen*. Man benötigt für Erfolg aber eben beides. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang.

		Sach- und Fachwissen der Disziplinen										
		Kunst	Musik	Kultur	Sport	Medizin	Militär	Wissenschaft	Verwaltung	Bildung	Politik	Wirtschaft
Managementwissen	Management von Organisationen											
	Management von Innovationen											
	Management von Personen											

Abbildung: Matrix des Zusammenhangs von Managementwissen und Sach- und Fachwissen der Disziplinen

Zur Lektüre dieses Buches

Nutzen Sie das Buch so, wie es Ihr Interesse weckt und wie es Ihnen Freude macht. Sie können das Werk vorne beginnen oder an jeder beliebigen Stelle einsteigen, an der Sie eine Person oder ein Thema besonders interessiert. Jedes Kapitel ist in sich geschlossen und vermittelt Ihnen wesentliche Aspekte und Impulse. Wenn Sie mit den Fragen am Ende der Kapitel konsequent arbeiten, werden Sie sehr schnell zu sichtbaren Ergebnissen in Ihrer Wirksamkeit und Effizienz gelangen.

Das Buch ist in die drei wesentlichen Bereiche gegliedert, die man zur Führung von Organisationen beherrschen muss:

Erstens, das *Management von Organisationen* selbst. Hier sind jene Aspekte zusammengetragen, die für das Funktionieren der Organisation zentrale Beiträge leisten.

Zweitens, das *Management von Innovationen*. Dieser Bereich durchzieht gewissermaßen die beiden anderen, Management der Organisation und Management von Personen. Innovation steht also nicht für sich allein, sondern kommt sowohl bei der Führung der Organisation als auch bei der Führung von Personen zur Anwendung. Jede Organisation braucht Innovationsfähigkeit als zentrale Kompetenz.

Drittens, das *Management von Personen*. Hier geht es um *Führung von Personen* einerseits und um *Führung der eigenen Person* andererseits.

Maßnahmen zur Steigerung der Wirksamkeit von Personen strahlen auch auf die zwei anderen Bereiche aus und entfalten dort ebenfalls Wirkung, genauso wie die Führung der Organisation auf das Management von Innovationen und Personen abstrahlt. Das ist nur logisch, geht es doch nie um das Führen einer Organisation, sondern um das *Führen einer Organisation mit Menschen* und umgekehrt.

Der Vorteil daran ist: Wenn Sie wirksames Management konsequent in einem Bereich etablieren, strahlt das positiv auf die zwei anderen Bereiche aus. Der Nachteil ist, dass Nachlässigkeit in einem Bereich sich immer auch mit Konsequenzen in anderen Bereichen bemerkbar macht.

Wirksames Management zu vernachlässigen, ist eine große Gefahr; wirksames Management kompetent auszuführen, ist eine riesige Chance.

Abschließend noch einige Bemerkungen zu den dargestellten Personen:

Die Personen in diesem Buch sind bewusst so gewählt, dass sie bekannt sind und aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen stammen. Gab es Alternativen, habe ich immer die Person ausgewählt, deren Beispiel mir am einprägsamsten und deutlichsten erschien.

Auch steht eine Person nie ausschließlich für ein Thema. Ich stelle Situationen dar, in denen ein bestimmter Managementaspekt besonders deutlich zum Ausdruck kommt, oft hat genau dieser Aspekt auch das Leben dieser jeweiligen Person besonders deutlich geprägt. Das heißt aber nicht, dass diese Person sich *immer* so verhalten hätte. Viele der großen Persönlichkeiten hatten große Schwächen – wo die Berge hoch sind, sind die Täler tief. Aber ich habe bewusst darauf verzichtet, diese darzustellen. Es ist sehr leicht zu sagen, was eine Person alles *nicht* kann. Viel wichtiger ist es aber, die Stärken zu *erkennen* und die-

se dann richtig zu *nutzen*. Dieses Buch rückt die Stärken von Menschen in den Mittelpunkt und zeigt, was es aus diesen zu *lernen* gilt. Das macht es nicht nur zu einem positiven Buch, sondern es lenkt den Blick auf das Wesentliche: auf *Chancen* und *Wirksamkeit* – ist die Person richtig eingesetzt, fallen die Schwächen ohnehin nicht ins Gewicht.

Ich hoffe, der Inhalt und die vielen Beispiele machen Ihre Reise in die faszinierende Welt des Managements interessant, unterhaltsam – und vor allem *wirksam* für Ihre praktische Umsetzung.

TEIL 1

MANAGEMENT VON ORGANISATIONEN



DIE KRAFT EINER BUSINESS MISSION NUTZEN

Eine Stunde mit Bill Gates

»Unser Unternehmensauftrag [Business Mission] ist: Jeden Menschen und jede Organisation auf der Welt zu befähigen, mehr zu erreichen.«¹

So lautet die Business Mission von *Microsoft* heute. Bei der Gründung von *Microsoft* im Jahr 1975 stand ebenfalls eine Business Mission, die das Unternehmen sehr weit gebracht hat: »A computer on every desk and in every home [...].« Der Grundstein für *Microsofts* steilen Aufstieg wurde im Jahr 1981 gelegt, als Bill Gates (*1955) IBM die Lizenz für die Nutzung des Betriebssystems MS-DOS erteilte. Entscheidend für den späteren Erfolg von *Microsoft* war dabei eine Vertragsbedingung, nach der einzig *Microsoft* dazu berechtigt war, Lizenzen für die Verwendung des Betriebssystems an Dritte auszugeben. Diese Entscheidung von Gates darf guten Gewissens als eine der besten der Managementgeschichte gewertet werden. Ein wahrlich brillanter, mutiger Schachzug, allein dies nur zu versuchen. *Microsoft* war zu jenem Zeitpunkt ein relativ kleines, unbekanntes Softwareunternehmen aus Seattle, der ihm gegenüberstehende Partner IBM hingegen der damals mächtigste Gigant der Computerbranche. Die Courage, sich das Exklusivrecht für die Weitervergabe von Lizenzen zu sichern, zeugt vom Weitblick, den Bill Gates und sein Partner Paul Allen besaßen. Sie erkannten deutlich, was IBM offensichtlich übersah: Die Computerbranche stand vor einem grundlegenden Wandel, der dadurch gekennzeichnet war, dass zukünftig nicht mehr die Hardware, sondern die Software der für den *Kunden* entscheidende Faktor sein würde. Indem er IBM als Partner gewann, gelang es Gates, einen allgemeingültigen Standard für Softwareanwendungen durchzusetzen. Auf jedem von IBM gelieferten PC war MS-DOS installiert, was dazu führte, dass *Microsoft* innerhalb kürzester Zeit große Marktanteile errang; mit der Einführung von *Windows 3* beschleunigte sich der Prozess nochmals. Als immer mehr Anbieter von Hardware auf den PC-Markt drängten, verwendeten diese dann ebenfalls das Betriebssystem von *Microsoft*. Mittels der Macht von IBM hatte Gates faktisch den direktesten Zugang gewählt, um seinen Traum und die Business Mission von *Microsoft* zu verwirklichen.

Eine wirksame *Business Mission*² vermag es widerzuspiegeln, dass die Organisation zweifelsfrei verstanden hat, in welchem Geschäft sie tätig ist. Hierfür muss die Organisation in drei Bereichen ein tiefes Verständnis aufbauen und bestimmte Annahmen zugrunde legen. Diese Bereiche sind: der *Bedarf*, die *Stärken* und die *Überzeugungen*.

Um den *Bedarf* und das *Umfeld* zu *verstehen*, sollte man sich die folgenden Fragen stellen: *Wer ist unser Kunde? Wer sollte unser Kunde sein? Wofür bezahlt uns der Kunde? Welchen Nutzen stiften wir ihm? Aber auch: Wer ist nicht unser Kunde und warum ist er es nicht?* Die Antworten darauf sind alles andere als leicht zu finden und vor allem sind sie nicht selbstverständlich. Nur indem der Dissens über die Antworten ausdiskutiert wird, kann man zu einem Verständnis gelangen, das von den Menschen der Organisation geteilt und getragen wird.

Das Verstehen der eigenen Stärken und der Kernkompetenzen bildet den zweiten wesentlichen Baustein der Business Mission. Fragen, die man hier beantworten muss, sind: *Was können wir besser als andere? Worin sind wir anderen zumindest ein bisschen überlegen? Wo haben wir vielleicht sogar eine führende Position im Markt?* Die Antworten zeigen, auf welchen Stärken das Unternehmen aufbauen kann und wo gute Resultate erzielt werden können. Sie zeigen aber auch, welche Stärken auszubauen sind, damit eine Führungsposition erhalten oder erlangt werden kann. Zudem geben sie Hinweise auf einen etwaigen Verbesserungsbedarf. Die Antworten zeigen aber auch, wo die Organisation keine Stärken hat und wo sie deshalb nicht tätig werden sollte. Letztlich geben die Antworten auch darüber Auskunft, welche Schwächen die Organisation aktuell daran hindern, ihre Stärken und ihr volles Potenzial zu entfalten.

Das dritte Element der Business Mission ist das *Verstehen der Überzeugungen* und dessen, was die Organisation für sinnvoll hält. Die in diesem Bereich zu klärenden Fragen: *Warum ist es für den Markt wichtig, dass wir diesen Beitrag leisten? Für welche Sache oder Aufgabe wollen wir uns einsetzen? Warum ist das, was wir tun, sinnvoll? Wofür lohnt es sich, diesen Einsatz zu bringen? Für welche Werte wollen wir uns engagieren?*

Das systematische Durchdenken und Erarbeiten dieser drei Elemente kann verhindern, dass die Business Mission, die ja den Kern der Organisation prägen soll, zu oberflächlich oder gar falsch definiert wird. Ob sich das Ergebnis der Diskussionen dann in einen elegant formulierten Slogan fassen lässt, ist zweitrangig. Wenn solch ein guter Slogan gelingt, ist das großartig,

notwendig ist es aber keineswegs, notwendig ist vielmehr Klarheit darüber, worum es der Organisation geht. Deshalb wird es besser sein, einige klare Sätze sorgfältig auszufeilen, die dann in der Tat Nutzen und Wirksamkeit stiften, anstatt sich eines beeindruckenden Slogans zu bedienen, der aber wirkungslos bleibt. »Craftsmanship«, nicht »Showmanship« ist es, was zählt.

Die alte Business Mission von Microsoft von 1975 ist eigentlich noch gar nicht vollständig, denn im Ganzen lautete sie: »*A computer on every desk and in every home, running Microsoft software.*« Dieser kurze Zusatz macht einen großen Unterschied, und selbst Bill Gates konnte nicht ahnen, dass dieser Traum eines Tages in Erfüllung gehen und sein Unternehmen zum Erfolg führen sollte.

Bei seinem seit Jahren umfangreichen Engagement in der *Bill & Melinda Gates Foundation*, die er gemeinsam mit seiner Frau führt, legt Gates ebenfalls sehr klare Kriterien an. Auch hier gibt es eine klar formulierte Mission, die lautet: »*Sichergehen, dass mehr Kinder und junge Menschen überleben und Erfolg haben.*«³ Dazu investiert die Organisation jährlich rund vier Milliarden Dollar (Stand: 2017) in Bildung und Gesundheitsvorsorge in Entwicklungsländern. Konkret werden neben Schulen vor allem Malariamedikamente und Impfstoffe finanziert, um die ausgegebene Mission zu erfüllen.

Aufgaben und Denkanstöße:

- Haben Sie in Ihrer Organisation eine klare Business Mission? Ist sie allen bekannt und wird sie gelebt? Falls nicht: Was können Sie dazu beitragen, damit die drei Elemente einer wirksamen Business Mission ernsthaft und ausführlich diskutiert werden?
- Was können Sie tun, damit die Business Mission Ihrer Organisation konkret umgesetzt wird? Welche Ergebnisse wollen Sie binnen der nächsten sechs Monate erreichen und wer kann Ihnen dabei helfen?





DEM KUNDEN NUTZEN

Eine Stunde mit Lou Gerstner

Lou Gerstner (*1942), ehemaliger CEO von IBM, gilt als einer der besten Manager seiner Generation. Viele stellen ihn in eine Reihe mit Jack Welch, Bill Gates oder Andy Grove. Besieht man sich seine Leistungen bei IBM, wo er einen der meisterhaftesten Turnarounds der Wirtschaftsgeschichte vollbrachte, kann man mit Fug und Recht behaupten, dass er einen Platz in dieser Reihe wirklich verdient hat. Von ihm kann man lernen, welche Bedeutung es hat, wenn man sich komplett am *Kundennutzen* orientiert.

Etwas mehr von dieser konsequenten Kundenorientierung wie unter CEO Gerstner würde man IBM auch heute wünschen. Das Unternehmen befindet sich aktuell wieder in einer Turnaround-Situation, die allerdings weit weniger dramatisch ist als die Unternehmenskrise Anfang der 1990er-Jahre.

1993 befand sich IBM in einem schlechten Zustand, so schlecht, dass Andy Grove, CEO von Intel, kaum die richtigen Worte fand: *»Es ist schwer zu beschreiben, wie angeschlagen das Unternehmen war.«*⁴ Das Unternehmen, ehemals das führende der Computerindustrie, hatte zuvor den bis zum damaligen Zeitpunkt größten Jahresverlust der Wirtschaftsgeschichte vermeldet: 8,1 Milliarden Dollar. Im April 1993 wurde dann Lou Gerstner zum CEO von IBM berufen. Eine seiner ersten und wichtigsten Entscheidungen war es, den Plan seines Vorgängers John Akers, wonach IBM in kleinere Einheiten zerschlagen werden sollte, nicht umzusetzen. Er setzte stattdessen auf die Alternative, IBM als Ganzes zu erhalten und gerade die breite Palette an Produkten, Dienstleistungen und Fähigkeiten zum schlagkräftigsten Wettbewerbsvorteil zu machen. Zu den weitreichendsten Umorientierungen von IBM zählte, dass Gerstner das Unternehmen kompromisslos auf den Kunden und dessen Nutzen ausrichtete: *»Im Frühling 1993 war es meine Hauptaufgabe, das Unternehmen wieder auf den Markt – den einzigen echten Erfolgsmaßstab – auszurichten. Ich begann praktisch jedem zu erzählen, dass der Kunde IBM führt und dass wir das Unternehmen am Kunden orientiert wieder aufbauen werden.«*⁵

In dieser von Lou Gerstner wieder eingeführten *kompromisslosen Kundenorientierung* und *Orientierung am Nutzen für den Kunden* liegt ein ganz

wesentlicher Schlüssel für das erfolgreiche Comeback von IBM. Sein umfassendes Sanierungsprogramm, das zunächst von Kostensenkungen geprägt war, setzte auf eine grundlegende strategische Neuorientierung, in deren Zentrum vor allem die Dienstleistungsorientierung und die Konzentration auf das Internet standen. Seine massiven *Investitionen in Forschung und Entwicklung* waren ein ausgesprochen deutliches Zeichen dafür, dass IBM es mit der Kundenorientierung wirklich ernst meinte. Sein Weg, den *Kundennutzen* und die *Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden* wieder ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken, war eine Leitlinie, auf die *Thomas Watson sen.*, der IBM jahrzehntelang prägend leitete, stolz gewesen wäre. Ihm war dies immer das wichtigste Anliegen. So besteht die größte Leistung von Lou Gerstner vielleicht tatsächlich darin, dass er IBM daran erinnerte, dass es IBM ist. Er erinnerte daran, was das Wesen von IBM eigentlich ausmacht. *Who Says Elephants Can't Dance?* ist der Titel seines sehr lesenswerten Buches, in dem er auf wundervolle Weise zeigt, dass Elefanten sehr wohl tanzen können.

Die einzig gültige Definition für den Zweck eines Unternehmens lautet, zufriedene Kunden zu schaffen. Peter F. Drucker formulierte dies bereits 1954 in seinem Buch *The Practice of Management*.⁶ Seitdem stünde dieses Wissen jedem zur Verfügung – und doch wissen es die meisten nicht oder vergessen es immer wieder. Der Kunde ist die Basis, auf der alles aufbauen muss. Er sichert nicht nur die Existenz des Unternehmens, sondern auch Arbeitsplätze. Perfekt bringt diesen Zusammenhang der deutsche Unternehmer Reinhold Würth zum Ausdruck:

»*Meine Leute sind nicht bei mir angestellt, sondern beim Kunden.*«⁷ Man würde sich wünschen, mehr Unternehmensführer hätten diese Einstellung zu ihren Kunden. Er spricht aus Erfahrung, schließlich hat er die Würth-Gruppe zum Weltmarktführer bei Montagetechnik gemacht und rund 75 000 Menschen stehen bei ihm in Lohn und Brot.

Die Frage, mit der Sie beginnen müssen, lautet also: »*Worin sieht Ihr Kunde einen Nutzen?*« Die Frage wird viel zu selten gestellt, oft weil Führungskräfte glauben, die Antwort sei klar. Die Antwort, die im Unternehmen gegeben wird, ist aber zumeist eher falsch als richtig. Führungskräfte sollten gar nicht erst versuchen, die richtige Antwort zu erraten, sondern sich eine tragfähige Antwort erarbeiten, indem sie systematisch mit dem Kunden reden und gleichzeitig beobachten, was der Kunde wirklich kauft, denn häufig sagt der Kunde etwas, tut hinterher aber etwas ganz anderes. Lou Gerstner und

andere Top-CEOs verbrachten regelmäßig Großteile ihrer Zeit direkt mit ihren Kunden. Gerstner führte durch sein Vorbild, deshalb delegierte er diese Aufgabe auch nicht.

Sein Ziel, ein Unternehmen zu schaffen, das wie besessen davon ist, Kundennutzen zu stiften, konnte er nur erreichen, indem er »*die Technologie mit den Augen des Kunden sah*«⁸, wie er sagte. Das erfordert intensivste Beschäftigung mit dem Kunden und seinen Problemen und Wünschen. Deswegen arbeitete Alfred P. Sloan, der legendäre CEO und Chairman of the Board von General Motors, mehrmals im Jahr selbst als ganz gewöhnlicher Autoverkäufer. Auch das bereits angesprochene Unternehmen Würth ist weltweit Vorbild für seinen intensiven Kontakt zum Kunden und den systematischen Dialog mit der Zielgruppe. Im Grunde kaufen Kunden nie ein Produkt, sie kaufen immer den Nutzen, den sie aus einem Produkt oder einer Dienstleistung erhalten. Es ist notwendig, diesen Nutzen zu verstehen, und zwar nicht nur für gezieltes Marketing und systematische Innovationen, sondern auch für Entscheidungen darüber, welche Aktivitäten und Produktmerkmale eingespart werden können. *Es ist kein Verlust für den Kunden, etwas einzusparen, das für ihn keinen Nutzen stiftet.* Diese Einsicht liegt nahe, denn die eingesparten Kosten schaffen Freiräume, die dort genutzt werden können, wo sie dem Kunden wirklich einen Nutzen bringen. Darüber hinaus wird es immer wichtiger zu verstehen, was *Nicht-Kunden* als Nutzen erachten. Selbst wenn ein Unternehmen eine so dominante Marktposition innehat, wie es bei IBM in den Bereichen Mainframe und Personal Computer der Fall war, gibt es immer noch einen riesigen Teil des Marktes, den es nicht beherrscht – dabei war die überragende Dominanz von IBM ja schon eine Ausnahmesituation. Ein Unternehmen mit 30 Prozent Marktanteil vollbringt eine unternehmerische Glanzleistung, aber 70 Prozent der Kunden kaufen trotzdem anderswo. Warum? *Was betrachten die Nicht-Kunden als Nutzen?* Sie müssen diese Nicht-Kunden verstehen, da Veränderungen, die Ihre Branche nachhaltig beeinflussen, immer bei den Nicht-Kunden beginnen.

Lou Gerstner brachte es dereinst auf den Punkt: »*IBM ist ein Unternehmen der Lösungen. Wir beginnen mit dem Kundenproblem und arbeiten von dort zurück zur richtigen Kombination von Technologien und Sachverstand.*«⁹ Gibt es einen besseren Weg, um Peter F. Druckers bereits zitierter Definition des Zwecks eines Unternehmens gerecht zu werden?