



Leseprobe

Frank Arnold

Management - Von den Besten lernen

ISBN: 978-3-446-43051-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-43051-8>

sowie im Buchhandel.

DIE KRAFT EINER BUSINESS MISSION NUTZEN



Eine Stunde mit Bill Gates



„**U**nser Unternehmensauftrag [Business Mission]: Unsere Mission und unsere Werte lauten: Menschen und Unternehmen auf der ganzen Welt dabei zu helfen, ihr gesamtes Potenzial zu entfalten.

Unsere Werte: Als ein Unternehmen und als Individuen legen wir Wert auf Integrität, Ehrlichkeit, Offenheit, persönlich hervorragende Leistungen, konstruktive Selbstkritik, kontinuierliche Weiterbildung und gegenseitigen Respekt. Wir engagieren uns voll und ganz für unsere Kunden und unsere Partner und begeistern uns leidenschaftlich für Technologie. Wir nehmen große Herausforderungen an und sind stolz darauf, sie zu meistern. Wir fühlen uns gegenüber unseren Kunden, Aktionären, Partnern und Arbeitnehmern verantwortlich, zu unseren Zusagen zu stehen, Ergebnisse zu liefern und höchste Qualität anzustreben.“¹

So lauten die Business Mission und die Werte 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 gegen-

überstehende 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. Für sein gegenwärtiges Engagement in der *Bill & Melinda Gates Foundation*, die Menschen dabei hilft, ein gesundes und produktives Leben zu führen, ist ihm ein ähnlicher Erfolg jedenfalls mehr als zu wünschen.

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. Beseht 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.

Im Jahr 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.*“³ 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.*“⁴

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*.⁵ 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 Reinhold Würth zum Ausdruck: *„Meine Leute sind nicht bei mir angestellt, sondern beim Kunden.“*⁶ Man würde sich wünschen, mehr Unternehmensführer hätten diese Einstellung zu ihren Kunden. Er spricht aus Erfahrung, schließlich hat er die Würth-Gruppe zum Weltmarktführer gemacht und rund 60 000 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*“⁷, 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 - da-

bei 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.“*⁸ Gibt es einen besseren Weg, um Peter F. Druckers bereits zitierter Definition des Zwecks eines Unternehmens gerecht zu werden?

Aufgaben und Denkanstöße:

- Worin sieht Ihr Kunde einen Nutzen? Was können Sie tun, um Ihre Kunden und deren Nutzenannahme besser zu verstehen?
- Was erachten die Nicht-Kunden als Nutzen? Was werden Sie tun, um die Nicht-Kunden besser zu verstehen?
- Was werden Sie tun, um eine intensive Diskussion über diese Fragen in Ihrer Organisation anzustoßen? Und welche Resultate sollen in drei Monaten vorliegen?