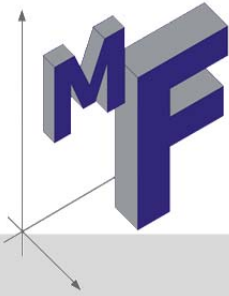


Führen Sie mit Zahlen oder mit Ideen?

In einer Studie, die gemeinsam von dem Business Magazin Harvard Business Manager, der Unternehmensberatung Kienbaum und der Universität der Bundeswehr in München durchgeführt wurde, haben sich 166 Führungskräfte aus Geschäftsführung, dem mittleren Management und des Personalbereichs zu Fragen der Strategie und der Mitarbeiterführung geäußert. Hierbei ergaben sich deutliche Abweichungen etwa in der Beurteilung der erfolgreichen Umsetzung strategischer Ziele zwischen den verschiedenen Führungsebenen. Überraschender Weise waren die Geschäftsführungen durchweg positiver in der Einschätzung als die unteren Managementebenen, was sich nur durch eine fehlerhafte, interne Kommunikation erklären lässt – man spricht offensichtlich nicht die gleiche Sprache.

Heutzutage kommt kein Unternehmen ohne eine strategische Planung aus. Ausgaben, Umsätze, Personal, Marktanteile und sogar Gewinne werden nicht nur für ein Jahr im Detail, sondern für die nächsten 3-5 Jahre im Groben geplant. Der Vertrieb sowie der Service erhalten eine Umsatzplanung, die Beschaffung ein Lagervolumen und diverse Umschlagskennzahlen und die Produktion sowie andere Bereiche ebenfalls zugeschnittene Kennzahlen oder Leistungsgrößen. Und dies sind dann auch die Ziele, die hausintern kommuniziert werden. Leider beschränken sich aber viele Unternehmen auf diese numerische Planung und vermeiden es – bewusst oder unbewusst – diesen Zahlengerüsten auch weitergehende Inhalte zuzuordnen. Ein Unternehmen erfolgreich zu führen besteht aber nicht darin, ein mathematisches Problem zu lösen.

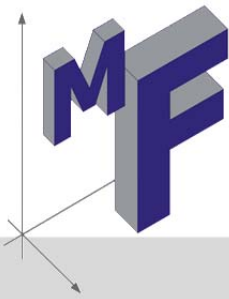


Sind Sie kreativ oder malen Sie nach Zahlen?

Es ist doch vielmehr so, dass jedes noch so gute bzw. gut geführte Unternehmen tatsächlich nur einen sehr begrenzten Einfluss auf die Erreichbarkeit der gesetzten Planzahlen hat. Da kommt plötzlich eine Wirtschaftskrise, ein wichtiger Absatzmarkt wird politisch über Nacht instabil, Rohstoffpreise explodieren, etc., und schon gerät das Kennzahlengerüst ins Wanken.

Für die Mitarbeiterführung und Motivation sind rein zahlengetriebene Zielvorgaben wenig geeignet, denn nur die wenigsten Menschen sind ausgesprochene Zahlenmenschen. Darüber hinaus sind Zahlen nur bedingt geeignet, um auch komplexere, abteilungsübergreifende Aufgabenstellungen, die im Team gelöst werden müssen, zu umschreiben, sondern stützen mehr das Denken in „Schubladen“. Wenn Sie den Kollegen in der Maschinenmontage, und selbst in einem so kaufmännischen Bereich wie dem Vertrieb, ein Umsatzziel in Höhe von X Millionen Euro präsentieren, so ist das für viele so abstrakt wie ein Lottogewinn. Und wenn eben nicht den Sechser gezogen (und das Ziel erreicht!) wird, dann hat man halt Pech gehabt. Das ist aber sicherlich nicht die Haltung, die man sich als Unternehmensführung von den Mitarbeitern wünscht, denn es geht schließlich um das aktive Mitwirken, Mitkämpfen zum Erreichen der Ziele. Deshalb sollten Sie darauf achten, in Ihrer internen Kommunikation das zu tun, was Präsentationsgurus und Gedächtnistrainer seit Jahren predigen: Benutzen Sie Bilder, Identifikationsmerkmale, nehmen Sie die Menschen mit!

Seien Sie kreativ, kommunizieren Sie nicht nur Zahlen, sondern definieren Sie auch die damit zusammenhängenden Inhalte, und achten Sie dabei insbesondere auf solche, die sehr deutlich auch von den Mitarbeitern beeinflusst werden können.



Werden Sie konkret!

Mit welchen Produkten wollen Sie auf welchen Märkten mit welchem Image in drei, in vier, in fünf Jahren präsent sein? Sie wollen keine Wartezeit mehr in der Montage, weder auf Teile, noch auf technische Unterlagen. Sie wollen die tausend wichtigsten Ersatzteile innerhalb von 24 Stunden vor Ort beim Kunden anliefern, egal wo er sitzt. Diese beispielhaften Zieldefinitionen, an deren Erreichung und Problemlösung jeder Mitarbeiter mitwirken kann und soll, sind wichtig, sie müssen realistisch sein und ständig überprüft, angepasst und weiterentwickelt werden, und sie müssen sich wie ein roter Faden im täglichen Austausch untereinander wiederfinden.

Der bekannte Autor Antoine de Saint Exupéry (Der kleine Prinz) hat sinngemäß einmal gesagt:

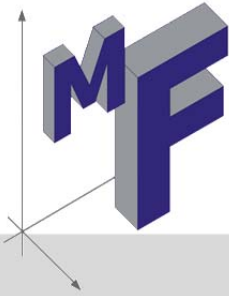
Wer möchte, dass seine Leute ihm ein gutes Schiff bauen, sollte ein Gefühl der Fernweh in ihnen erzeugen.

Und Altbundeskanzler Helmut Schmidt hat einmal bemerkt:

Wer Visionen hat, soll den Arzt aufsuchen.

Diese beiden Aussagen setzen die Eckpfeiler, bilden den Rahmen für eine inhaltliche Vertriebs- und Unternehmensplanung. Nach vorne gerichtet, futuristisch-phantasievoll auf der einen Seite, aber nicht zu abgehoben, zu phantastisch auf der anderen. Wer diese Planung sorgfältig ausführt, und konsequent kommuniziert, generiert einen hohen Identifikationsgrad bei den eigenen Mitarbeitern und durch entsprechende externe Kommunikation einen Imagezuwachs am Markt.

Die Ergebnisse messen Sie natürlich weiterhin mit den vereinbarten Kennzahlen. Wenn Sie die o.g. Ratschläge befolgen, werden diese Zahlen zukünftig viel besser aussehen, und in Ihrem Unternehmen würde über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg mit einer Sprache gesprochen.



Matthias Fitzner e.K.
Unternehmensberatung für
After Sales Services und technischen Vertrieb



Zum Autor



Der Berater Matthias Fitzner hat den Fokus seiner Beratungstätigkeit auf den After Sales Service und den technischen Vertrieb im Maschinen- und Anlagenbau gelegt. Seit über 20 Jahren ist Matthias Fitzner in dieser Branche international erfolgreich tätig und stellt seine vielfältigen Erfahrungen insbesondere Klein- und Mittelständischen Unternehmen zur Verfügung, die ihr After Sales und Service Geschäft optimieren und/oder ihre Marktbearbeitung internationalisieren wollen. Kontakt: www.matthias-fitzner.de

Quellen: Editorial Foto: Dreamstime
Harvard Business Manager 4/2011 - Leitl, Meifert, Sackmann „Zwischen Wunsch und Wirklichkeit“

© 2011 Matthias Fitzner e.K., 51379 Leverkusen, Humboldtstrasse 37, HRA 21940 Amtsgericht Köln, <http://www.matthias-fitzner.de>
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, Newsletter, firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften.

Bedingung: Ich erwarte, dass Sie mich als Autor benennen und mir ein Belegexemplar zusenden an: info@matthias-fitzner.de.