

Fern-Seher oder Laut-Sprecher Ausgewählte Zitate der Autoren



Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting: „Vertrauen ist eine Ressource, in die sich fast jedes Investment lohnt. Je früher, desto besser, denn je weiter ein Prozess der Vertrauenserosion fortgeschritten ist, desto teurer wird es, den Status quo ante wiederherzustellen. In der Beratung beobachten wir immer wieder, dass Vertrauen unteilbar ist. Wenn ein Manager extern das Vertrauen verloren hat, ist er so gut wie immer auch bei den internen Stakeholdern am Ende – und umgekehrt.“

Udo Klein-Bölting: „Wenn ein Unternehmen jahrelang bei Thema Nachhaltigkeit geschlafen hat, macht der Versuch keinen Sinn, es von heute auf morgen auf Kurs zu bringen. Eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln und zu realisieren, das ist ein Change-Projekt erster Güte.“

Denn Sie müssen speziell in Zeiten knappster interner Zeit- und Managementressourcen erst einmal die Aufmerksamkeit dafür schaffen, dass sich die einzelnen Funktionen und Organisationseinheiten des Unternehmens damit auseinandersetzen. Und wenn die Strategie dann verabschiedet ist, kommen – wie bei jeder Strategie – die Mühen der Implementation. Nachhaltigkeit muss unbedingt operationalisiert werden, damit es nicht als Mode- oder Alibiwort verkommt. Wenn Sie hier keine kontinuierliche Unterstützung aus der Chefetage haben respektive als Chef diese Unterstützung nicht aktiv geben, brauchen Sie doppelt so lange wie nötig. Es sind drei einfache Dinge, die zählen:

1. Definieren Sie also klare Nachhaltigkeitsziele.
2. Verabschieden Sie eine Strategie dazu.
3. Benennen Sie die konkreten Schritte, in der Produktentwicklung und -vermarktung, aber auch in der gesamten Wertschöpfungskette.“

Udo Klein-Bölting: „Wir warnen davor, die Rolle des Topmanagements zu überdehnen. Die CEOs können nicht Gallionsfigur für alle Themen sein. Und wenn es abzuwägen gilt, für welche Themen der wichtigste Repräsentant des Unternehmens drinnen und draußen stehen sollte, wird dies aus unserer Sicht nur in Ausnahmefällen ein Ökothema sein. Aber: Der CEO kann und muss auch hier wieder anstoßen, den Weg frei machen für neue Entwicklungen in diesem Sektor. Und Platz machen für andere Führungskräfte, die sich hierzu glaubwürdig und kompetent äußern können und wollen.“

Udo Klein-Bölting: "Letztendlich werden nur die Unternehmen langfristig wettbewerbs- und lebensfähig sein, die es konsequent schaffen, die zentralen Bedürfnisse ihrer Zielgruppe in Produkte und Dienstleistungen zu übersetzen und

somit einen maximalen Kundennutzen gewährleisten. Dabei werden die Zyklen für jedes Unternehmen immer schneller, die Notwendigkeiten für Weiterentwicklungen und neue Selbsterfindung immer zwingender. Keiner kann dem mehr ausweichen. sonst ist man weg – auf Dauer. Dabei gibt es nach unserer Erfahrung nur noch zwei Grundsatzstrategien: Entweder ich bin immer vorne dabei – oder ich entscheide mich, immer der beste Follower zu sein. Beides ist nicht ungefährlich. Um Produktführer zu sein, müssen Sie massiv investieren und auch auf Risiko gehen. Da kann man auch mal falschliegen und ‚Millionengräber‘ schaffen. Deshalb ist das immer eine Sache des Menschen an der Spitze. Aber: Wir sehen, dass in sehr, sehr vielen Unternehmen der Anteil der Produkte, die jünger sind als fünf Jahre, maßgeblich für den Umsatz und den Ertrag ist. Hier kann man sich keine Pause mehr erlauben. Das erfordert im höchsten Maße Flexibilität, Entschlossenheit und vor allem eins: den Mut zum Wandel.“

Udo Klein-Bölting: *„Auf dem Weg in die Dialog-Ökonomie bieten sich den Unternehmen heute Möglichkeiten wie nie zu vor: Schließlich ist es leichter, billiger und direkter möglich, mit ihren Kunden ins Gespräch zu kommen und im Gespräch zu bleiben. Sicher, ein Teil der Kostensenkungen, die durch die Digitalisierung möglich sind, fressen die Content-Produktion und die Individualisierung wieder auf. Aber wenn es dadurch gelingt, loyale Kunden zu gewinnen, die meine Produkte oder Dienstleistungen vielleicht sogar weiterempfehlen, ist das in aller Regel den Aufwand wert. Natürlich muss sich die Chefetage nicht im Detail selbst um die entsprechenden Prozesse kümmern. Aber sie sollte die hierfür notwendigen Strukturen fordern und fördern. Web 2.0 oder Web 3.0 – das betrifft schon sehr bald jedes Unternehmen. Denn es wird eine elementare Transformation und Vermischung von Offline- und Online-Geschäften geben. Es wird auf die beste Mischung zwischen ‚clicks and bricks‘ ankommen. Das wird die gesamte Wertschöpfungskette angehen. Alle Arbeitsabläufe. Sie haben gar keine Alternative, als Ihr Unternehmen fit zu machen für die Generation der Digital Natives. Fangen Sie am besten heute an, sich für diese Zukunft aufzustellen.“*

Udo Klein-Bölting: *„Hier tickt in den meisten Unternehmen eine Zeitbombe. Bei der Herausforderung Employer Branding geht es nicht nur darum, wie gerade viele CEOs meinen, das Unternehmen für die Mitarbeiter von morgen, speziell den Führungskräftenachwuchs, attraktiv herauszuputzen. Wie immer bei der Markenbildung handelt es sich um eine ganzheitliche Aufgabe, die beim Produkt anfängt und beim Preis aufhört. Nur dass das Produkt hier das Unternehmen ist. Und dass Vergütung für Arbeit ein komplexes Thema ist, bei dem die meisten Regeln aus dem Repertoire des Marketeers nicht greifen. Damit ist für uns klar, dass Employer Branding nicht von einer einzelnen Funktion im Unternehmen allein angepackt werden darf, weder allein von HR noch allein von Marketing oder Kommunikation.“*

Udo Klein-Bölting: *„Zahlen allein retten kein Unternehmen. Ein Unternehmen muss solide Profite produzieren, das ist völlig unbestreitbar. Wenn aber nur das Geldverdienen, die laufende Orientierung an finanziellen Kennzahlen im Mittelpunkt steht – und darüber hinaus die Topdown-*

Kommunikation dominiert, kann keine Organisation zu voller Leistung auflaufen. Management und Mitarbeiter brauchen Gründe für Hochleistungen, jenseits der Zahlenwelt. Viele Unternehmen haben das in ein kurzes Mission Statement gepackt. Es drückt aus, warum ein Unternehmen eigentlich da ist, welchen Nutzen es für die Gesellschaft stiftet. Wenn diese Philosophie dann noch im Alltag des Unternehmens gelebt wird, haben alle gute Gründe für Spitzenleistungen – die sich bei gutem Management unweigerlich mit guten finanziellen Ergebnissen niederschlagen. Es muss aber ein wichtiger Faktor hinzukommen: Ein wacher Geist bei allen auf der Chefetage und weiter unten im Unternehmen. Das Wort ‚Zahlenfriedhof‘ kommt nicht von ungefähr. Die Ruhe ist schlimm in Unternehmen, denn sie ist immer trügerisch. Unternehmen brauchen Vorwärtsdrang, nicht einfach nur Spreadsheets.“

Prof. Dr. Joachim Klewes

Joachim Klewes: „Als CEO sollten Sie dem Thema Innovation die richtige Visibilität geben. Durch regelmäßige Besuche bei ‚Ihren‘ Forschern, durch eigene Veranstaltungen und Publikationen. Vor allem aber dadurch, dass Sie durch Ihr eigenes Vorbild eine Atmosphäre der Offenheit und Diskussion fördern, die für neue Ideen unerlässlich ist. Das betrifft dann ja nicht nur die spezialisierten R&D-Abteilungen, sondern ist besonders dann von zentraler Bedeutung, wenn Sie an Innovationen in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen interessiert sind. Sie müssen selbst Innovationen fordern und geradezu antreiben. Das ist der erste Teil der Innovationsübung. Er lässt sich kaum delegieren. Hier sind Sie selbst gefordert. Dann der zweite: Definieren Sie einen rigorosen Bewertungsprozess für Ideen – eine Aufgabe, die im Detail ruhig delegiert werden kann. Aber die Bewertung ist wichtig: Sonst werden keine Innovationen daraus, sondern die Idee bleibt ein luftiger Gedanke. Dieser Prozess kann ruhig streng sein und nur wenige Ideen übrig lassen. Dann müssen Sie wieder einsteigen. Bei der finalen Auswahl sollten Sie an Bord sein. Und dann mit ihrer vollen Autorität die Innovationen stützen, die den Auswahlprozess überleben. Die müssen zelebriert werden und brauchen handfeste Unterstützung – und die Erfinderteams verdienen die bereits erwähnte hohe Visibilität.“

Joachim Klewes: „Es bringt gar nichts, einen möglichst kompletten Wertekanon für ein Unternehmen zu entwickeln. Welche Werte für Mitarbeiter und Management wichtig sind, lässt sich an den Fingern einer Hand ablesen. Einfach zu bleiben ist also meine erste Empfehlung. Dann empfehle ich speziell der Unternehmensleitung immer, doch einmal durchzuspielen, wie sie vorgehen würde, wenn einer der wirklich wichtigen Leistungsträger immer wieder gegen zentrale Werte verstößt. Sagen wir, ein Unternehmen hat sich Nichtdiskriminierung und Diversity auf die Fahnen geschrieben – und ein hoch erfolgreicher Länderchef verstößt immer wieder demonstrativ genau dagegen. Kann er bleiben oder muss er gehen? Oder opfert der CEO die Unternehmensgrundsätze, weil der Landeschef gute Zahlen liefert?“

Joachim Klewes: „Es gibt keine Patentempfehlung für die Chefetage, was die besten Beziehungen zur politischen Welt angeht. Natürlich sollte es keine Scheu gegenüber der politischen Arena geben – aber auch nicht die Illusion, Topmanager könnten a priori mehr bewegen als die Phalanx der detailkompetenten PGA-Fachleute. Noch schlimmer aber ist die Illusion, dass es verlässliche Verabredungen zwischen dem wirtschaftlichen und politischen Spitzenpersonal geben könnte, die nicht irgendwann öffentlich würden. Wehe, wenn diese dann dem Fairness-Verständnis einer sensiblen Öffentlichkeit widersprechen. Interessierte Wettbewerber oder NGOs werden ohne große Mühe dafür sorgen, dass die folgende öffentliche Debatte zuungunsten des Unternehmens ausgeht.“

Joachim Klewes: „Wenn die Chefetage im Hinblick auf das soziale Engagement der Unternehmen etwas aus der Krise lernen kann, dann eins: Einen oder zwei Schritte zurückzutreten. Mitarbeiter und Öffentlichkeit erwarten, dass sich das Topmanagement ohne Einschränkung der Aufgabe widmet, das Unternehmen

erfolgreich durch die Krise zu steuern. Allerdings: Das heißt, Stärke zeigen, nicht Kälte. Insofern kann es ein guter Weg sein, wenn der CEO eines Unternehmens sich hinter bestehendes soziales Engagement seiner Mitarbeiter stellt. Und dieses auch in der Krise bewusst fördert – oder sogar ein breites Corporate-Volunteering-Projekt initiiert, das möglichst viel mit dem Geschäft zu tun hat. Dann nämlich sind die Glaubwürdigkeit und auch der Nutzen am größten.“

Joachim Klewes: *„Ein hoher UN-Beamter erklärte mir einmal, die wirksamsten Verhaltensänderungen für die Bekämpfung von Pandemien seien ganz unscheinbar und klein – etwa, dass die Menschen sich einmal oder zweimal mehr am Tag die Hände gründlich waschen. Das hat zahlreiche Analogien im Unternehmen: Meetings eine Viertelstunde schneller beenden. Entscheidungen innerhalb von drei Tagen statt von drei Wochen treffen. In einem Handelsunternehmen Kunden anschauen, anlächeln, ansprechen. Als Führungskraft Mitarbeiter einmal am Tag loben. Alles kleine, messbare, trainierbare Änderungen – aus denen sich am Ende jeder strategische Kurswechsel zusammensetzt – so wie die richtig getimte Abfolge von Kommandos an Bord einer Jacht über den Erfolg bei Wende und Halse entscheidet.“*

Joachim Klewes: *„Am Anfang meiner Arbeit mit Topmanagern dachte ich: Das sind große Gestalten, die nur durch ihre Persönlichkeit führen. Deren Charisma so strahlend ist, dass sie den Griff in den Werkzeugkasten der Führungstechnik nicht nötig haben. Ich hätte mich kaum mehr irren können. Die wahren Könner bedienen sich sehr wohl aller klassischer Führungsinstrumente, die es im Lehrbuch nachzulesen gibt. Aber sie tun dies so virtuos, dass es ihrer Umgebung und auch ihren, direct reports‘ nicht auffällt. Genau so, wie keinem großen Dirigenten ohne wirklich profundes Beherrschen des Handwerks eine virtuose Aufführung mit eigenen Akzenten gelingt, merkt man beim genauen Hinsehen, dass erfolgreiche Topmanager einfach sehr, sehr wenige Führungsfehler machen. Sie setzen klare Ziele, sie sprechen häufig und regelmäßig mit ihren direkten Mitarbeitern, sie geben unmissverständliches Feedback, sie motivieren anspruchsvolle Menschen auf anspruchsvolle Art, sie sind absolut zuverlässig. Der Unterschied zu einer bloß gekonnten Führungstechnik liegt darin, dass sie ihre Umgebung immer wieder mit Inspiration überraschen. Mit einer neuen Sichtweise auf die Routine, mit einer im positiven Sinne höher gelegten Messlatte, mit der Mobilisierung von Reserven, wenn ein Vorhaben zu scheitern droht. Für mich ist das eine eigentlich emotionale Qualität, die Leadership ausmacht – das bekommt man nicht so gut hin, wenn einem die Menschen gleichgültig sind, mit denen man arbeitet.“*

Joachim Klewes: *„Natürlich haben die meisten großen Unternehmen, ob börsennotiert oder nicht, heute hervorragende Fachleute für Investor Relations. Dennoch stellen wir im Gespräch mit der Chefetage fest, dass es hier erhebliche Optimierungschancen gibt. Die betreffen zum einen die Organisation. Investor Relations und Corporate Communications sind oft zwei getrennte Bereiche, reporten sogar an unterschiedliche Vorstandsfunktionen. Das mag im Ausnahmefall Sinn machen, ist meistens aber ausgemachter Quatsch. Zum anderen macht mir die Über-Legalisierung der Finanzkommunikation Bauchschmerzen. Aus Angst vor den*

Kohorten von US-Anwälten mit dem Banner "Aktionärsklage" in der Hand spricht kaum jemand noch ein klares Wort über Pläne und Zukunftsabsichten."

Udo Klein-Bölting, Joachim Klewes: Fern-Seher oder Laut-Sprecher? Was die Chef-Etage aus der Krise lernt. Carl Hanser Verlag, München. 256 Seiten, €24.90. ISBN: 978-3-446-42255-1, erscheint 02. September 2010.

Weitere Informationen und Bildmaterial zum Herunterladen unter:
www.fernseher-oder-lautsprecher.de
www.hanser.de/978-3-446-42255-1

Kontakt:

Saskia Schirmann, Ketchum Pleon GmbH	Katharina Emptmeyer, Batten & Company GmbH
Email Saskia.Schirmann@ketchumpleon.com	Email Katharina.Emptmeyer@batten-company.com
Tel. +49.211.9541-2425	Tel. +49.211.1379-8370
Fax +49.211.551651	Fax +49.211.1379-8872