

Aktive Unternehmensführung

Organisationen erfolgreich in die Zukunft führen

Vorbemerkung

Die Begriffe „Unternehmen“ und „Organisation“ mögen weit ausgelegt werden. Sie könnten ganz allgemein gedeutet werden als „Gemeinsames Wirken von Menschen“ – ob Verein oder Verband, Arbeitsgemeinschaft oder Team, Abteilung oder Werk, „Fabrik“ oder Verwaltung. Im Englischen nennt man es „enterprise“. Und letzten Endes gilt das Gesagte auch für Einzelpersonen, wenn auch nicht mit den Aspekten der Suche und des Findens von Gemeinsamkeit – aber: wer arbeitet denn heute wirklich schon eremitisch „allein“?

Aktiv. Re-aktiv. Pro-aktiv.

Wenn es eine aktive Unternehmensführung gibt, muss es auch eine nicht-aktive geben. In der Tat, es ist die häufigste Form, „beliebt“ vor allem im Bereich Handwerk.

Die überwiegende Zahl der Organisationen und Unternehmungen werden re-aktiv geführt, opportunistisch. Man „streckt sich nach der Decke“, „wartet auf die Chancen und Gelegenheiten“, „nimmt mit, was man kriegen kann“, „nutzt die Gunst der Stunde“, „sieht zu, wo man bleibt“.

Das hat zwei Vorteile:

- ▶ Es gibt für alles einen Schuldigen: die Umstände – und damit fühlt man sich selbst von der Verantwortung befreit.
- ▶ Es vermeidet die Auseinandersetzung mit „philosophischen“ Fragen des eigenen USP: Was kann ich, was anderen von Wert ist (und sie daher bezahlen)?

Das Gegenteil von re-aktiv, auf die Umstände „antwortend“, wird oft als pro-aktiv bezeichnet: auf den Gang der Dinge Einfluss nehmend.

Aber auch dieses vermeintlich pro-aktive ist nicht so positiv, wie man es gerne hinstellt. Denn es ist ja auch „nur“ ein frühzeitiges re-agieren, ein Versatz auf der Zeitachse nach vorne, in die Gegenwart. Aber es interagiert, ist eine Wechselwirkung mit einer ansonsten hingenommenen respektive erwarteten oder erkannten Entwicklung.

Auch das ist nicht „Aktive Unternehmensführung“. Aktive Unternehmensführung

- ▶ **steuert** die Organisationseinheit innerhalb der gegebenen Infrastruktur **auf einem eigenen Kurs zu einem selbstbestimmten Ziel.**
- ▶ Ist der Aufbau eines für die Allgemeinheit, den Markt erkennbaren Profils. Nur ein **Profil** (engl. shape), ein USP, ermöglicht Marketing. Wobei der Begriff Marketing sowohl
 - das Verhalten im/am Markt
 sowie gleichzeitig
 - „branding“, die Etablierung und Pflege einer Marke(nzeichens) ermöglicht.

Marketing lässt sich auch gut hilfsweise mit „Marke“ im Sinne von Orientierung(smarke) übersetzen; eine niedlich, aber sinnvoll Metapher ist, eine Marke muss ein Wegweiser, eine Art Meilenstein („marker“) sein.

Und deshalb lässt sich Aktive Unternehmensführung eigentlich nur in einer sinnvoll-logischen Reihenfolge notwendiger Entscheidungen und Schritte bewerkstelligen – und zwar immer und ausschließlich als ein **top-down-Entwurf**:



1. „aiming & claiming“ – Zielbestimmung: Wofür man lebt, wonach man strebt

Gerne wird im Nachhinein das Erreichte als das Ziel ausgegeben, das man ja immer schon angestrebt hat – eine Form von Selbstbetrug und kessem Schwindel. **Aktive Unternehmensführung definiert ein langfristig zu erreichendes Unternehmensziel** (=Unternehmenszweck, Core Business). Aus dem heraus sich dann klipp und klar „mission & vision“ formulieren lassen. **Diese Zielsetzung** (übrigens: es kann immer nur ein Ziel geben, erst wenn dies erreicht ist, kann man ein nächstes ins Auge fassen) **ist Aufgabe des/der Eigner; man kann dies nicht irgendwem übertragen; das wäre gleichzusetzen mit eigener Entmündigung.**

2. „asset management“ – Substanzielles: Werte, Rechte, Wissen, Können

Wer fortlaufend Wettkämpfe gewinnen oder in Meisterschaften „dabei bleiben“ will, muss systematisch trainieren, um dafür die Grundlagen zu schaffen. Wie im Sport, so im Business. Viele Organisationen und Unternehmungen treten in Märkten oder beim Kampf um die öffentliche Wahrnehmung an, ohne dafür vorbereitet, ausgestattet, geeignet zu sein.

Das Schaffen der prinzipiellen Voraussetzungen im „fight for excellence“ wird oft als „kommt mit der Zeit“, „ergibt sich von selbst“ abgetan. Eine fatale Fehleinschätzung: **man bekommt nicht immer bessere Voraussetzungen, je erfolgreicher man ist, sondern man hat um so bessere Erfolgs-Chancen, je besser man vorbereitet ist.**

Ob eine gute und generelle Auffassung und Umsetzung von Unternehmenskultur, Aus-, Weiterbildungs- und Qualifizierungs-Strategien, CI- und CD-Regeln, Kapital-, Werte- und Rechte-Management (financial affairs), F+E – es gibt vieles, das abseits vom Alltagsgeschäft solide fundamementiert,

sortfältig geplant und mit Geduld und „langem Atem“ begründet und gefestigt werden sollte, kann, muss.

3. „the battle of daily business“ – Unternehmensführung: Was ist, wenn ... ?!

Ziele müssen „operationabel“ und vor allem in Wert und Größe definierbar sein. Im symbolischen Sinne: die Vitalität, die Lebendigkeit des Betriebes.

Beispiel: „Reich werden“ ist kein Ziel – wie reich? – in welcher Zeit?

Für diese Objektivierbarkeit von Zielen müssen Voraussetzungen (organisatorischer Art) geschaffen werden – Organisationsformen, Finanzpläne/Budgetierungen, Produktions- oder Einkaufs-Infrastrukturen, Personalpläne – und andere, nach Erfordernis?

Wofür sind Pläne da? Nicht des Formalismus wegen, sondern um in täglichen kritischen Entscheidungs-Situationen sofort und ohne Zweifel (lange Diskussionen), mehrheitlich und personenunabhängig die sinnvollste Entscheidung treffen zu können – im Sinne des Unternehmenszieles.

Man verschluckt sich an den „dicken Brocken“. Wer genießen will, tut gut daran, seine Köstlichkeiten auf dem Teller in mundgerechte Happen zu schneiden. So auch in den Unternehmungen: gewaltige Schritte erschrecken nur, „Gewaltaktionen“ frustrieren, Radikaländerungen stoßen grundsätzlich auf Widerstand. Der tägliche Abgleich des Erreichten mit dem Soll, ohne in Hektik zu verfallen, ist die eigentliche Kunst der Unternehmensführung.

Aus diesem Grunde kann man auch beurteilen, ob eine betriebliche Unternehmenskultur und -struktur „gut und richtig“ ist. Das Kriterium ist: dient die Summe dessen, was Manager bewerkstelligen, dem Unternehmensziel? Wenn ja, prima. Wenn nein: nachhaltig ändern !

4. „corporate profiling“ – Unternehmenskommunikation: „Hier stehe ich, ich will nicht anders“

Die Begriffsvarianten wie beispielsweise Produktmarketing, Salesmarketing, Promotion, Pre-/After-Sales-Services, Markenführung, PR, Campaigning und dergleichen für die Beziehungen zum Markt haben sich im Business-Slang etabliert, sind aber gefährlich. Sie implizieren, gaukeln vor, es könne ein von der Unternehmenszielsetzung unabhängiges Marketing, Werbung, PR geben. Allein die Unterscheidung Image- und Produktwerbung mag zwar für die Bearbeitung des konkreten Werbesujets eine Hilfsstruktur sein – aber man kann weder Produkte erfolgreich different zum Image promoten noch ein Image schaffen, das von der Qualität und Nützlichkeit der Produkte oder Dienstleistungen abweicht.

Im Mittelpunkt Aktiver Unternehmensführung steht Kommunikation; Marketing ist sozusagen die „Enterprise-Variante“ der personellen Kommunikation, „persönliche Kommunikation juristischer Personen“. Eine Art „kollektiv synchronisierte Kommunikation“, damit ein Unternehmen, eine Organisation „mit einer Stimme spricht“.

Marketing als Konstrukt der Marketing-Abteilung zu überlassen, ist aus sachlichen Gründen sinnvoll. Aber dann „geht es alle an“. Marketing muss vor allem erst einmal nach innen kommuniziert werden.

Nicht nur symbolisch, sondern praktisch-faktisch sollte jeder Mitarbeiter das Marketing-Konzept des Betriebes „nachts im Schlaf runterbeten“ können.

Weil – wenn es richtig gemacht wird – das Marketing-Konzept die direkte Übersetzung des Unternehmensziels in die Art und Weise ist, wie man mit Kunden, Märkten Beziehungen pflegt – wie und was man kommuniziert.

- ▶ Es sind die ureigenen Botschaften, die man zu vermitteln hat.
- ▶ Das USP – das eigene Profil, dass es zu verdeutlichen gilt.
- ▶ Der Nutzen, die Vorteile, das Besondere der eigenen Produkte und Dienste.

„Von nichts kommt nichts“

So kommt die innige Beziehung, die Gleichsetzung zustande von

▶ **Aktive Unternehmensführung — Kommunikations-Architektur — Marketing-Konzept**

Und damit die wohl kürzeste und effektivste **Checkliste**, ob ein Unternehmen aktiv geführt wird oder nicht:

Esistieren und **funktionieren** ein

- ▶ mission & vision Statement, eine **Zielformulierung** ?
- ▶ skill/knowledge-, technology-, financial- und market-recources asset mangement, also eine **Unternehmenskultur** ?
- ▶ Business-Plan mit wertigen step-by-step-Vorgaben, also eine **Strategie** ?
- ▶ PR-, Marketing-/Werbe-, Kommunikations-Konzepte, eine durchgängige **Informations- und Kommunikations-Architektur** ?
— ist diese festgehalten & formuliert „auf Papier“ (gerne auch in digitaler Form ;-), wird sie angewendet bei den Zielvereinbarungen mit allen Unternehmens-Denkern und -lenkern, konsequent nach innen und außen kommuniziert, ist das Unternehmensprofil im Bewusstsein aller Mitarbeitern und auf dem Markt, „draußen“ unzweifelhaft und gut erkennbar?

Wenn nicht, wird immer der Zufall Regie führen. Dann werden Hektik und Chaos charakteristisch. Und das ist ja wohl das genaue Gegenteil von Aktiver Unternehmensführung.