

Unverkäufliche Leseprobe des Econ Verlages



Alle Rechte vorbehalten.

Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© Econ Verlag

Weitere Infos unter:

<http://www.econ-verlag.de>

Vorwort zur deutschen Ausgabe

In einer Zeit schnellen Wandels tut Überblickswissen Not. Umso mehr, wenn es sich um die in diesem Buch versammelten wichtigsten Managementansätze handelt, denn noch immer genießt das Thema Management bei uns nicht den Stellenwert, den es verdient.

Der Veränderungsdruck auf Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter wächst weiter. Getrieben wird er – direkt und indirekt – durch die steigende Bedeutung der Informationstechnologie.

Direkt wächst der Veränderungsdruck deshalb, weil Informationstechnologie heute ein wesentlicher Bestandteil aller wertschöpfenden Unternehmensprozesse ist. Indirekt steigt er, weil sie sich als wesentlicher Wegbereiter der Globalisierung und Privatisierung entpuppt hat. In den siebziger Jahren diente der Einsatz von Informationstechnologie lediglich dazu, Prozesse der Massenverarbeitung zu rationalisieren. In einer nächsten Entwicklungsstufe wurde die Informationstechnologie dazu genutzt, alle in Unternehmen vorhandenen Geschäftsprozesse zu unterstützen. Mit dem Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft in den Neunzigern wurde eine dritte Stufe erreicht, in der man Informationstechnologie plötzlich als Wettbewerbsfaktor entdeckte. Elemente der Informationstechnologie wurden nun in Produkte und Dienstleistungen integriert, um eine Differenzierung vom Wettbewerb zu schaffen. In einer vierten Stufe, in die wir gerade eintreten, wird Informationstechnologie zum Instrument der Unternehmensführung selbst werden. Damit zwingt sie Unternehmen zu einem veränderten Management und zu einer Veränderung der zur Verfügung stehenden Managementtechniken. Wie das?

Elemente der Informationstechnologie sorgen bei richtiger

Verwendung für eine bisher nicht erreichbare Transparenz und Zugänglichkeit von Informationen. Beides erlaubt eine qualifizierte Selbststeuerung von komplexeren Vorgängen. In der Vergangenheit musste man eine Steuerungshierarchie aufbauen, die den Mitarbeitern vor Ort vorschrieb, was sie zu tun haben, damit in der Prozesskette zu einem späteren Zeitpunkt keine Störungen auftraten. Heute sehen die Mitarbeiter durch die Bereitstellung der richtigen Informationen vor Ort selbst, was zu tun ist. War man in der Vergangenheit gezwungen, Unternehmenseinheiten sich lokal verbessern zu lassen, so ermöglicht die moderne Verwendung von Informationstechnologie eine optimierte Abstimmung der Wertschöpfungsprozesse – unabhängig von Raum und Zeit und über die Grenzen von Unternehmen hinweg!

Allerdings sollte man nicht dem Irrtum erliegen, die Informationstechnologie sei ein Allheilmittel für das Management komplexer Unternehmen und Vorhaben. Sie ist lediglich ein Wirkstoff, den man einsetzen kann und der die Möglichkeiten effektiven Managements erweitert und verändert. Dennoch ist sie zugleich eine unausweichliche Herausforderung, der sich die Unternehmen durch die entsprechenden Umstrukturierungen stellen müssen, wollen sie künftig erfolgreich sein. Der in diesem Sinne gelungene Einsatz der Informationstechnologie ist die Basis für gutes Management und damit letztlich die Voraussetzung für die optimale Auswahl und Anwendung entsprechender Techniken.

Gerade im Informationszeitalter sind die hier versammelten wichtigsten Managementkonzepte grundlegend. Indem Unternehmen und Manager moderne Informationstechnologie einsetzen und die Wertschöpfungsprozesse entsprechend organisieren, können diese letztlich mit ganz neuen Möglichkeiten genutzt werden.

Eschborn/Frankfurt, im August 2001

Thomas Köhler,
Sprecher der Geschäftsführung,
Accenture GmbH

Tim Hindle

Die 100 wichtigsten Managementkonzepte

Tim Hindle

Die 100 wichtigsten Managementkonzepte

Aus dem Englischen von
Nikolas Bertheau

Econ

Die englische Originalausgabe erschien 2001 unter dem Titel »Guide to management ideas« bei dem Verlag Profile Books Limited, London.

Der Econ Verlag ist ein Unternehmen der
Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG, München

1. Auflage 2001

ISBN 3-430-14652-6

© 2001 by Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG, München
Lektorat: Dr. Petra Sternecker
Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany
Gesetzt aus der Rotis Serif und Officina Sans bei
Franzis print & media GmbH, München
Druck und Bindearbeiten: Bercker, Kevelaer

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe	I
Einführung	9
Activity Based Costing (ABC)	11
Balanced Scorecard	14
Bedürfnishierarchie	17
Benchmarking	21
Brainstorming	25
Branding	28
Der Businessplan	32
Die C-Kurve	35
Championing	38
Change Management	41
Cherry Picking	45
Clustering	47
Critical Path Method (CPM)	50
Cross Selling	52
Customer Relationship Management (CRM)	55
Dezentralisierung	59
Differenzierung	62
Diversifikation	65
Double Loop Learning	68
Downsizing	71
E-Commerce	75
Empowerment	78
Entbündelung (Unbundling)	81
Enterprise Resource Planning (ERP)	84
Entrepreneurship	87
Die Erfahrungskurve	90
Familienunternehmen	93
Franchising	97

Führung	101
Geschäftsprozessmodellierung	106
Die gläserne Decke	110
Globalisierung	114
Größenvorteile	119
Der Hawthorne-Effekt	122
Hierarchieabbau	125
Innovation	128
Intrapreneurship	132
Just in Time (JIT)	137
Kannibalisierung	140
Kaizen	142
Keiretsu	145
Kernkompetenz	148
Konjunkturzyklus	151
Konvergenz	155
Kosten-Nutzen-Analyse	158
Krisenmanagement	161
Lean Production	165
Leistungsbezogene Bezahlung	168
Leitungsspanne	171
Lernende Organisation	174
Management by Objectives	179
Management by Walking Around	182
Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren	185
Marktsegmentierung	189
Mass Customization	192
Massenfertigung	195
Matrixstruktur	198
Mentoring	201
Mission Statement	204
Nachfolgeplanung	208
Nischenmarkt	212
Obsoleszenzplanung	215
Open Book Management	217
Operations Research	220
Outsourcing	223
Das Pareto-Prinzip (80/20-Regel)	227

Das Peter-Prinzip	229
Portfolio-Matrix	232
Portfolio Working	235
Post Merger Integration (PMI)	238
Produktlebenszyklus	241
Prozessverbesserung	244
Qualitätszirkel	248
Reengineering	251
Satisficing	254
Scientific Management	257
Das Sieben-S-Modell	260
Small is beautiful	263
Spieltheorie	266
Spitzenleistung	270
Strategische Allianz	274
Strategische Planung	277
SWOT-Analyse	281
Synergie	284
Szenariotechnik	287
Technologietransfer	291
Die Theorien X und Y	296
Total Quality Management (TQM)	299
Unique Selling Proposition (USP)	302
Unternehmensethik	305
Unternehmenskultur	309
Unternehmensstruktur	316
Verbundvorteile	321
Vertikale Integration	323
Die virtuelle Organisation	326
Vision	330
Wertschöpfungskette	333
Wettbewerbsvorteil	336
Wissensmanagement	340
Zero Base Budgeting (ZBB)	343

Einführung

Dieses Buch wurde in erster Linie geschrieben, um eine Lücke zu schließen. Fehlte doch bislang ein kompakter Band mit kurzen Einführungen in die wesentlichen Managementkonzepte, die während des vergangenen Jahrhunderts die Strukturen und den Arbeitsstil der Geschäftsorganisationen maßgeblich prägten. Diese Konzepte sind nicht länger auf die Seiten wissenschaftlicher Managementjournale oder die Vorlesungssäle angesehener Business Schools beschränkt. Auf viele von ihnen wird zunehmend auch in allgemeinen Trainingsmaterialien für das Management und auf den Seiten der täglichen Wirtschaftspresse Bezug genommen. Und doch erklären sich nur die wenigsten von selbst. Ohne ein Buch wie dieses erscheint mir die Beschäftigung mit Business und Wirtschaft ein wenig so, als würden wir eine Kunstausstellung betrachten, ohne das Mindeste über den Künstler zu wissen: Es mag zwar lohnen, doch können wir einen tieferen Einblick nur mittels einer fachgerechten Einführung gewinnen.

Die vorliegende Anleitung ist bestrebt, den interessierten Leser über die Literaturempfehlungen am Ende der meisten Kapitel zu einem eingehenderen Studium anzuregen. Mein Ziel war es, die 100 größten Managementideen des 20. Jahrhunderts zusammenzutragen, was im Schnitt einer großen Idee pro Jahr entspricht: Wer könnte mehr erwarten?

Bei den meisten Ansätzen bestand kein Zweifel hinsichtlich ihrer Zugehörigkeit zu dieser Riege. Einige jedoch wären ebenso gut durch andere ersetzbar, weshalb die Auswahl letztlich eine Frage der persönlichen Sichtweise bleibt. Wichtige Anregungen verdanke ich hier Professor Piero Morosini von IMD, einer Business School in Lausanne. Wie stets bei solchen Unternehmungen gehen jedoch alle wesentlichen Versäumnisse auf das Konto des Autors.

Je weiter dieses Buch gediehen war, desto mehr war ich fasziniert von der Bandbreite und Tiefe so mancher Idee zum Thema Organisation und »Arbeitsverhalten« der Individuen sowie der Menschen als Erzeuger und Konsumenten. Ebenso beeindruckte mich die Beobachtung, wie viele von ihnen zyklischer Natur sind. Sie kommen und gehen und kommen anschließend wieder. Die Parallelen zwischen dem Scientific Management eines Frederick Taylor und der Begeisterung im späten 20. Jahrhundert für Business Process Reengineering sind unübersehbar. Ebenso auffallend ist die regelmäßige Wiederbelebung der von Douglas McGregor eingeführten Theorien X und Y, wie auch ein Revival der gegenwärtig unterbewerteten Idee des Satisficing längst überfällig ist – und sei es auch nur, um in der Welt des E-Commerce zur Anwendung zu kommen.

Ich möchte Stephen Brough von Profile Books dafür danken, dass er meine Überzeugung teilte, der potenzielle Markt für ein Produkt wie dieses beschränke sich nicht auf meine Person. Des Weiteren danke ich Aimee-Jane Lee vom Worcester College, Oxford, für ihre große Hilfe bei den Recherchen zu vielen der Einträge, und Piero Morosini, der, weder Zeit noch Mühe scheuend, mir einerseits Mut machte und mich andererseits zur nötigen intellektuellen Akribie anhielt.

Zuletzt möchte ich all den Managementvordenkern und -autoren danken, die in diesem Buch Erwähnung finden. Leider gehen viele von ihnen in all dem Management-Hokuspokus unter, der jedes Jahr veröffentlicht wird und der Branche einen schlechten Ruf verschafft. Aber die besten von ihnen geben wertvolle Einsichten in die Art, wie die meisten von uns den Großteil ihrer wachen Zeit verbringen. Wenn dieses Buch nur einige dieser Einsichten vermitteln kann, dann hat es sein Ziel erreicht.

Januar 2000

Tim Hindle

Activity Based Costing (ABC)

Activity Based Costing ist eine Methode, die Kosten von Produkten oder Dienstleistungen entsprechend den Ressourcen anzusetzen, die für ihre Bereitstellung aufgewendet werden müssen. Nach der Zeitschrift *The Economist* besteht das Ziel dieses Ansatzes darin, »die Art der Kostenermittlung zu verändern«.

ABC stellt eine Alternative zur traditionellen Buchführung dar, bei der die Gemeinkosten eines Betriebs (indirekte Kosten zum Beispiel für Beleuchtung, Heizung und Vermarktung) proportional den jeweiligen direkten Kosten einzelner Aktivitäten zugerechnet werden. Ein solcher Ansatz ist unbefriedigend, weil zwei Aktivitäten mit vergleichbaren direkten Kosten in unterschiedlichem Umfang für die Gemeinkosten verantwortlich sein können. Ein seriengefertigter Industrieroboter mag beispielsweise ebenso viel Arbeitsleistung und Material verschlingen wie eine Spezialanfertigung. Für letztere müssen die Ingenieure des Unternehmens jedoch sehr viel mehr Zeit (ein Gemeinkostenfaktor) aufwenden als für das Serienprodukt.

Dieser Unterschied wird von den traditionellen Kostenrechnungssystemen nicht berücksichtigt. Ein Unternehmen, das vermehrt Spezialanfertigungen herstellt (und seine Preise nach der bislang üblichen Kostenrechnung kalkuliert), käme schnell in die roten Zahlen. Je leichter die neuen Technologien es den Unternehmen machen, kundenspezifische Produkte herzustellen, desto mehr Bedeutung kommt der korrekten Zuordnung der indirekten Kostenanteile zu.

Die Einführung von Activity Based Costing ist keine einfache Aufgabe – und mit Sicherheit komplizierter als das Abc. Zuerst müssen alle Geschäftsaktivitäten in ihre einzelnen Komponenten zerlegt werden. Das schweizerisch-schwedische Energieunternehmen ABB beispielsweise zerlegte seine Einkaufstätigkeit im

Rahmen seines ABC-Programms in Bestandteile wie Verhandlungen mit Zulieferern, Datenbankaktualisierung, Einkauf und Beschwerdebearbeitung.

Große Unternehmen sollten tunlichst einen Pilotversuch durchführen, bevor sie das System unternehmensweit implementieren. Die für ABC erforderlichen Daten stehen häufig nicht unmittelbar zur Verfügung und müssen erst gesondert ermittelt werden. Oft ist dazu die Durchführung vieler neuartiger Messungen notwendig. Größere Unternehmen beauftragen meist eine auf dieses Gebiet spezialisierte Beratungsfirma damit, ein entsprechendes System zu implementieren und zu betreuen.

Am einfachsten ist es, ABC-Software in Kombination mit dem existierenden Kostenrechnungssystem des Unternehmens einzusetzen. Das traditionelle System bleibt nach wie vor im Einsatz, während die ABC-Struktur dann ergänzend zur Verfügung steht, wenn bestimmte Kostendaten als Grundlage für eine anstehende Entscheidung zu ermitteln sind. Moderne Kostenrechnungssoftware, wie sie beispielsweise vom deutschen Softwarehersteller SAP angeboten wird, erleichtert die Einführung von ABC.

Die Implementierung eines ABC-Systems ist eine Vorbedingung für die Geschäftsprozessverbesserung (siehe Seite 106) und für jede Art von Reengineering (siehe Seite 251). Viele Unternehmen nutzen ABC-Daten als Basis für die beim Einsatz einer Balanced Scorecard erforderlichen Messungen (siehe Seite 14).

Historischer Abriss

Die Idee des Activity Based Costing entstand Mitte der achtziger Jahre als Reaktion auf die zunehmende Unzufriedenheit mit traditionellen Methoden der Kostenrechnung. Sie gründet im Wesentlichen auf Arbeiten Michael Porters (siehe Wettbewerbsvorteil, Seite 336), der die Geschäftstätigkeit erstmals als einer Folge miteinander verketteter Einzelaktivitäten beschrieb. In diesem Modell ist Gewinn nichts anderes als die Summe der Differenzen zwischen dem Preis, den die Kunden für die verschiedenen Aktivitäten zahlen, und den Kosten, die diese verursachen. Die kor-

rekte Ermittlung der Kosten für einzelne Aktivitäten ist demnach von zentraler Bedeutung für die Gewinnerzeugung.

Nach einem imposanten Start geriet ABC jedoch etwas in Misskredit. Selbst Robert Kaplan, Professor an der Harvard Business School, der gelegentlich als der Gründungsvater von ABC bezeichnet wird, musste zugeben, dass die Entwicklung in den neunziger Jahren stagnierte. Die Schwierigkeit lag in der praktischen Umsetzung der Theorie. Viele Unternehmen waren nicht bereit, ihre herkömmlichen Mechanismen der Kostenüberwachung zugunsten von ABC preiszugeben. In seinem Buch *Prozesskostenrechnung als Managementinstrument* erklärte Kaplan, dass »die meisten Anwender nur einen Bruchteil der potenziellen Möglichkeiten des modernen Kostenmanagements wirklich nutzen«.

Dennoch hat ABC viele zufriedene Kunden. Chrysler, der inzwischen mit Daimler-Benz fusionierte US-Autohersteller, spricht von Einsparungen in Höhe von mehreren 100 Millionen US-Dollar durch ein Programm, welches das Unternehmen Anfang der neunziger Jahre einführte. Mittels ABC stellte sich nämlich heraus, dass einzelne Chrysler-Teile in Wirklichkeit 30-mal teurer waren als ursprünglich kalkuliert, was das Unternehmen veranlasste, die Herstellung vieler dieser Elemente auszulagern (siehe Outsourcing, Seite 223).

Empfohlene Lektüre

Kaplan, R. S. u. Cooper, R., »Make Cost Right: Make the Right Decisions«, in: *Harvard Business Review*, September–Oktober 1988

Kaplan, R. S. u. Cooper, R., *Prozesskostenrechnung als Managementinstrument*, Frankfurt 1999 (Original: *Cost & Effect*, Boston 1997)

Ness, J. A. u. Cucuzza, T. G., »Tapping the Full Potential of ABC«, in: *Harvard Business Review*, Juli–August 1995

O'Guin, M. C., *The Complete Guide to Activity Based-Costing*, Englewood Cliffs 1991

www.c3i.osd.mil/bpr/bprcd/0201c1.htm – ABC Guidebook

Balanced Scorecard

Robert Kaplan, Professor für Rechnungswesen an der Harvard Business School, präsentierte in jedem Jahrzehnt eine große Idee. In den Achtzigern war es das Activity Based Costing (siehe Seite 11). In den Neunzigern war es die Balanced Scorecard.

Die Idee der Balanced Scorecard findet sich in einem Artikel, den Kaplan 1992 gemeinsam mit David Norton, President einer Beratungsfirma mit Namen Renaissance Strategy Group, für die *Harvard Business Review* verfasste. Der Artikel mit dem Titel »The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance« geht von der Idee aus, dass wir am Ende das bekommen, was wir messen. Wenn wir lediglich finanzielle Leistung messen, erreichen wir auch nur finanzielle Leistung. Nur wenn wir die Perspektive erweitern und zusätzliche Kriterien bei unseren Messungen berücksichtigen, haben wir eine Chance, auch andere als rein finanzielle Ziele zu erreichen.

Kaplan und Norton schlugen insbesondere folgende Gesichtspunkte vor:

- **Kundenperspektive:** Wie sieht der Kunde das Unternehmen, und was muss das Unternehmen tun, um für diesen Kunden ein wertvoller Lieferant dieses Kunden zu bleiben?
- **Interne Unternehmensperspektive:** Welche internen Prozesse muss das Unternehmen verbessern, um seine Ziele bei Kunden, Aktionären und anderen zu erreichen?
- **Innovation und Verbesserung:** Wie kann sich das Unternehmen weiter verbessern, um auch in Zukunft Wert zu erzeugen? Was sollte im Hinblick auf dieses Ziel gemessen werden?

Historischer Abriss

Die Idee der Balanced Scorecard übte anfangs eine große Attraktivität aus. Die Unternehmen hatten zunehmend Probleme mit den traditionellen Leistungsgrößen, die ausschließlich auf die Interessen der Aktionäre ausgerichtet waren. Viele waren der Meinung, dass dieser Ansatz zu kurz greife, indem er den Ausschlägen des Aktienmarkts eine übermäßige Bedeutung beimesse und Vorstände wie Manager daran hindere, längerfristige Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Die Balanced Scorecard erweitere nicht nur das Wahrnehmungsspektrum des Unternehmens im Hinblick auf die aktuelle Geschäftssituation, sie erleichtere auch die Identifizierung möglicher zukünftiger Erfolgsfaktoren.

Kaplan und Norton selbst sahen die Vorteile der Balanced Scorecard unter anderem in folgenden Aspekten:

- Sie erleichtert es den Unternehmen, die nötigen Maßnahmen zu ergreifen, um eine »Pionierleistung« zustande zu bringen.
- Mit ihrer Hilfe lassen sich Unternehmensprogramme zusammenfassen, die häufig isoliert ablaufen, wie beispielsweise Qualitätsprogramme, Reengineering, Process Redesign und Kundenserviceprogramme.
- Sie ermöglicht es, Strategievorgaben in konkrete Leistungsgrößen und Zielsetzungen zu übersetzen.
- Unternehmensweite Messgrößen werden untergliedert, sodass lokale Manager und Beschäftigte erkennen können, mit welchen Maßnahmen sie zu einer Verbesserung der Effektivität des Unternehmens beitragen können.
- Sie fördert eine integrierte Sichtweise, die mit der traditionellen Vorstellung vom Unternehmen als einer Ansammlung isolierter und unabhängiger Funktionen und Abteilungen aufräumt.

Empfohlene Lektüre

Kaplan, R. S. u. Norton, D. P., »The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance«, in: *Harvard Business Review*, Januar–Februar 1992

Kaplan, R. S. u. Norton, D. P., »Putting the Balanced Scorecard to Work«, *Harvard Business Review*, September–Oktober 1993

Kaplan, R. S. u. Norton, D. P., *Balanced Scorecard*, Stuttgart 1997 (Original: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston 1996)

Kaplan, R. S. u. Norton, D. P., »Why Does Business Need a Balanced Scorecard?«, in: *Journal of Strategic Performance Measurement*, Teil 1, Februar–März 1997, Teil 2, Juni–Juli 1997

Neely, A., *Measuring Business Performance*, London 1998

Bedürfnishierarchie

Die Bedürfnishierarchie wird fast ausschließlich mit Abraham Maslow assoziiert, dem einflussreichsten Anthropologen, der jemals für die Industrie tätig war. Der in New York gebürtige Maslow führte anthropologische Forschungen bei den Schwarzfußindianern in der kanadischen Provinz Alberta durch, bevor er in die Wirtschaft ging. Später wurde er Psychologieprofessor an der Brandeis University in Massachusetts.

Die Bedürfnishierarchie beschreibt einen Theorieansatz, wie Menschen motiviert werden können. Sie hat einen direkten Bezug zur Art und Weise, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter motivieren und zu Bestleistungen anspornen. Maslow stellte seine Theorie erstmals in einer Arbeit (»A Theory of Human Motivation«) vor, die 1943 in der *Psychological Review* erschien. Darin postulierte er fünf Kategorien menschlicher Bedürfnisse, wobei die Bedürfnisse der niedrigeren Kategorien befriedigt sein müssen, bevor die höheren als Motivationsfaktoren wirken können. Ein Geiger, der am Verhungern ist, kann kaum dazu motiviert werden, Mozart zu spielen, und ein Ladenangestellter, dem keine Mittagspause vergönnt ist, ist am Nachmittag weniger produktiv als einer, der seine Pause gehabt hat.

Dieser Theorieansatz entstand aus der Einschätzung heraus, dass die klassische Wirtschaftstheorie Managern wenig Hilfestellung gibt, weil sie die Komplexität der menschlichen Motivation außer Acht lässt. Maslow selbst schrieb:

»Welche Arbeitsbedingungen, welche Art von Arbeit, welches Management und welche Belohnung oder Bezahlung tragen zur Gesundheit des Menschen bei, dazu, dass er sich in voller Größe aufrichten kann? Die auf einer unzureichenden Theorie der menschlichen Motivation basierende klassische Wirt-

schaftstheorie könnte revolutioniert werden, wenn wir die Realität höherer menschlicher Bedürfnisse akzeptieren, einschließlich der Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und Liebe als den höchsten Werten.«

Ganze Wirtschaftsbranchen existieren, um die Bedürfnisse in Maslows fünf Kategorien zu befriedigen:

- **Physiologische Grundbedürfnisse:** Hunger, Durst, Sex und Schlaf. Nahrungsmittel- und Getränkehersteller bemühen sich, Bedürfnisse aus diesem Bereich zu befriedigen, ebenso wie Prostituierte und Tabakzüchter.
- **Sicherheitsbedürfnisse:** Arbeitsplatzsicherheit, Schutz vor Schaden und Vermeidung von Risiken. Auf dieser Stufe drehen sich die Gedanken der Menschen um Versicherungen, Alarmanlagen und Spareinlagen.
- **Soziale Bedürfnisse:** Zuneigung gegenüber Familie und Freunden. Dazu gehören Hochzeiten, gute Restaurants und Telekommunikation.
- **Selbstachtungsbedürfnisse** (auch Egobedürfnisse genannt): Unterteilung in innere Bedürfnisse (zum Beispiel Selbstachtung und Stolz) sowie äußere Bedürfnisse (zum Beispiel Status und Anerkennung). Zu den Wirtschaftsbranchen, die sich auf diese Bedürfnisebene konzentrieren, gehören die Sport- und die Freizeitbranche.
- **Selbstverwirklichungsbedürfnisse:** »Ein Musiker muss Musik machen, ein Künstler muss malen, ein Dichter muss schreiben, wenn er seinen Seelenfrieden haben will. Was ein Mensch kann, muss er tun. Dieses Bedürfnis können wir als Selbstverwirklichungsbedürfnis bezeichnen«, erklärt Maslow. Das kann beinhalten, dass wir Kunstausstellungen besuchen, auf Berge klettern oder Romane schreiben. Theater, Kinos und die Musikbranche beziehen sich diese Ebene. Die Selbstverwirklichung unterscheidet sich mindestens in einer Hinsicht von den übrigen Bedürfnisstufen: Sie erreicht niemals den Zustand der Erfüllung oder Befriedigung.

Die Position des Einzelnen in dieser Hierarchie verändert sich entsprechend seinen veränderten Bedürfnissen ständig. Eine einzelne Handlung kann Bedürfnisse auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig befriedigen. Ein gemeinsames Glas mit einem Freund in einer Bar etwa löscht zugleich den Durst und befriedigt unser Bedürfnis nach Freundschaft (Stufe eins und drei). Ganze Branchen sind bemüht, Bedürfnisse auf verschiedenen Ebenen zu befriedigen. Ein Hotel beispielsweise offeriert Nahrung (Ebene eins), ein Restaurantlebnis (Ebene drei) und spezielle Wochenendausflüge zu speziellen Sehenswürdigkeiten (Ebene fünf).

Die Hierarchie ist nicht absolut. Sie hängt von dem allgemeinen Umfeld ab, in dem der Einzelne lebt. Inwieweit beispielsweise soziale Bedürfnisse am Arbeitsplatz befriedigt werden, ist eine Frage der Kultur. In Japan ist das Unternehmen für den Mann (nicht hingegen für die Frau) eine wichtige Quelle von Zugehörigkeitsgefühl; auf den Westen trifft das in viel geringerem Maß zu.

Historischer Abriss

Maslow wird von Peter Drucker, einem viel beachteten Wirtschaftstheoretiker, als »der Vater der humanistischen Psychologie« bezeichnet. Aber Drucker erhebt Einwände gegen die Bedürfnishierarchie. Er schreibt:

»Was Maslow nicht sah, war, dass sich ein Bedürfnis im Lauf seiner Befriedigung verändert ... wenn sich ein Bedürfnis dem Zustand seiner Befriedigung nähert, nimmt seine Belohnungsqualität, und damit seine Wirksamkeit als Anreiz, rasch ab. Gleichzeitig nimmt seine Kapazität, abzulenken, Unzufriedenheit zu erzeugen oder abschreckend zu wirken, rasch zu.«

Maslow hielt nichts von autoritären Führungsmethoden. Die autoritäre Charakterstruktur sei »die wichtigste Einzelkrankheit, unter der die Menschheit heute leidet – weit wichtiger, als alle medizinischen Krankheiten ... und die am weitesten verbreitete aller Krankheiten ... pandemisch ... selbst in den Vereinigten Staaten, selbst in diesem Hörsaal«. Wer den Punkt der Selbstverwirk-

lichung erreicht, so seine Überzeugung, habe einen demokratischen und keinen autoritären Horizont.

Die meisten der Maslow'schen Wirtschaftsrezepte basieren auf demokratischen Prinzipien. Zu seinen ersten »Schülern« gehörte ein kalifornisches Unternehmen namens NLS. Es demontierte in den frühen Sechzigern seine Montagebänder und ersetzte sie durch Produktionsteams mit jeweils sechs oder sieben Beschäftigten. Jedes Team war jeweils für einen gesamten Produktionsprozess zuständig. Zahlreiche weitere Innovationen (wie beispielsweise die Abschaffung der Stechuhr) revolutionierten das Unternehmen ohne Produktionsverlust und mit einer deutlich verbesserten Motivation der Beschäftigten.

Gelegentlich tangierte Maslows Theorie den Bereich der Philosophie und (entfernt) den der Religion. Einmal schrieb er:

»Unser einziger Rivale begegnet uns in unseren Möglichkeiten. Unser einziges Scheitern ist das Unvermögen, unsere eigenen Möglichkeiten zu verwirklichen. In diesem Sinn kann jeder Mensch König sein und sollte dementsprechend wie ein König behandelt werden.«

Wer von den eigenen Talenten keinen Gebrauch macht, versündigt sich nicht gegen seine Religion, wohl aber gegen sich selbst. (Siehe die Theorien X und Y, Seite 296.)

Empfohlene Lektüre

Hoffmann, E., *The Right to be Human – A Biography of Abraham Maslow*, Wellingborough 1989

Maslow, A., »A Theory of Human Motivation«, in: *Psychological Review*, Bd. 50, 1943

Maslow, A., *Motivation und Persönlichkeit*, Hamburg 1981 (Original: *Motivation and Personality*, New York 1954)

Steers, R. M. u. Porter, L. W., *Motivation and Work Behavior*, 5. Aufl., New York 1991

www.totallearning.com.au/public_html/needs_nf.html – The Maslow Need Hierarchy

Benchmarking

Benchmarking ist eine Methode, mit der die Leistung einer Geschäftseinheit oder eines Unternehmens mit beliebigen anderen Einheiten verglichen werden kann. Auf diese Weise kann ein Unternehmen sein eigenes Leistungsniveau in einem breiten Kontext messen und eine Vorstellung von der Best Practice in dem entsprechenden Bereich gewinnen. In *The Benchmarking Book* definiert Michael Spendolini Benchmarking als einen »fortlaufenden systematischen Prozess zur Bewertung von Produkten, Dienstleistungen oder Arbeitsabläufen von Best-Practice-Unternehmen, um auf diese Weise die eigene Unternehmensleistung zu verbessern«.

Ursprünglich hatte man die Messdaten zur Unternehmensleistung mit entsprechenden Daten aus demselben Unternehmen zu verschiedenen früheren Zeitpunkten verglichen. Dadurch ließen sich zwar Verbesserungen innerhalb des Unternehmens verfolgen, eine absolute Leistungsbeurteilung war jedoch nicht möglich. Das Unternehmen konnte sich stetig verbessern, wenn seine Wettbewerber es in dieser Leistung übertrafen, dann war »immer besser« noch lange nicht »gut genug«.

In ihrem Buch *Benchmarking* unterscheiden C. J. McNair und H. J. Leibfried vier Varianten von Benchmarking:

- **Internes Benchmarking:** eine Art Qualitätsmanagement, eine interne Überprüfung der Unternehmensstandards, um zu erkennen, wo sich Verschwendung reduzieren und Effizienz verbessern lässt.
- **Wettbewerbsorientiertes Benchmarking:** der Vergleich der Standards eines Unternehmens mit denen eines anderen (konkurrierenden) Unternehmens.

- **Brancheninternes Benchmarking:** der Vergleich der Standards eines Unternehmens mit denen der gesamten Branche, der es angehört.
- **Branchenübergreifendes Benchmarking:** der Vergleich des Leistungsniveaus eines Unternehmens mit den Weltbesten ohne Rücksicht auf Branchen und nationale Märkte. Die Japaner verwenden dafür das Wort *Dantotsu*, was so viel bedeutet wie »der Beste unter den Besten sein«.

Benchmarking ist ein fließendes Konzept, das die Tatsache berücksichtigt, dass sich die Geschäftssituation und damit auch die relative Bedeutung der einzelnen Prozesse mit der Zeit ändern. Wenn sich beispielsweise ein Einzelhändler vom Ladenverkauf auf den Internethandel verlegt, verliert das Thema Kundenparkplätze schlagartig an Bedeutung, während stattdessen die Leistung der Lieferwagenflotte zu einem wichtigen Faktor wird. Das Benchmarking muss diese Bedeutungsverschiebung natürlich berücksichtigen.

Benchmarking setzt voraus, dass die Unternehmen bereit sind, ihre Messdaten in einer Art öffentlichen Arena preiszugeben, damit andere sich damit vergleichen können. Das geschieht in der Regel über ein Drittunternehmen, das die Daten ordnet und schließlich in einer Form präsentiert, die keine Rückschlüsse auf die Identität der einzelnen Datenlieferanten zulässt. Die Unternehmen können ihre eigenen Daten wieder erkennen und auf diese Weise feststellen, wie gut sie im allgemeinen Vergleich dastehen.

Historischer Abriss

Die Begeisterung für das Benchmarking resultierte aus zwei Entwicklungstendenzen:

- Dem von den Japanern entworfenen Konzept des Total Quality Management (siehe Seite 299) und des damit verbundenen Kaizen (siehe Seite 142), was so viel wie kontinuierliche Verbesserung bedeutet. Dieses System setzte detaillierte Statisti-

ken voraus. Es erforderte eine gewissenhafte Messung der Branchenaktivitäten und die fortlaufende Überprüfung dieser Messgrößen. Dabei reichte es nicht aus, wenn nur ein Unternehmen diese Messungen durchführte; die Methode verlangte vielmehr, dass die Wettbewerber dasselbe taten.

- Den Arbeiten Michael Porters (siehe Wettbewerbsvorteil, Seite 336) aus den achtziger Jahren. Sie zwangen die Unternehmen, sich bei der Bestimmung der eigenen Position mehr an den Wettbewerbern und weniger an der eigenen Vergangenheit zu orientieren.

Eines der besten Beispiele für Benchmarking lieferte der Fotokopiergerätehersteller Xerox, der sich in den achtziger Jahren einem rigorosen Benchmarkingprozess unterwarf, nachdem sein Marktanteil stark unter der japanischen Konkurrenz gelitten hatte. Xerox begann mit einer systematischen Analyse der Produkte und Arbeitsabläufe seiner Wettbewerber mit dem Ziel, sich selbst zu reorganisieren und die Konkurrenz dabei nicht nur einzuholen, sondern zu überholen. Das Unternehmen konnte seinen Marktanteil weitgehend zurückerobern, bis ihm 1989 in den Vereinigten Staaten der angesehene Malcolm Baldrige Quality Award verliehen wurde.

Benchmarking ist in den Vereinigten Staaten und Japan mittlerweile allgemeine Praxis und kommt auch in Europa immer häufiger zur Anwendung. Der deutsche Elektro- und Elektronikhersteller Siemens beispielsweise hat sich ausgiebig mit Wettbewerbern und Unternehmen aus anderen Branchen (zum Beispiel im Einzelhandel) verglichen, um in Erfahrung zu bringen, wie er sich etwa im Bereich Kundenservice verbessern kann.

Empfohlene Lektüre

Ahlstrom, P., Blacknon, K. u. Voss, C., »Benchmarking and Manufacturing Performance: Some Empirical Results«, in: *Business Strategy Review*, Bd. 4, 1996
The Benchmarking Management Guide, American Productivity and Quality Center, Portland 1993

Boxwell, R. J., *Benchmarking for Competitive Advantage*, New York 1994

Karlöf, B., *Das Benchmarking-Konzept: Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität*, München 1994 (Original: *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*, New York 1993)

McNair, C. J. u. Leibfried, K. H., *Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen*, München 1995 (Original: *Benchmarking – A Tool for Continuous Improvement*, New York 1992)

www.pr.doe.gov/dg61-3.html – Special Focus Area: Benchmarking

Brainstorming

Brainstorming ist ein ziemlich theatralischer Name für ein halb strukturiertes Meeting, dessen Hauptzweck die Erzeugung neuer Ideen ist. Ihm liegt die Vorstellung von so etwas wie psychologischer Synergie zugrunde: dass nämlich ein kreatives Meeting mehr als die Summe der Teile, das heißt mehr als die Summe der Ideen in den Köpfen der einzelnen Teilnehmer, zutage fördern kann.

Um wirklich erfolgreich zu sein, müssen Brainstorming-Sitzungen von einem geschulten Moderator geleitet werden und einige Grundregeln berücksichtigen. Ohne einen Moderator besteht bei derlei Veranstaltungen häufig die Gefahr, dass die meiste Energie in die Suche nach möglichst vielen Kritikpunkten an jeder neuen Idee fließt. Am Ende kommt nichts anderes dabei heraus, als dass eine Idee nach der anderen zerpfückt wird.

Zu einem formalisierten Brainstorming gehören drei Grundregeln:

- Den Teilnehmern steht es frei, beliebig viele Ideen vorzubringen, mögen sie auch noch so irrwitzig sein.
- Bis zum Ende der Sitzung ist keine Kritik an den Ideen zugelassen.
- Den Teilnehmern steht es frei, die Ideen der anderen fortzuspinnen, in jeder noch so abwegigen Weise zu kombinieren und in jede Richtung zu verändern.

Wenn Sie sich im Brainstorming versuchen wollen, sollten Sie die folgenden Ratschläge beherzigen:

- Legen Sie ein konkretes Gesprächsthema fest.
- Teilen Sie Diskussionen bei mehr als zehn Teilnehmern in kleinere Gruppen auf.

- Lassen Sie jede Gruppe einen Protokollführer wählen, der die aufgeworfenen Ideen festhält.
- Stellen Sie sicher, dass die obigen drei Grundregeln jedem Teilnehmer bewusst sind.
- Lassen Sie den Ideen freien Lauf und geben Sie sie unterschiedslos zu Protokoll.
- Bestimmen Sie Auswahlkriterien für die besten Ideen und bewerten Sie anschließend jede Idee nach diesen Kriterien.
- Beschreiben Sie die Schritte, die nötig sind, um die besten Ideen umzusetzen.

Historischer Abriss

Brainstorming wurde angeblich in den späten dreißiger Jahren von dem amerikanischen Werbeagenturleiter Alex Osborn als Managementtechnik entwickelt. Zeitweise wurde sie in Unternehmen ausgiebig angewendet, um neue Produktideen oder radikal veränderte Herstellungsmethoden zu entwickeln. Häufig jedoch erwiesen sich die Resultate des Brainstormings als unzureichend. Die meisten Kritiker sind sich einig, dass unstrukturierte Sitzungen nur selten funktionieren. Aber auch wenn die wichtigsten Grundregeln eingehalten werden, bleiben die Ergebnisse häufig enttäuschend.

Forschungen bezüglich der Effektivität des Brainstormings haben gezeigt, dass der Einzelne, wenn er selbständig vorgeht, originellere und höherwertige Ideen hervorbringt. Der Vorteil von Gruppen ist, dass insgesamt mehr Ideen produziert werden, auch wenn jede einzelne möglicherweise von geringerer Qualität ist. Im Übrigen zeigen Gruppen eine größere Ausdauer; der Einzelne wird schneller müde und ideenlos.

Ergebnisoffene Gruppendiskussionen haben sich weniger bei der Generierung als vielmehr bei der Auswertung von Ideen bewährt. Hier scheint ein Gruppenfeedback hilfreich zu sein.

Empfohlene Lektüre

De Bono, E., *Serious Creativity – Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens*, Stuttgart 1999 (Original: *Serious Creativity*, New York 1992)

Goman, C.K., *Kreativität im Geschäftsleben – Eine praktische Anleitung für kreatives Denken*, Wien 1991 (Original: *Creativity in Business – A Practical Guide for Creative Thinking*, Mento Park 1989)

Rawlinson, J. G. *Creative Thinking and Brainstorming*, Aldershot 1986

Branding

Branding bedeutet ursprünglich die Kennzeichnung von Vieh (in der Regel mittels eines Brandzeichens). In der Geschäftswelt verstehen wir unter Branding Maßnahmen, um Waren und Dienstleistungen mit einer wieder erkennbaren Identität zu versehen. Philip Kotler, der Autor von *Marketing-Management*, einem weltweit anerkannten Standardbuch zu diesem Thema, definiert eine Marke folgendermaßen: »Ein Name, Begriff, Symbol oder Design (oder eine Kombination dieser Dinge) mit dem Zweck, die Waren oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Gruppe von Anbietern auszuzeichnen und sie von denen der Konkurrenz unterscheidbar zu machen.«

Ein Markenimage lässt sich auf verschiedene Weise vermitteln, sei es über Werbung, Verpackung oder Mitarbeiterverhalten. Natürlich muss dieses Vorgehen von Zeit zu Zeit an den kulturellen Zeitgeist angepasst werden.

Branding bedeutet in mehrerer Hinsicht eine Bereicherung von Produkten und Dienstleistungen:

- Die Kunden erhalten eine Gewähr für die **Qualität des Produkts**: Das wiederum gestattet es dem Hersteller, über den reinen Nutzwert des zugrunde liegenden Produkts hinaus einen Aufpreis zu berechnen. Die Kunden kaufen Coca-Cola nicht nur, weil ihnen der Geschmack gefällt, sondern weil der Markenname Coca-Cola gleichzeitig in den Augen der Kunden so etwas wie eine »Qualitätsgarantie« ist.

Die Bedeutung der Marke erklärt sich aus der Möglichkeit, mit zugkräftigen Namen einen größeren Nachfrage beim Kunden zu erzielen als mit weniger bekannten Produkten. Als der Tabakkonzern Philip Morris 1988 den Nahrungsmittelhersteller Kraft kaufte, bezahlte er dafür das Vierfache des materiellen Anla-

genwerts. In der Tatsache, dass die immateriellen Aktiva 75 Prozent des Gesamtwerts ausmachten, zeigt sich die Stärke der Marke Kraft. Als Nestlé Rowntree kaufte, zahlte das Unternehmen das Fünffache des nominellen Anlagenwerts. Der Großteil dieser Zusatzkosten (knapp zwei Milliarden britische Pfund) galt Rowntrees bekannten Marken wie Polo, KitKat und After Eight.

Das Vertrauen der Kunden in bekannte Markennamen ist besonders dann von Nutzen, wenn die Verbraucher nicht ausreichend informiert sind, um eine sachgerechte Wahl zwischen den Produkten oder Dienstleistungen zu treffen. Westliche Reisende beispielsweise orientieren sich beim Kauf von Getränken und Zigaretten in fernen Winkeln der Erde, wo ihnen die lokalen Produkte unbekannt sind, an globalen Markennamen.

Ähnliches trifft auch auf das Internet zu, dessen Angebotsvielfalt Onlinekunden schnell überfordern kann. Sie greifen auf vertraute Marken zurück, weil diese ihnen als Garant für Qualität und Wert erscheinen.

- Eine Marke bietet eine Ausgangsbasis für den Einstieg in **andere Geschäftsaktivitäten**: Marken haben eine lange Haltbarkeitsdauer. Von den wichtigsten 50 Marken abgepackter Lebensmittel in Großbritannien sind weniger als zehn Prozent jünger als 20 Jahre. Während ältere Produkte allmählich vom Markt verschwinden, kommen unter denselben Marken neue Produkte in die Regale.

Es kann riskant sein, die Elemente einer erfolgreichen Marke zu verändern. Als British Airways 1997 ein anderes Design an den Seitenflossen seiner Maschinen einführte, war dies als Teil einer vorsichtigen Kurskorrektur im Branding des Unternehmens gedacht. Aber der Wechsel vom Union Jack mit seinem nationalistischen Beigeschmack zu ethnischen und abstrakten Farbkombinationen, die den Eindruck von Wärme, Geschwindigkeit und (vor allem) Zugehörigkeit zu einer globalen Gemeinschaft vermitteln sollten, erwies sich als Missgriff. Die Kunden betrachteten die neuen Seitenflossen als ein Symbol für die gleichzeitige Verschlechterung im Service der Fluggesellschaft. Gegen Ende des Jahrzehnts gab British Airways den Fehler zu und kehrte zu Variationen der britischen Nationalflagge zurück.