

Joan Magretta

basic MANAGEMENT

[Alles, was man wissen muss]

Unter Mitarbeit von
Nan Stone

Aus dem Amerikanischen
von Martin Bauer

Deutsche Verlags-Anstalt
Stuttgart München

Die Originalausgabe erscheint im Mai 2002
unter dem Titel *What Management Is and
Why It's Everyone's Business* bei Free Press,
New York

© 2002 by Joan Magretta

© 2002 by Deutsche Verlags-Anstalt GmbH
Stuttgart München für die deutsche Ausgabe
Alle Rechte vorbehalten

Die Deutsche Bibliothek –
CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist
bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich

Typografie & Satz:
schack verlagsherstellung, Dortmund

Druck & Bindearbeit:
Friedrich Pustet, Regensburg

ISBN 3-421-05611-0

Inhalt

- 9 Einleitung:
Die Managementlehre – eine universelle Disziplin

TEIL I PLANUNG:

WARUM MENSCHEN ZUSAMMEN ARBEITEN UND WIE SIE ES TUN

- 31 Kapitel 1 | So wird Wert geschaffen:
Der Blick von außen nach innen
- 61 Kapitel 2 | Geschäftsmodelle:
Von der Idee zum Unternehmen
- 93 Kapitel 3 | Strategie:
Das Geheimnis überdurchschnittlichen Erfolgs
- 118 Kapitel 4 | Organisation:
Wo zieht man die Grenzen?

TEIL II UMSETZUNG:

DIE KUNST, PLÄNE ZU VERWIRKLICHEN

- 144 Kapitel 5 | Aug' in Auge mit der wirklichen Welt:
Welche Zahlen wichtig sind und warum
- 155 Kapitel 6 | Worauf es wirklich ankommt:
Mission und Kennzahlen
- 177 Kapitel 7 | Wetten auf die Zukunft:
Innovation und Unsicherheit

- 206 Kapitel 8 | Der Weg zum Erfolg:
Am Anfang steht die Konzentration
- 230 Kapitel 9 | Menschenführung:
Auf welche Grundwerte es ankommt und warum
- 256 Epilog:
Die nächsten Schritte
- 267 QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

EINLEITUNG

DIE UNIVERSELLE DISZIPLIN

Von außen sieht das Geschäftsleben leicht aus »wie ein scheinbar sinnloses Glücksspiel, bei dem jeder Trottel gewinnen kann – vorausgesetzt, er ist skrupellos genug. Aber natürlich sieht jede menschliche Tätigkeit für den Außenseiter sinnlos aus, bis man ihm gezeigt hat, dass sie in Wirklichkeit zielgerichtet, organisiert und systematisch ist.«

PETER F. DRUCKER

Einleitung:

Die Managementlehre – eine universelle Disziplin

Was waren die wichtigsten Neuerungen des letzten Jahrhunderts? Antibiotika und Impfstoffe, die die Lebensspanne der Menschen verdoppelt oder gar verdreifacht haben? Autos und Flugzeuge, die unsere Wahrnehmung von Entfernung verändert haben? Neue Kommunikationsmittel wie das Telefon? Das Fernsehen? Chips, Computer und Computernetze, die uns die New Economy gegeben haben?

All diese Neuerungen haben unser Leben verändert, und doch hätte keine sich so schnell durchsetzen können, wenn es nicht noch eine weitere Innovation gegeben hätte: die Managementlehre. Darunter versteht man das sich anhäufende theoretische und praktische Wissen darüber, wie Unternehmen funktionieren. Üblicherweise werden all die Produktivitätszuwächse, die Quelle unseres Wohlstands, dem Fortschritt der Technik zugeschrieben. Doch dem Management gebührt auch ein gewichtiger Anteil daran.

Die menschliche Fähigkeit zu managen, d.h. zielgerichtet zu organisieren, gehört ebenso sehr zu den Charakteristika unserer Spezies wie der aufrechte Gang. Doch die Managementlehre als Wissensdisziplin ist neu. Ihre Wurzeln reichen zurück in die Mitte des 19. Jahrhunderts. Doch richtig herangereift ist die Managementlehre erst in unserer Generation. In den vergangenen Jahrzehnten hat das Management seine wahre Begabung erkannt: Komplexität und Spezialisierung in Leistung zu verwandeln. Selbst Freelancer und Telearbeiter verdanken ihre Freiheit der Leistung der Manager, die ihre speziellen Beiträge produktiv gemacht haben.

Die explodierende Zahl derjenigen, die jedes Jahr einen MBA

machen, ist ein Zeichen dafür, dass die Managementlehre in die Reifephase gekommen ist. In den USA wuchs die Zahl der Absolventen von Business Schools von 5000 in den 1960ern auf etwa 100 000 im Jahr 2000. Im gleichen Zeitraum schwoll die Zahl der Veröffentlichungen über Management-Themen von einem Rinnsal zu einem reißenden Fluss an. Trotz des ungeheuren Ausstoßes an Wörtern – oder vielleicht gerade deswegen – haben die meisten Leute weniger denn je eine klare Vorstellung davon, was Management überhaupt ist. Die Wahrnehmung der Öffentlichkeit hat mit der rasanten Entwicklung der Disziplin nicht Schritt gehalten.

Als Herausgeber der *Harvard Business Review* saßen wir direkt an den Schleusen des reißenden Flusses. Unsere Aufgabe bei der Zeitschrift bestand darin, dem breiten Publikum von Managern und Praktikern die Ideen von Spezialisten vorzustellen, die sich normalerweise nur in engen Insiderkreisen äußerten. Wir fragten jeden Autor, wen er überhaupt ansprechen wolle und inwiefern der Leser von der Lektüre des Artikels profitieren könne. Wir verlangten immer nach einer Pointe oder, in unserem Jargon, nach einem »Na und?«. Jetzt ist es an uns, die Frage nach dem »Na und?« für dieses Buch zu beantworten.

Die meisten Managementbücher richten sich nur an Manager; im Gegensatz dazu versuchen wir, jedermann anzusprechen. Denn unser aller Wohlfahrt hängt von der Leistung der Manager ab, ob uns das jetzt bewusst ist oder nicht. Wir müssen genau wissen, was Management ist, um bei der Wahl der Organisationen, denen wir beitreten, die wir unterstützen, in die wir investieren oder die wir gründen, bessere Entscheidungen zu treffen. Wir müssen beurteilen können, wann Management gut oder schlecht arbeitet. Wir müssen uns auch selbst managen, wenn wir in unseren Karrieren vorankommen wollen, und uns fragen, wie wir unsere Talente in Leistung umwandeln können, und aus welchen Gründen wir Erfolg oder Misserfolg haben.

Wenn wir die Gesellschaft verbessern und unseren Kindern eine lebenswerte Welt hinterlassen wollen, brauchen wir ein genaues Verständnis davon, wie das Management von gemeinnützigen Institutionen funktioniert. Denn die Managementlehre lässt sich im Erziehungs- oder Gesundheitswesen ebenso gut anwenden wie in Unternehmen.

Wir brauchen immer dann Management, wenn unsere Bedürfnisse die verfügbaren Ressourcen übersteigen. Wo immer wir – freiwillige oder bezahlte – Arbeit leisten, benötigen wir Anleitung, Koordination. Wer in der heutigen Welt Erfolg haben oder nur Gutes tun will, muss lernen, wie ein Manager zu denken – auch wenn er eigentlich keine Führungsposition bekleidet.

Ein Manager braucht, im Gegensatz zu Anwälten, Ärzten oder Buchhaltern keinen Abschluss, um seinen Beruf ausüben zu dürfen. Bei Managern läuft die Ausbildung genau umgekehrt ab wie bei allen anderen Berufsgruppen: Erst arbeitet man in der Praxis und absolviert dann im Anschluss eine theoretische Ausbildung. Die Harvard Business School beispielsweise nimmt traditionell nur Studenten auf, die zuvor schon Praxiserfahrung gesammelt haben. Die Theorie dahinter lautet: Was man aus dem Studium mitnimmt, hängt zum Teil davon ab, welche Erfahrung man in den Kurs eingebracht hat.

Das gleiche gilt für dieses Buch.

Neulingen auf dem Gebiet bietet dieses Buch eine gut zugängliche, jargonfreie Einführung in die Grundlagen des Managements. Dieses Buch stellt einige außerordentlich nützliche Konzepte vor und vermittelt sie anhand von konkreten Beispielen, von Geschichten über echte Leute und echte Organisationen. Wenn Sie – wie wir – die Beispielfälle interessant finden, werden Sie nach der Lektüre zu schätzen wissen, wie vielfältig und schwierig die Arbeit des Managers zuweilen ist. Aus der Ferne betrachtet, scheint Management sich nur um Geld und Technik zu drehen. Doch von Nahem sieht man, dass es vor

allem um Leute geht. Management gehört, richtig aufgefasst, zu den Geisteswissenschaften und nimmt unbekümmert Anleihen bei all den Fachrichtungen, die den Sinn unserer Existenz und der Welt zu ergründen suchen. Und darin liegt letztlich der Grund, warum Management eine so wichtige und schwierige Aufgabe ist.

Leser mit größerer Erfahrung werden ein anderes »Na und?« finden. Ihnen bietet das Buch eine geraffte Zusammenfassung wichtiger Ideen und Praktiken, zum Beispiel über die Schaffung von Wert, über Geschäftsmodelle, Wettbewerbsstrategien, die 80/20-Regel, Leistungsmessung und Entscheidungsanalyse. Wir finden, dass diese Konzepte – ebenso wie viele andere, die den Kern unserer Disziplin ausmachen – auch wirklich angewandt werden sollten. Wir stellen sie auf eine Weise vor, die dem Leser erlaubt, sie auf eine breite Palette von Aufgaben anzuwenden, egal ob man als Manager oder normaler Angestellter arbeitet, in einem Unternehmen oder einer gemeinnützigen Institution. All jenen, die die Fachausdrücke der Management-Sprache eher als Barriere denn als Verständnishilfe auffassen, raten wir: Betrachten Sie dieses Buch als Antwort auf all das, was Sie schon immer über Management wissen wollten, aber nicht zu fragen wagten.

Leute mit reicher Erfahrung im Management werden aus diesem Buch etwas Anderes ziehen: Das Buch zeigt ihnen auf, wie man einen Schritt zurücktritt und sich ein umfassendes Bild der Lage verschafft. Darüber hinaus formuliert das Buch einige wichtige – oft ungeschriebene – Regeln des Managements. Möglicherweise hilft das Buch erfahrenen Führungskräften auch, die Leistung des eigenen Unternehmens und ihr eigene Leistung klarer zu sehen. Vielleicht – hoffentlich – kommen sie zu der Erkenntnis, dass dieses Buch zwar die Grundlagen des Fachs behandelt, doch auch das ganz Grundlegende nicht immer offensichtlich ist.

Eine oft verkannte Disziplin

Jeder Bereich profitiert davon, wenn die Menschen beginnen, ihn wissenschaftlich zu untersuchen. Wenn man den Begriff weit genug interpretiert, hat es schon immer Manager gegeben, auch wenn sie anders hießen. Aber Großgrundbesitzer oder Vorarbeiter – Leute, die mit institutioneller Macht ausgestattet waren – hatten schon immer die Aufgabe, ihre »Untergebenen« zu motivieren und ihren Einsatz zu koordinieren. Auch Ärzte hat es schon immer gegeben, wenn man den Begriff nur weit genug fasst. Früher gab es Quacksalber und Wundheiler, denen man nicht viel zutraute, doch dann etablierte sich die Medizin als eigene Fachrichtung. Das Wissen der Zunft wurde gesammelt, an Studenten weitergegeben und in die Praxis umgesetzt. Dies erlaubte, die Methoden allmählich zu verbessern. Natürlich gibt es auch heute gute und weniger gute Mediziner, doch insgesamt hat sich die Kompetenz der Ärzteschaft dramatisch erhöht, seit die Medizin sich als Fachrichtung etabliert hat. Heute leistet ein durchschnittlicher Arzt deutlich mehr als vor hundert Jahren noch der talentierteste Mediziner. Analog hat auch die Erfindung der Managementlehre erst ermöglicht, dass Unternehmen sich so fugenlos in unser Leben einfügen, wie sie es tun. Selbst riesige Konzerne gehören heute selbstverständlich zu unserem Leben.

Obwohl enorme Fortschritte erzielt wurden, wird der Beruf des Managers immer noch viel stärker verkannt als die anderen Berufe, die das moderne Leben prägen. Für viele Leute ist Management etwas, das man tolerieren muss. Zyniker meinen, wir hätten eine Gesellschaft geerbt, die von Unternehmen und Organisationen geprägt sei, und deswegen brauche man auch Manager, um diese Moloche zu zähmen. Diese Leute verwechseln aber Ursache und Wirkung. In Wirklichkeit verhält es sich genau umgekehrt: Deswegen, *weil* wir im Managen inzwischen so gut sind, haben wir komplexe Organisationen geschaffen, um

eine breite Palette von Aufgaben zu erledigen, an denen ein Einzelner scheitern würde.

Nur *weil* das Management immer effektiver arbeitet, haben wir die Organisationsform des Unternehmens bzw. der gemeinnützigen Institution dazu bestimmt, einen Großteil der Aufgaben zu erledigen, die in einer modernen Gesellschaft anfallen. Von Abenteuerurlaub-Veranstalter bis Zoo, von Abbruchunternehmen bis Zucker-Raffinerie – Unternehmen und Institutionen erfüllen Aufgaben, die so vielfältig sind wie das Leben selbst. Erst Management ermöglicht komplexe Organisationen, und gutes Management sorgt dafür, dass diese gut funktionieren. Im Lauf des letzten Jahrhunderts hat die Managementlehre die Arbeitswelt völlig verändert und die Produktivität vervielfacht.

Und doch betrachten wir Management nur selten aus diesem Blickwinkel. Unternehmer werden bewundert, doch auf Manager blickt man herab. Wann hat Ihnen zum letzten Mal ein vielversprechender junger Mensch gesagt, er wolle Manager werden? Unternehmer – ja. Unternehmensberater, Investment-Banker oder Wagniskapitalgeber – ja. Aber Manager? Wohl kaum.

Paradoxerweise ist der weltweit am meisten bewunderte Manager, der legendäre CEO von General Electric, Jack Welch, Teil des Problems. In den 1980er Jahren, als GE beim Schlafittchen gepackt werden und kräftig durchgeschüttelt werden musste, lehnte Welch die Bezeichnung *Manager* bewusst ab. Der Begriff schleppte einfach zu viel altes Gepäck mit sich herum, er klang nach Überwachung und Bürokratie. Welch befand sich auf einem Kreuzzug. Deswegen verlangte er nicht nach Managern, sondern nach *Anführern* – und traf damit einen Nerv. Etwa zur gleichen Zeit rückte auch Peter Drucker, der weltweit meistgelesene Autor zu Managementthemen, von der Bezeichnung *Manager* ab und verwendete stattdessen *Executive* (etwa: Führungskraft).

Welch, Drucker und andere hatten gute Gründe: Der Begriffwechsel ermöglichte einen neuen Blickwinkel; man konzentrierte sich auf die Beantwortung der Frage, was Leistung ist und unter welchen Bedingungen sie in einer modernen Gesellschaft erbracht wird. Gleichzeitig stiftete die neue Bezeichnung aber auch zusätzliche Verwirrung. Es wurde immer unklarer, was Management überhaupt ist – was zum Ansehen der Disziplin nicht gerade beigetragen hat.

Die meisten Menschen erleben ihre Zeit als Untergebene nicht gerade als den Höhepunkt ihres Berufslebens. Es gibt massenweise schlechte Chefs, und es liegt nahe, *Management* und *Chef* gleichzusetzen. Doch aus dem Verhalten *eines* Chefs lassen sich kaum Erkenntnisse über Management *an sich* gewinnen. Von Einzelfällen auf das Allgemeine zu schließen führt in die Irre. Dennoch begehen viele Menschen diesen Denkfehler. Deshalb begreifen sie Management nicht als eine wichtige Innovation, die die moderne Zivilisation entscheidend mitgestaltet hat.

Tatsächlich sehen viele Leute einen der positivsten Aspekte der New Economy darin, dass sie mit Managern und althergebrachten Strukturen aufzuräumen verspricht. Die Propheten der New Economy verkünden, dass neue Technik und virtuelle Organisationen Manager und Management überflüssig machen werden. Selbstorganisierte Arbeitsgruppen werden an Stelle von Managementhierarchien treten, jeder Einzelne managt sich selbst. Immer mehr Leute werden unabhängig arbeiten, selbstständig statt angestellt.

Dieses Szenario klingt deswegen so verführerisch, weil es gerade noch genug Realitätsbezug aufweist. Trotzdem ist bei diesem Szenario der Wunsch der Vater des Gedankens, und außerdem geht es von einer völlig verqueren Auffassung von Management aus. Vielleicht werden Beschäftigte in Zukunft tatsächlich weniger beaufsichtigt, doch Manager sind keine peitscheschwingenden Sklavenaufseher. Die Hierarchien in Unter-

nehmen werden zwar vielleicht wirklich flacher, aber Management bedeutet auch nicht, Befehle von oben entgegen zu nehmen und nach unten weiter zu geben. Die wahre Aufgabe des Managers besteht darin, Komplexität und Spezialisierung in Leistung zu verwandeln. Die Weltwirtschaft wächst immer weiter zusammen und basiert immer stärker auf Wissen. Die Arbeit des Einzelnen wird dadurch immer spezialisierter, immer komplexer – und muss immer *mehr* mit der Arbeit der anderen koordiniert werden. Das Management wird in Zukunft also eine *größere* Rolle in unserem Leben spielen, keine kleinere.

Darin liegt ein fundamentales Paradox moderner Volkswirtschaften: Je besser ausgebildet und spezialisierter wir sind, desto mehr sind wir auf andere Leute angewiesen, um Leistung erbringen zu können. Durch das Internet hat sich der Grad der gegenseitigen Abhängigkeit *erhöht*, denn es erlaubt vielen Leuten, individuelle Beiträge zu einem Projekt zu leisten und sich als Selbstständige zu betrachten. Gleichzeitig verschleiert das Internet aber auch, dass all die »Selbstständigen« auf die Beiträge der Anderen angewiesen sind. Jeder Mensch glaubt, in seiner eigenen Welt zu leben und einen eigenständigen Beitrag zur Wertschöpfung leisten zu können. Doch das ist nur möglich, weil irgendeine Art von Organisation dafür sorgt, dass unsere spezialisierte Arbeit auch produktiv eingesetzt wird.

Die Aufgabe des Managements besteht darin, funktionierende Strukturen aufzubauen. Hinter all der Theorie und den Management-Tools, hinter allem Spezialwissen steckt letztlich Eines: die Verpflichtung, Leistung aus einer Organisation herauszuholen. Diese Verpflichtung hat unsere Wirtschaft und unser Leben massiv beeinflusst. Und deswegen geht Management jeden etwas an.

Die Struktur von Organisationen ändert sich dramatisch, Organisationen nehmen ständig neue Formen an, doch ohne eine ordnende Hand würde nichts Produktives herauskommen. Der Wettbewerb zwingt Unternehmen, flexibler zu werden.

Dank neuer Technik können sie das auch – doch das geschieht nicht ohne massive Nebeneffekte. Zum Beispiel geht dem Arbeitnehmer Rahmen und Halt im Leben verloren. Früher vertrauten wir darauf, dass »unser« Unternehmen uns richtig einsetzte, sich um unsere Karriere kümmerte, unser Arbeitsleben strukturierte. Diese Zeiten sind vorbei. Heute verlangen Organisationen, egal welcher Form, vom Einzelnen größere Initiative und Eigenverantwortung. Kurz, sie zwingen jeden, wie ein Manager zu denken. Genauso, wie wir uns heutzutage um unsere Gesundheit selbst kümmern und z. B. joggen, das Rauchen aufgeben und uns gesund ernähren, anstatt uns völlig auf die Medizin zu verlassen, genauso müssen wir in der wissensbasierten Wirtschaft selbst die Verantwortung für unsere Leistung übernehmen.

Es steht völlig außer Zweifel, dass man zumindest Grundkenntnisse über den Gebrauch von Computern braucht, um am Leben und der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts effektiv teilzuhaben. Wir sind überzeugt, dass man darüber hinaus auch ebenso sehr ein Grundwissen über Managementmethoden benötigt. Damit meinen wir nicht, jeder müsse einen Kanon der wichtigsten Management-Literatur lesen oder einen MBA machen. Die Managementlehre ist eine Fachrichtung, die jedem offen steht, der sich daran versuchen will. Einige der prominentesten und effektivsten Manager der Welt haben sich alles selbst beigebracht. Ohnehin stammt ein Großteil des anerkannten Management-Wissens direkt aus der Praxis, aus der täglichen Beobachtung darüber, was funktioniert und was nicht. (Umgekehrt gilt auch, dass niemand notwendigerweise ein guter Manager ist, nur weil er einen MBA hat.)

Wir werden alle lernen müssen, wie Führungskräfte zu denken, auch wenn wir nicht im Management arbeiten. Das bedeutet, wir benötigen zumindest eine grundlegende Vorstellung davon, was Management ist.

Nicht noch ein Management-Buch!

1954 veröffentlichte Peter Drucker ein Buch, das oft als die beste Einführung in die Kunst des Managens gelobt wurde, die je geschrieben wurde. Vor *The Practice of Management* (dt.: Die Praxis des Managements) gab es Bücher über Bilanzen, Verkauf, Mitarbeiterführung – Bücher über einzelne Teilfunktionen. Doch Druckers Buch stellte Management zum ersten Mal als eine eigenständige Disziplin und als kohärentes Ganzes dar.

Als junger Mann jobbte Drucker in den verschiedensten Berufen, unter anderem im Journalismus, der ihn für sein späteres Leben prägte. Während seines gesamten Schaffens als Autor, Dozent und Unternehmensberater verlor er nie seinen Riecher für eine gute Story. Als im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg die Konzerne immer mehr Macht erlangten, erkannte Drucker: Wer die moderne Welt verstehen wollte, musste verstehen, wie Unternehmen funktionierten. Drucker begann mit einer Studie über General Motors. Daraus entwickelte sich sein Lebenswerk: zu erklären, was Management ist, und zwar nicht nur der Öffentlichkeit, sondern auch den Führungskräften selbst.

In den folgenden Jahrzehnten wuchs die Zahl derjenigen, die das Management erforschten und darüber schrieben, exponentiell. Selbst Wissenschaftler, die früher auf die Management-Lehre herabgesehen hatten, begannen die Disziplin allmählich ernst zu nehmen. Unternehmensberater entdeckten, dass sie durch Veröffentlichung ihrer Ideen auf sich aufmerksam machen konnten. Die meiste Popularität erlangten diejenigen, die einen neuen Trend prägten und ihren Namen untrennbar mit einem Management-Konzept zu verbinden verstanden. Dies führte allein in den 1990ern zu einer schrecklichen Flut von »neuen und noch besseren« Konzepten; allein über *Reengineering* erschienen Tausende Bücher.

Inzwischen ist die Zahl der Bücher und längeren Artikel über

Management auf über 2000 pro Jahr angewachsen. Die meisten Veröffentlichungen konzentrieren sich auf einen winzigen Aspekt der Disziplin. Sie untersuchen ein einzelnes Stück des Management-Puzzles ganz genau, allerdings isoliert und ohne Blick auf das Gesamtbild. Weil der Leser zurecht nach sofort umsetzbaren Konzepten verlangt, wimmelt es in der Literatur nur so von To-do-Listen, die einem sagen, welche zehn Dinge man heute noch unternehmen kann, um eine effektive Führungskraft oder ein gewitzter Verhandler zu werden.

Was stimmt hier nicht? Rechnen Sie nur nach: Multiplizieren Sie die zehn Verhaltenstipps pro Artikel mit 2000 Veröffentlichungen und plötzlich ist die To-do-Liste auf erschreckende 20 000 Punkte angeschwollen. Und das ist nur die Ernte eines Jahres! Je beschäftigter wir alle werden, desto verführerischer scheinen prägnante To-do-Listen. Aber welche Liste von zehn Tipps passt zu Ihrer Situation? Woher wissen Sie, dass Sie die richtige Liste gewählt haben? Darin besteht das Problem isolierter Problemlösungen. Die gesamte Disziplin ist in 1000 Teilbereiche zersplittert – wie sollen Sie all die Scherben wieder zusammenkleben?

Hier liegt das Ziel unseres Buches: einen zusammenhängenden Überblick über das Ganze zu bieten. Wir wollten kein How-to-Buch schreiben, sondern zeigen, wie Management *ganz allgemein* funktioniert. Das Buch soll einem breiten Publikum die grundlegenden Prinzipien hinter Theorie und Praxis der Betriebsführung erklären. Denn die moderne Betriebsführung macht moderne Organisationen – und unseren aktuellen Wohlstand – erst möglich. Sie werden auch nach Lektüre des Buchs noch über Dilbert-Cartoons lachen können, denn es ist einfacher, gutes Management zu beschreiben als diese Lehren praktisch umzusetzen. Die Mehrzahl der Manager wird es nie bekommen. Aber Sie werden sehen, was Management *idealerweise* leisten könnte. Und wenn es nicht ideal läuft, werden Sie mit viel höherer Wahrscheinlichkeit erkennen, woran es hapert.

Wir verwenden das Wort *Theorie* nur ungern. Bei der Erfüllung der Aufgabe eines Managers – Leute und Organisationen dazu zu bringen, etwas zu leisten – geht es nicht geordnet zu. Betriebsführung ist keine Quantenphysik. Wenn Sie nach abstrakten Formeln suchen, halten Sie das falsche Buch in der Hand. Doch andererseits ist es schwierig, ohne jede Theorie Ordnung in die Welt zu bringen. Sie brauchen eine brauchbare Management-Theorie, wenn Sie beurteilen wollen, ob Sie in einer gut geführten Organisation arbeiten. Dies gilt auch, wenn Ihre Aufgabe darin besteht, Manager einzustellen oder zu befördern.

Eine gute Theorie gibt einem keine Tagesbefehle im Sinn von To-do-Listen aus. Statt dessen erlaubt sie, den Zusammenhang hinter den Dingen zu sehen. Sie hilft dabei, Regelmäßigkeiten zu erkennen, das Wichtige vom Nebensächlichen zu unterscheiden, die richtigen Fragen zu stellen. Das ist immer wertvoll, vor allem wenn die Dinge sich ändern – und das tun sie heutzutage ganz entschieden. Alte Faustregeln oder radikal neue Rezepte helfen Ihnen vielleicht, ein genau definiertes Problem zu lösen. Leider klebt aber nur auf den wenigsten Schwierigkeiten, die uns plagen, ein eindeutiges Etikett. Den Wandel beherrscht nur, wer versteht, warum die Welt so funktioniert, wie sie es tut. Je mehr Dinge sich verändern, desto wichtiger werden die fundamentalen Prinzipien.

In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich das Management als Disziplin und das Umfeld, in dem es operiert, mindestens ebenso sehr geändert wie in der Ära, als Drucker das moderne Unternehmen erstmals untersuchte. Heutzutage hat sich die Machtbalance von den Hauptstädten in die Finanzzentren und dann in die Technologiezentren verschoben, jetzt scheint sie sich an die Finanzzentren und die Hauptstädte zurück zu verlagern. Die Politik musste an die Wirtschaft Macht abgeben, Politiker und Zentralbankpräsidenten verloren Macht an Neuerer, Unternehmer und die Größen der Finanzwelt. Journalisten ha-

ben, ihrem Auftrag gemäß, diese Entwicklung verfolgt und neue Blätter herausgebracht oder den Schwerpunkt bestehender Veröffentlichungen verschoben. Selbst Kulturmagazine bringen jetzt regelmäßig Beiträge über Management.

Manchmal enthüllt der Blick der Journalisten unsere Kultur und zeigt uns klar und deutlich, was wir vorher nicht sahen. Doch oft hat man bei der Lektüre eines Artikels das Gefühl, in einen Zerrspiegel zu blicken. Oft werden Nebenaspekte, zum Beispiel die Rolle des Geldes, auf groteske Weise aufgeblasen. Natürlich lesen viele Leute gern Geschichten über sagenhaften Reichtum, der in einem Wimpernschlag erworben oder verloren wurde, über Megadeals, über die Milliarden, die täglich an der Börse gewonnen und verloren werden. Doch lassen sich daraus irgendwelche Lehren ziehen? Die Massenmedien wissen auch, dass man für gute Geschichten schillernde Persönlichkeiten braucht; daher auch die Prominenz der berühmten Bosse und die nie nachlassende Gier nach Neuigkeiten aus dem Leben der Mächtigen.

Wir verneigen uns dankbar vor Peter Drucker und nehmen uns für dieses Buch vor, das Management als Disziplin vorzustellen und in seiner Gesamtheit abzubilden. Anhand der Erfolge und Fehlschläge echter Organisationen werden wir herausarbeiten, was den Kern von *Management* ausmacht. Dabei untersuchen wir die Organisationen in ihrer natürlichen Umgebung – bei der Arbeit. Unser Ziel ist, den Wald zu betrachten, nicht die Bäume, und komplexe Ideen möglichst einfach darzustellen, ohne sie zu vereinfachen. Wir vermitteln Ihnen ein Gefühl dafür, wie sich die Management-Theorie entwickelt hat und wie die großen Konzepte miteinander verbunden sind. Dabei versuchen wir nicht, die Konzepte als praktische Tools zu beschreiben (viele Lehrbücher tun das viel besser, als wir es könnten), sondern als Ansätze, wie man sich den täglich vorkommenden Problemen im Leben eines Managers nähert. Und wir alle werden immer mehr zu Managern.

Der Aufbau dieses Buchs

Dieses Buch ist in zwei Teile gegliedert. Der erste, *Planung*, vermittelt einen Gesamtüberblick. Die ersten vier Kapitel beantworten die alles übergreifende Frage, *wie und warum arbeiten Leute zusammen?* Wir schaffen Organisationen, um gemeinsam Ziele zu erreichen, die wir allein nicht erreichen könnten. Die Ideen, die in Teil 1 zum Aufbau von Organisationen vorgestellt werden, helfen dabei, systematisch über diese Ziele nachzudenken und Wege zu ermitteln, wie man dorthin gelangt.

Die Geschichte beginnt in Kapitel 1 mit *Value Creation* (der Schaffung von Wert), einer der am meisten missbrauchten Phrasen in der Management-Sprache. Doch *Value Creation* ist alles andere als eine sinnlose Plattitüde, ganz im Gegenteil besteht die oberste, wichtigste Aufgabe des Managers darin, Wert zu schaffen. Das Prinzip der Value Creation ist das, was den Manager überhaupt antreibt. In der Schaffung von Wert findet sich die Antwort auf die Frage, warum es überhaupt Manager gibt – und auf die noch grundsätzlicheren Fragen, welche Mission eine Organisation überhaupt verfolgt und warum es die betreffende Organisation überhaupt gibt. Das Geschäftsmodell einer Organisation (Kapitel 2) legt fest, wie die Organisation ein gegebenes Ziel erreichen will und welche »Mitspieler« sie dafür braucht. Denn erst in einem System – dem Zusammenspiel von mehreren Beteiligten – entsteht Wert. In Kapitel 3 (Strategie) geht es darum, inwiefern sich dieses System von anderen, konkurrierenden Systemen unterscheiden muss, um genügend Wert für die Eigentümer zu schaffen. Denn nur dann kann es sich selbst erhalten. Kapitel 4 vervollständigt die Antwort auf diese Frage, indem es zeigt, wer innerhalb und außerhalb des Unternehmens zusammen arbeiten, und welche Regeln man diesem Zusammenspiel geben muss, damit die Beteiligten alle am gleichen Strang ziehen.

Die meisten Managementbücher streifen die Schaffung von Wert und Geschäftsmodelle nur kurz – von den Themenfeldern *Strategie* und *Organisation* kann man das nicht behaupten. Diese Gebiete sind die Schlachtfelder, auf denen sich die Management-Theoretiker schon so manches Wortgefecht geliefert haben. An Strategiefragen entzündeten sich ideologische Kriege, die Theoretiker diskutieren heftig über die Henne-und-Ei-Frage, was zuerst da war, Strategie oder Organisation. Diese Debatten sind vielleicht für die Wissenschaftler interessant, die sich immer weiter spezialisieren. Doch wie alle Kriege fordern auch die Ideologiekriege Opfer in der Zivilbevölkerung, nämlich die Leute in den Organisationen, die trotz der durch widersprüchliche Behauptungen und Theorien verursachten Verwirrung versuchen, ihre tägliche Arbeit zu verrichten.

Nachdem wir in den vergangenen Jahrzehnten einigen der einflussreichsten Denkern dabei geholfen haben, ihre Ideen der Öffentlichkeit vorzustellen, kennen wir die Hauptstreitpunkte unserer Fachrichtung ganz genau. Unser Ansatz lässt sich am besten mit einer Metapher beschreiben: Wenn Sie ein Loch in den Boden graben, stoßen Sie auf eine Gesteinsschicht nach der anderen, wobei sich alle Schichten deutlich voneinander unterscheiden. Doch irgendwann treffen Sie auf das Grundgestein, die gemeinsame Schicht unter allem, das solide Fundament.

In Teil 1 versuchen wir, dieses Grundgestein zu erreichen und das Fundament von Management heraus zu arbeiten. Jeder, der schon einmal in einer Organisation beliebiger Größe gearbeitet hat, wird dieses Grundkonzept sofort mit dem jährlich wiederkehrenden Ereignis namens *Planung* assoziieren. Bei den meisten Organisationen läuft die Planung nach einem eigenen Ritual ab. Oft ist es mit anderen wichtigen Managementprozessen verbunden, etwa mit der Budgetplanung oder der Ernennung von Führungsmannschaften. Rituale geben unserem Leben Form und Struktur, können sich aber auch verselbständigen und von ihrem ursprünglichen Zweck lösen. Dies trifft vor

allem für den Planungsprozess zu, der – wie viele Rituale in Organisationen – ein Eigenleben entwickelt hat.

Teil 1 schaufelt die Rituale und Prozesse zur Seite, um den dahinter liegenden Sinn freizulegen. Denn Planung schlägt sich nicht in Meetings oder Strategieberichten nieder. Planung zeigt idealerweise, welche Ziele eine Organisation verfolgt und was sie tun muss, um sie zu erreichen. Die Kernprinzipien des Managements können und sollten – wenn sie richtig angewendet werden – zu bedeutenden Einsichten für die Praxis führen.

Teil 2, *Umsetzung*, behandelt die Umsetzung der Pläne in Aktionen. Der Plan, wie man die Leistung einer Organisation steigern will, heißt *Strategie*. Doch ein Plan ist zunächst nur ein theoretisches Konzept. Um es zu erarbeiten, bedarf es einer rigorosen Analyse und neuer Ideen. Die Verwirklichung des Plans aber geschieht nicht einfach dadurch, dass man ihn ausführt. Die Umsetzung von Plänen ist sehr, sehr schwierig – und hat überhaupt keinen Glamour. Wenn Tiger Woods zum Golfschläger greift, geht es nicht allein um die Umsetzung eines Plans in einen Schlag. Welchen Plan er hat, ist ja offensichtlich: den Ball ins Loch zu treffen. Die Kunst liegt in der Umsetzung.

Auch im Wirtschaftsleben ist die Umsetzung von Plänen viel schwieriger als angenommen. Die Begriffe *Durchführung* oder *Ausführung* implizieren, dass es beim Managen allein darum gehe, ein Rezept zu befolgen und Schritt für Schritt vorzugehen. In Wirklichkeit benötigt jedes Mitglied der Organisation Disziplin und Urteilsvermögen, damit Pläne erfolgreich umgesetzt werden können. Manager haben zwar offiziell das Sagen, doch normalerweise können sie nur die Leistung einer einzigen Person kontrollieren: ihre eigene. Damit sich jedermann so verhalten kann, dass er zum Erfolg der Organisation beiträgt, muss er verstehen, wie Erfolg definiert ist und welchen persönlichen Beitrag er leisten kann.

Zuallererst muss man sich in der Organisation auf eine gemeinsame Sicht der Wirklichkeit verständigen, auch wenn es

vielleicht nicht jedem klar ist, was *Wirklichkeit* ist. Um das zu erreichen, braucht das Management unbedingt Zahlen. Kapitel 5 zeigt, wie gute Manager erkennen, auf welche Kennzahlen sie sich konzentrieren müssen. Diese Kennzahlen helfen dabei, das Ziel des Unternehmens konkret zu formulieren. Dies hilft allen Beteiligten, am selben Strang zu ziehen. Dadurch werden die Einzelanstrengungen erfolgreich koordiniert. Kapitel 6 beschreibt, wie geeignete Maßstäbe zur Leistungsmessung geschaffen und gleichzeitig den wirklichen Zweck der Organisation klar herausarbeiten.

Kapitel 7 beleuchtet, wie Führungskräfte die richtige Balance zwischen kurz- und langfristigem Erfolg eines Unternehmens finden. Jeder Manager muss heute Ressourcen verplanen, um die unbekannt Zukunft zu gestalten. In anderen Worten: Er muss investieren und Neuerungen einführen – Aktivitäten, bei denen das Management ein gewichtiges Wort mitredet. Gleichzeitig muss der Manager sicherstellen, dass die Beschäftigten (und er selbst) sich auf alle wichtigen aktuellen Aufgaben konzentrieren, die Ressourcen genau dort eingesetzt werden, wo sie gebraucht werden, und die Organisation sich stetig weiter entwickelt. Davon handelt Kapitel 8. Zu guter Letzt muss ein Manager die Energien und Talente von Individuen freisetzen, die genau das sind: individuell, einzigartig. Kapitel 9 untersucht, warum Werte in der Arbeit eines Managers eine so wichtige Rolle spielen. Wir werden zeigen, dass eine gute Führungskraft Werte zwar ge-, aber niemals missbraucht.

Auf die eine oder andere Weise geht einem jedes »Muss«, das ich oben erwähnt habe, gegen den Strich. Jedes »Muss« verlangt, dass man sich auf eine Art verhält, die der Intuition zuwider läuft. Organisationen sind selten so konstruiert, dass man sich in ihnen automatisch richtig verhält – und genau deswegen gibt es die Managementlehre überhaupt: um einen Leitfaden für diejenigen Situationen zu geben, in denen man Entscheidungen gegen die eigene Intuition treffen muss. Teil 2

handelt von diesem Praxiswissen, das sich in Jahrzehnten herauskristallisiert hat und dabei hilft, die universellen und konstant hohen Leistungsanforderungen zu erfüllen, die an jede Organisation gestellt werden. Die meisten guten Management-Seminare und Fortbildungsprogramme für Manager sprechen zumindest kurz die Theorie hinter den wichtigen Unternehmenskonzepten an, die in Teil 1 vorgestellt wurden. Doch die Fähigkeiten, die in Teil 2 behandelt werden, lernt man meistens *on the job*, wie ein Lehrling.

Warum Fallbeispiele nützlich sind

Soweit man das Wissen über allgemeines Management überhaupt in Lehrveranstaltungen und durch Bücher vermitteln kann, tut man das am besten mit Hilfe ausführlicher Fallbeispiele. Nicht nur, dass konkrete Beispiele aus der Praxis einfach interessanter sind als reine Theorie, das sowieso. Fallbeispiele schaffen es am ehesten, die Vielschichtigkeit der Arbeit von Managern zu verdeutlichen. Sie zeigen, wie wichtig es ist, Konzepte nicht nur in der Theorie zu verstehen, sondern auch in einem konkreten Praxisfall.

An dieser Stelle möchten wir auf eine Gefahr hinweisen, der jeder ausgesetzt ist, der über lebendige Organisationen schreibt. Menschen führen ein Unternehmen in Echtzeit, ohne Netz und doppelten Boden, in einer Gegenwart, die stetig vergeht. Das Management bleibt nie stehen oder blickt zurück. Organisationen verändern sich unabänderlich, der Trottel von heute ist der Held von morgen – und umgekehrt. Viele Leser glauben zu Unrecht, ein Autor halte alles für prima, was ein Unternehmen gemacht hat und zukünftig machen wird, nur weil er es für eine positive Fallstudie verwendet. Das stimmt aber nicht. Der Autor sagt mit der Fallstudie lediglich aus, dass sich aus dem gewählten Beispiel eine nützliche Lektion lernen lässt.

Nur anhand von Beispielen lässt sich zeigen, dass für Henry Ford 1910 die gleichen Prinzipien galten, die auch für den *Manager des Jahres 2010* gelten werden. Einige der im Text beschriebenen Unternehmen sind noch sehr jung und existieren vielleicht gar nicht mehr, wenn Sie dieses Buch lesen. Doch die meisten Firmen, die wir als Studienobjekte ausgewählt haben, blicken auf mindestens ein Jahrzehnt überragender Leistungen zurück, ihr Erfolg beruht also nicht auf Zufall und Glück. Und trotzdem: in Zukunft werden einige der beschriebenen Unternehmen weiterhin überdurchschnittlich erfolgreich sein, während andere abrutschen werden.

Doch das ändert nichts an den grundsätzlichen Prinzipien, die die Fallbeispiele illustrieren. Die Wirtschaftsnachrichten berichten unablässig darüber, wer gerade *in* und wer *out* ist. Die Konzepte, die dieses Buch behandelt, haben eine längere Halbwertszeit. Henry Ford revolutionierte das Wirtschaftsleben, schoss aber auch gewaltige Böcke. In späteren Jahren produzierte er spektakuläre Misserfolge und führte sich unmöglich auf. Trotzdem lässt sich an seinen Taten hervorragend zeigen, was Strategie ist und wie sie mit der Organisation des Unternehmens zusammenhängt. Analog ziehen wir die Geschäftsmodelle von Dell oder eBay nicht deswegen als Beispiele heran, weil wir glauben, die Firmen würden jetzt eine tausendjährige Herrschaft antreten, sondern weil die Geschäftsmodelle dieser Unternehmen Ihnen dabei helfen werden, das dahinter liegende Prinzip zu verstehen und zu beurteilen. Die vielen Beispielfälle über gemeinnützige Institutionen – vom Roten Kreuz bis The Nature Conservancy – sollen illustrieren, dass die Gültigkeit von Managementkonzepten sich keineswegs auf Unternehmen beschränkt.

TEIL I PLANUNG

WARUM MENSCHEN ZUSAMMEN
ARBEITEN UND WIE SIE ES TUN

Eine Gruppe von Menschen vereinigt sich zu einem Gebilde, das wir Unternehmen nennen, um gemeinsam etwas zu erreichen, das der Einzelne nicht hätte erreichen hätte können. Diese Menschen leisten einen Beitrag zu unserem Gemeinwesen – diese Phrase klingt zwar abgedroschen, ist aber fundamental.

DAVID PACKARD, MIT-BEGRÜNDER VON
HEWLETT-PACKARD

Kapitel 1

So wird Wert geschaffen: Der Blick von außen nach innen

Man bezahlt den Preis. Und bekommt den Wert.

WARREN BUFFETT

Value Creation (»Schaffung von Wert«) taucht als Begriff so oft und in so vielen verschiedenen Zusammenhängen auf, dass man versucht sein könnte, ihn als weitere Worthülse abzutun, von denen es im Wirtschaftsleben nur so wimmelt. Doch der Begriff ist alles andere als eine leere Hülse: Die vordringlichste Aufgabe des modernen Managements besteht darin, Wert zu schaffen.

Die Auffassung davon, was »Unternehmensführung« bedeutet, hat sich dramatisch verändert. »Führen« heißt heute nicht mehr, die Ressourcen zu managen, die in den Produktionsprozess fließen (die Inputs), sondern die ökonomische Leistung zu optimieren (den Output). Hinter dem Begriff *Value Creation* steht eine ganz bestimmte Auffassung darüber, was Leistung bedeutet und wie Organisationen Leistung erbringen.

Doch was bedeutet »Schaffung von Wert« eigentlich? Warum redet man davon, »für die Anteilseigner Werte zu schaffen«, wenn man im Grunde nur meint, dass man hohe Dividenden für die Investoren erwirtschaften will? Warum verrenkt man sich mit Phrasen wie »einen zusätzlichen Wert für die Kunden generieren«, anstatt einfach zu sagen, man wolle dem Kunden einen guten Gegenwert für sein Geld bieten? Angesichts der Bodenständigkeit der meisten Führungskräfte muss man sich über solch abstrakte Formulierungen wundern. Wenn wir darüber nachdenken, was Unternehmen denn wirklich *tun*, dann denken wir doch an konkrete Produkte oder Dienstleistungen, nicht an abstrakte Dinge wie *Wert*.

Und doch besteht die vordringlichste Aufgabe jedes Managers darin, Wert zu schaffen. In diesem Kapitel erörtern wir, was das bedeutet, wie sich der Begriff der *Value Creation* überhaupt im Vokabular der Management-Theorie einbürgerte, und warum die Abstraktheit des Begriffs sogar von Vorteil ist.

Was ist Wert?

OnTimeAuditor.com ist ein einfaches und repräsentatives Unternehmen der New Economy. Michael Harris gründete die Firma im Jahr 2000, doch ihre Wurzeln reichen zurück bis in die 1980er. Damals arbeitete Harris als Software-Entwickler und war frustriert. Denn obwohl er mit Zustelldiensten arbeitete, die »Pünktliche Lieferung oder Geld zurück« versprochen, beklagten sich seine Kunden oft über die verspätete Zustellung von Sendungen. Wieder und wieder beschwerten sich verärgerte Kunden bei ihm, doch die Paketdienste selbst verschwiegen die Verspätungen.

Aus Ärger schrieb Harris ein Tracking-Programm, das den Absender automatisch informiert, wenn eine Lieferung nicht innerhalb der vereinbarten Frist zugestellt wird. Diese Software wurde das Fundament für OnTimeAuditor.com (OTA): Die Kunden bezahlen monatlich 9,95 Dollar für die Benutzung der Software und erfahren sofort, wenn eine ihrer Lieferungen verspätet zugestellt wird. Mit dieser Information gerüstet, verlangen Sie vom Zustelldienst ihr Geld zurück, durchschnittlich zehn bis zwanzig Dollar pro Paket. Als OTA im Frühjahr 2000 auf den Markt ging, funktionierte die Software für FedEx und UPS; weitere Paketdienste sollen folgen.

Welchen Wert generiert OnTimeAuditor.com für seine Kunden? Das hängt natürlich unter anderem davon ab, wie viele Pakete sie verschicken. Die Branche schätzt, so Robert Morse, der Mitbegründer von OTA, dass etwa fünf Prozent der 16

Millionen Sendungen, die FedEx und UPS täglich befördern, zu spät ankommen. Es geht also um täglich ungefähr 800 000 Sendungen, für die man sein Geld zurück verlangen könnte! Bei einem durchschnittlichen Porto von zwölf Dollar summieren sich die möglichen Rückerstattungen auf etwa zehn Millionen Dollar – pro Tag. Ein Unternehmen, das monatlich beispielsweise 100 Sendungen mit Paketdiensten verschickt, würde im Jahr grob gerechnet 720 Dollar an Porto-Rückerstattungen bekommen. Wenn das System also einfach zu benutzen ist und dem Kunden keine weiteren Kosten verursacht (das sind zwei wichtige Annahmen), ergibt sich der Wert der Software für den Kunden unmittelbar: Für knapp 120 Dollar »kauft« der Kunde konkrete und messbare Kostenersparnisse in Höhe von 720 Dollar. Für unseren Beispielkunden generiert die Software von OTA einen Wert von jährlich 600 Dollar.

Im Investitionsgütergeschäft – heute gerne auch B2B genannt – lässt sich der ökonomische Wert eines Guts oder einer Dienstleistung oft recht einfach ermitteln. Der Wert für den Kunden schlägt sich normalerweise in Zeit-, Arbeits- oder Materialersparnissen nieder, die unmittelbar zu Kostensenkungen führen. Wie bei den meisten Herstellern von Investitionsgütern hängt auch bei OTA der Umsatz unmittelbar mit dem ökonomischen Wert zusammen, den das Produkt erbringt. OTA stellt seinen Kunden sogar ein Online-Rechenprogramm zur Verfügung, mit dem sie verfolgen können, wie viel Porto sie schon gespart haben. Doch die Software von OTA generiert möglicherweise auch auf eine weitere Weise Wert. Erinnern Sie sich daran, warum Michael Harris seine Software überhaupt geschrieben hat: Wenn Sie rechtzeitig erfahren, dass eine Sendung an einen Kunden zu spät ankommen wird, können Sie den Kunden wenigstens warnen oder besänftigen. Für manche Kunden von OTA macht dies eventuell den Hauptvorteil der Software aus. Und auch wenn man diesen Vorteil nicht direkt in Dollar ausdrücken kann, existiert er doch.

Im Konsumgütergeschäft, das zwei Drittel der Wirtschaft ausmacht, besteht zwischen dem gelieferten Gut bzw. der erbrachten Dienstleistung und dem ökonomischen Wert für den Kunden nur ein vager Zusammenhang. Charles Revson, ein Manager in der Kosmetikbranche, scherzte einmal, seine Branche verkaufe »Hoffnung in Tiegeln«. Für den Kunden ergibt sich der Wert eines Gut oft aus nicht-materiellen Aspekten; für ihn ist es wichtig, wie ein Produkt aussieht und sich anfühlt (zum Beispiel der bunte iMac oder ein Anzug von Armani), welche Gefühle es hervorruft (z.B. Nostalgie), wie hohen Status, wie viel Prestige es vermittelt. Wenn man Leute fragt, welche Gegenstände sie zuerst aus ihrem brennenden Haus retten würden, antworten die meisten: ihre Fotoalben. Was macht Familienfotos wertvoller als alle Wertgegenstände im Haus? Der Begriff *Wert* scheint hier völlig ungreifbar – und doch lassen sich auch anhand dieses Beispiels die wichtigsten Bestandteile des Wertbegriffs herausarbeiten.

Bevor George Eastman es in den 1880ern jedermann ermöglichte, eigene Fotos zu machen, war die Fotografie ausschließlich Profis vorbehalten. Der Prozess war mühselig und aufwändig: Flüssige Chemikalien mussten auf Glasplatten geschüttet werden, dann mussten die Porträtierten eine Ewigkeit bewegungslos ausharren, bis die nassen Platten lange genug belichtet waren.

Eastman fand heraus, wie man das Fotografieren vereinfachen konnte. Er brachte die nötigen Chemikalien auf einen leichten Papierfilm auf und konstruierte dann eine Kamera, die so einfach war, dass jeder sie benutzen konnte. Doch der Apparat kostete 25 Dollar – 1888 entsprach das drei Monatslöhnen. Das überstieg die Möglichkeiten der meisten Leute. Deshalb setzte sich Eastman wieder an den Zeichentisch. Zwölf Jahre später wurde der Brownie fertig, ein simpler Apparat, der so einfach zu produzieren war, dass Eastman ihn für einen Dollar anbieten konnte. Erst jetzt waren alle Komponenten für einen Massenerfolg zusammen gekommen; dank der einfachen Bedienung und

des günstigen Preises konnte jetzt jedermann seine eigenen Fotos schießen. Aus Eastman, dem Unternehmer, wurde Eastman, der Industrielle. Das Unternehmen, das er gründete, floierte über ein Jahrhundert lang.

Der Kunde legt den Wert fest

Wert tritt nicht nur in vielen Formen auf, er stammt auch aus vielen möglichen Quellen: aus der Nützlichkeit eines Produkts, dem Image, das man damit verbindet (von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit gesteuert), der Erhältlichkeit (wie leicht man es bekommt, wo es verkauft bzw. vertrieben wird) und dem Service. Je weniger greifbar der Wert eines Produkts erscheint, desto wichtiger ist es, sich klarzumachen, dass der Wert sich allein beim Kunden bestimmt – und zwar bei jedem einzelnen gesondert. Viele Leute mögen Fastfood, andere verabscheuen es. Der eine schwört auf sein Handy, den anderen bringen die Leute zur Raserei, die in aller Öffentlichkeit telefonieren müssen. Für den einen stellt ein zweiwöchiger Urlaub in einem Naturreservat einen Traum dar, für den anderen wäre er der reinste Alptraum.

Selbst bei unserem Beispiel aus der Industrie, wo der Wert leicht zu quantifizieren schien, unterscheidet sich der Wert der OTA-Software von Kunde zu Kunde. Die identische Dienstleistung generiert bei einem Kunden, der im Monat 10 000 statt 100 Sendungen verschickt, einen vielfach höheren Wert. Auch schafft die Software einen umso höheren Wert, je empfindlicher die Kundschaft eines Unternehmens auf verspätete Lieferungen reagiert. Daraus folgt eine Erkenntnis, die gleichzeitig tief sinnig und offensichtlich ist: Der Wert eines Guts für ein Unternehmen hängt nicht davon ab, was dieses Unternehmen macht, sondern von den Kunden, die dessen Produkte und Dienstleistungen kaufen.

Wenn eine Unternehmensführung sich die Maxime gibt, einen Wert für den Kunden zu schaffen (anstatt sich das Ziel zu setzen, Software zu verkaufen oder Filme herzustellen), dann wird sie durch diese Formulierung immer wieder an den zentralen Grundgedanken erinnert: Jedes Unternehmen ist nur Mittel zum Zweck, nicht Zweck an sich. Unternehmen existieren, um die Bedürfnisse von Menschen außerhalb dieses Unternehmens zu befriedigen. Darin unterscheiden sich Unternehmen von Volksstämmen, Vereinen, Familien und allen anderen Vereinigungen, die sich allein darauf konzentrieren, dass es ihren Mitgliedern gut geht. Daher gehört es auch zu den wichtigsten Aufgaben des Managements, sich diese Orientierung *nach außen* vor Augen zu halten und alle Mitarbeiter des Unternehmens ständig daran zu erinnern.

Diese ständige Erinnerung ist deswegen nötig, weil die Menschen innerhalb jeder Organisation ganz automatisch dazu tendieren, in ihrem Arbeitsbereich aufzugehen. Sie konzentrieren sich allein auf ihre Tätigkeit und die von ihnen geforderte Arbeit. Mit anderen Worten: Man konzentriert sich ganz unwillkürlich auf das, was Ökonomen *Inputs* nennen. Inputs, das sind alle Elemente, die benötigt werden, um eine Aufgabe gut zu erledigen. Doch in Wirklichkeit gibt es nur einen Test, der zeigt, ob eine Aufgabe erledigt wurde – den Test am Markt. Nur wenn ein Kunde bereit ist, für das Ergebnis der Anstrengungen eines Unternehmens Geld zu bezahlen, hat das Unternehmen gut gearbeitet. Diese Erkenntnis gehört zu den bedeutendsten Ideen modernen Managements.

Den Kunden kümmert es nicht, wie viel Arbeit und Einfälle notwendig waren, um ein neues Produkt zu entwickeln. Oft lassen sie sich auch von revolutionär neuen Produkten überhaupt nicht beeindrucken – eine Erkenntnis, die jede neue Generation von Unternehmern aufs Neue machen muss.

In den späten 1990ern arbeiteten einige der besten Ingenieure des Silicon Valley für Silicon Graphics. Das Unternehmen

steckte Millionen Dollar in die Entwicklung des interaktiven Fernsehens – eine Technik, die die Ingenieure zurecht für revolutionär hielten. Doch dann stellte sich heraus, dass sich kein Mensch für das fertige Produkt interessierte. Kittu Kolliri, einer der leitenden Ingenieure, erklärt den kolossalen Flop so: »Die Technik zog uns total in ihren Bann. Wir dachten alle: ›Verdammt, diese Technik ist so cool, irgendjemand wird sie schon brauchen.« Doch niemand brauchte sie. Es genügt einfach nicht, für irgendeinen vage definierten Kundenkreis Wert zu schaffen. Nur Kunden aus Fleisch und Blut stellen auch Schecks aus. Ein Unternehmen kann also nur Erfolg haben, wenn es die Bedürfnisse seiner Kunden erfüllt. Und welche Bedürfnisse sie haben, definieren die Kunden selbst.

Die Perspektive der Produktion: Effizienz bedeutet Wert

Heutzutage wird so viel über Kundenorientierung geredet, dass man meinen könnte, diese Denkweise sei die einzig mögliche. Doch ganz im Gegenteil ist die Einsicht relativ neu, dass der Kunde und nicht das Unternehmen bestimmt, was Wert ist. Früher definierten sich Unternehmen über ihr Produkt: Eine Firma arbeitete in der Stahlbranche, im Kaffeegeschäft oder auf dem Automobilssektor. Und Erfolg hatte man dann, wenn man herausfand, wie man mit dem gleichen Ressourceneinsatz mehr Stahl, Kaffee oder Autos produziert.

In anderen Worten: Die Herausforderung bestand darin, die Produktivität zu steigern. Und das erreichte man, indem man den Produktionsprozess so effizient wie möglich gestaltete. Diese Fixierung auf Effizienz war in der Frühzeit der Industrialisierung absolut vernünftig, denn das Warenangebot hinkte chronisch hinter der Nachfrage her. Die Mission des Managements lautete, mehr und billiger zu produzieren. Von der Kamera, die George Eastman 1888 für 25 Dollar auf den Markt brachte,

verkaufte er gerade einmal 13 000 Stück. Doch von der billigeren Brownie brachte er allein im ersten Jahr, 1900, 150 000 Stück an den Mann! Indem Eastman sein Produkt erschwinglich machte, schuf er einen riesigen neuen Markt.

Der Prophet des Effizienzgedankens hieß Frederick Winslow Taylor. Er wurde 1856 in eine wohlhabende Familie in Pennsylvania geboren und hätte später in Harvard studieren können, nahm aber lieber eine körperliche Arbeit an. Nach einer Lehre als Modellmacher und Maschinist heuerte er als einfacher Arbeiter bei Midvale Steel an, einem der größten Unternehmen der Branche. Innerhalb von sechs Jahren stieg Taylor über praktisch alle Posten in der Fabrik zum Cheffingenieur auf.

Taylor ging die Aufgabe der Effizienzsteigerung mit der Disziplin eines Wissenschaftlers an; er beobachtete, maß und notierte noch die offensichtlich scheinenden Handgriffe. 1898 wurde er auf Betreiben von Joseph Wharton als Berater bei Bethlehem Steel engagiert. (Wharton war Miteigentümer des Unternehmens und Gründer der ersten amerikanischen Business School an der University of Pennsylvania.) Dort führte Taylor zahlreiche der Experimente durch, die er später in *The Principles of Scientific Management* (1911, dt.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung) beschrieb. Seine Aussage war einfach: Wie simpel eine Aufgabe auch schien, musste man sie doch systematisch untersuchen, um die »eine, beste Methode« für ihre Erfüllung zu ermitteln.

Wenn Taylor vor 100 Jahren durch die Hallen von Bethlehem Steel lief, sah er eine Armee von 600 Männern, die Schaufeln schwangen. Anleitungen gab es kaum, die Männer benutzten die gleichen Schaufeln für Erz (eine Schippe voll wog etwa 15 Kilo) und für Kohle (die Schippe zu zwei Kilo). Für Taylor bestand die »Wissenschaft vom Schaufeln« darin zu ermitteln, bei welchem Ladungsgewicht pro Schaufel ein »erstklassiger Arbeiter« (jemand, der sowohl willens als auch fähig war zu schaufeln) die größte Tagesleistung bringen kann. Nach aus-

führlichen Versuchen fand Taylor die Antwort: zehn Kilo. Als Konsequenz verteilte das Unternehmen spezielle Schaufeln für die unterschiedlichen Aufgaben, »beispielsweise eine kleine Schaufel für Erz und eine große für Asche«.

Taylor behauptete, dass aufgrund solcher Änderungen die Produktivität in die Höhe geschossen und die Kosten gefallen seien, selbst wenn man den Männern höhere Löhne bezahlte. Das waren die Parameter, mit denen Taylor *Wert* maß – und all diese Parameter lagen innerhalb der Fabrikwände. Wissenschaftliches Management, die erste echte Management-Disziplin, konzentrierte sich darauf, zu messen und zu analysieren. Es basierte auf dem Grundsatz: Nimm nie an, dass die Methode, mit der etwas schon immer gemacht wurde, auch die beste ist. Mit anderen Worten: Nimm nie einen Handgriff als gottgegeben.

Heutzutage genießen weder Taylor noch das wissenschaftliche Management einen guten Ruf, obwohl die weitverbreitete Suche nach der »best practice« eine direkte Folge seiner Arbeit ist. Schon zu Lebzeiten wurde Taylor von Arbeiterrechtlern angegriffen, Taylorismus wurde zum Synonym für Dequalifizierung der Arbeiter und Entmenschlichung der Arbeit. Dennoch schulden die Industrienationen einen Großteil ihres Wohlstands Taylor und seinen Jüngern. Während des 20. Jahrhunderts haben wir Effizienzexperten ausgelacht und das Streben nach Effizienz verdammt, gleichzeitig badeten wir aber in dem Reichtum, den uns die Produktivitätssteigerung beschert hatte. Es mag ein Faustscher Handel gewesen sein, die Ideen von Taylor zu übernehmen, doch die Konsequenzen sind aus dem modernen Leben kaum mehr weg zu denken.

Der einzige Makel an Taylors Ansatz bestand in seiner einseitigen Beschränkung auf Effizienz in der Produktion. Taylor nahm an, dass Wert entstehe, indem man effizienter produzierte – egal, was man jetzt herstellte. Damit hatte er auch recht, erfasste aber nicht das ganze Bild. Er kam nie auf die Idee sich zu fragen, ob man überhaupt die richtigen Dinge produzierte oder

ob man vielleicht einen größeren Wert schaffen könnte, indem man sein Aufgabengebiet erweiterte.

Anfang des 20. Jahrhunderts war es vernünftig, so zu denken wie Taylor: Es wurden nur wenige Dinge industriell hergestellt, und das Hauptproblem bestand darin, mehr Güter zu geringeren Kosten herzustellen. Doch gegen Mitte des Jahrhunderts begann die Ära des Massenkonsums. Die Frage »Was ist Wert?« benötigte eine neue Antwort.

Die Perspektive des Marketing: Worauf legt der Kunde Wert?

1943 beschloss der in Wien gebürtige Peter Drucker, General Motors zwei Jahre lang von innen zu untersuchen. Damit setzte er seine Karriere aufs Spiel, denn damals hielt man es in Akademikerkreisen für unziemlich, sich mit so profanen Dingen wie gewinnorientierten Unternehmen zu beschäftigen. Heute, da selbst die Oxford University eine Business School hat, scheint eine solche Einstellung unvorstellbar. Doch am Ende des Zweiten Weltkriegs war die Welt der Unternehmen *terra incognita* und die Arbeit von Managern weitgehend unerforschtes Gebiet.

In seinem bahnbrechenden Buch *The Practice of Management* (1954, dt.: Die Praxis des Managements) stellte Drucker eine kritische Neudefinition des Begriffs *Wert* vor: Effizienz ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Wert. Drucker hatte erkannt, dass Kunden keine Dinge kaufen, sondern Bedürfnisse befriedigen. Daraus folgt, dass der Kunde oft etwas ganz anderes schätzt und kauft, als der Hersteller zu verkaufen glaubt.

Die Taylorsche Definition von Wert im Sinne von Effizienz richtete den Blick der Manager nach *innen*, auf die Produkte und die Produktionsweise. Dies wurde als die *Perspektive der Produktion* (»manufacturing mindset«) bekannt: Man geht von dem aus, was man herstellt, verlangt einen Preis in Abhängig-

keit von den Herstellungskosten und verkauft seine Produkte an die Kunden. Dieses Geschäftsmodell lautet einfach »erst produzieren, dann verkaufen«.

Drucker plädierte für eine völlig neue, andere Sichtweise. Wenn man Wert verstehen wolle, dürfe man nicht nach innen blicken, wie die Ingenieure von Silicon Graphics es beim interaktiven Fernsehen taten. Statt dessen müsse man sich in den Kunden hinein versetzen und von seinem Standpunkt auf das Unternehmen blicken, von *außen*. Diese neue, von Drucker und anderen propagierte Sichtweise wurde unter dem Namen *Perspektive des Marketing* (»marketing mindset«) bekannt. Bei diesem Geschäftsmodell geht man davon aus, was der Kunde will und wie viel er dafür zu zahlen bereit ist. Daraus ergibt sich, was man produziert und wie hohe Kosten bei der Produktion maximal entstehen dürfen. Dieser Wechsel des Blickwinkels veränderte die Denkweise von Managern von Grund auf; er stellt das betriebswirtschaftliche Gegenstück zur Entdeckung dar, dass die Erde eine Kugel ist.

Der Perspektivwechsel führte zu der wichtigen Differenzierung zwischen *Verkauf* – bei dem man den Kunden dazu überredet, das zu kaufen, was man produziert – und *Marketing* – bei dem man erkundet, was die Kunden wollen, und dann nach Möglichkeit versucht, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Um den Managern dabei zu helfen, diese Perspektive von *außen* zu übernehmen, formulierte Drucker eine Reihe scheinbar einfacher Fragen: »Worin besteht unser Geschäft?«, »Wer ist der Kunde?«, »Was schätzt der Kunde?« Diese Fragen haben den Managern beigebracht, die Arbeit ihrer Unternehmen durch die Augen der Kunden wahrzunehmen, und werden inzwischen von Führungskräften weltweit gebetsmühlenartig wiederholt.

Heute muss jeder Beschäftigte sich diese Fragen stellen, nicht nur jeder Manager. Besonders hilfreich sind die Fragen für die Wissensarbeiter, also für Analysten, System-Ingenieure oder Logistik-Experten, deren Arbeit sich nicht direkt im Produkt

niederschlägt. Sie müssen sich fragen: »Wer ist auf meine Arbeit angewiesen?«, »Wie benutzen diese Leute die Ergebnisse meiner Arbeit?«, »Warum ist meine Arbeit für sie wichtig?« Auch wenn man keinen direkten Kontakt mit externen Kunden hat, kann man seine internen Kunden (im Unternehmen) ermitteln und sie direkt fragen, wie man für sie noch nützlicher werden kann.

Der gleiche Ansatz gilt auch für Selbstständige. Anwälte und Unternehmensberater beispielsweise sind in der Vergangenheit auch in die Falle des *manufacturing mindset* getappt und haben »Beraterstunden« oder »Berichte« für ihr Produkt gehalten. Doch worauf legt der Kunde eigentlich Wert? Die Unternehmensberatung Bain & Co. wurde von einigen Leuten gegründet, die scharf über diese Frage nachgedacht hatten. Sie kamen zu folgender Antwort: Unsere Kunden wollen bessere Ergebnisse, keine Berichte. Sie kaufen nicht Beraterstunden, sondern höhere Profitabilität – Gewinne zu einem Schnäppchenpreis.

Erfolgreiche Unternehmer generieren immer einen Wert für ihre Kunden, auch wenn das anfänglich eher instinktiv und zufällig passiert, nicht absichtlich. Doch vor allem große Unternehmen tendieren im Zeitverlauf dazu, ein Eigenleben zu entwickeln, und verlieren manchmal erstaunlich schnell das Gefühl für den Markt. Deswegen bleiben Druckers Fragen so ein wichtiges Gegengift gegen die natürliche Tendenz, den Blick nach innen zu richten, auf das, was man tut und herstellt.

Darüber hinaus wird man feststellen, dass die Antworten, die man auf diese einfachen und naheliegenden Fragen findet, weder einfach noch naheliegend sind. Wahrscheinlich könnte fast jedes Unternehmen sein Geschäft auf mehrere Weisen definieren. Hätte beispielsweise McDonalds sich als Hamburger-Brater definiert, dann hätte man alle Mühe darauf verwendet, die weltbesten Hamburger zu entwickeln. Als Ergebnis wäre vielleicht ein besser schmeckender und teurerer Hamburger heraus gekommen, aber dann wäre eine Mahlzeit bei McDo-

nalds keine schnelle, günstige Angelegenheit mehr gewesen. Manager, die ihr Geschäft richtig definieren, können sich systematisch darauf konzentrieren, das zu liefern, was ihre Kunden wirklich schätzen – im Fall von McDonalds schnelle Bedienung. Hätte McDonalds sich als Hamburger-Brater gesehen, hätten wir vielleicht nie von dem Unternehmen gehört.

Auch ist nicht immer offensichtlich, wer denn überhaupt der Kunde ist. Die ausführlichere Version von George Eastmans Geschichte zeigt einige wichtige Umwege und Wendungen auf. Letztendlich gründete Eastman ein Konsumgüterunternehmen (mit einer der breitesten Kundenschichten aller Zeiten). Doch ursprünglich hatte Eastman eigentlich einen ganz anderen Kundenkreis im Auge:

Eastmans erste Firma stellte Fotoplatten her (Glasplatten, die mit einer Chemikalienschicht überzogen waren). Diese Innovation ersparte es Berufsfotografen, selbst Chemikalien zu mischen und auf Glasplatten aufzubringen. Sie erleichterte ihnen das Leben und machte sie mobiler; trotzdem schleppten sie sich mit den Glasplatten noch ganz schön ab. Als der Wettbewerb im Fotoplattengeschäft in den 1880ern immer stärker zunahm, forschte Eastman fieberhaft nach einem völlig neuen Produkt: Er plante, die schweren Glasplatten durch Filme aus leichtem Papier zu ersetzen, das mit Chemikalien beschichtet und auf eine Spule aufgezogen war. 1885 war Eastman so weit, seine großartige Neuerung auf den Markt werfen zu können.

Er scheiterte grandios. Klar waren die Filme praktisch, doch sie hatten einen Nachteil: Die Qualität der Bilder genügte den Ansprüchen der Profis nicht. Der Papierfilm fiel bei den Fotografen durch – und beinahe hätte Eastman seine Firma verloren. Doch dann kam ihm der Gedanke zum Wert des Produkts, der die Geschichte veränderte. Vielleicht hatte Eastman ja das richtige Produkt, nur die falsche Zielgruppe? Professionelle Fotografen mochten die Art Bilder ablehnen, die sein Film ermöglichte, aber normale Leute würden diese Art Bilder mögen. Jetzt

musste Eastman nur noch einen Fotoapparat herstellen, der so einfach war, dass jedermann ihn bedienen konnte.

Was konnte einfacher sein als eine schwarze Kiste mit einem Knopf als Auslöser und einer Aufziehvorrichtung für den Film? Wenn man seine 100 Fotos gemacht hatte, sandte man die ganze Kamera nach Rochester. Von dort bekam man seine Abzüge und seine Kamera mit einem neuen Film zurück. Sein Wunsch, für Otto Normalverbraucher einen Wert zu schaffen, zwang Eastman, nicht nur einen Produktionsbetrieb (für Fotoapparate und Filme) aufzuziehen, sondern auch noch einen dazu gehörigen Dienstleistungsbetrieb, der die Filme entwickelte und Abzüge herstellte. Kodaks Motto und Reklamespruch lautete: »Sie drücken auf den Knopf. Den Rest erledigen wir.«

George Eastman verwandelte eine kleine Firma für Fotoplaten in eines der größten und erfolgreichsten Konsumgüterunternehmen aller Zeiten. Und das gelang ihm, weil er darüber nachdachte, aus welchen Leuten seine Zielgruppe bestand und was diese Zielgruppe schätzte.

Das neue Mantra: Maximierung des Shareholder Value

In den Wirtschaftsboomjahren nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich das Marketing zum neuen Liebling der Manager. Effizienz – die Kunst, Dinge richtig zu tun – blieb wichtig. Doch jetzt wurde Effektivität – die Kunst, die richtigen Dinge zu tun (also die Dinge, die die Kunden verlangten) – sogar noch wichtiger für den Erfolg des Unternehmens. Zumindest in der Theorie. In der Praxis war Marketing oft einfach Verkauf unter neuem Namen. Die Marketingleute der großen Unternehmen waren Meister der heimlichen Verführung. Werbung geriet als zynische Manipulation in Verruf, die Leute dazu bringe, Dinge zu kaufen, die sie nicht brauchten.

In den späten 1960ern und 70ern verstärkte sich das Gefühl,

dass sich das Management der Unternehmen immer stärker abkapselte und immer arroganter wurde. Führungskräfte schienen mehr an ihrer Macht interessiert als daran, für ihre Kunden im Land oder ihre Eigentümer an der Börse einen Wert zu schaffen.

Als in den 1970ern und 80ern schlanke und aggressive Konkurrenten aus Fernost auf den amerikanischen Markt drängten, spitzte sich das Problem zu. Schnell verlor Amerikas wichtigste Branche, die Automobilindustrie, Marktanteile an Toyota, Datsun und Honda. Der Erfolg dieser Marken, die noch wenige Jahre zuvor kaum ein Mensch gekannt hatte, rührte daher, dass die heimische Automobilindustrie den Kontakt zu den Kunden verloren hatte und weiter Spritsäufer produzierte, obwohl die Leute kleine, benzinsparende Autos verlangten.

Doch erst die Fertigungsqualität der japanischen Unternehmen führte zur wirklichen Revolution in Sachen Wert. Selbst, als die Schlangen an den Zapfsäulen nur noch eine ferne Erinnerung waren, hielt der Siegeszug der japanischen Autos an. Denn verglichen mit den Produkten aus Detroit waren sie solide, zuverlässig und stabil. Die Japaner gewannen einfach dadurch Kunden, dass ihre Autos besser und gleichzeitig billiger waren als amerikanische. In anderen Worten: Die Japaner boten einen höheren Wert. Und die Kunden zögerten bei der Abstimmung mit ihren Geldbörsen nicht lange.

Nicht nur die Automobilindustrie wurde in ihren Grundfesten erschüttert. Praktisch über Nacht (zumindest schien es so) eroberte Japan ein Fünftel des amerikanischen Stahlmarkts. Im gesamten amerikanischen Industriesektor gingen Millionen von Arbeitsplätzen verloren, und es blieb ein riesiger Rust Belt (Rost-Gürtel) zurück. In diesem Begriff spiegelt sich die ganze Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit, die sich damals im industriellen Amerika breit machten.

Das Management hatte einen großen Anteil am Wirtschaftsboom der 1950er und 60er Jahre für sich reklamiert (und sich

entsprechend fürstlich entlohnt). Die Managementgehälter waren in den Himmel geschossen, Führungskräfte leisteten sich Firmenflugzeuge und andere Annehmlichkeiten. Doch wo waren die Manager, als es mit der Wirtschaft bergab ging? Warum übernahm niemand die Verantwortung? Und warum verdienten die Führungskräfte weiter so trefflich, während ihre Unternehmen dahinsiechten?

In diesem Umfeld wuchs ein neuer Typ von Aktionären und Geschäftemachern heran. Anteilseigner, Corporate Raiders (Übernahmegeier) und Experten für Leveraged Buyouts (fremdfinanzierte Übernahmeangebote) beklagten, dass sich die Manager zu sehr auf die Bürokratien konzentrierten, die sie geschaffen hätten, anstatt treu die Interessen der Unternehmenseigentümer zu vertreten. Manager würden beim Versuch, immer mehr Macht an sich zu reißen, viel zu viele Ressourcen verschwenden, alles auf Kosten des Gewinns und damit der Dividenden. Jack Welch beschrieb diese Konfrontation in seiner typisch drastischen Ausdrucksweise: »Die Selbstzufriedenen und Ängstlichen hatten eine Verabredung mit den feindlichen Firmen-Übernehmern.«

Die 1980er Jahre wurden Zeuge eines bis dahin nie gesehenen Krieges: Eigentümer und Führungskräfte kämpften um die Kontrolle über die Unternehmen. Die Presse stellte den Konflikt oft als Angriff prinzipienloser Finanzhaie auf unschuldige Opfer dar. Sie verurteilte, dass gesunde Unternehmen in Teile zerstückelt und scheinbarweise verkauft wurden, nur weil ein Finanzhai damit eine schnelle Mark machen konnte. Aber wie konnten die Stücke eines Unternehmens mehr wert sein als das Ganze? Doch nur deswegen, weil das Unternehmen entweder schlecht gemanagt wurde oder eine falsche Struktur hatte. Die Corporate Raiders, auf die sich Welch bezog, hatten lediglich herausgefunden, wie man den Wert freisetzt, der in profitsschwachen Unternehmen gefangen gehalten wurde. Beispielsweise hatte der Chef von Nabisco, Ross Johnson, eine Flotte von

26 Firmenjets zur Verfügung, »Ross Air Force« genannt. Am Ende des Konflikts setzte sich der Shareholder Value nicht nur als das Mantra der ganzen Dekade (und darüber hinaus) durch, sondern auch als Leitprinzip für das Management und als Überlebensregel: Maximiere den Unternehmenswert für die Aktionäre oder du wirst von der nie nachlassenden Gewalt des Kapitalmarkts fortgespült.

Als Konsequenz der Auseinandersetzung reagierten Manager deutlich besser auf die Wünsche der Eigentümer und machten sich den direkten Zusammenhang zwischen Wert für den Kunden und Wert für die Aktionäre stärker bewusst. Früher gab es in manchen Branchen ein Gentlemen's Agreement, sich nicht zu sehr anzustrengen und regelmäßig einen mageren, »zufriedenstellenden« Gewinn auszuwerfen. Diese Zeit war vorbei. Jetzt legten die Aktionäre die Messlatte auf, und die Kapitalmärkte überwachten die Leistung der Führungskräfte. Manager spürten den Druck, die Gewinne zu steigern, und es brachen heiße Debatten darüber aus, worin der Zweck eines Unternehmens bestehe. Auch heute noch kocht diese Frage hin und wieder hoch. Wirtschaftswissenschaftler wie Milton Friedman vertreten die Meinung, der Aktionär müsse immer an erster Stelle stehen, das Ziel des Managers sei schlicht und einfach, den Shareholder Value zu maximieren. Andere – vor allem europäische – Stimmen meinen, dass jedes Management auch dem Gemeinwesen verpflichtet sei und für Arbeitsplätze und Kontinuität sorgen müsse.

Auch wenn einzelne Führungskräfte vielleicht unterschiedliche Einstellungen zum Sozialstaat haben, kann es sich heutzutage kein Firmenchef leisten, die Kräfte des Kapitalmarkts zu ignorieren. Vor den 1980ern konnte jedes Unternehmen, das genug Wert schuf, um seine Kosten zu decken, gefahrlos vor sich hin wursteln und magere Gewinne erwirtschaften, die deutlich hinter den Möglichkeiten des Unternehmens zurück blieben. Seit dieser Zeit aber riskiert jede Aktiengesellschaft, die

ihren Wert nicht maximiert, von einem neuen Eigentümer übernommen zu werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der *Disziplinierung* durch den Kapitalmarkt. Dieser Zwang von Seiten des Kapitalmarkts hat die Praxis der Unternehmensführung dauerhaft verändert. Selbst gemeinnützige Organisationen und Familienbetriebe spüren die Auswirkungen dieser Veränderung, auch wenn sie den Zwängen des Kapitalmarkts nicht direkt ausgesetzt sind.

Deswegen ist es heute wichtiger denn je, dass Führungskräfte verstehen, wie Wert generiert wird, und das Unternehmen zu größerer Leistung anspornen.

Wie wird Wert geschaffen?

Während der 1980er und 90er stieg der Druck auf Führungskräfte von allen Seiten an. Konkurrenten, Kunden und Aktionäre zwangen den Manager, jede einzelne seiner Handlungen zu hinterfragen. Als Konsequenz daraus wuchs das Interesse an einem ökonomischen Konzept, das Michael Porter in seinem bahnbrechenden Buch *Competitive Strategy* (1980, dt.: Wettbewerbsstrategie) vorgestellt hatte. Mit seinem Konzept der Wertkette eröffnete Porter ein ganz neues Feld der Unternehmensstrategie. Die Wertkette bezeichnet die Abfolge von Handlungen und Informationsströmen, die innerhalb eines Unternehmens und seiner Zulieferer durchlaufen werden muss, damit ein Produkt entworfen, hergestellt, vermarktet, geliefert und gewartet werden kann.

Für den Manager hat die Denkweise in Wertketten weitreichende Konsequenzen. Die erste Folge besteht darin, dass er jeden Handgriff nicht nur als Kostenfaktor auffasst, sondern auch als Produktionsstufe, die dem Endprodukt einen höheren Wert verleihen muss. Mit der Zeit hat diese Perspektive die Art und Weise revolutioniert, wie zahlreiche Unternehmen ihr Ge-

schäft definieren. Wenn man beispielsweise vor 25 Jahren Aktien kaufte, bezahlte man saftige Gebühren an einen Broker. Der Broker erbrachte eine weit gefächerte Palette von Dienstleistungen, von der Aktienanalyse über die praktische Durchführung von Börsengeschäften bis hin zur Erstellung des monatlichen Kontoauszugs. Die Kosten für all diese Leistungen steckten in der Kommission des Brokers.

Charles Schwab gründete seine gleichnamige Firma um eine ganz andere Wertkette (und erfand gleichzeitig die Institution des Discountbrokers). Denn nicht alle Kunden brauchen Beratung, warum sollten sie also dafür bezahlen? Wenn man alle Arbeitsschritte weglässt, die man benötigt, um den Kunden beraten zu können, und sich statt dessen allein auf die Durchführung von Börsentransaktionen konzentriert, schafft man eine ganz andere Art von Wert: Kostenersparnisse bei Börsengeschäften. Schwab ermöglichte mit seinen günstigen Tarifen einer breiten Zielgruppe überhaupt erst, Aktien zu erwerben. Damals war es eine neuartige Idee, die Wertkette (die Aktivitäten des Unternehmens) daran anzupassen, wie der Kunde Wert definierte. Heute gehört dieses Konzept zum Standardwissen.

Eine zweite wichtige Folge des Denkens in Wertketten besteht darin, dass man gezwungen wird, den Wertschöpfungsprozess als ein Ganzes zu betrachten, unabhängig davon, wer jetzt was macht. Wenn man um perfekte Pommes Frites herum eine Fast-Food-Kette aufbauen will, wie McDonalds es tat, darf es keine Entschuldigung dafür geben, dass die Pommes Frites *nicht* perfekt sind. Den Kunden kümmert es nicht, wer an einem Mangel schuld ist. Ihn interessiert nur die Qualität seiner Pommes Frites. Deswegen muss McDonalds sicherstellen, dass nicht nur *innerhalb* des Unternehmens alle Qualitätsstandards eingehalten werden, sondern auch *außerhalb*, zum Beispiel bei den Zulieferern (den Kartoffelbauern).

Diese gegenseitige Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Zulieferern führt zu der Notwendigkeit, über Grenzen

hinweg zu managen. Heutzutage kann es ebenso wichtig sein, die Zulieferer gut zu führen, wie das Unternehmen selbst.

Im Jahr 2000 las man etliche Schlagzeilen über Autoreifen; die fetteste verursachte Firestone mit einer massiven Rückrufaktion. Anstatt seinen hundertsten Geburtstag feiern zu können, erlebte das Unternehmen einen Public-Relations-Alptraum. Dutzende Todesfälle und Hunderte Unfälle wurde mit Reifenversagen in Verbindung gebracht. Firestone musste Millionen Reifen zurückrufen, wurde von der Presse zerrissen und in etliche Klagen verwickelt.

Allerdings litt nicht nur Firestone. Auch Ford erlebte einen Alptraum, weil die Mehrzahl der schadhafte Reifen auf Modellen des Typs Ford Explorer aufgezogen waren. Den verärgerten Explorer-Kunden war es egal, dass Ford die Reifen nicht hergestellt hatte. Firestone stellt ein wichtiges Glied in der Wertkette von Ford dar, und im Sommer 2000 zerstörte Firestone Wert – bei Ford-Kunden und -Aktionären.

Eine andere, weniger beachtete Episode drehte sich ebenfalls um Reifen. In diesem Fall handelte es sich um ein alltägliches Vorkommnis im Geschäftsleben, nicht um eine Krise. Toyota entdeckte bei einem kleinen japanischen Unternehmen einen neuen Ansatz zur Reifenherstellung und bedrängte die großen Reifenproduzenten, den Ansatz nachzuahmen. Das *Wall Street Journal* brachte den Sachverhalt in folgender Schlagzeile auf den Punkt: »Toyota drängt Reifenhersteller, ein neues Design zu übernehmen, das Kosten und Gewicht verringert«. Doch warum kümmert sich Toyota um solche Dinge? Weil das Unternehmen weiß, dass die Kunden billigere und benzinsparendere Autos wollen. Wenn also Toyota seine Zulieferer dazu überreden muss, eine neue Technik einzuführen, um für seine Kunden einen höheren Wert zu schaffen, dann macht der Autobauer das auch. Und tatsächlich verdankt Toyota einen großen Teil seines Erfolgs der Fähigkeit, die Zulieferer zu führen.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich die Art der

Unternehmensführung aufgrund der Erkenntnisse darüber, wie Wert geschaffen wird, stark verändert. Vor allem hat sich die Idee durchgesetzt, dass man auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus managen muss. Vor zehn Jahren zum Beispiel war der Einkauf eine untergeordnete Funktion, dessen Ziel darin bestand, genau vorgegebene Dinge zu den günstigsten Konditionen zu erwerben. Heute hat der Einkauf sich zum *Supply Chain Management* gewandelt. Und dahinter steht eine echte Aufwertung der Funktion, nicht nur einfach ein neuer, schicker Name. Der Begriff Supply Chain Management spiegelt wider, dass Unternehmen viel systematischer darüber nachdenken, wie sie für ihre Kunden Wert schaffen: Indem sie das Richtige einkaufen, nicht, indem sie den günstigsten Preis herausholen. Höhere Geschwindigkeit und Flexibilität sind für Unternehmen ebenso wichtig geworden wie Kostenersparnisse; das Know-How und die Innovationsfähigkeit der Zulieferer werden ebenso wichtig wie ihre Produkte.

Diese Revolution im Denken hat jeden Aspekt der Geschäftstätigkeit von Unternehmen erfasst. Wenn Firmen von außen nach innen blicken, machen sie sich oft erst klar, wie vielfältige Möglichkeiten es gibt, beim Kunden durch neue Lösungen und Dienstleistungen einen zusätzlichen Wert zu schaffen. Man befriedigt die Bedürfnisse des Kunden, anstatt ihm irgendwelche Güter zu verkaufen. Betrachten Sie nur, wie sehr sich General Electric unter der Führung von Jack Welch gewandelt hat, und Sie erkennen, wie dramatisch diese Denkweise ein Unternehmen transformieren kann. Früher war GE einer der größten Industriebetriebe der Welt, heute stammen 80 Prozent der Unternehmensgewinne aus Dienstleistungen.

Wie viel sich verändert hat, lässt sich beispielsweise am Unternehmensbereich Lokomotiven ablesen. Seit 1895 bauen die Ingenieure von GE Lokomotiven, die Arbeitspferde der Industriegesellschaft. Und bis vor kurzem, sagt Jack Welch, »konnte man sich in der Sparte nur dadurch Verdienste erwerben, dass

man allermodernste, hocheffiziente Technik baute«. Man sah alles aus der Perspektive der Produktion. Doch als GE begann, sein Geschäft aus dem Blickwinkel des Kunden zu sehen, erkannte man: Die Eisenbahngesellschaften legen keinen besonderen Wert auf immer größere und stärkere Loks. Die Gesellschaften interessiert nur, wie sie zu möglichst niedrigen Kosten möglichst viel Fracht transportieren können. Sie brauchen also Lokomotiven, die einen größeren Anteil der Zeit produktiv arbeiten. In anderen Worten: Gesucht waren Lösungen, wie man Lokomotiven effizienter einsetzt, schneller repariert und so weiter. Bietet man solche Lösungen an, ermöglicht man der Eisenbahngesellschaft, ihren Ertrag zu steigern – und das ist ja genau das, was der Kunde wirklich will.

Bei der Lokomotiven-Sparte von GE wirkte sich der Perspektivwechsel von der Input- auf die Ergebnisorientierung aus, als ob man einen Lichtschalter umgelegt hätte. Der Sparte ging ein Licht auf, und sie entwickelte eine ganze Palette von Produkten und Dienstleistungen, zum Beispiel ein computergestütztes Dispositionssystem, das den Eisenbahngesellschaften half, ihre Flotten effizienter einzusetzen.

Dank neuer Geräte in den Loks wissen die Eisenbahngesellschaften – und GE – jederzeit, wo sich die Lokomotiven befinden. Bleibt eine Lok liegen, muss niemand bei GE anrufen und um Hilfe bitten. Statt dessen begibt sich GE direkt vor Ort und macht die Maschine wieder flott.

Immer mehr Güter entwickeln sich zu Massengütern mit nur sehr schmalen Gewinnmargen. Nicht nur GE hat entdeckt, dass man oft mit Dienstleistungen rund um ein Produkt mehr verdienen kann als mit dem Produkt selbst. Denken Sie nur an den Wartungsvertrag, den Sie beim Kauf eines neuen Computers oder Fernsehers abschließen können, oder an die Finanzierung, die der Autohändler Ihnen beim Autokauf anbietet. Ein Großteil des Erfolgs von IBM in den 1990ern ließ sich auf die neue Strategie zurückführen, statt Geräten *Lösungen* anzubieten.

Die gleiche Logik setzt sich auch bei den Herstellern trivialster Konsumgüter durch. Auf der Website von Martha Stewart, die die Amerikanerinnen in Hochglanzmagazinen und Fernsehsendungen die Verschönerung des Alltags lehrt und ihnen die dazu notwendigen Produkte verkauft, findet man zum Beispiel die verschiedenartigsten Haushaltswaren zu recht hohen Preisen. Ein Markenbügelleisen, das man woanders für 90 Dollar bekommt, kostet dort 125 Dollar. Auf diesen Preisunterschied angesprochen, antwortete ein Sprecher des Unternehmens: Dadurch, dass man die Dinge nicht nur anbietet, sondern auch noch zeigt, wie man sie verwendet, bietet man dem Kunden einen zusätzlichen Wert. Klickt man zum Beispiel auf das Bügelleisen, erfährt man, wie man ein Hemd bügelt. Bezahlen die Kunden für diese Information? Oder weil es bequem ist, das Bügelleisen von zu Hause aus zu bestellen? Oder weil ihnen der Markenname Martha Stewart etwas bedeutet? Jeder der drei Gründe könnte zutreffen – vielleicht treffen auch alle drei zu. In der New Economy definiert sich Wert immer stärker durch nicht-greifbare Komponenten.

Der richtige Ansatz für gemeinnützige Institutionen: Mission, nicht Markt

Aktuell gibt es in den USA über eine Million gemeinnützige Institutionen, die insgesamt über zehn Prozent der Wirtschaft ausmachen und ein Vermögen von geschätzt zwei Billionen Dollar kontrollieren. Doch der Sektor ist nicht allein wegen seiner Größe wichtig, sondern auch deswegen, weil er zentrale Aufgaben in unserer Gesellschaft erfüllt.

Jedes einzelne Unternehmen und der produzierende Sektor als Gesamtheit haben ein vitales Interesse daran, dass die gemeinnützigen Institutionen ihre Aufgaben erfüllen. Wir vertrauen ihnen die Kindererziehung und das Gesundheitswesen

an, sie fördern die Kunst, schützen die Umwelt und kümmern sich um Bedürftige. Und doch sind sich viele erfahrene Manager und Freiwillige in diesem Sektor einig, dass der alte Witz die Sache ziemlich genau trifft: Eine gemeinnützige Institution zu leiten ist etwa so einfach, wie einen Sack Flöhe zu hüten.

Warum sind gemeinnützige Institutionen dafür berüchtigt, kaum führbar zu sein? In gewisser Weise haben es Manager von gewinnorientierten Organisationen leicht, denn ihre Aufgabe besteht darin, einen messbaren *ökonomischen* Wert zu schaffen. Aber wie misst man *Wohlfahrt*? Betrachten Sie einmal den Wert, den Habitat for Humanity International geschaffen hat. Die Organisation hat seit ihrer Gründung 1976 dazu beigetragen, dass über eine halbe Million Leute in aller Welt ein Dach über dem Kopf haben. Habitats Mission lautet, menschenwürdige Wohnverhältnisse zu schaffen, indem man armen Leuten hilft, einfache, anständige und erschwingliche Häuser für sich zu bauen. Die Häuser werden von Freiwilligen gemeinsam mit den zukünftigen Besitzern errichtet. Erfahrene Profis beaufsichtigen die Arbeiten, örtliche Händler stiften Baumaterial. Der Großteil der Bauarbeiten findet an den Samstagen statt, so dass jedes einzelne Projekt sich über Monate hinzieht. Offenkundig ist das nicht die effizienteste Methode, Häuser zu errichten.

Doch Habitat schafft nicht nur den Wert, der in den Häusern steckt – und die Mission lautet auch gar nicht, auf wirtschaftlich effiziente Weise Wohnraum zu schaffen. Sonst wäre es für Habitat wahrscheinlich günstiger, Spenden zu sammeln und die Häuser von Baufirmen errichten lassen. Aber ein wichtiger Aspekt von Habitats Mission heißt »Partnerschaft«: Wenn der Einzelne sich in die Gemeinschaft einbringt und etwas zum Wohlstand anderer Leute beiträgt, dann ist das auch etwas wert; es entsteht soziales Kapital.

Dieser Aspekt ist Habitat ebenso wichtig wie die Häuser selbst. Ein Mitarbeiter erklärt: »Das Ziel sind nicht die Häuser, sondern die Leute, die bei deren Bau mithelfen, die Familien, die

darin wohnen werden, die Gesellschaft, der sie angehören, und [die Freiwilligen], die sich auf so vielfältige Weise einbringen.« Die Leistung von Habitat lässt sich an der Zufriedenheit der Beteiligten ablesen: der Spender, der Freiwilligen, der neuen Hauseigentümer. Wenn eine dieser Gruppen nicht mehr glaubt, dass Habitat einen Wert schafft, wandert sie ab. Doch die Signale, die eine gemeinnützige Institution aus ihrem Wirkungsfeld erreichen, sind nicht so stark wie die Marktkräfte, die auf ein Unternehmen einwirken und es zwingen, den geschaffenen Wert zu maximieren. Gut geführte gemeinnützige Institutionen stehen vor einer schwierigen Aufgabe: Sie müssen *sich selbst* Disziplin auferlegen. Die Mission muss immer an oberster Stelle stehen.

Auch gemeinnützige Institutionen haben sich mehrere scheinbar einfache Fragen zu stellen: »Wie lautet unsere Mission?«, »Welchen einzigartigen Wert schaffen wir?«, »Wer unterstützt uns bei der Erfüllung unserer Aufgabe« und »Wie können wir die Interessen unserer Förderer mit unserer Mission vereinbaren?« Nicht der »Kunde«, sondern die Mission ist der Leitstern. Die Frage, was der »Kunde« will, führt eine gemeinnützige Institution unter Umständen auf den Holzweg. Dies illustriert das Beispiel des Bronx Zoo in New York.

Nichts zieht so viele Zoobesucher an wie ein knuddeliger Pandabär. Doch der Bronx Zoo, einer der besten Zoos der Welt, hält keine Pandas mehr. Bedeutet das, dass der Zoo nicht so viel Wert schafft wie möglich? Die Antwort auf diese Frage hängt davon ab, welchen Wert der Zoo überhaupt schaffen will. Und das wiederum hängt davon ab, zu welchem Zweck der Zoo ursprünglich errichtet wurde.

1895 gründete sich die New York Zoological Society. Der Verein setzte sich zum Ziel, einen Zoo anzulegen, wilde Tiere zu schützen und der Öffentlichkeit Wissen zu vermitteln. Wenn man die Geldgeber des Zoos als seine »Kunden« betrachtet, dann gehört die Stadt New York sicherlich dazu. In den 1980ern

regierte dort Ed Koch als Bürgermeister, und der schillernde Politiker glaubte, seine Popularität würde steigen, wenn der Zoo Pandas hielte. Also bettelte er jahrelang in Peking, bis er endlich ein Paar dieser putzigen Kreaturen bekam. Dem Zoo blieb nichts anderes übrig, als die Bären anzunehmen.

Doch dann setzte in Wissenschaft und Politik ein Umdenken in der Panda-Frage ein. Es gibt nur noch etwa tausend Exemplare dieser Spezies, und die Population lässt sich nur sehr schwer erhöhen, weil die Weibchen nur einmal jährlich fruchtbar sind. Als das Weibchen, das Ed Koch nach New York geholt hatte, in seine fruchtbare Phase kam, passierte nichts, weil das Männchen noch nicht geschlechtsreif war. Eine gute Chance, die Population zu erhöhen, ging verloren.

1993 änderte der Verein, der den Bronx Zoo betreibt, seinen Namen in Wildlife Conservation Society. Diese Umbenennung diente als nützliche Erinnerung an die Mission des Vereins und setzte gleichzeitig die Erhaltung gefährdeter Arten an oberste Stelle. Der Zweck, die Mission des Vereins besteht darin, gefährdete Arten zu retten. Unterstützung durch die Öffentlichkeit und die Förderung der Forschung sind nur Mittel zu diesem Zweck. Und der Panda gehört zu den gefährdeten Arten. Deswegen mussten die Führungsorgane des Vereins eine schwierige Entscheidung treffen. Einerseits konnte man dadurch, dass man Pandas im Zoo hielt, Unterstützung in der Öffentlichkeit gewinnen. Manche Leute behaupten, dies sei das ausschlaggebende Argument, denn der Mensch schütze nur, was er auch liebe. Doch die Führung des Vereins entschied sich anders: Solange die Wissenschaftler der Ansicht sind, dass ein in der Bronx gefangener Panda dem Erhalt der Art eher schadet als nützt, so lange verzichtet der Bronx Zoo auf Pandas.

Bei der Lösung kniffliger Grundsatzfragen können die Führungskräfte gemeinnütziger Institutionen nur dann auf Spur bleiben, wenn sie immer an die eigentliche Mission der Organisation denken.

Gemeinnützige Institutionen sind schwer zu führen, weil ihnen das eindeutige Feedback fehlt, den Unternehmen durch einen zahlenden Kunden bekommen. Bei den meisten gemeinnützigen Institutionen sind Zahler und Nutznießer nicht identisch. Deswegen kann es hilfreich sein, für die Organisation wichtige Gruppen als »Kunden« zu betrachten. Doch es kann auch in die Irre führen.

Betrachten Sie einmal das Amerikanische Rote Kreuz. Mehr als die Hälfte aller Blutspenden in Amerika läuft über diese Organisation. Wer ist der Kunde des Roten Kreuzes? Das Krankenhaus, das die Konserve verwendet? Der Spender, der den Arm freimacht? Bis in die 1980er war diese Frage unwichtig. Wie alle gemeinnützigen Institutionen, die von der Großzügigkeit von Spendern leben, konnte auch das Rote Kreuz alle wichtigen Beteiligengruppen – Spender, freiwillige Helfer, Nutznießer – als Kunden betrachten. Man bemühte sich darum, Blutspenden so attraktiv wie möglich zu machen, so dass sich die Leute an den regelmäßigen Blood Drives (Massen-Blutspendekampagnen) gerne beteiligten. Auf den Blood Drives herrschte eine fröhliche Stimmung der Gemeinschaftlichkeit, die auf jeden abfärbte.

Doch die Welt hat sich verändert. Seit dem Aufkommen von Aids wurde die Sicherheit von Blutkonserven zum obersten Gebot. Daraus erwuchs die Notwendigkeit, sich die Spender genauer anzusehen. Spendenbereite Leute aus Risikogruppen mussten abgewiesen werden. Gleichzeitig befanden sich Krankenhäuser unter intensivem Druck, die Kosten zu senken. Blut war (und ist) ein wichtiger Posten im Budget. Dies zwang das Rote Kreuz, sich seiner Kosten bewusster zu werden. Kleinere, schwach besuchte Blood Drives wurden eingestellt. Nicht alle Spender waren über diese Veränderungen glücklich.

Eines war klar: Um seine Mission in einem veränderten Umfeld weiter zu erfüllen, musste das Rote Kreuz die kritische Unterscheidung zwischen einem Kunden und einem Spender

treffen. Dies erlaubte dem Roten Kreuz, die Blutspender aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Blutspender waren jetzt keine Kunden mehr, sondern »Zulieferer«. Man benötigte also eine Art Supply Chain Management.

In diesem Beispielfall machten Kräfte, die mit Marktkräften durchaus vergleichbar waren, Veränderungen unvermeidlich. Regulierungsbehörden schrieben strikte Standards für Blut-Management vor, und Krankenhäuser begannen, sich zunehmend wie echte Kunden zu benehmen und Druck auf die Kosten auszuüben. In anderen Worten: Das Rote Kreuz wurde gezwungen, Wert durch einen Blick *von außen* zu definieren.

Die meisten gemeinnützigen Institutionen unterliegen keinen so starken Einflüssen von außen – allerdings tendieren Geldgeber zunehmend dazu, einen verantwortlicheren Umgang mit den Mitteln einzufordern. Auch die Finanzierung durch staatliche Gelder hängt immer stärker von der Leistung der Institutionen ab. Trotzdem: Solange es keine strenge Disziplinierung durch Marktkräfte gibt, muss das Management von gemeinnützigen Institutionen sich immer die Mission vor Augen halten, um die Perspektive von *außen* zu bewahren.

Wert ist ein System

Das Kapitel begann mit der Behauptung, die vordringlichste Aufgabe der Manager bestehe darin, Wert zu schaffen. Ob sie dieser Verantwortung gerecht wurden, beurteilen nicht sie selbst, sondern Leute außerhalb der Organisation: Menschen, die jeden Tag, Jahr für Jahr, frei darüber entscheiden, ob sie die Organisation weiter unterstützen.

Es gehört vielleicht zu den wichtigsten Aufgaben des Managers, festzulegen, wer die relevanten Außenstehenden sind. Wie gezeigt, ist es bei gewinnorientierten Unternehmen normalerweise viel einfacher, die relevanten Außenstehenden zu ermit-

teln als in gemeinnützigen Institutionen. Doch auch im Geschäftsleben repräsentieren die Kunden nicht die einzige Gruppe, nach der sich ein Manager zu richten hat. Im wirklichen Leben hängt der Erfolg jedes Unternehmens von den verschiedensten Interessengruppen ab, die jede wiederum Wert anders definiert.

Für Aktionäre und andere Geldgeber zählt allein der in Geld messbare Wert; dieser lässt sich leicht ermitteln. Für die Beschäftigten eines Unternehmens sieht die Rechnung schon komplexer aus: Einerseits schätzen sie hohe Löhne und betriebliche Zusatzleistungen, die sie heute bekommen, andererseits legen sie auch Wert auf Weiterbildung oder Aktienoptionen, also Dinge, deren Wert sich erst in der Zukunft zeigt. Auch nicht-wirtschaftliche Faktoren spielen für die Arbeitskräfte eine Rolle, zum Beispiel Zufriedenheit mit dem Job, Status oder Stolz. Zulieferer wiederum interessieren sich natürlich für den Verkaufspreis ihrer Produkte, legen aber vielleicht ebenso großen Wert auf langfristige Geschäftsbeziehungen oder die Möglichkeit, an der Entwicklung modernster Techniken teilzuhaben.

Die Herausforderung besteht nun für das moderne Management darin, sicherzustellen, dass alle notwendigen Gruppen freiwillig an dem System teilnehmen, das man benötigt, um Wert für alle Beteiligten zu schaffen. Der Begriff der *Value Creation* beinhaltet ein neues Verständnis des Begriffs Leistung: Leistung wird jetzt als etwas definiert, das *innerhalb eines Systems* erbracht wird. Zum Begriff der *Value Creation* gehört einerseits Streben nach Effizienz (wie schon zu Zeiten der Industrialisierung) und andererseits Kundenorientierung, die sich in Qualität und Breite der Produktpalette niederschlägt. Darüber hinaus umfasst der Begriff auch noch die anderen Interessengruppen (Aktionäre, Beschäftigte usw.), die für den Manager wichtig sind. Der Begriff ist also sehr breit gefasst; aber genau das macht ihn so nützlich.

Im nächsten Kapitel untersuchen wir, wie Geschäftsmodelle

dabei helfen, das System zu verstehen und zu steuern, in dem Wert geschaffen wird. Es wird sich zeigen, dass ein Geschäftsmodell wie eine Maschine funktioniert, mit der man Erkenntnisse in Unternehmungen umwandelt.