

IWECO

**MIQ – Marketing mit Identität
und Qualität
White Paper**

Alles, was unsere Kunden erfolgreich macht, ist wichtig!

Diesem Grundsatz wollen wir mit dem vorliegenden Exposé folgen und einige Erkenntnisse mit Ihnen teilen, die zunächst wenig mit Kommunikation und Werbung zu tun haben.

Klare Entscheidungen zu treffen und für Bewegung zu sorgen, das sind Management-Aufgaben, die dann leicht fallen, wenn der Markt mitspielt und die Wirtschaft boomt. Doch in schwierigen Zeiten beginnt man zu hadern und zu zweifeln. Was ist richtig? Was ist wichtig? Wohin führt der Weg?

Wenn wir nicht amerikanische Verhältnisse wollen, dann müssen wir jetzt recht schnell wieder zu

Qualität, Identität und einer klaren Marketingzielsetzung

zurückkehren. Leistung muss sich wieder lohnen und wir müssen in unseren Zielen die Menschen berücksichtigen, denn ohne sie ist jegliches Kapital wertlos!

Die Haltung, die wir als verantwortliche Manager einnehmen darf, sich nicht auf perverse Billig-Formeln wie „Geiz ist geil“ zurückziehen, denn damit werden Menschen und Märkte vernichtet und es entsteht eine Moral der Unfähigkeit, die als Entschuldigung für den „Geiz mit Kräften“ und den „Geiz des Geistes“ dienen.

Wir brauchen aber wieder innovative Qualität und Wachstum, die es ohne Leistung, ohne Vertrauen und ohne Kooperation mit anderen nicht geben kann. Wir haben die Management-Fehler, die derzeit fast überall gang und gäbe sind und die dazu führen, dass niemand mehr Zeit hat, alle hoffnungslos überfordert sind und Innovationen und Investitionen voll im Stau stehen, in unserem Exposé „Die neue Einfachheit“ abgehandelt.

Heute möchten wir nach dem Motto „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“ darauf hinweisen, dass Märkte nicht vom lieben Gott geschaffen werden, sondern von verantwortlichen Managern. Wir können mit Kommunikation dazu beitragen, dass

die herausragenden Leistungen unserer Kunden wahrgenommen und gekauft werden. Warum sollen wir nicht mit Kommunikation dazu beitragen, dass sie neu entstehen.

Unsere Mitautoren an diesem Exposé sind Leute wie Peter F. Drucker und Robert Reich, einst Arbeitsminister unter Bill Clinton und einer der hellsten Köpfe, die derzeit auf diesem Globus weilen. Die Probleme sind heute so global wie der Wettbewerb. Doch das ist gar nicht schlecht, wenn man nicht nur mithalten kann, sondern mit zur Spitze gehört – und darum soll es heute gehen.

Freuen Sie sich auf dieses Exposé! Auch wenn es auf den ersten Blick viele Seiten hat, wir werden sie sinnvoll untergliedern, so dass Sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können.

Mit freundlichen Grüßen
IWECO Werbe GmbH

Frank Groß

Inhaltsverzeichnis

1. MIQ Marketing mit Identität und Qualität
2. Die Jobs der Zukunft
3. In neuen Kategorien denken!
4. Die neuen Hauptkategorien
5. Die Dimension des Managements
6. Zweck und Ziele eines Unternehmens
7. Profit als Krankheit!
8. Die Unternehmensziele
9. Die Marketingziele
10. Innovationsziele
11. Ressourcenziele
12. Produktivitätsziele
13. Ziele in Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung
14. Wie und von wem sollten die Ziele festgelegt werden?
15. Die Notwendigkeit externer Beratung
16. Fazit

1. MIQ Marketing mit Identität und Qualität

Es gibt ein magisches Dreieck bestehend aus Marketing, Identität und Qualität. Marketing – das sind die Ziele, die der Kunde formuliert und die wir erkennen und erfüllen müssen. Identität – das sind unsere Ziele und die Ziele unserer Mitarbeiter. Qualität schließlich ist das Ergebnis, die Summe aus Marketing und Identität. Wenn Sie so wollen, die Erfüllung aller Ziele. Fehlt das Marketing oder ist es unzureichend, fehlen die Ziele oder sie sind unzureichend. Fehlt es an Identität, dann fehlen auch die Ziele, vor allem aber auch Motivation. Qualität, und wem sagen wir das, ist ohne Marketing und ohne Ziele überhaupt nicht denkbar.

Wir müssen uns von den gängigen Vorstellungen, dass Qualität etwas ist, das uns Profit in die Taschen bringt, verabschieden. Wenn wir unsere Ziele nicht an dem ausrichten, was man früher Bedarf oder Nachfrage nannte und heute Marktpotenzial nennt, dann werden wir weder Qualität erzeugen noch Profit erwirtschaften. Profit ist kein Ziel, sondern ein Effekt, der uns zeigt, ob wir mit unseren Zielen richtig liegen. Die einfache Messbarkeit bringt uns immer wieder zu den Zahlen, die jedoch nichts über die Leistung und den wirklichen Wert aussagen.

Man braucht heute, um ein Unternehmen einfach und erfolgreich zu führen, drei Dinge:

- 1. Klare und formulierte Unternehmensziele**
- 2. Ein aktives Marketingkonzept, das auf einem Corporate-Identity-Programm und auf integrierter Kommunikation aufbaut.**
- 3. Ein klares Qualitätsmanagement mit definierten Aufgaben für jeden einzelnen Manager und Mitarbeiter, die in einem Qualitätshandbuch niedergeschrieben sind.**

Den Prozess der Unternehmung kann man am einfachsten so beschreiben: Das Marketing ermittelt die Ziele und mit der Hilfe von Qualitätsmanagement werden diese Ziele in Qualität umgesetzt.

Dies ist keine revolutionäre neue Managementtheorie, sondern lediglich eine Klarstellung, die in den Wirren der 90er-Jahre manchmal etwas verloren gegangen zu sein scheint.

Wir wollen jedoch auch nicht den aktuellen Bezug zur neuen Realität verlieren. Deshalb beginnen wir mit einem Thema von Robert Reich, das sich mit Arbeitsplätzen der Zukunft und mit dem zukünftigen Bedarf beschäftigt.

Sie werden staunen, denn er spricht über die Jobs der Zukunft, und es klingt so, als hätte er letzte Woche in New York darüber referiert. In Wahrheit hat er dies schon 1983 gesagt, zu einem Zeitpunkt, als wir weder das Wort Globalisierung noch den Fall der Mauer und den 11. September kannten. Es geht in seinem Beitrag um die Jobs der Zukunft und damit, wie wir anschließend von Peter F. Drucker lernen werden, um die elementaren Ziele unseres Unternehmens.

Unternehmen sind nicht dazu da, um Leute zu beschäftigen! Wenn Sie sich bei dieser Aussage als Geschäftsführer oder Vorstandsmitglied jetzt die Hände reiben, so müssen wir anfügen: Unternehmen sind auch nicht dazu da, Gewinne zu machen und Stockholder Value zu produzieren.

Unternehmen sind vielmehr dazu da, dem Markt eine Dienstleistung oder ein Produkt anzubieten, das dort gebraucht wird. Wer das nicht erkennt, der verkennt seine Ziele und damit die Chance, mit Qualität im heutigen Markt erfolgreich zu sein.

Die Globalisierung, ein Wort das es überhaupt erst seit Anfang der 90er-Jahre gibt, hat dafür gesorgt, dass wir heute in einem weltweiten Wettbewerb stehen, und zwar jeder Einzelne von uns. Die großen internationalen Konzerne sind nach dem Fall der Mauer aus dem Boot ihrer jeweiligen Volkswirtschaft ausgestiegen. Weil die kommunistische Bedrohung entfallen war, konnte man die Produktion bis nach China verlagern, und Steuer zahlt man nur noch dort, wo man keine zu zahlen braucht.

Hinzu kommt eine inzwischen voll automatisierte Produktionstechnik, die immer weniger Menschen Arbeitsplätze bietet. Selbst in China braucht man dafür keine Leute mehr. Das hat zu deflationsartigen Zuständen geführt, mit immer mehr Waren zu unglaublich günstigen Preisen. Aber auch zu immer mehr Arbeitslosen. In Deutschland sind es bald fünf Millionen. Mit „Geiz ist geil“ ist dieser Problematik nicht beizukommen, denn um die Wirtschaft anzukurbeln, brauchen Leute Geld in der Tasche, und dazu braucht es Arbeitsplätze.

Stellt sich die Frage, wo diese Arbeitsplätze herkommen und wie sie aussehen? Dazu die 1983 von Robert Reich erteilte Antwort:

2. Die Jobs der Zukunft

In der internationalen Wirtschaft stehen kaum noch nationale Unternehmen und Industrien im Konkurrenzkampf mit anderen nationalen Unternehmen und Industrien. Stattdessen bilden sich globale Netzwerke, die zwar vielleicht ihren Hauptsitz in Deutschland oder USA haben und sich dort auch überwiegend finanzieren, deren Forschungs-, Konstruktions- und Produktionseinrichtungen jedoch über Japan, Europa und Nordamerika verstreut sind, die in Südostasien und Lateinamerika weitere Produktionsstätten sowie auf allen Kontinenten Marketing- und Vertriebseinrichtungen unterhalten. Auch deren Kreditgeber und Investoren können in den Vereinigten Staaten oder in Taiwan, Japan oder Deutschland sitzen. Dieses ökumenische Unternehmen konkurriert mit ähnlich ökumenischen Unternehmen, die ihren Hauptsitz in anderen Ländern haben. Dabei verlaufen die Fronten naturgemäß nicht mehr entlang den Staatsgrenzen.

Wenn also ein solches Unternehmen eine gesunde Rendite aufweist, ist das eine gute Nachricht für die Unternehmensstrategen daheim und die Aktionäre im ganzen Land. Es ist ebenfalls eine gute Nachricht für Direktoren, Beschäftigte, Subunternehmer und Investoren in aller Welt. Aber es ist nicht unbedingt eine gute Nachricht für eine ganze Reihe von Fließbandarbeitern, denn von ihnen bleiben aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mehr viele übrig. Auch ist es nicht unbedingt eine gute Nachricht für die wenigen Europäer oder Amerikaner, die noch am Fließband arbeiten, die ihre Lohntüten aber zunehmend von Unternehmen erhalten, die ihren Sitz woanders haben.

In anderen Ländern vollzieht sich genau der gleiche Wandel, in einigen schneller, in anderen langsamer, aber alle nehmen teil an dem grundlegend gleichen transnationalen Trend. Barrieren fallen; in jedem Land gibt es Personengruppen, die sich in globale Netzwerke einklinken, andere fallen heraus. In wenigen Jahren wird sich praktisch keine Volkswirtschaft mehr von der anderen unterscheiden außer durch den Wechselkurs ihrer jeweiligen Währung, und selbst dieser Unterschied mag über kurz oder lang verschwinden.

3. In neuen Kategorien denken!

Um genauer zu erkennen, was mit Jobs geschieht, und um zu verstehen, warum die wirtschaftlichen Schicksale auseinander zu streben beginnen, müssen wir die Tätigkeiten, die Menschen verrichten, zunächst einmal in Kategorien einteilen, die ihren wahren wettbewerbsmäßigen Rang in der Weltwirtschaft widerspiegeln.

Die offiziellen Arbeitsplatzdaten der USA bewegen sich in Kategorien, die für unsere Zwecke nicht sehr hilfreich sind. Das US-Bundesamt für Statistik nahm seine Untersuchungen über Arbeitsplätze in Amerika im Jahre 1820 auf und entwickelte 1870 eine systematische Kategorisierung. 1943 wurde eine Unterteilung dieser Kategorien in verschiedenen Ebenen eines „sozio-ökonomischen Status“ eingeführt, unter anderem in Abhängigkeit von Prestige und Einkommen, die mit dem jeweiligen Arbeitsplatz verbunden sind.

Zur besseren Abgrenzung teilte das Bundesamt alle Arbeitsplätze zunächst einmal in „Business Class“ und „Working Class“ ein – die gleichen übergeordneten Kategorien, die die Lynchs für ihre Middletown-Studie verwendet hatten – und teilten diese dann in verschiedene Unterkategorien auf. 1950 fügte das Bundesamt noch die Kategorie „Dienstleistungstätigkeiten“ hinzu und nannte das so entstandene Schema Amerikas „Hauptberufsgruppen“, wobei es bis heute geblieben ist. Sämtliche nachfolgenden Untersuchungen basierten auf diesen einmal aufgestellten Kategorien und sogar noch 1990 war man entweder „unternehmerisch oder freiberuflich tätig“, arbeitete in „Produktion, Verkauf oder Verwaltung“, übte einen „Dienstleistungsberuf“ aus, war als „ungelernte Arbeitskraft“ beschäftigt oder mit „Transport und Materialbewegung“ befasst.

Um die wahre Stellung der Amerikaner im globalen Wettbewerb deutlich zu machen, müssten deshalb erst einmal völlig neue Kategorien geschaffen werden.

4. Die neuen Hauptkategorien lauten:

Routinemäßige Produktionsdienste finden sich vielerorts in einer modernen Wirtschaft, ganz abgesehen von den „alten“ Schwerindustrien (die, wie auch ältere Herrschaften, mit dem feineren und weniger endgültigen Beiwort „reif“ belegt werden). Sie finden sich sogar im Glitter und Glanz der Hochtechnologie. Es gibt zum Beispiel kaum eine langweiligere Tätigkeit, als Computer-Boards zu bestücken oder Routinecodierungen für Software-Programme zu erstellen.

Kundenbezogene Dienste, die zweite Arbeitskategorie, bestehen ebenfalls aus einfachen, stereotypen Tätigkeiten. Wie in der Routineproduktion errechnet sich auch hier der Arbeitslohn entweder aus der Zahl der Arbeitsstunden oder aus der Menge der geleisteten Arbeit; wer dieser Tätigkeit nachgeht – nennen wir sie der Kürze halber die „Dienstleistenden“ –, wird ebenfalls streng beaufsichtigt (auch die Aufsichtführenden stehen unter Aufsicht) und braucht keine besondere Schulbildung genossen zu haben (High-School-Abschluss oder etwas Gleichwertiges sowie eine praktische Berufsausbildung genügen). Der große Unterschied zwischen Dienstleistenden und Routinearbeitern besteht darin, dass die Leistungen Ersterer von Person zu Person erbracht und deshalb nicht weltweit vermarktet werden.

Symbolanalytische Dienste, die dritte Kategorie, schließt all jene Aktivitäten der Problemlösung, -identifizierung und strategischen Vermittlung ein, die eine Wissensgesellschaft ausmachen. Wie die „routinemäßigen Produktionsdienste“, jedoch anders als die „Dienstleistungen“, können symbolanalytische Dienste weltweit gehandelt werden und müssen sich deshalb auch auf dem amerikanischen Markt dem Wettbewerb mit ausländischen Anbietern stellen. Doch sie fließen nicht als standardisierte Produkte in den Welthandel ein. Es werden vielmehr manipulierte Symbole gehandelt: Daten, Wörter, akustische und visuelle Darstellungen. In dieser Kategorie fallen die Problemlösungs-, identifizierungs- und strategischen Vermittlungstätigkeiten vieler Leute, die sich Forschungswissenschaftler, Design-, Software- und Bauingenieure, Biotechnologen, Toningenieure, PR-Manager, Investment-Banker, Anwälte, Baulanderschließer nennen, auch ein paar kreative Bilanzbuchhalter befinden sich darunter und viele andere mehr.

Diese drei funktionellen Kategorien decken mehr als drei Viertel der Arbeitsplätze in den USA ab. Der Rest sind Farmer, Bergleute und andere im Bereich der Ausbeutung von Bodenschätzen Beschäftigte, die zusammen weniger als fünf Prozent des Arbeitsmarktes ausmachen, sowie Angehörige des Staatsdienstes (darunter Lehrer an öffentlichen Schulen), Beschäftigte der Versorgungsbetriebe und im Sold des Staates stehende Arbeitnehmer (zum Beispiel Ingenieure, die an Waffensystemen für die Verteidigung arbeiten, und in der öffentlichen Gesundheitsfürsorge beschäftigte Ärzte), die fast alle vom globalen Wettbewerb abgeschirmt sind.

Mit diesen neuen und funktionalen Kategorien zeichnet Reich ein Bild unserer heutigen Wirtschaft. In den USA, wenn Sie sich die Mühe machen und im Internet einmal eine Chamber of Commerce (Members) besuchen, finden Sie fast nur noch Service-Anbieter. Die Produktion ist auf der Flucht vor diesem Land (außer Daimler-Chrysler). Wir werden ähnliche Verhältnisse bekommen, wenn wir uns nicht schnell auf einen Kurswechsel, hin zu neuer innovativer Qualität einstellen. Dabei ist das Management ganz entscheidend und eine klare Sicht auf die Zielsetzungen, wie Sie von Peter F. Drucker vertreten werden.

5. Die Dimension des Managements

Unternehmen ebenso wie Einrichtungen des öffentlichen Dienstes sind gesellschaftliche Organe. Sie existieren nicht um ihrer selbst willen, sondern dienen einem spezifischen gesellschaftlichen Zweck und haben ein bestimmtes Bedürfnis einer Gesellschaft, Gemeinschaft oder eines Individuums zu erfüllen. Die richtige Frage in Bezug auf diese Organisationen lautet nicht, was sie sind, sondern worin ihre Aufgabe besteht.

Das Management seinerseits ist das Organ der Organisation. Die Frage „Was ist Management?“ steht an zweiter Stelle. Zunächst geht es darum, das Management anhand seiner Aufgaben zu definieren.

Um einer Einrichtung ihre Funktion und angemessene Beiträge zu ermöglichen, muss das Management drei Funktionen erfüllen, die gleichermaßen bedeutsam sind, sich jedoch grundlegend voneinander unterscheiden:

- Es hat den spezifischen Zweck und die Mission der Einrichtung festzulegen, sei es, dass es sich dabei um ein Unternehmen, ein Krankenhaus oder eine Universität handelt.
- Es hat dafür zu sorgen, dass die Einrichtung produktiv ist und die Arbeitskräfte effektiv arbeiten.
- Es hat die soziale Wirkung und die soziale Verantwortung der Einrichtung zu steuern.

6. Zweck und Ziele eines Unternehmens

Auf die Frage, was ein Unternehmen ist, wird der typische Manager vermutlich antworten: „Eine Organisation, die Geld verdienen soll.“ Der typische Wirtschaftswissenschaftler dürfte dieselbe Antwort geben. Doch diese Antwort ist nicht nur falsch, sondern auch irrelevant.

Die verbreitete ökonomische Theorie, welche die Aufgabe des Unternehmens in der Gewinnmaximierung sieht – dies ist lediglich ein komplizierter Terminus für die alte Faustregel, in der Wirtschaft gehe es darum, billig einzukaufen und teuer zu verkaufen –, erklärt unter Umständen die Vorgehensweise von Richard Sears. Aber sie erklärt nicht, wie Sears, Roebuck & Co. oder irgendein anderes Unternehmen vorgeht oder vorgehen sollte. Tatsächlich ist das Konzept der Gewinnmaximierung sinnlos. Es birgt lediglich die Gefahr, die Rentabilität zum Mythos zu erheben.

Selbstverständlich sind der Gewinn und die Rentabilität bedeutsam, und zwar für die Gesellschaft noch mehr als für das individuelle Unternehmen. Doch die Rentabilität ist nicht der Zweck der Unternehmenstätigkeit. Vielmehr ist sie ein Faktor, der das Unternehmen und seine Tätigkeit einschränkt. Der Gewinn ist nicht die Erklärung, die Ursache oder der Beweggrund der Vorgehensweise von Unternehmen und deren wirtschaftlichen Entscheidungen, sondern dient lediglich dazu, die Richtigkeit dieser Entscheidungen einzuschätzen. Auch wenn man an die Stelle der Direktoren Erzengel setzen würde, denen jegliches persönliche Interesse am Gewinn fehlte, müssten sich diese mit der Rentabilität beschäftigen.

Die Verwirrung bezüglich des Gewinnstrebens hat ihren Ursprung in der irrigen Überzeugung, das Motiv eines Menschen – das so genannte Gewinnstreben des Wirtschaftstreibenden – liefere eine Erklärung für sein Verhalten oder bewege ihn dazu, die richtigen Entscheidungen zu fällen. Zunächst einmal ist es sehr fraglich, ob es so etwas wie das Gewinnmotiv überhaupt gibt. Das Konzept wurde von den klassischen Ökonomen entwickelt, um eine wirtschaftliche Realität zu erklären, die ihre Theorie des statischen Gleichgewichts nicht erklären konnte.

Die Existenz des Gewinnmotivs wurde nie schlüssig nachgewiesen, und wir kennen seit langer Zeit die wirkliche Erklärung für die Phänomene des wirtschaftlichen Wandels und Wachstums, zu deren Verständnis ursprünglich das Gewinnmotiv existiert oder nicht. Die Frage, ob Jim Smith unternehmerisch tätig ist, um einen Gewinn zu erzielen, betrifft nur ihn und den Engel, der die guten und schlechten Tage aufzeichnet. Es verrät uns nichts darüber, was Jim Smith tut und wie gut er es tut. Wir erfahren nichts über die Arbeit eines Prospektors, der in der Wüste Nevada nach Uran sucht, wenn man uns sagt, dass er nach Reichtum strebt. Wir lernen nichts über die Arbeit eines Herzspezialisten, wenn man uns sagt, dass er seinen Lebensunterhalt verdienen oder auch der Menschheit dienen möchte. Ebenso irrelevant sind das Gewinnmotiv und die daraus resultierende Gewinnmaximierung für das Verständnis der Tätigkeit, des Zwecks und der Führung eines Unternehmens.

7. Profit als Krankheit!

Schlimmer noch: Das Konzept der Gewinnmaximierung richtet Schaden an. Es trägt wesentlich zur Fehleinschätzung der Natur des Gewinns in unserer Gesellschaft und zur tief verwurzelten Feindseligkeit gegenüber dem Profit bei. Dieses Konzept verursacht einige der gefährlichsten Krankheiten der Industriegesellschaft. Es hat wesentlich zu den schlimmsten Irrtümern der staatlichen Politik in den westlichen Ländern beigetragen, die zweifellos auf dem Unverständnis für das Wesen, die Funktion und den Zweck der Unternehmenstätigkeit beruhen. Und es ist einer der vorrangigen Urheber jener verbreiteten Überzeugung, der zufolge der Gewinn eines Unternehmens unvereinbar mit gesellschaftlichen Beiträgen ist. In Wahrheit kann ein Unternehmen natürlich nur dann Beiträge zum gesellschaftlichen Wohlergehen leisten, wenn es ausreichende Gewinne erzielt.

Um richtig einschätzen zu können, was ein Unternehmen ist, müssen wir zunächst verstehen, worin sein Zweck besteht. Dieser Zweck muss außerhalb des eigentlichen Unternehmens liegen. Tatsächlich muss er in der Gesellschaft liegen, da das Unternehmen ein Organ der Gesellschaft ist. Es gibt nur eine richtige Definition für den Zweck des Unternehmens: Es muss einen Kunden finden.

Märkte werden nicht von Gott, der Natur oder den wirtschaftlichen Kräften geschaffen, sondern von Wirtschaftstreibenden. Das Bedürfnis, das ein Unternehmen befriedigt, kann der Kunde bereits gespürt haben, bevor ihm eine Möglichkeit angeboten wurde, es zu befriedigen. Wie die Nahrung während einer Hungersnot beherrscht es möglicherweise das gesamte Denken des Kunden, bleibt jedoch so lange ein potenzielles Bedürfnis, bis es ein Wirtschaftstreibender in eine tatsächliche Nachfrage verwandelt.

Erst in diesem Augenblick gibt es einen Kunden und einen Markt. Möglicherweise empfand der potenzielle Kunde das Bedürfnis überhaupt nicht: Solange es das Kopiergerät oder den Computer nicht gab, wusste niemand, dass er eine solche Maschine brauchte. Und möglicherweise gab es überhaupt kein Bedürfnis, bis es durch wirtschaftliches Handeln erzeugt wurde, durch eine Innovation, einen Kredit, Werbung oder eine Verkaufsaktivität. In jedem Fall ist es das wirtschaftliche Handeln, das den Kunden schafft.

Der Kunde entscheidet darüber, was ein Unternehmen ist. Einzig und allein die Bereitschaft des Kunden, für ein Wirtschaftsgut oder eine Dienstleistung zu bezahlen, wandelt wirtschaftliche Ressourcen in Wohlstand um, macht aus Dingen Güter. Der Kunde kauft niemals nur ein Produkt. Er kauft stets einen Nutzen. Welchen Wert er Produkten oder Dienstleistungen beimisst, hängt davon ab, was diese für ihn leisten.

8. Die Unternehmens-Ziele

Der Gewinn ist kein Ziel an sich, sondern ein Erfordernis, das zielgerichtet für jedes einzelne Unternehmen und dessen Strategie, Bedürfnisse und Risiken festgelegt werden muss. Somit müssen in folgenden acht Schlüsselbereichen Ziele gesetzt werden:

- Marketing
- Innovation
- Humanressourcen
- Materielle Ressourcen
- Produktivität
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Gewinnerfordernisse

Die Zielsetzungen stellen die Grundlage für die Tätigkeit des Unternehmens und für die Verteilung der Aufgaben in der Organisation dar.

Von den Zielsetzungen hängen die Struktur des Unternehmens, seine Schlüsselaktivitäten und vor allem die Zuteilung des Personals zu den Tätigkeiten ab. Ausgehend von den Zielsetzungen werden sowohl die Struktur des Unternehmens als auch die Arbeit der verschiedenen Einheiten und der einzelnen Manager gestaltet.

Es müssen stets Ziele für alle acht Schlüsselbereiche festgelegt werden. Fehlen einem Bereich spezifische Ziele, so wird er vernachlässigt. Wir müssen festlegen, was gemessen wird und an welchen Maßstäben die Ergebnisse in einem Bereich gemessen werden, da ansonsten der gesamte Bereich nicht die nötige Aufmerksamkeit erhalten wird.

9. Die Marketingziele

Marketing und Innovation sind die grundlegenden Bereiche für die Zielsetzung. In diesen beiden Bereichen erzielt ein Unternehmen seine Ergebnisse. Der Kunde zahlt für die Leistungen in diesen Bereichen.

Doch es ist ein wenig irreführend, von einem Marketingziel zu sprechen. Um Marketingergebnisse zu erzielen, muss sich das Unternehmen eine Reihe von Zielen setzen. Beispielsweise zielt das Marketing auf:

- vorhandene Produkte und Dienstleistungen, die auf den gegenwärtigen Märkten angeboten werden;
- die Trennung von der Vergangenheit in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen und Märkte;
- neue Produkte und Dienstleistungen für bestehende Märkte;
- neue Märkte;
- die Vertriebsorganisation;
- Dienstleistungsstandards und Dienstleistungsergebnisse;
- Kreditstandards und Kreditergebnisse.

10. Innovationsziele

Anhand des Innovationsziels setzt ein Unternehmen seine Definition dessen, was es sein sollte, in die Tat um.

In jedem Unternehmen gibt es grundsätzlich drei Arten von Innovation: die Innovation von Produkten oder Dienstleistungen, die Innovation des Marktes sowie des Verhaltens und der Werte der Verbraucher und die Innovation der Fähigkeiten und Tätigkeiten, die erforderlich sind, um Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen und zu vermarkten. Wir können also von Produktinnovation, sozialer Innovation und Managementinnovation sprechen.

Die Festlegung der Innovationsziele wirft ein Problem auf: Wie können wir die relative Wirkung und Bedeutung der verschiedenen Innovationen messen? Wie können wir feststellen, was größeres Gewicht hat: 100 geringfügig, jedoch unmittelbar anwendbare Verbesserungen in der Verpackung eines Produktes oder eine grundlegende chemische Entdeckung, die nach weiteren zehn Jahren harter Arbeit das Wesen unserer Tätigkeit vollkommen verändern kann? Selbstverständlich wird die Antwort auf diese Frage in einem Kaufhaus und einem Pharma-Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Doch sie kann auch in zwei pharmazeutischen Unternehmen unterschiedlich ausfallen.

11. Ressourcenziele

Eine Gruppe von Zielsetzungen betrifft die Ressourcen, welche die Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens darstellen. Das heißt, diese Ziele betreffen die Bereitstellung, die Nutzung und die Produktivität der Ressourcen. Die Festlegung der Ressourcenziele muss ein doppelter Prozess sein. Einen Ausgangspunkt bilden die vorweggenommenen Bedürfnisse des Unternehmens, die auf die Außenwelt zu projizieren sind, das heißt auf den Markt für die Rohstoffe, Arbeitskräfte und Kapital. Der andere Ausgangspunkt sind diese „Märkte“ selbst, die anschließend auf die Struktur, die Richtung und die Pläne des Unternehmens projiziert werden müssen.

12. Produktivitätsziele

Beschaffung und Einsatz der Ressourcen sind nur der Anfang. Die Aufgabe eines Unternehmens besteht darin, die Ressourcen produktiv einzusetzen. Daher braucht jedes Unternehmen Produktivitätsziele in Bezug auf die drei Hauptressourcen: Rohstoffe, Arbeitskräfte und Kapital sowie in Bezug auf die Produktivität an sich. Die Produktivität ist der beste Maßstab, um das Management der verschiedenen Einheiten des Unternehmens sowie das Management verschiedener Unternehmen zu vergleichen.

13. Ziele in Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung

Noch vor wenigen Jahren hielten sowohl die Manager als auch die Wirtschaftswissenschaftler die gesellschaftliche Dimension für derart schwer zu definieren, dass es unmöglich schien, diesbezüglich Leistungsziele festzulegen. Mittlerweile wissen wir, dass das Undefinierbare durchaus greifbar werden kann. Wir haben einen hohen Preis für die Lektionen bezahlt, die uns der Aufstieg der Verbraucherschutzbewegung und die Angriffe auf die Industrie wegen der Umweltzerstörung erteilt haben: Die Unternehmen müssen sich Gedanken über ihre gesellschaftliche Wirkung und Verantwortung machen und entsprechende Ziele festlegen.

14. Wie und von wem sollten die Ziele festgelegt werden?

Ein Manager ist definitionsgemäß für den Beitrag verantwortlich, den seine Einheit zu den Ergebnissen der übergeordneten Einheit und letzten Endes zu den Resultaten des Unternehmens leistet. Die Leistung des Managers zielt nicht nach unten, sondern nach oben. Das bedeutet, dass die Zielvorgaben für einen Manager von dem Beitrag abhängen müssen, den er zum Erfolg der größeren Einheit zu leisten hat. Die Ziele des für ein bestimmtes Gebiet zuständigen Vertriebsmanagers sollten von dem Beitrag abhängen, den dieser Manager und sein Team zu den Ergebnissen der Verkaufsabteilung zu leisten haben. Die Ziele des Projektingenieurs sollten von dem Beitrag abhängen, den er, seine Ingenieure und Zeichner zu den Ergebnissen der Entwicklungsabteilung zu leisten haben. Die Zielvorgaben für den Leiter eines eigenständigen Konzernbereichs sollten von dem Beitrag abhängen, den sein Bereich zu den Ergebnissen der Muttergesellschaft zu leisten hat.

15. Die Notwendigkeit externer Beratung

Ein Unternehmen ist auf eine unabhängige, objektive Beratung durch externe Partner angewiesen.

Das wachsende Unternehmen braucht unter Umständen kein formales Board of Directors. Zudem kann das typische Board vielfach nicht jene Beratung anbieten, die der Unternehmensgründer benötigen würde. Doch der Gründer braucht Personen, mit denen er die grundlegenden Entscheidungen diskutieren und deren Rat er einholen kann. Solche Personen findet er selten innerhalb des Unternehmens. Jemand muss sich kritisch mit der Einschätzung auseinandersetzen, die der Entrepreneur in Bezug auf die Erfordernisse des Unternehmens entwickelt. Und jemand muss seine persönlichen Stärken kritisch bewerten. Jemand, der nicht selbst Teil des Problems ist, muss Fragen stellen, Entscheidungen überprüfen und vor allem ständig darauf drängen, dass die für das langfristige Überleben des jungen Unternehmens erforderlichen Maßnahmen ergriffen werden, indem sich der Unternehmer auf den Markt konzentriert, die Finanzen vorausschauend handhabt und ein funktionierendes Topmanagement-Team aufbaut.

Ein junges Unternehmen, das sich des unternehmerischen Managements bedient, wird sich in ein gesundes großes Unternehmen verwandeln.

16. Fazit

In vielen Unternehmen, insbesondere in solchen, die im Hochtechnologiesektor tätig sind, werden die in diesem Exposé behandelten Techniken vernachlässigt oder gar gering geschätzt. Die Erklärung dafür lautet, dass diese Techniken dem „Management“ dienen, während sich die Leiter dieser Unternehmen als „Entrepreneure“ betrachten. Doch hier haben wir es nicht mit Ungezwungenheit, sondern mit einer unverantwortlichen Haltung zu tun. Hier werden Form und Inhalt miteinander verwechselt. Es ist eine alt bekannte Weisheit, dass es Freiheit nur unter dem Gesetz geben kann. Freiheit ohne Grenzen ist gleichbedeutend mit Willkür, die rasch in Anarchie und bald darauf in Tyrannei ausartet. Damit das junge Unternehmen seinen Unternehmensgeist bewahren kann, bedarf es eben des Weitblicks und der Disziplin. Es muss sich auf die Erfordernisse vorbereiten, die sein Erfolg mit sich bringen wird.