

irgendwelchen internen Checklisten ableiten, für die der Kunde keine Zeit hat und die völlig am Problem vorbeigehen.

Oder Kunden springen ab, weil das Produkt einfach obsolet geworden ist. Fürs iPhone gab es mal Taschenlampen-Apps. Wozu sollten wir so eine App installieren, seit das iPhone selbst eine Taschenlampenfunktion hat? Wozu ein werbefinanziertes Filmlexikon im Netz, wenn schon die Wikipedia die meisten Filme gut beschreibt?

Manchmal geht es auch gar nicht darum, dass Unternehmen Kunden verlieren. Oft gewinnen sie erst gar nicht welche. Das Produkt ist programmiert, die Website ist fertig, eine hübsche Kreditsumme steckt im Marketing – aber niemand beißt an.

Oft ist ein Business auch falsch konstruiert. Ein Geschäft ist im Grunde eine Maschine: Es besteht aus Elementen, die miteinander harmonieren und etwas produzieren. Bei einer Maschine greifen Einzelteile ineinander, und im Idealfall entstehen beim Laufen keine Reibungsverluste. Im Business geht es um unterschiedlichste Elemente, je nach Branche und Positionierung: Ressourcen, Daten, IT, Produkt, Auslieferung und vieles andere. Es gilt, nur die Elemente zusammenzubauen, die tatsächlich nötig sind, und zwar ebenfalls ohne Reibungsverluste. Oft fehlt einfach nur ein Element. Oder ein Element ist fehlerhaft oder harmoniert nicht mit den anderen.

## Was lehren Managementausbildungen?

Wie man ein Unternehmen gründet – der eigentliche Entrepreneurship-Gedanke –, vermittelt uns kaum jemand. In herkömmlichen Managementausbildungen lernen junge Menschen vor allem, wie sie ein funktionierendes Unternehmen leiten. Also ein Unternehmen mit Geschäftskonzept und Bestandskunden. Wer dann als Trainee in einem längst bestehenden Unternehmen anfängt, hat es natürlich leicht, sein MBA-Wissen in die Tat umzusetzen. Denn sämtliche „Business Cases“ aus dem Studium finden sich ja in dem Konzern wieder. Das ganze Denken in Prozessen und Projekten aus dem Studium ist im Unternehmen abgebildet. Es bedarf keinerlei Kreativität, um als junger Manager in einem Konzern anzufangen. Es genügt völlig, den vorgesehenen Prozessen zu folgen und alles nach Schema F zu erledigen. Ganz so, wie man es gelernt hat.

Dabei ist Entrepreneurship genau das Gegenteil von Schema F. Es ist kreativ und agil. Es geht immer darum, zu erfassen, was andere Menschen brauchen.

Auch wie ein Unternehmen auf Krisen und andere unvorhergesehene Disruptionen reagieren sollte, findet in der Lehre kaum statt. Der Gedanke der Empathie, also die Fähigkeit, sich in die Perspektive des Kunden zu versetzen, ist dem Wesen der MBA-Ausbildung schon deswegen fremd, weil das Menschliche nicht in das gewohnte technokratische Weltbild passt. So unterliegt Management beispielsweise dem Irrtum, auch das Menschliche – etwa der Kundenkontakt – ließe sich automatisieren. Doch das gelingt nur unter ganz bestimmten Bedingungen.

## ***Die wichtigste Kennzahl ist der GMV – der gesunde Menschenverstand.***

Manager kürzen ja gern alles ab. Sie sprechen vom „KPI“ als „Key Performance Indicator“ oder vom „CPC“ als „Cost per Click“. In den Unternehmen und Managementausbildungen fehlt aber vor allem eine entscheidende Abkürzung: der „GMV“. Das ist der „gesunde Menschenverstand“ des hemdsärmeligen Mittelständlers, der auf eigene Kosten ein Unternehmen betreibt und deshalb viel weniger technokratisch denkt als seine Managementkollegen in Konzernen. (Die Abkürzung habe ich übrigens von der Quality Group GmbH in Böblingen, die mich einmal als Redner eingeladen hat.

Er, der Unternehmer, versteht etwas von Empathie. Denn er muss tatsächlich an den Kunden denken, um zu überleben. Viele Konzerne haben sich mit ihren Prozessen so verselbstständigt, dass zahlreiche Mitarbeiter alles Mögliche machen, ohne jemals auch nur über den Kunden nachzudenken. Der Unternehmer hat auch das Zeug, um ein Unternehmen zu gründen. Klassische Manager lernen im Grunde lediglich, Unternehmen zu führen.

Doch dass in ihrer Ausbildung etwas fehlt, sehen viele Manager und Managerinnen nicht. Sie glauben, ihr Know-how sei perfekt. Vielen ist nicht bewusst, dass Manager und Unternehmer zwei grundverschiedene Dinge sind. Grob gesagt: Ein klassisches MBA-Studium formt keine Unternehmer, sondern Manager. Es formt keine Ergebnisorientierung, sondern Regelerorientierung. Unser gesamtes Bildungssystem hat es sich zum Ziel gesetzt, die Menschen zur Regelerorientierung auszubilden. Wer ergebnisorientiert denkt, ist Paradiesvogel.

Und genau diese Lücke im Denken ist die Ursache für vieles. Für den geschäftlichen Misserfolg von Start-ups und auch für zahlreiche Ärgernisse aufseiten von Konzernkunden. Der Mangel an unternehmerischem Denken bewirkt einen Mangel an konkretem Denken im Sinne des Kunden und führt zu Unternehmenskulturen, die am Ende in technokratischen, bürokratischen und anderen kundenfeindlichen Prozessen ersticken. Kundenorientierung findet gar nicht mehr statt. Viele Konzerne erinnern mit ihrer Performance an abstrus überregulierte Staatsgebilde wie aus den Romanen von Franz Kafka (1883–1924), in denen der kleine Mann überhaupt keine Chance hat, mit seinem einfachen Anliegen durchzukommen. Man hört ihn nicht einmal richtig an. Schon oft, wenn ein IT-Unternehmen nicht verstehen wollte, worin der Fehler besteht, habe ich mich wie in einem Kafka-Roman gefühlt. Sie auch?

Zugleich ist es die Ursache dafür, dass sich so viele Unternehmen so schwertun mit ihrer Kommunikation und ihrem Umgang mit Kunden. Sie unterliegen dem Irrglauben, allein die fachliche Kompetenz zähle, wenn es um Erfolg im Business geht.

Die Basis für Geschäftserfolg ist also in allererster Linie die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Das umfasst völlig andere Qualitäten als Managementkompetenz, und der Gedanke der Kundenorientierung gehört hier unbedingt

dazu. Dieser erfordert die Fähigkeit, das Ganze von außen zu betrachten und immer wieder zu überlegen, ob alles Sinn hat. Management betrachtet oft nur einzelne Prozesse. Wichtiger aber ist es oft, das gesamte Räderwerk zu betrachten und zu prüfen, ob die Maschine richtig läuft. Statt eines kleinteiligen Blickes ist oft erst ein Blick aufs große Ganze nötig.

Lassen Sie uns mal schauen, welche Denkweisen das betrifft.

## **In Ergebnissen statt in Funktionen denken**

Fangen wir mit einer ganz grundsätzlichen Unterscheidung an. Denken Sie in Funktionen oder in Ergebnissen?

Die Frage ist nicht ganz banal. Es gibt tatsächlich Menschen, die fast ausschließlich in Funktionen denken. Und ich behaupte: Diese Menschen haben es schwer, wenn es darum geht, eine Geschäftsidee zu entwickeln. Sie haben es dagegen leicht, wenn es darum geht, Prozesse zu lenken.

„In Funktionen denken“ – das meine ich tatsächlich im mathematischen Sinne. Vermutlich erinnern Sie sich an Funktionen nach dem Muster „ $y = f(x)$ “. Das heißt:  $y$  ist die Funktion von  $x$ .  $y$  entspricht also der Regel, die wir  $x$  zuteilen. An einer Kurve in einem Koordinatensystem sehen wir dann, wie sklavisch sich die Funktion von  $x$  an die Vorgabe hält. Sie tut genau, was wir ihr sagen. Sie weicht nicht ab, sie ist brav.

Das Denken in Funktionen ist ein Denken in Wenn-dann-Abhängigkeiten. Klassisch finden sich solche Funktionen in Regeln. Eine solche Regel könnte lauten: Die Funktion (Regel) eines Autos ist es unter anderem, nicht im Halteverbot zu stehen. Wenn ein Auto im Halteverbot steht, widerspricht die Realität unserer Regel. Wir erkennen einen „Fehler“. Damit greift eine weitere Regel: Sie definiert, dass wir Fehler sanktionieren. Also schreiben wir einen Strafzettel.

Das gleiche Prinzip gilt für Unternehmensprozesse. Die Regel lautet zum Beispiel: Wenn ein potenzieller Kunde anruft, schicken wir ihm unser Standardangebot nach Schema F, möglichst automatisiert. Regeln und Prozesse brauchen wir im Unternehmen natürlich. Aber wir berücksichtigen dabei möglicherweise nicht, dass schon jemand mit dem Kunden gesprochen hat. Ein Standardangebot dürfte diesen Kunden vermutlich irritieren. Regeln und Prozesse unterliegen also einem Sinn.

### ***Automatisierte Prozesse führen nicht zu individuellen Ergebnissen.***

Das Denken in Wenn-dann-Abhängigkeiten ist sehr typisch für regelorientierte Denker. Es ist zunächst einmal auch nicht schlecht, weil wir dadurch nicht ständig das Rad neu erfinden. Sondern wir automatisieren bestimmte Prozesse einfach so, dass wir

nicht mehr darüber nachdenken müssen. Das Denken in Funktionen steht uns allerdings dann im Weg, wenn wir etwas Kreatives auf die Beine stellen wollen oder sollen. Zugleich sehen es regelorientierte Menschen oft auch gar nicht ein, von der Regel abzuweichen, nur weil schon jemand mit dem Kunden gesprochen hat. Dieser Umstand ist einer der wichtigsten Gründe dafür, dass Unternehmen am Kunden vorbeigieren.

Regelorientierte Menschen interessiert es auch nicht, *warum* ein Auto im Halteverbot steht. Sie erfüllen einfach nur ihre Funktion. Arbeiten diese Leute beim Ordnungsamt oder bei der Polizei, ist das auch ihre Aufgabe. Es geht im öffentlichen Dienst ausdrücklich darum, dass Menschen „Funktionen erfüllen“. Das Denken in Funktionen ist ein Wesensmerkmal der öffentlichen Verwaltung.

### ***Der Sinn des Lebens für Regelorientierte: Die Realität entspricht den Vorschriften.***

Sicher: Auch ergebnisorientierte Denker bedienen sich vieler Funktionen – allerdings nur, sofern sie sinnvoll sind. Ist eine Funktion sinnlos oder wirkt sie sich negativ auf das Ergebnis aus, hält man nicht an der Funktion fest, sondern hinterfragt oder beseitigt sie. Und ein Ergebnis ist dabei nicht unbedingt nur ein Betriebsergebnis, sondern jede Form von Wirkung. Für ergebnisorientierte Denker gilt: Entspricht die Wirkung eines Prozesses dem Ziel – also dem gewünschten Ergebnis –, ist das ein Erfolg. Führt dieser Prozess zu etwas anderem als zum Ziel, ist das ein Misserfolg (oder auch einfach nur ein Zufallstreffer). Dann kommt der Prozess auf den Prüfstand. Auch Regeln, deren Folgen unsinnig sind, können dann plötzlich verschwinden. Für ergebnisorientierte Denker haben Prozesse niemals einen Selbstzweck. Sie hinterfragen Prozesse rigoros.

Ganz anders ticken regelorientierte Denker: Für sie ist es ein Erfolg, wenn die Realität der Regel entspricht und wenn die Prozesse so funktionieren, wie sie aufgesetzt wurden – unabhängig davon, ob so ein Prozess zu einem sinnvollen Ergebnis führt.

Zusammengefasst lässt sich wohl sagen: Regelorientierte Denker sind bestrebt, alles „richtig zu machen“. Ergebnisorientierte Denker dagegen wollen „das Richtige tun“. Ein riesiger Unterschied: Es kann sein, dass das korrekte Befolgen einer Regel genau das Falsche ist. Weil es zum Beispiel einen Kunden abschreckt.

## **Wirksam führen**

Das ergebnisorientierte Denken wirft noch einen weiteren Aspekt auf: den des wirksamen Führens. Wirksame Führung, wirkungsvolle Leadership – damit meinen

Manager und Führungskräfte, dass ihre Aktionen nicht verpuffen, sondern tatsächlich etwas bewirken.

Nun hat alles irgendeine Form von Wirkung. Da die Welt kausal ist und die Dinge Gründe haben, führen die Dinge eben auch zu etwas. Und hier kommt eine Überlegung ins Spiel, die vielleicht zunächst banal erscheinen mag, auf die es aber ankommt. Denn Führungskräfte wollen durchaus nicht *irgendeine* Wirkung. Sie wollen eine *erwünschte* Wirkung. Sie wollen nicht *irgendwelche* Ergebnisse, sondern *brauchbare* Ergebnisse. Sie wollen, dass das Ergebnis ihrem Wunsch entspricht, also ihrem Ziel. Sind Ziel und Ergebnis identisch ist das ein Erfolg. Führungskräfte meinen also, wenn sie von wirksamer Führung sprechen, im Grunde erfolgreiche Führung.

Diese Spitzfindigkeit ist deswegen wichtig, weil verschiedene Menschen Verschiedenes unter „Leistung“ oder „Arbeit“ verstehen. Wer nicht ergebnisorientiert denkt, arbeitet mitunter stundenlang oder tagelang für den Papierkorb, aber empfindet das, was er tut, als „Arbeit“. Obwohl es überhaupt nichts bringt außer ihm ein Gehalt. Das birgt jede Menge Konfliktpotenzial: Die Führungskraft bittet händeringend um Ergebnisse, und der Mitarbeiter sieht das Problem gar nicht. Er ist seit acht Uhr am Platz, er führt seine Telefonate und macht seine Pausen, er spricht mit Kollegen über Projekte, geht zum Mittagessen und besucht seine Meetings. Das ist doch Arbeit! Wenn er am Abend nach Hause kommt, denkt er tatsächlich, er hätte etwas geschafft. Am Freitag sagt er, nun gehe eine anstrengende Woche vorbei. Am Wochenende erholt er sich davon. Alles das ist aus seiner Sicht kein ergebnisloser Zustand. Schließlich ist er ja platt nach Feierabend. Und er ist Angestellter. Alles Zeichen dafür, dass er „arbeitet“.

Aber er denkt eben nicht ergebnisorientiert und weiß daher nicht, dass es nur um brauchbare Ergebnisse geht. Seine „Arbeit“ ist im schlimmsten Fall keinen Pfifferling wert und insofern aus Sicht eines Unternehmers keine Arbeit.

Wirkungsvolle Führung bedeutet nun, Menschen zu diesen brauchbaren Ergebnissen anzuleiten, und zwar am besten so, dass sie eigenständig Ergebnisse bewirken. Ohne dass die Führungskraft ständig prüfen muss, wie weit er oder sie ist. Damit das funktioniert, ist eines unabdingbar: Der Mitarbeiter muss den Sinn seines Handelns erkennen. Er muss wissen, welchem großen Ziel das alles dienen soll. Er muss mit diesem Ziel einverstanden sein und es vertreten, er muss also tatsächlich davon überzeugt sein, dass seine Arbeit ein sinnvoller Beitrag dazu ist.

Ebenfalls Bedingung ist eine klare Orientierung. Bevor wir losgehen, sollten wir nicht nur unser Ziel kennen, sondern wir sollten auch wissen, wo wir stehen. Wenn wir nicht wissen, wo wir sind, hat es in der Wildnis keinen Sinn, nach Südwesten zu gehen. Denn damit ist nicht klar, dass wir unser Ziel erreichen. Die Richtung hängt also maßgeblich vom Status quo ab. Eine Führungskraft kann einem Mitarbeiter auftragen, eine Kommunikationsstrategie zu erstellen. Aber wenn der Mitarbeiter im Unklaren darüber bleibt, dass für das Onlinemarketing bereits eine externe Agentur vorgesehen ist, die in vier Wochen ihre Arbeit aufnimmt, startet er von einem unbekanntem Standort aus und seine Arbeit ist völlig sinnlos. Er erzielt dann zwar ein Ergebnis, aber dieses