



wirtschaft weiterbildung

07/08_10

www.wuw-magazin.de

11,90 Euro

„**Leadership-Offensive**“_Neue Serie mit Bernd Wildenmann s. 26

Überzeugen_Jede Präsentation braucht eine Key-Emotion s. 38

Seminarreport_Wie Manager zu mehr Standing kommen s. 44

Coaching hätte geholfen!

8 Coaches über Horst Köhlers Verzweiflungstat s. 18



Die Kritik an seiner
Person stank ihm.
Der „Respekt“
habe gefehlt, sagte
Bundespräsident
Köhler und trat zurück.

SERIE Leadership-Offensive

In dieser Ausgabe von „wirtschaft und weiterbildung“ starten wir unter dem Titel „Leadership-Offensive“ eine große Serie mit dem bekannten Führungskräfte-trainer, Unternehmensentwickler und Coach Dr. Bernd Wildenmann. Geplant sind folgende Artikel:

07-08_2010 **Visionen: Zukunftsprojektionen ganz praktisch entwickeln.**

09_2010 **Change-Management: Die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungen kennen und nutzen.**

10_2010 **Tipping-Point: An der Achillesferse ansetzen und Verhältnisse erfolgreich verändern.**

11-12_2010 **Potenzialanalyse: Wie sich der Erfolg eines Managers zuverlässig prognostizieren lässt.**

Die Serie wird im Jahr 2011 fortgesetzt.

Visionen ganz praktisch entwickeln

„LEADERSHIP-OFFENSIVE“ (TEIL 1). „Wo werden wir in drei Jahren stehen?“ Diese Frage beantworten moderne Unternehmen mit einer Vision. Jede Vision definiert ein Ziel, aber sie beschreibt auch den Weg zum Ziel und macht deshalb auch Aussagen über das künftige Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens. Wie Profis ganz praktisch Visionen ausformulieren und damit einen Wettbewerbsvorsprung begründen, beschreibt dieser Fachartikel von Dr. Bernd Wildenmann.

„Wer am Sonntag eine Vision hat, sollte am Montag zum Arzt gehen“, spotten so manche Führungskräfte. Leider scheiterten zu viele unrealistische Visionen, sodass es Kritikern leicht gemacht wurde, von Herzen zu lästern. Aber in einer bestimmten Wettbewerbssituation sind Visionen der entscheidende Beitrag zum Überleben.

In diesem Fachartikel geht es um Visionen („erwünschte zukünftige Zustände“) für Unternehmen, da ist eine Vorbemerkung ganz wichtig: Ein Unternehmen, das minderwertige Qualität produziert, Probleme mit der Lieferzeit hat und zu teuer ist, braucht keine Vision. So ein „Laden“ sollte erst einmal die Hausaufgaben machen und zum Beispiel ein Qualitätsmanagement einführen.

Wenn aber in einer Branche jedes Unternehmen ähnlich gute Produkte und Dienstleistungen anbietet, dann ist eine visionäre Zukunftsperspektive sehr wichtig, um im Wettbewerb zu überleben. Nur über eine Vision ist dann noch eine Differenzierung möglich. Nur mit einer Vision kann den Mitarbeitern dann noch das Gefühl von Einzigartigkeit, von Identität vermittelt werden. Aber Vorsicht: Um eine Vision im Business-Kontext zu erreichen, ist es notwendig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihr Verhalten ändern. Erfolgsrelevant ist die Sache mit der Vision nämlich nur dann, wenn die Mentalität

und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu den Herausforderungen passen, die mit einer Vision immer verbunden sind.

Vom Wesen einer Vision

Eine Vision („Wo werden wir in drei Jahren stehen?“) zerfällt in zwei grundlegende Bestandteile – nämlich in die Frage nach der neuen strategischen Ausrichtung und die Frage nach den neuen Werten, die die Vision mit sich bringt.

1. Vision bedeutet: Neue Strategie

- Durch welche Veränderungen im Vorgehen werden wir die Vision erreichen?
- Wie sieht unsere Differenzierungsstrategie aus?
- Wie sieht das Portfolio unserer Leistungen aus?

2. Vision bedeutet: Neue Führungskultur und neue Werte

- Welche Werte werden uns leiten?
- Wie wollen wir das Commitment zu unseren Zielen und zu unserem Bereich erhöhen?
- Wie wollen wir unseren Bereich führen?

Zunächst geht es darum, in der Vision aufzuzeigen, wo die Organisation in drei Jahren stehen soll und wie die Differenzierung am Markt aussehen soll. Fragen hierzu sind: „Durch welche Veränderung im Vorgehen werden wir die Vision er-

reichen?“ und „Wie sieht unsere Strategie zur Erreichung der Differenzierung aus und wie sieht das Portfolio unserer Leistungen aus?“

Dies ist die eine Seite der Vision. Der zweite Bestandteil der Vision heißt „Führung und Werte“. Dahinter steht die Frage, welche Führung es braucht und welche Werte realisiert sein müssen, um die neue strategische Positionierung überhaupt zu erreichen. Fragen hierzu sind: „Welche Art von Führung brauchen wir, um die neue Positionierung unserer Organisation zu erreichen?“ und „Welche Werte dazu müssen bei all unseren Mitarbeitern umgesetzt und verinnerlicht werden?“ und „Wie wollen wir das Commitment zu unseren Zielen und zu unserem Bereich erhöhen?“

Eine Vision definieren

Um eine Zukunftsperspektive zu entwickeln, ist zuerst eine akribische Analyse der Ausgangssituation nötig. Aus den vorhandenen Elementen des Status quo wird dann Neues kombiniert. Die Analyse erstreckt sich zunächst auf den Kunden. Wer ist der Kunde? Diese Frage scheint banal. Sie ist es aber nicht. Es gilt Antworten zu finden auf Fragen wie: „Wer ist unser Kunde?“, „Welche Zielgruppe wollen wir künftig als unsere Kundengruppe gewinnen?“ und „Welche Kun- →

→ dengruppe wollen wir ganz bewusst nicht als Zielgruppe gewinnen?“ Abhängig von den Bedürfnissen der Kunden macht es durchaus Sinn, die Kundenzielgruppen zu segmentieren.

Der nächste Analyseschritt zielt auf die „latenten Bedürfnisse“ der Kunden ab. Ein latentes Bedürfnis ist ein Bedürfnis, das den Kunden so nicht bewusst ist. Es sind Bedürfnisse, die tief in unseren Motiven verborgen sind. Akute Bedürfnisse sind dagegen Bedürfnisse, die der Kunde selbst als unmittelbaren Kaufnutzen äußert. Warum kaufen immer mehr Bundesbürger Geländewagen? Die wenigsten müssen durch 58 Zentimeter tiefe Bäche fahren oder in extremen Schräglagen un-

wegsames Gelände durchqueren. Es gibt kein akutes Bedürfnis, sich so ein Auto zu kaufen. Also muss es auf einer anderen Ebene, einer tiefer liegenden Ebene der menschlichen Bedürfnisse, Ursachen geben, die dazu führen, solche Autos zu kaufen. Es sind „Grundmotive“, die durch solche Produkte befriedigt werden. Der amerikanische Psychologieprofessor Dr. Steven Reiss hat 16 solcher Lebensmotive herausgefunden. Bei einem Geländewagenfahrer würde er wohl folgende Motive unterstellen: Das Machtmotiv (Man sitzt höher, das Auto ist wuchtig und hat eine mächtige Erscheinung), das Unabhängigkeitsmotiv (Wildnis könnte bei Bedarf erschlossen werden), das Rachemotiv (End-

lich ein größeres Auto als der Nachbar). Wenn man die latenten Bedürfnisse seiner Kunden erforschen will, so kann man ...

... sich selbst fragen:

- Welche Motive werden von unseren Produkten/Dienstleistungen heute erfüllt?
- Welche Motive werden nicht erfüllt?
- Welche Motive könnten/sollten erfüllt werden?
- Was hieße dies für unsere Produkte/Dienstleistungen?

... seine Kunden fragen:

- Welchen Nutzen an unserem Produkt, unserer Dienstleistung schätzen Sie am meisten?
- Was ist Ihnen wichtig an unserem Stil der Zusammenarbeit?
- Was ist Ihnen wichtig an unseren Leistungen um das Produkt?
- Wie empfinden Sie unseren Service?
- Wie gut ist unsere Logistik?
- Was müssten wir weglassen, damit Sie nicht mehr bei uns kaufen?

Differenzierung leicht gemacht

Kreativitätstechniken. So finden Profis neue Positionierungen als Basis für eine Vision.

1 Out-of-the-box-Denken praktizieren.

Was ist noch nie hinterfragt worden, nur weil es „State of the art“ ist?

2 Eine 180-Grad-Drehung vollziehen.

Viele neue Lösungen finden sich gerade in der Umkehrung der bisherigen Vorgehensweise. Oft wird eine Zielgruppe bearbeitet, die bislang als unrentabel angesehen wurde.

3 Über den Zaun schauen.

Es lohnt, von anderen Branchen zu lernen. Dass Service mehr bringt als Produktverkauf, wussten einige früher.

4 Die Lücken suchen.

Alle großen Automobilhersteller haben zum Beispiel nahezu für jeden Kundenwunsch ein betreffendes Modell.

5 Eine Vorstellung erzeugen.

Oft leiten (von der Werbung erzeugte) Vorstellungen das Verhalten der Menschen, nicht die Wirklichkeit.

6 Einen Unterschied standardisieren.

Eine Positionierung wird gefestigt, indem ein Unterschied mit höchster Konsequenz standardisiert wird.

7 Sensibel den Zufall nutzen.

Viele Produkte und Dienstleistungen sind zufällig entstanden (Teflon, Post-it, Viagra).

Wann ist eine Vision eine Vision?

Eine Vision ist eine emotionalisierte strategische Positionierung. Sie sollte mehr ein Paradigmenwechsel sein, als eine Modifikation des Bestehenden. Wenn die Mitarbeiter bei der Präsentation der Vision zunächst etwas ratlos staunen, wenn die Reaktion ein „Es wird nicht funktionieren“ ist, könnte es sein, dass die zukünftige Positionierung gar nicht so schlecht gedacht ist.

Vision heißt nicht nur, dass sich ein Unternehmen vornimmt, sich mit Produkten und Dienstleistungen von den Wettbewerbern zu unterscheiden. Die Differenzierung muss sich auch in einem neuen „Stil der Leistungserbringung“, der für den Kunden relevant ist, widerspiegeln! Je klarer dieser Unterschied herausgearbeitet wird und je präziser er kommuniziert wird, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs. Es ist immer der „relevante Unterschied“, der den Erfolg am Markt verursacht. Wie kann man nun zu solch relevanten Unterschieden kommen? Welche Erfolgsstrategien kann man übernehmen, um selbst eine solche lohnens-

werte Differenzierung als Ausgangspunkt einer eigenen Vision zu finden? (Im Kasten auf der linken Seite werden verschiedene Suchstrategien vorgestellt.)

Eine wichtige Voraussetzung, um eine Vision zu schaffen, ist die genaue Analyse der Ausgangssituation. Hier sind Fragen aufgelistet, die zunächst beantwortet werden sollten, um zu einer genauen Analyse des Ausgangskontexts zu kommen. Aus den Antworten zu diesen Fragen lassen sich dann die einzelnen Facetten einer Vision ableiten. Die Fragen, um die es hier geht, lauten:

1. In welchem Gesamtkontext stehen wir?

Wie ist eine Abteilung, ein Bereich oder eine Unternehmung in ein Gesamtunternehmen/Konzern und in den Markt eingebettet? Welche Freiheitsgrade und Spezifika lassen sich aufzeigen? Welche Möglichkeiten ergeben sich aus diesem Gesamtkontext?

2. Was sind die entscheidenden Stärken eines Arbeitsbereichs? Wo liegen die Schwächen?

Ein Unternehmen lässt sich nicht unendlich verändern. Man kann in Zukunft nicht dort am stärksten sein, wo heute die größten Schwächen liegen. Eine Zukunftsperspektive wird sich immer an den vorhandenen Stärken orientieren

müssen. Es müssen also die Felder gefunden werden, in welchen heute vorhandene Stärken weiter ausgebaut und mit Möglichkeiten am Markt verknüpft werden können. Gleichzeitig muss man die Schwächen beachten, damit diese nicht das ganze Vorhaben unmöglich machen.

3. Wo gab es in den letzten zwei Jahren besondere überraschende Erfolge einzelner Mitarbeiter?

Es gibt immer wieder Zufälle, die enorme Möglichkeiten für die Zukunft bieten. Oft sind dies Kunden-Feedbacks, die beiläufig gegeben werden, in welchen der Kunde einen Hinweis über zusätzliche Bedürfnisse oder zusätzlichen Nutzen gibt. Die Frage ist hierbei, inwieweit sind die Mitarbeiter in der Lage, solche beiläufigen Äußerungen in überraschende Erfolge umzusetzen?

4. Was sind die latenten Bedürfnisse der Kunden?

Wie wichtig sind den Kunden welche Bedürfnisse? Wer erfüllt die Bedürfnisse am besten? Was müsste man weglassen, damit der Kunde nicht mehr bei der eigenen Firma kauft? Die entscheidende Frage ist: Wie werden die Kundenbedürfnisse mit unseren Möglichkeiten und mit unseren Stärken heute bereits abgedeckt? Was ist offen? Was könnten wir zusätzlich anbieten? Wo können wir besondere

Leistungen, die wir heute bereits darstellen, vertiefen oder ausweiten, um so den größtmöglichen Nutzen für den Kunden zu stiften.

5. Welche Trends gibt es?

Es macht keinen Sinn, gegen einen Trend anzurennen. Besser ist es, den Trend als positive Thermik zu nehmen und über den Trend das zu transportieren, was eigentlich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beinhaltet.

6. Welche Benchmarks gibt es?

Wer ist Marktführer? Wer sind die Wettbewerber? Auch an diesem Punkt ist es wichtig, sich an den Besten zu orientieren. Nicht immer macht es Sinn, die Besten zu kopieren. Aber man sollte die Stärken und Schwächen der Konkurrenz kennen.

Eine inspirierende Vision kreieren

Im nächsten Schritt sollte ein erster Entwurf der „neuen Orientierung für die Zukunft“ (Vision) entstehen. Dabei helfen folgende drei Fragen:

1. Wo sollten wir sein?
2. Was werden wir ändern, um dort anzukommen?
3. Welche Konsequenz im Handeln beinhaltet das für uns?

→ Mit der ersten Frage („Wo sollten wir sein?“) wird das zukünftige Bild der Organisation oder Abteilung inspirierend beschrieben. Es wird gewissermaßen ein Zielfoto geschossen. Diesen Prozess zu gestalten, ist ein nicht ganz einfaches Unterfangen. Oftmals glaubt man, diese Frage in einem halbtägigen Workshop beantworten zu können. Aber eine Vision zu schaffen, ist ein Prozess, der Zeit braucht. Manchmal mehr Zeit, als man zunächst bereit ist zu investieren. Bis eine Vision wirklich ausgereift formuliert ist und auch einen gewissen inspirierenden Charakter hat, braucht es durchschnittlich fünf Runden. Man muss gewissermaßen mit dem Thema schwanger gehen. Man kann an vielen Beispielen sehen, dass die Ergebnisse einer solchen gedanklichen Arbeit oft am Ende eher einfach gestrickt sind. Allzu oft hört man Aussagen wie: „Das wäre mir aber auch eingefallen!“ Das stimmt natürlich nicht. Visionsbildung ist ein langer Prozess. Manchmal gehört auch Mut dazu, etwas anzugehen, was schon oft gedacht wurde, aber aufgrund der implizit vorhandenen Grenzen in den Köpfen niemals entscheidend angepackt wurde. Es sind immer wieder die Denkblockaden, die es uns nicht möglich machen, die entscheidenden Ableitungen zu treffen. Die zweite Frage („Was werden wir ändern, um dort anzukommen?“) ist die entscheidende. Welche Faktoren werden in Zukunft geändert, um das als Vision beschriebene Zukunftsbild zu realisieren. Jetzt kommt es genau darauf an, die Änderungen abzuleiten und durchzusetzen, die das neue Bild möglich machen. Ohne Änderung wird das neue Bild nicht erreicht! Die dritte Frage („Welche Konsequenz im Handeln beinhaltet das für uns?“) konkretisiert diese Veränderung in Richtung auf das Handeln. Diese Frage zielt also auf das Verhalten der Menschen ab. Dadurch wird die Vision erst vollkommen. Sie ist dann perfekt, wenn klar abgeleitet wurde, welche Veränderungen bei den Menschen im Handeln, also auch in den dahinter stehenden Vorstellungen und Werten, vonstatten gegangen sein müssen. Das Treibmittel für die Vision ist die Führung. Insofern muss auch für jede Vision beschrieben werden, welche Konsequenzen diese Vision für die Führung der Menschen hat. Anschließend geht es „nur



AUTOR

Dr. Bernd Wildenmann
arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern. Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG, Dr. Bernd Wildenmann
Pforzheimer Straße 160
D-76275 Ettlingen
Tel. (+49)07243 5230800
www.wildenmann.com

noch“ darum, die Vision zu präzisieren, sie zu schärfen.

Eine Vision präzisieren

Das Wesentliche an einer Vision ist nicht die Art und Weise wie der Zielzustand am Ende des Wegs beschrieben wird. Das Wesentliche ist der Weg, die Vorgehensweise, wie man zum Ziel zu kommen beabsichtigt. Da eine Vision eine große Herausforderung ist, müssen Mitarbeiter und Führungskräfte ihr Verhalten und ihre Einstellungen optimieren, um überhaupt in die Nähe des Zielzustands zu kommen. Das neue Verhalten und die neue Mentalität sollten plastisch und nachvollziehbar beschrieben werden, damit die Vision umsetzbar wird. Dann können in der nächsten Konkretisierungsstufe die Führungskräfte und Mitarbeiter für sich ableiten, in welchen Situationen welches konkrete Verhalten gezeigt werden soll. Eine Vision wird in aller Regel in „Facetten“ aufgeteilt. Eine Facette der Vision „Wir sind Marktführer“ könnte beispielsweise Wachstum über „echte Partnerschaft“ lauten. Diese Facette „echte Partnerschaft“ könnte nach folgenden Leitfragen weiter präzisiert werden:

1. Wie kann diese Facette genauer definiert und beschrieben werden?

Aufgabe: Beschreiben Sie unter dieser Frage genau, wie Sie diese Facette definieren möchten. Im Beispiel „Partnerschaft“ würden Sie zwei Teile des Themas definieren:

- Was heißt Partnerschaft in Richtung interne / externe Zusammenarbeit?
- Was heißt Partnerschaft in Richtung Generierung von neuen Geschäften durch den Aufbau von Allianzen und neuen Geschäftsbeziehungen?

2. Welche Teilthemen beinhaltet diese Facette?

Aufgabe: Jede Facette lässt sich auf Unterthemen herabbrechen. Diese Unterthemen sollten danach in Richtung Ziele, Nutzen und Vorgehensweise konkretisiert werden. Im Beispiel „Partnerschaft“ lassen sich damit folgende Teilfragen ableiten:

- Wie können wir im Unternehmen in der Zusammenarbeit der internen Bereiche das partnerschaftliche Denken und Handeln verstärken?
- Wie können wir das Partnerschaftsmodell in Beziehung zu unseren Kunden ausbauen?
- Mit welchen weiteren Partnern, die mit unserem Unternehmen in Kontakt stehen, sollten wir unsere Beziehung ausbauen?
- Welche neuen Allianzen zu Geschäftspartnern, die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind, bauen wir aus?
- Welche unserer Geschäftspartner entwickeln wir in ihrer Leistungsfähigkeit, um unsere eigene Qualität zu verbessern?

3. Präzisieren Sie jetzt die Teilthemen.

Aufgabe: Für jedes dieser Teilthemen können jetzt folgende Fragen bearbeitet werden:

- Welche Ziele wollen wir erreichen? Konkretisieren Sie Ihre Ziele möglichst exakt. Ziele sollten realistisch, möglichst messbar und zeitlich terminiert sein. Sie können auch Ziele so beschreiben, als ob sie schon gelöst wären.
- Welcher Nutzen soll für unser Unternehmen entstehen? Der Nutzen beschreibt den unmittelbaren Gewinn an Qualität, Quantität und zeitlicher Verfügbarkeit, der durch dieses Vorgehen erreicht wird.

- Wie genau muss man die Realisierung des Ziels erarbeiten? Je genauer die Vorgehensweise durchdacht wird, desto wahrscheinlicher ist die Realisierung. Deshalb sollte ein konkreter Plan ausgearbeitet werden.

Ein Beispiel für eine im Sinne dieses Artikels gelungene Vision liefert das mittelständische Bauunternehmen Bauwens GmbH & Co. KG aus Köln (siehe Interview Seite 32). Die Bauwens-Vision lautet: „Mit jedem Projekt den Kunden erfolgreicher machen!“ Diese Vision basiert auf dem latenten Bedürfnis der Kunden nach Fairness und Ehrlichkeit bei Planung, Durchführung und Abrechnung von Bauten. Die Vision besteht aus fünf Facetten:

1. Facette: „Echte Partnerschaft“ (Win-Win-Situationen schaffen. Auf Augenhöhe in Beziehung treten. Mit den Augen des Kunden sehen. Gemeinsame Lösungen erarbeiten. Ehrliche Beratung, auch wenn Geschäft verloren geht, vom Ende her denken. Stets auf „weiße“ Flächen auf-

merksam machen – das sind Bereiche, die nicht geregelt sind und zum eigenen Vorteil genützt werden könnten. Lebenslange Betreuung anstreben.)

2. Facette: „Bewusste Innovation“ (Bauwens ist state of the art – wir sind ganz vorne. Innovative Lösungen sind bekannt. Alle Bereiche müssen bedient werden, keine Abenteuer, nachhaltiges Bauen bei Fassade, Bodenbeläge, Rohbau, Haustechnik, Klima, Grünanlagen. Nachhaltigkeit heißt optimaler Ressourceneinsatz, größtmöglicher Werterhalt. Wir setzen auf Green-Technology.)

3. Facette: „Design“ (Design und Produktion sind gleichwertig. Es darf aus Kostengründen nicht zu nachteiligen Lösungen für den Kunden kommen, die für Unzufriedenheit sorgen. Gerade in Kleinigkeiten kommt es auf designorientierte Lösungen an. Kunden erkennen oft erst nach der Realisation die mangelnde Design-Entsprechung. Design ist eine Differenzierungsstrategie von Bauwens.)

4. Facette: „Enge Kundenbetreuung“ (Jeder Kunde erhält während der gesamten Zusammenarbeit einen fest zugeordneten Partner von Bauwens. Dieser Partner stellt die Beachtung der Kundenbedürfnisse sicher und stellt die Drehscheibe zwischen Bauwens und Kunde dar. Ziel ist der weitere Ausbau der persönlichen Kundenbindung und der Aufbau einer lebenslangen Betreuung des Kunden.)

5. Facette: „Das Beratungskonzept“ (Der gesamte Planungsprozess erhält eine Aufwertung. Die Nachhaltigkeit muss im Konzept stärker berücksichtigt werden. Durch die frühe präzise Planung wird der reibungslose, konfliktfreie Projektablauf erst ermöglicht. Der Kunde erkennt seine Anforderungen und die daraus entstehenden Konsequenzen.)

Eine Vision umsetzen

Im nächsten Schritt kommen dann die Fragen zur Umsetzung der Vision an die →

Vision: „Den Kunden erfolgreicher machen!“

Interview. Das Bauunternehmen Bauwens GmbH & Co. KG in Köln hat im Juni eine neue Unternehmensvision verabschiedet. „wirtschaft + weiterbildung“ sprach mit Dr. Patrick Adenauer, Enkel von Bundeskanzler Konrad Adenauer und Mitglied der Geschäftsführung der Bauwens GmbH & Co. KG, über die Bedeutung seiner einfachen – aber trotzdem herausfordernden – Vision (siehe auch Seite 31) für die Wettbewerbsfähigkeit.

Als bundesweit tätiger Immobiliendienstleister blickt Bauwens in vierter Generation auf eine über 130-jährige Firmengeschichte zurück. Bauwens entwickelt und baut bei einem aktuellen Umsatz von 150 Millionen Euro Immobilienprojekte und bietet Dienstleistungen für die Immobilienwirtschaft sowie institutionelle und private Anleger.

Warum beschäftigt sich ein erfolgreiches Unternehmen wie Ihres damit, eine Vision für die nächsten drei Jahre zu formulieren?

Dr. Patrick Adenauer: Wir hatten gerade unsere verschiedenen Niederlassungen in einem neuen Gebäude zusammengefasst. Das war der Ausgangspunkt, zu sagen, wir wollen jetzt auch mehr Synergie herstellen und überhaupt einmal zusammen nachdenken, wie wir die nächsten Jahre angehen können. Auch für erfolgreiche Unternehmen ändert sich die Welt sehr schnell und darauf sollte man sich regelmäßig einstellen. Unsere Branche wird zum Beispiel immer wettbewerbsintensiver und ist zudem von der aktuellen Wirtschaftskrise hart getroffen worden. Und das alles zusammen war der Grund, mit einem Visionsprozess zu starten.

Die Vision ist jetzt definiert. Wie genau lautet sie?

Dr. Adenauer: Unsere Vision heißt: „Mit jedem Projekt den Kunden erfolgreich machen!“. Zu unseren Kunden zählen institutionelle Anleger, Projektentwickler und Privatbauherren im Wohnungs- und Gewerbebau. Wir verstehen uns als echte Partner und grenzen uns mit dieser Vision vom üblichen Branchenvorgehen ab. Die Baubranche hat ja insgesamt keinen so guten Ruf. Es wird viel davon gesprochen, dass der eine den anderen gerne über den Tisch zieht. Und dass die Bauunternehmen erst einmal billig anbieten und nachher versuchen, teuer abzurechnen. Uns wurde von unseren Kunden sehr stark zurückgespielt, dass wir nicht so sind. Dass wir fair sind, dass wir den Kunden nicht ins offene Messer laufen lassen.

Sie wollen aber doch auch Gewinn machen!?

Dr. Adenauer: Das geht bei uns aber nur auf Augenhöhe. Wir streben mit unseren Kunden Win-Win-Situationen an. Die Projekte sollen sich für beide rechnen. Das klappte in der Vergangenheit schon sehr gut. Jetzt wollen wir das



Dr. Patrick Adenauer,
Mitglied der Geschäfts-
führung der Bauwens
GmbH & Co. KG.

bewusst zu einer weithin sichtbaren Einzigartigkeit ausbauen.

Wie geht es jetzt weiter?

Dr. Adenauer: Die Vision wurde jetzt auf einer Mitarbeiterversammlung verabschiedet. Diese Vision besteht natürlich nicht nur aus einem Satz, sondern aus mehreren Facetten. Diese werden jetzt konsequent umgesetzt. In entsprechenden Arbeitsgruppen, zum Beispiel zum Thema Bauqualität, Ökologie oder Design, werden Details zu den Facetten bearbeitet. Unsere Win-Win-Haltung ist nichts, was jetzt das Tagesgeschäft sofort umkrempelt. Aber unsere Vision ist für uns Ansporn, die Qualität in der Beziehung zum Kunden ständig zu erhöhen.

Warum nutzen Sie den Visionsprozess nicht zu einem kompletten Richtungswechsel?

Dr. Adenauer: Unsere neue Vision ist kein Richtungswechsel, weil wir es für wesentlich sinnvoller halten, dass sich unser Unternehmen evolutionär entwickelt. Ein Richtungswechsel wäre doch nur Träumerei – so nach dem Motto, wir bauen jetzt nicht mehr und machen nur noch Baustoffhandel oder Ökologieberatung. Vision heißt, ein geerdetes Bild von einer möglichen Zukunft zu haben. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Interview: Martin Pichler ●

→ Reihe. Es sind hier wiederum dreierlei Fragestellungen, die vertieft werden müssen. Eine Vision hat nur dann einen Sinn gehabt, wenn sie tatsächlich realisiert wurde. Ansonsten war sie nur Schwärmeri. Zur Umsetzung einer Vision sollte in drei Richtungen geplant werden:

1. Wie müssen wir vorgehen, um in unserem Bereich die notwendigen Entwicklungen in Gang zu setzen?

- Was sind die erfolgskritischen Faktoren?
- Welche Maßnahmen müssen wir vorsehen und für die Zielerreichung planen?
- An welchen Kriterien messen wir die Zielerreichung?

2. Was wollen wir politisch in der eigenen Unternehmung vorsehen, damit wir genügend Unterstützung für unsere Absicht haben?

- Wo sind die entscheidenden Promotoren, die unsere Idee stützen?
- Wie gewinnen wir Satelliten, die für uns sprechen? Wer muss regelmäßig informiert werden?
- Wie transportieren wir unsere Absicht kommunikativ in der eigenen Organisation?

3. Wie gehen wir am Markt vor, um unsere Ziele zu erreichen?

- Was sind die erfolgskritischen Faktoren?

- Wie gehen wir vor, um die Ziele zu realisieren?
- Welche Indikatoren sehen wir für die Messung vor?
- Welche Sofortmaßnahmen werden ergriffen?

Im ersten Teil stellt man sich die Frage, welche Entwicklungen im eigenen Bereich notwendig werden. Es muss abgeleitet werden, wo die ertragskritischen Faktoren sind, das heißt, wo man seine wichtigsten Stärken hat und mit welchen Maßnahmen man nun die Zielerreichung plant. An dieser Stelle wird die Vision mit dem Ziel- und Maßnahmensystem eines Bereichs verknüpft. Es muss jetzt sichergestellt werden, dass viele Mitarbeiter an der Realisierung dieser Vision beteiligt werden und die Möglichkeit bekommen, die die dafür notwendigen Maßnahmen mitzuentwickeln, mitzubestimmen und dadurch in der Beteiligung auch Commitment für die neue Richtung des Unternehmens aufzubauen.

Die zweite Frage „Was sollten wir politisch in der eigenen Unternehmung vorsehen, damit wir genügend Unterstützung für unsere Absicht haben?“ richtet sich stärker an Manager, die innerhalb einer Organisation an der Ausgestaltung ihres Arbeitsbereichs arbeiten. Hier ist es oft wichtig, die politischen Bestrebungen in der Gesamtorganisation zu

kennen und auf das Vorhaben abzustimmen. Man muss sich innerhalb der vorgelegten Leitplanken bewegen und kann nicht beliebig seine Richtung verändern und neu bestimmen. Es geht auch darum, Unterstützung zu bekommen, Promotoren zu bekommen, die diese Ideen stützen, Satelliten aufzubauen, die an anderer Stelle für die Sache sprechen und ein Kommunikationskonzept zu entwerfen, wie in der gesamten Organisation das neue Vorgehen bekannt gemacht wird.

Die dritte Frage richtet sich eher an das Vorgehen im Markt: „Wie gehen wir vor, um am Markt unsere Ziele zu erreichen?“ Es werden jetzt zu den Zielen Maßnahmen festgelegt und diese Maßnahmen werden bezüglich ihres Zielerreichungsgrads bewertet. Es werden Indikatoren für die Messung der Zielerreichung aufgestellt. Es muss jetzt ein Plan entwickelt werden, wie die Realisierung der Vision erreicht wird. Ein Plan, der sicherstellt, dass in absehbarer Zeit (mindestens nach drei Monaten) erste Erfolge sichtbar werden, die die gesamte Realisierung der Vision stabilisieren. Es zeigt sich immer wieder, dass der berühmte amerikanische Astronaut Neil Armstrong recht hatte, als er sagte: „Große Gedanken brauchen nicht nur Flügel, sondern auch ein Fahrgestell zum Landen!“