



Vorschau Edition



© 2016 Alexander M. Schmid | Der Vereinfacher

Grafik: Running Frames, Berlin | www.runningframes.de

Lektorat: Ruth Sixt, Agentur für Sprachenservice, München | www.ass-agentur.de

Inhaltsverzeichnis

Prolog	4
Manifest	5
Die drei Dimensionen	6
Warum	7
Wie	9
Was	11
Die sechs Qualitäten	13
Fokus	14
Vertrauen	15
Erlebnis	16
Umgebung	17
Ergebnis	18
Akzeptanz	20
Vereinfachungsfaktoren	22
DNA	23
Kultur	25
Organisation	26
Führung	27
Kontinuität	29
BONUS Kapitel	30
Über den Autor	36

Prolog

Servicewüste. Geiz ist geil. Kontrollwahn und Misstrauen. Obsoleszenz und Gratiswahn. Burnout und Individualitätsanspruch. Begriffe, die viele von uns als Kunde schon wahrgenommen oder als Mitarbeiter selbst erlebt haben. Diese Begriffe beschreiben Symptome in Unternehmen, denen Einfachheit abhandengekommen ist. Dieses Buch beschreibt einen Denkansatz, der für Einfachheit in Unternehmen notwendig ist. Es zeigt, warum nur aus einer einfachen Unternehmensorganisation und Unternehmensführung einfache Produkte und Dienstleistungen entstehen können. Einfache Fragestellungen helfen Ihnen dabei, Ihre Abteilung oder Ihr gesamtes Unternehmen einfacher zu gestalten. Ihre Antworten werden authentisch sein und bei Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden Anklang finden. Entrümpeln Sie Ihr Unternehmen, werfen Sie Ballast ab und ermöglichen neues Wachstum. Mit mehr Einfachheit in Unternehmen.



Manifest

Unternehmen Sie etwas. Machen Sie es **EINFACH**.

Wenn Ihnen die Orientierung fehlt, suchen Sie sich einen neuen

FOKUS. Wenn anderen der Mut für Entscheidungen fehlt,

VERTRAUEN Sie Ihnen. Wenn sich Ihre Mitmenschen nicht

wohlfühlen, schaffen Sie ihnen eine andere **UMGEBUNG**.

Wenn Menschen keine Freude mehr haben, gestalten Sie ein

neues **ERLEBNIS**. Wenn Menschen unzufrieden geworden

sind, liefern Sie ihnen ein konkretes **ERGEBNIS**. Und wenn

Menschen mit den aktuellen Umständen Probleme haben,

finden Sie Lösungen, die **AKZEPTANZ** bringen.

Unternehmen Sie etwas.

Es ist **EINFACH**.

Die drei Dimensionen

Warum tun wir etwas? Wie tun wir etwas? Was tun wir? Drei einfache Fragen, die manchmal gar nicht so einfach zu beantworten sind. Mitarbeiter und Führungskräfte interessieren Ihre Antworten als Unternehmen. Die Entscheidung, mit Ihrer Organisation eine Beziehung aufzubauen, hängt davon ab.

Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen, alle brauchen eine Orientierung, um sich selbst und das Unternehmen am Markt einzuordnen. Die drei Dimensionen bilden das Koordinatensystem für eine eindeutige Positionierung. Auch Kunden brauchen Orientierung. Sie wollen wissen, WAS Ihr Unternehmen leistet, WIE Sie das machen und auch, WARUM Sie das tun. Letztendlich kaufen Menschen bei Ihnen, wenn Sie ihnen ein kompatibles WARUM bieten.

Drei einfache Fragen für mehr Einfachheit in ihrem Unternehmen.



Warum

Die Daseinsberechtigung Ihres Unternehmens

Warum existiert ein Unternehmen? Warum wurde es gegründet? In den meisten Fällen steht für den Gründer, aufgrund eines Problems, eines Ärgernisses oder eines unerfüllten Bedürfnisses, an erster Stelle die Motivation, etwas besser oder anders zu machen als bisher. Geld zu verdienen ist ein [notwendiges] Resultat, aber nicht der eigentliche Hauptzweck¹.

Die Frage nach dem WARUM eröffnet ein viel weiteres Feld für zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten. Eine Antwort auf das WIE bringt hingegen nur Verbesserungsmöglichkeiten für eine bestimmte Problemlösung. Das WARUM hat meistens seinen Ursprung in der Lebensgeschichte der Gründerpersönlichkeit[en]. Unabhängig davon, was jemand bisher gemacht hat, fließen alle Fähigkeiten in die neue Herausforderung ein. Die Erkenntnis, dass so jede Ausbildung ihren Wert behält, kann sehr befreiend sein und motivierend wirken. Die Frage ist also nicht „was habe ich gelernt?“, sondern, „was fange ich mit meinen erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten an?“.

Authentizität

Wir alle kennen Menschen, die bei der Ausübung ihres Berufs auffallend natürlich und „echt“ wirken, weil sie ihre Arbeit gerne machen. Hinter diesem „gerne machen“ steckt ihre Leidenschaft, ihr WARUM. Es bereitet ihnen Freude und sie inspirieren auch andere, die dem etwas abgewinnen können. Diese Authentizität bewirkt in uns eine Verbundenheit, erzeugt Vertrauen und gibt uns ein gutes Gefühl, wenn wir uns in ihre Hände begeben. Ohne diese emotionale Bindung würden wir anderen Menschen nie davon erzählen oder Empfehlungen aussprechen. Unsere Freunde erzählen von uns selbst auch nur die authentischen Dinge weiter, wenn sie uns empfehlen. Und persönliche Empfehlungen sind erwiesenermaßen die beste Werbung für ein Unternehmen.

¹ Simon Sinek, Start with Why, 2009

Aus dieser Authentizität wächst das WARUM. In Werte gefasst, entstehen dann Markenslogans wie zum Beispiel „Das Beste oder nichts.“ (Mercedes-Benz), „Think different.“ (Apple) oder „We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.“ (Ritz-Carlton). Bei genauerer Betrachtung merkt man, dass das WARUM als offene Absichtserklärung formuliert ist, die nicht zwangsweise einen Rückschluss auf eine bestimmte Branche zulässt. Andererseits bekommen Kunden bei der Einführung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung eine Idee, wie die Problemlösungen des ihnen bekannten Unternehmens aussehen könnten.

Basis für alle Entscheidungen

Das WARUM ist die Basis für alle Entscheidungen im Unternehmen. Darauf laufen letztendlich alle Fragen hinaus. Bei jeder Weggabelung gibt das WARUM die Richtung vor. Warum? Darum! Es muss einen eindeutig erkennbaren Konnex geben, der eine Entscheidung, etwas zu tun oder nicht zu tun, auf ihr WARUM zurückführen lässt.



Wie

Im ersten Kapitel haben Sie erfahren, wieso ein WARUM für ihr Unternehmen wichtig ist. Von der Definition allein haben Sie als Unternehmer aber noch nichts. Erst in der Ausführung wird der Unterschied zu anderen Unternehmern erkennbar. Da es immer mehrere Möglichkeiten gibt, sein Unternehmen zu führen und Ziele zu erreichen, aber nicht alle davon legal oder gesellschaftlich akzeptiert sind, ist es notwendig, Grenzen festzulegen. In der Vergangenheit wurde das meist durch einen sehr umfangreichen *Code of Conduct* gelöst und mangelhaft kontrolliert. Viele der bekannten und weniger bekannten Skandale beweisen das ausreichend. Dieser *Code of Conduct* ist aber nur für legale Aspekte gedacht und nicht für inhaltliche Grenzen, betreffend Geschäftsfelder oder Branchen, in denen sich ein Unternehmen engagiert. Selbst wenn legale Aspekte und Branchen schriftlich definiert werden, ist das Ergebnis meist so umfangreich, dass es keiner der Mühe wert finden wird, es zu lesen und sich daran zu halten. Unweigerlich kommt es früher oder später zu einer Übertretung, die Sie als Unternehmer ahnden müssen. Tun Sie es nicht, verliert der *Code of Conduct* an Glaubwürdigkeit, tun Sie es schon, dann demotiviert es die Mitarbeiter und löscht jegliche Eigeninitiativen aus.

Der Entscheidungskorridor

Ein Entscheidungskorridor ist mit einer mehrspurigen Autobahn, die links und rechts mit Leitplanken begrenzt ist, zu vergleichen. Die Fahrtrichtung ist vorgegeben und es gibt die Sicherheit, dass kein unerwarteter Querverkehr stattfindet, solange man sich innerhalb der Leitplanken bewegt. Jeder darf die ihm angenehme Spur wählen, auf der er sich mit passender Geschwindigkeit fortbewegt. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, die Trasse so zu gestalten, dass die [strategische] Richtung stimmt, die Leitplanken dicht sind und möglichst keine Hindernisse auf der Fahrbahn liegen. Mit diesen wenigen, aber wichtigen Kriterien geben Sie allen Mitarbeitern Entscheidungsfreiheiten und die Möglichkeit, aufeinander aufzupassen, falls jemand den Leitplanken zu nahe kommt oder Gefahr läuft, sie zu durchbrechen.

Verantwortung

Erst durch das Schaffen von Entscheidungsspielräumen ist sinnvolles Delegieren von Verantwortung möglich. Niemand übernimmt gerne die Verantwortung für etwas, das nicht durch einen eigenen Entscheidungsspielraum beeinflussbar ist. Letztendlich sollen Entscheidungen im Sinne des Kunden zeitnah und ohne Rückfragen getroffen werden können. Das vereinfacht nicht nur die internen Abläufe, sondern strahlt auch nach außen Kompetenz aus.



Was

Mit der Definition Ihres WARUM und WIE haben Sie das Fundament für eine einfache Unternehmensführung gelegt und Zeit für Strategie und Führung des Teams gewonnen. Das Team kann im Sinne des Kunden selbständig arbeiten und entscheiden. Wie entscheiden Sie nun, WAS Sie machen?

Sie und Ihr Team haben Kompetenzen, die in Kombination Kernkompetenzen ergeben. Im Handwerk und Gewerbe stammen diese meist aus entsprechender Ausbildung oder in der Dienstleistungsindustrie aus intensiver Auseinandersetzung mit einem Problem, für das eine Lösung gesucht wird. Unzufriedenheit ist ein wichtiger Motor für Innovationen. Der Treibstoff für Innovationen kommt aus der Analyse konkreter und relevanter Kundenprobleme. Dabei ist es wichtig, die eigentliche Problemstellung zu erkennen.

Jemand, der ein Bild aufhängen möchte, sucht nicht zwangsläufig nach einem Bohrer, um einen Dübel in der Wand zu versenken und einen Bilderhaken zu montieren. Vielleicht würde ein Klebehaken auch ausreichen?! Trifft Ihre Kernkompetenz auf ein Kundenproblem, ist auch Ihr Kerngeschäft definiert.

Kundenproblem – Kernkompetenz – Kerngeschäft

Die Gestaltung des Kerngeschäfts bietet viele Möglichkeiten. Ob Sie Produkte produzieren (lassen), Services erbringen, eine Plattform betreiben oder alles drei zusammen, hängt mit der Antwort auf die Frage „What business are you in?“² zusammen.

Die genaue Definition des Kerngeschäfts ist essentiell für den fokussierten Einsatz Ihrer Ressourcen und eine eindeutige Kundenwahrnehmung. Auf der Jagd nach noch mehr Umsatz sind bereits viele Unternehmen in die Wachstumsfalle getappt. Zu viele Geschäftsbereiche werden etabliert, ohne dafür rechtzeitig ausreichende Kompetenz und Kundenvertrauen aufgebaut zu haben. Die Folge sind die zahlreichen „Me-too-Produkte“ und Dienstleistungen, die, abgesehen vom Preis,

² Theodore Levitt, 1960

keinen Differenzierungsfaktor zum Wettbewerb mehr bieten und den Kunden ratlos zurücklassen. Darum heißt es dann auch bei sich gesund schrumpfenden Unternehmen: „Konzentration auf das Kerngeschäft / die Kernkompetenz.“

Weniger ist mehr

Mit einem mit Ihrem WARUM und WIE stimmigen und überschaubaren Produktportfolio werden Sie immer mehr Kunden in Ihren Bann ziehen als mit einem überdimensionierten Bauchladen ohne Profil und Wiedererkennungswert.



Die sechs Qualitäten

Drei Dimensionen x zwei Qualitätspaare = sechs Qualitäten. Die Qualitätspaare stellen in ihrer Beziehung eine Gesamtheit dar. Sie haben eine Innenwirkung auf Mitarbeiter und eine Außenwirkung auf Kunden. Beides kann aktiv beeinflusst werden.

WARUM – Fokus und Vertrauen

Fokus durch zielgerichteten Ressourceneinsatz Ihrer Mitarbeiter, ohne Selbstzweck und im Sinne des Kunden. *Vertrauen* durch verbindliches Verhalten zwischen Mitarbeitern, zu Kunden und Lieferanten.

WIE – Erlebnis und Umgebung

Das *Erlebnis* beschreibt die Art und Weise, wie Ihre Mitarbeiter Produkte und Dienstleistungen den Kunden präsentieren, kommunizieren und leisten. Die *Umgebung* definiert den Rahmen, in dem Ihre Mitarbeiter arbeiten und der Kunde Ihre Produkte und Dienstleistungen nutzt.

WAS – Ergebnis und Akzeptanz

Das *Ergebnis* beschreibt, wie mit Hilfe ihrer Produkte und Dienstleistungen die Lösung eines Kundenproblems erreicht wird. Die *Akzeptanz* zeigt, dass das Ergebnis (= Nutzen) im Kundenkontext sichergestellt ist und der Kunde sich damit identifiziert.

Fokus

Aus der Fotografie kennen wir die Funktion des Autofokus. Auf ein Objekt ausgerichtet, fokussiert sich die Kamera gemäß einer definierten Logik und stellt das Bild scharf. Je nach Bildausschnitt ist das zentrale Objekt klar erkennbar und die Randbereiche sind zusehends verschwommen. Genau wie wir es von unseren eigenen Augen gewohnt sind.

Damit die Kunden für Ihr Unternehmen einen solchen Autofokus entwickeln und Ihren Wettbewerb nur am Rande unscharf wahrnehmen, benötigen Sie entsprechend klare Botschaften und Angebote. Je kontrastreicher Ihre Botschaft ist, umso leichter wird es für Ihre Kunden, auf Sie scharf zu stellen.

Es gibt kein Unternehmen, das alle Kunden erreicht oder bedient. Es ist nicht die Frage, wie viele Kunden Sie haben, sondern, wie gut Sie Ihre ausgewählten Kunden mit Ihrem Angebot betreuen. Deswegen ist die Frage nach den Nicht-Kunden ein wichtiger Schritt zur richtigen Fokussierung.

Wann haben Sie sich zuletzt gefragt, warum Sie hauptsächlich in ein bestimmtes Geschäft gehen? Die Antwort könnte lauten: „Ich kaufe dort, weil es hier das/die beste gibt.“ Genau diese Antwort versuchen Ihre Kunden auch für Ihr Unternehmen zu finden, aufgrund von Worten und auch Taten.

Je fokussierter Sie sind, umso leichter fällt es, dafür die passenden Assoziationen zu finden und zu kommunizieren. Mit der zeitlichen und örtlichen Dauerpräsenz des Internets werden wir mit abertausenden Wort- und Bildbotschaften konfrontiert. Wir werden gezwungen, immer mehr und feinere Filter anzuwenden, um von der Informationsflut nicht überrollt zu werden. Nur sehr fokussierte Botschaften erreichen uns und unsere Kunden.

Vereinfachen durch Fokussierung.

Vertrauen

Vertrauen ist die Währung der Gegenwart und Zukunft. Je instabiler das wirtschaftliche und gesellschaftliche Gefüge wird, umso wichtiger wird Vertrauen. Stellen Sie sich vor, sie betreten morgen die Straße und der Vertrauensgrundsatz gilt nicht mehr. Unsicherheit, Chaos, Unfälle wären die unmittelbare Folge.

Viele Unternehmen bewerben ihre Produkte und Dienstleistungen oft sehr kreativ und sorgen letztendlich für Enttäuschungen. Wir vertrauen schon lange auf Empfehlung und Bewertungen, wenn wir ein Hotel buchen, ein Buch kaufen oder einen Arzt konsultieren wollen.

Vertrauen schafft Stabilität. Was wir im Privatleben schätzen, kann im Geschäftsleben nicht verkehrt sein. Schließlich ist es da wie dort eine Beziehung zwischen Menschen, die gemeinsam etwas erreichen wollen. Dieses gegenseitige Vertrauen fällt umso leichter, je mehr wir uns selbst treu bleiben. Haltung bewahren schafft Vertrauen und Loyalität, sich wie die Fahne im Wind zu drehen und zu wenden bringt keine Stabilität.

Jeder muss damit rechnen, mit Veränderungen konfrontiert zu werden. Ist man darauf vorbereitet, kann man den passenden Umgang damit wählen. Das beginnt damit, bei Verspätungen den Wartenden zu informieren und endet bei ehrlicher Kommunikation, statt leeren Versprechungen. Arbeitet man über einen längeren Zeitraum zusammen, kann man gemeinsam wachsen und sich noch besser auf den anderen Partner einstellen. Daraus erwächst Verlässlichkeit. Selbstverständlich ist es legitim, diese Verlässlichkeit zu prüfen, da nicht auszuschließen ist, dass sich gemeinsame Wege auch einmal trennen können. Dann geschieht das jedoch geplant, im Guten und ohne Reibungsverluste.

Erlebnis

Neben den Rahmenbedingungen, unter denen ein Produkt zum Einsatz kommt oder eine Dienstleistung erbracht wird, spielt das persönliche Erlebnis für den Benutzer und den Kunden eine wesentliche Rolle.

In welcher Gefühlslage befindet sich der Kunde oder in welche Gefühlslage möchte ich ihn bringen?

Der Umgang mit einem Gast bei seiner Geburtstagsparty wird ein anderer sein als bei einem bevorstehenden Heiratsantrag. Ein nach einer langen Anreise eincheckender Hotelgast will wahrscheinlich rasch auf sein Zimmer und nicht erst lange umständliche Formulare ausfüllen. Ein Shoppingbegleiter ist über eine Sitzgelegenheit im Geschäft sicher sehr erfreut, während die andere Person Schuhe oder Kleidungsstücke nacheinander anprobiert.

Beim Zahnarzt hilft ein beruhigendes Ambiente mit möglichst guter Geräuschdämmung zum Behandlungsraum, um nicht schon vor der Behandlung Bohrgeräusche oder Schlimmeres hören zu müssen.

Den umgekehrten Weg geht man in Situationen, wenn der Kunde aktiviert werden soll, um sich auf eine Achterbahnfahrt oder die beginnende Vorstellung im Cirque du Soleil einzustimmen.

Umgebung

Für die Gestaltung eines Produkts oder einer Dienstleistung ist die Umgebung, in der es/sie zum Einsatz kommen soll, sehr wichtig. Eine Armbanduhr eines Feuerwehrmanns muss anderen Anforderungen entsprechen als eine Uhr für den abendlichen Besuch der Oper. Während der Feuerwehrmann Wert auf gute Lesbarkeit der Zeitanzeige und hohe Hitzebeständigkeit legt, wird das Hauptaugenmerk für eine Uhr zum Smoking mehr auf optischen Merkmalen und angenehmer Tragbarkeit liegen.

An diesem Beispiel sieht man, dass für die Umgebung die äußeren Umstände, gesellschaftliche Erwartungen, persönlicher Stil oder technische Rahmenbedingungen eine Rolle spielen.

Bei manchen Produkten spielen technische Rahmenbedingungen eine große Rolle. Was nutzt das tollste Produktionssteuerungssystem, wenn am Einsatzort nur unzuverlässige Stromversorgung verfügbar ist? Erfahrungsgemäß sind Produktentwicklungen dann am erfolgreichsten, wenn sie vor Ort, nahe am späteren Einsatzort entwickelt werden. Nicht umsonst treibt die Autoindustrie den Aufwand und testet ihre Produkte am nördlichen Polarkreis oder in den Wüsten Nevadas unter extremen Witterungsbedingungen.

Eine Entwicklung vor Ort hat den Vorteil, dass sie unter realen Bedingungen stattfindet und mit der vorhandenen Infrastruktur auskommen muss. E-Banking mittels Smartphone würde in Zentralafrika nur sehr eingeschränkt funktionieren oder nur für wenige erschwinglich sein. Stattdessen hat man dort ein System entwickelt, das rein SMS-basierend funktioniert und Geldtransfers zwischen Personen und kleinen Händlern ermöglicht. Gleichzeitig sind die dafür nötigen Endgeräte robust, erschwinglich und nicht für Diebstahl interessant.

Ergebnis

Mit jedem Produkt und jeder Dienstleistung erzielt man beim Kunden bewusst ein Ergebnis. Dieses Ergebnis teilt sich in einen faktischen Nutzen (etwas ist technisch anders und besser als zuvor) und einen persönlichen Nutzen (der Kunde fühlt sich besser, genießt einen anderen Status). Ihr Produkt ist das zweckdienliche Mittel für das Ergebnis. Wie dieses Ergebnis aussieht, wird von der Frage „Wozu möchten wir unseren Kunden machen?“ bestimmt.

Der persönliche Nutzen

Sehr viele Produkte und Dienstleistungen werden heute so präsentiert, dass sich Kunden damit und darüber identifizieren. Klassische Statusobjekte (die Rolex-Uhr, der Porsche und das Cannondale Fahrrad) ermöglichen dem Kunden den Transport eines gewissen Image und Status der in seinen Lebensumständen hilfreich ist und für Anerkennung sorgt. Neben den materialistischen Aspekten können auch Geisteshaltung, Einstellung und Denkweisen auf diese Art kommuniziert werden. Das iPhone und das MacBook von Apple oder das Moleskine Notizbuch offen auf dem Tisch liegend symbolisieren etwas. Sehr subtil aber sehr effizient.

Der faktische Nutzen

Von einer Rolex-Uhr erwartet man nicht nur das gewisse optische Etwas, sondern auch, dass die Uhr verlässlich die Zeit und das Datum anzeigt, robust und wasserdicht ist. Nicht immer ist der faktische Nutzen so leicht zu definieren, vor allem, wenn man die Problemstellung etwas weiträumiger definiert hat.

Wenn sich jemand ein Wandbild kauft, so bedeutet das nicht zwangsweise, dass ein Bilderhaken benötigt wird, der mittels Dübel in der Wand verankert wird.

Es geht darum, das Bild bestmöglich ins Szene zu setzen. Das kann durch die Haken-Variante geschehen, aber auch durch ein Schienensystem, in das dünne Nylonfäden eingehängt werden, an denen das Bild aufgehängt und punktuell beleuchtet wird. Auch eine extra angefertigte Wandkonsole, auf die das Bild gestellt wird, kann eine Lösung sein, die den faktischen Nutzen erfüllt. Oder aber, das Bild wird rahmenlos auf eine elektrostatisch haftende Folie appliziert und auf die Wand

geklebt. Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden und denken Sie vom Endergebnis aus in Richtung Produkt und Dienstleistung.



Akzeptanz

Ein Produkt und eine Dienstleistung müssen von Kunden akzeptiert werden, um regelmäßig Verwendung zu finden. Nur durch die Akzeptanz entstehen Identifikation und entsprechende Wertschätzung für das Produkt und ihr Unternehmen.

Man unterscheidet fünf Akzeptanzkategorien: persönlich, preislich, gesellschaftlich, Design und Qualität und Alltagsintegration.

Persönliche Akzeptanz

Ein Produkt muss sich in das persönliche Umfeld des Kunden / Nutzers einfügen und mit den Lebensgewohnheiten zusammenpassen. Gewissermaßen ist es ein andocken wie bei einem Puzzle. Es gibt unzählige Rollenbilder von Menschen, die ähnliche Bedürfnisse haben und diese mit Hilfe von Produkten erfüllt haben wollen.

Preis-Akzeptanz

Kunden müssen Akzeptanz für den Preis eines Produkts aufbringen können. Abgesehen von Finanzierungsmöglichkeiten, ist es unbedingt notwendig, dass der Preis in einer akzeptablen Relation zum erwarteten Nutzen steht und vom Kunden zu rechtfertigen ist. Dabei spielt auch die Werterhaltung und Abnutzung eine Rolle. Für Produkte, die lange unterbrechungsfrei ihren Nutzen erfüllen, ist man gerne bereit, mehr zu bezahlen.

Gesellschaftliche Akzeptanz

Vor der Jahrtausendwende waren Pelze für Damen der Status quo. Heute ist das ein Unding und nicht mehr akzeptabel. Manche Produkte erfahren also mit der Zeit Veränderungen ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz. Dieser Wandel ist nicht aufzuhalten und zu beobachten.

Akzeptanz von Design und Qualität

Gute Qualität definiert primär die Funktionalität und Ausführung des Produkts. Erst an zweiter Stelle kommt das optische Erscheinungsbild gemäß dem Klassiker „Form

follows function.“ Eine diamantenbesetzte Taucheruhr mag vielleicht am Strand gut aussehen, aber unter Wasser wahrscheinlich nicht zweckmäßig funktionieren.

Alltagsintegration

Der Erfolg des iPads ist vor allem seiner langen Batterielaufzeit zu verdanken. Es lässt sich unterbrechungsfrei bis zu zehn Stunden nutzen und man kann über WLAN oder Mobilnetz Daten austauschen oder auch offline diverse Apps und Funktionen bedienen. Um das zu erreichen, ist genaue Kenntnis über den gedachten Einsatzort und dessen Gegebenheiten notwendig. Nur so lässt sich eine nahtlose Integration in den Alltag ermöglichen und die Akzeptanz beim Benutzer steigern.



Vereinfachungsfaktoren

Die intensive Auseinandersetzung mit den drei Dimensionen und sechs Qualitäten beginnt ihre volle Wirkung zu entfalten, wenn die fünf *Vereinfachungsfaktoren* konsequent beachtet werden.

An der Basis macht die *Unternehmens-DNA* ihre definierten Werte greifbar, sichtbar und vermittelbar. Die *Unternehmenskultur* entsteht durch Vorleben der gewünschten Handlungs- und Vorgehensweisen und prägt alle Beteiligten. Die *Unternehmensorganisation* hilft bei der optimalen Gestaltung wiederkehrender Abläufe und beim Umgang mit Ad-hoc-Vorkommnissen. *Leadership/Führungsverhalten* ist nicht nur Sache des Top-Managements, sondern aller Mitarbeiter im Unternehmen. *Kontinuität* ist jener Faktor, der die Organisation in Bewegung hält und für Fortschritt sorgt. Mit diesen fünf Faktoren beeinflussen Sie ihre Organisation maßgeblich.



DNA

Der Ursprung jedes Lebewesens liegt in seiner DNA. Sie bestimmt, wie sich der Organismus entwickeln wird und welche Eigenschaften ihm eigen sein werden.

So verhält es sich auch bei Unternehmen. Die Gründerperson legt (un)bewusst die DNA für das Unternehmen fest. Absichten, Beweggründe, Vorprägungen, Erfahrungen und der Wunsch, etwas für sich und andere zu verändern fließen in die Unternehmens-DNA ein und prägen das zukünftige Tun und Lassen des Unternehmens. Die Unternehmens-DNA für andere greifbar zu machen ist ab dem ersten Tag die wichtigste Aufgabe der Unternehmensleitung. Denn führen und leiten heißt Orientierung geben. Die Unternehmens-DNA wird auf zwei Arten explizit gemacht. Die erste Art ist das Vorleben durch die Unternehmerpersönlichkeit und die engste Führungsmannschaft. Vorgelebte Werte und Arbeitsweisen wirken stark auf die Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens und außerhalb auf Geschäftspartner und Kunden.

Die zweite Art, die Unternehmens-DNA explizit zu machen ist, sie schriftlich festzuhalten und zu visualisieren. Eine kleine „Unternehmensbibel“ ist ein einfacher Weg die Werte und Leitlinien an Mitarbeiter zu kommunizieren und als Nachschlagewerk immer bereitzuhaben. Da Papier geduldig ist, wird das Geschriebene erst durch Taten zum Leben erweckt. Es ist essentiell, dass die Taten nicht vom geschriebenen Wort abweichen. Eine Unstimmigkeit führt schnell zur Unglaubwürdigkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Der so angerichtete Schaden ist nur sehr schwierig wieder gutzumachen und wirkt schwerer als ein fehlerhaftes Produkt oder eine misslungene Dienstleistung. Sie fragen sich jetzt vielleicht, warum man sich so ein Korsett freiwillig anziehen soll? Diese Frage ist berechtigt. Wenn Sie ein Korsett als Einengung verstehen, ist es besser, sich nicht damit zu belasten. Verstehen Sie ein Korsett aber wie eine Wirbelsäule, dann zeigen sich die Vorteile dieser haltgebenden Vorrichtung. Die Wirbelsäule gibt Halt und bietet gleichzeitig Flexibilität. Umgekehrt wissen wir alle, was passiert, wenn die Beweglichkeit der Wirbelsäule eingeschränkt wird. Der ganze Körper, also Ihre Organisation, wird immer starrer und es wird zunehmend schwieriger, auf Einflüsse von außen zu reagieren. Ganz ohne Stütze geht es aber auch nicht. Ein Körper ohne

Wirbelsäule ist eine undefinierbare, nicht greifbare Masse. So oder so, irgendwann fällt die Organisation und kann sich nicht mehr selbst aufrichten und weiterbewegen. Um die Unternehmens-DNA richtig erfolgreich zu etablieren, lohnt ein Perspektivenwechsel. Für Mitarbeiter, Führungskräfte und die Unternehmensführung ist ein Blick aus den jeweils anderen Perspektiven hilfreich, um das Aufgabenfeld der anderen besser zu verstehen, zu fordern und zu fördern.



Kultur

Die Kultur eines Unternehmens unterstützt alle Mitarbeiter durch eine gemeinsam entwickelte und akzeptierte Denk- und Arbeitsweise, die sich im Umgang mit internen wie externen Herausforderungen bewährt hat. Daher ist es unumgänglich, die so entstandene Unternehmenskultur zu pflegen und kontinuierlich weiterzuentwickeln, um diese Stütze nicht zu verlieren.

Die Unternehmenskultur beeinflusst sehr viele Aspekte der täglichen Arbeit. Sichtbar und spürbar wird die Kultur durch das Verhalten und Rituale der Mitarbeiter im Arbeitsalltag. Wie werden Probleme gelöst? Wie wird kommuniziert? In welcher Form werden Projekte abgewickelt? Gibt es regelmäßige Veranstaltungen, an denen die gesamte Belegschaft teilnimmt? Verhaltensweisen geben Sicherheit und Rückhalt in turbulenteren Zeiten, vergleichbar mit der Checkliste für Piloten, die eine strukturierte und qualitätsgesicherte Arbeit in kritischen Situationen garantiert. Die regelmäßige Pflege der Unternehmenskultur bringt Kontinuität und Stabilität in den Unternehmensalltag. Entgegen der Vermutung, dass sich dadurch Trägheit im Unternehmen verbreite, können auch dynamische Vorgänge ritualisiert werden. Insbesondere bei Innovationsprozessen oder Ad-hoc-Problemlösungen ist strukturiertes Vorgehen sehr vorteilhaft. Dazu ist es notwendig, dass alle Mitarbeiter diese Rituale kennen und anderen Mitarbeitern vorleben. Vorbildwirkung, speziell von Führungskräften und der Unternehmensführung, wird sehr oft unterschätzt, obwohl sie den geringsten [finanziellen] Aufwand bedeutet.

Wie sieht nun die Vorbildwirkung aus den [Mitarbeiter]Perspektiven aus?

Organisation

Menschen organisieren sich, wenn Sie eine Aufgabe bewältigen wollen, die sie alleine nicht schaffen können. Die Art, wie sie das tun, wird von zwei Faktoren beeinflusst: einerseits durch die zunehmende fachliche Spezialisierung der Menschen und andererseits durch die Kunden.

Die fachliche Spezifizierung, eine Folge der zunehmend arbeitsteiligen Produktion, verlangt große Aufmerksamkeit für die Organisation der einzelnen Arbeitsschritte zu einem unterbrechungsfreien und reibungslosen Prozess, um das vom Kunden gewünschte Ergebnis zu erzielen. Zusätzlich benötigt es ein hohes Maß an Verständnis für den Gesamtprozess und Überblick, um auch wirtschaftlich zu arbeiten.

Die Kunden beeinflussen die Unternehmensorganisation dann, wenn man seinen Produktionsprozess vom [Kunden]Ende her überdenkt. Je nachdem, wo der Kunde kauft und konsumieren will und wie stark er in den Produktionsprozess eingebunden ist, wirkt sich das auf die Unternehmensorganisation aus. Zentral vs. dezentral, eigene Geschäfte oder Vertriebspartner, regionale oder internationale Kunden sind Variablen, die unterschiedliche Notwendigkeiten mit sich bringen.

Die Unternehmensorganisation ist das Ergebnis aus der Zusammensetzung der Mitarbeiter und deren Qualifikationen sowie der Art und des Ortes der Kunden.

Führung

Leadership oder Führungsqualität sind zwei allgegenwärtige Begriffe, die nicht mehr wegzudenken sind. Je höher das Ausmaß an Individualisierung in unserer Gesellschaft ausgeprägt ist, umso höher ist der Bedarf an Führung. Was wie ein Paradoxon klingt, ist aber insofern leicht zu erklären, dass für größere Vorhaben einfach mehr Individuen koordiniert, also geführt, werden müssen, um das Vorhaben zu meistern. Es braucht einen roten Faden, an den sich alle Mitwirkenden halten und ihr persönliches Potenzial entfalten können.

Die beste Art, Führungsqualität in einem Unternehmen zu etablieren, ist sie vorzuleben. Beginnend in unserer Kindheit orientieren wir uns an Vorbildern und suchen auch im beruflichen Umfeld weiter nach ihnen. Wichtig dabei ist, dass es, um ein Führungsvorbild zu sein, keine besondere Rolle, Funktion oder Position im Unternehmen braucht. Jeder kann, soll und muss Führungskraft sein und mit seinem Verhalten als Vorbild für andere wirken. Das beginnt beim Umgang miteinander, beim Verhalten gegenüber Kunden und Lieferanten und endet beim ein- oder ausräumen des Geschirrspülers in der Kaffeeküche. Alles, was Sie tun, hat eine Wirkung auf andere und beeinflusst diese im positiven wie negativen Sinn. Wenn Sie als Chef nicht sorgsam mit Ressourcen umgehen, seien sie nicht überrascht, wenn Ihre Mitarbeiter es auch nicht tun werden. Sie und Ihre Mitarbeiter wirken mit ihrem Verhalten als Multiplikator nach außen. Unternehmen mit starken Marken haben Vorbildwirkung und werden von ihrer Anhängerschaft als Vorbild wahrgenommen. Sie engagieren sich in gesellschaftlichen Belangen, Umweltfragen und kopieren dabei Ihr Verhalten als Unternehmen. Machen Sie sich dieser Verantwortung bewusst und nutzen Sie sie.

Führungsqualität entsteht nicht von heute auf morgen. Sie ist das Ergebnis von der Kontinuität Ihres Tuns und Lassens. Wie im Sprichwort „steter Tropfen höhlt den Stein“ ist Ihr vorgelebtes Verhalten Tag für Tag Quelle der Veränderung. Wenn Sie Ihre aufgestellten Leitlinien selbst einhalten und andere immer wieder daran erinnern, sie auch einzuhalten, wird sich das in Ihrem Unternehmen nachhaltig manifestieren und auch von Beginn an auf alle neuen Mitarbeiter übertragen. Führungskraft – die

Kraft der Führung – bedeutet, so stark zu sein, um als Prediger und Vorbild zu bestehen, andere zu inspirieren, es Ihnen gleichzutun.

Ein weiteres Paradoxon ist, Orientierung zu geben und nicht im Wege zu stehen. Es ist wichtig, allen Mitarbeitern die Richtung vorzugeben, ab und an auch den Weg zu weisen, indem Sie vorangehen. Trotzdem ist es notwendig, im passenden Moment aus dem Weg zu gehen und Ihren Mitarbeitern freien Lauf zu lassen. Nur so lassen sich die vorhandenen Kräfte für Ihr Unternehmen voll nutzen. Schließlich wäre es hinderlich, wenn Sie am Ende als Bremser dastehen und im wahrsten Sinne des Wortes Energie vergeuden. Da ist es besser, wie im Fußball als Coach an der Seitenlinie zu stehen und nur wenn nötig korrigierend einzugreifen. So können Sie als Führungskraft in Ihrem Unternehmen und im unmittelbaren Umfeld viel bewirken und zum Positiven verändern.



Kontinuität

In der aktuell schnelllebigen Zeit ist jede Veränderung mit einem Energieaufwand verbunden. Umso hilfreicher ist es, wenn in bestimmten Bereichen ein Momentum aufgebaut werden kann, das verlässlich für Vortrieb sorgt. Diese Kontinuität kann, vor allem innerhalb einer Organisation, für eine positiv besetzte Trägheit sorgen. Damit sind verinnerlichte Abläufe und Vorgehensweisen gemeint, die im Tages-geschäft routiniert angewandt werden. Je früher die kritische Masse in einem Unternehmen erreicht wird, die diesem Momentum angehört, umso mehr freie Res-sourcen werden für die sich ändernden äußeren Rahmenbedingungen vorhanden sein.

Stabilität vs Agilität

Wie aber geht nun die von Unternehmen geforderte Beweglichkeit mit der Stabilität zusammen? Dazu eine Metapher aus der Luftfahrt: Ein Kunstflugzeug ist so konstruiert, dass es grundsätzlich eine instabile Fluglage hat, um schnelle Richtungsänderungen durchführen zu können. Für eine stabile Fluglage sind nur wenige Mechanismen zu kontrollieren. Diese Kontrolle muss aber dafür kontinuierlich erfolgen.

Kontrolle ohne Wahn

„*If everything seems under control, you are not going fast enough*“, sagte der Rennfahrer Mario Andretti. Übermäßig detaillierte Kontrolle bringt nur begrenzt verbesserte Entscheidungsgrundlagen, lähmt aber die Organisation und lenkt von den eigentlichen Aufgaben und Problemen ab. Um stattdessen mehr am Unternehmen und seinen Prozessen arbeiten zu können, ist nur so viel Kontrolle wie nötig angebracht, um die Kontinuität der Kernaufgaben zu gewährleisten.

BONUS Kapitel

Unternehmens-DNA

Der Ursprung jedes Lebewesens liegt in seiner DNA. Sie bestimmt, wie sich der Organismus entwickeln wird und welche Eigenschaften ihm eigen sein werden.

So verhält es sich auch bei Unternehmen. Die Gründerperson legt (un)bewusst die DNA für das Unternehmen fest. Absichten, Beweggründe, Vorprägungen, Erfahrungen und der Wunsch, etwas für sich und andere zu verändern fließen in die Unternehmens-DNA ein und prägen das zukünftige Tun und Lassen des Unternehmens. Die Unternehmens-DNA für andere greifbar zu machen, ist ab dem ersten Tag die wichtigste Aufgabe der Unternehmensleitung. Denn führen und leiten heißt Orientierung geben. Die Unternehmens-DNA wird auf zwei Arten explizit gemacht. Die erste Art ist das Vorleben durch die Unternehmerpersönlichkeit und die engste Führungsmannschaft. Vorgelebte Werte und Arbeitsweisen wirken stark auf die Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens und außerhalb auf Geschäftspartner und Kunden.

Die zweite Art, die Unternehmens-DNA explizit zu machen ist, sie schriftlich festzuhalten und zu visualisieren. Eine kleine „Unternehmensbibel“ ist ein einfacher Weg, die Werte und Leitlinien an Mitarbeiter zu kommunizieren und als Nachschlagewerk immer bereitzuhaben. Da Papier geduldig ist, wird das Geschriebene erst durch Taten zum Leben erweckt. Es ist essentiell, dass die Taten nicht vom geschriebenen Wort abweichen. Eine Unstimmigkeit führt schnell zur Unglaubwürdigkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Der so angerichtete Schaden ist nur sehr schwierig wieder gutzumachen und wirkt schwerer als ein fehlerhaftes Produkt oder eine misslungene Dienstleistung. Sie fragen sich jetzt vielleicht, warum man sich so ein Korsett freiwillig anziehen soll? Diese Frage ist berechtigt. Wenn Sie ein Korsett als Einengung verstehen, ist es besser, sich nicht damit zu belasten. Verstehen Sie ein Korsett aber wie eine Wirbelsäule, dann zeigen sich die Vorteile dieser haltgebenden Vorrichtung. Die Wirbelsäule gibt Halt und

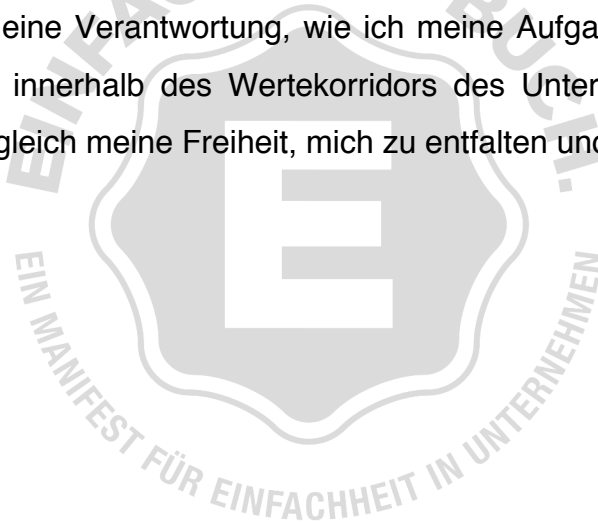
bietet gleichzeitig Flexibilität. Umgekehrt wissen wir alle, was passiert, wenn die Beweglichkeit der Wirbelsäule eingeschränkt wird. Der ganze Körper, also Ihre Organisation, wird immer starrer und es wird zunehmend schwieriger, auf Einflüsse von außen zu reagieren. Ganz ohne Stütze geht es aber auch nicht. Ein Körper ohne Wirbelsäule ist eine undefinierbare, nicht greifbare Masse. So oder so, irgendwann fällt die Organisation und kann sich nicht mehr selbst aufrichten und weiterbewegen. Um die Unternehmens-DNA richtig erfolgreich zu etablieren, lohnt ein Perspektivenwechsel. Für Mitarbeiter, Führungskräfte und die Unternehmensführung ist ein Blick aus den jeweils anderen Perspektiven hilfreich, um das Aufgabenfeld der anderen besser zu verstehen, zu fordern und zu fördern.



Perspektive: Mitarbeiter - Warum bin ich da?

Die Unternehmens-DNA aus der Mitarbeiter-Perspektive

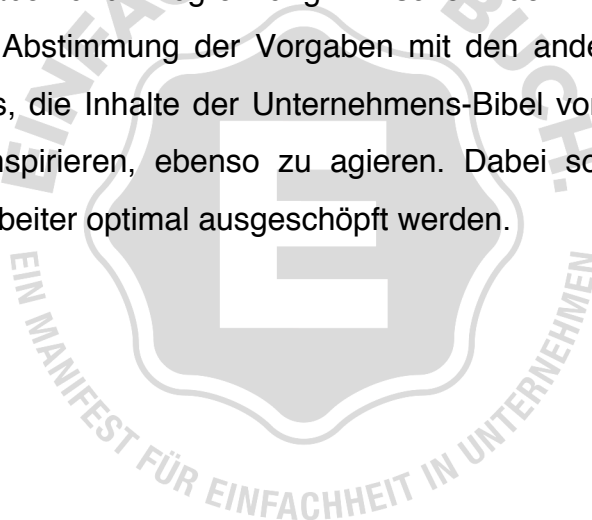
Von mir als Mitarbeiter wird erwartet, dass ich mich mit dem Unternehmen identifiziere und einbringe, um im Sinne des Unternehmens bestmögliche Arbeit zu leisten. Dazu brauche ich Antworten auf die Frage: „Warum bin ich da?“ Ich finde „Wir brauchen Sie, damit unsere Kunden eine angenehme Flugreise in ihren Urlaub erleben können“ einfach inspirierender als „die Anzahl der Flugbuchungen im nächsten Quartal um 15 Prozent zu steigern“. Die kommunizierte und vorgelebte Unternehmens-DNA hilft mir bei der Umsetzung der notwendigen Aufgaben. Viele Fragen der Kunden kann ich so selbständig beantworten. Ich erwarte mir, dass meine Fähigkeiten und Fertigkeiten richtig eingeschätzt werden und man mich fordert und fördert. Es ist meine Verantwortung, wie ich meine Aufgaben erledige, solange die Vorgehensweise innerhalb des Wertekorridors des Unternehmens liegt. Diese Verantwortung ist zugleich meine Freiheit, mich zu entfalten und einzubringen.



Perspektive: Führungskraft - Wie lebe ich die Unternehmens-DNA vor?

Die Unternehmens-DNA aus der Führungskraft-Perspektive

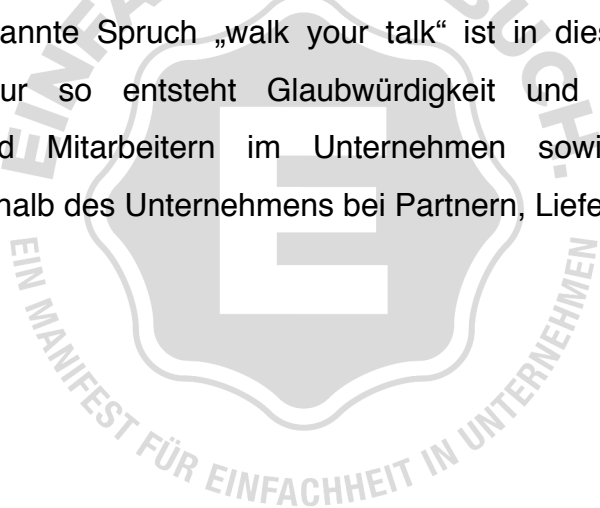
Ich, als Mitarbeiter mit Führungsverantwortung, befinde mich in einer Sandwich-Position. Einerseits bekomme ich von der Unternehmensführung Aufgaben gestellt und muss diese mit meinem Team bewerkstelligen. Andererseits habe ich die Verantwortung, den Erwartungen meiner Mitarbeiter gerecht zu werden. In größeren Unternehmen werden die aus der Helikopterperspektive definierten Ziele auf meiner Ebene aufgebrochen und verteilt. Analog zu meinen Mitarbeitern, erwarte auch ich mir, klare Vorgaben von der Unternehmensführung zu bekommen. Klar bedeutet, eine Richtungsvorgabe und Abgrenzung zwischen dem Erlaubten und nicht Erlaubten sowie die Abstimmung der Vorgaben mit den anderen Führungskräften. Meine Aufgabe ist es, die Inhalte der Unternehmens-Bibel vorbildhaft zu leben und die Mitarbeiter zu inspirieren, ebenso zu agieren. Dabei sollen die Talente und Fähigkeiten der Mitarbeiter optimal ausgeschöpft werden.



Perspektive: Unternehmensführung - Wie kommuniziere ich die Unternehmens-DNA?

Die Unternehmens-DNA aus der Unternehmensführungs-Perspektive

Die Unternehmensführung ist die Keimzelle der Unternehmens-DNA. Hier entsteht sie und wird weiterentwickelt. Meine primäre Aufgabe als [Teil der] Unternehmensführung ist es, die Unternehmens-DNA in der Organisation und in den Köpfen der Mitarbeiter aller Ebenen so zu verankern, dass die später auch ohne mich [dem Gründer] weiterleben kann. Die Unternehmens-DNA muss in Fleisch und Blut übergehen. Doch auch dann, wenn sie verinnerlicht ist, bleibt es meine [unsere] Aufgabe, die Unternehmens-DNA zu kommunizieren und neuen Gegebenheiten anzupassen. Die größte Herausforderung ist allerdings, die Unternehmens-DNA vorzuleben. Der bekannte Spruch „walk your talk“ ist in diesem Zusammenhang oberstes Gebot. Nur so entsteht Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei den Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmen sowie das Gefühl der Verlässlichkeit außerhalb des Unternehmens bei Partnern, Lieferanten und Kunden.



Zusammenfassung

Besonders von Unternehmen, die sich eigenständig positionieren und keine durchschnittlichen Produkte für durchschnittliche Kunden mit durchschnittlichem Geschmack produzieren, wird ein höheres Maß an Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit gefordert. Ist dieses nicht vorhanden, muss sich der Kunde einem gefühlt höheren Risiko aussetzen, etwas Falsches zu kaufen.

Um dieses Risiko für Kunden zu minimieren, ist Authentizität nötig. Wir dürfen den Kontakt zu unseren Kunden nicht verlieren. Deswegen ist es wichtig, zuerst auf das Wohl der Kunden zu achten. Der kommerzielle Erfolg folgt als Resultat aus den richtigen Produkten und gutem Service. Nie umgekehrt. Diese Denkweise benötigt ein symbiotisches Vertrauen von allen Mitarbeitern und Kunden gleichermaßen. Beide profitieren davon. Die Unternehmens-DNA ist die Essenz Ihres Unternehmens. Ist sie einmal definiert und erkennbar umgesetzt, wird sie immer erkennbar bleiben. Egal, welches Geschäftsfeld Sie jetzt oder in der Zukunft bearbeiten, Ihr Unternehmen wird immer an dieser Handschrift erkennbar bleiben. Darin liegt ein sehr wertvoller Wettbewerbsvorteil und ein Alleinstellungsmerkmal, da sich ohne große Erklärungen bereits eine positive Erwartungshaltung bei den Kunden [= im Markt] aufbaut. So müssen Sie nicht von Null beginnen und Kunden erneut überzeugen. Pflegen Sie Ihre Unternehmens-DNA und stellen Sie sich regelmäßig diese drei Fragen:

- Warum bin ich/sind wir da?
- Wie lebe(n) ich/wir die Unternehmens-DNA vor?
- Wie kommuniziere(n) ich/wir die Unternehmens-DNA?

Über den Autor



Foto: Kunstfotografin.at

Alexander M. Schmid | Der Vereinfacher, schreibt über „Vereinfachung in Unternehmen“ in seinem Blog, ist Veranstalter des „Salon Der Vereinfacher“ und als Unternehmensberater tätig. Seine umfassende Betrachtungsweise hat er durch sein General-MBA-Studium erworben. Er ist Certified Management Consultant (CMC) und ausgebildeter systemischer Coach.

Buch-Webseite: www.einfach1buch.at

Autoren-Webseite: www.dervereinfacher.at

„Vereinfachen ist gar nicht kompliziert.“