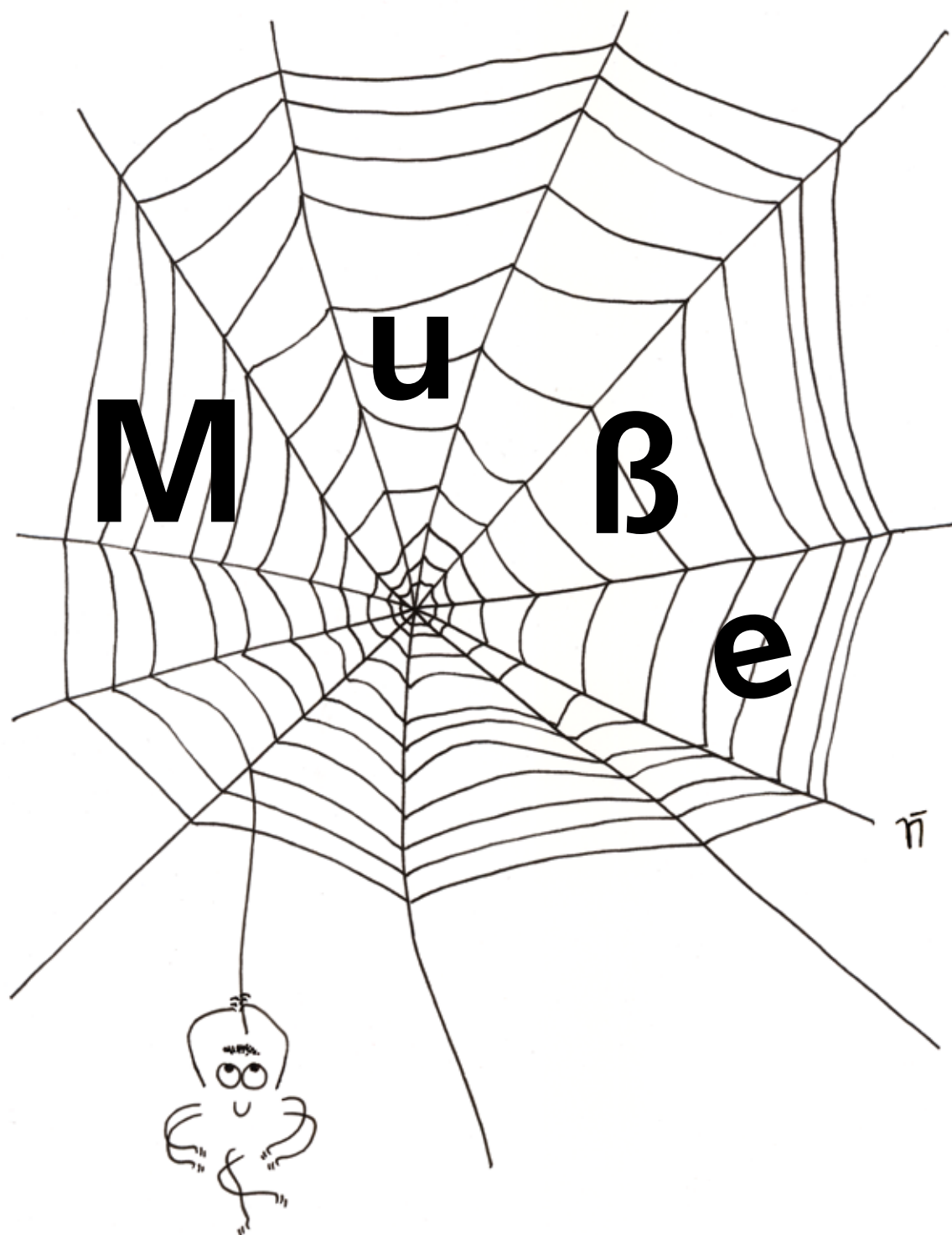


LuPe30

LIEBICH & PARTNER



DIE &AG



Dipl.-Betriebswirt **Günter Walter**
Vorstand bei Liebich & Partner



Liebe Leserinnen und Leser,

wer in einer unübersichtlichen Kurve Vollgas gibt, wird leicht hinausgetragen. An diesem Bild lässt sich „Muße“, im Sinne unseres Anliegens, vielleicht am besten erklären. Nehmen Sie sich in der aktuell unklaren wirtschaftlichen Situation die Zeit und die Ruhe, um über das nachzudenken, was um Sie herum gerade geschieht und was das für Ihr Unternehmen bedeutet. Ziehen Sie daraus Ihre wohlüberlegten Schlüsse und beginnen Sie danach, konsequent zu handeln.

Viele Unternehmen spüren, es muss sich etwas ändern. Wirklich viel Zeit bleibt dazu allerdings nicht. Woher also die Muße nehmen, sich auf das Neue zu konzentrieren? Aus dem bestehenden Geschäft (S. 3)! Zusätzlichen Freiraum gewinnen Führungskräfte außerdem, wenn sie weniger entscheiden. Saubere Vorarbeit ist die Voraussetzung dafür. Mit einem klaren Ziel vor Augen finden Mitarbeiter selbst einen richtigen Weg, es zu erreichen (S. 4).

Vorausdenken ist eine der Grundlagen für künftigen unternehmerischen Erfolg. Hilfreich ist dabei ein Blick auf die Megatrends. Einer der aktuell wichtigsten ist die Neoökologie. Sich mit ihm auseinanderzusetzen, lohnt sich auch aus ökonomischen Gründen (S. 5).

Geschwindigkeit allein führt im Projektgeschäft nicht zwingend ans erhoffte Ziel. Es braucht auch genügend Hinwendung zur Aufgabe. Denn unterm Strich zählt die Qualität (S. 6). Das gilt übrigens genauso im Vertrieb. Vertriebssteuerung bedeutet etwas anderes, als einmal im Jahr an der Zahlschraube zu drehen (S. 7).

Es ist immer gut, zu wissen, was man will. Dafür muss man ab und zu auf Abstand gehen. Laut Brigitte Falk, die seit April 2019 Aufsichtsrätin bei Liebich & Partner ist, weitet das den Blick für ungeahnte Chancen (S. 8).

Muße bedeutet, seine Zeit den Dingen zu widmen, die im eigenen Interesse liegen. Was könnte wichtiger für ein Unternehmen sein?

Ihr Günter Walter

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 30
Februar 2020

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de,
info@liebich-partner.de, Telefon 07221 9078-0

V. i. S. d. P./Chefredakteur

Günter Walter, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)

Myriam Karst, Norbert Wölbl, Günter Walter

Redaktion

Daniela Dannert-Weing,
www.danieladannert.de

Gestaltung

KRAFTJUNGS GmbH, www.kraftjungs.de

Autoren

Norbert Wölbl (L&P), Steffen Hilser (L&P),
Günter Walter (L&P), Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P),
Dr. Andreas Schrenk (L&P), Hendrik Saur (L&P),
Dr. Matthias Rode (L&P), Christoph Siegel (L&P),
Daniela Dannert-Weing

Bildnachweise

Beraterporträts: Jörg P. Bongartz, Emil Rothweiler
Bild Rückseite: Seeboth, Heidelberg

Zeichnungen

Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Auflage

6.000 Stück

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte per
E-Mail an marketing@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

Time for Savings

Die Konjunktur in Deutschland kühlt ab. Eine gute Gelegenheit für Unternehmen, sich neu zu orientieren. Voraussetzungen dafür sind genügend Zeit und Geld.

MUßE UND WANDEL

Der Handelsstreit zwischen China und den USA, der Brexit, Auftrags- und Margenrückgänge, fehlende Kompetenzen und Fachkräftemangel, die Klimadebatte, das richtige Maß der Digitalisierung: Unternehmen sind aktuell mit vielen Themen konfrontiert. Und vor allem mit der Frage: Wie kann es für uns erfolgreich weitergehen? Mit bloßem Bewahren ist in einer sich ändernden Welt wenig gewonnen. Das gilt für hektische „Jetzt müssen wir aber schnell was ändern“-Aktionen allerdings ebenso.

Was Unternehmen in dieser Situation benötigen, sind Orientierung, Mut zu wegweisenden Entscheidungen und die notwendigen Ressourcen für den sich daraus ergebenden Change. Das lässt sich erreichen, wenn Alt und Neu sinnvoll ineinandergreifen, wenn Unternehmen zweigleisig fahren.

Auf der einen Seite geht es darum, mit einem Teil der Mannschaft den Bestand zu sichern und die aktuell schwächelnde Konjunktur als Time for Savings zu nutzen. Die Mitarbeiter räumen in den bestehenden Prozessen mit den Ineffizienzen auf, die sich während der

vergangenen hochkonjunkturellen Jahre angesammelt haben. So gewinnen sie Zeit und Geld, die auf der anderen Seite in den Wandel investiert werden.

»Sich darüber klar werden, was wirklich in Markt und Technologie passiert.«

Das ermöglicht dem Rest der Mannschaft, mit Muße an die Gestaltung der Zukunft zu gehen. Die Betroffenen haben den Rücken frei, um sich voll und ganz neuen Geschäfts- und Produktideen, deren sinnvollen Weiterentwicklung sowie dem möglichen Unternehmensumbau zu widmen. Neue Perspektiven und Kompetenzen erlangen sie dabei durch Networking über die Unternehmensgrenzen hinaus. Ebenso wichtig ist ein gesundes Selbstbewusstsein. Nur Unternehmen, die sich ihrer eigenen technologischen bzw. organisationalen Schwächen und Stärken

bewusst sind, können einschätzen, wo sie in welcher Geschwindigkeit hinkommen. Denn weder die äußeren Umstände noch die Art und Weise, wie es andere machen, bestimmen den Weg.

Sich umschaun und gut hinschauen lohnt sich aber dennoch: Nicht um zu kopieren, sondern um zu lernen. Und um sich darüber klar zu werden, was fern aller Panikmache wirklich in Markt und Technologie passiert.

Die einen optimieren das Alte, die anderen streben nach dem Neuen. Was hält Unternehmen und Belegschaft da zusammen? Leadership! Die Führungsqualitäten sind entscheidend, damit die Gesamtorganisation gestärkt aus dem Change hervorgeht. Erforderlich sind Führungskräfte, die Probleme nicht glattbügeln oder schönreden, die Risiken und Chancen transparent kommunizieren, die mit Charisma Vertrauen schaffen und so die Ruhe ins Unternehmen bringen, die für tatkräftiges Handeln erforderlich ist.



Dipl.-Oec. Steffen Hilser weiß aus Erfahrung, dass Unternehmen meist erst dann zur Veränderung bereit sind, wenn der Schmerz zu groß wird. Er plädiert dafür, Strategien, statt alle fünf oder zehn Jahre in deutlich kürzeren Zyklen zu überdenken.

[»liebich-partner.de/steffen-hilser](#)



Unternehmen, die jetzt aus Sorge vor der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung eine Vollbremsung hängen, verlieren nach Meinung von **Norbert Wölbl, Dipl.-Sport-Oec.**, ihre Handlungsfähigkeit. Besser ist, das Bestehende zu optimieren und für den Aufbruch in die Zukunft zu nutzen.

[»liebich-partner.de/norbert-woelbl](#)

Führungskräfte müssen nicht alles selbst entscheiden. Beim leistungsorientierten Führen können sie Mitarbeiter entscheiden lassen.

Lockerlassen

Es gibt viel zu entscheiden. Angefangen beim privaten Konsum über die Ernährung bis hin zum beruflichen Werdegang, jeder und jedem stehen verschiedenste Möglichkeiten offen. In der Multioptionengesellschaft haben Menschen permanent die Wahl – und die Qual. Denn lebt man bewusst, und das ist das Rezept für ein glückliches Leben, gilt es, die Optionen individuell abzuwägen, sich für eine und damit gegen andere, womöglich ebenso gute, zu entscheiden. Das kostet Zeit und schafft Unsicherheit.

Eine Möglichkeit, sich dem wachsenden Entscheidungsstress zu entziehen: weniger entscheiden. Es ist ungemein entlastend, bei Dingen, die gerade nicht so wichtig sind, auf Routinen zu vertrauen und die so gewonnene Zeit in die Findung wesentlicher Entscheidungen zu investieren. Die wiederum lassen sich leichter treffen, wenn man sich vorab Gedanken über Kriterien gemacht hat, nach denen man entscheidet. Und wenn man diese bei Bedarf mit Bauchgefühl kombiniert.

Übertragen auf die Führungsebene empfiehlt sich: weniger selbst entscheiden und stattdessen leistungsorientiert führen. Konsequenter umgesetzt bedeutet es, nur das Ergebnis zählt und nicht der Weg dahin. Das setzt voraus, dass Klarheit über das angestrebte Ergebnis und dessen Qualität herrscht. Davor müssen sich Führungskräfte die Mühe machen, für jeden Leistungsbereich die relevante Leistungswährung zu definieren, Prozesse bzw. Routinen danach auszurichten und den Mitarbeitern das richtige Zielbild zu vermitteln. Bei Inhouse-Aufgaben und in der Verwaltung sind Erreichbarkeit und Abrufbarkeit ent-



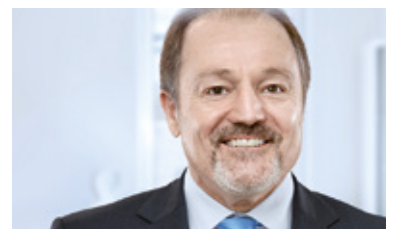
»Das Ergebnis zählt und nicht der Weg dahin.«

scheidende Leistungsmerkmale, die Arbeitszeit von 8.00 bis 17.00 Uhr also notwendige Routine. In anderen Bereichen verliert Anwesenheit bzw. Arbeitszeit als oberste Leistungswährung dagegen an Bedeutung.

Im Vertrieb wird die Leistungswährung beispielsweise eher der Umsatz bei entsprechendem Ziel-Deckungsbeitrag sein.

Ist das geklärt, können Führungskräfte lockerlassen und die Entscheidung über die Art und Weise der Zielerreichung in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter übertragen. Keine Sorge, das schaffen die. Jeder Mensch trifft täglich zig Entscheidungen. Wichtig ist nur, dass die Mitarbeiter sich die Zeit nehmen, vom Ende, vom Ergebnis her zu denken. Denn das ermöglicht ihnen, aus der Vielzahl der Möglichkeiten die für die Zielerreichung relevanten Lösungswege auszuwählen. Egal, welche das sind, ob sie „unterwegs“ eine neue Richtung einschla-

gen, leistungsbestimmend ist nicht der Arbeitsaufwand, sondern was sie damit erreichen. Übertragen auf den Außendienstmitarbeiter im Vertrieb heißt das: Das erreichte Ergebnis zählt! Ob er mal einen schlechten oder guten Tag hat? Ob er heute, morgen oder erst nächste Woche bestimmte Bestands- oder potentielle Neukunden besucht? Seine Entscheidung! Lockerlassen meint lockerlassen.



Heute so, morgen so? Leistungsorientiertes Führen erfordert nach Überzeugung von **Günther Walter, Dipl.-Betriebswirt**, ein klares Zielbild und verlässliche Leitplanken. Nur dann können Mitarbeiter gute Ergebnisse erzielen und liefern.
»lieblich-partner.de/günter-walter

Guten Gewissens gute Geschäfte machen

Wer sagt eigentlich, dass Ökonomie und Ökologie nicht zusammenpassen? Die Welt verändert sich gerade – und mit ihr die Art des unternehmerischen Handelns.

MUßE UND NACHHALTIGKEIT

Unternehmenszukunft gestalten erfordert, sich Gedanken über die Welt von morgen zu machen. Orientierung geben dabei unter anderem Megatrends, die auch als Tiefenströmungen des globalen gesellschaftlichen Wandels bezeichnet werden. Sie spiegeln sich sowohl in Wirtschaft und Politik als auch in Wissenschaft, Technik und Kultur wider. Unter anderem zählen Individualisierung, Globalisierung, Urbanisierung, Konnektivität, New Work, Mobilität und Neoökologie dazu. Manche Trends ergänzen sich, andere sind gegenläufig, teils führen sie zu widersprüchlichen Subtrends. Zu Letzteren zählen bei der Globalisierung die aktuelle Handelspolitik der USA sowie der Brexit.

Der Weltklimagipfel, Fridays for Future, die Mikroplastik-Ver-müllung der Meere, der Megatrend Neoökologie ist mittlerweile unübersehbar. Themen wie Umweltschutz und Nachhaltigkeit sind auf individueller, gesellschaftlicher oder organisationaler Ebene im Alltag angekommen. Und obwohl die Ökologie über Bestrafungspo-

litik jahrelang zum Gegenpol der Ökonomie stilisiert wurde, setzt sich in den Führungs-etagen der Unternehmen, darunter bodenständige Mittelständler, zunehmend neo-ökologisches Denken und Handeln durch – fern aller Ideologie, ganz pragmatisch und ohne viel Tamtam. Einfach, weil es notwendig ist, dem eigenen Selbstverständnis entspricht und ökonomisch Sinn ergibt. Wöchentliche Veggie-Days in der Kantine, Geschäftsreisen ausschließlich per Bahn oder intelligentes, ressourceneffizientes Energiemanagement sind längst gang und gäbe.

Die Bereitschaft, Ökonomie und Ökologie noch stärker zu verzahnen, steigt. Es geht dabei unternehmerisch um weit mehr als bloße Gewissensberuhigung. Neoökologische Subtrends wie Green Tech, E-Mobilität, Circular Economy oder Share Economy eröffnen ein gewaltiges Potential für innovative Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Die Absatzmärkte, man denke nur an Bio-Lebensmittel

und fair gefertigte Bekleidung, weisen enorme Wachstumsquoten auf. Und, nicht zuletzt, die Arbeitgeberattraktivität neo-ökologisch agierender Unternehmen steigt. Denn Neoökologie geht über klassische Ökothemen hinaus und bezieht Social Business bzw. Sinn-Ökonomie, also die sinn- und wertorientierte Zusammenarbeit in Unternehmen, mit ein.

Ja, es wird Zeit, die ökologischen und sozialen Auswirkungen unternehmerischen Schaffens mit zu bedenken. Und nein, es ist nicht ausgemacht, dass das zu Lasten von Arbeitsplätzen und Wohlstand geht. Das hängt ganz davon ab, wie sich die Unternehmen unter den sich verändernden Vorzeichen positionieren. Hektik ist dabei ein schlechter Ratgeber. Wer wenig Zeit hat, sollte langsam gehen – wohlüberlegt und bei jedem Schritt mit Blick auf die Konsequenzen.

»Wer wenig Zeit hat, sollte langsam gehen.«



Felder, in denen Unternehmen nachhaltiger werden können, sollten sie aus reinem Überlebenswillen angehen. Und zwar ohne unnötiges Hinauszögern. **Dr.-Ing. Christoph Dill** ist überzeugt, dass Nachhaltigkeit zum Erfolgsfaktor der nächsten zehn Jahre wird.

[»liebich-partner.de/christoph-dill](https://liebich-partner.de/christoph-dill)



Dass einige Unternehmen Ökonomie und Ökologie bereits selbstverständlich zusammendenken, war für **Dr. phil. und Dipl.-Päd. Andreas Schrenk** ein Schlüsselerslebnis. Und die Zahl der Unternehmen wächst, die nicht so weitermachen wollen wie bisher. Ihnen Perspektiven aufzuzeigen, empfindet er als spannende Aufgabe.

[»liebich-partner.de/andreas-schrenk](https://liebich-partner.de/andreas-schrenk)



Ist man mit überzogener Geschwindigkeit unterwegs, gefährdet man sich, andere und kommt, wenn es dumm läuft, erst gar nicht ans gewünschte Ziel. Das gilt beim Autofahren genauso wie im Projektmanagement.

»Schneller als schnellstmöglich geht halt nicht.«

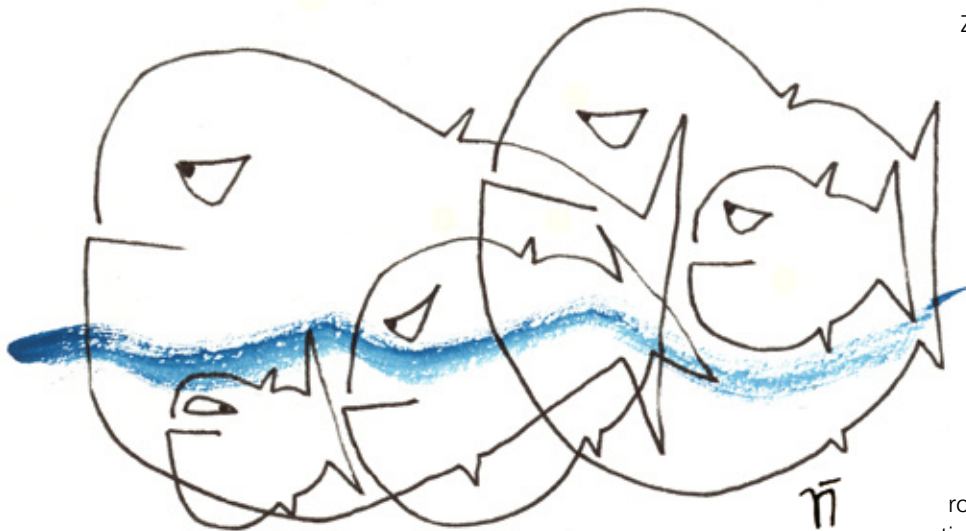
Bei all der wirtschaftlichen Dynamik haben Unternehmen keine Zeit zu verlieren. Gerade im Projektgeschäft heißt die Devise: Tempo, Tempo, Tempo. Kein Wunder also, wenn die Führungsebene bei Projekten ambitionierte Zeitlimits setzt. Das Problem dabei: Schneller als schnellstmöglich geht halt nicht. Gerne vergessen Unternehmen, dass die ausgewählten Projektmitarbeiter sich nicht aus-

so lassen sich Fehler frühestmöglich erkennen und ggf. schon mit einem kleinen Schritt zurück beheben. Wegen fehlender Meilensteine zu lange zu schnell in die falsche Richtung zu laufen, kostet dagegen unaufholbare Zeit. Weitere positive Effekte der Meilensteine: Sie erlauben die regelmäßige Prüfung und Anpassung der Zeitplanung. Und man kann gemeinsam Zwischenerfolge feiern – als Anerkennung für die Mehrbelastung und als motivierender Dank an die Mitarbeiter.

Sind Unternehmen im Projektmanagement dennoch mit möglichst wenigen Zwischenstopps und über die gesamte Strecke mit Vollgas unterwegs, bewegen sich die Mitarbeiter permanent im roten Bereich. Frust und Demotivation sind vorprogrammiert. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass unter dem ewigen Schnell-Schnell das Tagesgeschäft ebenso wie die Qualität der Projektarbeit leidet. Die Ergebnisse lassen zu wünschen übrig. Im schlimmsten Fall scheitern Projekte komplett.

Im Projektmanagement geht es nicht darum, der Schnellste zu sein, sondern darum, schnellstmöglich da anzukommen, wo man tatsächlich hinwill. Die zur Erfüllung der Aufgaben erforderliche Zeit bestimmt dabei die Geschwindigkeit. Nicht umgekehrt.

Rasen bringt nichts



schließlich dem Projekt zuwenden können, sondern „nebenher“ noch ihr normales Pensum Tagesgeschäft bewältigen müssen. Fragt man die Mitarbeiter nach ihrer zeitlichen Einschätzung, geht es in die umgekehrte Richtung. Sie geben sich in der Regel zu viel Zeit, überschätzen den Aufwand, rechnen großzügig Risiken und Sicherheitspuffer ein.

Die Lösung: Bei Projekten ehrgeizig, aber realistisch bleiben. Das erfordert Erfahrung und Muße für saubere Planung, aus der sich dann wiederum beschleunigende Effekte ergeben können. Entscheidend für die erreichbare Geschwindigkeit ist beispielsweise der Teamgeist der Projektgruppe, sprich die richtige Besetzung. Ebenso wichtig ist eine ausreichende Zahl an Zwischenschritten sowie die genaue Definition dessen, was an jedem dieser Meilensteine erreicht sein muss, damit die nächste Projektphase eingeleitet werden kann. Nur

»Bei Projekten ehrgeizig, aber realistisch bleiben.«



Es muss ja nicht gleich das „Probier's mal mit Gemütlichkeit“ aus dem Dschungelbuch sein. **Dipl.-Kfm. Hendrik Saur** hat aber die Erfahrung gemacht, dass Teams, deren Projekte mit ruhiger Hand geplant werden, in der Regel schneller sind. [»liebich-partner.de/hendrik-saur](http://liebich-partner.de/hendrik-saur)

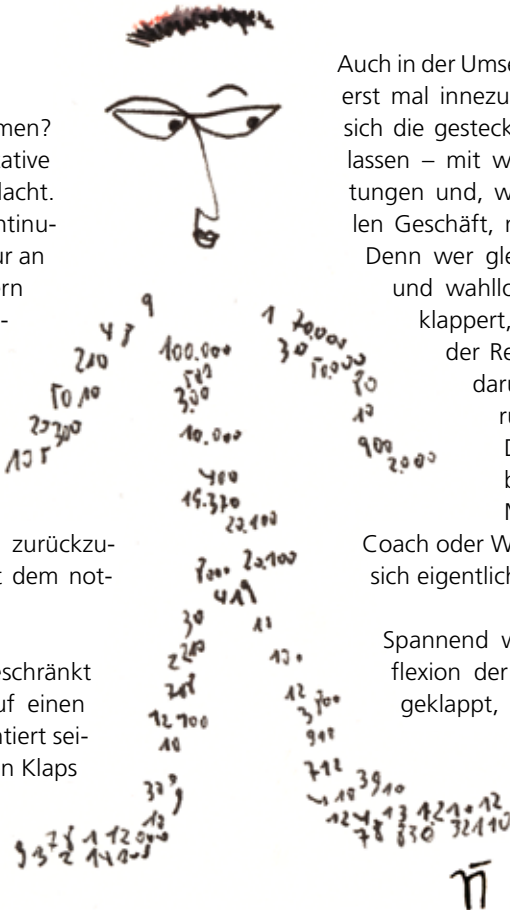
Vertriebssteuerung zwischen Tür und Angel ist zwar eine in Unternehmen gängige Methode, funktioniert aber nur bei guter Konjunktur.

MUSE UND QUALITÄT

Bitte zurücktreten!

Hauptsache, die Umsatzzahlen stimmen? Dass Markterfolg nur eine quantitative Komponente hat, ist zu kurz gedacht. Will man die Vertriebsleistung kontinuierlich verbessern, darf man nicht nur an der Zahlschraube drehen, sondern sollte die Grundlagen für Qualitätsarbeit schaffen. Der Demingkreis, auch PDCA-Zyklus genannt, ist hervorragend dafür geeignet. Plan-Do-Check-Act ist eine altbewährte Methode aus dem Qualitätsmanagement, die dabei hilft, regelmäßig einen Schritt zurückzutreten und den Lauf der Dinge mit dem notwendigen Abstand zu betrachten.

Es gibt Unternehmen, in denen beschränkt sich die Vertriebsplanung (Plan) auf einen Businessabend im Jahr. Jeder präsentiert seine Umsatzzahlen. Dann gibt es einen Klaps auf die Schulter und die Vorgabe „Im nächsten Jahr bitte X Prozent mehr!“. Da macht es sich jemand zu einfach. Zu einer ordentlichen Planung gehören die Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, die Analyse von Strömungen und Zusammenhängen, die Betrachtung der allgemeinen Wirtschaftslage und das gemeinsame Gespräch darüber, welche Ziele im nächsten Jahr eigentlich realistisch sind. Am besten, die Vertriebsmannschaft beamt sich dafür ein, zwei Tage aus dem operativen Alltag. Bei der Gelegenheit kann sie sich gleich ergänzend zu Umsatz und EBIT Gedanken über neue intelligente Key Performance Indicators (KPIs) machen.



»Es geht nicht darum, irgendetwas, sondern darum, das Richtige richtig zu tun.«

Auch in der Umsetzungsphase (Do) lohnt es sich, erst mal innezuhalten und zu überlegen, wie sich die gesteckten Ziele am besten erreichen lassen – mit welchen Kunden, welchen Leistungen und, wichtig gerade im internationalen Geschäft, mit welchen Vorgehensweisen. Denn wer gleich losläuft, Kilometer macht und wahllos möglichst viele Kunden abklappert, arbeitet zwar viel, erreicht in der Regel aber wenig. Es geht nicht darum, irgendetwas, sondern darum, das Richtige richtig zu tun. Dass Führungskräfte sich darüber hinaus die Zeit geben, ihre Mitarbeiter bei Problemen als Coach oder Wingman zu unterstützen, sollte sich eigentlich von selbst verstehen.

Spannend wird es schließlich bei der Reflexion der Ergebnisse (Check). Was hat geklappt, was nicht und woran lag es? Um das sauber zu analysieren, Zielsetzungen zu hinterfragen, unvorhergesehene Marktänderungen zu bedenken, Mitarbeiterleistungen zu vergleichen und Best Practices zu identifizieren, bedarf es tatsächlich ein paar stiller Stunden. Sinnvoll, wenn es außerdem häufiger als einmal im Jahr geschieht. Der Aufwand lohnt sich. Schließlich erfahren Führungskräfte so, welche Vorgehensweisen Erfolg bringen, was sie verändern müssen und wo Qualifizierungsbedarf besteht, und können entsprechend handeln (Act).

Danach geht es mit einer klüger und besser gewordenen Vertriebsmannschaft in die nächste Runde: Plan-Do-Check-Act. Ein Qualitätskreislauf für nachhaltig wachsenden Markterfolg.



Laut **Dr. rer. pol. Matthias Rode** sollten Vertriebsleiter nicht nur etwas von Zahlen, sondern auch von Menschen verstehen. Gute Leute zeichnen sich durch überlegtes Handeln, Vertrauen in ihre Mannschaft und Durchhaltevermögen aus.

[»liebich-partner.de/matthias-rode](mailto:liebich-partner.de/matthias-rode)



Man kann Produkte einfach „verklappen“ oder bedürfnisorientiert verkaufen. Nur Letzteres zählt für **Christoph Siegel, Dipl.-Betriebswirt**, als ernstzunehmende Vertriebsarbeit.

[»liebich-partner.de/christoph-siegel](mailto:liebich-partner.de/christoph-siegel)

„Der Zufall trifft den vorbereiteten Geist.“

Eine entscheidende Führungsqualität ist für Brigitte Falk, Mitglied der Spitzenfrauen Baden-Württemberg, das Grundvertrauen in andere Menschen. Eine andere, den wirklich wichtigen Dingen ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken. Ein Gespräch über die Rolle der Muße bei der Arbeit und die Zufälle des Lebens.

Frau Falk, ursprünglich haben Sie Pädagogik studiert, später nach vielen Berufsjahren Management. Wie sind Sie zur IT gekommen?

Ich habe sogar noch Kunst, Germanistik, Kulturarbeit und Soziologie studiert. Mitte der 1990er-Jahre wollte ich Leiterin einer Jugendkunstschule werden und während der Stellensuche habe ich für einen Monat bei SAP als Aushilfe angeheuert. Als ich mir in den ersten zwei Wochen für Bewerbungsgespräche freinahm, fragte mich der Abteilungsleiter, welche Ziele ich beruflich habe. Ich wollte eine Leitungsposition und an einem innovativen, kreativen Thema arbeiten. Er hat mir eine solche Aufgabe angeboten und noch ein bisschen mehr. So bin ich auf einen Schlag im Produktmanagement für Oil & Gas bei SAP gelandet.

Brigitte Falk, Malik MZSG Executive, hat bei SAP ihre Karriere begonnen und verfügt über rund 25 Jahre Führungserfahrung in IT-Industrie, Groß- und Einzelhandel. Die mehrfach ausgezeichnete Spitzenmanagerin ist seit April 2019 Aufsichtsrätin bei Liebich & Partner und zudem ehrenamtlich für die Friedrich-Ebert-Stiftung tätig.
metropolis-verlag.de/Software-als-Bruecke-zum-nachhaltigen-Wirtschaften/10486/book.do



Und haben im IT-Bereich Karriere gemacht. 2018 wurden Sie als erste Frau CIO of the Year in Deutschland, 2019 im Rahmen der Awardserie „Women in IT“ CIO of the Year Europa. Was ist Ihr Erfolgsrezept?

Es gibt kein Rezept außer: Der Zufall trifft den vorbereiteten Geist. Von Bertolt Brecht stammt der Spruch „Alle rennen nach dem Glück, doch renne nicht zu sehr, das Glück rennt hinterher.“ Es ist wichtig, ab und zu Pausen einzulegen, zu reflektieren, wo es grundsätzlich hingehen soll, und sich daran auszurichten. Dann sollte man, gern auch aus dem Bauch heraus, die Chancen ergreifen, die sich bieten. Mit Blick auf meinen Karrierebeginn heißt das: Bei SAP konnte ich das machen, was ich wollte: führen und Innovationen voranbringen. Nur eben woanders als gedacht.

Auch Unternehmenserfolg ist eine Frage der richtigen Entscheidungen. Welche erfordern besondere Hingabe?

Erfolg folgt vielen Dingen. Die Entscheidungen sind nur das eine. Wichtig ist eine grundlegende Strategie, an der sich alle orientieren können. Intensiv widmen sollte man sich auch der Marktbeobachtung über die Branche hinaus

Wie findet man im Unternehmensalltag genügend Zeit für diese Aufgaben?

Die plane ich mir ein. Um Freiräume zu schaffen, kann man sich und seine Mitarbeiter beispielsweise von Aufgaben befreien, die einen nicht weiterbringen. Die gehören in die Tonne. Ich nenne das Müllabfuhr. Mein absolutes Lieblingstool. Ein weiterer Punkt: Statt mich von den „normalen“ Aufgeregtheiten im Unternehmensalltag treiben zu lassen, mache ich lieber in Ruhe fertig, was auf meiner Prioritätenliste ganz oben steht.

Haben Sie neben Ihrer Arbeit noch Muße für andere Dinge?

Ich habe an allen Wochenenden und Feiertagen frei. Das ist gesund für mich und meinen Körper. Wenn man sich zu viel aufgeladen hat, ist es besser, Aufgaben abzugeben oder Dinge wieder aufzugeben. Das habe ich mit meiner Promotion gemacht. Mein Privatleben und mein Beruf waren mir wichtiger als ein Dokortitel. ■

sowie den Kommunikations- und Informationskanälen zu Kunden und Lieferanten. Dann kommen die Entscheidungen zur Priorisierung und zur operativen Umsetzung. Ich bin zwar eine Freundin von Agilität und Flexibilität, aber Entscheidung heißt Entscheidung. Unternehmen, die einen Schlingerkurs fahren, tun sich keinen Gefallen. Es sei denn, der eingeschlagene Weg stellt sich als grundlegend falsch heraus. Nach der Umsetzung kommt das, was die allermeisten vernachlässigen: Lessons learned, die Reflexion der Ergebnisse. Wie weit sind wir gekommen, wo können wir aus Fehlern lernen?