



Baden-Baden

... ist immer eine Reise wert

8.30 Uhr - Sie sind auf dem Weg nach Baden-Baden zu Ihrem ersten Geschäftstermin bei Liebich & Partner. Aber dieser furchtbare Stau und dieses miese Wetter! Seit Frankfurt regnet es.

Endlich, der Stau löst sich auf und Sie erreichen Baden-Baden. Wie es aussieht, wird auch das Wetter wieder besser, die Sonne kommt heraus. Und während die Stadt Ihnen zulacht, drehen Sie die Musik im Radio etwas lauter und erwischen sich dabei, wie Sie mitpfeifen. Als Sie Ihr Navi einen kleinen Berg hochlotst, sind Sie schließlich bester Laune. Und da, zwischen den großen Kastanienbäumen, haben Sie ihr Ziel erreicht: „Herzlich willkommen bei Liebich & Partner.“

Das Firmengebäude – eine Villa mit individueller Architektur – sieht freundlich und einladend aus. Und während Sie die Eingangsstufen nehmen, beschließen Sie: ein schöner Tag!

Und weil es bei Liebich & Partner so schön ist, bringen viele Kunden immer etwas mehr Zeit mit, wenn Sie zu einem Geschäftstermin kommen. Denn Baden-Baden bietet eine Fülle von Freizeitmöglichkeiten, die sich wunderbar mit dem Geschäftlichen verbinden lassen: Festspielhaus, Casino, Bäder und Thermen, Frieder Burda Museum oder Galopprennbahn, nicht zu vergessen die luxuriösen oder romantischen Hotels, erstklassige oder rustikale Restaurants sowie exklusive Boutiquen und Läden oder einfach die unberührte und reine Natur des Schwarzwaldes.

Baden-Baden, einstmals Sommerresidenz von Kaiser und Königen, lädt Sie zu einem Besuch ein!

Begeben Sie sich in den kommenden Ausgaben der LuPe auf Streifzug durch unsere Stadt und entdecken Sie mit uns ihre bekannten oder noch unentdeckten Highlights.

News & Termine

Auch der Besuch unserer Homepage lohnt sich. Unter www.liebich-partner.de haben Sie alles im Überblick. Dort finden Sie neben aktuellen Themen auch die Termine unserer Seminare.

Rückfragen richten Sie bitte an: Gabriele Schindzielorz • Telefon 0 72 21/ 90 78-0, Fax: -90 • E-Mail: schindzielorz@liebich-partner.de

Impressum

LuPe – Kundenmagazin Nr. 1/09
Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG
Schützenstraße 3, 76530 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur
Werner Dieterle, Liebich & Partner (L&P), Telefon: 07221-9078-0,
Fax: 07221-9078-90

Redaktion
RA&P Marketingkommunikation GmbH, Stuttgart
Monika Andreasch, Elisabeth Wolf

Gestaltung
Ars Cordis Werbe & Konzept Agentur, Stuttgart

Autoren
Wilfried Bantle (L&P), Dr.-Ing. Jan Burghardt (L&P), Werner Dieterle (L&P),
Bernhard Knaisch (L&P), Norbert Albert (L&P), Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath
(Fraunhofer IAO), RA&P Marketingkommunikation GmbH

Bildnachweis
Portraits: Marcus Gernsbeck; Bilder Seite 8: Media-Service-Center
Baden-Baden; Titelbild/Konzeption: Ars Cordis Werbe & Konzept
Agentur, Stuttgart

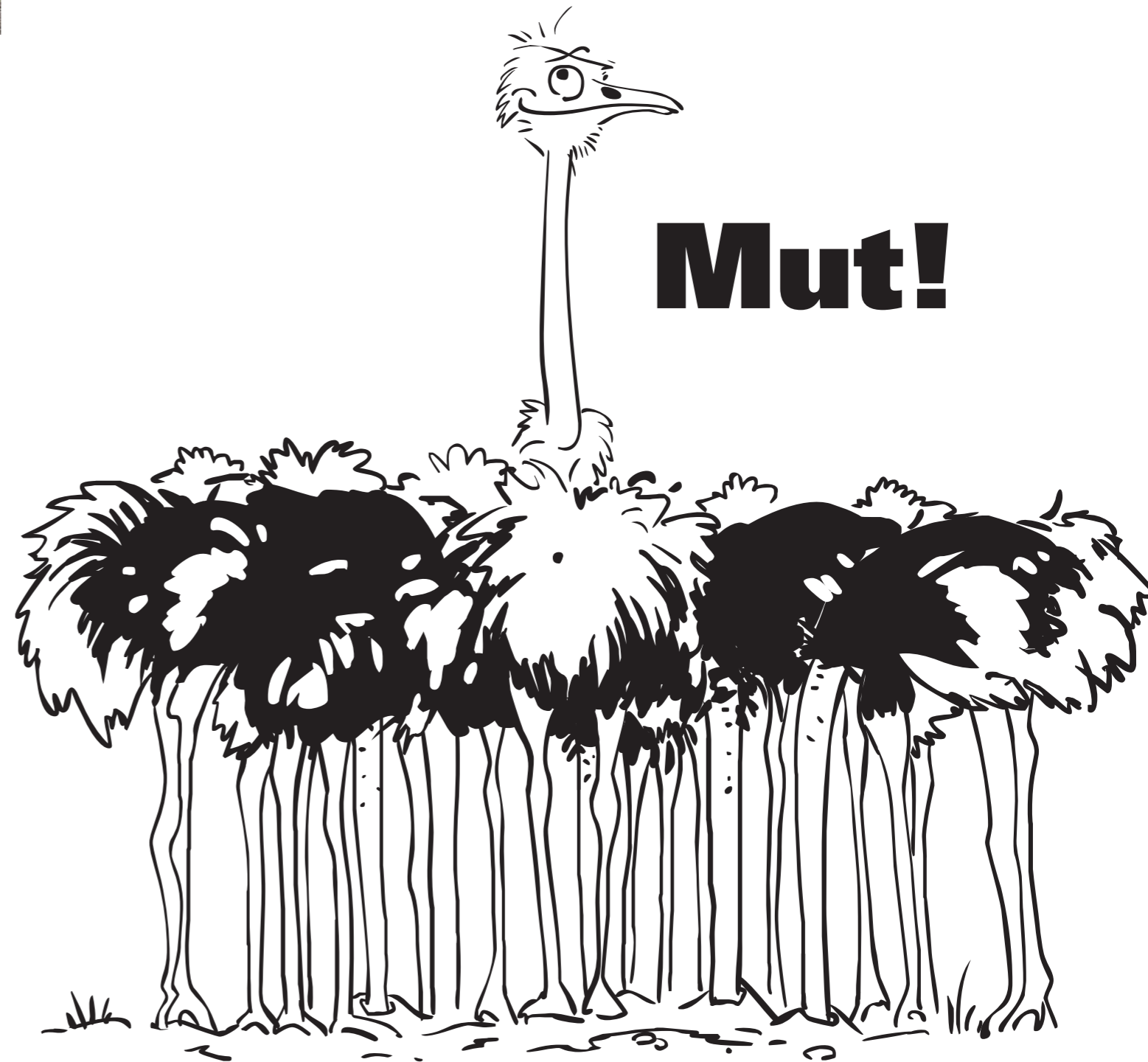
Auflage 3.000 Stück

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

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

Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG

LIEBICH & PARTNER 
Management- und Personalberatung Aktiengesellschaft



Nur Mut.

Liebe Leserinnen und Leser,

die erste Mondlandung vor 40 Jahren war eine der waghalsigsten, kühnsten und höchst riskantesten Unternehmungen der Menschheit. Mit einem Gefährt, dessen Technik heute archaisch anmutet, landeten die Astronauten Neil Armstrong und Buzz Aldrin im Mondsand. Doch ihr vorbehaltloser Mut und unbedingter Wille, einen Traum zu verwirklichen, trieb sie zu dieser Expedition mit ungewissem Ausgang an. Im Rückblick mag uns die erste Reise zum Mond als „blauäugig und naiv“ erscheinen, aber das Vermächtnis der Astronauten ist, dass sie bereit waren, das scheinbar Unmögliche zu wagen. Sie sind Sinnbild für die damalige Zeit, als die Menschheit den Aufbruch zu den Sternen probte.

Und heute? Eine zögerliche und verhaltene Stimmung hat sich über unser Land gelegt. Angesichts der schwierigen Monate, die hinter uns liegen, verständlich. Die wirtschaftlichen Zeiger stehen auf „Nichtwachstum“. Eine ganze Generation von Managern sieht sich mit einer Situation konfrontiert, mit der sie bislang keine Erfahrung gemacht hat. Aber: Lähmung bedeutet Stillstand. Und Stillstand ist wirtschaftlicher Ruin. Sollten wir daher der jetzigen Situation nicht mit Mut und Vertrauen begegnen, um aus ihr das Beste zu machen und sie zum Positiven wenden? Wir meinen ja! Als Berater ist es

unsere Leidenschaft, Mut zu machen und Entdeckergeist zu wecken. Dabei sehen wir hinter Mut nicht unbedingt das große (und waghalsige) Konzept einer Mondlandung, sondern das Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten und das Verwirklichen von Visionen. Besonders aber die Bereitschaft, neue Wege einzuschlagen und die ausgetretenen Pfade zu verlassen.

Mit der ersten Ausgabe unseres Kundenmagazins „LuPe“ wollen wir Mut machen. Mut, nicht hazardeurhaft aufs Gaspedal zu treten, sondern wohlüberlegt und strategisch fundiert neue Konzepte und Formate zu entwickeln. Lesen Sie auf den folgenden Seiten, wo die Mutpotenziale im Unternehmens- und Personalmanagement liegen und wie wir Sie dabei unterstützen können.

Denn: **„Der Erfolg bietet sich meist denen, die kühn handeln, nicht denen, die alles wägen und nichts wagen wollen.“** Herodot

Wir wünschen Ihnen eine mutmachende Lektüre!

Herzlichst Ihr
Wilfried Bantle (Vorstandsvorsitzender)
und **Werner Dieterle (Vorstand und Chefredakteur)**



2 Editorial „Nur Mut“ **3** Strategie „Aus der Not eine Tugend machen: Aufbruch zu neuen Ufern“ MPO „Prozessmanagement – der Erfolg liegt im (Ver-)Einfachen“ **4** Human Resources „Kurzarbeit – und was kommt dann? Durch intelligente Personalrestrukturierung Unternehmen zukunftssicher aufstellen“ **5** Service/Marketing/Vertrieb „Lasst die Spiele beginnen“ **6** Training „Der Ausgangspunkt jeder Innovation ist der Regelbruch! Betriebswirtschaft „Langfristig ist man nur erfolgreich, wenn man weiß, warum man erfolgreich ist.“ **7** Blick über den Tellerrand „Mit Forschergeist und Unternehmertum in die Märkte von morgen“ **8** Baden-Baden ist immer eine Reise wert News und Termine Impressum

Aus der Not eine Tugend machen: Aufbruch zu neuen Ufern



Wilfried Bantle

Wo führt die Reise hin? So genau weiß das keiner, aber eins steht fest: In vielen wirtschafts- und gesellschaftsrelevanten Bereichen wird es zu tiefen Zäsuren kommen. Wer jetzt aktiv die richtigen Strategien ergreift, dem gelingt es, alte Ufer zu verlassen und neue Welten zu erobern.

■ Text: Wilfried Bantle

Die Zeichen stehen auf Veränderung

In vielen Branchen steht uns ein Neustart bevor. Auf die alten Grundpfeiler der Wirtschaft werden neue Herausforderungen zukommen. Dazu zwei aktuelle Beispiele. Die Automobilhersteller sind durch Klimawandel und zunehmende Ressourcenknappheit zur Entwicklung neuer, nachhaltiger Antriebstechniken gezwungen. Auch das Gesundheitswesen steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Die Bankrotterklärung des bisherigen Modells macht deutlich, dass die medizinische Versorgung ohne markt- und leistungsorientierten Wettbewerb nicht zukunftsfähig ist. Daher befürworten Experten integrierte Versorgungskonzepte, welche die

Grenzen zwischen ambulanter und stationärer Versorgung überwinden – für Deutschland ein vielversprechend neuer Weg.

Neue Formate – Individuelle Wege

Beide Beispiele kennzeichnen einen längst überfälligen Wandel. Während sich die Automobiler mutig den äußeren Umständen anpassen und völlig neue Wege beschreiten, ist das Gesundheitswesen eher ein Bild dessen, was sich in vielen Unternehmen abspielt. Statt in Alternativen oder neuen Formaten zu denken, werden bestehende Systeme so lange „verbogen“, bis sie vermeintlich den neuen Anforderungen genügen. Das kann nicht funktionieren. Die

Herausforderung besteht darin, frühzeitig die wesentlichen Trends und Chancen zu erkennen und mit den richtigen Strategien **proaktiv** die Zukunftsmärkte zu erobern. Sich dabei auf Basis von Bewährtem zu neuen Konzepten zu bewegen beweist Geschick. Denn das Kopieren neuer Lösungen des Wettbewerbs ist zwar bequem, aber langfristig nicht von Erfolg gekrönt. Zusammen mit unseren Kunden finden wir individuelle neue Wege und sichern damit die Unverwechselbarkeit eines Unternehmens oder einer Marke.

„Für unentdecktes Land gibt es keine Wegweiser, aber erfahrene Entdecker.“ W. Bantle

Prozessmanagement – Der Erfolg liegt im (Ver-)Einfachen

Wer seine Prozesse richtig definiert, gestaltet und lebt, bringt sein Unternehmen zu Spitzenleistung. Grundlegender Baustein hierfür ist eine strategisch geführte Prozessorganisation – im Hinblick auf die Summe der Handlungen und Mitarbeiter eine komplexe Aufgabe. Führungskräfte brauchen daher einfache Optimierungsmethoden, mit denen sie schnell und effektiv Verbesserungspotenziale schöpfen.

■ Text: Dr.-Ing. Jan Burghardt

In Zeiten wissenschaftlich komplizierter Theorien erscheint es leichtsinnig, komplexe Aufgaben auf einfachem Weg lösen zu wollen. Doch auf diesem Prinzip vertraut die Management-Methode ProExcellence®. Unter dem Motto „Mit Menschen für Menschen Organisationen gestalten“ bindet sie Mitarbeiter in die Analyse von Prozessen ein und erarbeitet mit ihnen aktiv Verbesserungsmöglichkeiten. Dies erfolgt in stringent geführten Workshops, in denen das Projektteam Abläufe und Handlungsfelder bis auf ihren Kern ergründet und kritisch hinterfragt. Schnell treten unnötige

Komplextreiber zu Tage und Aufwands-/Nutzenbetrachtungen machen die „Quick wins“ deutlich. Ein wesentliches Ziel der Methode ist es, sofort spürbaren Nutzen zu generieren, sowohl für den Menschen als auch wirtschaftlich. Exzellente Prozesse, optimale Systeme und eine strategisch ausgerichtete Organisation sind das Ergebnis. Mit der richtigen Methode ist Prozessmanagement keine Zauberei.

Ein umfassendes Management-Buch zur Methodik ProExcellence® von Dr. Jan Burghardt und Dr. Christoph Dill erscheint im Herbst diesen Jahres.

Dr.-Ing. Jan Burghardt





Kurzarbeit – und was kommt dann? – Durch intelligente Personalrestrukturierung Unternehmen zukunftssicher aufstellen

Bernhard Knaisch

Aufgrund der aktuellen Wirtschaftskrise haben viele Unternehmen Kurzarbeit eingeführt und sehen sich jetzt gezwungen, Personal abzubauen. Kostensenkung und die Erreichung kurzfristiger finanzieller Ziele stehen dabei oft im Vordergrund. Aber wie mit dem schnellen Geld, ist es auch mit dem schnellen Erfolg – er ist meist nur von kurzer Dauer. Hier heißt es aufpassen, dass die Zukunft des Unternehmens nicht durch unüberlegtes Handeln verbaut wird. Denn wer in der Krise im Blindflug Personal abbaut, wird später im Wettbewerb um die knappen Fachkräfte eine schlechte Ausgangsposition haben. Die Folgen für das Unternehmen: der Abgang von Know-how- und Leistungsträgern. Die Folge für die Mitarbeiter: der gefürchtete Sturm, nach der trügerischen Ruhe. Deshalb müssen Personalrestrukturierung und Personalabbau strategisch und nachhaltig vorbereitet, geplant und umgesetzt werden, und sie dürfen nicht nur unter rein arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten erfolgen.

■ Text: Bernhard Knaisch

Eine gute Vorbereitung ist entscheidend für den Verlauf des Trennungsprozesses. Dabei stehen die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern erst am Ende eines Prozesses aus Fragen: „Wie viele Kosten müssen eingespart werden?“ „Wie wirkt sich der Personalabbau auf Produktivität, Innovationskraft und Employability in den nächsten Jahren aus?“ Und Entscheidungen: „Wie stellen wir ein zukunftsfähiges Human-Resources-Portfolio auf?“ Dazu gehört auch, dass Unternehmen ihre Verhandlungsposition absichern. Denn oft werden Mitarbeiter durch Profis, wie Fachanwälte, Betriebsräte oder Gewerkschaften unterstützt. Dann sollten bereits Strategien über Interessenausgleich, Sozialplan und Austrittsmodalitäten vorbereitet und eine nachhaltige Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie ausgearbeitet sein. Ohne professionelle Beratung kann der Trennungsprozess nicht nur außer Kontrolle geraten, sondern für Unternehmen auch richtig teuer werden.

Der Erfolg einer intelligenten Personalrestrukturierung lässt sich sehr stark am Umgang mit den Mitarbeitern messen. Faire Trennungen durch Outplacement, Beratungsleistungen zur beruflichen Neuorientierung und Coaching unterstützen die gekündigten Mitarbeiter bei der möglichst

nahtlosen Fortsetzung ihres beruflichen Wegs. Effektive und leistungsfähige Transfergesellschaften, von denen es leider bisher nur sehr wenige gibt, können hierbei ebenfalls wirksame Hilfe leisten.

Intelligente Personalrestrukturierung umfasst drei Elemente:

- Die richtigen Restrukturierungsentscheidungen treffen
- Den Personalabbau rechtssicher umsetzen
- Den Personalabbau für die betroffenen und die verbleibenden Mitarbeiter fair und transparent durchführen

Im Einzelnen ergeben sich daraus folgende Phasen:

1. Vorbereitung:

- Zukunftssicheres Aufstellen des HR-Portfolios durch Clusterung von Mitarbeitergruppen nach Funktion, Qualifikation und Hierarchie
- Rechtliche Vorprüfung
- Erstellen der Kommunikationsstrategie (intern und extern gegenüber Kunden, Lieferanten, Banken etc.)
- Erstellen der Verhandlungsstrategie
- Vorkonzeption der Unternehmerentscheidung
- Information des Betriebsrats
- Schulung der Führungskräfte zu den

Last but not least muss das Augenmerk auch auf die verbleibenden Angestellten gerichtet werden, denn: Faire Trennungen motivieren die verbleibenden Mitarbeiter.

Themen „Professionelles Trennungsmanagement und Trennungsgespräche richtig führen“

2. Verhandlung:

- Konkrete Unternehmerentscheidung
- Verhandlungen mit dem Betriebsrat über Interessenausgleich und Sozialplan
- Aktive Kommunikation

3. Umsetzung:

- Abschluss Interessenausgleich und Sozialplan
- Einigungsstelle
- Detailplanung
- Konsequente Umsetzung
- Maßnahmen Controlling



Lasst die Spiele beginnen – Schachmatt dem Wettbewerb

Werner Dieterle

Wer im Wettbewerb gegen die Konkurrenz mithalten und das eigene wirtschaftliche Überleben sichern will, braucht Mut, neue und unkonventionelle Wege zu gehen. Mit dem Konzept „Schachmatt dem Wettbewerb“ können Unternehmen den ersten Zug machen – in einem strategischen „Spiel“ um zusätzliche Marktanteile auf gesättigten Märkten.

■ Text: Werner Dieterle

Teamplying war gestern

In der Vergangenheit teilten sich viele Unternehmen einen wachsenden Markt, der allen Wettbewerbern ein Spielfeld bot, auf dem noch viel gewonnen werden konnte. Die gegnerischen Teams hatten die Wahl, ob sie kooperierten oder konkurrierten. Dabei bezeichneten sich die Wettbewerber auch als „Marktbegleiter“. Heute sitzt die Strategie des Teamplying schon lange auf der Ersatzbank. Wer nicht mitgerissen werden will vom allgemeinen negativen Trend braucht Mut, das Spielfeld von hinten aufzurollen und sich gegen seine Wettbewerber durchzusetzen.

Angriff ist die beste Verteidigung

Eine entscheidende taktische Lücke, die sich

heute bei vielen Unternehmen auftut, liegt im Vertrieb. Hier gibt es große Defizite in Bezug auf Strategie und Angriff der Vertriebsmannschaften. Durch die relativ konstanten Gewinne der vergangenen Jahre sind Vertriebsorganisationen nicht trainiert für den Einsatz gegen wachsende Konkurrenz, stagnierende Märkte und eine schwindende Kundenzahl. Der Preiskampf ist für viele das letzte Mittel, um nicht vom Platz gefegt zu werden. Aber wer neue Wege aus der Krise finden will, darf keine alten beschreiten. Das Vertriebskonzept „Schachmatt“ beinhaltet unterschiedliche und unkonventionelle Taktiken, das eigene Unternehmen wieder ins Spiel zu bringen. Es eröffnet dort neue Perspektiven, wo vorher nur der Verlust von Marktanteilen und Arbeitsplätzen drohte.

Die Regeln des Spiels

Das Schachspiel – und darauf basiert auch das Konzept „Schachmatt dem Wettbewerb“ – ist kein Glücksspiel. Entscheidend für den Erfolg ist nicht Zufall, sondern Können und Strategie. Das Ziel von „Schachmatt“: den Wettbewerber schachmatt setzen und die eigene Position stärken. Dabei darf das Recht nie gebrochen werden!

Das Unternehmen braucht eine gesunde und funktionierende Leistungskultur, um die Ziele von „Schachmatt dem Wettbewerb“ erfolgreich umzusetzen. Nur so garantiert das Konzept einem Unternehmen, dass es den Gegner nach allen Regeln des Wettbewerbs schachmatt setzt und das eigene Risiko immer kalkulierbar hält.

Den Mutigen gehört die Welt ...

... und deshalb können neue Methoden und Ideen nur gewinnen.

Die Wirtschaft ist kein Spiel. Dennoch gelten die gleichen Spielregeln: wer nicht gewinnt verliert, und das ohne Rückspiel. Mit „Schachmatt dem Wettbewerb“ spielt man nach den eigenen Regeln: Entscheidend in der Planung ist die Analysephase. Hier werden Stärken und vor allem Schwächen des Gegners ausgemacht, denn sie sind die Einfallstore zu den Beständen des Wettbewerbers. Den Angreifern, einer Task Force aus Vertriebsmitarbeitern, stehen verschiedene Methoden zur Wettbewerbsbekämpfung zur Verfügung. Für die Besetzung der Task Force spielen unter anderem die Marktsituation, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und die Kultur der Firma eine wichtige Rolle. Je nachdem lässt sich eine mehr oder weniger aggressive Methode einsetzen.

Zur Auswahl steht die **Piranha-Methode**: Ein Wettbewerber wird „abgeknabbert“, das heißt, es werden nur Bereiche (Regionen, Produkte, Leistungen, Kunden) aktiv gewonnen, die nicht zu sehr im Fokus des Wettbewerbers stehen.

Die **Phantom Methode**: Für den Gegner nicht nachvollziehbar und unangreifbar, handeln Sie wie ein Phantom und treten erst wieder aus dem Schatten, wenn Sie seine Kunden gewonnen haben.

Die **Attila-Methode**: Sie führen Ihren Feldzug schnell, aggressiv und überfallartig im Kerngebiet des Konkurrenten. Zurück bleibt Chaos und Panik beim Wettbewerber, der noch gar nicht begreift, was ihn da überrollt hat. Zu dieser Zeit ist Ihr Team aber schon wieder auf der Heimreise. Im Gepäck die wertvollste Trophäe: seine Kunden. Schachmatt.

Der Ausgangspunkt jeder Innovation ist der Regelbruch

Das richtige Know-how und ein gutes Verhältnis zu Macht, Ehrgeiz und Verantwortungsbewusstsein. Mit diesen Eigenschaften sollten gute Führungskräfte ausgestattet sein. Was gut von besser unterscheidet und warum Unternehmen „furchtlos“ sein müssen, um erfolgreich zu sein, erklärt Norbert Albert, Personalentwickler, Managementtrainer und Coach.

LuPe: Herr Albert, was treibt Sie persönlich an?
Albert: Neben unserer Eingangstür hängt das Wappen des Hauses Württemberg mit der Inschrift „Furchtlos und treu“ – ein Leitspruch, den ich mir vor vielen Jahren selbst zu eigen gemacht habe und auch an die Unternehmen, die ich coache, weitergebe.

LuPe: Lassen sich in der heutigen Zeit solche traditionellen Werte überhaupt noch glaubhaft vermitteln?

Albert: „Furchtlos und treu“ zu sein heißt, ein Risiko einzugehen, ohne dabei die Verantwortung für das eigene Unternehmen aus den

Augen zu verlieren. Das ist von großer Wichtigkeit für die Entwicklungsfähigkeit jeder Organisation. Denn sie hängt vom Können, dem Mut und dem Gestaltungswillen ihrer Menschen ab. Dafür braucht es die richtigen Köpfe und eine Personalentwicklung, die an die strategischen Ziele des Unternehmens gekoppelt ist. Wir können Unternehmensziele aber nur mit einem guten Team von Mitarbeitern erreichen, die alle am gleichen Strang ziehen.

LuPe: Was bedeutet das für die Personalentwicklung?

Albert: Krise hin oder her – wir brauchen In-

novationen. Wenn wir nicht entwickeln, was unsere Kunden morgen brauchen, dann tun es andere. Und Ausgangspunkt jeder Innovation ist ein Regelbruch! Doch der gelingt häufig nur dem innovativen Querdenker. Für solche Innovationen braucht es Freiräume – Freiräume, die auch das Scheitern zulassen. In diesem Zusammenhang spricht man in Unternehmen gerne von der 'Fehlerkultur'. Und um den Innovatoren diesen Freiraum zu gewähren, brauchen Unternehmen in Zeiten wie diesen eine große Portion Mut sowie Vertrauen in die Leistungsfähigkeit/Kompetenz ihrer Mitarbeiter.

„Langfristig ist man nur erfolgreich, wenn man weiß, warum man erfolgreich ist!“

Prof. Dr. Rupert Lay

Wenn trotz Markterfolg das Ergebnis unter den Erwartungen liegt, hat dies Ursachen, die Ihnen Ihre Betriebswirtschaft mitteilen sollte. Kann sie das nicht, haben Sie ein oder vielleicht auch zwei Probleme ...

■ Text: Wilfried Bantle

Ein solides Fundament für das Zahlenhaus
Würden Sie ein Haus bauen, ohne vorher abzusichern, dass Ihr Fundament das Gebäude trägt? Viele Unternehmen machen das. Sie errichten ihre Strategien und Erfolge auf einer unvollständigen betriebswirtschaftlichen Bodenplatte, die nicht solide genug ist, die Ansprüche des Unternehmens zu tragen. Hier fällt es der Betriebswirtschaft schwer, die Rolle des umsichtigen Facility Managers, der nicht nur die Stärken kennt, sondern auch die Schwächen des Unternehmens aufdeckt und repariert, einzunehmen. Die Lücken und Risse in der Fassade lassen sich oberflächlich kitten, lösen jedoch nicht das eigentliche Problem: die Stabilisierung des Zahlenhauses.

Was also tun? Zwangsräumung ist sicher keine Lösung. Die Betriebswirtschaft hat hier vielmehr die Aufgabe, sich mit der gegebenen Situation auseinanderzusetzen, das Fundament freizulegen und zu versuchen, die Lücken mit einem maßgeschneiderten Konzept zu schließen. Erst wenn diese Aufgabe gemeistert ist und die Betriebswirtschaft auf sicherem Grund steht, kann ein Unternehmen das Haus auf- und ausbauen. Liebich & Partner sind erfahrene und pragmatische Architekten für solide Zahlenhäuser!

Controlling – eine Frage von Angebot und Nachfrage

Controlling-Angebot und -Nachfrage im Unternehmen: Ein „Wissensmarkt“, in dem Angebot und Nachfrage nicht immer fruchtbar aufeinandertreffen. Denn Anbieter und Nutzer sprechen nicht selten aneinander vorbei: „Es läuft doch alles ...“ sagt der Controlller. „... Wir werden nicht ernstgenommen“ meint der Nutzer. Zwischen dem, was das Controlling leistet und dem, was die Nutzer brauchen, klafft oft eine Lücke aus Unwissenheit und nicht gestellten Fragen. Aber, wer nicht fragt, der nicht gewinnt! Deshalb braucht jedes Unternehmen einen unabhängigen Vermittler mit der schlichten Aufgabe, Controlling-Welten zu vereinen, das heißt Angebot und Nachfrage zu klären, aufeinander auszurichten und zu optimieren.



Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath

Mit Forschergeist und Unternehmertum in die Märkte von morgen

Innovationen sind die treibende Kraft einer Volkswirtschaft. Auch wenn der Begriff in der Vergangenheit stark strapaziert wurde, so ist er doch ein Synonym für die Überlebensfähigkeit und Zukunftsorientierung der Unternehmen. Der Appell „Zukunft braucht Innovation“ war noch nie so brisant wie heute. Es braucht neuen Vorsprung, neue Beschäftigung und neues Wachstum, damit wir an den großen Märkten von morgen teilnehmen können. Erreicht werden kann dies nur durch Innovationen.

Zu diesem Thema ein Gespräch mit Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dieter Spath, Institutsleiter Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart.

LuPe: Professor Spath, wo liegen die Schlüsselfelder, in denen die deutsche Gesellschaft und Industrie tätig werden müssen?

Spath: Die Schlüsselfelder von morgen leiten sich davon ab, was die Menschen künftig umtreibt. So fragen sich viele, ob sie sich die Energie, die Mobilität und die Gesundheit von morgen noch leisten können. In diesen Feldern werden sicherlich neue Wege gesucht werden müssen. Dazu bewegt die Menschen auch die Sorge um ihre Umwelt, ihre Sicherheit und ihre künftigen Kommunikationsmöglichkeiten sowie deren Sicherheit.

LuPe: Was bedeutet dies im Hinblick auf Innovationen?

Spath: Viele Dinge unseres täglichen Lebens basieren auf Lösungen, die in der Form nicht mehr sorglos aufrecht erhalten werden können. Man denke nur an unsere Abhängigkeit von immer knapper werdenden Vorräten fossiler Energieträger, wenn es um Mobilität, Wärme und Stromversorgung geht. Dies verdeutlicht, dass die Antwort auf die oben genannten Innovationsfelder nicht nur in den heutigen Technologien zu suchen ist. Wenn wir uns darüber hinaus klar machen, dass weltweit etwa eine Milliarde gut ausgebildeter Menschen an der Kaufkraftschwelle stehen, die künftig am Wohlstand teilhaben wollen, dann wird es zu einer noch stärkeren Ressourcenverknappung aller Art kommen. Dies wird die Frage nach neuen Lösungen

noch verschärfen. Andererseits bieten die so genannten „emerging markets“ eine riesige Chance für unsere Unternehmen. Noch sind unsere Exporte in diese Länder eher geringfügig, aber wir könnten mit innovativen Produkten diese Märkte aktiv mitgestalten.

LuPe: Welche Rahmenbedingungen brauchen Innovationen?

Spath: Wir brauchen neue Ideen. Das muss nicht immer High-Tec sein, jedoch liegt auf der Hand, dass in neuen Technologien besonders hohe Chancen stecken. In den Unternehmen benötigen wir Offenheit gegenüber den Ideen der Mitarbeiter, aber auch gegenüber der Zusammenarbeit mit Technologiepartnern. Ebenso braucht es eine klare Strategie sowie Mut zum Risiko. Benchmark alleine wird nicht genügen. Wir müssen überholen wollen. Dazu gehört ein gut organisierter Innovationsprozess, der kreative Spielräume lässt und auch eine Toleranz für Irrtümer beinhaltet.

LuPe: Können es sich Unternehmen derzeit überhaupt leisten, ein komplexes Innovationsmanagement zu betreiben?

Spath: Ich denke es geht nicht darum, komplexe Prozesse zu installieren, sondern transparente. Innovationsmanagement muss Teil der übrigen Geschäftsprozesse werden und für alle im Unternehmen präsent sein.

LuPe: Was raten Sie Unternehmern, welche Art von Innovationen braucht es?

Spath: Einerseits ist es weiterhin notwendig, die vorhandenen Produkte weiter zu entwickeln. Diese Innovation der „kleinen Schritte“ ist auf Dauer jedoch nicht ausreichend. Wir sprechen in der Innovationsforschung heute sogar von der „inkrementellen Falle“, weil wir erkennen, dass bei linearer Weiterentwicklung in kleinen Schritten gleichzeitig die Margen erodieren. Das heißt, dass zusätzlich auch über radikale Innovationen nachgedacht werden muss. Beispiele wie Elektromobile für den urbanen Straßenverkehr oder Wäschewaschen mit Enzymen bei Raumtemperatur zeigen, wie sich Innovationsparadigmen wandeln.

Vielen Dank für das Gespräch!

