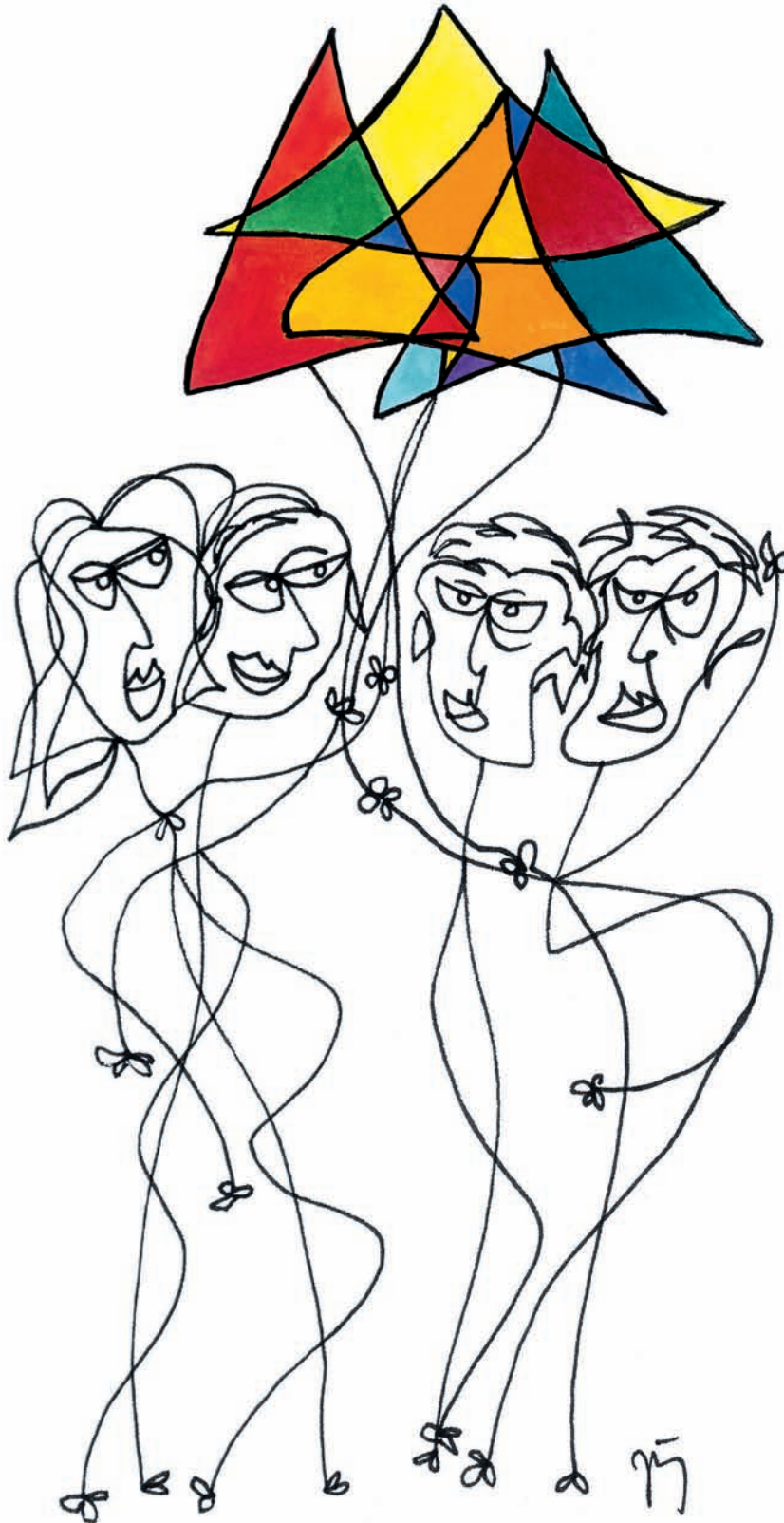
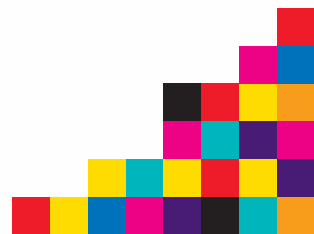


LuPe04

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



Leistung!





Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**,
Vorstandsvorsitzender bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

ist es Ihnen auch schon aufgefallen – in zahlreichen Unternehmen grassiert die Vielbeschäftigung. Die Symptome: Keiner hat Zeit. Alle haben mehr zu tun, als sie schaffen können. Viele gratwandern an der eigenen Leistungsgrenze. Ja, Unternehmen sind Leistungsgesellschaften. Ja, die Märkte sind dynamischer und schwieriger geworden. Ja, wer mithalten will, muss alles geben. Aber nein, Vielbeschäftigung ist kein Gradmesser für Leistung. Ganz im Gegenteil, denn wer viel beschäftigt ist, verliert vor lauter Arbeit oft das eigentliche Ziel aus dem Blick.

Unternehmen, die aus dem Mittelmaß an die Spitze kommen wollen, müssen daher vor allem eines – sich konzentrieren. Das heißt Unnützes weglassen, Komplexität reduzieren, die Dinge einfach machen. Die Prozesse effizient zu gestalten, sie von Ballast zu befreien, erleichtert den Aufstieg ungemein. Kennzahlen sind dabei wichtige Höhenmesser (S. 3). Über Abteilungsgrenzen hinauszudenken ist eine zweite Möglichkeit, Vielbeschäftigung zu reduzieren. Denn warum muss der Vertrieb immer wieder bei null anfangen, obwohl doch der Service den Kundenkontakt hält? Statt im Nebeneinander ihre Kräfte zu vergeuden, könnten die Bereiche miteinander mehr Wert fürs Unternehmen schöpfen (S. 4).

Das eigene Leistungsziel aus den Augen verloren hat vielfach auch das Controlling. Da wird mit Manpower und Akribie eine Menge von Zahlen produziert, die, mit Verlaub, kein Unternehmer wirklich braucht. Mit ‚Lean Controlling Excellence‘ schlagen wir vor, das Steuerungsinstrument zu verschlanken und wieder auf Unternehmenskurs zu bringen (S. 5). Wie wichtig die Ausrichtung an Zielen ist, zeigt sich ebenfalls im Innovationsprozess. Wer wild drauflos entwickelt, hat nur geringe Chancen, der Erste im Markt zu sein. Es reicht, die richtige Produktidee zu verfolgen. Das aber dann in Höchstgeschwindigkeit (S. 6/7).

Nach so viel Leistung tut ein bisschen Ruhe gut. Der Liebich & Partner Managementberater Hendrik Saur hat dafür einen ganz besonderen Ort. Auf der Rückseite stellt er Ihnen die über Baden-Baden liegenden Battertfelsen vor.

Unternehmen und ihre Mitarbeiter sind oft viel zu beschäftigt, um viel zu leisten. Ineffiziente Prozesse, mangelnde Abstimmung, fehlende Zielorientierung sind die Ursachen dafür. Es wird Zeit, wieder Platz für Leistungsfreude zu schaffen. Eine motivierende Lektüre wünscht Ihnen

Ihr *Wilfried Bantle*



Impressum

LuPe – Kundenmagazin, Nr. 04/11
Erscheinungsweise: viermal jährlich

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

V.i.S.d.P./Chefredakteur
Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

Redaktions-Team (L&P)
Wilfried Bantle, Bernhard Knaisch, Diana Konrad, Hendrik Saur,
Gabi Schindzielorz, Norbert Wölbl

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, Text & Konzept, Tettang

Gestaltung
Christian Poth, Büro für Kommunikation und Design, Baden-Baden

Autoren
Wilfried Bantle (L&P), Dr.-Ing. Jan Burghardt (L&P), Werner Dieterle (L&P),
Steffen Hilser (L&P), Prof. Dr. Manfred Schorb (L&P), Dr.-Ing. Christoph
Dill (L&P), Hendrik Saur (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis
Porträts: Marcus Gernsbeck; Titelbild/Strichzeichnungen: Jürgen Weing,
freischaffender Künstler, Tettang, Foto Battertfelsen: Harald Jamnitzky

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 AG

Wenn Unternehmen unter ihren Möglichkeiten bleiben.

Mittelmaß meint erst mal nicht, dass man so gut oder schlecht wie das Gros der anderen ist. Es bedeutet, dass man die eigenen Potenziale nur unzureichend nutzt. Das zu erkennen und zu beheben, ist Aufgabe für Unternehmen, die an die Spitze wollen. Leistungskennzahlen helfen auf dem Weg nach oben.

Schneller, höher, besser, weiter – ob in Kultur, Sport oder Wirtschaft, Spitzenleistung ist gefragt. Doch wer bestimmt eigentlich, was Spitzenleistung ist? In einem Unternehmen, könnte man antworten, misst sich Leistung an den Erwartungen der Kunden oder am herausragenden Wettbewerb. Der Blick nach außen kann tatsächlich Orientierung geben. Letztendlich muss sich aber jedes Unternehmen an sich selbst messen, muss für

sich definieren, was die eigene Spitzenleistung ist. Gibt das Unternehmen alles, oder gibt es sich aufgrund bewusst oder unbewusst brachliegender Potenziale mit Mittelmaß zufrieden? Die Antwort kann entscheidend sein für das Bestehen im globalen Markt.

Mit einem „Jetzt strengen wir uns alle einmal an“ ist Spitzenleistung nicht zu realisieren. Statt um das einmalige Erklimmen einer Leistungsspitze geht es um das dauerhafte Anheben des Leistungsniveaus. Voraussetzung, dass Spitzenleistung zum Standard wird, ist das Ausrichten aller Geschäftsprozesse auf Exzellenz und – hier ist die Führungsriege des Unternehmens gefordert – das Funktionieren des menschlichen Miteinanders.

«Man kann dem Bauchgefühl vertrauen oder aber genauer hinsehen.»

Der erste Blick gilt den Geschäftsprozessen. Sie müssen analysiert, Probleme gewichtet, Lösungen gefunden und umgesetzt werden. Die Leitgedanken der Optimierung, die wir mit der Methode ProExcellence® systematisie-

ren, lauten: Komplexität und Schnittstellen reduzieren. Verschwendungen wie Doppelarbeiten aufdecken und beseitigen. In dieser grundlegenden Phase der Prozess- und Organisationsumstrukturierung sind Aufwand-Nutzen-Abschätzungen Orientierungshilfe für die Entscheider. Werden die neuen Prozesse nach der Einführung gelebt, kann der Unternehmer dem Bauchgefühl vertrauen, dass nun alles bestens läuft, oder aber genauer hinsehen. Über definierte Prozesskennzahlen und sogenannte KPIs (Key Performance Indicators) werden Effizienz, Qualität und Wirtschaftlichkeit der installierten Prozesse quantitativ messbar gemacht. Verfolgt man die Entwicklung dieser Kennzahlen, lassen sich zudem die Stellschrauben der Prozesse noch feiner justieren, neue Potenziale erkennen oder bei auffälligen Negativabweichungen Gegenmaßnahmen einleiten.

«In den Unternehmenskennzahlen spiegeln sich Wert und Werte eines Unternehmens wider.»

Prozessoptimierung führt schnell an die Höchstleistung heran und damit zur eigentlichen Herausforderung: das erreichte Niveau zu halten. Wer langfristig Spitzen-

leistung erbringen und in den Unternehmenskennzahlen erkennen will, braucht mehr als eine bestens strukturierte Wertschöpfungskette. Auch die Prozesse und Schnittstellen auf menschlicher Ebene müssen stimmen. Dazu braucht es Manager, die Leistung nicht verhindern, die zu führen verstehen, sowie eine werteprege Unternehmenskultur. Solange Menschen Unternehmen machen, spiegeln sich in den Unternehmenskennzahlen Wert und Werte wider.

Das funktioniert auch in der Praxis?

Und wie! Was die Presse über eines unserer Kundenprojekte schreibt, finden Sie unter „Aktuelles“ auf www.liebich-partner.de

Buchtipp:

Jan Burghardt, Christoph Dill.
Spitzenleistung möglich machen.
Zu bestellen unter www.log-x.de



Prozesse in Unternehmen effizient machen. Prozesse messbar machen. Das sind die Ziele des Liebich & Partner Managementberaters Dr.-Ing. Jan Burghardt. Letzteres ist Voraussetzung, um Leistung überhaupt als Spitzenleistung einordnen zu können.





Wann ist Schluss mit dem Verkaufen?

Unternehmen sind funktionale Organisationen. Damit ist klar, was jeder zu tun hat. So kümmert sich bei der Marktbearbeitung das Marketing um die Marktvorbereitung, der Vertrieb um die Marktgewinnung, der Service um die Marktsicherung. Die Bereiche arbeiten nebeneinander, womöglich gegeneinander, betrachtet man ihren gemeinsamen Markt, aber auf alle Fälle zu wenig miteinander. Mit Folgen für das Unternehmen – Marktpotenziale werden verschenkt.

der sich anschließende Service stimmt, wenn die Inbetriebnahme, die Wartung, die Reparaturen klappen, wird der Kunde das Unternehmen weiterempfehlen und wiederkommen. Letzteres aber interessiert den Service nicht. Er ist meist der technischen Leitung unterstellt, teils sogar outgesourct. Und – wie der Name schon sagt – die Servicetechniker sind Techniker. Sie agieren zwar kundenorientiert, erkennen oder nutzen aber Vertriebspotenziale kaum.

wie Profit über die gesamte Produktlebensdauer hinweg. Beispiele sind der Kaffeeautomat inklusive Full Service fürs Büro oder auch die durch Fernüberwachung ausgelöste vorbeugende Wartung bei Baumaschinen.



«Vertrieb und Service können miteinander mehr Wert schaffen.»

Das lässt sich ändern: Die Bildung bereichsübergreifender Marktbearbeitungsteams sowie die vertriebliche Zusatzqualifikation der Servicemitarbeiter, vielleicht sogar ihre teilvariable Vergütung, sind zwei mögliche Ansätze, Vertrieb und Service enger zu verzahnen. Der dritte Ansatz erfordert ein grundsätzliches Umdenken im Unternehmen. Service darf nicht mehr als notwendiger Kostenfaktor, sondern muss als Beitrag zur Wertschöpfung angesehen werden. Das geht? Das geht! Einzige Voraussetzung, der Service muss dem Kunden wirklich mehr Wert bieten. Dann ist er es auch wert, bezahlt zu werden. In diese Richtung geht der Ausbau der Serviceleistungen rund um das Produkt und – Hilfsbereitschaft zahlt sich immer aus – auch um die Wettbewerberprodukte. Noch eine Wertschöpfungsstufe höher kommen Unternehmen, bei denen Produkt und Service untrennbar ineinanderwachsen. Derart hybride Leistungsangebote sichern Kundenbindung so-



Wissen allein reicht nicht. Zu guter Vertriebsarbeit braucht es nach Ansicht von Dipl.-Kfm. **Werner Dieterle**, Vorstand bei Liebich & Partner, auch die richtige Einstellung. Er weiß aus eigener Erfahrung, wie viel man in und für Unternehmen erreichen kann, wenn man das, was man macht, freundlich und gerne macht.

Beispiel Vertrieb und Service: Miteinander können sie mehr Wert schaffen. Doch in der Unternehmensrealität wird so getan, als ginge der Service den Vertrieb und der Vertrieb den Service nichts an. Für den Vertriebsmitarbeiter folgt auf den Akquiseprozess der Angebotsprozess, dann die Auftragsbearbeitung und nach der Lieferung ist Schluss. Schade, denn nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf. Erst wenn auch

Egal auf welcher Stufe Unternehmen sich bewegen, nur die Serviceerwartungen zu erfüllen, reicht nicht. Zufrieden sind Kunden erst, wenn ihre Erwartungen übertroffen werden. Diese außergewöhnliche Serviceleistung lässt sich an einer einfachen Formel festmachen: Serviceaktivität x Servicehaltung = ServicePlus. Solange sich ein Mitarbeiter auf seine Arbeit versteht, es ihm aber an der richtigen Einstellung mangelt, wird er Kunden nicht beeindrucken. Guter Service ist auch eine Frage der Haltung.

Leistungsziel

Zahlen, die sich für das Unternehmen auszahlen.

In vielen Unternehmen sind Zahlenfriedhöfe das herausragende Kennzeichen des Controlling. Mit ‚Lean Controlling Excellence‘ plädieren wir dafür, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Die Controllingabteilungen wachsen. Die Controllinginstrumente werden differenzierter. Die Zahlenproduktion steigt. Dennoch fehlt es den Controllern in vielen Unternehmen an Akzeptanz. Zu Recht, denn übers Mittelmaß kommt ihre Leistung oftmals nicht hinaus. Sie leben nicht in den Unternehmensprodukten und -prozessen, berechnen teils ziellos, was möglich ist, und arbeiten vielfach an ihrer Klientel, den Entscheidungsträgern, vorbei. Sie kapseln sich in ihrer Zahlenwelt vom Unternehmen ab. Doch als distanzierte Kontrolleure des Geschehens werden sie verkannt und verkennen selbst ihre eigentliche Aufgabe – die vorausblickende Lotsenfunktion bei der Unternehmenssteuerung.

«Controller kapseln sich in ihrer Zahlenwelt vom Unternehmen ab.»

Liebich & Partner ist der Überzeugung, die Controllingleistung lässt sich spürbar optimieren. Was es dazu braucht, ist ein schlanker, effizienter, im Unternehmen fundierter Controllingprozess: ‚Lean Controlling Excellence‘.

Für den Prozess gilt erstens: Entscheidend ist das Ziel. Das Controlling muss sich konsequent an der Unternehmensstrategie ausrichten, die langfristigen Ziele in angemessene Kennzahlen übersetzen. Nur so ist sichergestellt, dass statt aller möglichen die wesentlichen Daten generiert werden.

Für den Prozess gilt zweitens: Konzentration durch die Begrenzung der Ressourcen. Denn je größer die zentrale Controllingabteilung ist, desto mehr irrelevante Zahlen werden produziert. Eine beschränkte Mitarbeiterzahl zwingt dagegen – Zahlenfriedhöfe verhindernd – zur Konzentration.

Für den Prozess gilt drittens: Controlling findet im gesamten Unternehmen statt. Über ein Commitment sind alle Entscheidungsträger in den Controllingprozess mit eingebunden. Zudem wird das zentrale Controlling dezentral von Nichtcontrollern aus den verschiedenen Unternehmensbereichen begleitet. Über diese Mitarbeiter, die eine Controlling-Zusatzqualifikation erhalten, wird Wissen um die praktizierten Unternehmensprozesse ins Controlling getragen und umgekehrt die wirtschaftlich orientierte Grundhaltung in allen Bereichen des Unternehmens gefördert.

«Man muss statt aller möglichen die wesentlichen Daten generieren.»

‚Lean Controlling Excellence‘ verbindet Strategie und Geschäft. Der Prozess liefert klar und präzise die Zahlen, die sich bei der Unternehmenssteuerung auszahlen. Nicht mehr und nicht weniger.



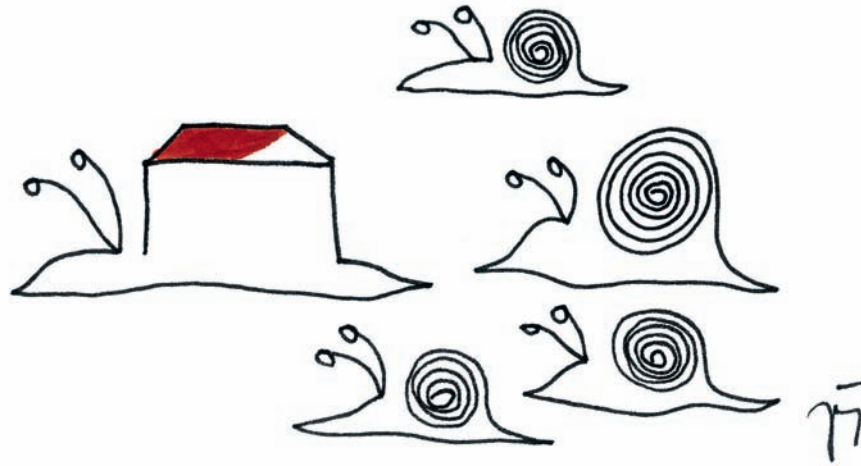
Dass im Controlling immer noch nach der Devise „Viel hilft viel“ gearbeitet wird, ärgert Prof. Dr. rer. pol. **Manfred Schorb**, Managementberater bei Liebich & Partner. Vor lauter Zahlen sehen die Unternehmen das Wesentliche nicht mehr. Er setzt sich für einen Paradigmenwechsel nach dem Motto „Weniger ist mehr“ ein.



Jeder Autofahrer legt mittlerweile Wert auf ein leicht bedienbares Navigationsgerät, das ihn schnellstmöglich an sein Ziel bringt. Umso verwunderlicher findet es Liebich & Partner Managementberater Dipl.-Ök. **Steffen Hilser**, dass diese Prämissen nicht auch in das Steuerungsinstrument Controlling gelten.



Erster sein –



oder wie man auf schnellstem Weg die richtigen Produkte entwickelt.

Innovative Unternehmen stehen in ständigem Wettlauf mit dem Wettbewerb und mit der Zeit. Aber Tempo ist nicht alles. Auch das Produkt muss stimmen. Unsere Geschwindigkeitsempfehlung für den Innovationszyklus lautet: erst mal entschleunigen, in Ruhe nachdenken, sauber entscheiden und im Anschluss kräftig beschleunigen.

Egal wie technisch bestechend Produktideen scheinen, sind sie am Markt vorbeientwickelt, floppen sie. Der von Liebich & Partner konzipierte ‚Kernprozess Innovation‘ kreist daher vom Markt zum Markt und ist in vier Phasen unterteilt.

Die für den späteren Markterfolg grundlegende Phase steht gleich zu Beginn. In ihr geht es um die Ideenfindung und, fast noch wichtiger, um die Ideenauswahl. Es entscheidet sich, welche Ideen verfolgt und welche verworfen werden, kurz ob das Unternehmen im Weiteren die falschen oder die richtigen Dinge tut. Jetzt einfach Gas zu geben, irgendetwas oder alles Mögliche anzukurbeln, ist teuer und endet oft in St. Nimmerlein. Stattdessen lohnt es sich, zu entschleunigen und in Ruhe über die Frage, was eine entwicklungs-würdige Produktidee ausmacht, nachzudenken.

«Zu Beginn entscheidet sich, ob ein Unternehmen die richtigen Dinge tut.»

Zu ihrer Beantwortung braucht der Unternehmer – neben dem Mut, Neues zu wagen – Marktver-

ständnis, Technologieverständnis und die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen. Was ihm dabei hilft, ist Kommunikation mit verschiedenen internen und externen Ansprechpartnern sowie der Einsatz von Bewertungsmethoden. Während das eine verhindert, dass man eventuelle negative Facetten des „Lieblingskinds“ übersieht, wird durch das andere die Ideenauswahl versachlicht und transparent.



Liebich & Partner Managementberater Dr.-Ing. **Christoph Dill** mag keine Routine. Deshalb ist Innovation sein Lieblingsthema. Was könnte spannender sein als der Moment, in dem – einfach, weil Menschen es wagen, Wissen auszutauschen und zusammenzudenken – das Unerwartete, das Kreative, das Neue entsteht.

Beispiel für eine Bewertungsmethode ist das Liebich & Partner Produkt-Strategie-Portfolio. Es betrachtet die Produktideen sowohl bezüglich ihrer Umsatz- und Ertragerwartungen als auch ihrer innovativen Attraktivität. Zu der lässt sich ganz allgemein formulieren: Ein innovatives Produkt muss zuerst die Basisanforderungen erfüllen.

So seltsam es klingt, das wird vor lauter Konzentration auf neue Features leider manchmal vergessen. Auch gewisse Leistungsanforderungen, messbare technische Kriterien, müssen erfüllt sein. Doch Vorsicht vor einer Je-mehr-desto-besser-Mentalität. Reine Leistungssteigerungen zählen nicht zu den marktbewegenden Ideen und sollten nicht mit solchen verwechselt werden. Die Anforderung, mit der eine Innovation letztendlich den Markt gewinnt, ist ihre Fähigkeit, zu begeistern, mit etwas aufzuwarten, was dem Kunden einen unerwarteten Nutzen bringt. Die Betonung liegt auf ‚unerwartet‘. Denn das, was sich der Kunde vorab ausdrücklich wünscht, ist nicht unbedingt das, was er später kaufen wird.

«Innovation ist keine Einzelleistung.»

So schwierig es für die Führung ist, am Ende muss eine klare, konkrete Entscheidung für eine und gegen die anderen Ideen stehen. Denn ab der zweiten Phase gilt es, die Dinge richtig zu tun. Alles andere kostet Zeit und Geld. Steht fest, was gemacht wird, muss zuerst bestimmt werden, wie es gemacht wird. Mit dieser sauberen Zielformulierung geht ein Beschleunigungseffekt einher. Weil das Projektteam jetzt die Richtung kennt, nimmt es auf dem Weg von der Idee zum Produktkonzept automatisch Tempo auf. Es verfolgt idealerweise eine stufenweise Lösungsraumsteuerung, in der ideenbezogen immer wieder Alternativen mitbedacht werden und an deren Ende wiederum statt vieler Ansätze ein Konzept steht.

Das Stichwort „Projektteam“ deutet es an, Innovation ist keine Einzelleistung. Es braucht den Brückenschlag zwischen den kaufmännischen und technischen Unternehmensbereichen. Die Menschen im Unternehmen müssen, gerade weil der eine Markt und der andere Technik spricht, von Angesicht zu Angesicht miteinander kommunizieren. Auf dem stillen Postweg der schriftlichen Anweisung geht dagegen wertvolles innovatives Potenzial verloren.

Nach dieser Phase der Beschleunigung geht es um das kontrollierte Fahren mit hoher Geschwindigkeit. Doch in Phase drei – wenn aus dem Produktkonzept Produktrealität werden soll – gibt es in der Regel erst einmal Stau. Weil zu viele Entwicklungsprojekte parallel laufen. Weil die Koordination mit den zur Umsetzung benötigten Dienstleistern, z.B. CAD-Zeichnern und Musterbauern, nicht klappt. Weil die Prozesse nicht fließen. Die mögliche Folge: Das Produkt kommt verspätet in den Markt. Der einzige Ausweg: die Synchronisation, die Beherrschung schneller, effizienter Prozesse. Wichtige Wegweiser sind dabei – auch in diesem vermeintlich unscharfen Bereich – Kennzahlen, die angeben, ob und was liegen bleibt.

«Nach der Beschleunigung geht es ums kontrollierte Fahren mit hoher Geschwindigkeit.»

Adaptieren, statt neu erfinden heißt es in der vierten Phase, die mit der Markteinführung endet. Die Devise gilt gleichermaßen für die Produkt-

herstellung wie für den Produktverkauf. Denn bestehende Technologien und Vertriebswege anzupassen und nicht neu zu erfinden, ist einerseits wirtschaftlicher und erhöht andererseits noch einmal die Geschwindigkeit. Jetzt, am Ende des optimierten Produktentwicklungsprozesses, bleibt dem Unternehmen nur noch eines – das Risiko, der Erste im Markt zu sein.

Buchtipp:

Dieter Spath, Christoph Dill, Michael Scharer.
Vom Markt zum Markt.
ISBN 978-3-932298-09-7
Zu bestellen unter:
www.log-x.de

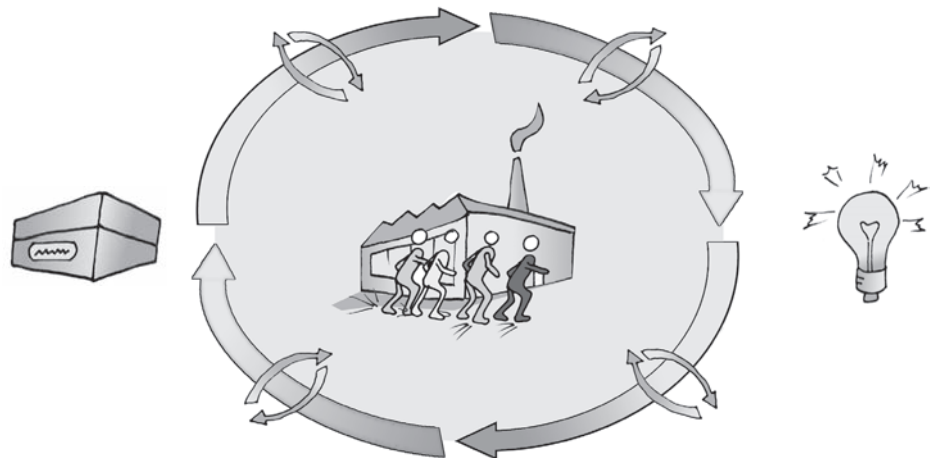


Die wertvollen „Schätze“ heben:
Produkte zu Markterfolg führen



**Suchen-finden –
gestalten von Produktideen:**

Ohne „Holzwege“
Ohne „Schau'n-wir-mal“-Mentalität



Mit Sicherheit stabil produzieren:
Produkte mit ProExcellence
effizient und sicher herstellen



Strukturiert realisieren:

Produktkonzepte und strategische
Positionierung mit schlagkräftigem
Projektmanagement

Drei Fragen zum Thema Blindleistung in der Produktentwicklung.

Was ist Blindleistung?

Der Begriff kommt aus der Elektrotechnik. Ein Beispiel ist die Wärme, die eine Glühlampe über die gewünschte Lichtleistung hinaus erzeugt. In Organisationen bezeichnet Blindleistung die Verschwendung für Fehlfunktionen. Bei der Produktentwicklung sind zwei Arten von Blindleistung zu unterscheiden. Einmal die Gefahr, das Falsche zu entwickeln. Sie kann durch das Setzen von Prioritäten zwar verringert, aber beim Thema Innovationen nie ausgeschlossen werden. Umso beachtenswerter ist die zweite Art der Blindleistung: die Zeitverschwendung in der Konzept- und Umsetzungsphase durch schlechte Prozesse, unklare Zielstellungen und mangelnde Zusammenarbeit.

Wie erkennt man Blindleistung?

Am Verhältnis von Aufwand und Ergebnis im Branchenvergleich. Als innovatives Unternehmen weiß man, wo der Wettbewerb steht, kann einschätzen, mit welchen Ressourcen, in welcher Zeit, mit welchem Erfolg der andere in den Markt geht. Einen weiteren Anhaltspunkt liefert der selbstkritische Blick auf die eigene Organisation, auf die Prozesse und Systeme wie z.B. die Technikausstattung.

Wie verhindert man Blindleistung?

Durch saubere Zielvorgaben, klare Kommunikation und fließende Prozesse. Dazu gehört es beispielsweise auch, die richtigen IT-Tools richtig zu nutzen. Nur mit Tools aus der kaufmännischen Datenverwaltung kommt man bei der Produktentwicklung nicht weiter. Sie generieren z.B. einen unnötig hohen Rechercheaufwand und damit Ineffizienz. Der zweite Punkt: die IT-Tools müssen beherrscht werden. Also besser nicht an der Qualifikation sparen. Indem man die Dinge von vornherein richtig tut, kann man eine Menge Zeit gewinnen.

Baden-Badener Lieblingsplätze – die Battertfelsen.

Auf der letzten LuPe-Seite stellen Ihnen künftig unsere Mitarbeiter in loser Folge Geschichte und Geschichten rund um ihre Lieblingsplätze in Baden-Baden vor. In dieser Ausgabe wirft Managementberater Hendrik Saur einen persönlichen Blick auf die Stadt – von den Battertfelsen aus.

LuPe: *Ihr Lieblingsort liegt nicht in, sondern über der Stadt. Es sind die Battertfelsen. Erzählen Sie davon.*

Hendrik Saur: Der Battert nördlich von Baden-Baden ist mit seinen 568 Metern Höhe nicht zu übersehen. Der Berg ragt gleich hinter der Altstadt und dem neuen Schloss empor. Auf der Westseite des Batterts befindet sich die Ruine des Schlosses Hohenbaden. Auf seiner Südseite – also mit Blick auf die Stadt – liegen die Battertfelsen. Eine beeindruckende Felsformation. Schon allein von der Farbe. Ihr Sedimentgestein leuchtet rot. Dazu kommt die Schroffheit der Felswände. Sie sind bis zu 55 Meter hoch und die reinste Kletterfreude.

LuPe: *Sie klettern auch?*

Hendrik Saur: Nein. Statt mit Seil und Haken bin ich lieber mit dem Hund unterwegs. Und zwar auf dem oberen der beiden Felswege, der in Ebersteinburg beginnt. Er ist eindeutig der schönere.

LuPe: *Was hat es mit Ihnen und den Battertfelsen auf sich?*

Hendrik Saur: Die Felsen sind für mich mit vielen positiven Erinnerungen verbunden. Ich bin hier in Baden-Baden aufgewachsen und die klassischen sonntäglichen Vater-Sohn-Ausflüge gingen auf die Battertfelsen. Das war

toll für mich als Kind – die reizvolle Höhe, die Felsen sind ungesichert – da schwang immer Abenteuer mit. Mittlerweile komme ich sonntags nur ungern her. Mit der Masse der Besucher geht die Magie des Ortes verloren. Aber frühmorgens oder spätabends lohnt sich ein Spaziergang auf den Battertfelsen immer.

LuPe: *Apropos Magie des Ortes. Um die Battertfelsen rankt sich eine der Sagen ...*

Hendrik Saur: ... die man auch auf den von Jakob Götzenberger gestalteten Fresken in der Baden-Badener Trinkhalle sieht. Genau. Laut Felsensaga jagte Junker Immo ein weißes Reh. Auf den Battertfelsen begegnete ihm eine schöne Jungfrau, die das Reh in Schutz nahm. Er erlag ihrem Zauber und wurde zum Einsiedler, der fortan statt zu jagen Tiere hegte und pflegte. Zu der Geschichte passt wunderbar, dass die Battertfelsen heute zum Wohl von Fauna und Flora ein Naturschutzgebiet sind. Leider ist das einigen Felsenbesuchern ziemlich egal. Sie werfen ihre Abfälle trotz aufgestellter Behälter einfach ins Grüne. Eigentlich unfassbar.

LuPe: *Welche Bedeutung hat der Ort für Sie?*

Hendrik Saur: Die Battertfelsen – und da speziell die Ritterplatte, die ein 180°-Panorama über Baden-Baden, den Nordschwarzwald bis nach Frankreich hinein bietet – sind für mich ein Ort, an dem ich zur Ruhe komme, an dem ich Kräfte sammeln kann. Hier oben steht man über den Dingen und gewinnt in der Distanz auf vieles eine andere Perspektive. Das schafft Gelassenheit.

Die Battertfelsen oberhalb Baden-Badens sind für den Dipl.-Kfm. Hendrik Saur, Managementberater bei Lieblich & Partner, ein Ort der Ruhe und Entspannung. In Begleitung seiner Rateromischlingshündin Winja genießt er hier oben Natur mit Aussicht.

