

Urs Frey

Vertrauen durch Strategie

Strategien in KMU einfach entwickeln
und damit Vertrauen schaffen



Springer Gabler

Vertrauen durch Strategie

Urs Frey

Vertrauen durch Strategie

Strategien in KMU einfach entwickeln
und damit Vertrauen schaffen



Springer Gabler

Urs Frey
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-12939-2
DOI 10.1007/978-3-658-12940-8

ISBN 978-3-658-12940-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden
(www.springer.com)

*Für Antonella
Manche Menschen wissen nicht,
wie wichtig es ist, dass sie einfach da sind,
wie gut es tut, ihre Liebe zu spüren,
wie tröstlich ihr Lachen wirkt,
wie wohltuend ihre Nähe ist und
wie viel ärmer wir ohne sie wären.*

Vorwort

Es freut mich sehr, dass Sie in diesem Buch blättern. Sollten Sie dies tun, weil Sie ein wie auch immer begründetes Interesse an Strategieentwicklung haben, bin ich umso mehr erfreut. Dann gehören Sie nämlich zu jenen auserwählten Führungskräften in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), die eine bewusste Strategieentwicklung für ihr Unternehmen als notwendig erachten. Damit sind Sie anderen bereits ein Stück dieser alles entscheidenden Nasenlänge voraus! Für den Rest habe ich nachfolgende Seiten geschrieben. Ich wünsche Ihnen gutes Überholen!

Strategieentwicklung schenkt Vertrauen In einer Welt, die uns mit ihrer rasanten Dynamik, immer neuen Vernetzungen und zum Teil beunruhigender Instabilität fordert und teilweise überfordert, wird Vertrauen schwieriger und wichtiger zugleich. Unternehmen, die nicht bereit sind, Vertrauen als Teil ihrer Unternehmenskultur zu etablieren, müssen sich durch Reglementierungen, teure Risikominimierung und permanente Kontrolle für diese Zukunft wappnen. Ist Vertrauen hingegen in ihrer Unternehmenskultur fest verankert, eröffnen ihnen Kooperationen neue Möglichkeiten, zeigen Mitarbeiter verantwortungsvolles Handeln und steigern diese Unternehmen in Summe ihre Effizienz.

Strategiearbeit kann wesentlich dazu beitragen, einen Vertrauensprozess im Unternehmen in Gang zu bringen. Dafür ist zuallererst der Inhaber gefordert, Vertrauen zu schenken, damit der Vertrauensfluss in Gang kommen kann. Das ist eine Frage der Haltung und damit die zentralste Führungsaufgabe, die man innehaben kann – nämlich Vorbild zu sein. Aber, Vertrauen betrifft alle! Die Mitglieder des Strategieteam müssen darauf vertrauen, dass alle Beteiligten die relevanten Informationen und den aktuellen Stand der Überlegungen aus ihren Geschäftsbereichen in den Prozess einbringen. Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen weiter darauf vertrauen, dass die Führung mit Blick auf das große Ganze die richtigen Entscheidungen treffen wird. Und die Führung wiederum muss darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter das, was mit Blick auf eben diesen großen Ent-

wicklungspfad an kleinen Schritten, an Prozessen und Strukturen vereinbart und eingeführt wurde, auch umgesetzt und gelebt wird. Gefordert ist hier jeder – der Geschäftsführer, die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Davon, dass es sich rechnet, am Aufbau von Vertrauen zu arbeiten, erzähle ich in diesem Buch. Denn nichts wirkt motivierender als das geteilte Vertrauen, ein Unternehmen gemeinsam in eine erfolgreiche Zukunft führen zu können!

Die Veränderungen in unserer Umwelt erfordern eine Neupositionierung

Viele KMU kämpfen heutzutage mit erschwerten Rahmenbedingungen wie vermehrtem Preisdruck, kürzeren Innovations- und Produktionszyklen, verstärktem internationalem, ja globalem Wettbewerb oder dem Eintritt aggressiver Konkurrenten. Die Herausforderungen sind vielfältiger, die Umwelt ist schneller und die Kunden sind anspruchsvoller geworden. Die Auswirkungen dieser Veränderungen sind für die Unternehmen intensiv, in vielen Fällen sogar existenziell bedrohlich. Umso wichtiger wird professionelle Strategieentwicklung – auch für KMU. Unternehmen, die sich davor verschließen, werden langfristig nicht erfolgreich sein können.

Die Zeit für das Wichtige fehlt Doch leider gibt es gerade in KMU kaum eine niedergeschriebene Strategie. Meine Erfahrungen haben mir gezeigt, dass sich KMU in der Gründungsphase zwar intensiv mit Zielen und Strategien auseinandersetzen, diese aber danach in den Hintergrund rücken. Das hat einen einfachen Grund: Die Entwicklung von KMU ist eng mit den Führungspersonen verknüpft. Sie haben die strategischen Eckpunkte ihres Unternehmens im Kopf und treffen die wichtigsten Entscheidungen. Selbstverständlich stehen diese Personen zudem unter enormem zeitlichem Druck. Das operative Tagesgeschäft vereinnahmt sie so sehr, dass scheinbar keine Zeit für Strategiearbeit mehr bleibt. Da sich Führungspersonen aber stark mit der Firma identifizieren und meist über eine lange Zeit eng mit ihr verbunden sind, entwickeln sich KMU häufig auch ohne abschließend formulierte Strategie geradlinig und konsequent. Entsteht plötzlich der Bedarf an einer Neupositionierung, zum Beispiel aufgrund der eingangs erwähnten Veränderungen in ihrer Umwelt, wird irgendwann doch der Ruf nach einer Strategie laut. Wenngleich auch meist etwas widerwillig, da Strategiearbeit häufig als „etwas für Große“ abgetan wird.

Strategische Entscheidungen im Alltag Wer ein Unternehmen gründet und führt, verfolgt Ziele. Damit diese auch erreicht werden, müssen Entscheidungen gefällt, Maßnahmen eingeleitet und Ressourcen zugewiesen werden. Jeder Unternehmer trifft – bewusst oder unbewusst – regelmäßig Entscheidungen mit

strategischem Charakter: zum Beispiel der Ersatzkauf einer Produktionsmaschine einer neueren, leistungsfähigeren Generation, die Aufnahme einer ergänzenden Produktlinie in den Verkauf oder das Offerieren einer bisher nicht erbrachten Zusatzdienstleistung auf Wunsch eines Kunden. Solche Entscheidungen verändern das Unternehmen möglicherweise nachhaltig. Gerade in KMU werden sie häufig aus der Situation heraus gefällt. Die strategisch wichtige Frage, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln würde, wenn sich der Unternehmer anders entschieden hätte, bleibt unbeantwortet. Eine Strategie hilft KMU, diese Entscheidungen nicht intuitiv, sondern zielgerichtet zu fällen. Denn kein Unternehmen kann es sich leisten, seine Ressourcen zu vergeuden.

Strategieentwicklung ist einfach Das vorgestellte Verfahren – sieben einfache Schritte zur Entwicklung einer Strategie – beruht nicht nur allein auf persönlichen Erfahrungen aus meiner Arbeit mit zahlreichen Unternehmen, sondern auch auf empirischen Untersuchungen, fundierter Theorie und nicht zuletzt einer kritischen Auseinandersetzung mit der Materie in den vergangenen 20 Jahren meiner Tätigkeit. Ich habe das Privileg, im Zuge meiner Arbeit einen vertieften Einblick – und damit das Vertrauen – in unterschiedlichste KMU im deutschsprachigen Raum zu erhalten. Als Moderator in Unternehmerforen, als Berater in Unternehmen oder als Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen, der Universität Liechtenstein oder der Steinbeis-Hochschule Berlin, wo ich Strategieentwicklung in KMU in Form von einfach nachvollziehbaren und praxisgerichteten Methoden seit Jahren für Inhaber und Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen unterrichte, sehe ich die Herausforderungen, Chancen und Potenziale dieser Unternehmen jeden Tag aufs Neue. Basierend auf diesen Erfahrungen habe ich das hier vorgestellte Verfahren entwickelt. Besonders wichtig dabei war es mir, Komplexität zu vermeiden und eins zu eins anwendbare Schritte zu schaffen. Geht es nach dem Feedback meiner Kunden, ist mir das auch gelungen. Immerhin bringen die es zustande, ihre Strategie in nur einem Tag zu Papier zu bringen. Ich bin mir sicher, das wird auch Ihnen gelingen!

Viel Spaß beim Lesen und bei der Erarbeitung Ihrer Strategie,

Urs Frey

Danksagung

Obwohl das Schreiben eines Buches häufig ein einsames Unterfangen darstellt, kommt dennoch kein Autor ohne Hilfe aus. Ich möchte all jenen danken, die mich bei diesem Buch inspiriert, begleitet und unterstützt haben, einschließlich vieler Teilnehmer meiner Weiterbildungsveranstaltungen, den Unternehmern meiner Erfahrungsaustauschgruppen und den zahlreichen Firmen, die mir meine Fragen offen und ehrlich beantwortet haben. Sie haben mir durch viele unterschiedliche und herausfordernde Mandate, die ich auf dem Weg zu diesem Buch bewältigen durfte, immer wieder Vertrauen geschenkt und mir dadurch mit den Jahren das nötige Selbstvertrauen gegeben, um dieses Buch überhaupt erst zu schreiben.

Darüber hinaus möchte ich meinem Freundeskreis und allen Kolleginnen und Kollegen des KMU-Institut der Universität St. Gallen dafür danken, dass sie mich ermuntert haben, meine langjährigen Erfahrungen mit KMU und mittelständischen Familienunternehmen zu Papier zu bringen.

Danke an den Verlag, insbesondere an Eva-Maria Fürst, für das mir entgegengebrachte Vertrauen. Ein großer Dank geht auch an Cathrin Rickus und Vanessa Müller für die grafische Umsetzung meiner Ideen. Ein ganz besonderer Dank gebührt Birgit Schreder-Wallinger, ohne sie wäre das Buch nicht möglich gewesen.

Ihnen, liebe Leser, danke ich für Ihr Vertrauen und die Zeit, die Sie meinen Gedanken schenken.

Abschließend möchte ich jenen danken, die mir zu Hause immer wieder Unterstützung gaben: meiner Frau Antonella für das Vertrauen und meiner Tochter Giulia und meinen Sohn Alessandro für ihr Verständnis. Sie haben sich nicht darüber beklagt und Einfühlungsvermögen gezeigt, wenn ich viel arbeitete – selbst dann, wenn ich dies am Wochenende tat.

Urs Frey, im März 2016

Handhabung des Buches

Sie haben mittlerweile sicherlich erkannt, dass ich ein Verfechter einer niedergeschriebenen Strategie bin – auch für KMU und Familienunternehmen. Leider teilen diese Einschätzung noch immer zwei Drittel dieser Unternehmen nicht. Viele dieser Unternehmen haben sich noch nie bewusst mit Strategiearbeit auseinandergesetzt oder zeigen sogar einen ausgeprägten Widerwillen, das zu tun. „Keine Zeit“ heißt es dann oft oder „Was soll denn das bringen?“ wird skeptisch gefragt. Gehören Sie auch zu dieser Gruppe? Wenn ja, dann gratuliere ich Ihnen, dann halten Sie nämlich das richtige Buch in Händen. Für Sie habe ich es geschrieben! Genau Ihnen möchte ich beweisen, dass Strategiearbeit kein Jahresprojekt sein muss und Sie das Zeug dazu haben, es zu tun. Gehören Sie zu dieser Gruppe, dann lade ich Sie jetzt ein, alle sieben Schritte zur Strategieentwicklung zu durchlaufen. Mit den dazugehörigen Arbeitsblättern und den klaren Verfahrensanweisungen werden Sie zügig vorankommen und innerhalb eines Tages Ihre fertig formulierte Strategie in Händen halten!

Sie zählen sich nicht ganz zu den Strategieneulingen? Es gibt ihn Ihrem Unternehmen so etwas wie ein Strategiepapier? Sie haben Kennzahlen definiert, die für Sie als strategische Zielsetzung dienen? Wenn Sie sich in dieser Gruppe wiederfinden, dann empfehle ich Ihnen, insbesondere die Schritte eins bis vier (Unternehmensanalyse, Umweltanalyse, Konkurrenzanalyse und TOWS-Matrix) zu durchlaufen. Die dort vorgestellten Verfahren werden Ihnen helfen, Ihr Unternehmen ganzheitlicher zu betrachten als Sie es vielleicht bisher getan haben. Mit Hilfe dieser Verfahren werden Sie Ihre Strategie um wichtige Stoßrichtungen erweitern und bemerken, dass Sie viel mehr können als bloße Umsatzvorgaben zu setzen und Kennzahlen zu erreichen. Ergänzen können Sie diese neuen Erkenntnisse in den Schritten fünf bis sieben (Vision, zentrale Werte und Führungsleitsätze, Nutzenpotenziale erkennen, strategische Geschäftsfelder positionieren) und so Ihrer Strategie mehr Ganzheitlichkeit und Aktualität verleihen.

Ich empfehle meinen Kunden, ihre Strategie alle drei bis fünf Jahre hinsichtlich ihrer Aktualität zu prüfen. Wenn Sie das vage Gefühl haben, dass es bei Ihnen schon etwas länger zurückliegen könnte, dann fordere ich Sie auf, Ihre alte Strategie aus dem Ordner zu kramen und Sie anhand der sieben Schritte zur Strategieentwicklung zu überprüfen. Geht es Ihnen primär um eine Neupositionierung Ihres Unternehmens, können Sie dies auch über eine gezielte Veränderung der strategischen Kontur Ihres Leistungsangebots oder durch die Veränderung Ihres Geschäftsmodells erreichen. In diesem Fall müssen Sie Ihre Strategie nicht zwingend überarbeiten, sondern können geradeaus zu Kap. 4 (Auf dem Weg zu Ihrer Positionierung) schreiten. Dort erfahren Sie, wie Sie durch eine Neubewertung Ihrer Kernelemente oder die Visualisierung und anschließende Veränderung der neun Schlüsselemente Ihres Geschäftsmodells schnell und sicher zu einer Neupositionierung kommen können.

Wo auch immer Sie sich wiederfinden, Sie alle werden am Ende des Tages etwas Neuwertiges in Händen halten: entweder eine „fix fertig formulierte“ Strategie oder ein neu erarbeitetes Geschäftsmodell. Beides wird Ihnen entscheidend dabei helfen, anderen diese bereits angesprochene Nasenlänge voraus zu sein, und Ihnen ganz nebenbei eine gehörige Portion Vertrauen in Ihre Kompetenzen schenken.

Ich habe mich bemüht, Ihnen die Sieben Schritte zur Strategieentwicklung so nachvollziehbar wie möglich aufzubereiten. Zu jedem Schritt steht Ihnen ein Arbeitsblatt zur Verfügung, das Sie kostenlos unter www.urs-frey.com downloaden können. Klare Arbeitsanweisungen führen Sie durch die sieben Verfahrensschritte. Branchenspezifische Beispiele, die ebenfalls auf obig genannter Website verfügbar sind, dienen zur Orientierung und geben wertvolle Anregungen. Außerdem unterstützt Sie ein Glossar mit den Erklärungen zu den wichtigsten Begriffen beim Verstehen des Geschriebenen und ein Sachwortverzeichnis beim Nachblättern einzelner Inhalte.

Sollten Sie dennoch auf Hürden stoßen oder einfach nur Fragen haben, dann freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme. Sie erreichen mich per E-Mail unter info@urs-frey.com.

Und so kommen Sie zu den Arbeitsblättern und Beispielen: Sie finden auf meiner Website, www.urs-frey.com, unter dem Menüpunkt BÜCHER den Unterpunkt „Download Arbeitshilfen“. Wenn Sie auf diesen klicken, öffnet sich ein Dialogfenster, das Sie auffordert, Ihren Namen inklusive E-Mail-Adresse anzugeben. Sobald Sie das getan haben, erhalten Sie den gewünschten Zugang zum kostenlosen Download der Arbeitsblätter und sonstiger Arbeitshilfen.

Sie werden bemerken, dass ich mich dazu entschieden habe, nur die männliche Form in meinem Buch zu verwenden. Selbstverständlich sollen hier nicht Frauen (gegenüber Männern) diskriminiert werden! Es dient einzig und allein der besseren Lesbarkeit. Liebe Leserinnen, ich hoffe, ich stoße hier auf Ihr Verständnis!

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Warum Vertrauen wichtig ist und was eine Strategie damit zu tun hat	1
1.1	Sie können vertrauen oder bezahlen	1
1.2	Vertrauen in sich selbst, seine Mitarbeiter und sein Unternehmen	4
1.3	Warum und wie Sie das Vertrauen Ihrer Kunden gewinnen können	7
1.4	Vertrauen durch Strategie	9
	Literatur	11
2	Auf dem Weg zu Ihrer Strategie	13
2.1	Häufige Fragen bei der Strategieentwicklung	14
2.2	Die Strategie im Kontext der Unternehmensführung	16
2.3	Die Strategie als Instrument zur Zielorientierung	23
2.4	Der Strategieentwicklungsprozess: Ablauf und Inhalte	25
2.5	Die Vorbereitung: Der Strategie-Check	30
2.6	Das Resultat: Das Strategiepapier	35
	Literatur	37
3	Strategieentwicklung in sieben Schritten	39
3.1	Schritt 1: Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen)	40
3.2	Schritt 2: Umweltanalyse (Chancen und Gefahren)	45
3.3	Schritt 3: Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse	52
3.4	Schritt 4: Die TOWS-Matrix (strategische Stoßrichtungen)	62
3.5	Schritt 5: Vision, zentrale Werte und Führungsleitsätze	70
3.6	Schritt 6: Nutzenpotenziale erkennen und SEP entwickeln	80
3.7	Schritt 7: Strategische Geschäftsfelder positionieren	90
	Literatur	100

4	Auf dem Weg zu Neuem	103
4.1	Positionierung durch eine Wettbewerbsstrategie	104
4.2	Positionierung durch bewusste Differenzierung	106
4.3	Positionierung durch die Blue Ocean Strategy	111
4.4	Positionierung durch eine Geschäftsmodell-Innovation	119
	Literatur	128
5	Komplexitätsunterschiede bei der Strategieentwicklung	129
5.1	Unterscheidungskriterium 1: Unternehmensgröße	130
5.2	Unterscheidungsmerkmal 2: Volkswirtschaftliche Sektoren (Branchen)	134
5.3	Unterscheidungsmerkmal 3: Gewinnorientierung	136
5.4	Unterscheidungsmerkmal 4: Internationalität	138
5.5	Auswirkungen unterschiedlicher Komplexitäten auf Ihre Strategieentwicklung	147
	Literatur	148
6	Strategieumsetzung	149
6.1	Die ewige Suche nach der perfekten Strategieumsetzung	150
6.2	Sieben Prinzipien einer erfolgreichen Strategieumsetzung	154
6.3	Werkzeuge und Instrumente der Strategieumsetzung	165
6.4	Wirkungsvolle Strategieumsetzung in KMU	171
	Literatur	175
	Anhang	177
	Begriffserklärungen	181
	Sachverzeichnis	191

Der Autor



Urs Frey (Dr. oec. HSG) ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Consulting & Services des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) sowie Mitgründer und Mitglied der Geschäftsleitung des Centers for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Als Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG), Referent für Unternehmensführung und Strategisches Management der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) und an der Universität Liechtenstein lehrt und forscht er im Themenbereich strategische Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen.

Urs Frey war verantwortlich für zahlreiche Studien wie zum Beispiel die Strukturanalyse für den Schweizerischen Anwaltsverband, die erste große Nachfolgestudie der Schweiz sowie Untersuchungen zu Ausbildungen im Baubereich. Derzeit untersucht er zusammen mit Studierenden der Universität St. Gallen Unternehmen aus ausgewählten Branchen, um neuartige Strategiemuster und innovative Geschäftsmodellmuster zu identifizieren. In zahlreichen Praxisprojekten (Beratungs- und Coaching-Mandate) und in den von ihm geleiteten Erfahrungsaustauschgruppen sowie im Single Family Office Forum (SFOF) setzt er sich seit über 20 Jahren mit den unterschiedlichen Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen im deutschsprachigen Raum auseinander.

Er referiert sehr erfolgreich als geschätzter Dozent bei zahlreichen Einzelkursen und an oft mehrmals jährlich durchgeführten Seminarreihen in Diplom- und Masterstudiengängen zu den Themen strategische Unternehmensführung und Geschäftsmodellentwicklung. Als Autor und Mitglied des Redaktionsteams der ku-Publikation ist er seit 2008 einerseits für die erfolgreiche Kooperation mit der PostFinance und andererseits für den Leadartikel und die Auswahl und Abstimmung der vertiefenden Artikel verantwortlich. Die Praktikerzeitschrift erscheint zweimal jährlich mit einer Auflage von 30.000 Stück in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch und gehört aufgrund der klaren und pragmatisch geschriebenen, gut recherchierten Artikel und der themenspezifischen Konzepte inzwischen zu den wertvollsten Nachschlagewerken vieler Startups und Kleinunternehmen in der Schweiz.

Urs Frey ist zudem Verwaltungsrat dreier zum Teil internationaler Familienunternehmen und einer beruflichen Vorsorgestiftung, wo er seit 2012 auch in der Anlagekommission über die Anlagestrategie mitentscheidet. Außerdem ist er Mitglied im Stiftungs- und auch im Vermögensanlagerat dreier kirchlicher Stiftungen in Deutschland.

Urs Frey ist im deutschsprachigen Raum als Keynote Speaker zu den Themenbereichen Vertrauen, Strategie, Geschäftsmodellentwicklung und Veränderungsmanagement tätig. Als renommierter Business-Experte spricht er die Sprache seiner Zuhörer, stellt mit fundiertem Wissen Denkmuster infrage, regt zu Gesprächen an und befeuert Diskussionen. Nicht zuletzt ist Urs Frey ein Mann der Praxis, der es versteht, konkrete Strategien und Schritte, die Veränderungen herbeiführen können, aufzuzeigen. Nach der Matura studierte Urs Frey Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen (HSG) und promovierte 2002 dort zum Dr. oec. HSG. Von September 2007 bis August 2013 hatte er eine Juniorprofessur für Strategisches Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) inne.

Mehr dazu unter www.urs-frey.com

Urs Frey ist erreichbar unter folgender E-Mail-Adresse: info@urs-frey.com.

Einführung: Warum Vertrauen wichtig ist und was eine Strategie damit zu tun hat

1

Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt. (Franz Kafka)

1.1 Sie können vertrauen oder bezahlen

Sind Sie schon einmal so richtig hinters Licht geführt worden? Jeder von uns kann wohl hier seine Geschichte dazu erzählen – egal ob im beruflichen oder privaten Kontext. Wahrscheinlich haben Sie sich damals geschworen, Ihre Lektion zu lernen und sich künftig davor zu rüsten. Damit Ihnen das sicher nicht noch einmal passiert!

Vertrauen ist ein zartes Pflänzchen. Die Geschehnisse in unserer jüngsten Vergangenheit haben nicht dazu beigetragen, Vertrauen zu mehren. Terroranschläge erschütterten unser Vertrauen in grundlegende Freiheiten, die Sicherheit von Staaten und womöglich in eine Zukunft in Frieden. Der Kollaps der Finanzmärkte führte dazu, dass Anleger und Sparer ihr Vertrauen in das System verloren. Staatsbankrotte ließen Bürger ratlos zurück und die Integrität ihrer Politiker hinterfragen. Wir leben in einer Welt, die es uns immer schwieriger macht, einander zu vertrauen. Viel wohler fühlen wir uns, wenn wir Dinge selbst entscheiden oder in die Hand nehmen können. Egal ob im privaten, beruflichen oder wirtschaftspolitischen Kontext, wir legen unsere Zukunft ungern in die Hände anderer, sondern gestalten diese lieber selbst.

So versuchen wir nun, uns mit hieb- und stichfesten Verträgen, erhöhten Sicherheitsvorkehrungen und noch mehr Regulierungen gegen Fehlentwicklungen und Missbrauch zu schützen. Was früher per Handschlag vereinbart wurde, bedarf heute eines zehenseitigen Vertrags. Überregulierungen demotivieren moderne Landwirte, ein Bio-Siegel anzustreben und innovative Unternehmer, sich ihre Erfindung patentieren zu lassen. Wir rüsten uns für den nächsten Lebensabschnitt und

unterschreiben noch im siebten Himmel einen Ehevertrag. Kein Wunder, dass uns die Fähigkeit, zu vertrauen, immer mehr abhandenkommt.

Aber muss das zwingend ein Problem sein? Kann Vertrauen nicht einfach gut bleiben und Kontrolle besser sein? Geht es nach dem renommierten US-amerikanischen Experten für Führung und Organisationsentwicklung, Stephen Covey, dann ist eine Welt ohne Vertrauen problematisch. Für Covey ist Vertrauen für unser Wohlergehen unerlässlich – und das nicht nur im privaten Bereich. Mangelt es in Unternehmen an Vertrauen, entstehen laut Covey große Reibungsverluste, die Zeit und Geld kosten (Covey 2009). Besonders nachvollziehbar erklären lässt sich diese These an den Auswirkungen des Anschlags von 9/11 auf den Flugverkehr. Um die Sicherheit und das Vertrauen im Flugverkehr zu verbessern, wurden die Kontrollen erheblich verschärft. Die Resultate waren eine empfindlich längere Verweildauer der Fluggäste am Flughafen und natürlich deutliche Mehrkosten für die Betreiber. Damit wandelt sich Vertrauen vom sozialen, schwer messbaren Wert zum harten ökonomischen Faktor. Sinkendes Vertrauen bedeutet einen erhöhten Zeit- und Kostenaufwand. Gesteigertes Vertrauen hingegen bringt Unternehmen mehr Schnelligkeit und geringere Kosten.

Auch wenn Sie sich mit Ihrem Unternehmen gut etabliert und Sie Ihr beschauliches, aber ertragreiches Marktsegment gefunden haben, werden Sie von Zeit zu Zeit immer wieder einmal bemerken, dass Sie sich vor Veränderungen im Kundenverhalten, Trends oder Ihren Konkurrenten nicht ganz verstecken können. Tut sich in diesen Bereichen etwas, dann geht es meist darum, sich schnellstmöglich auf diese neue Situation einzustellen. Also um Schnelligkeit. Und dass Kosteneffizienz immer ein Thema ist und dass es das in Zeiten des sich öffnenden Marktes, internationaler Vernetzung und steigender Rohstoffpreise noch stärker werden wird, muss an dieser Stelle nicht näher erläutert werden. Stimmt die These von Covey – und davon bin ich übrigens überzeugt – dann zahlt es sich aus, sich über Vertrauen im Unternehmen Gedanken zu machen.

Dieser Meinung sind nicht nur Management-Experten. In einer aktuellen Umfrage des Schweizerischen Instituts iConfi gaben 80 % der befragten Führungskräfte der DACH-Region an, dass ihnen Vertrauen im Allgemeinen sehr wichtig sei (siehe Abb. 1.1). Darüber hinaus wird auch die Bedeutung von Vertrauen im beruflichen Kontext immer häufiger erkannt (Tammerna 2015).

Strategiearbeit und was dahinter steckt

Ich lernte in meinem Betriebswirtschaftsstudium, dass ich – egal vor welcher betriebswirtschaftlichen Herausforderung ich auch stehe – zuerst die Ausgangslage (IST) analysieren und darauf basierend einen SOLL-Zustand definieren muss. Meist entspricht der IST- nicht dem SOLL-Zustand. Die dadurch offensichtlich

WIE WICHTIG IST VERTRAUEN... (N=400)

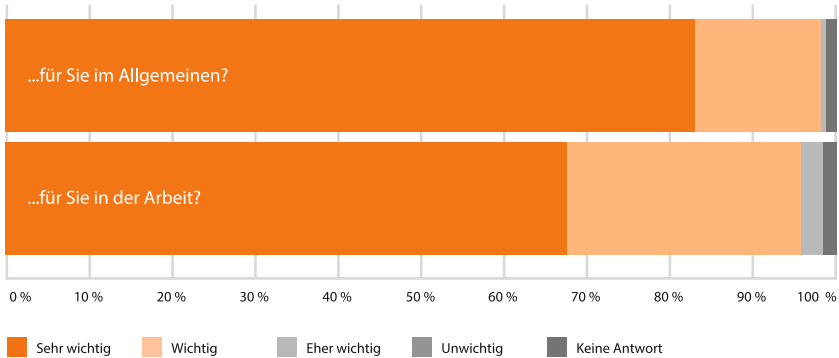


Abb. 1.1 Umfrage – Wie wichtig ist Vertrauen? (Quelle: Tammerna 2015; www.iConfi.org)

gewordene Lücke (GAP) muss dann der Fokus meiner Arbeit sein. Diese sagt mir, was zu tun ist. Daraus kann ich mein Ziel formulieren. Dieser Prozess – so einfach er auch erscheinen mag – ist richtig angewandt nichts anderes als die einfachste Form einer strategischen Auseinandersetzung mit der Zukunft.

Weiter habe ich gelernt, dass sich die so festgelegten Ziele am besten über schriftlich ausformulierte Maßnahmen, quantifizierte Ressourcen (Zeit, Kosten etc.), verbindliche Zuordnungen (wer, macht was, bis wann?) und sinnvolle Kontrollen (wer, kontrolliert wann, was?) umsetzen lassen. Dies war lange Zeit mein Credo, auf Basis dessen ich die Strategiearbeit in Unternehmen als Moderator, Strategieexperte oder Coach begleitete und vorantrieb.

Mit zunehmender Anzahl der Strategieprojekte – und es waren einige, die ich in den vergangenen 20 Jahren betreuen durfte – wurde mir aber bewusst, dass etwas Entscheidendes fehlte. Die entwickelten Strategien waren gut und erfolgversprechend. Aber sie waren nutzlos, wenn die beteiligten Personen nicht motiviert dahinterstanden. Es fehlte am stärkeren Einbezug der beteiligten Menschen an diesen Prozessen! Erst die hoffnungsvoll blitzenden Augen oder das vielleicht leicht müde aber zufriedene Lächeln der Teilnehmer am Ende eines Strategieworkshops gaben mir das Gefühl, hier wirklich etwas verändern zu können. Ich bemerkte, wie wichtig es war, meinen Kunden mit ihrer Strategieentwicklung zwar auf die Sprünge zu helfen, ihnen aber gleichzeitig auch das Vertrauen zu vermitteln, dass sie ihre Herausforderungen bewältigen können. Das Team ins Boot zu holen, sie auf ein gemeinsames Ziel zu fokussieren, sie mit echten Herausforderungen da-

zu zu motivieren, über sich hinauszugehen – diese Dinge erschienen mir plötzlich wichtiger als eine perfekt ausformulierte Strategie.

Heute weiß ich, dass die Auswahl der richtigen Mitarbeiter eine weitaus größere Bedeutung für die Strategiearbeit hat, als die hernach formulierte Strategie. Motivierte Menschen setzen sich ein, müssen nicht kontrolliert werden und sind loyal zu ihrem Arbeitgeber und zu den gemeinsam definierten Zielen. Sie vertrauen einander und sich selbst. Solange sie nicht enttäuscht werden, sind sie sogar bereit, fehlende Markterfolge über eine lange Zeit hinzunehmen und immer wieder auf das Neue an der Umsetzung der Ziele zu arbeiten – solange, bis sich der Erfolg einstellt. Und was, liebe Unternehmer, könnten Sie sich mehr wünschen als solche Mitarbeiter!

1.2 Vertrauen in sich selbst, seine Mitarbeiter und sein Unternehmen

In Wirklichkeit haben wir Menschen gar keine andere Wahl, als zu vertrauen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten es ernsthaft infrage stellen, ob morgens wieder die Sonne aufgeht oder Sie Ihr Bett verlassen können! Überlegen Sie einmal, welchem Stress Sie ausgesetzt wären, wenn Sie nicht davon ausgehen könnten, dass die anderen Verkehrsteilnehmer auch gesund ankommen möchten oder Ihr Ehepartner nach wie vor plant, mit Ihnen alt zu werden. Ähnlich verhält es sich im Berufsleben. Als Unternehmer müssen Sie davon ausgehen, dass sich Ihre Angestellten loyal verhalten, und als Angestellter vertrauen Sie darauf, dass Ihr Chef seine Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern wahrnimmt. Würden Sie das alles täglich infrage stellen, kämen Sie aus dem Sorgenmachen gar nicht mehr heraus!

Der Soziologe Niklas Luhmann sieht Vertrauen als einen „elementaren Tatbestand des sozialen Lebens“. Natürlich hätten wir rein theoretisch die Wahl, Vertrauen zu schenken oder alles zu hinterfragen und damit alles als möglich zu betrachten. „Solch eine unvermittelte Konfrontierung mit der äußersten Komplexität der Welt hält kein Mensch aus“, weiß auch Luhmann. Für Luhmann ist Vertrauen ein komplexitätsreduzierender Mechanismus, also etwas, das uns das Zusammenleben einfacher oder erst möglich macht (Luhmann 2000).

Vertrauen ermöglicht uns Menschen ein Zusammenleben in Ruhe und Sicherheit. Wir vertrauen auf die Dauerhaftigkeit der natürlichen und sozialen Ordnung (Vertrauen in die Umwelt), auf die Stabilität im Umgang miteinander (persönliches Vertrauen) und auf die zuverlässige Orientierung in den Herausforderungen des Lebens (das eigentliche Urvertrauen). Vertrauen vermag sich in einer Art Spirale

selbst verstärken und damit auch ganze Gruppen (Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft etc.) zu mehr Offenheit, Kommunikation und Zusammenarbeit bewegen. „Wenn Sie Vertrauen geben, flutet es zurück“, schreibt Reinhard K. Sprenger, der renommierte deutsche Management-Experte, der unter anderem mit seinem Buch „Vertrauen führt“ einen Meilenstein in der Führungsliteratur setzte (Sprenger 2013). Nicht zuletzt deshalb hat Vertrauen Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten zahlreicher Unternehmen immer wieder geholfen, sich über Unternehmenskrisen und persönliche Kritik hinwegzusetzen. Nur, wenn Sie als Unternehmer Vertrauen in sich selbst, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen haben, werden Sie sich aktiv neuen Zielen zuwenden und Herausforderungen gemeinsam mit Ihrem Team meistern. Lernen Sie daher, Vertrauen in sich selbst, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen zu haben und den Vertrauensprozess in Ihrem Unternehmen in Gang zu setzen.

Hinter vielen erfolgreichen Unternehmen steht eine Unternehmerpersönlichkeit oder ein Team, die Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die ihrer Mitarbeiter haben. Und das sollten auch Sie haben! Sie haben vielleicht bereits ein Unternehmen gegründet, bewegen sich schon seit einigen Jahren erfolgreich am Markt, beschäftigen Mitarbeiter oder haben eine Idee für ein Startup? Ganz egal, in welcher dieser Situationen Sie sich auch gerade befinden, Sie haben bereits unternehmerische Fähigkeiten bewiesen, auf die Sie vertrauen sollten. Ich erlebe oft, dass Unternehmer etwas über Jahre aufgebaut haben, sie tun etwas, das sie gut können und sie behaupten sich gut gegenüber der Konkurrenz. Sie sind zwar im Großen und Ganzen zufrieden mit sich selbst, sie nehmen ihre Stärken aber nicht bewusst als solche wahr! In meiner Arbeit mit Unternehmen sehe ich zahlreiche einzigartige Produkte und herausragende Dienstleistungen, die durchaus das Potenzial haben, den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen, wenn gezielt und vermehrt darauf gesetzt wird. Was Unternehmer daran hindert, ist fehlendes Vertrauen in diese Stärken. Gerade in KMU fehlt es häufig an diesem Vertrauen. Das bedauere ich sehr! Darum fordere ich Sie auf: Tun Sie Gutes und reden Sie davon!

Ähnliches gilt für Ihre Mitarbeiter! Sie haben die Mitarbeiter Ihres Vertrauens, die schon seit einigen Jahren diesen Weg mit Ihnen gehen, gefunden? Daneben beschäftigen Sie auch Leute, über die Sie eigentlich wenig wissen, die Sie schwer einschätzen können? Das Vertrauen in Letztere ist womöglich nicht so groß wie in jene, mit denen Sie viel zu tun haben. Vergessen Sie dabei nicht, dass ein Team immer unterschiedliche Persönlichkeitstypen braucht, um optimal funktionieren zu können. Die australischen Forscher und Teamentwicklungsexperten Charles Margerison und Dick McCann beschäftigten sich über 25 Jahren mit der Frage, was Teams erfolgreicher macht. Ihre Untersuchungen brachten sie zu dem Ergebnis, dass ein Team dann richtig erfolgreich sein kann, wenn alle im Team notwendigen Arbeitsfunktionen (wie z. B. innovieren, promoten, organisieren etc.) abgedeckt

sind und nämlich von jenen Personen, die diese Arbeitsfunktion im Sinne von Präferenzen auch gerne wahrnehmen. Gerne tun wir etwas, wenn es unserer Arbeitsweise und unserem Naturell entspricht. So arbeiten sogenannte „Kreative Innovatoren“ gerne kreativ oder extrovertiert, während „zielstrebige Organisatoren“ es verstehen, analytisch und strukturiert vorzugehen. Ein Team braucht alle diese Arbeitsfunktionen und damit auch unterschiedliche Persönlichkeiten (Tscheuschner und Wagner 2008).

Für Sie persönlich kann das bedeuten, dass Sie einem Mitarbeiter, dessen Arbeitsweise so ganz und gar nicht der Ihren entspricht, weil sie viel zu detailliert, oberflächlich oder umständlich erscheint, womöglich Ihr Vertrauen schenken sollten, da er für Ihr Unternehmen eine wichtige Funktion übernehmen kann. Häufig sind es die Querdenker, die Weiterentwicklungen in Unternehmen anregen! Je mehr Heterogenität Sie im Unternehmen zulassen, desto mehr Potenziale stehen Ihnen zur Verfügung. So sollte weniger die Persönlichkeit oder die Arbeitsweise Ihrer Mitarbeiter das Kriterium dafür sein, ob sie ihnen vertrauen oder nicht, sondern die Frage, ob sie die gemeinsam gesteckten Ziele erreichen.

Der erfolgreiche und renommierte Buchautor und Experte für Unternehmensführung, Jim Collins, erläutert in seinem Weltbestseller „Good to Great“ die Bedeutung eines guten Teams: „Haben Sie die richtigen Leute im Boot, müssen Sie sich keine Gedanken darüber machen, wie Sie diese motivieren könnten. Die richtigen Leute sind selbst-motiviert. (...) Und haben Sie die falschen Leute im Boot, dann ist das ihr primäres Problem“¹ (Collins 2001). Wobei Motivation als intrinsischer Anreiz (z. B. durch interessante Geschäftsfelder oder direkte Kundenverantwortung) zu verstehen ist und nicht jene Motivation meint, die durch eine Bonuszahlung bei Erreichen eines vereinbarten Ziels oder Abschlusses entsteht. Hier klafft eine große Lücke in weiten Teilen der Finanzbranche, in der eine Bonuskultur gepflegt wird, die meiner Meinung nach der „Dressur von Hunden“ gleichkommt und nichts mit wirklicher Motivation zu tun hat. Intrinsische Motivation kann entstehen, wenn Sie Ihren Mitarbeitern Frei- und Gestaltungsräume lassen. Vertrauen Sie darauf, dass auch Ihre Mitarbeiter den Anspruch haben, gute Ergebnisse zu liefern.

Haben Sie das Vertrauen in Ihre Unternehmerqualitäten und die Fähigkeiten Ihres Teams wiedergewonnen oder sich erneut darauf besonnen, sollten Sie in einem letzten Schritt auch auf Ihre Produkte und Dienstleistungen und das Potenzial

¹ „(...) if you have the right people on your bus, you don't need to worry about motivating them. The right people are self-motivated: Nothing beats being part of a team that is expected to produce great results. And third, if you have the wrong people on the bus, nothing else matters.“