

INSPIRATIONEN FÜR ENTSCHEIDER



GUTE FÜHRUNG IST WEGWEISEND



SPAREN IST DAS LETZTE REFUGIUM DES FANTASIELOSEN

Wenn Unternehmen in Schwierigkeiten geraten, gibt es eines, was sie sofort tun können. Etwas, wozu ihnen jeder Berater, jeder Banker, jeder gute Freund sofort rät: Kosten runter! Hier sind Beispiele dafür, was dann passiert:

ZWEI BEISPIELE, WARUM SIE NICHT AM EINSATZ SPAREN SOLLTEN

Bei uns im Ort gibt es eine Bäckerei, der es nicht besonders gut geht. Erster Lösungsansatz der Betreiber: Weil am Ende des Tages immer Ware übrig blieb, wurde das Sortiment reduziert. Doch das war die Geburtsstunde eines neuen Problems: Die Auswahl ist nun für die Kunden bereits am Vormittag gering. Und nachmittags gibt es nur noch Reste zu kaufen. Dort einzukaufen macht keinen Spaß. Dort zu verkaufen macht ebenfalls keinen Spaß: Die netten Verkäuferinnen sind schon weg, die gleichgültigen Erfüllungsgehilfen sind noch da. Jetzt macht es noch weniger Freude, Kunde dieses Bäckers zu sein. Der Umsatz sinkt. Das Sortiment wird noch weiter eingeschränkt. Am letzten Tag vor der Pleite wird es dort wahrscheinlich nur noch drei trockene Brötchen geben.



Der Bootsbauer, der unsere mittlerweile 25 Jahre alte Segelyacht gebaut hat, war einstmals die Premium-Marke der Branche. Die besten Boote, die besten Materialien, die besten Details. Selbst 30 Jahre alte Yachten werden heute noch oft zum damaligen Kaufpreis gehandelt. Doch seit einigen Jahren leidet das Unternehmen unter neuen Wettbewerbern aus Osteuropa, die billiger produzieren. Die Kunden wurden weniger. Lösungsansatz: Der Bootsbauer entschied sich dazu, den Produktionsaufwand zu reduzieren und billige Teile zu verbauen. Die Folge: Die Qualität leidet und in der gesamten Szene spricht man darüber. Der Marktwert der neueren Boote sinkt. Der Qualitätsabstand zu Wettbewerbern schrumpft. Immer weniger Kunden wollen die Boote. Also wird noch mehr billiger gemacht, um noch mehr zu sparen ... Setzen Sie sich an das Lenkrad statt auf die Bremse zu treten!

Fakt ist: Man kann sich nicht zum Erfolg sparen, auch wenn es viele versuchen. Sie ducken sich und hoffen, dass die Krise nur eine vorübergehende Erscheinung ist, die sie im Überwinterungs- und Reduktionsmodus aussitzen können. Es ist ein Reflex – der schnurstracks in die Abwärtsspirale führt. Irgendwann ist kein Fleisch mehr am Knochen. Da hilft dann auch keine Neuauflage des Sparprogramms. Wer die Richtung bestimmen will, muss am Lenkrad sitzen, nicht auf der Bremse.

Deshalb ist es unserer Überzeugung nach klüger, sehr früh in einer Krisensituation zu reagieren und jetzt Veränderung selbst aktiv voranzutreiben. Solange noch genügend Umsatz, Ertrag, Kunden und noch Leben vorhanden sind. Jetzt ist die Zeit, um neue Produkte, neue Dienstleistungen oder ein neues Geschäftsmodell zum Leben zu erwecken. Jetzt, wo bei Mitarbeitern und Kunden noch Vertrauen da ist. Lenken statt bremsen gilt nicht nur für Unternehmen.

Übrigens, hier gibt es noch einen wichtigen Dreh: Nicht nur Unternehmen, auch Menschen verhalten sich so. Wie viele Menschen, die ihren aktuellen Job oder ihren Chef nicht mögen, ducken sich weg und reduzieren ihren Einsatz! Die Situation wird dadurch nicht besser, der Chef wird dadurch nicht besser. Also fahren sie das Engagement schrittweise immer weiter zurück, machen Dienst nach Vorschrift, während das Arbeiten immer demotivierender wird. Am Ende haben sie innerlich aufgegeben und halten lediglich noch die Hoffnung am glimmen, dass die Zeiten irgendwann wieder besser werden. Aber in fast allen Fällen wird gar nichts besser! Die Teufelsspirale saugt sie immer tiefer in die Arbeitshölle hinein. Wir können uns nicht zum Erfolg schrumpfen!

WAS NICHTS KOSTET, IST NICHTS WERT



- Jeder Kunde hat einen individuellen Preis. Aufgrund der Kunden- und Bedarfsanalyse haben wir das Gesamtbild des Kunden erhalten und somit den Netto-Wert unserer individuellen Lösungen und Leistungen für den Kunden festgestellt. Dies erlaubt uns, ein optimales und kundenorientiertes Pricing umzusetzen. Angepasst auf seine Situation, seine Bedürfnisse und den von uns geschaffenen Mehrwert kalkulieren wir. Diese Vorgehensweise bedeutet Mehrwert-Pricing und somit Clavey-Values Pricing.
- Ein durch diesen Prozess erstelltes Angebot wird zur Freigabe an die Leitung weitergeleitet. Bei Unsicherheit gilt es, immer diesen Weg einzuschlagen. Die Geschäftsführung ist für das Pricing letztendlich verantwortlich.
- Pricing ist eines der schwierigsten und gefährlichsten Instrumente eines Unternehmens. Der Erfolg unseres Unternehmens steht und fällt mit der Methode, nach der Preise festgesetzt werden. Wenn der Preis zu niedrig ist, verliert Clavey bares Geld. Wenn der Preis zu hoch ist, dann erhalten wir den Auftrag nicht. Der Preis muss optimal für den Kunden und für uns sein.
- Pricing bedarf somit großen Wissens und Erfahrung. Pricing bedarf einen sorgsamem Umgang. Der Preis muss gut gewählt sein, damit die Wirtschaftlichkeit gesichert und nachhaltig profitables Wachstum möglich ist. Pricing ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.
- Jeder Mitarbeiter von Clavey, der mit Pricing in Berührung kommt, sollte sich dies stets vor Augen halten.

ES LÄUFT RICHTIG RUND BEI IHNEN? DANN ÄNDERN SIE WAS. JETZT!

»Never change a winning team!« Das ist ein Spruch, den wir dauernd hören. Die Informatiker sagen: »Never change a running system!« Und generell gilt: Wenn es nicht kaputt ist, lass es laufen!

Die Einstellung finden wir aber nicht klug, sondern fahrlässig, kurzsichtig und mutlos! Wir halten es da eher mit Joachim Löw, der in einem seiner Interviews im Jahr 2014 einen bemerkenswerten Satz gesagt hat: »Wir müssen uns neu erfinden.« Das ist eine Ansage.

Machen Sie sich klar, was das konkret bedeutet: Die deutsche Fußballnationalmannschaft hatte in Brasilien ein grandioses Turnier gespielt, war als erste europäische Mannschaft überhaupt auf dem südamerikanischen Kontinent Weltmeister geworden, hatte alle großen Gegner geschlagen, hatte den Favoriten Brasilien mit 7:1 in Grund und Boden gespielt, war seit einem Jahr Nummer eins auf der FIFA-Weltrangliste. Diese Mannschaft stand im Zenit. Besser ging es nicht. Warum das nicht auskosten? Warum ausgerechnet jetzt etwas ändern? Weil es goldrichtig ist. Wir müssen das Neue auf dem Höhepunkt des Erfolgs wagen. Und das, obwohl es nicht sicher ist, dass es so erfolgreich wird wie das Alte.

AUFHÖREN, WENN ES AM BESTEN IST – DAMIT ES NOCH BESSER WIRD

Noch mal langsam zum Mitschreiben: Wir müssen das Neue auf dem Höhepunkt des Erfolges wagen, mit allen Risiken. Oder besser noch: kurz bevor wir den Höhepunkt des Erfolges erreicht haben. Der Grund: Jeder Erfolgszyklus sieht aus wie ein liegendes S. Oder, mathematisch ausgedrückt: Wie ein Ausschnitt aus einer Sinuskurve. Kein Aufschwung dauert ewig. Irgendwann flacht die Kurve ab und nach dem Höhepunkt kommt eine Sättigungsphase und danach ein Rückgang. Das gilt generell, ob bei einer Fußballmannschaft, einer individuellen Karriere, einem Produkt oder einem Geschäftsmodell.

Das Geheimnis dauerhaften Erfolgs liegt darin, rechtzeitig mit einer neuen Kurve zu beginnen, bevor die gegenwärtige Kurve in den Abschwung geht. Wann ist der richtige Zeitpunkt? Eben nicht erst, wenn der Abschwung bereits spürbar ist. Wenn Sie erst über Neuerungen nachdenken, nachdem der Erfolg schon wieder nachgelassen hat, dann sind Sie vermutlich später dran als der Wettbewerb. Außerdem haben Sie dann gar nicht mehr die Zeit, die Energie und die Ressourcen, um etwas Neues aufzubauen, denn Sie sind ja schon in der Defensive und kämpfen gegen Umsatz-, Absatz- und Vertrauensverluste.

DAS ERFOLGSGEHEIMNIS DER BESTEN TEAMS

Ein Dreamteam: Cody, der überquirlige Radiomoderator aus New York. Wendy, das blonde All-American-Girl aus dem mittleren Westen mit einem ausgeprägten Hang zu Zahlen und Daten. Loren, der wohlbeleibte Mormone aus Utah, der vor seinem Studium für eine Handelsorganisation in Japan und Chile gearbeitet hatte. Und Anja, die Deutsche, die sich gerade erst an ein Leben als Studentin im Südwesten der USA herantastete.

Das war Mitte der 90er Jahre ... lange ist's her. Beim MBA-Studium in den USA wird man vom Tag eins an in selbstorganisierte Teamarbeit reingeschubst. Anja machte dabei alle Erfahrungen: vom miserablen Hickhack bis zum sich perfekt ergänzenden Zusammenspiel der Teamplayer. Und obwohl es so lange her ist, kann sich Anja noch heute sehr genau an ihr allerbestes Team erinnern. Nur: Warum war es eigentlich so gut?

Eine naheliegende Vermutung wäre, dass die komplementäre Verschiedenheit von Cody, Wendy, Loren und Anja den Unterschied ausgemacht hat. Heterogenität als Erfolgsrezept. Aber stimmt das wirklich? Was eigentlich ist das Geheimnis effektiven Teamworks?



VIER GUTE GRÜNDE UND EIN SEHR GUTER GRUND

Alphabet, das früher Google hieß, hat sich genau diese Frage gestellt. Bei 61.000 Vollzeitmitarbeitern sind gute Bedingungen für Teamwork nicht ganz unerheblich. Mehr als zwei Jahre lang forschte Alphabet darum im Projekt »Aristotle« nach dem optimalen Teamrezept und analysierte dazu mehr als 180 Teams aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Die gewonnenen Daten wurden mit Hilfe von Algorithmen analysiert, aber zunächst fand sich kein signifikantes Muster. Bildungshintergrund? Intro- oder Extrovertiertheit? Geschlechterverteilung? Nirgendwo stieß man auf Relevantes. Manche erfolgreichen Teams bestanden aus Freunden, andere, ebenfalls erfolgreich, bestanden aus einander kaum bekannten Kollegen. Schließlich richteten die Forscher ihren Fokus auf die Art, wie Teammitglieder miteinander kommunizierten ... und wurden fündig!

Fünf Kriterien filterten sie heraus, die eine zuverlässige Unterscheidung von effektiven und ineffektiven Teams zuließ. Und eigentlich sind vier davon eher selbstverständlich:

Zuverlässigkeit: Die Teammitglieder erledigen ihre Arbeit pünktlich und weichen ihrer Verantwortung nicht aus.

Struktur und Übersichtlichkeit: Klarheit über die Erwartungen an den einzelnen und darüber, wie diese Erwartungen zu erfüllen sind und an welchen Zielen das Team arbeitet.

Sinn: Mitglieder können in ihrer Arbeit selbst und/oder in deren Ergebnis einen Sinn erkennen.

Wirkung: Es ist für die Teammitglieder klar erkennbar, welchen Beitrag ihre Arbeit zum Erfolg des Unternehmens leistet.

DAS WICHTIGSTE KRITERIUM – SICHERHEIT

Soweit so gut. Aber jetzt wird's interessant: Das fünfte und für die Effektivität laut den Daten mit Abstand wichtigste Kriterium ist: **Sicherheit**: Die Teammitglieder fühlen sich im Umgang miteinander sicher. Sie haben keine Befürchtung, bei Nachfragen und Einsprüchen als ignorant, inkompetent oder negativ empfunden zu werden. Sie fühlen sich von den anderen nicht be- oder verurteilt, egal, was sie sagen.

Das ist überraschend! Sicherheit als Erfolgsparameter? Aber bei genauerem Hinsehen ist es nachvollziehbar: Wenn sich Menschen in Teams sicher sind, dass sie sich frei äußern können, dass sie eine eigene Meinung vertreten können, dass im Team keine Frage oder Idee für dumm gehalten wird, sondern dass jede Äußerung erstmal als konstruktiv wahrgenommen wird, dann halten sie mit ihren Ideen nicht hinterm Berg. Dann legen sie nicht jedes Wort auf die Goldwaage. Dann haben sie den Mut, kreativ zu sein. Dann blühen Teams auf und ihre Leistungsfähigkeit explodiert.



ZONEN DER ANGSTFREIHEIT

Die nächste Frage ist logisch: Wie stellt man Sicherheit her? Sie ist kein Selbstläufer, sondern dafür braucht es zwei entscheidende Zutaten: Vertrauen und die Bereitschaft, füreinander einzustehen.

Umgekehrt gilt: Dort, wo Teammitglieder fürchten, bei dem kleinsten Fehler von den anderen als inkompetent angesehen zu werden, wächst kein Vertrauen, sondern es gedeiht Unsicherheit – und die ist ganz offensichtlich extrem unproduktiv. Denn wer mit dem Gefühl der Unsicherheit handelt, der setzt seine ganze Energie zuerst mal dafür ein, sich selbst zu schützen, statt im Sinne der gemeinschaftlichen Ziele des Teams zu handeln. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen also Teams haben wollen, die wirklich funktionieren, müssen Sie Sicherheitszonen schaffen. Damit meinen wir einen sozialen Raum, in dem Respekt und Toleranz zu Hause sind. Ein Ort, an dem Mitarbeiter keine Angst haben und jeden Tag mit dem guten Gefühl nach Hause gehen, dass ihr Beitrag geschätzt wird. Auf diesem Nährboden können sich Mitarbeiter ausprobieren und Erfolge feiern.

SICHERHEITZONEN SIND FÜHRUNGSAUFGABE

Eine Kultur der »Sicherheitszonen« zu schaffen, das ist Führungsaufgabe. Zwar können Führungskräfte nicht eine bestimmte Unternehmenskultur erzeugen, aber sie können die Bedingungen fördern, unter denen Vertrauen und die Bereitschaft, füreinander einzustehen, gedeihen. Jedem einzelnen Mitarbeiter geht es damit besser. Und eben auch – und das ist das wesentliche Ergebnis des Projekts »Aristotle« – dem Unternehmen als Ganzes.

MEETINGS – DIE VIER FLÜCHE SINNLICHER MEETINGS

DER FLUCH DES DEJA VÚ

- › Legen Sie einen Meeting-Koordinator fest
- › Regen Sie zu konkreten Vorgaben an
- › Erstellen Sie eine Tagesordnung
- › Legen Sie klare Ziele für das Meeting fest
- › Sagen Sie das Meeting ab, wenn es nichts Konkretes gibt

DER FLUCH DER UNKLAREN ZIELE

- › Erstellen Sie eine Tagesordnung
- › Erstellen Sie ein Meetingprotokoll mit klaren Aktionspunkten
- › Übertragen Sie den Teilnehmern die Verantwortung
- › Versenden Sie eine Zusammenfassung
- › Klären Sie jeden Punkt an Ort und Stelle

DER FLUCH DES VOM-WEG-ABKOMMEN

- › Legen Sie einen Diskussionsleiter fest
- › Bereiten Sie sich vor
- › Halten Sie an der Tagesordnung fest und schließen Sie jeden Punkt ab
- › Unterdrücken Sie nicht die Kreativität
- › Kein »Kaffeekränzchen« mehr

DER FLUCH DES ÜBERTRIEBENEN AUSMASSES

- › Gehen Sie bei der Einladung von Teilnehmern selektiv vor
 - › Setzen Sie Online-Meeting-Lösungen ein
 - › Legen Sie die Tagesordnung fest
 - › Planen Sie im Voraus
- Fazit: Weniger ist mehr.

UNTERNEHMERISCHE ZIELE UND UNTERNEHMENSZWECK

Zieldefinitionen befähigen uns, gemeinsam in eine Richtung zu arbeiten. Starre Zieldefinitionen können uns aber auch in unserem Ideenreichtum einschränken. Deshalb sind wir dafür, die Grenzen zu öffnen und die Leitplanken auf Hochglanz zu polieren. Wir wollen Pioniere sein, unsere Mitarbeiter für ihre Arbeit belohnen und nicht nur bezahlen. Wir wollen Arbeit neu denken. Wir haben verstanden, dass sich die Welt immer schneller dreht und unterstützen dabei, dass sie nicht aus ihrer Umlaufbahn fliegt. Wir schaffen mit unseren Produkten Zeit. Zeit für große Dinge, indem wir die kleinen Dinge so kalibrieren, dass sie ein großes Ganzes ergeben. Es geht darum, Probleme bei der Wurzel zu packen, statt nur Symptome zu behandeln. Das ist unser Ziel: Das große Ganze verstehen und die Leitlinien, Prozesse und Produkte so gestalten, dass wir und alle, die nach uns kommen, davon profitieren.



www.clavey.eu