



Buch Die 5 Gebote für exzellente Führung

Wie Ihr Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt

Hans H. Hinterhuber
Frankfurter Allgemeine Buch, 2010
[Listen now](#)

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Alles hängt mit allem zusammen: Diese buddhistische Lehre scheint der Leitgedanke von Hans H. Hinterhuber zu sein. Denn er betrachtet das Thema Führung gleichermaßen aus der betriebswirtschaftlichen, philosophischen, psychologischen und gesamtgesellschaftlichen Perspektive. Das Unternehmen soll die Mitarbeiter glücklich und produktiv machen, erfolgreich sein und so zu Wohlstand, sozialer Sicherheit und Frieden beitragen. Die vielschichtige Betrachtungsweise ist spannend, das Buch bleibt aber trotz der vielen Fragebogen zur Selbstanalyse recht theoretisch. Der Leser bekommt zwar eine Ahnung davon, wo er steht; was er aber konkret tun soll, ist unklar. Fragen werfen auch bestimmte Begriffsdefinitionen auf: Was nun zum Bereich der Führung gehört und was nicht und inwiefern sich diese vom Leadership abhebt, bleibt schleierhaft. Das Buch ist weniger ein handlungsorientierter Ratgeber als eine Anregung, den eigenen Mikrokosmos zu verlassen und das große Ganze zu betrachten. *BooksInShort* empfiehlt es allen, die sich weiterentwickeln und auf den Ausgangspunkt jedes Erfolgs besinnen möchten: Arbeite an dir selbst, denke und handle wie ein Unternehmer!

Take-aways

- Der Erfolg eines Unternehmens hängt von fünf Faktoren ab: Führung, Strategie, Mitarbeiter, taktische Maßnahmen und Glück.
- Führen ist eine Kombination aus Management und Unternehmertum.
- Manager müssen organisieren, planen und authentisch sein.
- Unternehmertum dagegen ist eine Lebenseinstellung, ein Teil der Persönlichkeit.
- Jeder Mensch kann Unternehmer sein, wenn er visionär, kreativ und mutig ist.
- Ein guter Chef fährt kurzfristig Gewinne ein und sichert langfristig die Firmenexistenz, stellt fähige Mitarbeiter ein und zieht künftige Führungskräfte heran.
- Eine gute Strategie ist einfach und eindeutig.
- Die Strategie definiert, was das Unternehmen besser kann als andere, und bestimmt die Zielgruppe.
- In Krisenzeiten retten schnell wirkende Maßnahmen wie Preisänderungen und Kostensenkungen die Firma.
- Chefs machen Mitarbeiter zu glücklichen und produktiven Menschen, wenn sie mit ihnen sprechen und wenn sie sie wertschätzen, mit einbeziehen, fordern und fördern.

Zusammenfassung

Erfolg ist planbar

Die gute Nachricht vorweg: Nur 20 % des Erfolgs hängen von Rahmenbedingungen und den Märkten ab. Den Rest haben Sie selbst in der Hand. Wichtig sind vor

allen fünf Punkte:

1. herausragende Führung,
2. die richtige Strategie,
3. taktische Maßnahmen, die schnell wirken,
4. die richtigen Mitarbeiter und
5. Glück.

1. Herausragende Führung

Wie der Chef, so die Firma: Je besser er führt, desto schneller und langfristiger ist sein Betrieb erfolgreich. Führen ist eine Kombination aus Unternehmertum und Management. Letzteres beschreibt die Tätigkeit von Führungskräften: Sie lösen Probleme kreativ, optimieren Abläufe, planen und organisieren. Unternehmertum dagegen ist eine Lebenseinstellung und Teil der Persönlichkeit. Jeder Mensch kann ein Unternehmer in diesem Sinn sein, unabhängig davon, ob er tatsächlich einen Betrieb leitet. Unternehmer sind offen, originell, visionär, weise, maß- und fantasievoll. Sie begeistern andere für ihre Vision und für gemeinsame Ziele. Die Kunst besteht darin, das richtige Gleichgewicht zwischen Unternehmertum und Management zu finden.

„Ehrgeiz, Vorstellungskraft, Unzufriedenheit mit dem Status quo, Abenteuerlust, ein unruhiges Temperament, Suche nach neuen Herausforderungen für nachhaltiges Wachstum, weiser Umgang mit Risiken, all das kennzeichnet unternehmerisches Verhalten.“

Wer erfolgreich führt,

- entscheidet, wenn es keinen Konsens gibt,
- gibt eine sinnvolle Richtung vor,
- arbeitet an sich und steigert seine Leistung,
- wagt Neues, durchbricht Denkmuster und routinierte Arbeitsabläufe,
- erneuert seine Firma ständig und ändert nötigenfalls den Kurs,
- erzielt kurzfristig Ergebnisse und sichert den Erfolg in der langen Frist,
- schafft Werte für Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner und die Gesellschaft,
- nimmt sich Zeit für seine Mitarbeiter und gewinnt sie für seine Ziele,
- lebt die Firmenwerte vor,
- setzt Energien in sich und seinem Team frei,
- weckt Vertrauen, ist weise, maßvoll und bescheiden.

2. Gute Strategie

Schering, Mannesmann und Hoechst gibt es nicht mehr, obwohl sie weder in einer finanziellen Krise steckten noch unwirtschaftlich gearbeitet haben. Sie sind gescheitert, weil sie keine Strategie hatten – so wie derzeit 75 % aller Unternehmen. Die Strategie dient der Zielerreichung. Auf lange Sicht ist sie für das Überleben einer Firma wichtiger als der Unternehmer selbst. Die Strategie richtet sich entweder auf bestehende oder auf neue Märkte.

„Die Krise zwingt jeden, über die Grenzen seiner bisherigen Leistungsfähigkeit hinauszugehen und seine Komfortzone zu verlassen.“

a) Bestehende Märkte:

- Finden Sie eine Nische, die optimal zu Ihren Stärken passt, und spezialisieren Sie sich darauf. Die amerikanische Bank Capital One etwa hat vor allem solchen Kunden Kredite angeboten, die anderswo nur zu sehr ungünstigen Bedingungen welche bekommen hätten. Mittlerweile ist die Bank unter den Top Ten ihrer Branche in den USA.
- Erkennen Sie Zukunftstrends und bereiten Sie sich darauf vor, künftige Kundenbedürfnisse zu befriedigen.
- Erkunden Sie, mit welcher noch nicht existierenden Technik Sie den Menschen ihre unbewussten Wünsche erfüllen können. Der Firma Sony ist dies in den 80er Jahren mit der Erfindung tragbarer Musikabspielgeräte gelungen.
- Finden Sie heraus, was Kunden brauchen. Viele Dotcom-Firmen sind gescheitert, weil sie Lösungen anboten, die keiner benötigte.

„Oberste Führungskräfte sind erfolgreich, wenn sie das Überleben des Unternehmens nachhaltig sichern und kurzfristig dessen Scheitern verhindern; Maßstab ist die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens.“

b) Neue Märkte:

- In der Firma muss klar geregelt sein, wie man aus Erfahrungen lernt und dieses Wissen nutzt.
- Nach der Entwicklung der Vision eines möglichen Marktes wird mit dem passenden Produkt experimentiert. Es wird den Kundenwünschen immer wieder neu angepasst. Je besser das Lernen aus Erfahrung intern geregelt ist, desto größer wird der Vorsprung gegenüber der Konkurrenz.

„Zum Unternehmer oder zur Führungskraft gehört auch die Fähigkeit, das Glück anzuziehen, d. h. sich in eine Position zu begeben, in der einen das Glück begünstigt.“

Eine gute Strategie ist einfach und eindeutig. Ein einziger ausformulierter Leitgedanke reicht. Er muss folgende Fragen klären:

- Was kann die Firma besser als die Konkurrenz?
- Auf welchen Teil des Marktes konzentriert sich die Firma? Die Segmentierung orientiert sich an Kundenwünschen und den Möglichkeiten des Unternehmens.
- Welche Mitarbeiter brauchen wir, um unsere Ziele zu erreichen? Durch geeignete Personalpolitik werden sie gefördert. Kritische Angestellte bringen mit

- erfrischend anderen Ansichten Chef und Firma weiter.
- Erzielt ein bestimmtes Produkt Gewinn?

3. Die richtigen Mitarbeiter

Eine wichtige, nicht delegierbare Aufgabe des Chefs ist es, für Nachwuchs an Führungskräften zu sorgen. Letztlich wird der Erfolg des Unternehmers auch daran zu messen sein, ob er das schafft.

„Die Qualität eines Führenden zeigt sich in der Qualität der Mitarbeiter, die er selbst zu Führenden entwickelt hat.“

Es gilt, eine Leadershipstrategie zu entwickeln. Sie basiert auf einer Matrix und legt fest, welche Führungskräfte zum Unternehmen passen und was von ihnen erwartet wird. Die Matrix gewichtet Anforderungen und gibt Aufschluss über Fragen wie diese: Brauchen wir visionäre oder eher technisch versierte Typen, defensive oder offensive? Je nach Antwort auf diese Frage werden bereits angestellte Talente entsprechend fortgebildet oder neue Mitarbeiter gesucht.

„Leadership verlangt, dass man den besten Führungskräften und Mitarbeitern mehr Zeit und Aufmerksamkeit schenkt als den weniger wirksamen.“

Um jemanden zu beurteilen, braucht der Chef Menschenkenntnis und Überblick. Der Vergangenheit eines Menschen versucht er zu entnehmen, ob dieser für die Aufgaben der Zukunft geeignet ist. Klarheit schafft man, indem man sich selbst ein paar Fragen beantwortet: Haben es meine Kandidaten geschafft, Führungskräfte zu rekrutieren? Haben sie ihre Ziele erreicht? Wenn nicht, warum nicht? Wie sind sie mit Niederlagen und Erfolgen umgegangen?

„Führen heißt, einen Weg zu den Herzen der Mitarbeitenden zu finden.“

Um die besten Angestellten kümmert der Chef sich besonders intensiv. In jedem Betrieb gibt es 20 % besonders talentierte Mitarbeiter, 70 % mit großem Potenzial und 10 % weniger effektive. Die erfolgreichen müssen Sie ermutigen und die weniger erfolgreichen entlassen.

4. Taktische Maßnahmen

In Krisenzeiten passieren Führungskräften häufig Fehler wie die folgenden:

- Sie entlassen Mitarbeiter oder kürzen Leistungen, an die sich die Kunden gewöhnt haben.
- Sie sparen bei Forschung und Entwicklung sowie bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.
- Sie reduzieren die Preise.
- Sie wollen alle Fixkosten gleichmäßig senken.
- Sie versäumen es, neue Produkte für den Aufschwung zu entwickeln.
- Sie passen die Firma nicht der neuen Situation an.
- Sie akzeptieren Fehler nicht als Teil des Lernprozesses, der sie weiterbringt.

„Wir können nicht andere Ergebnisse erwarten, wenn wir fortfahren, die gleichen Dinge zu tun wie bisher.“

Hier sind einige Vorschläge für taktische Maßnahmen in Krisenzeiten:

- Als Chef informieren Sie Ihre Mitarbeiter selbst über die Krisenlage und die daraus folgenden Konsequenzen. Sorgen Sie dafür, dass jeder weiß, was er wissen muss.
- Zeigen Sie sich Ihren Mitarbeitern. Seien Sie mutig und strahlen Sie Zuversicht aus.
- Die Produktivität bei Arbeitsabläufen und Kapitaleinsätzen verbessern Sie, indem Sie z. B. die Arbeitskosten vermindern oder den Lagerumschlag erhöhen. Dank Cash-Management bleibt die Firma zahlungsfähig.
- Beim strategischen Pricing werden Preise profitabel gesenkt oder erhöht. Preisnachlässe können abhängig vom Jahresumsatz eines Kunden gestaltet werden und halten ihn so bei der Stange. Werden Preise erhöht, muss auch der Mehrwert für die Kunden steigen.
- Mit neu entwickelten Produkten gehen Sie auf unbefriedigte Kundenbedürfnisse ein.
- Ihre Führungskräfte leben nachhaltige Werte vor. Dafür verzichten sie u. U. sogar auf kurzfristig erzielbare Gewinne.

„Glück und Unglück im unternehmerischen Sinne sind niemals Zufall, sondern die logische und gesetzesmäßige eintretende Folge richtigen oder falschen Verhaltens.“

Partizipatives Veränderungsmanagement erleichtert die Umsetzung taktischer Maßnahmen. Dazu definiert der Chef das Problem und die Rahmenbedingungen und informiert die Mitarbeiter darüber, um gemeinsam mit ihnen an Verbesserungsvorschlägen zu arbeiten. Die Ergebnisse werden bewertet. Anschließend entscheidet der Chef, welche Ideen umgesetzt werden, delegiert die Arbeit an Teams und kontrolliert den Fortschritt.

5. Das Glück anziehen

Glückliche Menschen arbeiten besser als unglückliche. Sie sind kreativ, experimentierfreudig und selten krank. Das gilt für Manager genauso wie für Fließbandarbeiter. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter gut behandeln, sind um 30–40 % produktiver als andere. Es lohnt sich also, dafür zu sorgen, dass die Angestellten am Arbeitsplatz zufrieden und glücklich sind. Angestellte sind glücklich, wenn sie:

- weder über- noch unterfordert sind,
- ihre Fähigkeiten am Arbeitsplatz zum Einsatz bringen dürfen,
- mit Kollegen und Vorgesetzten gut auskommen,
- mit Anreizen zu mehr Leistung angespornt werden,

- einen Sinn in ihrer Arbeit sehen und motiviert sind,
- in Entscheidungen mit einbezogen werden,
- regelmäßige Mitarbeitergespräche haben,
- anerkannt und wertgeschätzt werden,
- sich aus- und weiterbilden dürfen.

„Wir sind letzten Endes das, wofür wir uns in uns entscheiden und wofür wir uns halten: Glauben wir, glücklich zu sein, sind wir es, glauben wir, unglücklich zu sein, sind wir unglücklich.“

Jeder Mensch hat sein persönliches Glück selbst in der Hand. Wer in einer Tätigkeit ganz aufgeht, erlebt ein Glücksgefühl, den so genannten Flow. Das passiert am ehesten bei der Arbeit. Andersherum sind gerade arbeitslose Menschen besonders unglücklich.

In Bezug auf das Glück gibt es ein paar wenige Regeln. Es ist uns vergönnt, wenn wir dankbar, zuversichtlich, höflich, wohlwollend und optimistisch sind und uns nicht mit anderen vergleichen. Wenn wir unsere Freundschaften und Beziehungen, unsere Spiritualität und unseren Körper pflegen, mit Stress, Leid und Schmerzen umzugehen lernen, anderen verzeihen, Flow-Momente suchen, uns klare und erreichbare Ziele stecken und uns über Erfolge freuen.

„Die Diskussion über das rechte Maß betrifft nicht nur die Führung eines Unternehmens, sondern alle Bereiche des Lebens und der Gesellschaft.“

Glück ist ebenso wenig ein Ziel wie der unternehmerische Erfolg. Beides erreicht man über Umwege. Das unternehmerische Glück bedeutet, zu erahnen, wie der Markt sich verhält, und angemessen darauf reagiert.

Über den Autor

Prof. Dr. **Hans H. Hinterhuber** berät Unternehmen weltweit zu den Themen Strategie und Führung. Er ist Vorsitzender der Unternehmensberatung Hinterhuber & Partners. Bis 2006 war er Direktor des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck. Hinterhuber ist Koautor des Buches *Wie werden ich und mein Unternehmen die Nr. 1?*
