

Horst Wildemann

Herausgeber

Der Unternehmer im Unternehmen –  
Chancen und Risiken neuer Unternehmensorganisationen

Tagungsband

Münchener Management Kolloquium

17. und 18. März 2009

Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung, Logistik  
und Produktion

Technische Universität München

**Wildemann, Horst**

Der Unternehmer im Unternehmen –

Chancen und Risiken neuer Unternehmensorganisationen

München, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-937236-88-9

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2009

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Druck:

Hofmann GmbH & Co. KG, Offsetdruck + Repro, Traunreut

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, sind vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## Vorwort

Die aktuelle Finanzmarktkrise zieht immer weitere Kreise und greift bereits mehr oder minder stark auf die Realwirtschaft über. Nach vielen Boomjahren kühlt sich die Konjunktur weltweit ab und deutsche Industrieunternehmen verzeichnen in ihren Auftragsbüchern bereits heute eine stagnierende Nachfrage. Die kommenden Herausforderungen sind nicht zu unterschätzen. Deutsche Unternehmen stehen der schwersten Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten gegenüber. Dennoch ist davon abzuraten, Katastrophenszenarien heraufzubeschwören, denn die deutsche Industrie hat bereits frühere Krisen erfolgreich gemeistert und bekanntlich birgt jede Krise auch Chancen für die Zukunft. So sind die Bewertungen von Industrieunternehmen in BRIC-Staaten auf europäisches Niveau gesunken, was deutschen Unternehmen die Möglichkeit bietet, in diesen Wachstumsmärkten neue Potenziale zu schaffen. Die Dezentralisierung des Geschäfts, das Vordringen in Märkte wie Brasilien, Russland, Indien und China ermöglicht es den Unternehmen, Wachstum zu generieren.

Die Globalisierung der Geschäftstätigkeiten, verbunden mit einer Dezentralisierung der Unternehmensorganisationen, stellt somit auch in Zeiten eines sich deutlich abkühlenden Geschäftsklimas eine treibende Kraft für Unternehmen dar. Unternehmerisches Handeln ist dabei eine Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Dieses sinnvoll zu organisieren, ohne einen Kontroll- und Effizienzverlust zu erleiden, ist Aufgabe einer wertebewussten Unternehmensführung. Zur zweckmäßigen Neugestaltung der Unternehmensorganisation stellen sich folgende Fragen:

- Welche Chancen und Risiken birgt der Ansatz der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen?
- Wie lassen sich autonome Organisationseinheiten ohne Effizienz- und Kontrollverluste steuern?
- Welche Strategien und Strukturen ermöglichen eine ganzheitliche Ausschöpfung des Humanpotenzials im Unternehmen?
- Welcher Mitarbeitertyp ist geeignet für die Rolle des Unternehmers im Unternehmen?

Der Tagungsband umfasst die Beiträge des Münchner Management Kolloquiums. Referenten aus internationalen Unternehmen von Großkonzernen, Mittelstandsunternehmen und Wissenschaftler geben Auskunft über Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren einer globalen Expansion. Aktuelle Forschungsergebnisse wie Best-Practice-Beispiele

und Benchmarks aus unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbranchen zeigen konkret Wege für die erfolgreiche Steuerung dezentral ausgerichteter Unternehmensorganisationen auf.

Vertreter folgender Unternehmen geben Empfehlungen für eine wettbewerbsfähige Organisationsgestaltung:

Ich bedanke mich bei allen Referenten für Ihre Beiträge und den beteiligten Unternehmen für ihre Teilnahme an unseren Beratungs- und Forschungsprojekten.

München, 17. März 2009

Horst Wildemann

# Inhalt

<b>Der Unternehmer im Unternehmen – Chancen und Risiken neuer Unternehmensorganisationen</b>	<b>11</b>
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann	
<b>Prozesse systematisch verbessern – Büro Synchro bei TRUMPF</b>	<b>147</b>
Dr. Nicola Leibinger-Kammüller	
<b>Unser Führungsverständnis – unsere Basis für Unternehmertum</b>	<b>171</b>
Dr.-Ing. Herbert Lütkestratkötter	
<b>Kapitalmarkt und Unternehmertum</b>	<b>193</b>
Dr. Paul Achleitner	
<b>Unternehmertum und Synergiemanagement – schnell und effizient für den Kunden</b>	<b>203</b>
Dr. Horst J. Kayser	
<b>Globalisierung in einem mittelständischen Familienunternehmen</b>	<b>221</b>
Dr. Wolfgang A. Schumann	
<b>Vom Monopolisten zum Service Champion? – Der Marathonlauf der Deutschen Telekom</b>	<b>239</b>
Thomas Sattelberger	
<b>Was schätzen Top-Manager am PROAKTIV® Führungssimulator?</b>	<b>247</b>
Gerd Pult	
<b>Erfolgsfaktoren der Möhlenhoff Wärmetechnik GmbH</b>	<b>269</b>
Andreas Möhlenhoff und Frank Geburek	
<b>Sanitec – From local to „glocal“ – a market leader gains speed</b>	<b>291</b>
Walter Koch	
<b>Erfolgreiche Transformation der Von Roll durch Einbindung der Mitarbeiter</b>	<b>299</b>
Thomas Limberger	
<b>Unternehmerisch geprägte Marktorientierung</b>	<b>315</b>
Ralf Mock	

<b>Wachstumschancen ergreifen</b>	<b>331</b>
Dr. Günter von Au	
<b>Der Unternehmer als Realträumer</b>	<b>363</b>
Prof. Götz W. Werner	
<b>Ergebnissteigerung durch unternehmerisches Changemanagement</b>	<b>371</b>
Prof. Martin Richenhagen	
<b>Entwicklung von Organisationsstrukturen unter veränderten Rahmenbedingungen am Beispiel von MAN Nutzfahrzeuge AG</b>	<b>399</b>
Anton Weinmann	
<b>Globale Beschaffungsstrategie als Umsetzungs-instrument – aber auch Impulsgeber für die Unternehmensstrategie</b>	<b>445</b>
Dirk Große-Loheide	
<b>Weltweit dezentrale Strukturen – Vorteile und Herausforderungen</b>	<b>467</b>
Paul Zumbühl	
<b>Moderne Innovationsstrategie als Grundlage für den Unternehmenserfolg</b>	<b>489</b>
Alfred Gaffal	
<b>Vertrauen, Innovation und Kundennähe als strategische Eckpfeiler der Unternehmensentwicklung</b>	<b>495</b>
Dr. Karsten Ottenberg	
<b>Veränderung von Marktstrukturen – organisatorische Antworten im dezentralen Unternehmen</b>	<b>515</b>
Jörg Sost	
<b>Fahrtreppen, ein kleiner Baustein im weltweiten Aufzugsgeschäft</b>	<b>529</b>
Dr.-Ing. Wolfgang Stein	
<b>Umbruch eines Familienunternehmens – Wertewelt als Leuchtturm</b>	<b>545</b>
Michael Illbruck	
<b>Profitables Wachstum durch dezentrale Strukturen und Leistungsmotivation</b>	<b>555</b>
Dr. Heinrich Wilhelm Dreyer	

<b>Können Stiftungsunternehmen unternehmerisch agieren? – Die Zukunftsfähigkeit der Zeppelinstiftung</b>	<b>559</b>
Josef Büchelmeier	
<b>Voraussetzungen für eine erfolgreiche Globalisierung in der sicherheitsrelevanten Industrie</b>	<b>573</b>
Bernd Wenzler	
<b>Socializing in Business oder Korruption – Risikominimierung im Mittelstand durch Prävention, insbesondere IT-Kontrollen</b>	<b>589</b>
Dr. Sabine Stetter und Christopher Schönberger	
<b>Chancen und Risiken für die deutsche Wirtschaft – einige Gedanken von „draußen“</b>	<b>611</b>
Dr. Richard Hausmann	
<b>Akquisition und Transformation in der pharmazeutischen Industrie</b>	<b>637</b>
Elmar Schnee	
<b>Veolia Umwelttechnik GmbH –Managing Resources</b>	<b>673</b>
Dr. Thorsten Grenz	
<b>Der Unternehmer im globalen Unternehmen – wie fördert man grenzübergreifendes Intrapreneurship?</b>	<b>709</b>
Dr. Ulf M. Schneider	
<b>„A Smarter Planet“ – Making the world work better</b>	<b>727</b>
Martin Jetter	
<b>Der Turnaround – Die Bedeutung von Psychologie und Timing</b>	<b>731</b>
Dr.-Ing. Manfred Bayerlein	
<b>arvato services – Das Unternehmen der Unternehmer</b>	<b>751</b>
Eckhard Südmersen	

# **Der Unternehmer im Unternehmen – Chancen und Risiken neuer Unternehmensorganisationen**

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmens-  
führung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität  
München sowie Geschäftsführer der Managementberatung  
TCW GmbH & Co. KG  
[www.tcw.de](http://www.tcw.de)

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung: Das Paradigma „Unternehmer im Unternehmen“</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Wie viel Unternehmer braucht eine Organisation?</b>	<b>15</b>
	2.1 Das Unternehmerbild im Wandel	15
	2.2 Bedeutet „Unternehmer sein“ weltweit das Gleiche?	17
	2.3 Wie viele Unternehmer braucht ein Unternehmen?	18
<b>3</b>	<b>Chancen und Risiken bestehender Organisationsformen</b>	<b>25</b>
	3.1 Zyklen der Organisationsgestaltung	26
	3.2 Grenzen zentraler Organisationsformen	32
	3.3 Dezentrale Organisationen als Antwort auf die steigende Komplexität	37
<b>4</b>	<b>Ziele und Leitlinien modularer Unternehmensorganisationen</b>	<b>40</b>
	4.1 Zielsetzungen modularer Organisationen	40
	4.2 Leitlinien modularer Organisationen	43
<b>5</b>	<b>Management Excellence zur Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten</b>	<b>48</b>
	5.1 Controlling und Steuerung	50
	5.2 Mitarbeiter und Wissen	55
	5.3 Prozesse und Strukturen	68
<b>6</b>	<b>Enabler für den Erfolg selbstgesteuerter Unternehmen im Unternehmen</b>	<b>75</b>
	6.1 Positionierung im Markt und gegenüber Wettbewerbern	75
	6.2 Innovationsfähigkeit und Know-how-Schutz sicherstellen	88
	6.3 Integration des Beschaffungsmarkts ermöglichen	97
	6.4 Produktion modular gestalten	104
	6.5 Supply Chain und Logistikkonzepte erfolgreich umsetzen	111
	6.6 Vertrieb und After Sales stärken	117
	6.7 Qualität als Erfolgsgarant nutzen	126
<b>7</b>	<b>Fazit: Der Unternehmer im Unternehmen – Steuern ohne Effizienz- und Kontrollverlust</b>	<b>131</b>
<b>8</b>	<b>Literatur</b>	<b>135</b>

# 1 Einleitung: Das Paradigma „Unternehmer im Unternehmen“

Die aktuelle Finanzmarktkrise zieht immer weitere Kreise und greift bereits mehr oder minder stark auf die Realwirtschaft über. Nach vielen Boomjahren kühlt sich die Konjunktur weltweit ab und deutsche Industrieunternehmen verzeichnen in ihren Auftragsbüchern bereits heute eine stagnierende Nachfrage. Die kommenden Herausforderungen sind nicht zu unterschätzen. Deutsche Unternehmen stehen der schwersten Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten gegenüber. Die Nachfrage wird in vielen Segmenten massiv zurückgehen und der harte internationale Wettbewerb trägt zu einer weiteren Verschärfung der Situation bei. Dennoch ist dringend davon abzuraten, Katastrophenszenarien heraufzubeschwören, denn die deutsche Industrie hat bereits frühere Krisen erfolgreich gemeistert und bekanntlich birgt jede Krise auch Chancen für die Zukunft. So sind die Bewertungen von Industrieunternehmen in BRIC-Staaten auf europäisches Niveau gesunken, was deutschen Unternehmen die Möglichkeit bietet, in diesen Wachstumsmärkten neue Potenziale zu schaffen. Die Dezentralisierung des Geschäfts, das Vordringen in Märkte wie Brasilien, Russland, Indien und China ermöglicht es den Unternehmen, Wachstum zu generieren.

Die Globalisierung der Geschäftstätigkeiten, verbunden mit einer Dezentralisierung der Unternehmensorganisationen, stellt somit auch in Zeiten eines sich deutlich abkühlenden Geschäftsklimas eine treibende Kraft für Unternehmen dar. Unternehmerisches Handeln ist dabei eine Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Dieses sinnvoll zu organisieren, ohne einen Kontroll- und Effizienzverlust zu erleiden, ist Aufgabe einer wertebewussten Unternehmensführung. Zwischen Krisenprävention und Wachstumsplänen bedarf es somit den Unternehmern im Unternehmen.

Internationale Studien zeigen, dass nachhaltiges Unternehmenswachstum auch in den nächsten Jahren das wichtigste Ziel bleibt. Für das Top-Management global agierender Unternehmen steht dabei fest: Das Geschäftsmodell ist für die Wachstumsbestrebungen entscheidender als die konjunkturelle Lage. Knapp 50% der Befragten sehen ein krisensicheres Geschäftsmodell und eine gezielte Positionierung in Wachstumsmärkten als die entscheidenden Wachstumstreiber. Der Konjunkturzyklus wird hingegen nur von 34% der Befragten als wichtig erachtet. Der strukturellen und funktionalen Ausgestaltung des Geschäftsmodells wird dabei eine entscheidende Rolle zugeschrieben, um die strategischen Ziele zu erreichen. Wesentlich ist hier die richtige Mischung zwischen zentralen und dezentralen Komponenten. Denn das Konzept des „all business is local“ ist unumstritten, die Risiken einer selbstverantwortlichen Unternehmenseinheit etwa im fernen China jedoch auch.

Es wäre ein Trugschluss zu behaupten, es gäbe ein ideales Konzept für das reale Management von Tochtergesellschaften global tätiger Konzerne. Auf dem Papier mag es solche Vorlagen geben, in der Realität ist jedoch jedes Unternehmen, das sich nach „draußen“ wagt, auf eine eigene Lösung angewiesen. Das drohende Chaos beim Sprung nach Asien, Russland oder Südamerika ändert dabei aber nichts an der Notwendigkeit den Sprung in die Dezentralität des Geschäfts zu tätigen.

In der jüngeren Vergangenheit gab es immer wieder Aufsehen erregende Berichte über Unternehmen, die an den Herausforderungen des Auslands gescheitert sind. So hat die Bestechungsaffäre bei Siemens ihren Ursprung in der Anpassung an die Sitten ande-

rer Länder und Kulturen. Das Ergebnis sind Milliardenverluste für das Unternehmen. Der Sportartikler Nike geriet in schwere Turbulenzen, als Berichte über Kinderarbeit in Nike-Fabriken in Indien und China in der Presse erschienen. VW kam unverhofft als einer der größten Sponsoren der Peking-Olympiade unter Beschuss und musste das große Engagement mit Rücksicht auf das Image in Europa wieder so unscheinbar wie möglich machen. Ein europäischer Nahrungsmittelhersteller, dessen chinesische Tochter eine Hundewurst für den einheimischen Markt marktreif entwickelt hatte, konnte erst im letzten Augenblick die Einführungskampagne stoppen. Der Imageschaden, den die Hundewurst international verursachen konnte, war für das ganze Unternehmen nicht mehr kalkulierbar.

So viel ist aus den Erfahrungen der Vergangenheit sicher: Auch das gewiefteste Management ist vor den Tücken der Globalisierung nicht gefeit. „All business is local“ stimmt auch weiterhin, doch die zentralisierte Ergebnisverantwortung und die laufende Kontrolle aller Aktivitäten erscheinen heute angesichts der Risiken für das gesamte Unternehmen unverzichtbar. Diese Kontrolle muss zentralisiert sein. Das Ergebnis sind extrem konfligierende Anforderungen für die internationalen Unternehmenseinheiten: Geschäftsverantwortung trotz scharfer Kontrolle, selbstständig sein und Synergieeffekte weltweit realisieren, national führen und international kooperieren. Für die Zukunft ergibt sich die zentrale Problemstellung: Wie kann ein vor Ort eigenverantwortlich handelndes Management erfolgreich Geschäfte machen, obwohl die Zentrale volle Kontrolle ausübt und auch noch ein Höchstmaß an Synergie-Chancen auf weltweiter Basis nutzen will? Denn das ist die Wunschvorstellung. Die Einheit im Ausland agiert zwar nach Vorgaben, handelt aber im aktuellen Geschäft wie ein selbstständiges Unternehmen. Das geschieht ohne Kontrollverlust der Zentrale. Gleichzeitig hat die Umsetzung von internationalen Kooperationen zur Senkung der Kosten höchste Priorität. Mit der Diskussion der Dezentralisierung des Geschäfts gehen somit zwei grundlegende Stoßrichtungen der Unternehmensorganisation einher. Zum einen die Implementierung intelligenter Steuerungsinstrumente und innovativer Strukturen und zum anderen die Ausstattung der einzelnen lokal agierenden Einheiten mit erstklassigen Ressourcen und Kompetenzen.

Für die Konzernmutter geht es dabei darum, ohne Kontroll- und Effizienzverluste global zu expandieren, wobei den Einheiten ein Höchstmaß an Eigenverantwortung zugestanden werden soll. Jeder weiß, dass in Düsseldorf nicht entschieden werden kann, wie die Geschäfte in Nanking zu machen sind. Für die Lösung der Probleme werden intelligente Steuerungsinstrumente und innovative Strukturen benötigt, die ein reibungsloses Miteinander aller Tochterunternehmen und der Zentrale ermöglichen.

In den lokalen Unternehmenseinheiten sind die Lernfähigkeit und die Kreativität der Führungskräfte und der Mitarbeiter zu optimieren und gleichzeitig die Kosten zu senken. Exzellentes unternehmerisches Handeln kann dabei nur mit den richtigen Menschen am richtigen Ort mit der richtigen Methodenausstattung gelingen. Diesbezüglich braucht es Führungskräfte und Mitarbeiter, die die Werte des Unternehmens und der Gesellschaft verinnerlicht haben und verlässlich in internationalen Netzwerken handeln. Anstelle der in den Zeiten von Restrukturierung und Reorganisation hoch im Kurs stehenden Planer und Sanierer kommt im Zeichen der Internationalisierung wieder der

Managertyp des Innovators und des Pioniers in Mode. Fachlich gut ausgebildete Managertypen, die sich wie einst der preußische Oberbergrat Alexander von Humboldt mit Gewissenhaftigkeit und einem Quantum an Abenteuerlust für ein Unternehmen in unbekanntes Terrain begeben, fallen nicht vom Himmel und in den meisten Fällen wird man sie auch nicht am Markt kaufen können. Für Unternehmen mit globalen Expansionsplänen wird somit die eigene Ausbildung von Führungskräften wieder an Stellenwert gewinnen müssen. Die Bewertung und Förderung der Mitarbeiter sowie die Auslotung der individuellen Potenziale hat dabei im Vordergrund zu stehen. Die Suche nach den kompetenten Mitarbeitern in den eigenen Reihen und deren gezielte Ausbildung zu zuverlässigen Führungskräften ist der sicherste Weg, um im richtigen Augenblick die Chancen der Globalisierung voll nutzen zu können und das Unternehmen gezielt mit Unternehmern ausstatten zu können.

## **2 Wie viel Unternehmer braucht eine Organisation?**

Überlebensbedrohende Schwierigkeiten, mit denen heute zahlreiche Organisationen zu kämpfen haben, sind gewöhnlich darauf zurückzuführen, dass das vorherrschende Geschäftsverständnis nicht mehr mit der veränderten Geschäftsrealität übereinstimmt. Verstärkte Bemühungen, „kontinuierlich die richtigen Dinge richtiger zu tun“ sind oftmals wirkungslos, weil die aus der konventionellen Sicht der Unternehmensführung getroffenen Annahmen nicht mehr gültig sind. In Zeiten in der täglich von Dynamik, Wandel, Flexibilität, ja sogar von Umbruch und von Chaos die Rede ist, ist die vielleicht kritischste Herausforderung an die Unternehmensführung das gezielte Managen von Dezentralität. Mit der Dezentralität geht ein Wandel im Rollenverständnis des Managements einher. Im „traditionellen Modell“ haben Topmanager die Rolle des Unternehmers. In einer idealisierten, heroischen Sicht, erscheint der Unternehmer dabei als strategischer Vordenker und omnipotente Supergestalt. In „neueren Modellen“ sind es hingegen die Führungskräfte auf der Ebene des Frontlinien-Managements, die den eigentlichen Unternehmer und Leistungstreiber charakterisieren. Damit die Kräfte des internen Unternehmertums das Unternehmensganze in Analogie zu einer Supernova nicht auflösen, bedarf es der intelligenten Ausgestaltung einer organisatorischen Klammer, die mit der Frage „Wieviel Unternehmer braucht eine Organisation?“ einhergeht.

### **2.1 Das Unternehmerbild im Wandel**

Unternehmer, so das Bürgerliche Gesetzbuch, ist eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbstständigen beruflichen Tätigkeit handelt (BGB §14, Abs. 1). Diese formaljuristische Definition wird dem Bild eines Unternehmens in unseren Köpfen bei weitem nicht gerecht. Branco Weiss, der Schweizer Venture-Capital-Papst und erfahrene Unternehmer, definierte den Unternehmer als jemanden, der Chancen sieht, die andere nicht sehen. Er überwindet die Angst vor dem Neuen. Das Neue wagen und dabei auch den Mut haben, Fehler zu machen, ist ein zentraler Bestandteil im Unternehmerbild. Unternehmer zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus: Risikobereitschaft, Selbstverantwortung, innovatives Denken, umsetzungsorientiertes Handeln, Sachkompetenz und ein hohes Maß an Entscheidungsbefugnis.

Joseph Schumpeter unterscheidet zwischen dem Arbitrage- und dem schöpferischen Unternehmer. Ein Arbitrage-Unternehmer ist ein Marktteilnehmer, der Bewertungsunterschiede zwischen regional oder zeitlich auseinanderfallenden Märkten erkennt und diese durch den so genannten Arbitrage-Handel eliminiert. Dass bedeutet, sein Erfolg basiert auf Markttransparenzen und Informationsdefiziten, er fördert aber durch sein Handeln den Wettbewerb. Der schöpferische Unternehmer ist nicht nur Teil der Organisationstheorie und Träger von wirtschaftlichen Risiken, sondern verfolgt das Ziel, sich mit Innovationen am Markt durchzusetzen. Schumpeter fügte als die wesentliche Aufgabe des Unternehmers hinzu, dass für die Schaffung von Innovationen bestehende Strukturen zunächst zerstört werden müssen, damit diese wieder neu angeordnet werden können.

John Naisbitt, US-amerikanischer Zukunftsforscher, konstatierte, dass wir unsere Großfirmen in immer kleinere Einheiten unterteilen müssen, um in Zukunft bestehen zu können. Er prophezeite einen Wandel von einer Manager- zu einer Unternehmengesellschaft. Die wäre auch die richtige Antwort auf den aktuellen Volkssport der Managerschelte: Erfolgreiche Manager wandeln sich zum Unternehmer. Unternehmer sein bedeutet, Mumm zu haben, zu entscheiden und zu handeln. Unternehmer haben Visionen, setzen Ziele, gehen bewusst Risiken ein und tragen die Verantwortung. Einem Unternehmer verzeiht man eher Fehlentscheidungen als einem Manager, denn man ist geneigt zu unterstellen, dass er bei der Entscheidung das Wohl der Stakeholder im Sinn hatte, also stets bemüht ist, auch einer sozialen Verantwortung gerecht zu werden.

Unternehmer sein ist heute nicht mehr gleichzusetzen mit dem Bild des Eigentümer-Unternehmers. Vielmehr steht Unternehmertum sowohl leitenden Angestellten als auch in einem eingeschränkten Maße Mitarbeitern offen. Ein Eigentümer-Unternehmer spiegelte den Gedanken, dass Eigentum verpflichtet, wider. Dessen Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen. Er bestimmt und kontrolliert die Geschäftsführung oder führt selbstständig und eigenverantwortlich. In der Regel ist er persönlich mit dem Unternehmern verbunden (emotional oder finanziell) und zeichnet sich vor allem durch die Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und seiner Platzierung im Markt aus. Ein CEO oder Geschäftsführer als Unternehmer ist die höchste Entscheidungsinstanz auf der Management-Ebene. Er hat letztlich die Unternehmenszahlen wie Umsatz, Gewinn und Verlust zu verantworten und führt Geschäfte im Innenverhältnis und im Außenverhältnis aus. Leitende Angestellte, die diese Bezeichnung verdienen, üben Generalvollmacht oder Prokura aus, stellen selbstständig ein und entlassen, nehmen Aufgaben wahr, die für Entwicklung und Bestand des Unternehmens bedeutsam sind und handeln weitgehend frei von Weisungen. Leitende Angestellte beeinflussen Entscheidungen auf höchster Ebene maßgeblich.

Zum Unternehmertum führen viele Entwicklungspfade: Angefangen von der klassischen Karriereleiter über Seilschaften, dem bewussten Schritt in die Selbstständigkeit oder auch das Erben eines elterlichen Betriebes sind vielfach strapazierte Klischees. Wahrscheinlich ist es aber vor allem auf die Eltern zurückzuführen, die einem das kindliche Wagen, stets etwas Neues auszuprobieren nicht abtrainiert haben, sondern es so förderten, dass man es auch im Alter nicht verloren hat, verbunden mit dem notwendigen Quäntchen Glück des Erfolgs.

In den letzten Jahren keimte immer wieder der Versuch auf, auch den Mitarbeitern Unternehmertum zuzuschreiben. Dies gelingt nur in begrenztem Maße. Entscheidungen auf

Unternehmerebene müssen immer mit einem entsprechenden Maß an Verantwortung verbunden sein. Häufig haben sich Mitarbeiter aber bei der Berufswahl bewusst gegen Verantwortung entschieden. Beim Transfer des Unternehmertums auf Mitarbeitererebene kann argumentiert werden, dass jeder, der auch auf unterster Ebene Entscheidungen zu treffen hat, unternehmerisch handelt, sei der Verantwortungsbereich auch noch so klein. Sicherlich können Elemente auch auf Mitarbeiter ohne eigenen Verantwortungsbereich transferiert werden, aber ein Mitarbeiter bleibt Mitarbeiter, solange er nicht selbst im hervorgehobenen Maße eigenverantwortlich gestalterisch tätig sein kann. Dafür spricht auch eine aktuelle Umfrage unter den Mitarbeitern von Unternehmen in Deutschland. Lediglich 12% geben an, eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen zu haben, alle anderen bezeichnen diese als gering oder nicht vorhanden. Ergebnisse aus einem vom Autor durchgeführten Innovationsaudit bei über 700 Unternehmen bestätigen diese Anamnese: Lediglich 9% der Befragten können der Aussage: „Bei uns herrscht ein gutes Betriebs- und Innovationsklima“ vollständig zustimmen. Über ein Viertel gaben an, dass Ideen einzelner Mitarbeiter „oft“ oder „sehr häufig“ skeptisch begegnet wird. Bei über drei Viertel der Befragten kam es vor, dass Führungskräfte Ideen einzelner Mitarbeiter ihren Vorgesetzten gegenüber als ihre eigenen ausgegeben haben. Bei einem Fünftel sogar „oft“ oder „sehr häufig“. Bei 75% der Befragten bleibt für die Entwicklung eigener Ideen schlicht keine Zeit, geplante Freiräume gehen meist im Tagesgeschäft unter. Nur jeder Vierte konnte der Aussage „Ideen haben bei uns einen hohen Stellenwert“ vollständig zustimmen. Ein Fünftel der Befragten ist zudem unsicher, an wen im Unternehmen sie sich mit neuen Ideen wenden können.

Ein Indikator für Unternehmer im Unternehmen sind so genannte U-Boot-Projekte. „U-Boot-Projekte“ sind F&E-Projekte ohne Budget, welche meistens ohne Kenntnis der Unternehmensleitung begonnen werden. Sie machen bei über einem Drittel der Unternehmen mehr als 10% der Projekte aus. Bei 8% der Unternehmen waren es sogar über 50%. Allerdings gewinnen daraus ein Drittel der Unternehmen mehr als 10% ihrer Innovationen. Ein berühmtes Beispiel für ein erfolgreiches U-Boot-Projekt ist der BMW Touring. Max Reisböck baute seinen BMW zu einem Kombi um, um mehr Platz für seinen Nachwuchs zu haben. Zum Glück von BMW wurde ein Vorstand auf das neue Fahrzeugkonzept aufmerksam und ordnete an, dass ein solcher Typ erprobt werden sollte. Hierbei stößt man gleich zweimal auf Unternehmertum: zum einen beim Entwickler, der bereit war, sein Auto zu zersägen und zu erweitern, zum anderen beim Vorstand, welcher die Chance für das Unternehmen erkannte und sogleich in Angriff nahm.

## **2.2 Bedeutet „Unternehmer sein“ weltweit das Gleiche?**

Unternehmensstrategien sind regional unterschiedlich und haben einen entsprechenden Einfluss auf den Unternehmer als Persönlichkeit. Stellvertretend sollen hier kurz drei Regionen skizziert werden: USA, Europa und Japan.

In den USA sind Unternehmer vor allem vom Kapitalmarkt getrieben. Die Steigerung des Shareholder Value gilt als vorrangiges Ziel, man findet vielfach große Unternehmen, wenig Mittelstand und viele kleine Unternehmen. Unternehmer bei einem großen Unternehmen wird voranging durch einen guten Abschluss an einer Eliteuniversität im Fach „Management“. Durch das damit verbundene Netzwerk ist der weitere Karriereverlauf

**Unser Führungsverständnis –  
unsere Basis für Unternehmertum**

Dr.-Ing. Herbert Lütkestratkötter

Vorstandsvorsitzender  
Hochtief AG

**Unser Führungsverständnis –  
unsere Basis für Unternehmertum**



**Dr. H. Lütkestratkötter  
Vorstandsvorsitzender  
HOCHTIEF AG**

## Die HOCHTIEF-Gruppe

Wer sind wir?

- Unternehmensgründung 1873
- Viertgrößter Baudienstleister der Welt
- 50 000 Mitarbeiter weltweit
- Auf allen wichtigen Märkten der Welt präsent
- Integriertes Leistungsspektrum:  
Entwicklung, Bau, Dienstleistungen,  
Konzessionen und Betrieb
- Angebotspalette deckt den gesamten  
Lebenszyklus von Infrastrukturprojekten,  
Immobilien und Anlagen ab



## **Unser Führungsverständnis** Drei branchen- und unternehmensspezifische Treiber



**Unser Führungsverständnis –  
unsere Basis für Unternehmertum**



**Dr. H. Lütkestratkötter  
Vorstandsvorsitzender  
HOCHTIEF AG**

## Konsequenzen für die Führung

- Bei Tausenden gleichzeitig auf der ganzen Welt ablaufenden Bauprojekten bedarf es einer identischen Anzahl von Baumanagern
- Eine Führung im Sinne von steter Kontrolle ist praktisch nicht möglich
- Projektleiter müssen mit weltweiten Rahmenbedingungen klar kommen, zahllose Nachunternehmer koordinieren, täglich Dutzende von Problemen lösen und flexibel handeln
- Führung bei HOCHTIEF funktioniert über die Etablierung von allgemeinen Verhaltensrahmen und zentralen sowie dezentralen Standards und Gremien (z.B. IAS, Angebotskomitee, Audits)

**Führung heißt, Entscheidungsgewalt abzugeben  
und Leitplanken zu schaffen**

**Vom Monopolisten zum Service Champion? –  
Der Marathonlauf der Deutschen Telekom**

Thomas Sattelberger

Vorstand Personal  
Deutsche Telekom AG

Elektronenmikroskopisch klein, in ihrer Bedeutung jedoch planetengroß. Kein wie auch immer gearteter Organismus auf dieser Welt kann ohne sie existieren. Ihr komplizierter Name: Desoxyribonukleinsäure, englisch abgekürzt DNA. Übertragen in die Welt der Wirtschaft steht der Begriff Organismus für ein Unternehmen in seiner Gesamtheit, etwa die Deutsche Telekom AG, nach Umsatz drittgrößter Servicekonzern der globalen Telekommunikationsbranche. Und wie die DNA in der Natur als Grundbaustein des Lebens fungiert, muss im übertragenen Sinne die „Service DNA“ das Denken und Handeln aller Mitarbeiter im Unternehmen anleiten. Es gilt die Devise: „Service DNA in Köpfe, Herzen, Hände und die gesamte Organisation!“ Denn die Telekom will den bestangeesehenen Service der Telekommunikationsbranche bieten. Alle Unternehmenseinheiten arbeiten daran mit Hochdruck. Sie wissen: Das Ziel, in die Spitzengruppe der Service-Unternehmen aufzusteigen, lässt sich nur erreichen, wenn das operative Geschäft und die internen Service-Funktionen an einem Strang ziehen. Das gemeinsame Schlagwort heißt: Service-Exzellenz.

### **Service-Champion im Premiumsegment**

Service-Exzellenz ist für den Markterfolg eines Dienstleistungsunternehmens heute ähnlich wichtig wie die DNA für das Leben. Gerade Qualitätsanbieter werden nur dann im Wettbewerb bestehen, wenn sie jenseits der funktionalen Güte ihres Produktes erstklassigen Service liefern. Wesentliche Gründe dafür sind die Commoditisierung der Produkte und Services sowie ihre damit einhergehende stärkere Austauschbarkeit. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Schon während meiner vier Jahre als Airline-Vorstand bei der Lufthansa zur Jahrzehntwende war die Service-Orientierung das Schlüsselthema für mich: Nüchtern betrachtet ist eine Reise von Frankfurt nach New York ein standardisierter Transport von Menschen und Gepäck von A nach B in hinsichtlich Funktionalität und Ausstattungsstandards weitgehend identischer Flugzeuge. Vor diesem Hintergrund werden neue Kriterien wichtig für die Entscheidung, bei welcher Airline die Passage gebucht wird. Die „Billigflieger“ setzen nur auf den Preis. Dagegen zählt im Qualitätssektor in allererster Linie die Güte des Services und die Verbindungsqualität. Mit konsequenter Serviceorientierung – ich nannte es „Privatisierung der Köpfe und Herzen“ – sowie exzellenten Netzstrukturen hat sich damals die Kranich-Airline von einem absturzgefährdeten Ex-Staatskonzern zu einem Service-Champion im Qualitätssegment gewandelt.

### **Service ist Unique Selling Proposition**

Denselben Trend zur Wettbewerbsdifferenzierung durch Service hat die Unternehmensberatung Oliver Wyman unlängst auch in einer umfassenden Studie für die Telekommunikationsindustrie ausgemacht. Die Studie kommt unter anderem zu dem Schluss: „Den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der (Festnetz-) Kunden hat die Servicequalität. Während die preissensitiven Kunden bereits zu alternativen Anbietern gewechselt sind, können die Festnetzbetreiber die breite Mitte der weniger preissensitiven, dafür aber werthaltigeren Kunden binden, wenn sie besseren Service liefern.“ Unsere Schlussfolgerung: Service ist – neben einem attraktiven Preis – die „Unique Selling Proposition“ der Telekom am Kundenmarkt und zentral für unsere Wettbewerbsfähigkeit im Kampf

um Marktanteile in den zunehmend gesättigten Festnetz- und Mobilfunkmärkten Westeuropas. Dass die Servicequalität in der strategischen Ausrichtung eines jeden Service-Unternehmens verankert sein sollte, ist sicherlich keine bahnbrechende Neuigkeit. Aber die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität, externer Servicequalität, Kundenzufriedenheit und -bindung sowie Unternehmensgewinn liefert neue Erkenntnisse für die Umsetzung jeder Service-Strategie. Dies erläutern die drei Harvard-Professoren Heskett, Sasser und Schlesinger in ihrem Buch „The Service Profit Chain“. Übertragen auf die Telekom lautet ihre Erkenntnis: Erfolg im Dienstleistungsgeschäft setzt die tiefe Verankerung der Service-Orientierung in allen Strukturen und Prozessen sowie der Unternehmenskultur, also der kollektiven Mentalität voraus.

### **Marathonlauf der Deutschen Telekom**

Für uns ist Service-Exzellenz beileibe kein Zuckerbäckertraum, wenn wir auf eine unserer großen Töchter blicken: Die T-Mobile US ist das angesehenste Service-Unternehmen der amerikanischen Telekommunikationsbranche. Es wurde sechs Mal in Folge mit den begehrten J.D. Power Awards ausgezeichnet, und zwar in den zentralen Kategorien Kundenzufriedenheit, Kundenservice, Gesprächsqualität, Netzbetreiber, Shops und Gesamtzufriedenheit. Dass der Weg richtig ist, belegen die Unternehmenszahlen: T-Mobile US verzeichnete im 3. Quartal 2008 kontinuierliche Kundenzuwächse (670.000 Netto-Neukunden) und ist bei Umsatz (plus 12,5 Prozent) und bereinigtem EBITDA (plus 10,6 Prozent) ein Juwel in der Telekom-Schatztruhe. Service-Champion in allen Präsenzmärkten zu werden, mag für die Deutsche Telekom ein Stück schwieriger sein als für Unternehmen, die seit ihrer Entstehung im heißen Wind des privatwirtschaftlichen Wettbewerbs stehen. Diese haben vor allem eine entsprechend gewachsene und gestählte Unternehmenskultur. Die Telekom indes war früher Teil der Deutschen Bundespost und als solcher Staatsmonopolist mit behördlichem Charakter. Behörden haben durchaus Vorteile, denn ihre Stärken liegen in der ehernen Pflichterfüllung, der hohen Mitarbeiterloyalität und der hohen Zuverlässigkeit. Unsere Kunden erwarten aber auch zuvorkommendes, schnelles und flexibles Problemlösen und haben individuelle Wünsche, die nach individuellen Lösungen verlangen. Dafür war eine Behörde per se nie gedacht. Dieses Erbe sozusagen durch „genetische Mutation“ nachhaltig zu verändern, ist ein Marathonlauf. Hier hat die Telekom in den dreizehn Jahren seit der Privatisierung zwar einen kräftigen Spurt hingelegt, gleichwohl hat das Unternehmen noch eine weite Strecke zu bewältigen.

### **Nadelöhr Service-Kultur**

Die Idee hinter dem Schlagwort Service-Exzellenz lautet: „Fort von der Kunden-Abfertigung, hin zum Kunden-Erlebnis (Customer Experience)“. Der Kunde erfährt die Deutsche Telekom in ihrer Gesamtheit und bei jedem Berührungspunkt (Customer Touch Point), als ihr Versprechen haltend und dem Kunden zugewandt, sei es beim Service, den Produkten oder den Mitarbeitern. Diese „Customer Experience“ muss entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimiert werden. Es liegt auf der Hand, dass neben den operativen Einheiten hier genauso die Personalfunktion gefordert ist. Bislang gab und

gibt es schon vielfältigste Initiativen innerhalb des Unternehmens, die „Customer Experience“ zu verbessern, mit teilweise sehr guten Ergebnissen. Doch hat sich – bedingt durch die Unternehmenshistorie – die interne Service-Kultur als strategisches Nadelöhr erwiesen. Für den größtmöglichen Erfolg sind eine kombinierte Kunden-Mitarbeiterperspektive und die Orchestrierung aller Initiativen unumgänglich. Denn fest steht: Nur wenn die gesamte interne Organisation Service-Exzellenz lebt, wird Service-Exzellenz nach außen für Kunden und Öffentlichkeit erlebbar. Deshalb agiert die Personalfunktion der Telekom sichtbar und unsichtbar als Treiber und Begleiter dieses Transformationsprozesses. Sie setzt die konzernweite Programmatik für Service-Exzellenz auf, die alle Aktivitäten rund um mitarbeiterorientierte Serviceverbesserung und Kulturwandel vernetzt, und ist in allen Service-Projekten präsent. Im Personalbereich werden ebenso service-kritische Instrumente wie das Ideenmanagement oder Kundenfeedbacksysteme weiterentwickelt und in Richtung Service-Exzellenz optimiert. Vor allem aber ist der Personalbereich der „Herr“ über die verhaltenssteuernden Prozesse wie Einstellungen, Training, Vergütung, Performance Management und Personalentwicklung. Das programmatische Dach zur Service-Exzellenz bildet das „Experience Dreieck“ (siehe Abbildung), welches alle Facetten von Service-Exzellenz zu einer konsistenten Programmatik bündelt.

### **Strukturreform für optimalen Service**

Strukturen prägen unser Handeln, ihre Veränderung ist oft sichtbarstes Zeichen einer sich vollziehenden Transformation. Auf unserem Weg zur konsequenten Serviceorientierung wurden in Deutschland in den vergangenen Jahren tief greifende Reformen der internen Strukturen – sozusagen dem Fundament des Dreiecks – umgesetzt. Eine der entscheidendsten strukturellen Neuerungen ist die föderale Differenzierung, aber auch Bündelung der Telekom-Services in drei eigenständigen Servicegesellschaften: Deutsche Telekom Kundenservice GmbH, Deutsche Telekom Technischer Service GmbH und Deutsche Telekom Netzproduktion GmbH. Beim Kunden vor Ort dienen unsere über 800 T-Punkte als „Touch Points“. Mit unseren neuen Service-Gesellschaften bekommen Kunden jetzt noch schneller den Service, den sie brauchen – überall in Deutschland. Telefonische Kundenanfragen werden zentral erfasst und umgehend an die richtige Stelle delegiert. So treffen die Kunden in drei von vier Fällen sofort auf den Experten, der ihnen am besten helfen kann. Und bei der Termintreue liegt unser Technischer Service konsequent um 80 Prozent. Natürlich kann dies nur der Anfang sein. Service-Exzellenz heißt schließlich, jedem Kunden ein Service-Erlebnis zu bieten. Ein zweiter Punkt ist in diesem Zusammenhang der Wandel des Selbstverständnisses der Telekom-Zentralen – fort von der obrigkeitstaatlichen Hierarchie, hin zum wahrgenommenen Mehrwert einer Zentrale. Bislang hatten die zentralen Organisationseinheiten vor allem steuernde und regelgebende Funktionen. Nun werden sie zu Servicezentralen, die Serviceorientierung auch gegenüber internen Kunden im gesamten Telekom-Konzern leben: Mit Key-Account-Strukturen und Service-Versprechen. Sie verstehen sich gegenüber den operativen Bereichen und den Mitarbeitern in der Flächenorganisation zunehmend als Dienstleister – und müssen sich an der Qualität ihrer versprochenen Dienstleistungen messen lassen. Der Bereich Personal geht hier übrigens mit gutem Beispiel voran: Er misst gezielt die Zufriedenheit der internen Kunden mit seinen Produkten, macht diese

zum Bestandteil von Zielvereinbarungen und damit vergütungsrelevant. Einher mit dem gewandelten Verständnis der Zentralen gehen flachere Hierarchien und die massive Beschränkung opulenter Titel.

### **Investitionen stärken Service-Kompetenz**

Zugleich investiert die Telekom massiv in die Service-Kompetenzen und damit in die Zukunftsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, einem der Bausteine des Experience-Dreiecks. Vor allem die Förderung der Service-Kompetenzen ist integraler Bestandteil der Qualifizierungspolitik sowie der Teamentwicklung: Von den Telekom Welcome Days für „Neue“ bis hin zur Weiterbildung im Rahmen der „Service-Qualifizierung“. So standen als Ergebnis des Tarifvertrages T-Service aus 2007 allein für die drei Servicegesellschaften in diesem Jahr pro Mitarbeiter drei zusätzliche Trainingstage – bei rund 50.000 Mitarbeitern also ein Volumen von immerhin 150.000 Trainingstagen – zur Verfügung. Um den einzelnen Zielgruppen in den Servicegesellschaften gerecht zu werden, wurden mehr als 30 Qualifizierungsmodule mit jeweils eigener Lernerfolgsmessung entwickelt. Neben der Servicequalifizierung steht auch die strukturierte, service-strategische, aber auch individuelle Förderung mittels maßgeschneiderter Servicekarrieren im Fokus. Eine bedarfsorientierte Entwicklung durch horizontale und vertikale Karrierepfade soll zukünftig Service-Talente wertschätzen und an das Unternehmen binden. Die Servicekarriere wird – im Gegensatz zum „Breitensport“ der Servicequalifizierung – durch eine optimale Sichtbarkeit der Leistungsträger den „Spitzensport“ abdecken.

### **Führungskräfte mit Vorbildfunktion**

Eine serviceorientierte Lern-, Förder- und Wertschätzungskultur muss auf allen Mitarbeitererebenen greifen, selbstverständlich auch beim zweiten Element des Experience-Dreiecks – den Führungskräften der Telekom. Service ist stets eine persönliche Einstellung, die gerade an der Unternehmensspitze sichtbar vorgelebt werden will. In ihrer Vorbildrolle müssen die Führungskräfte gerade die Serviceorientierung demonstrieren, die sie selbst von ihren Mitarbeitern einfordern. Dafür ist es zwingend notwendig, am eigenen Leib zu erfahren, was guten Service wirklich ausmacht. Ein Beispiel: Fast 2500 Führungskräfte nahmen an der ersten Veranstaltungsrunde der Telekom Service Akademie teil. Statt kluger Vorträge und bunter PowerPoint-Präsentationen erwartete sie dort viel Selbsterfahrung: In Kleingruppen mussten sie nicht nur das Mittagessen vorbereiten, sondern dieses an ihre Kollegen vermarkten und selbst bedienen. Anschließend bewerteten sich die Teams gegenseitig und hinterfragten, warum einige offensichtlich besseren Service geboten hatten als andere. Dies regte bei den Teilnehmern zur Analyse der eigenen Serviceeinstellung an und führte oft zu Erkenntnissen über den persönlichen Veränderungsbedarf. Und: Serviceorientierung fängt beim Vorstand an. Deshalb nehmen ausnahmslos alle Führungskräfte an der Service Akademie teil. Nach den Auftaktveranstaltungen erleben sie im dreitägigen Serviceeinsatz in einem Callcenter, unserem Technischen Service oder einem T-Punkt, was es bedeutet, stets dem Kunden den besten Service zu bieten.

## **Kundenzufriedenheit durch Kundenerlebnis**

Den dritten und wichtigsten Baustein des Experience-Dreiecks repräsentieren die Hauptakteure: Unsere Kunden. Und die reagieren positiv auf unsere Service-Exzellenz-Maßnahmen, vor allem auf unseren Alles-aus-einer-Hand-Ansatz, den wir mit dem Projekt „Top!Service“ unseren 250.000 wertvollsten Privatkunden bieten. Die Befragungswerte bei Kunden, denen wir dieses besondere Kundenerlebnis bieten, sind dreimal besser als im vergangenen Jahr. Der Weg: Sofortige Lösung des Kundenthemas beim Erstkontakt; ein einziger Ansprechpartner; hohe und zuverlässige Problemlösungskompetenz. Im individuellen persönlichen Service liegt die Zukunft. Unsere Service-Anstrengungen schlagen sich aber auch auf breiter Front nieder: Bei Stiftung Warentest und TeleTalk sind wir Nummer 1 im Service, der TÜV gibt unserem Service die Note „Gut“. Darauf können wir aufbauen, aber natürlich nicht zufrieden sein.

Deshalb erhöhen wir konsequent die Kundenorientierung unserer Mitarbeiter. Ein Weg: Zielgerichtete Anreize. Beispielsweise orientiert sich die Vergütung unserer Mitarbeiter in den Servicegesellschaften an der Qualität ihrer Serviceleistungen gegenüber den Kunden. Ihr Jahresentgelt teilt sich in einen fixen und einen variablen Bestandteil, dessen Höhe sich nach konkreten Unternehmens- sowie Servicezielen bemisst. Dazu gehören Parameter wie Erreichbarkeit, Termintreue, Entstörung und Absatzziele. Die Mitarbeiter haben zudem die Möglichkeit, über gute Leistungen ihr Entgelt zu erhöhen. Das Motto lautet: Leistung für den Kunden muss sich lohnen. Die neuen Zielsysteme in den Servicegesellschaften sind ein wichtiges Instrument, eine Gewinnerkultur in der Deutschen Telekom zu etablieren, die letztendlich auf unsere Service-Exzellenz ausstrahlt. So profitieren alle drei Akteure: der Kunde, die Mitarbeiter und das Unternehmen.

Einen Marathonlauf übersteht nur, wer körperlich fit ist. Anders gewendet: Eine effiziente Service-Organisation und wettbewerbsfähige Vergütungsstrukturen sind Überlebensgebühr im Wettbewerb. Wir haben im Jahr 2007 intensiv mit ver.di um einen marktgängigeren Tarifvertrag gerungen und nach schmerzhaften Streiks unsere Service-Arbeitsplätze wettbewerbsfähiger gemacht. Gegenwärtig ernten wir die Früchte unserer internen Anstrengungen hinsichtlich Service-Exzellenz und Service-Effizienz. Die Telekom befindet sich auf dem richtigen Weg, darf aber noch längst nicht zufrieden sein. Service Exzellenz ist keine Fata Morgana im heißen Wind des Wettbewerbs. Das haben die T-Mobile US und etliche unserer europäischen Töchter eindrucksvoll belegt. Der Erfolg kam nicht über Nacht und auch in Deutschland wird es seine Zeit brauchen, das hochgesteckte Ziel zu erreichen, Service-Champion der Branche zu werden. In Deutschland arbeiten wir zielstrebig daran, Service DNA zunächst in die Köpfe, Herzen und die gesamte Organisation zu bringen, um unseren Kunden den besten Service zu liefern.

# **Der Unternehmer als Realträumer**

Prof. Götz W. Werner

Aufsichtsrat  
dm-drogerie markt GmbH & Co. KG

Einer der Grundsätze, der das Unternehmertum von Erfolg zu Erfolg geführt hat und die als nahezu unbestrittene Erfolgsbedingung gilt, lautet: „Je mehr der Einzelne seinen eigenen Vorteil verfolgt, desto besser geht es der Gemeinschaft.“ Das gesamte System der Wirtschaft scheint darauf gegründet. Dass jeder seine Leistungen erbringt, weil er etwas für sich erreichen will, ist nicht zu leugnen. Es wäre auch praxisfremd, wollte man diese Tatsache nicht im eigenen Handeln berücksichtigen.

Andererseits lässt sich nicht ignorieren, dass nicht einzig der Eigennutz zu Erfolgen führt. Denn sonst müsste die Wirtschaft immer nur besser funktionieren. Stattdessen sehen sich zum Beispiel die USA mit einer ihrer schwersten Wirtschaftskrisen konfrontiert.

Neue Ansätze sind also gefordert. Und ich behaupte: Wer glaubt, immer nur etwas zu seinem eigenen Vorteil leisten zu müssen, der verhindert zeitgemäßes Handeln. Das Streben nach dem eigenen Vorteil ist zwar ein weit verbreitetes Motiv, das viele Menschen zur Arbeit treibt. Dieses Motiv bleibt aber hinter der Wirklichkeit der gesellschaftlichen Arbeitsteilung zurück.

Würde man vereinbaren, dass ab jetzt jeder Einzelne nur noch für sich selbst tätig ist, wäre die Wirtschaft am Ende. Niemand kann heute mehr ausschließlich von dem existieren, was er leistet. Unser System ist so arbeitsteilig wie nie zuvor – nur ist uns das in unserem Alltagsbewusstsein nicht gegenwärtig. Wer etwas arbeitsteilig produziert, kann es praktisch nicht selbst verbrauchen. Andere müssen kaufen und verbrauchen. Die Funktion des Händlers besteht darin, Produktionsseite und Konsumseite zu bedienen. Alle Leistungen, die ich erbringe, sind notwendige Leistungen für andere. Wirtschaft bedeutet heute einen ständigen Wechselprozess für einander erbrachte Leistungen. Die Vielfalt des Angebots war sicher noch nie so groß wie heute. Diese ungeheure Menge haben die Produzenten für die Verbraucher produziert – eben nicht für sich selbst.

Die Wirklichkeit arbeitsteiligen Wirtschaftens erfordert eine andere Frage: „Was kann ich für andere leisten?“ Der Begriff „Dienst“ ist nur ein anderes Wort für ein Leisten für andere. Der Verdienst – also die monetär ausgedrückte Wertschätzung – kann nur die Folge eines Dienstes sein, nicht dessen Ziel. Die unternehmerische Frage lautet also nicht „Was kann ich verdienen?“, sondern „Womit kann ich dienen?“.

Die wirtschaftliche Leistung, die der Einzelne erbringt, muss immer einen Wert für andere haben. Sonst kämen weder Nachfrage noch Produktion und Handel zustande. Der Unternehmer sollte sich also folgende Fragen stellen:

- „Habe ich im Blick, was für den Kunden einen Wert hat?“
- „Wie gehe ich vor, um mit meinem Produkt dem zu entsprechen, was der Kunde nicht nur zu kaufen bereit ist, sondern was seinen tatsächlichen Bedürfnissen entspricht?“

Der Volkswirt Lujo Brentano machte schon 1907 folgende Unterscheidung: In „unserer auf Arbeitsteilung und Tausch beruhenden Wirtschaftsorganisation [...] wird nicht für den eigenen Bedarf produziert, sondern für den Verkauf an andere. Ob das neue Produkt Wert hat und in welchem Maße es Wert hat, hängt da nicht bloß vom Produzenten ab. Das wird durch das Urteil derjenigen bestimmt, denen das Produkt zur Befriedigung der Bedürfnisse dargeboten wird.“

Ein Student hat mich einmal gefragt: „Ist die wirtschaftliche Situation zurzeit nicht ungünstig, um ein Unternehmen zu gründen?“

Da konnte meine Gegenfrage nur lauten: „Kann es für Entrepreneurship überhaupt eine ungünstige Zeit geben?“

Als Unternehmer achte ich zunächst auf das, was gebraucht wird. Gibt es eine Zeit, in der nichts gebraucht wird? Wenn die Zeiten schwierig sind, ist die Chance eines Füreinander-Leistens sogar besonders hoch.

Ein Unternehmer hat die Produktivität im Blick und achtet darauf, wie er möglichst effizient möglichst viele Kunden bedienen kann. Die Haltung des Füreinander-Leistens gibt diesen Zielen einen erweiterten Sinn. Denn hat der Unternehmer konsequent die Bedürfnisse seiner potenziellen Kunden im Blick, wird er auch eine große Gruppe erreichen.

Von außen gesehen mag es keinen großen Unterschied machen, ob sich ein Unternehmer an den Bedürfnissen anderer orientiert oder nicht. Aber hier gilt das Prinzip der kleinen Unterschiede, die große Auswirkungen haben.

Innerhalb der Wirtschaft gibt es selbstverständlich noch andere Perspektiven als die des Unternehmers. So muss beispielsweise der Produzent darauf achten, dass er seine Vorhaben rasch betreibt, damit er sich wieder entschulden kann. Der Spekulant muss genau das Gegenteil tun: Er muss warten können, bis die günstige Gelegenheit da ist.

Blickt jeder nur auf seine eigenen Belange, entsteht kein Bewusstsein für die anderen Mitwirkenden. Und solange jeder erhält, was er will, scheint ein gemeinsames Bewusstsein auch nicht nötig zu sein. Erst, wenn alles nicht mehr richtig funktioniert – wie in der derzeitigen Finanzkrise – bleibt niemandem der Blick über den eigenen Tellerrand erspart. Produzenten und Händler, die auf ihren Waren sitzen bleiben, tun dann gut, sich zu fragen, ob sie an den Bedürfnissen ihrer Kunden vorbeigiert haben.

Mit Blick auf das Wirtschaftsleben möchte ich zusammenfassend mein Verständnis von Volkswirtschaft formulieren: Volkswirtschaft ist ein organisiertes Füreinander-Leisten. Die Mitarbeiter eines Unternehmens leisten dieses Füreinander, indem sie miteinander Leistungen erbringen. Daher kann man sagen: Betriebswirtschaft ist das organisierte Miteinander-Füreinander-Leisten.

Unter diesem Aspekt strukturieren sich die Leitfragen des Mitarbeiters neu:

- „Wie stehe ich zu meiner Arbeit?“
- „Wie kann ich dazu beitragen, dass meine Arbeit im Zusammenwirken mit der Arbeit der anderen fruchtbar wird?“

Wenn das funktionale Miteinander in ein bewusstes Miteinander übergeht, werden damit alle gängigen Maßnahmen wie Anfeuerung oder Drohung weit überboten. Motivation entzündet sich nämlich am besten, wenn man das Miteinander für sinnvoll hält. Unsere dm-Mitarbeiter zum Beispiel erfahren durch ihr kundenorientiertes Verhalten immer wieder positive Reaktionen, die sie wiederum zu einer weiteren guten Zusammenarbeit anregen.

Der Unternehmer, der die Aufgabe hat, ein solches Miteinander zu erzeugen, sollte sich fragen:

- „Ist das Unternehmen für mich da oder bin ich für das Unternehmen da?“
- „Sind die Mitarbeiter für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für die Mitarbeiter da?“
- „Sind die Kunden für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für die Kunden da?“
- „Sehe ich als Unternehmer in jedem Mitarbeiter nur einen Kostenfaktor oder einen Kollegen, der mir beim Dienst für andere hilft?“

Auch Sie können sich diese Fragen stellen. An der Antwort werden Sie merken, ob das Füreinander für Sie sinnvoll ist oder nicht.

Folge ich dem Lenin zugeschriebenen Grundsatz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“, traue ich meinen Mitarbeitern nicht zu, dass sie einen Blick für das Füreinander-Leisten entwickeln können oder wollen. Dann darf ich allerdings auch nicht erwarten, dass sie selbständig im Sinne des Miteinanders Verantwortung übernehmen. Finde ich hingegen zur Haltung des Freiherrn vom Stein: „Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Vormundschaft hemmt sein Reifen!“, kann ich damit rechnen, dass die Mitarbeiter selbst unternehmerisch tätig werden. Nicht die Anweisung bewirkt dann die Koordination der Arbeit, sondern der Dialog, in dem sich Einsichten für eigenverantwortliches Handeln bilden. Die Aufgabe des Unternehmers besteht in diesem Zusammenhang vor allem darin, in seinen Mitarbeitern den selbstbestimmten Menschen anzusprechen.

Dasselbe gilt für die Ausbildung: Will ich nur bestimmte Fähigkeiten „heranzüchten“ oder arbeite ich mit meinem Ausbildungskonzept darauf hin, dass sich die Mitarbeiter selbst entwickeln können? In der dm-Ausbildung zum Drogisten etwa bieten wir unter dem Titel „Abenteuer Kultur“ Workshops an, in denen die Auszubildenden mit einem Theaterpädagogen, einem Schauspieler oder einem Regisseur eine Aufführung erarbeiten. Sprache, Schauspiel und Präsentation fördern die Fantasie, Kreativität und die innere Präsenz. Die Folge ist die Stärkung des Menschen, der mit uns zusammenarbeiten will.

Diese Haltung kann sich auswirken auf die Art, wie wir die Kunden ansprechen. Die Frage ist, ob man seinen Kunden faszinieren will und ihn mit jedem legalen Mittel dazu verlocken, sein Geld ins Unternehmen zu tragen – oder ob man ihm aufzeigen will, wie er seine Lebensbedürfnisse am sinnvollsten decken kann.

Ein Kernpunkt des Unternehmertums heißt also in erster Linie, Bewusstsein zu führen. Damit meine ich nicht, dass der Unternehmer das Bewusstsein seiner Mitarbeiter oder Kunden manipulieren soll. Es kann sich nur um das eigene Bewusstsein des Unternehmers handeln, wie auch jeder nur sein eigenes Leben führen kann. Dabei muss sich der Unternehmer leiten lassen von der sozialen Wirklichkeit der Wirtschaft. Dazu muss er die Fähigkeit zur Wahrnehmung des Ganzen und zur Wahrnehmung der Bedürfnisse der anderen stetig weiter entwickeln.

Doch sich in Wahrnehmung zu üben ist leichter gesagt als getan. Manager und Unternehmer sehen sich meist in der Pflicht, wirtschaftlich zu agieren. Für Reflexion bleibt

wenig Zeit. Um sicher zu sein, richtig zu handeln, müssen die Reflexion sowie die Impulse aus der Wahrnehmung so rasch wie sicher zusammengeführt werden.

Die Ur-Tätigkeit des Unternehmers ist ein ständiges Aufgreifen und Verwandeln. Daraus ergeben sich Gefahren: Der Euphoriker lebt in der Zukunft und lässt sich von den jetzigen Aufgaben nur wenig beeindrucken. Vor lauter Zukunft versäumt er die Gegenwart. Der Nostalgiker neigt dazu, seine Erfahrungen zu wiederholen, weil er an der Vergangenheit klebt. Das Unternehmertum ist ähnlich wie die Kunst nur bedingt zu erlernen. Ein guter Unternehmer kann nur werden, wer es von ganzem Herzen will. Nur die Liebe kann den Unternehmer beflügeln, etwas aufzugreifen und zu verwandeln, was nur er vermag. Zwar heißt es immer, Liebe mache blind. Den Unternehmer aber macht Liebe sehend. Nur ein aufrichtiges Interesse an den Bedürfnissen anderer Menschen kann ihm die Kraft geben, das anzugehen, was andere nicht wagen.

Der Unternehmer ist wesentlich Realträumer. Nach Ansicht des Philosophen Ferdinand Rohrhirsch ist für den Entrepreneur als Realträumer nicht das Vorhandene das Wirkliche, sondern das Mögliche. Wo der Entrepreneur sei, sei auch die Zukunft anwesend, mitten in der Gegenwart. Er schaffe an der Verwirklichung des Möglichen und hebe das Vorhandene im Sinne des Wandels auf.

Was zeichnen den Unternehmer und eine zeitgemäße Unternehmensgestaltung aus? Der Unternehmer handelt nach Zielen, die er sich im Rahmen sinnvoll-wirtschaftlichen Handelns selbst setzt. Verstehe ich den Menschen als ein Wesen, das aus eigener Einsicht autonom handeln will, so muss ich dem Einzelnen selbst überlassen, wie viel „Unternehmer“ er sein will und kann.

Unternehmerisch wird also nur gehandelt, wenn drei Bedingungen erfüllt sind:

- Der Unternehmer muss sich mit seinen Aufgaben vertraut machen. Nur so kann er Prioritäten setzen und zu seinem zielgerichteten und effizienten Füreinander-Leisten finden.
- Der Unternehmer kann nie alleine handeln. Er muss die Bereitschaft pflegen, andere für ein Miteinander zu gewinnen. Dann verbleibt das Unternehmerische nicht nur beim Unternehmer, sondern wird zur Kultur des ganzen Unternehmens.
- Der Unternehmer muss rasch und entschieden handeln. Dazu muss er geistesgegenwärtig sein, und das erfordert die bewusste Verlangsamung. Die Dinge erst auf den Punkt bringen, überschlafen und sich dabei nicht unter Druck setzen lassen. Erst dann ist ein sicherer Handlungsspielraum geschaffen und es kann gelassen entschieden werden.

Wir brauchen Arbeitszusammenhänge, die dies ermöglichen: Das Unternehmerische im Einzelnen zu fördern anstatt es zu verhindern, die Selbstbestimmung herauszufordern anstatt ihre Entwicklung ängstlich zu unterbinden. Wir brauchen nicht nur im öffentlich-rechtlichen Raum, sondern auch in der Wirtschaft Arbeitszusammenhänge, die in diesem Sinne subsidiär einzurichten sind: Wo immer es möglich ist, sollte sich der Einzelne aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung bewusst handelnd in den Arbeitszusammenhang des Unternehmens und seiner Lieferanten- und Kundenbeziehungen einbringen können. Die Zusammenarbeit mit den Kollegen, Kunden und Lieferanten

wächst aus freier Einsicht in die gegenseitige Abhängigkeit und wird nicht per Autorität und System erzwungen.

In diesem Sinn muss man sich keine künstlichen Arbeitsformen ausdenken, in denen Eigeninitiative organisiert wird. Die Art und Weise, wie man die Menschen ansieht, muss offen und unvoreingenommen sein. So kann man wahrnehmen, inwieweit in jedem Menschen die Disposition zu selbstverantwortlicher Initiativarbeit vorhanden ist. Wenn also ein Unternehmer zeitgemäße Entrepreneurship verfolgen will, dann müsste er die Disponierung zur eigenverantworteten Arbeit in dem mit ihm arbeitenden Menschen entdecken und wecken können. Also: Die Zusammenarbeit aller muss das Realträumertum für alle befördern können.

An dem von mir geleiteten Interfakultativen Institut für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe (TH) haben wir deshalb für die Entrepreneurship Education drei Devisen aufgestellt: „Unternimm dich selbst, unternimm für andere, unternimm die Zukunft“, um so die unternehmerische Disposition in den Studierenden wahrzunehmen, zu entdecken, zu verstehen und zu verwirklichen.

Weiterführende Literatur:

- Loer, Thomas (2006) Zum Unternehmerhabitus, Karlsruhe 2006
- Rohrhirsch, Ferdinand /Häußner Ludwig Paul (2007) Unternimm mit anderen, Karlsruhe 2007
- Werner, Götz W. (2004) Wirtschaft – das Füreinander-Leisten, Karlsruhe 2004
- Werner, Götz W. (2006) Führung für Mündige, Karlsruhe 2006
- alle im Internet zum Download unter: <http://www.iep.uni-karlsruhe.de/19.php>

**Globale Beschaffungsstrategie als Umsetzungs-  
instrument – aber auch Impulsgeber für die  
Unternehmensstrategie**

Dirk Große-Loheide

Markenvorstand  
Volkswagen Nutzfahrzeuge



**Globale Beschaffungsstrategie als  
Umsetzungsinstrument –  
aber auch Impulsgeber für die Unternehmensstrategie**

**17.03.2009 – TU München**

D. Große-Loheide

Mitglied des Markenvorstands VVN für Beschaffung und Logistik

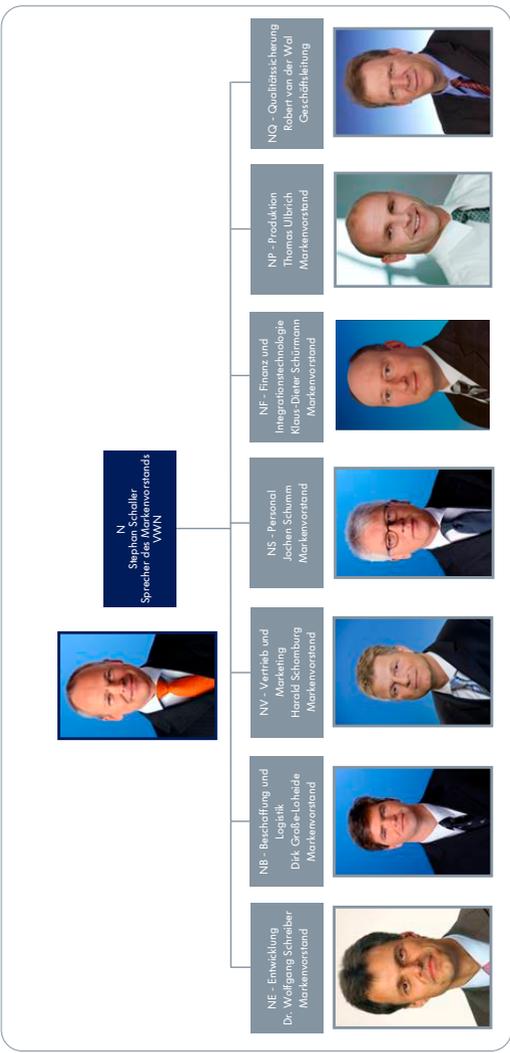


# Agenda

- 1 **Vorstellung VWN**
- 2 **Volumen/finanz. Kennzahlen VWN**
- 3 **Unternehmensvision**
- 4 **Herausforderungen für die Beschaffung&Logistik**
- 5 **Beschaffungsstrategie**
- 6 **Diskussion+Fragen**



# Markenvorstand und Geschäftsleitung Volkswagen Nutzfahrzeuge



# Produktionsstandorte Marke VW Nutzfahrzeuge



**Hannover (Deutschland)**



**Poznań (Polen)**



**Resende (Brasilien)**

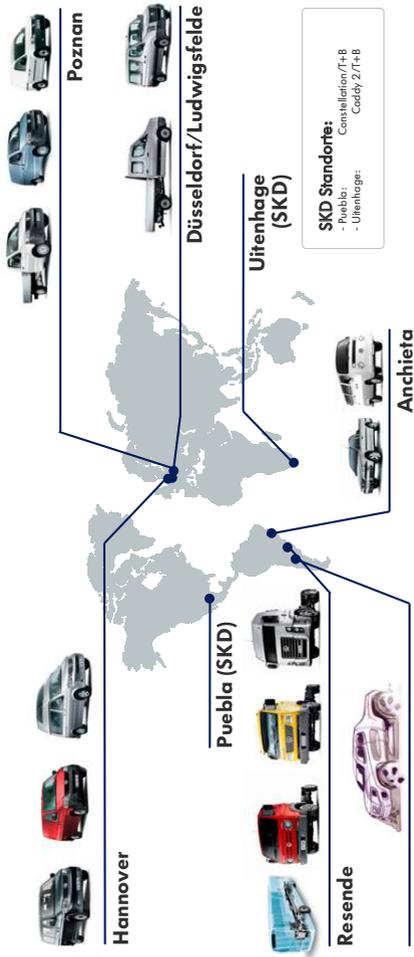


**Pacheco (Argentinien)** RPU ab  
Nov. 2009



Nutzfahrzeuge

# Standorte VWN



**Der Unternehmer im globalen Unternehmen –  
wie fördert man grenzübergreifendes Intrapreneurship?**

Dr. Ulf M. Schneider

Vorstandsvorsitzender  
Fresenius SE



## Der Unternehmer im globalen Unternehmen – Wie fördert man grenzübergreifendes Intrapreneurship?

Dr. Ulf M. Schneider, Fresenius SE



Münchner Management Kolloquium 2009, 18. März 2009

## Zusammenfassung

- Kurzvorstellung Fresenius Gruppe
- Simple Wahrheiten:  
Besondere Herausforderungen für internationales Intrapreneurship
- Lösungsansätze:  
Förderung des Unternehmers im globalen Unternehmen

Fresenius SE ist ein weltweit tätiger Gesundheitskonzern mit über 121.000 Mitarbeitern



- Über 121.000 Mitarbeiter
- Umsatz 2007: ~11.4 Mrd € (2007)
- Aktiv in über 100 Ländern
- Notiert an der Frankfurter Wertpapierbörse (MDAX)

Fresenius SE: Mit vier Unternehmensbereichen im Gesundheitswesen aktiv



Dialyseprodukte  
Dialyседienstleistungen  
Extrakorporale Therapien



Infusionstherapien  
Klinische Ernährung  
Intravenös verabreichte generische Arzneimittel



Krankenhausträgerschaft



Engineering- und Dienstleistungen für Krankenhäuser und andere Gesundheitseinrichtungen

Eine simple Wahrheit (1): Die knappste Ressource in globalen Unternehmen sind global erfahrene Mitarbeiter

