

# Leadership Coaching ■ Managementberatung

## Der wirtschaftliche Nutzen von Zukunftskonferenzen in Krisenzeiten

Prof. Dr. Wolfgang Harburger

Es ist Sonntagabend gegen 20 Uhr. Ich gehe in das Zimmer unserer Tochter Lisa, um mich für die nächsten Tage zu verabschieden. Am nächsten Morgen werde ich um 5 Uhr zu einem Strategieworkshop losfahren.

Lisa ist acht Jahre alt und fragt im Bett liegend, die Beine an die Wand gestemmt: „Wo fährst Du hin und was machst Du da?“ Ich antworte. Dann fragt sie: „Und was bringt das?“ Als ich Tage später zurück komme, fragt sie: „Und was hat es gebracht?“

Wie antworten Sie einer Achtjährigen, um ihr den Nutzen einer Managementberatung und eines Strategieworkshops zu erklären? Na ja, werden einige denken, frage ich mich auch! Dann drehen wir doch einfach den Spieß um. Was antworten Sie auf die Frage, was ist der Sinn und Zweck Ihres Jobs und der Firma in der Sie arbeiten? Würden diejenigen, die dafür bezahlen, dieselbe Antwort wie Sie geben? Wenn ja, was macht Sie so sicher? Der großartige Peter F. Drucker hat als einen seiner wichtigsten Einsichten herausgestellt, dass der „Kern der Identität eines Unternehmens in dem Wert liegt, den das Unternehmen seinen Kunden bietet. Was diesen Wert ausmacht, bleibt die wichtigste Frage, die ein Unternehmen sich selbst stellen kann. Dennoch wird diese Frage nur selten gestellt, weil die Menschen oft davon ausgehen, dass sie die Antwort kennen. Und diese Annahme hat schon viele Unternehmen in den Untergang getrieben“ (Peter F. Drucker 2007). Mich jedenfalls verblüffen die Antworten unserer Kunden immer wieder, wenn es darum geht, was wir an Mehrwert gebracht haben.

Eine schlichte und doch verblüffende Selbstverständlichkeit für Lisa, ist für die selbstkritischen unter uns keineswegs so einfach zu beantworten. Warum fällt uns das so schwer, während die Selbstgewissen jetzt sagen, das ist doch selbstverständlich, dass man das weiß? Der Grund liegt u. a. darin, weil wir uns zu wenig Rechenschaft darüber ablegen und auf andere Dinge schießen! So kann dies die erreichte Umsatzsteigerung sein, die erzielte Umsatzrendite oder andere Erfolgskennzahlen wie Eigen- oder Gesamtkapitalrendite, EBIT, der Jahresüberschuss, der Bilanzgewinn. Damit kann ich mit Volldampf in die Krise rasen, ohne zu bemerken, dass ich törichterweise gerade dabei bin, die Ruderschläge zu erhöhen, obwohl ich in Richtung Wasserfall rudere.

Klingt das alles zu kritisch, zu philosophisch? Was halten Sie von folgender Aussage: „Das war der Kardinalfehler der Dresdner Bank. Es gab nie eine richtige Vision. Für was steht die Bank. Was ist ihr Geschäftsmodell? Es gab immer nur ein Ziel: die Deutsche Bank überholen.“ Laut Handelsblatt hat dies ein frustrierter Manager der Dresdner Bank gesagt, der keineswegs ein Opfer der Übernahme durch die Commerzbank geworden ist, sondern dort wieder im Management sitzt. Das Handelsblatt schreibt weiter: „Eines beklagen fast alle: keine Strategie“ (Handelsblatt 2009)

Lisa mit ihren acht Jahren hat nichts anderes gefragt als „Wofür stehst Du? Was ist Dein Geschäftsmodell? Was ist Deine Vision? Was soviel heißt wie: „Willst Du so weiter fortfahren? Welchen Mehrwert willst Du heute und morgen erzielen?“

Oder was halten Sie von folgendem: „... und prüfen Sie, welches Investmentbanking, welches Geschäftsmodell wirklich Werte schafft. Bauen Sie eine Kultur der Menschen in der Bank auf, die davon lebt, dass sie den Kunden wirklich kennt.“ Und weiter: „Es sind Fragen nach der Kompetenz, nach Vergütungssystemen, die Kurzfrist-Denken und Herdenverhalten verstärkt haben. Und es sind Fragen nach den Renditen, an denen sich eine ganze Branche offenbar so berauscht hat, dass sie blind wurde für Risiken.“ Wer das gesagt hat, ist der heutige Bundespräsident Horst Köhler bei seiner Eröffnungsrede zum European Banking Congress 2008 (Horst Köhler 2008).

Wird es verständlicher, was mit dem beschleunigten Rudern gemeint ist, obwohl es in Richtung Wasserfall geht? Das klingt alles wie eine zeitgeistgemäße Bankschelte. Dann lesen Sie bitte folgendes: „Am aller wichtigsten: Die Fahrzeughersteller passen ihre Modelle wieder an die Bedürfnisse der Käufer an. Immer schneller, immer hochwertiger - das war einmal.“ Dies ist aus dem ADAC-Heft „Mit Vollgas durch die Absatzkrise“ (ADAC-Motorwelt 2008).

Der SAP-Mitbegründer Dietmar Hoppe sagte dazu, er wünsche sich dass „dieses Kurzfristdenken, bei dem Firmenchefs gezwungen werden, je Quartal immer noch herauszuquetschen, was noch geht“, der Vernunft weiche. Die Unternehmen müssten wieder strategisch und längerfristig denken (FAZ 2008).

Das ist es, was wir mit den Zukunftskonferenzen für Unternehmen, Unternehmensbereiche und Führungskräfte erreichen wollen.

Worin besteht nun der Nutzen dieser Zukunftskonferenz? Sie hilft folgende Fragen zu beantworten:

1. Wo müssen wir als Unternehmen bzw. wir als Unternehmensbereich hin, wenn wir morgen auch noch existieren wollen?
2. Wie erkennen wir was wir, aus Sicht der Kunden, besonders gut können?
3. Was ist die klare Richtung durch die wir erkennen können, ob wir vorankommen?
4. Haben wir einen Navigator, der anzeigt, ob wir im Kreis herumfahren oder gar in die verkehrte Richtung?
5. Welche Informationen benötigen wir noch, um tragfähige Entscheidungen treffen zu können und nicht aus einer internen Kollektivüberzeugung Fehlentscheidungen zu fällen?

Aus dem Blickwinkel des Alltags bedeutet dies:

- Sie wissen, was sie morgen früh eventuell anders machen müssen! Es ist nicht die Parole: „Wir wollen unseren erfolgreichen Weg der letzten Jahre unbeirrt fortsetzen!“
- Sie wissen damit, dass das was gestern notwendig war, heute verkehrt ist.
- Sie deinvestieren zu einem Zeitpunkt während andere noch investieren und sich wegen weiterer Unternehmenskäufe überschulden. Sie haben rechtzeitig erkannt, dass der Markt stark rückläufig sein wird. Sie fahren Anlagen herunter, weil sie die heraufziehende Krise schneller gesehen haben.
- Sie gehen in Märkte, weil sie dort Bedarf sehen, den sie befrieden können.
- Sie und Ihre Mitarbeiter haben ein Gefühl der Sicherheit, wo die Reise hingeht.

Das Geheimnis, um diese Fragen zu beantworten, liegt nicht in der höheren Intelligenz - die sich sowieso viele zuschreiben -. Es findet sich vielmehr in der Beantwortung der Frage: Was ändert sich bei dem Mehrwert, den wir unseren Kunden liefern? Was ändert sich in unserer Branche? Wie entwickelt sich unser Markt?

Ein Markteinbruch kommt nicht über Nacht, sondern ist z. B. eine absehbare Folge von Überproduktion und künstlich erzeugtem Wachstum durch Erhöhung des Verschuldungsgrades. Und dieses begünstigt durch niedrige Fremdkapitalzinsen.

Das Geheimnis liegt also nicht im Kaffeesatzlesen, sondern im Blick von außen auf das eigene Unternehmen. Es ist das schnellere Erkennen durch hinschauen, zuhören, Daten sammeln. Es ist die Pro- und Contra-Diskussion und das Misstrauen gegen die eigene Datenqualität. Dies bedeutet Hypothesen zu bilden, um sie wieder und wieder auf ihre Richtigkeit zu prüfen.

Es ist nicht die Spekulation, das schlaue Gerede, das Verallgemeinern von Einzelinformationen, das schlichte Nacherzählen was irgendwelche Dauerkommentatoren verbreitet haben. Gestern wurden die Sparkassen und Raiffeisenbanken wegen ihrer niedrigen Renditen gescholten, heute ist die waghalsige Geschäftspolitik der Investmentbanken am Pranger. Da kommt keine verwertbare Erkenntnis heraus, außer dem kollektiven Zusammentragen, was jeder auf den Tiefen seines Gemüts schöpft.

Zukunftskonferenz heißt nichts anders als, was müssen wir heute tun, damit wir morgen noch erfolgreich sind. Und dies damit Sie später sagen können: „Glück gehabt! Und wir haben uns rechtzeitig in Frage gestellt, um den Weg zu finden, der sichert, dass wir eine Zukunft haben.“

Nebenbei bemerkt, kann ich dies unserer Tochter Lisa ganz gut erklären, wenn es gelungen ist, mit den Führungskräften eines Unternehmens die Fragen zu beantworten. Dabei sollte nicht verschwiegen werden, dass das Finden von guten Antworten selbst in Mitteleuropa Begeisterung auslösen kann. Immerhin sind aus den unendlich vielen Ideen, Ansätzen und Informationen, die wesentlich herausgefiltert worden für die Frage „Welchen Weg sollen wir einschlagen?“

Ausschlaggebend bleibt dabei allerdings, dass die „wirtschaftliche Logik“ stimmig und für die Führungskräfte nachvollziehbar ist!

#### Quellen

- ADAC-Motorwelt (2008): Mit Vollgas durch die Absatzkrise, 12/2008, S. 41.  
Drucker, Peter F. (2207): Alles über Management, S. 77, Manager Edition.  
FAZ (2008): SAP-Gründer Plattner und Hoppe sehen schwarz, 29. Dez. 2008, S. 18.  
Handelsblatt (2009): Dresdner Bank, oder: Die Tilgung der Farbe Grün, 25. Feb. 2009, S. 1.  
Köhler, Horst (2008): Finanzmärkte im Dienst der Menschheit, S. 4, Bundespräsidialamt.