

Vorwort

(Prof. Horst Wildemann)

Veränderte Rahmenbedingungen

Hohe Marktvolatilitäten, veränderte Marktstrukturen, angeschlagene Wettbewerber und neue Kundenbedürfnisse prägen das Bild der wirtschaftlichen Lage vieler Unternehmen. Fehler und Schwachstellen von Unternehmen werden derzeit sichtbar und offenkundig. Gleichwohl bieten sich auch in dieser Situation für aktive und motivierte Unternehmer Chancen über Chancen. Es ist die Frage zu beantworten, wie die negativen Auswirkungen der Krise minimiert und zukünftige Erfolgspotenziale gehoben werden können. Die Handlungsmaxime lautet, aus gemachten Fehlern zu lernen und die Situation als Chance zum Aufbruch zu verstehen. Im Blick steht die Entwicklung von nachhaltigen Strategien und innovativen Geschäftskonzepten, um den Grundstein für profitables Wachstum zu legen. Ausgangspunkt des betrieblichen Handelns ist der Kunde. Die Erzeugung von Kundennutzen und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit markieren den Zielkorridor für eine nachhaltige Erneuerung der Geschäftsmodelle.

Gefahren und Risiken der gegenwärtigen Situation

Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen hat in vielen Fällen zu veränderten Kaufentscheidungen und Verhaltensweisen der Kunden geführt. Für die Unternehmen bedeutet dies eine Erschwernis der Planbarkeit abnehmergerechter Leistungsangebote. Davon betroffen sind auch Lieferanten, die in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit ihren Abnehmern an der Erneuerung und Verbesserung von Geschäftskonzepten arbeiten. Vor allem wirken sich die vorzunehmenden Anpassungsbedarfe auf die Mitarbeiter aus. Sie sollten im Rahmen des organisatorischen Veränderungsprozesses fest eingebunden und als maßgeblicher Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor verstanden werden. Bestehende Unwägbarkei-

ten bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern bezüglich des einzuschlagenden Unternehmenskurses bergen hohe Risiken. In dieser Situation zeichnet sich Führungsverantwortung dadurch aus, dass die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder in Einklang gebracht werden. Voraussetzung für die Akzeptanz der Führungsphilosophie bei allen Beteiligten ist, dass das Management fortwährend durch Bekennen zur Unternehmensstrategie und deren Umsetzung eine Vorbildfunktion erfüllt, um Glaubwürdigkeit zu erzeugen. Dem Management obliegt also die Aufgabe, konkrete Maßnahmen zur Schaffung von Vertrauen zu initiieren und somit alle Anspruchsgruppen in den Prozess der strategischen Neuausrichtung der Unternehmenspolitik einzubeziehen.

Erfolgsfaktor Kommunikation in der Sondersituation

Wirkungsvolle Vertrauensbildung basiert auf einer ausgeprägten Unternehmenskommunikation. Sie stellt die Grundlage für die Vermittlung von Visionen, Grundsätzen und strategischer Ausrichtung des Unternehmens an alle betroffenen Stakeholder dar. Weiterhin ermöglicht die Kommunikation die aktive Beteiligung der Mitarbeiter an notwendigen und kritischen Problemlösungs- und Veränderungsprozessen. Ebenso dient sie der nachhaltigen Entwicklung einer Unternehmens- und Führungskultur, die Anerkennung und Zustimmung bei den Zielgruppen findet. Mitarbeiter als Quelle des Unternehmenserfolgs verlangen nach intensiver Einbindung in das Unternehmensgeschehen. Gerade in schwierigen Zeiten wächst der Bedarf an Informationen über anstehende Entwicklungen oder einsetzende Veränderungsprozesse. Unterlässt das Management eine offene Kommunikationspolitik gegenüber seiner Belegschaft, so ist damit zu rechnen, dass Mitarbeiter die Situation als persönliches Risiko einstufen und mit Ablehnung und Unverständnis reagieren. Auch spiegelt die Qualität der Kommunikation eine veränderte Auffassung des Managements im Hinblick auf den Umgang mit den Mitarbeitern wider. Sie fördert den organisatorischen Wandel und ermöglicht auch Wettbewerbsvorteile durch eine motivierte und engagierte Mannschaft, die gemeinschaftlich an der Verwirklichung von Unternehmenszielen arbeitet. Das Verständnis der Mitarbeiter als Potenzialquellen für die er-

folgversprechende Bewältigung zukünftiger Herausforderungen zeigt den langfristigen Weg für die Erneuerung einer starken Unternehmenskultur auf.

Management als Träger der Kommunikation

Entscheidungsfähigkeit, strategische Weitsicht und pragmatische Umsetzungskompetenz werden auf die Probe gestellt. Entscheidungen müssen überlegt, aber zeitnah getroffen werden, um die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf äußere Einflüsse zu verbessern. Neben der Entschlussfreudigkeit und Entscheidungsstärke des Managements ist die strategische Orientierung über den einzuschlagenden Kurs zu verdeutlichen. Ebenso gilt der Grundsatz, dass gefällte Entscheidungen konsequent umgesetzt und verantwortet werden. Kommunikation ist eine Schlüsseldisziplin der Führung, um die Organisation neu auszurichten und die Umsetzung von strategischen und operativen Maßnahmen wirkungsvoll voranzutreiben. Die Kommunikation ist ebenso notwendig bei der Ansprache von Kunden, Investoren, Lieferanten und weiteren Marktpartnern. Da Unternehmen nicht mehr isoliert im Wettbewerb stehen, sondern nur gemeinsam in partnerschaftlichen Netzwerkbeziehungen erfolgreich agieren können, bedarf es der engen Einbindung und Kooperation der Marktpartner. Kommunikation nach innen schafft ein krisenbelastbares und zukunftsorientiertes Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Kommunikation nach außen ermöglicht die Vermeidung von weiterem Wertverlust durch Vertrauensschwund und Kundenabwanderung.

Fazit

Wurde die Qualität einst noch definiert als „die richtigen Dinge richtig tun, und zwar beim ersten Mal“, so steht nach dem gewaltigen Einbruch der Wirtschaft infolge der Krise fest, dass diese These einer grundlegenden Ergänzung bedarf. Einer Ergänzung deswegen, weil der zugrunde liegende Ansatz auch in Sondersituationen seine volle Gültigkeit besitzt. Qualität der Unternehmensleistung erfordert neben Effektivität vor allem Effizienz. Effektivität steht als ein Maß für die Wirksamkeit der

Kundenbedienung mit adäquaten Leistungsbündeln, die den artikulierten Ansprüchen der Zielgruppen gerecht werden. Effizienz bezieht sich auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung und charakterisiert das Leistungspotenzial der Unternehmensorganisation. Jedoch liefen viele Unternehmen vor der Krise Gefahr, den Definitionsansatz für Effektivität und Effizienz allein aus der Unternehmensperspektive zu interpretieren. Die Kundenperspektive wurde oftmals bei der Gestaltung des Leistungsprogramms und der Optimierung von Strukturen und Prozessen nur unzureichend berücksichtigt. Das Management orientierte sich vielerorts zu sehr an kurzfristigen Maßnahmen der Erlösoptimierung oder der Kostenreduktion, anstatt auf nachhaltige Konzepte und Methoden für dauerhafte Wertsteigerung zu setzen.

Im Zuge von Sondersituationen werden Schwachstellen eindrucksvoll offenbart. Kunden haben vielen Unternehmen die Gefolgschaft verweigert und sich nach möglichen Alternativen umgesehen. Ein nicht unerheblicher Anteil des globalen Absatzeinbruchs ist auf diesen Grund zurückzuführen. Doch wie gelingt es Unternehmen, verlorenes Vertrauen möglichst schnell zurückzugewinnen und eine Renaissance stabiler und belastbarer Kundenbeziehungen zu erreichen? Der Schlüssel hierfür liegt in der zukünftigen Vermeidung von Missverständnissen in dem sensiblen Beziehungsgeflecht zwischen Kunden, Mitarbeitern, Management und weiteren Marktpartnern. Gefordert sind eindeutige Botschaften und klare Orientierung über die zukünftige Unternehmensstrategie. Das Management ist dazu angehalten, die Kommunikation als entscheidendes Instrument von Führungsqualität neu zu interpretieren. Qualität der Kommunikation entscheidet über die Wiedererlangung von partnerschaftlichen Vertrauensverhältnissen zwischen Unternehmen und Kunden. Ebenso unterstützt sie die Stärkung des Gemeinnsinns und der Tatkraft aller Mitarbeiter, um wieder eine grundlegende Basis für die unternehmenszielkonforme Ausrichtung der Organisation zu erreichen. Lernfähige Führungskräfte werden aus dieser Krisensituation Erkenntnisse ziehen und versuchen, diese Schlüsse auf ihr konkretes Handeln im Rahmen der gegebenen Entscheidungsverantwortung zu übertragen. So-

mit wird in Zukunft die Qualität der Kommunikation maßgeblich über die Erzielung von Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb und dauerhaften Unternehmenserfolg entscheiden.¹

¹ Vgl. Literatur zur Vertiefung: Piwinger, M., Zerfaß, A., Handbuch Unternehmenskommunikation; Sattelberger, Th., Human Resources Management; Wildemann, H., Führungsverantwortung; Wildemann, H., Strategische Führung in Unternehmen; Wildemann, H., Produkte und Services entwickeln und managen; Wildemann, H., Kundenbeziehungsmanagement; Wildemann, H., Personal- und Führungskräfteaudit; Wildemann, H., Unternehmenskultur.