

Management

Businessplan: Führungsinstrument in jeder Unternehmensphase

Marketing & Verkauf

Kunden zurückgewinnen und die Erfolge messbar machen

Recht

Klumpenrisiko im Privatvermögen frühzeitig und gezielt verhindern

Mensch & Arbeit

Teamarbeit effektiv und effizient gestalten



Nr. **2**

Innovation
MANAGEMENT

Massnahmen gegen
Produktpiraterie
am Beispiel Chinas

Ergebnisse durch richtiges Verhalten

Der perfekte «Drive» zu einem erfolgreichen Unternehmen

Dieser Schlagablauf stellt eine nicht mehr fassbare Komplexität dar. In Bruchteilen von Sekunden müsste das Gehirn die Schlagsequenz in viele kleine Teileinheiten zerlegen und diese jeweils neu berechnen, das heisst, das Gehirn müsste über den jeweiligen Zustand eines jeden einzelnen Muskels informiert werden, dann eventuelle Korrekturen vornehmen und diese mittels Nervenimpulsen wiederum den jeweiligen Muskeln zurückspielen.

Komplexität überwinden

Diese unglaubliche Flut an Informationen, die hierbei koordiniert werden müsste, übersteigt selbst die Leistungsfähigkeit unseres menschlichen Gehirns. Daher übt der Golfer seine Schläge so oft, bis diese reflexartig erfolgen und nicht mehr der Rückmeldung des Gehirns bedürfen. Entscheidend ist hierbei, die Motorik so abzustimmen, dass mögliche Fehler im Schwung ausgeschlossen werden. Wenn ein guter Amateurgolfer in einer Zehntelsekunde den Schlägerkopf von etwa 45 km/h auf 180 km/h beschleunigt, muss die Richtigkeit des jeweiligen Muskelzustands «vor Ort» entschieden werden.

Mentales Training bedeutet in diesem Zusammenhang das Verstehen und insbesondere das Verinnerlichen des technischen Ablaufs, so dass dieser letztlich automatisch abläuft. Das Gehirn ist nur noch für die Richtung, die Länge des

Schlags und die Berechnung der Abweichung durch Wind, Untergrund usw. zuständig, während der «programmierte» Schlag reflexartig, also ohne Nervenimpulse, zum Kleinhirn erfolgt.

Je besser der Golfer die jeweiligen Schläge trainiert, desto besser wird er spielen. Er kann mehr «mentale Stärke» beweisen, denn der Kopf ist frei für strategische Überlegungen. «Schiebe ich den Ball bei diesem Wind weiter links?» oder «Lege ich einen kurzen Ball vor und spiele auf Sicherheit?» sind nur einige Beispielgedanken, die den Golfer beschäftigen können. Auf keinen Fall aber sollten es Gedanken sein wie «Belaste ich die Ballen etwas mehr oder sollte ich mein Gewicht nach rechts verlagern ...?».

Den Kopf frei haben

Ähnlich verhält es sich in einem gut funktionierenden Unternehmen. Man stelle sich vor, die einzelnen Muskeln seien die Mitarbeiter und bestimmte Muskelgruppen die Geschäftseinheiten. Je besser diese trainiert sind, je besser das Tagesgeschäft absolviert wird und je mehr Entscheidungen vor Ort getroffen werden, desto weniger ist das Gehirn, sprich der Unternehmensführer, belastet, desto freier kann er sich um die Zukunft des Unternehmens, um die Abwehr von Konkurrenten, um neue Märkte und so weiter kümmern.

Erinnern wir uns an den letzten «Birdie»: Herrschte das einzigartige Gefühl vor, als liefe alles von alleine? Dass der Ball genau dort landete, wo man wollte und beim Putten magisch vom Loch angezogen wurde? Dennoch: Um den Ball optimal zu treffen, den perfekten «Drive» zu spielen und genau dort aufs Grün zu schlagen, wo man ihn haben will, bedarf es des Zusammenspiels von insgesamt 124 Muskeln.

Dr. Markus Hess

Dem Ball ist es egal, ob man ihn mit weichen Knien, steifen Armen, abgewinkelten Handgelenken oder vielleicht auch blind schlägt. Hauptsache, Länge und Richtung stimmen und er landet dort, wo man ihn haben will. Dies unterscheidet den sehr guten vom durchschnittlichen Golfer. Man hat in jenem Moment, in dem der Schläger den Ball trifft, eine halbe Tausendstelsekunde Zeit. Viel zu wenig, um sich auch nur einzubilden, in dem Augenblick noch etwas korrigieren zu können. Dies heisst: Jegliche Steuerung muss lange vor dem Treffpunkt stattfinden und der Schlag selber automatisiert stattfinden. Dies gilt selbstverständlich auch für ein Unternehmen. Dem Kunden ist es zum Beispiel im Dienstleistungssektor egal, ob ein Designeranzug, Slacks oder ein Polo-shirt getragen wird, ob man seinen Erfolg mit EBIT oder EBITDA misst; Hauptsache, sein Anliegen wird in dem Augenblick gelöst, wenn er es hat.

In Echtzeit statt irgendwann

Ziel eines Unternehmens sollte es daher sein, die einzelnen Geschäftseinheiten so auszustatten und zu trainieren, dass diese in ihren jeweiligen Bereichen autonom Entscheidungen treffen können. Das «Nervensystem», auch Management Information System (MIS) genannt, das sich aus verschiedenen Komponenten (Sekretariate, Kennzahlen, EDV-Systeme) zusammensetzt, sollte so strukturiert

sein, dass es die gewünschten relevanten Daten zurückspielt. Informationen wie «eine Abteilung ist total überfordert» (Muskelkater) oder «innerhalb einer Geschäftseinheit ist die Leistung eingebrochen» (Muskelfaserriss) muss man in «real time» erhalten. Parallel zum Informationsempfang muss die Unternehmensführung in der Lage sein, über dieses System strategische Vorgaben an die einzelnen Bereiche vorzugeben.

Enorme Kraftentfaltung

Wenn man sein Unternehmen so behandelt wie ein guter Golfer seinen Körper, wird die Organisation in der Lage sein, Leistungen zu vollbringen, die den Mitbewerbern nicht gelingen. Beim Golfen bzw. beim menschlichen Organismus nennt man dieses Phänomen «reflexbedingte intermuskuläre Eskalation (RIE)», was bedeutet, dass ein Muskel, der auf Widerstand stösst, über unbewusste Nervenreflexe mit einer gesteigerten Anstrengung reagiert. Beim Schwingen ist man mit dem Oberkörper auch auf den Unterkörper angewiesen. Die Anstrengung des Oberkörpers wird eine spontane Steigerung der Kraft im Unterkörper auslösen und dessen Steigerung wiederum eine Steigerung im Oberkörper. Die Arme werden mehr Kraft entfalten. Durch den Druck auf den Schlägerhebel sorgt man dafür, dass innerhalb einer Zehntelsekunde der

ganze Körper bis zu sechsmal von Nervenimpulsen durchzogen und dadurch eine enorme Kraftentfaltung möglich wird. Dieses Phänomen funktioniert aber nur, wenn der technische Ablauf des Schwungs perfekt einstudiert ist und man die mentale Gelassenheit besitzt, sich auf die strategischen Überlegungen zu konzentrieren. Im anderen Fall sorgt die RIE für Verspannungen und ist somit kontraproduktiv.

Aussenperspektive einnehmen

Ähnlich ist es in Unternehmen. Wenn man es schafft, seine Abteilungen und Geschäftseinheiten so aufzustellen, dass diese weitestgehend autonom agieren, die Unternehmensführung sich auf strategische Belange konzentriert und die Unternehmenskultur des Unternehmens die gegenseitige Unterstützung von Geschäftseinheiten fördert, wird man in die Lage kommen, mit wenig Anstrengung am weitesten zu schlagen oder übersetzt mit der Konzentration auf Weniges, aber Wesentliches enorme Unternehmenserfolge zu erzielen. Bis man jedoch weiss, wie sich der richtige Schlag anfühlt, benötigt es viel Übung. Im Falle eines Unternehmens heisst dies, dass es erforderlich ist, immer wieder die Aussenperspektive einzunehmen und sich die Strukturen und Informationskanäle anzusehen, um zu beurteilen, ob die Informationen tatsächlich

so frei fliessen, wie für einen schnellen Austausch und ein schnelles Reagieren erforderlich. Wenn man dann eines Abends um 21.30 Uhr von der Logistik, in der normalerweise um 16.30 Uhr keine Mitarbeitenden mehr zu sichten sind, einen Anruf erhält, dass trotz aller Probleme die Ware noch versandt wurde, dann erlebt man das Gefühl einer RIE. Auf solche Situationen lässt sich aufbauen.

Analysieren und feiern

Der Unternehmer oder Manager weiss nun, dass er diesen einen «Schwung» richtig ausgeführt hat. Seine Aufgabe ist es nun, diese Erfahrung so oft zu wiederholen, dass der Vorgang in «Fleisch und Blut» übergeht und dass seine Mitarbeitenden Freude an den Abläufen haben, da auch sie merken, dass sie mehr erreichen konnten, als sie anfänglich glaubten. Der Unternehmer muss nun analysieren, was er alles richtig gemacht hat, damit der Anruf aus der Logistik erfolgte. Und er muss herausfinden, wie die Informationen flossen, welche Mitarbeiter und Abteilungen involviert waren, dann eventuelle Informationshemmnisse (technischer oder menschlicher Natur) korrigieren und – die Erfolge feiern. Wer dies tut, wird feststellen, mit der Zeit immer öfters eine «RIE» zu spüren, dass sich das Stimmungsklima innerhalb der Firma stark verbessert und immer mehr Zeit gewinnen, sich der Zu-



◀ Ziel eines Unternehmens sollte es sein, die einzelnen Geschäftseinheiten so auszustatten und zu trainieren, dass diese in ihren jeweiligen Bereichen autonom Entscheidungen treffen können.

Bruno Bencivenga:
«Braucht es Führung
überhaupt, wenn man
gute Leute hat und diese
wissen, was zu tun ist?»



kunft, neuen Produkten und Märkten, seiner Familie und auch dem Golfspiel zu widmen.

Vertrauen schenken

In einem Interview antwortete Bruno Bencivenga, Gründer und CEO der Navyboot AG, auf die Frage nach der Führung seines Unternehmens: «Das hab ich mir noch nie überlegt. Braucht es Führung überhaupt, wenn man gute Leute hat und diese wissen, was zu tun ist?» Diese Antwort drückt sehr gut den Zustand des richtigen Schwungs aus, bei dem alle Muskeln wie gewünscht miteinander korrespondieren und sich gegenseitig unterstützen. Das daraus folgende Resultat, ausgedrückt mit einem Zitat von Bruno Bencivenga: «... ich habe sogar mehr Zeit für mich als früher. In der Zusammenarbeit setzen wir stark auf den menschlichen Aspekt. Unsere Mitarbeiter müssen Verantwortung übernehmen, dafür lassen wir sie in Ruhe arbeiten. Das bedingt von unserer Seite, dass wir den Mitarbeitern Vertrauen schenken, das ist das A und O.»

Navyboot hat sicherlich eine Unternehmenskultur, in der «RIE» eher die Norm sind als die Ausnahme, und es liegt an Bruno Bencivenga, diese Abläufe immer wieder zu trainieren und zu perfektionieren. Ein Unternehmen, das dieses Niveau noch nicht erreicht hat, hat die Aufgabe, sich schrittweise diesen «perfekten Schwung» anzueignen. Getreu dem Motto von Golflehrer Thomas Zacharias «Was getrennt nicht klappt, geht erst recht nicht

zusammen. Was nicht langsam klappt, geht schnell erst recht nicht. Und was ohne Ball nicht klappt, das kann mit Ball erst recht nicht funktionieren» ist es Aufgabe der Unternehmensführung, erst die einzelnen Abteilungen/Geschäftseinheiten entsprechend aufzustellen und zu coachen, im nächsten Schritt die Prozesse zu optimieren, die Mitarbeiter in die Verantwortung einzubinden und die Zusammenarbeit zwischen den Einheiten zu unterstützen, um schliesslich durch Erfolgsbeispiele die Unternehmenskultur so zu fördern, dass die Mitarbeiter Freude an ihrem Beitrag zum Erfolg haben.

Gezielt vorspannen

Um diese Erfolgserlebnisse möglichst oft zu erleben, benötigt es wie bei einem guten Golfschlag eine gewisse Vorspannung. Ähnlich wie der Bogen beim Loslassen des Pfeils die gespeicherte Spannung freigibt, ist die schnappende Streckung der rechten Hand (bei Rechtshändern) für den richtigen Golfschlag äusserst wichtig. Durch die Trägheit des Schlägers wird während der ersten Hälfte des Abschwungs die Vorspannung im Unterarm erzeugt. Nur mithilfe dieser Vorspannung erreicht man die maximale mögliche Geschwindigkeit im Augenblick des Ballkontakts.

Übersetzt auf das eigene Unternehmen heisst dies: Wenn man verstanden hat, seine Abteilungen bestmöglich aufeinander abzustimmen und somit der Schwung von Ober- und Unterkörper perfekt ist, muss man zum Schluss noch dafür sor-

gen, dass der Vertrieb beim Lösen des Kundenproblems bestens vorbereitet ist, indem er durch die Marketingabteilung mit so viel Vorspannung versehen wurde, dass er im Vergleich zur Konkurrenz beim Lösen des Kundenproblems die höchste Präzision und Geschwindigkeit mitbringt. Fazit: Der «Birdie» wird wahrscheinlicher und man ist seinen Konkurrenten somit die wichtige Nasenlänge voraus. 

Porträt

Dr. Markus Hess, seit Kurzem begeisterter Hobbygolfer, ist geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Think-Beyond (www.think-beyond.com/golf). Er war viele Jahre als Innovationsmanager sowie in mehreren Geschäftsleitungen mittelständischer Unternehmen tätig. Seit einigen Jahren verwendet er erfolgreich Erkenntnisse aus der Natur (u. a. verwendet er auch Pferde für seine Führungstrainings) und findet mithilfe der Bionik unkonventionelle Lösungen für organisatorische und technische Probleme in Unternehmen.

Kontakt

Dr. HSG Markus Hess

Geschäftsführender Partner, Ökonom, MBA



Think-Beyond
Rheinstrasse 4
8193 Eglisau
Tel. 043 300 93 48
markus.hess@think-beyond.com
www.think-beyond.com