



Ulrich Bauer

EKS – Der Weg zur kompromisslosen Kunden- und Umfeldorientierung

Unternehmenskrisen sind so alt wie die Geschichte von Unternehmungen insgesamt. Und auch die Berichte über Unternehmungen, die in der Krise stecken, ähneln sich seit vielen Jahrzehnten. Ein aktuelles Beispiel ist die Krise der Firma Quelle Deutschland. Ein Unternehmen, das über viele Jahrzehnte stets als eines der Paradeunternehmungen und als führendes Unternehmen im Versandhandel galt. Ein Unternehmen mit rund 100.000 Mitarbeitern allein in Deutschland und nach wie vor unter den Marktführern im Einzelhandel, speziell Versandhandel.

Die aktuellen Zahlen sprechen aber eine deutliche Sprache: 1,34 Milliarden Euro an Verlusten werden für das laufende Geschäftsjahr 2004 erwartet. Eine Größenordnung, die es erforderlich macht, harte Schnitte zu setzen. Dementsprechend einschneidende Maßnahmen sind zur Rettung des Unternehmens erforderlich. Laut Aussage des Managements ist jeder dritte Arbeitsplatz gefährdet, d. s. rund 30.000 in Summe. 180 Filialen werden geschlossen und als äußeres Zeichen wird der geplante große Querkatalog heuer aus Spargründen nicht erscheinen. Speziell die beiden letzten Maßnahmen merkt natürlich auch der Kunde. Fragt man nach den Ursachen des Misserfolges, so wird auf Managementfehler verwiesen. Als einer der Hauptfehler wird angeführt, dass sich Quelle Deutschland in den letzten vier bis fünf Jahren „furchtbar verzettelt“ habe und dementsprechend an Schlagkraft verloren hat. Umsatzeinbrüche und Kosten erhöhungen waren die Folge. Oder anders ausgedrückt: Das Unternehmen hat die tatsächlichen Bedürfnisse seiner Kunden falsch eingeschätzt und aus den Augen verloren. Ein Beispiel unter vielen bei krisengeschüttelten Unternehmungen.

W. Mewes hat seit den 50er Jahren viele Unternehmungen und die Erfolgsfaktoren, die Unternehmungen erfolgreich gemacht haben, untersucht. Seine Kritik richtet sich vor allem an die klassische Betriebswirtschaftslehre, der er eine Fehlentwicklung vorwirft. Besonders der „Tunnelblick auf die Gewinnmaximierung“ der Unternehmen führt nach seiner Erkenntnis zu negativen, unbewussten, psychischen und emotionalen Veränderungen sowohl bei den Managern, Mitarbeitern, aber auch Kunden. Mewes sieht in den unsichtbaren geistigen Verhältnissen die Ursache für die materiellen Entwicklungen. Dementsprechend negativ bewertet er egozentrisches Verhalten, das in zu einseitiger Gewinnmaximierung von Unternehmungen zum Ausdruck kommt. Seine These ist daher, dass erfolgreiche Unternehmungen spürbaren Nutzen für die Kunden und das Umfeld stiften müssen. Mewes propagiert daher maximale Kunden- und Umfeldorientierung. Mit der Maximierung des Nutzens für die Mitwelt des Unternehmens steigt nach seiner Erfahrung auch der unmittelbare Nutzen für das Unternehmen selbst. Viele Beispiele aus der Unternehmungspraxis geben ihm Recht.

O. Greiner beschreibt auf diesem Gedanken aufbauend ein Management, das sich an den Engpässen orientiert. Indem sich eine Unternehmung die Kundenbrille aufsetzt, ist die Spezialisierung auf Grundbedürfnisse der Kunden möglich. Der Autor hat die Grundprinzipien der engpasskonzentrierten Strategie ins Projektmanagement von Hochbauten integriert und zum kybernetischen Modell zur Projektsteuerung weiterentwickelt. In diesem Umfeld kann er erstaunliche Erfolge nachweisen. Insgesamt ist festzuhalten, dass die EKS eine Methode darstellt, die

über viele Jahre, insgesamt über 3 Jahrzehnte, aus der Praxis entwickelt wurde und in der Praxis wiederholt angewendet und weiterentwickelt wurde. Da sich die Grundprinzipien aus der Beobachtung von Praxisfällen ableiten, ist es nur natürlich, dass auch andere Managementansätze ähnliche Erfolgsprinzipien zum Inhalt haben.

S. Mackowski stellt in seinem Beitrag neuere Managementansätze wie das Prinzip der Kernkompetenzen, Quality function deployment, Wissensmanagement u. ä. den EKS-Prinzipien gegenüber und sieht viele Parallelitäten. Er folgert, dass die parallele Entwicklung sehr ähnlicher Ansätze die Gültigkeit der EKS unterstreichen.

Der Beitrag von K. Friedrich geht speziell auf das Konzept der Kernkompetenzen ein und stellt dieses dem Prinzip der EKS der Spezialisierung gegenüber. Sie meint, dass es besonders wichtig ist, möglichst konkret darauf einzugehen, was Spezialisierung bedeutet. Gerade in der Spezialisierung für etwas Bestimmtes sieht sie eine wesentliche Erfolgsstrategie in der Zukunft.

In die Praxis umgesetzt hat diese Empfehlungen die Firma ASWO GmbH. Karl-Börries Aschitsch zeigt in seinem Beitrag anhand der Entwicklungsgeschichte seiner Firma auf, wie aus einer guten Geschäftsidee mit Hilfe von EKS ein sehr erfolgreiches Unternehmen wurde.

Das TOP-Thema unseres letzten Heftes in diesem Jahr ist dem Thema „China – die Neokapitalistische Revolution“ gewidmet.

Einen schönen und erfolgreichen Herbst wünscht Ihnen Ihr

Ulrich Bauer



KNAPP ist der international führende Experte in der Lagerlogistik. Wir bieten maßgeschneiderte Warehouse-Management-Systeme mit der Dynamik und dem Know-how einer weltweit agierenden Unternehmensgruppe.

5-19

Top-Thema: **Dienstvertrag „quo vadis“**

5 **Dr. Stefan Mackowski**

Die Engpasskonzentrierte Strategie (EKS) versus neuere Ansätze der Managementliteratur

8 **Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Otto Greiner**

Management by Bottle-Neck

11 **Prof. h. c. Wolfgang Mewes**

Der Geist verursacht die materiellen Verhältnisse

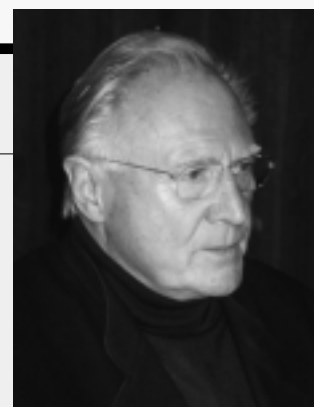
14 **Dr. Kerstin Friedrich**

Was EKS im Zeitalter der Fokussierung noch zu sagen hat

17 **Karl-Börries Aschitsch**

Die ASWO-Story

Prof. h. c.
Wolfgang Mewes



1

Editorial*Ulrich Bauer*

20

Fachartikel**Sponsoring als „neues“ Instrument der Kommunikationspolitik***Ursula Zmöltnig***Gehirnmanagement –
die neue Herausforderung Teil 2***Herbert Bader***Der Kollektivvertrag für Arbeiter der
Baugewerbe und der Bauindustrie 2004 –
Auswirkungen der Neuregelung von
Sondererstattungen***Reinhilde Nöstlthaller, Katrin Wagnes*

32

Medien-Corner

35

WING-Life*Leute/Köpfe*

36

Studentengruppe

7

Impressum

Die PEF Privatuniversität für Management bietet innovationsbereiten Menschen hochqualitative Ausbildungen auf internationalem Niveau. Renommiertere Referenten und Referentinnen aus Theorie und Praxis vermitteln Ihnen entscheidende Kompetenzen, um Sie in Ihrer Karriere zu unterstützen.



PRIVATUNIVERSITÄT
FÜR MANAGEMENT

Akademischer Studienabschluss
berufsbegleitend – modularer Aufbau
WIEN – GRAZ

Executive MBA

Intra- und Entrepreneurship

- **Schwerpunkte:** Unternehmerisches Denken und Handeln, Leadership
- **Abschluss:** Master of Business Administration

Wählen Sie Studienort und Sprache!

- | | |
|---|------------------------------|
| ► Sprache: Deutsch | ► Language: English |
| ► Studienort: Wien oder Graz | ► Location: Vienna |
| ► Dauer: 20 Monate | ► Duration: 20 months |
| ► Start: 17. November 2005 in Graz | |

Master in Coaching

- 3 getrennt voneinander buchbare Abschnitte
- **Schwerpunkte:** Managing for Solutions, lösungsorientierter Coach
- **Sprache:** Deutsch
- **Studienort:** Wien
- **Dauer:** 5 Semester
- **Start:** 28. Jänner 2005
- **Abschluss:** Master in Coaching

MSc Human Resources

- **Schwerpunkte:** Personalmanagement, Organisationsentwicklung
- **Sprache:** Deutsch
- **Studienort:** Wien oder Graz
- **Dauer:** 20 Monate
- **Start:** 20. Jänner 2005 in Wien, 31. März 2005 in Graz
- **Abschluss:** Master of Science in Human Resource Management and Organizational Development

MSc Baumanagement

- **Schwerpunkt:** Unternehmensführung, EKS®
- **Sprache:** Deutsch
- **Studienort:** Graz
- **Dauer:** 20 Monate
- **Start:** 10. März 2005
- **Abschluss:** Master of Science in Construction Management

INFOABENDE: siehe www.pef.co.at

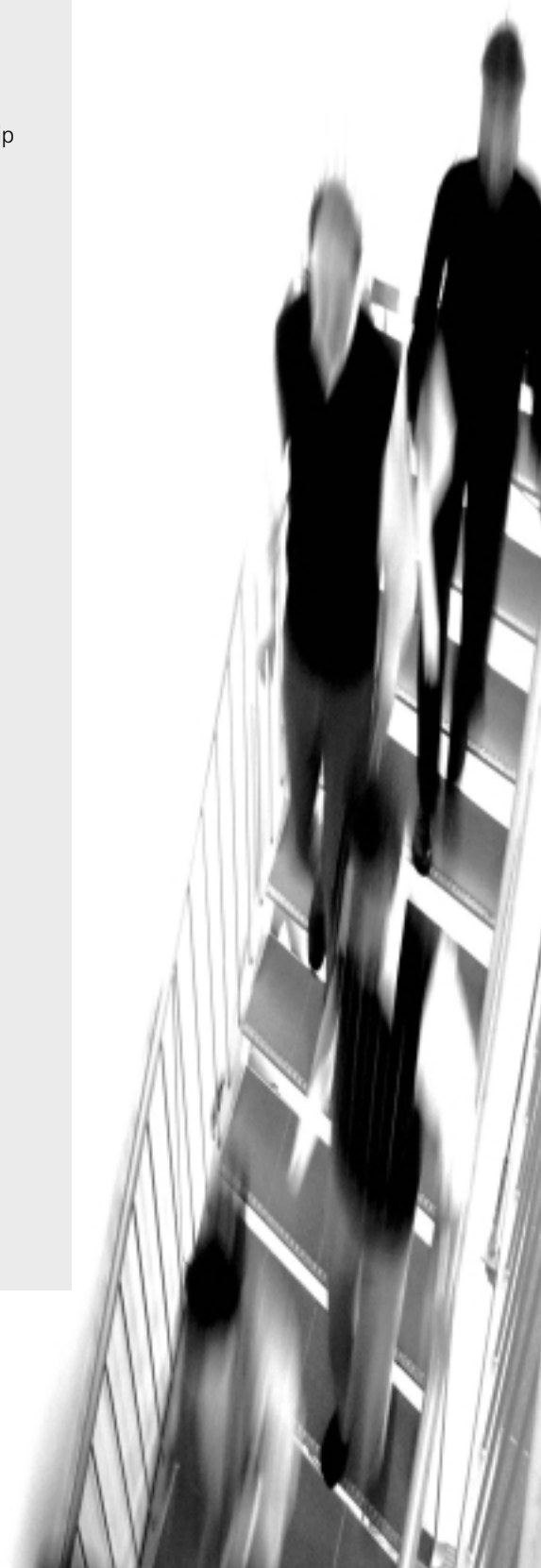
PEF Privatuniversität für Management GmbH

Brahmsplatz 3, A-1040 Wien

Tel.: 01/ 534 39-0, Fax: -80

marianne.weihsrauch@pef.co.at

www.pef.co.at





Stefan Mackowski

Dr., MBA;

Jg. 1956;

Geschäftsführer der PEF Privatuniversität für Management und der PEF Consulting;

Studium der Rechtswissenschaften und Publizistik in Wien;

Master of Business Administration in Barcelona (IESE);

10 Jahre im Management internationaler Unternehmen in Frankfurt, Basel, Hamburg und London;

seit 1994 Unternehmensberater in München und Wien;

bis Ende 2002 Geschäftsführer des „Management Zentrum St. Gallen“ in Wien;

seit 2003 Geschäftsführer der PEF Privatuniversität

Die Engpasskonzentrierte Strategie (EKS) versus neuere Ansätze der Managementliteratur

Persönliche Erfahrungen und Eindrücke zur aktuellen Rezeption der EKS

Für viele, welche die EKS erst jetzt kennen lernen, erscheinen einzelne Elemente / Prinzipien der EKS aus neueren Ansätzen der Betriebswirtschafts- und Managementliteratur sehr vertraut. Die EKS wird daher aus heutiger Sicht oft als nicht innovativ empfunden. Dies war auch meine erste Reaktion. Allerdings habe ich dabei verkannt, dass nur das Zusammenwirken aller Prinzipien und (Analyse- /Planungs- und Umsetzungs-) Phasen der EKS die Voraussetzung für die beeindruckenden Erfolge ist. Die Umsetzung nur einzelner Prinzipien oder Phasen verbessert zwar eine Unternehmenssituation, aber nicht mit den beeindruckenden, nachhaltigen Resultaten der EKS. In diesem kurzen Aufsatz möchte ich (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) einige neuere Managementansätze auf-

zeigen, die in den Prinzipien der EKS eine Entsprechung finden, um dadurch eine weitere Bestätigung für die EKS zu liefern und hinzuweisen, dass es die Gesamtheit der Prinzipien und (Analyse- /Planungs- und Umsetzungs-)Phasen ist und nicht nur das einzelne Element, das die Erfolge der EKS schafft.

Damit soll die Bedeutung und Nützlichkeit dieser neueren Ansätze keineswegs gering geachtet werden. Vielmehr liefern sie einen Beitrag zum besseren, tieferen Verständnis der Prinzipien/Phasen der EKS (z.B. „Gälweilers Lösungsinvariantes Kundenproblem“) und als anwendungsorientiertes Instrument (z. B. Quality Function Deployment) eine schlüssige Arbeitsmethode zur Umsetzung der EKS.

(MEMO: Die EKS und ihre Entstehung setze ich in diesem Artikel als bekannt voraus. Für diesen Artikel diene mir

eines der beiden derzeit lieferbaren Bücher zur EKS: Friedrich/Seiwert/Gefroy: Das 1x1 der Erfolgsstrategie, Gabal-Verlag, als Grundlage. Weitere Literatur ist im Text benannt.)

Professor Wolfgang Mewes hat, beginnend in den 50er Jahren, die EKS (Engpasskonzentrierte Strategie) entwickelt oder, wie er betont, als Gesetzmäßigkeit entdeckt. Ich bin erst vor 2 Jahren auf Wolfgang Mewes und die EKS gestoßen (durch die dankenswerte Vermittlung von Prof. Otto Greiner). Viele der Elemente der EKS kamen mir dabei bekannt vor: Das Prinzip der Konzentration erkannte ich in den „Core Competences“ (Prahalad/Hamel: „Competing for the Future“, HBR Press 1994) wieder. Die Notwendigkeit und die Möglichkeiten der Konzentration waren mir auch durch die „Experience Curve“ vertraut (z.B.: Salenare: „Building Strategy on

the Experience Curve“, HBR 1985).

Letztlich fand ich zu allen 4 Prinzipien der EKS Entsprechungen und verwandte Ideen in der (neueren) Managementliteratur. In diesem Artikel möchte ich auf diese vergleichbaren Ideen zu den 4 Prinzipien der EKS eingehen. Auch zu den Phasen der EKS gibt es ähnliche Entsprechungen; darauf einzugehen würde aber den für diesen Artikel eingeräumten Platz sprengen.

Zur Klarstellung muss ich an dieser Stelle sagen, dass ich den Autoren dieser neueren Management-Literatur keineswegs vorwerfen will, Plagiate entwickelt zu haben. Dies ist gesichert auf Grund der Integrität der genannten Autoren und durch die begründete Wahrscheinlichkeit, dass sie die EKS durch zeitliche und sprachliche Barrieren nicht gekannt haben. Diese Parallelität der Ideen entspricht aber auch dem Wesen der EKS; sie ist kein patentierbares Verfahren, sondern durch die Beobachtung und Analyse erfolgreicher Unternehmen / Unternehmer entstanden. Wer erfolgreiche Unternehmen / Unternehmer beobachten kann, wird daher zu ähnlichen Ergebnissen kommen.

Prinzip 1: Konzentration und Spezialisierung

C.K. Prahalad und G. Hamel stellten 1990 die Forderung an Unternehmen, sich auf „Core Competences“ (Kernkompetenzen) zu konzentrieren („The Core Competence of the Corporation“, HBR 1990; „Competing for the Future“, HBR Press 1994). Als „Core Competences“ werden Fähigkeiten, das „kollektiv Erlernte“ (EKS-Prinzip 3: Immaterielle Vorgänge vor Materiellem!) einer Organisation verstanden, die kontinuierlich, mit außerordentlicher Qualität und außerordentlichen Ergebnissen eingesetzt werden können und die signifikanten Kundennutzen stiften (EKS-Prinzip 4: Nutzenoptimierung!). Mit diesem Ansatz haben Prahalad/Hamel die Grundlage zu umfassenden Konzentrationsprozessen in vielen Unternehmen geliefert und die seit den 80er Jahren zunehmende Welle von

„Devestments“ und Out Sourcing von Unternehmen / Unternehmensteilen verstärkt.

Für mich entspricht der Ansatz der „Core Competences“ vom zugrunde liegenden Gedanken sehr stark wesentlichen Prinzipien der EKS. Auch in der Empfehlung zur Fremdvergabe von Tätigkeiten außerhalb des Kernbereiches des Unternehmens sehe ich Parallelitäten zur Phase 6 „Kooperationen“ der EKS.

Ein weiterer Ansatz, der Potentiale der Konzentration auch quantitativ erfasst, ist für mich die „Experience Curve“ (Erfahrungskurve), die in den 60er Jahren von der Boston Consulting Group präsentiert wurde – wenn auch die ersten Untersuchungen zu diesem Thema aus den Erfahrungen der amerikanischen militärischen Massenproduktion im 2. Weltkrieg stammten (P. Ghemawat: „Building Strategy on the Experience Curve“, HBR 1985). Die Erfahrungskurve ist seitdem Bestandteil vieler strategischer Konzepte geworden (u. a. M. Porter: „Competitive Strategy“, Free Press 1980; M. Porter: „Competitive Advantage“, Free Press 1985; J. Jarillo: „Strategische Logik“, Gabler 2003).

Diese Erfahrungskurve postuliert, dass die Aufwendungen (Kosten) mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge um 20 bis 30 % abnehmen (können!). D. h., Unternehmen, die sich auf ein (oder wenige) Produkt(e) konzentrieren und damit die Chance gewinnen, von diesen Produkten mehr abzusetzen, können früher Kostenvorteile erreichen als ihre Mitbewerber. Der Erfahrungsvorteil, dargestellt in der „Experience Curve“, ist für mich eine anschauliche Verdeutlichung der Möglichkeiten der Konzentration, wie sie in der EKS gefordert wird.

Prinzip 2: Minimumprinzip

Der Einsatz von Kräften am wirkungsvollsten Punkt kommt für mich klar in der Methode des „Critical Path“ (Kritischer Pfad) der Netzplanung zum Ausdruck. Der „Critical Path“ eines Prozesses oder Projektes ist jener Ablauf

von sequentiellen Leistungen und Beiträgen, der die minimale Gesamtdauer des Prozesses oder Projektes bestimmt. Soll die Gesamtdauer des Prozesses oder Projektes verkürzt werden, müssen Aufwendungen und Investitionen auf Leistungen und Beiträge zu diesem „Critical Path“ abzielen. Investitionen in andere Leistungen und Beiträge, die Bestandteil des Gesamtprozesses oder des gesamten Projektes sind, aber nicht Teile des „Critical Path“ sind, können nicht zur Verkürzung der Gesamtdauer beitragen. Für mich ist das ein anschauliches Beispiel für die Effektivität des Kräfteeinsatzes am wirkungsvollsten Punkt – für das von der EKS postulierte Minimumprinzip.

Prinzip 3: Immaterielle Vorgänge vor Materiellem

Den immateriellen Werten eines Unternehmens wird in den letzten Jahren große Aufmerksamkeit zugewandt. (Auch die PEF Privatuniversität für Management setzt auf diesem Gebiet ihren Forschungsschwerpunkt.) Unter dem Schlagwort „Wissensmanagement“ haben, beginnend in den 90er Jahren, mehrere Autoren auf die Bedeutung des in Unternehmen kumulierten Wissens und dessen Nutzbarmachung hingewiesen (u. a. I. Nonaka / H. Takeuchi: „The Knowledge Creating Company“, Oxford University Press 1995). Auch der „Core Competences“-Ansatz (siehe oben) stellt immaterielle Werte in den Vordergrund. Die lernende Organisation, wie sie von P. Senge („The Fifth Discipline – the Art and Practice of the Learning Organisation“, Doubleday 1992) entwickelt wird, stellt (u. a.) das kollektive Lernen und die daraus resultierende Veränderungs- und Innovationskraft als den künftig entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar.

Für mich ist das im Grundsatz vergleichbar mit dem Vorrang, den die EKS dem Immateriellen einräumt. Auch die in Phase 5 „Innovationsstrategie“ geforderte permanente Anpassung wird ebenso in der „lernenden Organisation“ eingefordert.

Prinzip 4: Nutzenmaximierung vor Gewinnmaximierung

Es gibt viele Ansätze, welche auch dieses Prinzip postulieren. Einer der frühen Autoren ist sicher T. Levitt, der von Unternehmen fordert, „**Prozesse zur Zufriedenstellung von Kunden (bedürfnissen)**“ zu betreiben und nicht (nur) Produktionsprozesse“ („Marketing Myopia“, HBR 1960), und Produkte zu produzieren, welche die Kunden wollen und wertschätzen („Marketing Imagination“, Free Press 1983).

Praktikable Methoden, diesen Forderungen nach zufriedenen Kunden gerecht zu werden, haben z.B. S. Mizuno / Y. Akao Ende der 60er Jahre mit dem Vorgehen zum „**Quality Function Deployment**“ (QFD) und PIMS Ltd. in den 80er Jahren mit der „**Kundennutzenanalyse**“ entwickelt.

„QFD“ ist ein schematisiertes Vorgehen, vom Kunden geforderte Produktqualitäten einzelnen Eigenschaften und Funktionen der Produkte zuzuordnen, um so mit Einbindung des Kunden bedürfnisgerechte Produkte zu kreieren. Die Kundennutzenanalyse von PIMS (einem Beratungsunternehmen in London) hilft den „perceived customer value“ (wahrgenommenen Kundennutzen/wert) im Verhältnis zum Wettbewerb zu ermitteln und darzustellen. Bemerkenswert ist, dass es hierbei nicht um den tatsächlichen, eventuell physisch messbaren Nutzen oder Wert für den Kunden geht, sondern um jenen Wert, den der Kunde subjektiv wahrnimmt. Letztlich ist die Wahrnehmung des Kunden auch ausschlaggebend für seine Kaufentscheidung und für seine Zufriedenheit.

Eine weitere Voraussetzung, Kundennutzen zu maximieren, ist ein tiefes und genaues Verständnis der Kundenbedürfnisse, des Kundenproblems, das es zu lösen gilt (auch in Phase 6 der EKS: Das brennendste Problem der Zielgruppe). Ein Ansatz, der hier hilfreich sein kann, ist die Suche nach dem „**lösungsinvarianten Kundenproblem**“ (nach A. Gäl-

weiler; Ende der 70er Jahre). Es geht darum, das Kundenproblem unabhängig von den möglichen Lösungen zu definieren, um auch ein Verständnis der Substitutionsgefahren für die angebotene Lösung zu gewinnen.

In Kenntnis (u. a.) dieser Autoren und Methoden zur Kundennutzenermittlung war für mich auch das 4. Prinzip der EKS, (Kunden-)Nutzenmaximierung vor Gewinnmaximierung als unternehmerischer Erfolgsfaktor, nicht neu.

Abschließend sei noch erwähnt, dass in den Schriften von Peter Drucker alle Prinzipien und Phasen der EKS zu finden sind, wenn auch verteilt über mehrere Werke und in unterschiedlichem Kontext. Einzelne (ggf. auch alle) Elemente der EKS sind daher für Leser von Peter Drucker und für Leser der Managementliteratur der letzten 25 Jahre vielfach vertraut.

Diese Vertrautheit soll aber nicht zur Respektlosigkeit vor der originären, wissenschaftlichen Leistung von Wolfgang Mewes führen, der diese einzelnen Elemente in Prinzipien und Phasen schon in den 60er Jahren zu einem sinnvollen Ganzen, der „Engpasskonzentrierten Strategie“, geformt hat. Dieses sinnvolle Ganze ist Grundlage für den beeindruckenden Erfolg vieler Unternehmen, die durch Anwendung der EKS Marktführerschaft, teilweise auch Weltmarktführerschaft errungen haben, und kann auch weiterhin Unternehmen zu solchen Erfolgen verhelfen.

Für mich sind die hier zitierten (u. a.) Ansätze und Methoden verschiedener Autoren Bestätigungen der EKS sowie wertvolle Ergänzungen und Instrumente, die EKS effizient und effektiv zum Einsatz zu bringen.

Impressum

Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure

WING-Sekretariat:

Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,
Tel. (0316) 873-7795
WING-Homepage: www.wing-online.at

Redaktion:

Mag. (FH) Ursula Zmölning
Mobil: 0676/7294653
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer
e-mail: ulrich.bauer@tugraz.at

Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:
Mag. (FH) Ursula Zmölning
Redakteure:
Dipl.-Ing. Andreas Drumel
drumel@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Dr. Stefan Grünwald,
stefan.gruenwald@tugraz.at
Dipl.-Ing. Dr. Borge Kummert,
boerge.kummert@tugraz.at
Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlthaller
noestlthaller@bbw.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Roland Winkler
roland.winkler@tugraz.at
Thomas Eichner
eichner@sbox.tugraz.at

Anzeigenkontakt:

Mag. (FH) Ursula Zmölning
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at
Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung:

P2 Marketing

Mag. (FH) Ursula Zmölning
St. Peter Hauptstraße 119/1, 8042 Graz
Tel.: +43/676/72 94 653, Fax: 0316/46 61 80
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at
www.p2marketing.at

Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH
Am Hartboden 33, 8101 Gratkorn
Tel. (03124) 290 90, ISDN: DW 44
Fax (03124) 290 90-30
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit der Schriftleitung des „WING business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten und Fachhochschulen Österreichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswissenschaftlich gebildete Diplomingenieure mit Studienabschluss an einer Technischen Universität, an einer technischen Fakultät einer Universität oder einer technischen Fachhochschule.

ISSN 0256-7830

Entscheidung

Genehmigungen

Nachfr.



Otto Greiner

Univ.-Prof. DI Dr.,
Jg. 1945;

Wirtschaftsingenieur – Bauwesen (TU Graz);

Prof. für Baumanagement an der PEF-Privatuniversität für Management in
Wien und an der Fachhochschule Technikum Kärnten;

Präsident der Österr. Gesellschaft für Baukybernetik

Management by Bottle-Neck

Mit der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) der Zielgruppe einen Nutzen bieten

Der Systemforscher und Urheber der EKS Wolfgang Mewes analysierte seit ca. 50 Jahren tausende Unternehmen und Einzelkarrieren. Das Ergebnis war verblüffend einfach: Nicht die Größe der Kräfte, Mittel und Anstrengungen entscheidet über Erfolg oder Misserfolge, sondern die bessere Strategie!

Ein Geheimnis der Erfolgreichen?

Der Unternehmensberater Prof. Dr. Hermann Simon begann Mitte der 80er Jahre der gleichen Frage nachzugehen wie Univ.-Prof. h. c. Wolfgang Mewes 30 Jahre zuvor. Sein Forschungsgebiet sind die so genannten „hidden champions“, die heimlichen Weltmarktführer: mittelständische Unternehmen, die den globalen Wettbewerb beherrschen. Unternehmen wie Gerriets (100% Weltmarktanteil bei großen Bühnenvorhängen) oder die Krones AG (70% Weltmarktanteil

bei Flaschenetikettiermaschinen). „In Zusammenhang mit der Spezialisierung und Schwerpunktbildung konnten wir feststellen, dass die EKS-Methode erstaunlich oft eingesetzt wurde, das ist eines der wenigen Geheimnisse, die wir bei den „hidden champions“ aufdecken konnten“, so Simon in seinem Bestseller „Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ (Campus Verlag, 1996). Die englische Wirtschaftszeitung „The Economist“ beschreibt 1996 unter dem Titel „German Lessons“, dass die erfolgreichsten deutschen Unternehmen im Mittelstand der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) gefolgt sind und gut daran getan haben, Komplexität zu minimieren, Diversifikation zu vermeiden und sich vor allem auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. So verfahren sie bereits seit Jahrzehnten. Aber der Rest der Welt fängt gerade erst an, diese Denkweise für sich zu entdecken. (The Economist, London, 13.07.1996, S. 61)

Komplexität minimieren – Diversifikation vermeiden

Aus der Praxis entwickelt

Der Frankfurter Systemforscher und Urheber der EKS Wolfgang Mewes hat tausende außergewöhnliche Berufs- und Unternehmenserfolge analysiert und zudem über 150.000 Angestellte, Unternehmer und Freiberufler unterrichtet und über viele Jahre beraten. Die EKS ist somit eine Strategie, die sich nicht von Theorien ableitet, sondern sie ist reines Praxiswissen.

Die wichtigsten Behauptungen der EKS-Strategie

- Der Erfolg wird nicht von der Größe der Kräfte, Mittel und Anstrengung bestimmt, sondern von der Strategie! Dies gilt für den persönlichen wie auch für den Unternehmenserfolg. Nur die Strategie entscheidet über Erfolg oder Misserfolg, damit ist Erfolg planbar – mit der richtigen Strategie! In den meisten Fällen verdanken diese Menschen bzw. diese Unternehmen ihren Erfolg der Tatsache, dass sie –

bewusst oder unbewusst – nach einer ganz bestimmten Strategie vorgegangen sind. Mit der Verbesserung der Strategie ist es möglich, bei weniger Anstrengungen und Risiko mehrfach erfolgreicher zu sein als bisher! Die Strategie, die uns anerzogen wurde, ist falsch. Sie widerspricht der Entwicklungsstrategie der Natur. Es wurde uns gelehrt, die Überlegungen, Kräfte und Mittel für viele Interessengebiete, Aufgaben und Probleme gleichmäßig zu verteilen, was schließlich zu einer Verzettlung führt.

- Durch Spezialisierung (Konzentration der Kräfte) lässt sich die Produktivität und auch die Kreativität jedes Menschen und jedes Unternehmens erheblich steigern, und zwar bei eher weniger Anstrengung als vorher. Mit der Spezialisierung sind allerdings auch Gefahren verbunden. Die Spezialisierung macht zwar effizienter, aber nicht automatisch auch erfolgreicher. Eine Leistungssteigerung nützt nichts, wenn sie am Bedarf vorbeigeht. Was nutzt das beste Produkt oder die bestgemeinte Dienstleistung, wenn sie nicht gebraucht wird? Weiters ist zu beachten, dass Spezialisierungen auf Verfahren, Produkte, Werkstoffe etc. kurzfristig sicher erfolgreich machen – langfristig sich allerdings auch als existenzbedrohend erweisen können, vor allem deshalb, weil sich Werkstoffe, Produkte und Verfahren laufend ändern. Die EKS empfiehlt deshalb eine Spezialisierung auf Grundbedürfnisse der Zielgruppen – eine soziale Spezialisierung.

- Entscheidend in jeder Situation ist es, das Engpassproblem zu suchen. Es bestimmt die weitere Entwicklung. Solange das Engpassproblem nicht gelöst ist, kann die Entwicklung nicht weitergehen. Es macht also wesentlich erfolgreicher, seine Kräfte und Mittel auf die Lösung des jeweiligen Engpassproblems zu

konzentrieren, als sich über viele Probleme zu verzetteln. Durch die Lösung des Engpassproblems lösen sich oft die vielen (Neben-)Probleme von selbst oder werden zumindest leichter lösbar. Die spannende Frage dabei lautet: Wie finde ich diesen Engpass? Hier gilt es die „Kundenbrille“ aufzusetzen und zu überlegen: Was fehlt der Zielgruppe am dringendsten? Was hindert und was fördert ihre Entwicklung?

Mit der Lösung des von der Zielgruppe bzw. den Kunden am brennendsten empfundenen Problems wird der Engpass beseitigt – und somit auch der wirkungsvollste Punkt gefunden. Der Kunde bzw. die Zielgruppe will in erster Linie nicht Dienstleistungen oder Produkte, sondern sie sucht Problemlösungen, die sie in ihrer Entwicklung weiterbringen. Es gilt immer den Kunden einen überzeugenden Nutzen zu stiften, für den sie auch gerne bereit sind, den entsprechenden Preis zu bezahlen. Kombiniert man die Leistungssteigerung der Spezialisierung mit der genauen Konzentration der Kräfte auf den erfolgsentscheidenden Minimumfaktor (tatsächliche Bedarfslücke der Zielgruppe/Kunden), so multiplizieren sich ihre Wirkungen!

- Unter der EKS werden die Erfolge nicht auf Kosten der Mitmenschen oder der Natur erzielt, sondern im zunehmenden Einklang mit ihnen. Es handelt sich hier nicht um eine Konfrontations-, sondern um eine Integrationsstrategie, bei der der Kundennutzen optimiert und nicht eine Maximierung des eigenen Gewinns angestrebt wird. Die herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Überlegungen haben als obersten Ziel- und Drehpunkt den eigenen Gewinn, dazu Mewes: „Je

mehr der Nutzen für eine Zielgruppe gesteigert wird, desto stärker wachsen die Umsätze und das eigene Unternehmen von selbst. Allerdings muss es sich um einen konkreten und nicht um einen hypothetischen Nutzen handeln.“ Etwas Neues? Vergleiche Platon (400 v. Chr.): „Indem wir das Wohl anderer erstreben, fördern wir unser eigenes.“

Gibt es Beweise für die EKS-Strategie?

Die EKS-Strategie in der nunmehrigen Form gibt es seit über drei Jahrzehnten. In diesem Zeitraum gibt es eine tausendfache Bestätigung mit praktischen Erfolgen. Neben den in der Einleitung angeführten Erfolgsfirmen entwickelte sich die Firma Kärcher unter der EKS-Strategie von einer diversifizierenden „Bauchladen“-Firma zum Weltmarktführer für spezielle Reinigungsprobleme. Der Erfolg der

Firma ASWO ist in dieser Ausgabe durch einen Artikel ihres Geschäftsführers Baschitz beschrieben. Weitere Beispiele sind Bosch, Siemens, Nestle, Belimo, Red Bull etc.

Über die wissenschaftliche Seite berichtete schon 1975 die Frankfurter Allgemeine Zeitung „Blick durch die Wirtschaft“: „Bei einem Vergleich der wichtigsten Managementlehren erzielte die EKS-Strategie den ersten Platz. Die Studie, die im Rahmen des European-Management-Programms der Hochschulen Amiens, Leeds und Bielefeld durchgeführt wurde, bewertete die Managementlehren danach, inwieweit sie die Probleme, mit denen Mensch und Betrieb heute konfrontiert sind,

tatsächlich lösen (...). Bei 24 möglichen Punkten erzielte die EKS die volle Punktzahl. Die Theorien von Mesarovic (Club of Rome) oder Forrester (MIT) folgten in weitem Abstand mit 7 und 8 Punkten.“

In der Zwischenzeit gibt es über hundert Diplomarbeiten und Dissertationen, die die EKS und ihre Auswirkungen

Optimierung des Kundennutzens anstelle Gewinnmaximierung

Der Kunde sucht Problemlösungen und nicht Produkte

Internationale Studie: 1. Platz für EKS

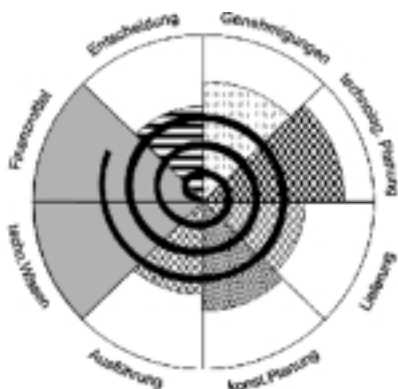
Erfolg ist planbar – mit der richtigen Strategie!

Spezialisierung auf Grundbedürfnisse der Zielgruppen

untersucht haben. „Die EKS stimmt als einzige unter den untersuchten Managementlehren nahtlos mit den Entwicklungsgesetzen der Natur überein“ (Dr. Christian Wurl, Dissertation, Universität Wien 1987). In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass der Meeresforscher und Biologie Hans Hass mit der von ihm entwickelten Energontheorie zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommt wie die EKS-Strategie, die in der Wirtschaft entwickelt wurde.

EKS im Projektmanagement

Bereits Ende der 70er Jahre wurde in Deutschland auf Grundlage der EKS ein kybernetisches Modell zur Projektsteuerung von Hochbauten entwickelt, das in Österreich vom Verfasser dieses Artikels in den 80er Jahren auf den Ingenieurbau ausgedehnt wurde. Von der Österreichischen Gesellschaft für Baukybernetik wurde diese Methodik speziell auf dem Gebiet der Kosten-, Terminplanung und -steuerung – sowie bei der Projektorganisation – weiterentwickelt. In der Königsdisziplin des Projektmanagements, dem Klinikbau, gelang damit im Jahre 2000 ein mehrfacher Rekord. Eine Privatklinik mit einem Kostenvolumen von 35 Mill. Euro wurde ohne Generalunternehmer in nur 18 Baumonaten – inklusive Probetrieb – fertig gestellt. Dabei konnte nicht nur die vom Bauherrn vorgegebene Bauzeit um ein Jahr verkürzt, sondern auch das vorgegebene Kostenziel unterschritten werden. Gleichzeitig war es die erste nach ISO zertifizierte Hochbaustelle der Welt.



EKS als „Steuermannskunst“ für die Chefetage

Das Wort Kybernetik kommt aus dem Griechischen und bedeutet „Steuermannskunst“. Als Wissenschaft versucht sie Erkenntnisse über Wesen und Steuerungsmöglichkeiten komplexer Systeme zu gewinnen. Übertragen in die Etage der Entscheidungs-

gewaltigen hat Kybernetik wenig mit Automation zu tun, aber um so mehr mit Autonomie.

Kybernetisches Management fördert den intelligenten Einsatz des menschlichen Geistpotentials.

Unternehmen und auch Märkte sind eine Art Mobile: ändert man den einen Vor-

gang, ändern sich auch viele andere und die Veränderungen wirken auf die ersten zurück. Wir sind nur nicht daran gewöhnt, systemisch zu denken und vernetzt zu handeln.

Das heißt, unsere Organisationen brauchen für ihre Entwicklung immer nur einen Wachstumsfaktor (Engpass); dieser ändert sich jedoch permanent. Als Manager sind wir aufgerufen, mit einem gewissen Vorhaltewinkel den nächsten Engpass frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig die entsprechenden Maßnahmen setzen zu können, damit der Engpass erst gar nicht auftritt!

Gutes Management ist immer Engpass-Management mit einem Frühwarnsystem!

Rekorde durch Beherrschung der Engpässe

Engpässe nicht entstehen zu lassen ist die hohe Kunst des Managements

Wir sind ein erfolgreiches und ständig expandierendes Unternehmen der Mahle Filtergruppe.

Um unseren Platz im Wettbewerb auch in Zukunft erfolgreich zu behaupten, suchen wir zur Verstärkung unseres Teams am Standort in St. Michael ob Bleiburg / Südkärnten mit über 1700 Mitarbeitern:

MAHLE

KOLBEN UND MOTORKOMPONENTEN
FILTERSYSTEME VENTILTRIEBSYSTEME

QualitätsingenieurIn für Kaufteile

Sie sind als Mitglied im Team des Lieferantenmanagements für die Beurteilung und Weiterentwicklung unserer Lieferanten im Hinblick auf deren Qualitätssysteme und Fertigungsprozesse verantwortlich. Durch Lieferanten-Audits und Koordination von Verbesserungsmaßnahmen beim Lieferanten erreichen Sie die nachhaltige Steigerung der Logistik- und Materialqualität unserer Kaufteile. Weiters stellen Sie mit Ihrer Arbeit den qualitätsreifen Anlauf von neuen Produkten sicher.

Qualifikationen:

- HTL und/oder Studium an einer technischen Universität
- Erfahrung im Qualitätswesen oder Projektmanagement
- Methodische, teamorientierte Arbeitsweise
- Kommunikationsstärke und Überzeugungskraft
- Logistikkenntnisse von Vorteil
- Sicheres Englisch in Wort und Schrift

Wenn strukturiertes und ergebnisorientiertes Arbeiten zu Ihren Stärken gehört und Sie technische Problemstellungen begeistern, senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen an:

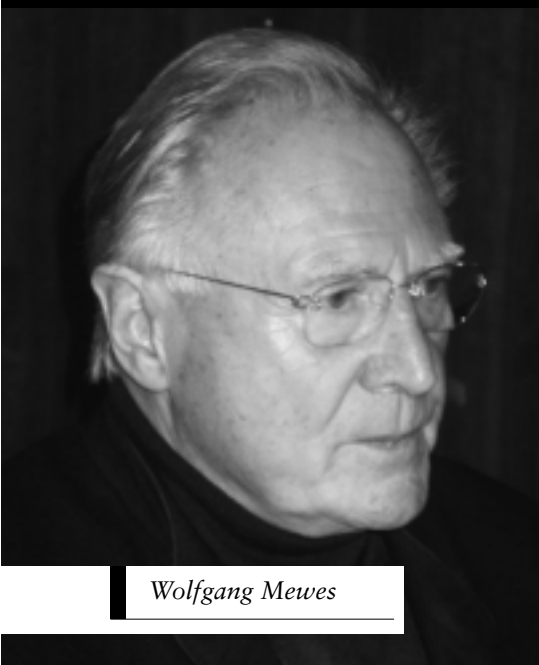
Mahle Filtersysteme Austria GmbH

z. H. Frau Michaela Watl

A-9143 St. Michael/Bleiburg 19

Fon: 04235/5050-1338, Mail: michaela.watl@at.mahle.com

Kostenführerschaft

mehr Inter-
größere NaVerbesserung
Nutzens für dieÜberlebens-
unsicher-

Wolfgang Mewes

*Prof. h.c.;**Urheber der Engpasskonzentrierten Verhaltens- und Führungsstrategie EKS; er hat tausende erfolgreiche Unternehmer analysiert und aus deren Verhalten die Methode EKS formuliert;**nach wie vor gibt er Impulse zur Umsetzungsunterstützung der EKS in seiner Funktion als Ehrenvorsitzender des Strategie-Forums e.V.;**Infos: www.wolfgangmewes.de, wm@wolfgangmewes.de*

Der Geist verursacht die materiellen Verhältnisse

In einem Brief an eine Journalistin der F.A.Z. vom August 2004 bringt Wolfgang Mewes die Bedeutung der immateriellen Werte und ihren Vorrang gegenüber den materiellen Werten auf den Punkt.

Zwischen 1970 und 1990 habe ich in über 500 ganzseitigen Anzeigen vor der unreflektierten Fortsetzung der anerzogenen Betriebswirtschaftslehre gewarnt. In den Anzeigen hieß es: „Setzen wir diese Strategie fort, werden wir in immer größere Probleme kommen, durch die Verbesserung unserer Strategie – d. h. der grundsätzlichen Art, in der wir unsere Kräfte einsetzen – können wir dagegen drei-, fünf- und auch zehn- und hundertmal erfolgreicher werden als bisher.“

Durch Strategieverbesserungen vielfach erfolgreicher

Damals viel kritisiert, haben sich beide Voraussagen inzwischen erfüllt. Einer-

seits sind wir heute in größeren Problemen, als man sich damals vorstellen konnte. Andererseits haben viele – weit über tausend – Unternehmen und Menschen unter dem Einfluss der in den Anzeigen propagierten Engpasskonzentrierten Strategie Erfolge erreicht, die sie vorher nicht für möglich gehalten haben und durchaus der Voraussage entsprechen. Und zwar mit den gleichen Kräften und Mitteln wie vorher. Nur durch die Verbesserung ihrer Strategie, d. h. der grundsätzlichen Art ihres Einsatzes.

Zu ihnen gehören unter anderen Würth/Künzelsau, Eckes, Kärcher, BMW, Walcker-Druck, Rentrop, Peat-Marwick-Mitchel (inzwischen Teil von KPMG), WEKA-Verlag, Logitech AG, Rational AG, Winterhalter, ASWO International, Belimo AG Schweiz, Schlecker ... Viele sind von unscheinbaren Kleinbetrieben zu Markt- und auch Weltmarktführern geworden. Dies stellt auch Hermann Simon in seinem viel beachteten Buch „Die heimlichen

Gewinner – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ (Campus Frankfurt 1996) fest: „Im Zusammenhang mit der Spezialisierung und Schwerpunktbildung konnten wir feststellen, dass die EKS-Methode erstaunlich oft eingesetzt wurde. Dies ist eines der wenigen ‚Geheimnisse‘, die wir bei den ‚Hidden Champions‘ aufdecken konnten ...“ Was Simon damals „Spezialisierung und Schwerpunktbildung“ genannt hat, ist das Gleiche, was unter dem Begriff „Konzentration auf das Kerngeschäft“ inzwischen zur Kernfrage der Unternehmens- und beruflichen Entwicklung geworden ist. Die EKS, ihre Erfolge und ihre wissenschaftlichen Begründungen sind zudem durch etwa hundert in- und ausländische wissenschaftliche Arbeiten (Diplomarbeiten, Dissertationen und Ähnl.) untersucht und bestätigt worden.

In der 50-jährigen Untersuchung von weit über zehntausend Unternehmens- und Karriereentwicklungen bin ich auf

Parallelen mit den Entwicklungsgesetzen der Natur gestoßen. An diesen Entwicklungsgesetzen gemessen, enthält unsere Betriebswirtschaftslehre, die ja eigentlich eine betriebswirtschaftliche Entwicklungslehre sein sollte, einen fundamentalen Fehler. Im Laufe der Zeit hat sie zu einem „Tunnelblick“ auf die Gewinnmaximierung erzogen. Auf Umsatz, Kosten und Gewinn starrend, sieht man nicht, dass wirtschaftliche Maßnahmen neben ihren sicht- und messbaren materiell-finanziellen Folgen auch unsichtbare immaterielle Folgen haben.

Fundamentaler Fehler der traditionellen BWL

Sie rufen unterbewusste psychische bzw. emotionale Veränderungen hervor, und zwar bei den Führenden selbst, den Mitarbeitern, Kunden und der übrigen Mitwelt. Beispielsweise haben die Massenentlassungen nicht nur die psychischen Verhältnisse bei den Mitarbeitern (z. B. Angst, Frustration, Flucht gerade der Tüchtigeren in besser geführte Unternehmen) verändert, sondern auch bei den Kunden (z. B. Kaufzurückhaltung) und der übrigen Mitwelt (z. B. Ablehnung von Unternehmen und freier Wirtschaft, Veränderungen des Wählerverhaltens). Langfristig wirken diese zunächst unsichtbaren immateriellen Folgen auf die Entwicklung von Umsatz, Kosten und Gewinn der Unternehmen zurück.

Unter dem ihnen anerzogenen „Tunnelblick“ nehmen die Unternehmensführungen diese immateriellen Veränderungen gar nicht wahr. Sie beziehen sie weder in ihre Kalkulationen, Kostenrechnungen noch in ihre Bilanzen, GVR, Strategien und Planungen ein. Aber es ist inzwischen erwiesen, dass diese unsichtbaren immateriellen Folgen für die Entwicklung der Menschen, der Unternehmen, der Wirtschaft, der Gesellschaft und sogar für Frieden oder Krieg langfristig die wichtigeren sind. Anders gesagt: Die unsichtbaren geistigen Verhältnisse sind die Ursache für die sichtbare materielle Entwicklung.

Die immateriellen Verhältnisse sind langfristig die richtigeren

Es stellt sich die Frage, warum sich beispielsweise um Leute wie Duttweiler (Migros), Eckes, die ALDI-Brüder, Henry Ford I, Bill Gates, Bosch, Siemens, Würth, Kärcher, Logitech AG, Werner Otto und auch um den ADAC derart erfolgreiche Unternehmen entwickelt haben, um die Millionen anderen, meist auch recht braven Unternehmer aber nicht? – War es Genialität, Glück, Zufall, Intelligenz, Fleiß oder was sonst?

Die Lösung hatten im Grunde schon Aristoteles und Platon gefunden. Einerseits Aristoteles mit der Feststellung, dass das Ziel, unter dem ein Mensch (oder Unternehmen) handelt, seine ganze Entwicklung bestimmt. Das heißt: Ist das Ziel falsch, entwickelt sich auch alles andere falsch. Von der inneren Motivation und Psyche bis zur Akzeptanz durch die Mitwelt. Verbessert man das Ziel, verbessert sich (z. B. durch stärkeres Engagement und die größere Unterstützung der Mitwelt) auch alles andere.

Andrerseits Platon mit der Feststellung, dass es für Mensch (und Unternehmen) zwei grundverschiedene Verhaltensweisen bzw. Verhaltensziele gibt: erstens die egozentrierte Verhaltensweise mit dem Ziel des maximalen Gewinns für einen selbst und zweitens die alterozentrierte (d. h. an „den anderen“ bzw. der Mitwelt orientierte) Verhaltensweise mit dem Ziel, einen möglichst spürbaren Nutzen für seine Mitwelt zu entwickeln. (Und unzählige Varianten dazwischen.) Schon Platon kam zu dem verblüffenden Schluss, dass das alterozentrierte Verhalten nicht nur zu einer besseren Entwicklung „der anderen“ und des Ganzen führt, sondern auch zu besserer Entwicklung und größerem Gewinn für einen selbst. Ursache ist die stärkere Unterstützung durch die Mitwelt.

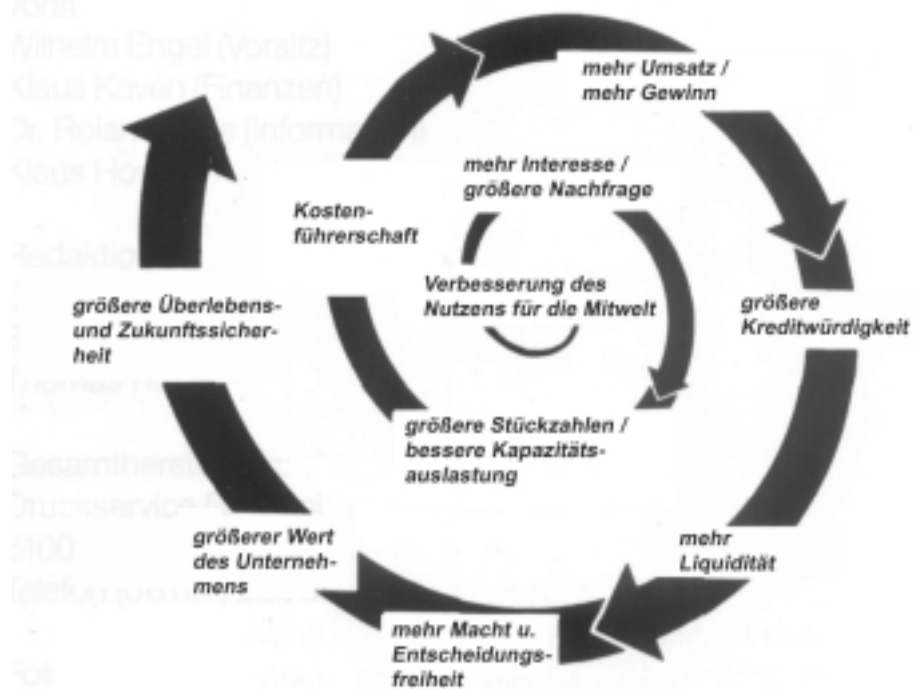
Das wissenschaftliche Denken zielt nur auf das Sicht- und Messbare

Dass derjenige, der den spürbarsten Nut-

zen für seine Mitwelt entwickelt, zugleich auch persönlich der Erfolgreichste und auch Mächtigste wird, ist für viele, die von Jugend auf zu einem so ganz anderen Denken und Handeln erzogen worden sind, natürlich schwer zu begreifen. Eben weil wir vom wissenschaftlichen Denken her erzogen worden sind, nur das Sicht- und Messbare zu registrieren, aber nicht das Immaterielle, Unsichtbare und Unbewusste. Ursache ist der Tunnelblick der Betriebswirtschaftslehre. Sie ist einseitig. Sie hat das Denken und Handeln einseitig auf die eine Hälfte des tatsächlichen Geschehens, nämlich die rein materiell-finanziellen Vorgänge, fokussiert und die andere Hälfte, nämlich die unsichtbaren immateriellen Wirkungen ihres Handelns, aus den Augen verloren.

Bezieht man aber diese zweite Hälfte (also die immateriellen, auch psychisch, emotional, transzendent, unter- und unbewusst, metaphysisch, energetisch genannten Vorgänge) in die Überlegungen ein, ergibt sich ein völlig anderes Bild: Je spürbarer der Nutzen, den ein Mensch bzw. Betrieb für seine Mitwelt entwickelt, desto größer wird deren Interesse und Nachfrage und dank ihrer größeren Nachfrage der eigene Umsatz und Gewinn. Genauer gesagt: Mit dem Nutzen wächst die Nachfrage der Mitwelt, durch die wachsende Nachfrage fast schon automatisch der eigene Umsatz, die Kapazitätsausnutzung, die Stückzahlen, die Stückkosten-Degression, der Gewinn, die Kreditwürdigkeit und damit die geistige und finanzielle Bewegungsfreiheit, um seinen Nutzen für die Mitwelt immer noch spürbarer und bis zur Weltmarktführerschaft zu erhöhen.

Die Schlussfolgerung ist jedenfalls: Je spürbarer der Nutzen, den man für seine Mitwelt entwickelt, desto schneller, leichter und stärker wachsen der eigene Gewinn und die eigene Kreditwürdigkeit und damit die geistige und finanzielle Bewegungsfreiheit, um aus – vielleicht zunächst kleinstem Anfang – spiralförmig einen immer größeren, attrak-



Spirale

tiveren und schließlich weltweiten Nutzen für seine Mitwelt zu entwickeln. Mit größerer Intelligenz, größerem Wissen, größerem Kapital, besseren Beziehungen usw. haben diese größeren Erfolge ursprünglich gar nichts zu tun, sondern nur mit besserer Strategie, nämlich anders gezieltem Einsatz der zur Verfügung stehenden Kräfte und Mittel. Es kann also jeder.

Der Zielgruppe einen zwingenden Nutzen bieten

Aber darin liegt eine Gefahr. Die reine Proklamation dieses anderen Verhaltensziels nutzt wenig. Im Gegenteil: es birgt die Gefahr, mit halbherzigen Versuchen nur ungenügende Wirkungen zu erzielen und schließlich enttäuscht zum alten Verhalten zurückzukehren. Einen nur ein bisschen größeren Nutzen zu entwickeln genügt nicht. Man muss einen überzeugenden, möglichst sogar zwingenden Nutzen entwickeln, das heißt einen Nutzen, der so groß ist, dass die Zielgruppe ihn der eigenen Entwicklung, z.B. der eigenen Wettbewerbsfähigkeit halber, annehmen muss, ob ihr die Nase des Anbieters passt oder nicht. Erst dann ist sichergestellt, dass die Mehrkosten,

die mit dem größeren Nutzen verbunden sind, durch die größere Nachfrage, den höheren Umsatz, die bessere Kapazitätsausnutzung, die Stückkostendegression usw. überkompensiert werden.

Neue BWL-Strategie: Maximierung des Nutzens

Die Sache funktioniert in der Praxis absolut zuverlässig. Aber damit sie funktioniert, musste eine grundsätzlich neue betriebswirtschaftliche Strategie und Methodik entwickelt werden. Eine Methodik, die nicht mehr auf die Maximierung des eigenen Gewinns, sondern auf die Maximierung des Nutzens für seine Mitwelt gerichtet ist. Solange man das neue Ziel mit der gewohnten betriebswirtschaftlichen Methodik verfolgt, landet man immer wieder beim alten Denken und Handeln. In der Entwicklung dieser alterozentrierten Methodik und ihrer tausendfachen praktischen Erprobung ist die EKS mehr denn je weltweit voraus, was allerdings, wieder einmal, im Ausland, z. B. im „Economist“ und in Österreich besser erkannt wird als in Deutschland. Aber, ich komme auf meinen damaligen Anzei-

gentext zurück: Bisher werden die wachsenden inneren und äußeren Konflikte durch eine immer höhere Verschuldung und die Verschönerung des in der Vergangenheit gebildeten Staatsvermögens übertüncht. Aber in absehbarer Zukunft ist damit Schluss. Dann brechen die Konflikte voll aus. Gelingt diese Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre nicht, wird sich zumindest die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft, wahrscheinlich aber der ganze Westen in einer neuerlichen Krise unvorstellbaren Ausmaßes wiederfinden. Dass nun nach Herzog und Rau auch Bundespräsident Köhler einen Ruck bzw. eine Wende fordert, ist zwar richtig, nutzt aber, wie schon gehabt, nichts. Man muss schon geistig tiefer schürfen, zumindest für grundsätzlich neue Lösungen offener sein.

Eine Wirtschaft und Gesellschaft, in der jeder seinen Nutzen für das Ganze steigert, weil er weiß, dass er dadurch selbst am erfolgreichsten wird, wird sich sukzessiv zu einer völlig anderen, nämlich mitmenschlicheren, erfolgreicher und konfliktärmeren Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln, als die derzeitigen sind.



Kerstin Friedrich

*Dr.;
die Autorin ist Strategieberaterin und begleitet Unternehmen und
Freiberufler bei Spezialisierungs- und Diversifikationsprozessen;
sie gilt als führende Expertin auf ihrem Spezialgebiet, der Engpass-
konzentrierten Strategie (EKS) (www.darwin-strategie.de)*

Kernkompetenzen versus Spezialisierung Was EKS im Zeitalter der Fokussierung noch zu sagen hat

Als Wolfgang Mewes in den 60er Jahren die EKS entwickelte, blies ihm der Wind der etablierten Wissenschaftler mächtig ins Gesicht. Nicht nur, dass da jemand unter Missachtung sämtlicher akademischer Gesetze etwas ganz Neues in die Welt gesetzt hatte – dieses Neue widersprach auch noch sämtlichen damals existierenden Glaubenssätzen zum Thema Unternehmensstrategie. Denn in den 70ern propagierten die Strategiepäpste in seltener Einmütigkeit die Diversifikation: Die auf Dauer sichersten Renditen erzielte man demnach dann, wenn man die Aktivitäten möglichst breit über mehrere Branchen streute. Zumindest theoretisch entging man so den Risiken, die sich durch die Fixierung auf ein einziges Geschäftsfeld ergaben. Diese Strategie hatte man sich aus der Vermögensanlage abgeschaut. Dort herrschte der Grundsatz „Lege niemals alle Eier in einen einzigen Korb“, sprich: streue deine Vermögenswerte querbeet auf Aktien, Wertpapiere, Immobilien und

Gold. Leider erwies sich jedoch diese Strategie in der Unternehmenswelt als kompletter Fehlschlag: weltweit wurde Vermögen in Milliardenhöhe vernichtet.

Am besten gelang dies in Deutschland dem renommierten Konzern Daimler Benz, der so etwas wie das Musterbeispiel missglückter Diversifikationspolitik darstellt: Der Spezialist für Fahrzeuge der gehobenen Mittelklasse sollte vom Autohersteller zum „integrierten Technologiekonzern“ mutieren, der vom Toaster (AEG) über IT-Dienstleistungen (debis) bis zur Weltraumfähre (DASA) alles anbieten sollte, was den gemeinsamen Nenner „Technik“ besaß. Doch die viel beschworenen Synergien zwischen den Bereichen wurden nicht einmal ansatzweise realisiert. Stattdessen wurde aus 2,5 Milliarden Euro Profit binnen zehn Jahren ein Defizit von mehr als 3 Milliarden. Daimler-Chef Edzard Reuter durfte gehen. Sein Nachfolger Jürgen Schrempp folgte alsbald dem allgemein angesag-

ten Trend zur „Fokussierung“. Denn von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen, machten fast alle Unternehmen mit der Diversifikationsstrategie die gleichen Erfahrungen: statt die Risiken zu vermindern, potenzierten sie sich, da das Management schlichtweg überfordert war. Bei Daimler Benz konzentrierte man sich nun auf das ursprüngliche Kerngeschäft, das Automobil. DaimlerChrysler ist heute ein weltumspannendes Konglomerat von Autofabriken und Vertriebsstützpunkten, das vom Kleinstwagen Smart über den luxuriösen Maybach bis zum Super-LKW aus dem Hause Freightliner weltweit alles zu bieten hat, was des Autofahrers Herz zu erfreuen vermag. Doch um welchen Preis? Die Eintrittskarte für das Spiel um die Weltherrschaft in allen automobilen Klassen erwies sich als teuer: Der Kauf und die Integration von Chrysler und Freightliner in den USA, die Beteiligung an Mitsubishi in Japan sowie Hyundai in Korea und die Aktivitäten in China zehrten an den Res-

sources – erst an den personellen, dann an den finanziellen. Chrysler, Freightliner und andere belasteten das Konzernergebnis mit Milliardenverlusten. Drei Jahre nach dem „Superdeal“ DaimlerChrysler hatte sich der Aktienkurs halbiert, was einer rechnerischen Kapitalvernichtung von 40 Milliarden Euro entsprach. Scheinbar wurde auch im Rahmen der neuen Strategie das Maß des Machbaren überschritten: „Man kann nicht alles machen“, räumte DaimlerChrysler-Vorstand Eckhard Cordes freimütig in der Frankfurter Allgemeinen ein.

Den Anlegern hätte es sicherlich mehr Freude gemacht, wenn man sich auf das Spezialgebiet, den Bau hochwertiger, prestigeträchtiger Automobile, beschränkt hätte: im deutschen Mutterhaus erfreute man sich nämlich prächtig sprudelnder Gewinne und voll ausgelasteter Kapazitäten.

Ist DaimlerChrysler ein fokussiertes Unternehmen? Sicherlich ist es heute im Sinne des Kerngeschäftes konzentrierter als noch zu Zeiten des „integrierten Technologiekonzernes“. Doch ist es fokussiert? Natürlich nicht. Zu diesem Begriff fällt uns nur ein einziger Automobilhersteller ein, nämlich der weltweit profitabelste: Es ist die Porsche AG, ein Spezialist reinsten Wassers, der Image und Gewinn aus einem einzigen Modell, dem legendären 911er zieht.

Welche Strategie ist die richtige? Diese Frage stellt sich in Zeiten wie diesen, die geprägt sind durch harten Wettbewerb, globale Herausforderungen und einen irrsinnigen Innovationsdruck, drängender denn je. Zumindest in einem Punkt scheinen sich die Strategie-Päpste einig: Diversifikation ist out – um nicht zu sagen: mega-out. An der Börse werden Allrounder mit einem „Konglomerats-Abschlag“ von bis zu 25 Prozent bestraft. Die Analysten favorisieren „fokussierte“ Unternehmen, die beides bieten: die Marktführer-Qualitäten eines Spezialisten mit dem „Sicherheitspotential“ der Diversifikation. Und so versucht man es heute gern mit einer gelungenen Mischung aus „sowohl-als-auch“: breite Produktpalette, aber irgendwie einen gemeinsamen Nenner, sprich: Fokus.

Konzentrieren – aber worauf?

Wie unterscheidet sich die Strategie der „Fokussierung“ und der „Konzentration auf das Kerngeschäft“ von der von Mewes im Rahmen seiner EKS propagierten Konzentration der Kräfte und Spezialisierung auf konstante Grundbedürfnisse? In erster Linie durch ihre klare Definition und einfache Handhabung. Praktisch alle „Kerngeschäfts-Strategien“ leiden unter ihrer diffusen Abgrenzung. Beispielhaft dazu ein Zitat aus der 1985 verfassten Dissertation „Das Prinzip der Kräftekonzentration in der Unternehmensstrategie“ von Matthias zur Bonsen: „Wenn man jemandem sagt, er solle das Prinzip der Konzentration beachten, wird er kaum wissen, was er ganz genau zu tun hat. Es stellen sich sogleich eine Menge Fragen. Wann und in welcher Hinsicht soll man sich konzentrieren? Kann nicht auch das Gegenteil richtig sein? Was bewirkt überhaupt die Konzentration? Das eine Wort ‚Konzentration‘ kann all diese Fragen nicht beantworten. Es gibt keine genaue Anweisung für seine Umsetzung in die konkrete Realität. Das Prinzip der Konzentration ist gewissermaßen offen und in hohem Maße erklärungsbedürftig.“ Genau das ist das Dilemma der „Fokussierungsstrategien“, aus dem die Experten auch 15 Jahre später keinen Ausweg gefunden haben – leicht zu erkennen bei Chris Zook und James Allen von der Beratungsgesellschaft Bain & Company in ihrem Buch „Erfolgsfaktor Kerngeschäft – Zeitlose Strategien für Wachstum und Innovation“. Dort endet der Versuch, das „Kerngeschäft“, auf das man sich zu konzentrieren habe, in folgender Definition: „Für die Zwecke dieses Buches definieren wir das Kerngeschäft als die Menge aus Produkten, Kapazitäten, Kunden, Vertriebskanälen und Gebieten, die das Wesen eines Unternehmens ausmacht und das die Basis seiner Wachstumsmission verkörpert – die nachhaltige und profitable Steigerung seines Umsatzes.“ Das ist natürlich keine Definition, wie die Autoren auch unmittelbar einsehen: „Diese Definition ist, wie wir zugeben müssen, unscharf und dürfte erhebliche Ausein-

andersetzungen im Management nach sich ziehen.“ Auseinandersetzungen wohl kaum – aber dafür sehr viel Unsicherheit und Beratungsbedarf bei den Unternehmen! Mit Verlaub gesagt: solcherlei Strategieempfehlungen sind für den Großteil aller Unternehmen schlichtweg Unsinn, weil sie bereits in einem Kerngeschäft zu Hause sind. Ein Optiker, dessen Geschäfte Jahr für Jahr schlechter gehen, wird mit der Empfehlung, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, wenig anzufangen wissen: sein Kerngeschäft sind Brillen und Kontaktlinsen, und in diesem Sinne ist er bereits „konzentriert“ und „fokussiert“. Genauso wird es dem Bauunternehmer, dem Maschinenbauer oder Lebensmittelhändler gehen: mit dem Rat, sich zu fokussieren, wird man dort wenig anzufangen wissen. Hier helfen nur praxiserprobte Methoden wie die EKS weiter, mit der gezielt Bedarflücken identifiziert werden – und zwar bei den Kunden und nicht im Unternehmen.

Warum Kernkompetenzen nicht ausreichen

Insgesamt ist ein grundsätzliches Problem der „Kernkompetenzdebatte“ schon allein die Begrifflichkeit: Wenn man von „Kernkompetenz“ oder „Kerngeschäft“ spricht, konzentriert sich der Blick automatisch auf das Unternehmen selbst, in dem man die Rettung vermutet – ebenso wie bei allen anderen „Heilmethoden“ wie TQM oder Business Reengineering: Die Lösung für alle Probleme wird im Unternehmen selbst vermutet.

Die EKS geht im Gegensatz dazu immer davon aus, dass die Lösung der Probleme in erster Linie im Außen liegt. Ihr liegt also eine extravertierte, marktgetriebene Sichtweise zugrunde. Egal, ob Unternehmen oder Selbständiger: Ziel muss es immer sein, „Spezialist für ...“ etwas zu werden. Diese Bezeichnung stellt sicher, dass man sich auf bestimmte Problemlösungen und Kunden konzentriert. Häufig ist es nämlich gar nicht so wichtig, was das Unternehmen im „Kern“ kann, denn dies ist immer vergangenheitsbezogen. Viel wichtiger ist, wofür das Unternehmen in Zukunft stehen will, was es dazulernen und da-

zukaufen muss, um überlebensfähig zu sein. Die Strategie ist immer wichtiger als die organisatorischen Strukturen, die sich „dem Markt“ und den Kundenbedürfnissen anzupassen haben. Insofern endet das Thema „Kerngeschäft“ (obwohl es prinzipiell in die richtige Richtung geht) häufig in einer Selbstbespiegelung – das ist zwar als erster Schritt o. k., aber kann niemals als Strategie funktionieren.

Der Wesenskern der Kernkompetenz ist die Spezialisierung

Das Wesen jeder Kerngeschäfts-Strategie nach EKS ist die Spezialisierung: ein Produkt, ein Verfahren, eine Methode, eine (komplexe) Problemlösungsfähigkeit, das das Unternehmen besser als alle Mitbewerber beherrscht und auf spezielle Kundenwünsche gerichtet ist, wobei der Spezialisierungsgrad von der Dichte des Wettbewerbsumfeldes vorgegeben wird. Man braucht auch nicht detaillierte quantitative Analysen, um dieses Kerngeschäft zu definieren, sondern in der Regel reicht gesunder Menschenverstand und das Wissen der Mitarbeiter und Vertriebspartner, um diese Wettbewerbsposition zu bestimmen, außerdem ein konstantes Grundbedürfnis sowie die Probleme der Kunden, um dieses Kerngeschäft weiter zu entwickeln.

Je nach Wettbewerbsgrad unterscheidet man dann zwischen:

Primärspezialisierungen. Das sind besonders enge Spezialisierungen auf eines oder wenige Produkte, auf Rohstoffe oder Techniken, ein ganz spezielles Know-how oder eine ganz besondere Dienstleistung. Primärspezialisierungen bieten enorme Chancen in Form von Produktivitätssteigerungen, sind aber mitunter riskant.

Problemspezialisierungen. Wie der Name schon sagt, beziehen sich diese Spezialisierungen immer auf ein Problem (ein Bedürfnis, einen Wunsch ...). Diese Problemlösung kann mit unterschiedlichen, variablen Produkten oder Dienstleistungen einhergehen. Problemspezialisierungen haben ein geringes Risiko, und sie sind häufig mit einer breiteren Produkt- oder Leistungs-

palette verbunden. Diversifikation ist nach EKS keinesfalls ein Tabuthema. Im Gegenteil: Wenn die Bedürfnisse der Zielgruppe es erfordern, ist sie sogar zwingend notwendig.

Zielgruppenspezialisierung. Hier handelt es sich um Problemspezialisierungen, die sich auf genau definierte Zielgruppen beziehen. Diese Spezialisierung baut auf sehr starke Kundenbindung und ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunde. Zielgruppenspezialisierungen sind besonders für diejenigen Unternehmen interessant, die sich in ihrer Bandbreite nicht so gern einengen lassen, aber gleichzeitig die Vorteile einer klaren Fokussierung genießen wollen. Auch wenn der Markt bereits sehr stark spezialisiert ist, bieten sich Zielgruppenspezialisierungen an, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Zielgruppenspezialisierungen sind die dritte und höchste Form der Fokussierung. Sie umfassen erstens die Ausrichtung auf ein Problem sowie zweitens die Konzentration auf genau definierte Zielgruppen.

Hier ein paar Beispiele für Zielgruppenspezialisierungen:

- Ein Büroeinrichter hat sich auf Call Center spezialisiert (Problemspezialisierung „Büroeinrichtung“ mit Zielgruppe „Call-Center-Betreiber“).
- Die Winterhalter Gastronom GmbH ist auf Hotellerie und Gastronomie spezialisiert (Problemspezialisierung „Geschirrspülmaschinen und Zubehör“ für die Zielgruppe „Hotellerie und Gastronomie“).
- Ein Unternehmensberater konzentriert sich auf Logistikprobleme von Krankenhäusern (Problemspezialisierung „Logistik“, Zielgruppe „Krankenhäuser“).

Je mehr Probleme, desto besser!

Der wichtigste Faktor bei der Frage nach dem richtigen Maß der Spezialisierung sind die „Umweltbedingungen“: Wie stark ist der Wettbewerbsdruck und welche Spezialisten agieren bereits auf dem Markt? Generell gilt: Je mehr ungelöste Probleme es gibt, desto besser – denn hinter jedem Problem

gibt es den Bedarf nach einer Lösung sowie eine mehr oder weniger ausgeprägte Zahlungsbereitschaft. Aus Sicht der EKS gilt immer: Je mehr die Menschen über Probleme klagen, desto besser – denn solange es Probleme gibt, existieren noch unendlich viele Profilierungsmöglichkeiten und Umsatzchancen.

Der Weg zur Spezialisierung

Wer sich über seine Kernkompetenzen hinaus als führender Experte beziehungsweise Spezialist profilieren möchte, findet den Einstieg über folgende Fragen:

1. Über welche Stärken und Kompetenzen verfügen Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen?
2. Wer sind Ihre Mitbewerber, und wie unterscheidet sich Ihr Unternehmen von diesen im positiven Sinne?
3. Welche speziellen Probleme können Sie lösen?
4. Welche Zielgruppen gibt es generell in Ihrem Geschäftsfeld und für welche können Sie Speziallösungen entwickeln?
5. Wo liegen die Wünsche und Probleme dieser Zielgruppe?
6. Welche Art von Primär-, Produkt- oder Zielgruppenspezialisierung kommt für Sie bzw. Ihr Unternehmen in Frage?
7. Mit welchen (innovativen) Leistungen und Services können Sie sich in den Augen der Zielgruppe als bester Problemlöser profilieren?

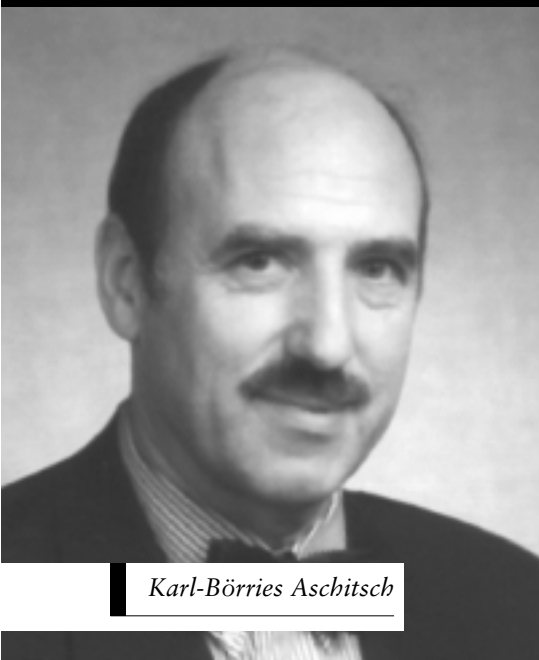
Wenn Sie mehr wissen wollen:

- wie man ein passendes Spezialgebiet findet,
- wie man die zuweilen unvermeidlichen Spezialisierungsrisiken ausschaltet,
- wie man aus der Position der Stärke heraus richtig diversifiziert, lesen Sie:

Kerstin Friedrich – Erfolgreich durch Spezialisierung, redline wirtschaft 2003

mehr zur EKS:

Kerstin Friedrich, Lothar J. Seiwert, Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie, 9. Auflage, GABAL-Verlag



Karl-Börries Aschitsch

Gründer und Besitzer der Firma ASWO
Radio- und Fernsehtechnikmeister

Die ASWO-Story

Es begann alles (1974) mit der Idee von drei Freunden, in einer 3000-Seelen-Gemeinde ein Elektronik-Bastelgeschäft zu eröffnen! Zwei Ingenieure: Elektronik-Fertigung und Metallbau und ein Radio-Fernsehtechniker-Meister – meine Wenigkeit.

Jeder hatte aus seiner eigenen Firma elektronische Teile, Bauteile, Blechgehäuse etc. übrig. Das sollte in Zukunft nicht mehr weggeworfen, sondern verkauft werden. (Das Kreislauf-Wirtschaftsgesetz gab es damals noch nicht – wir waren halt der Zeit weit voraus!) Wir hatten eine geniale Lösung und waren überzeugt, die Leute in unserem Ort hätten das passende Problem dazu! Es wurde ein Ladenlokal eingerichtet, ein Mitarbeiter eingestellt und entsprechend Werbung gemacht! Es kamen aber keine Kunden! Oder so gut wie keine. Alles, was die paar Kunden, die kamen, suchten, hatten wir nicht! Und was wir hatten, brauchten die nicht!

Nun gut, nach einigen Monaten wechselnder Strategien, verbunden mit Bankverbindlichkeiten, die in Richtung € 50.000,- gingen, wurde zumindest darüber Einigkeit erzielt, dass es so nicht funktionierte!

Was blieb, war: ein Angestellter, ein ca. 30 m² großer Raum voll teils brauchbarer und teils auch nicht brauchbarer

elektronischer Bauteile, Ersatzteile etc. und der Firmennamen ASWO, zusammengesetzt aus den Anfangsbuchstaben der drei genialen Gründer – was ich in der Form nicht empfehlen kann – weil ein Leben lang erklärungsbedürftig!

Ein wirklich brennendes Dauerproblem hatte ich aber selbst im Bereich Service in meinem Rdf.-FS-Fachgeschäft und ebenso auch meine Kollegen: „**Das selten vorkommende Ersatzteil!**“, das natürlich auch teilweise schwer zu beschaffen ist. Und selten, weil kein Großhandel es sich ans Lager legt und die Hersteller es teilweise erst aus Fernost beschaffen müssen! **Betriebswirtschaftlich – nichts zu verdienen!** Emotional aber ganz hoch angesiedelt.

Warum? Stellen Sie sich vor: Das Ladengeschäft voller Kunden, die Tür geht auf: „Seit vier Wochen vertrösten Sie mich wegen eines fehlenden Ersatzteils für meinen Fernseher, bringen Sie das Gerät bitte unrepariert zurück. Ich suche mir einen anderen Reparaturdienst!“ **Das tut weh!**

Ich hatte ja nun die Firma ASWO, den Mitarbeiter und zumindest einen Teil brauchbarer elektronischer Ersatzteile und wir begannen unser eigenes und damit auch das Problem vieler Kollegen zu lösen. **Die schnelle Lieferung von selten benötigten Ersatzteilen!**

Ein paar Monate später entdeckte meine Frau in einer Zeitung den Artikel „Ihre Strategie ist falsch!“ und hat sofort den Lehrgang bestellt! Einige Monate früher hätte mir dieser Lehrgang € 25.000 Fehlinvestition gespart! Aber so ist es sicherlich oft – man muss erst einmal selbst in der Tinte sitzen, um dann – verbunden mit dem entsprechenden „Leidensdruck“ – offen für neue Dinge zu sein!

Jetzt begann eine spannende Zeit!

Schlag nach bei Mewes ...

- Konzentration auf ein brennendes Problem der Zielgruppe
- Nicht das objektiv brennendste – sondern das von der Zielgruppe „emotional“ am brennendsten empfundene Problem muß gelöst werden
- Nicht den eigenen Gewinn – sondern erst den Nutzen der Zielgruppe im Auge haben

Jetzt bekamen wir die Bestätigung dafür, warum vieles nicht funktionierte und anderes langsam zu funktionieren begann!

Wenn wir bei diesem Projekt zuerst den eigenen Gewinn im Auge gehabt hätten, hätten wir mit dem Verkauf von Ersatzteilen – die selten gebraucht werden – gleich wieder aufhören können.

Nein, hier stand ein brennendes Problem unserer Zielgruppe im Vordergrund.

Ein EKS-Grundsatz lautet:

„Vorteil niemals zum Nachteil des anderen!“ Es gibt einen Weg, der unendlich schwer ist, viel Kraft erfordert und außerdem zum Schaden des anderen ist. Z. B.: Ohne Strategie. „Das, was alle anbieten – auch anbieten – nur billiger!“ mit den Nachteilen: Verdrängungswettbewerb, Druck erzeugt Gegendruck, Vernichtung von Arbeitsplätzen, volkswirtschaftlich schädlich. Es ist ein leicht zu erklärender kybernetischer Vorgang: wer die größten Probleme seiner Zielgruppe löst, erreicht selbstverständlich auch ganz automatisch den höchsten Beliebtheitsgrad und übt damit eine Anziehungskraft im positivsten Sinne auf seine Zielgruppe aus. Darum steht im Mittelpunkt unserer Überlegungen nicht der eigene Gewinn und was wir selbst an der jeweiligen Maßnahme verdienen, sondern immer die Frage: Wie vergrößern wir unseren Nutzen für unsere Kunden? Jedoch nicht aus unausgegorenem Idealismus, sondern aus einer klaren Überlegung heraus: Je mehr wir unseren Nutzen für unsere Kunden steigern, desto größer wird deren Interesse und Nachfrage und damit unser eigener Umsatz und Erfolg.

Und genauso ist es gekommen!

Herr Mewes hat gerade diesen Bereich besonders erforscht und herausgefunden, wie sich die positive Wirkung ständig erhöht, wenn ich ständig den Nutzen für die Zielgruppe erhöhe!

Die Wirkung auf unsere Zielgruppe war ungefähr so, wie Sie sich selbst noch nach Jahren daran erinnern, dass Ihnen einmal ein anderer Mensch vielleicht bei einer Autopanne oder mitten in der Nacht aus einem Graben geholfen hat! Sie werden dieses Erlebnis niemals in Ihrem Leben vergessen und sich immer wieder daran erinnern und sich über jede Gelegenheit freuen, es diesem anderen Menschen einmal im positivem Sinne zurückgeben zu können! So stark wirkt EKS, in der richtigen Weise angewandt.

Wir wurden ständig beliebter, bekamen viele neue Kunden durch Weiterempfehlung und aus Dankbarkeit wurden auch mehr und mehr die „normalen“ Ersatzteile bei uns nachgefragt!

Frau Dr. Kerstin Friedrich (Redakteurin der EKS-Lehrgänge und „Das 1x1 der EKS-Erfolgsstrategie“) hat sehr eindrucksvoll in ihrem Buch „Empfehlungsmarketing“ beschrieben, was alles passiert, wenn man – die normalen Erwartungen – übererfüllt!

Das bedeutete schon damals nicht Preis-, sondern Leistungsstrategie

Nicht Preis- sondern Leistungsstrategie

- 24 Std.-Service
- von 8:00 bis 18:00 Uhr durchgehend erreichbar
- Samstag bis 13:00 Uhr
- Jede Lieferung Frei Haus
- Keine Mindestbestellmengen
- Keine Mindermengen-Zuschläge
- Sammelrechnung > nur 1 Buchung im Monat
- aber auch keine Mengenrabatte

Dieser Leistungskatalog besteht bis auf geringe Modifikationen auch heute noch so!

(Heute von 8.00 bis 19.00 Uhr durchgehend erreichbar!)

Natürlich gab es auch Diskussionen mit Kunden! Das hörte sich dann so an:

- „Zu teuer ...!“
- „O. K., dann haben Sie ein Problem, was wir nicht lösen können.“
- „Ja, aber ...“
- „Was?“
- „... ich brauche das Teil sofort ...“
- „O. K., dann haben Sie ein Problem, was wir lösen können. Vielen Dank für Ihren Auftrag!“

Im 3. Jahr mit natürlich anfänglichen Verlusten gestaltete sich nicht nur der Geschäftsumfang, sondern auch das Betriebsergebnis erstmals positiv! Wir hatten zu der Zeit bereits 400 kaufende Kunden, machten ca. € 1,25 Mio. Umsatz und versendeten ca. 200 Päckchen am Tag mit einem Rechnungsschnitt von ca. € 25,-.

Herr Mewes hat immer sehr eindringlich darauf hingewiesen, wenn ein EKS System einmal zum Laufen gekommen ist, sind 3 Dinge wichtig: 1. Innovation, 2. Innovation, und 3. ... Innovation!

Innovationen....

Das 7-Phasen-Programm zur Spitzenleistung

EKS Phase 1: Ist-Situation und spezielle Stärken	25
EKS Phase 2: Erfolgsversprechendstes Geschäftsfeld	28
EKS Phase 3: Erfolgsversprechendste Zielgruppe	31
EKS Phase 4: Brenndes Problem der Zielgruppe	35
EKS Phase 5: Innovationsstrategie	40
EKS Phase 6: Kooperationsstrategie	45
EKS Phase 7: Konstantes Grundbedürfnis	50

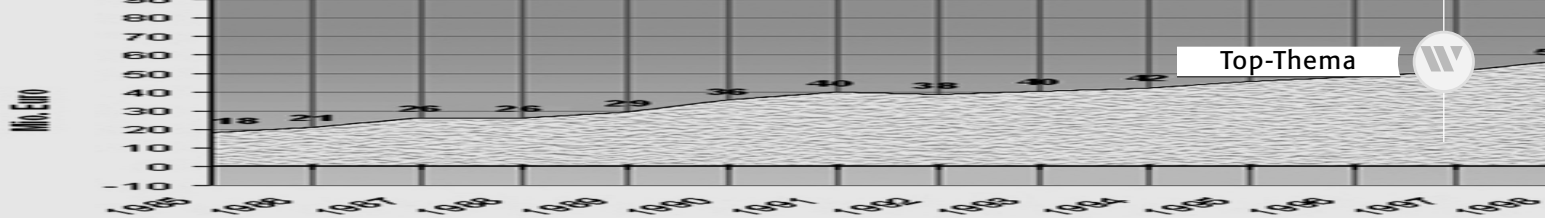
Ein paar Jahre später kamen Videorecorder auf den Markt! Eine tolle Sache – doch niemand konnte die Geräte am Anfang reparieren! Da es sich hier wiederum um ein sehr „brennendes“ Problem unserer Zielgruppe handelte, haben wir eine Problemlösungswerkstatt für unsere Fachhändler eröffnet. Hier haben wir die Videogeräte repariert, die für unsere Fachwerkstätten unwirtschaftlich waren. Nicht, weil die Techniker nicht in der Lage waren zu reparieren, sondern weil bestimmte Reparaturen einfach zu selten vorkamen, so daß der einzelne Techniker im Fachhandel keine Gelegenheit hatte, sich darauf zu spezialisieren! Wir konnten ab einer bestimmten Menge die Geräte nach Hersteller und Baugleichheit sortieren und ein Techniker konnte damit immer das gleiche Gerät reparieren. Was natürlich zu einer enorm hohen Qualität bei extrem kurzer Reparaturzeit führte. Der Endverbraucher bekam eine perfekte Reparatur und der Fachhändler konnte auch noch etwas daran verdienen!

In den besten Zeiten haben wir mit 30 Technikern ca. 4000 Geräte pro Monat repariert.

Das daraus gewonnene Reparatur-Know-how haben wir unseren Werkstätten in Form von Fehlerbeschreibungen als Abhilfe erst in Papier und später als Datenbank erst einmal kostenlos zur Verfügung gestellt! Das hat am Anfang einigen internen Ärger gegeben. Die ASWO-Techniker wollten nämlich Ihr Know-how nicht rausgeben!

Unsere Kunden waren total begeistert! (Herr Mewes ebenfalls.)

Nachdem unsere Fachwerkstätten selbst ausreichend Know-how gesammelt hatten, haben wir unsere Problemlösungswerkstatt wieder aufgelöst! Es war ja nicht unser Business, zu reparieren, sondern Ersatzteile zu liefern! Wir



haben lediglich unserer Zielgruppe – in einer bestimmten Zeit – **wieder ein „brennendes“ Problem** gelöst!

Daraus hat sich innerhalb von 10 Jahren das EURAS-Techniker-Informationssystem entwickelt!

Das EURAS-System heute enthält 1 Mio. Reparatur- und Service-Infos zu Geräten von 1.300 Herstellern und Handelsmarken, Abonnenten/Kunden in mehr als 40 Ländern und ist in sechs Sprachen erhältlich. In den EURAS-Diskussions-Foren (Community) lösen tausende von Technikern ihre Engpässe (Reparaturprobleme), diskutieren alles – von privaten Urlaubsmöglichkeiten über die Schwierigkeiten der Branche bis hin zu neuen Technologien!

Hier ist die von Herrn Mewes immer geforderte **energetische, emotionale Ebene miteinbezogen**. Hier ist die Vernetzung der Zielgruppe wirklich gelungen!

Es sind (in diesem Fall) nicht schlechte Einzelleistungen, sondern EKS-Systeme, die einzelnen Lösungen haushoch überlegen sind! Z. B. unsere Zusammenarbeit mit den Herstellern. Jeder Hersteller für sich macht ein exzellentes Service. Nur was bedeutet das für den CE-Service-Betrieb?

50 bis 100 verschiedene Lieferanten mit allem, was da dranhängt. Und bei ASWO? Alles aus einer Hand – bis hin zu nur einer Buchung im Monat – für alle Lieferungen!

ASWO heute ...



ASWO ist heute ein Service-Spezialist für Ersatzteile, Schaltungen und Service-Know-how und betreut:

- in Deutschland 15.000 Elektro-Installationsbetriebe und 17.000 Rundfunk- und Fernseh-Meisterbetriebe!
- in Europa ca. 90.000 Fachbetriebe.



Wir vertreten Firmen der Braunen Ware wie: Panasonic, Philips, Sony, Thomson ...

Im Bereich der Weißen Ware vertreten wir: Elektrolux, Bosch, Siemens, Whirlpool ...

Unser Informationssystem beinhaltet: 4,5 Mio. verschiedene Ersatzteil- und Geräte-Informationen. Pro Tag bearbeiten wir in Deutschland ca. 5.000 und in Europa ca. 10.000 Aufträge!

Das konstante Grundbedürfnis:

Service für CE-Fachhändler (Consumer Elektronik)

Unser Werte-System: Die von Wolfgang Mewes entwickelte Engpasskonzentrierte Unternehmensstrategie EKS.

Wir haben in 30 Jahren weder mit einem Kunden noch mit einem Lieferanten einen Prozess geführt!

Und wir haben seit vielen Jahren eine niedergeschriebene Firmenphilosophie, die wir in einer speziellen Form auch tausenden unserer Kunden zur Verfügung stellen! Ebenso ein Innovations-Handbuch.

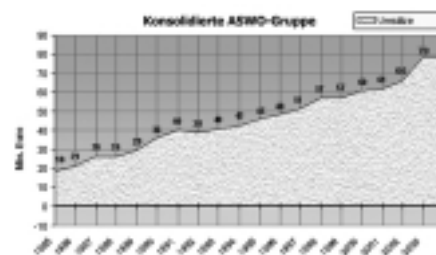
Die interne EKS-Ausbildung ist Pflichtfach für unsere Auszubildenden. Frau Dr. Friedrich hat uns dafür ein Buch geschrieben.

Das 1x1 des Berufserfolgs für Auszubildende und Angestellte
Taschenbuch-Ausgabe, 152 Seiten,
€ 9,80 inkl. MwSt.
ISBN 3-9807474-7-6

Zu bestellen unter:
Schaltungsdienst Lange O.H.G.
<http://www.schaltungsdienst.de>

Das Ergebnis unermüdlicher Konzentration auf die brennendsten Probleme der Zielgruppe:

78 Mio. Euro Umsatz



Eine dauerhaft erfolgreiche Firma braucht stets beides.

Eine robuste evolutionäre, alles umfassende Unternehmens-Strategie.

Das ist die EKS!

Und engagierte, loyale Mitarbeiter, die diese Strategie konsequent und unermüdlich umsetzen und vor allem „leben“!

Herzlichen Dank lieber Herr Mewes
Von der gesamten ASWO Crew



Ausführliche Informationen über unsere Firmengruppe finden Sie

- <http://www.aswo.com>
- <http://www.global-alarm.com>
- <http://www.euras.com>

Summary

ASWO International Service GmbH

Mit Hilfe der EKS vom Rundfunk-Fernseh-Fachgeschäft zum europäischen Marktführer für Service in der CE (Consumer-Elektronik)

Zielgruppe:

CE – Consumer-Elektronik-Service Fachbetriebe

Das brennende Problem:

das seltene, schwierig zu beschaffende Ersatzteil

Das konstante Grundbedürfnis:

Service für die CE (Consumer-Elektronik)



Ursula Zmölnig

Mag. (FH);
Absolventin der FH für Marketing;
seit 1990 Chefin vom Dienst/Marketingleitung WINGbusiness;
seit 2002 selbständig, Marketingagentur

Sponsoring als „neues“ Instrument der Kommunikationspolitik für KMU

Kunden halten Unternehmen am Leben. Wer sich dieser Tatsache bewusst ist, wird auch erkennen, dass eine langfristige Bindung aller Kunden oberste Priorität haben muss. Zielgerichtet, professionell und konstant angegangen, ist Sponsoring für den Mittelstand als wirksame Marketingaktion nicht zu unterschätzen.

Hat ein Unternehmen die für sich perfekte Kundenbindungs-Strategie entwickelt, spricht es seinen Kunden auf jedem Kanal an und bietet entscheidende Wettbewerbsvorteile:

- Die Kommunikation stimmt
- Hohe Glaubwürdigkeit
- Kompetenz der Branche

Das heißt aber auch: Die **wirksame Kommunikation** zwischen den Anbietern und den Verbrauchern von Dienstleistungen jeder Art ist für eine moderne Gesellschaft lebenswichtig. Ihre Bedeutung wird durch die wachsenden internationalen Verbindungen sogar noch verstärkt.

In Form des Sponsorings ist es den Unternehmen möglich, in verschiedenen emotionalen Sparten ihre „Kunden“ anzusprechen.

Was macht nun Sponsoring aus?

1. Leistung und Gegenleistung
2. Fördergedanke
3. systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse
4. Imagetransfer
5. Integrierte Unternehmenskommunikation

Ziele und Motivation des Sponsorings

Um eine effektive Kundenpflege zu gewährleisten, ausgehend von den Marketingaktivitäten, sollte auch dem Sponsoring eine Erfolgskette zugrunde liegen, die spezielle Kommunikations- bzw. Sponsoringziele definiert, die einerseits durch ökonomische Determinanten und andererseits durch psychologische Determinanten ausgelöst werden.

Ökonomische Marketingziele

Hier sind Umsatz, Gewinn und Kosten die Inhalte. Der Vorteil ist die klare Messbarkeit. Im Dienstleistungsbereich lassen sich jedoch solche Größen kurzfristig nur schwer relativieren, langfristig gesehen über die Vorgabe psychologischer

Zwischengrößen wie Kundenbindung und Kundenzufriedenheit – oder auch auf Bekanntheitsgrad und Imagepflege.

Psychologische Marketingziele

Sportsponsoring ist ein ideales Marketinginstrument für Dienstleistungsunternehmen, um einen effektiven Kundenkontakt herzustellen und zu pflegen. Bei dieser Art des Sponsorings hat der Unternehmer die Möglichkeit, über das Leistungsangebot zu informieren, den Dienstleister zu personifizieren und so einerseits rationale und andererseits emotionale Akzeptanz beim Kunden zu erreichen. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Sponsor deutlich machen kann, die Interessen und Freizeitaktivitäten seiner Zielgruppe = Kunden zu teilen und finanziell oder materiell zu unterstützen.

Bekanntheitsgrad/Imageprofilierung als Ziel des Sponsorings

Kommunikationsstrategien dienen zur Erhöhung bzw. Verbesserung des Bekanntheitsgrades. Sponsoringaktivitäten, ein Teil der Unternehmenskommunikation, die z.B. eine breite Medienresonanz haben, fördern dieses kommunikative Ziel.

Zur Imagepflege kommt es durch den Imagetransfer auf den Sponsor, wie z.B. durch die Leistung eines Gesponserten oder durch die empfundene Atmosphäre eines Veranstaltungsortes etc.

Arten des Sponsorings

Die derzeit üblichen Arten des Sponsorings sind:

Sportsponsoring

Das Marktforschungsinstitut Ipsos hat eine Studie über das Sponsoring von Veranstaltungen und Events im Sportbereich veröffentlicht. Die repräsentative Befragung von 1.000 Deutschen über 14 Jahren zeigt, welches Image die Konsumenten den Sponsoren derartiger Veranstaltungen zuschreiben. Im Sportbereich steht die Dynamik im Vordergrund. Sponsoren von Trendsport-Events werden als „dynamisch“ (39%) angesehen, gefolgt von dem Attribut „modern“ (38%) und „erfolgreich“ (24%).

Kultursponsoring

Das Kultursponsoring wird erst seit Mitte der 80er Jahre als Instrument der unternehmerischen Kommunikationspolitik verstärkt eingesetzt und hat seitdem eine sprunghafte Entwicklung durchlaufen. Nach den gegenwärtigen Erkenntnissen ist ein Ende dieses Trends nicht abzusehen. Die strategische Analyse zeigt, dass die primären Motive für ein Sponsorship seitens des Sponsors vor allem die Imagepflege, die Kundenpflege und die Mitarbeitermotivation sind. Im Bereich „Kultursponsoring“ kann man eine 50%ige Steigerung feststellen.

- Allgemeine Kultur 23%
- Bildende Kunst und Musik 15%
- Literatur 13 %
- Eine Kuriosität zeigt sich bei der Imagezuweisung von Kunst-Event-Sponsoren. Nach der Nummer-1-Nennung „erfolgreich“ (24%) vergeben jeweils 22% die Eigenschaften „konservativ“ und „modern“. Hier spiegelt sich die große Bandbreite verschiedener Kunst-Events wider: Ein Fabrik-Happening gibt ein anderes Image ab als eine klassische Kunstausstellung.

Das Musiksponsoring

Das Musiksponsoring ist bislang noch ein relativ unberührtes Feld, und dennoch gibt es so viele Möglichkeiten, hier aktiv zu werden.

Die Strukturen sind schwer durchschaubar für Agenturen oder Produktmanager aufgrund der Vielzahl von Personen, die in diesem Geschäft involviert sind. Sponsoren von Rock-/Popmusik-Events gelten als „modern“ (48%), „dynamisch“ (34%) und „international“ (31%). Unter 30-Jährige setzen „erfolgreich“ an die dritte Stelle (34%) der Top-Eigenschaften. Das Gegenstück bilden Sponsoren klassischer Musik-Events mit 40 Prozent „konservativ“, 28 Prozent „vertrauenswürdig“ und 25 Prozent „erfolgreich“.

Sozio- und Umweltsponsoring

Sozialsponsoring ist eine neuartige Form der Zusammenarbeit privatwirtschaftlicher Unternehmen mit sozialen Organisationen zur Finanzierung sozialer Aufgaben. Diese ungewöhnliche Verbindung tangiert das Feld der kommunalen Sozialpolitik, da der Schwerpunkt der durch Sozialsponsoring geförderten Projekte auf kommunaler Ebene liegt und soziale Aufgaben traditionell von der öffentlichen Hand finanziert werden. Aufgrund der Finanzkrise der öffentlichen Hand besteht auf kommunaler Seite die Hoffnung, Sozialsponsoring könne kommunale Etats entlasten.

Im Gegensatz zu den anderen Arten des Sponsorings muss diese Art der Kommunikation nicht speziell über „Werbemittel“ kommuniziert werden, da allein durch die Tatsache der Förderung eines Sozial- bzw. Umweltprojektes an sich sowie dessen Erwähnung bereits mit indirekter Kommunikationswirkung für das Unternehmen verbunden ist.

Wissens- und Bildungssponsoring

In der Öffentlichkeit wird schon sehr lange auf die Schwierigkeiten der Finanzierung der Bildung im Allgemeinen hingewiesen. Aufgrund solcher Probleme, die für den Staat und die Träger der Bildungseinrichtungen entstehen, ent-

wickeln sich mittlerweile Ideen in den Einrichtungen, aber auch bei Unternehmen, diesen Missstand zu verringern. Vor diesem Hintergrund betrachten immer mehr Unternehmen das Sponsoring als eine adäquate Antwort auf die gesellschaftlichen Herausforderungen; erlaubt dieses doch zum einen die Förderung bildungspolitisch anerkannter Anliegen und zum anderen gilt es, dieses Engagement der Öffentlichkeit gegenüber als Profilierungsinstrument im Rahmen des Marketing-Mixes zu nutzen. Für die Organisationen ergibt sich dadurch eine finanzielle Unabhängigkeit von den geringen Fördermitteln des Staates oder der Träger und damit ein Entschärfen oder eine Linderung der angespannten Lage.

Sponsoring für KMU's – eine wichtige Kommunikationsplattform

Management Summary

Sponsoring hat weltweit im Allgemeinen eine große Akzeptanz. Dies ergab eine globale Untersuchung einer internationalen Mediaagentur (Mediaedge:cia). Vor dem Hintergrund des stark wachsenden Sponsoringmarktes wurden 13.200 Personen in 20 Ländern per Telefon- und mittels Face-to-Face-Interviews befragt. Zu differenzieren ist jedoch bei manchen Sponsoringformen.

Untersucht wurden Aufmerksamkeit und Einstellung gegenüber dem Sponsoring von globalen Events, Sportveranstaltungen nebst Sportlern, Programmsponsoring und das Sponsoring von guten Zwecken wie karitative Verbände oder Umweltorganisationen. Fast die Hälfte der Befragten stuften die Unternehmen, welche Sponsoring betreiben, und deren Produkte als qualitativ hochwertig ein. Bei einem Drittel der Untersuchten war die Kaufbereitschaft erhöht. Guten Zuspruch erzielte vor allem das Sportsponsoring, aber auch beim Programmsponsoring beobachtete man global gesehen beim Qualitätsfaktor und bei der Kaufintention eine ähnlich gute Bewertung. Sponsoring kann isoliert nicht bestehen, sondern bildet letztlich die Plattform, auf der andere Kommunikationsprogramme aufbauen!



Herbert Bader

Dipl.-Ing. Dr. techn.;

Jahrgang 1926;

Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;

1957 Promotion an der TU Graz;

seit 2000 als Berater in eigener Unternehmungsberatung mit Schwerpunkt „Einzelcoaching von Führungskräften“

Gehirnmanagement – die neue Herausforderung (Teil 2)

In Zukunft kommt den grundlegenden Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz in der Wirtschaft immer größere Bedeutung zu: im Teamwork, in der Zusammenarbeit und in der Motivierung der Mitarbeiter mehr zu lernen, damit sie bessere Leistung erbringen.

Da auf Wissen basierende Dienstleistungen und geistiges Kapital für die Unternehmen immer wichtiger werden, kann eine verbesserte Zusammenarbeit erheblich dazu beitragen, geistiges Kapital zu mobilisieren, um damit dem Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Um in Zukunft erfolgreich zu sein, werden die Unternehmen gut daran tun, ihre kollektive, emotionale Intelligenz wesentlich zu steigern.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss die emotionale Intelligenz eine Aufwertung erfahren. Diese Aufwertung darf aber keinesfalls einer Abwertung der rationalen Intelligenz gleichkommen, sondern sie muss dazu führen, dass wir die Überlagerung eines „Sowohl-aus-Auch“ der beiden Intelligenzformen erkennen.

Der Idealfall besteht darin, ein fließendes Gleichgewicht zwischen rationaler und emotionaler Intelligenz zu finden. Dazu

ist es aber notwendig, dass die „lebensentscheidende Bedeutung der Emotionen“ anerkannt wird. Es ist unsere Aufgabe zu lernen, beide Intelligenzaspekte optimal zu koordinieren, weil die „Gefühle wichtig für das Denken und die Gedanken wichtig für das Fühlen sind“.

Unser auf der emotionalen Intelligenz basierendes Gefühlsleben gehört zweifellos zu den am meisten stimmungsprägenden und stimmungsfördernden Faktoren des Berufs- und Privatlebens.

Nur mit Rationalität, sprich „akademischer Intelligenz“ allein ist man auf das Durcheinander und auf die Chancen, die die Wechselfälle des Lebens mit sich bringen, kaum vorbereitet. Obwohl ein hoher IQ keine Garantie für Wohlstand oder Glück im Leben ist, fixieren sich unsere Schulen und unsere Kultur bisher nur auf akademische Fähigkeiten und ignorieren die „emotionale Intelligenz“ leider weitgehend.

Es ist zu wünschen, dass es eines Tages zum üblichen schulischen Ausbildungsprogramm gehört, wesentliche menschliche Kompetenzen wie: **Selbsterkenntnis, Selbstbeherrschung, Empathie** und

die **Kunst des Zuhörens, der Konfliktlösung und der erfolgreichen Zusammenarbeit** zu vermitteln.

Wir müssen verstärkt die Fähigkeit ausbilden, mit den **eigenen Gefühlen** und denen der **anderen bewusster, intelligenter, phantasievoller** und insbesondere sensibler umzugehen. Nur damit erreichen wir **wirklich** die „**Hohe Kunst der Beziehungen**“.

Gehirnspezifische Unterschiede zwischen Frauen und Männern

Dr. Kasimir Magyar hat auch in der Form Pionierarbeit geleistet, dass er in seinem Seminar „Gehirnmanagement“ als Erster die gehirnspezifischen Unterschiede zwischen Frauen und Männern aufgezeigt und die dementsprechenden Reaktionen beschrieben hat.

Im Folgenden die Zusammenfassung seiner Aussagen:

Nicht nur die Körper, sondern auch die Gehirne sind verschieden. Wir Männer haben im Allgemeinen ein größeres Gehirn als Frauen. Es ist etwa 200 Gramm schwerer. Wir haben mehr Quantität.

Das Gehirn der Frauen hat aber mehr Qualität, da sich die Impulse von einer Hemisphäre in die andere um 5 bis 10 Prozent schneller bewegen. Frauen können daher schneller schalten. Sie haben daher die potentiell besseren Möglichkeiten, die Denkstile der linken und rechten Hemisphäre miteinander zu verbinden, Gefühle zu verbalisieren und die Körpersprache besser zu verstehen. Männer und Frauen unterscheiden sich auch in der Art ihrer Intelligenz, wenn auch die Gesamtintelligenz von Mann und Frau anscheinend die gleiche ist.

Männer haben ein besseres räumliches Vorstellungsvermögen. Sie bewähren sich auch besser bei mathematischen Schlussfolgerungen oder Wegorientierungen.

Frauen nehmen schneller etwas wahr. Auch sind sie mit ihren Händen bei besonders genauen Feinaufgaben wesentlich geschickter. Frauen haben einen höheren Endorphinspiegel. Dadurch sind sie weniger schmerzempfindlich als Männer.

Frauen sind meistens intuitiver und weniger faktenorientiert. Sie sind kreativer. Sie sind offener für neue Ideen und Veränderungen. Sie sind sensibler für ihre Umwelt und ihre Mitmenschen. Ihre soziale und Kommunikationskompetenz ist bedeutender als diejenige der Männer.

Resümierend: Frauen haben kein Männerhirn! Männer haben kein Frauenhirn!“ Daher ist es falsch, **beide gleich** zu behandeln!

Warum sind die gehirnspezifischen Unterschiede zwischen Frauen und Männern so wichtig?

Sie zeigen mit einer Deutlichkeit, die nichts zu wünschen übrig lässt, dass die Denk- und Verhaltensstile von Frauen sich in beträchtlicher Weise von denjenigen der Männer unterscheiden. Dass auf die gehirnstrukturellen Unterschiede von Frauen und Männern in der Wirtschaft kaum systematisch Rücksicht genommen wird, obwohl die Gehirnprofile von Männern und Frauen **zusammen** ein idealtypisches Ganzhirn-Profil ergeben, ist sicher ein großes Manko.

Die Praxis zeigt, dass das Ganzhirn-Den-

ken die überlegenste Art des Denkens darstellt. Es wird erreicht durch die Kombination und Integration der unterschiedlichen Präferenzen und Kompetenzen.

Jeder von uns hat unzählige, meist sehr ausgeprägte Präferenzen, d. h.: bevorzugte Arten des Denkens und Handelns.

Präferenzen sind also Aspekte in unserem Denken und Handeln, denen wir einen bestimmten Vorzug geben. Das, was jeder gerne tut, führt er auch fast immer besser aus als etwas, das er nicht gerne tut.

Die meisten von uns haben die Neigung, diejenigen Dinge, die sie gerne tun, auch weiter zu entwickeln. Dadurch werden oft die Fähigkeiten verbessert, die in unserem Präferenzbereich liegen.

Es ist ganz natürlich, dass wir Tätigkeiten gerne wiederholen, mit denen wir Erfolg hatten und für die wir gelobt wurden. Erfolg und Lob wiederum spornen an und so werden Präferenzen immer ausgeprägter. Auf diese Art bewirkt fast jede Präferenz eine höhere Kompetenz.

Lassen Sie mich zum Schluss nochmals zusammenfassen:

Das wesentliche Ziel des Gehirnmanagements ist die Erzeugung von Synergien. Kein Faktor hebt die erfolgreichen, innovativen Unternehmen so deutlich hervor wie das Komplementaritäts- und Synergiestreben, also das Sich-Ergänzen, Komplettieren und ergänzendes Aufeinander-Zugehen.

Die überlegenste Art des Denkens ist das „Ganzhirn-Denken“, wie die überlegenste Art der Führung das „Ganzhirn-Management“ darstellt.

Das „Ganzhirn-Denken“ wird erreicht durch die Kombination und Integration der unterschiedlichen Präferenzen und Kompetenzen – „Verstärke deine Stärken mit den Stärken anderer!“

Entsprechend Prof. Kasimir M. Magyar besteht die „Aufgabe des Ganzhirn-Managements“ darin, durch das Zusammenführen von Mitarbeitern und Teams mit **komplementären** Neigungen und Denkstilen **Ganzhirn-Gruppen** zu bil-

den. Umso mehr dadurch die **ausgeprägten** Präferenzen genützt werden, desto größer ist die Chance, dass **überdurchschnittliche Leistungen** und natürlich auch **überdurchschnittliche Erfolge** erzielt werden.

Es ist zu hoffen, dass in unseren weitgehend von uns Männern dominierten Unternehmensleitungen auch endlich erkannt wird, dass die Gehirnprofile von Männern und Frauen zusammen von Natur aus ein idealtypisches „Ganzhirn-Profil“ ergeben. Daraus entsteht auch „ganz natürlich“ der Wunsch, dass in Zukunft auch den Frauen mehr Platz in den verschiedenen Führungsebenen des Unternehmens gebührt. Je früher das geschieht, desto früher werden wir mehr Erfolge erzielen.

Es werden daher im kreativ-innovativen Bereich jene Unternehmen weitere nennenswerte Fortschritte erreichen, denen es gelingt, die beiden Gehirnhälften zu einem harmonischen und vor allem synergetischen Ganzen zusammenzuführen.

In unserem Zeitalter sind die Kräfte und Fähigkeiten des Herzens genauso lebenswichtig wie die des Kopfes.

(Antoine de Saint-Exupéry: „Richtig sieht man nur mit dem Herzen, das Wesentliche ist für das Auge unsichtbar.“)

Mitgefühl und Rationalität müssen ins Gleichgewicht gebracht werden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, der emotionalen Intelligenz intensiver und systematischer unsere Aufmerksamkeit zuzuwenden: um das Bewusstsein von uns selbst zu vertiefen, um mit schmerzlichen Emotionen besser umgehen zu lernen, um trotz vieler Frustrationen die Kraft zu Hoffnung und Ausdauer zu bewahren und unsere Fähigkeiten zum Einfühlungsvermögen und zur Fürsorge für unsere Mitmenschen, zur Zusammenarbeit und sozialen Bindung zu stärken.

Quellenhinweis:

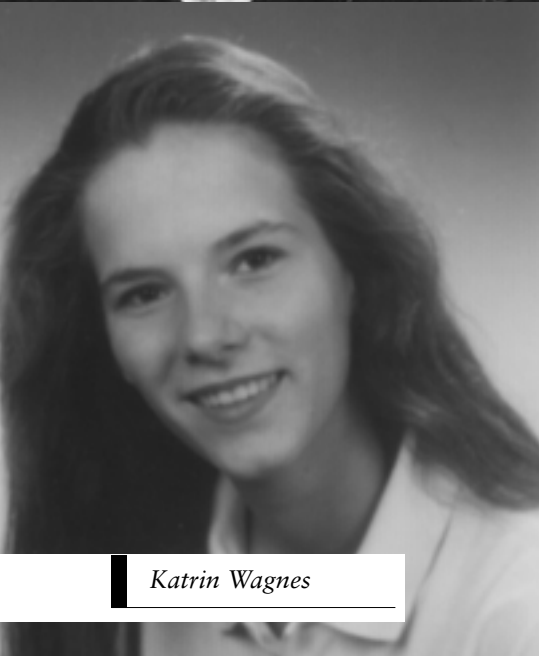
Daniel Goleman – Emotionale Intelligenz

Kasimir M. Magyar – Lust beflügelt, Unlust lähmt

Magyar/Prange – Zukunft im Kopf

*Reinilde Nöstlthaller*

*Univ.-Ass. Dipl.-Ing.;
Seit 2000 Universitätsassistent am Institut für Baubetrieb- und
Bauwirtschaft der TU Graz*

*Katrin Wagnes*

Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft – TU Graz

Der Kollektivvertrag für Arbeiter der Baugewerbe und der Bauindustrie 2004 – Auswirkungen der Neuregelung von Sondererstattungen

Der Fachverband der Bauindustrie und die Gewerkschaft Bau-Holz einigten sich im Frühjahr 2003 (Wirksamkeit ab 1. 5. 2004) auf einen neuen Kollektivvertrag für Arbeiter der Baugewerbe und der Bauindustrie, der nun die seit langem von der Bauindustrie und

von den Bauarbeitervertretern erwarteten Neuregelungen der so genannten Trennungsgelder beinhaltet. Es wurde eine Laufzeit von zweimal zwölf Monaten, jeweils beginnend mit 1. Mai, vereinbart. Als Ergebnis der Kollektivvertragsverhandlungen ergaben sich sowohl

Änderungen bei den Löhnen als auch im Rahmenkollektivvertrag. So wurden die Löhne in zwei Etappen um insgesamt 4,3 % erhöht und bei den Kündigungsfristen Verbesserungen vereinbart. Als wesentlichste Neuerung kann jedoch die Einführung der Änderung des § 9

des Kollektivvertrages (Sondererstattungen) mit 1. Mai 2004 hervorgehoben werden. Dieser Paragraph regelt die so genannten Dienstreisevergütungen für Bauarbeiter, besser bekannt als Sondererstattungen. Diese Neuregelung sollte eine Vereinfachung für den Auftraggeber hinsichtlich der Bezahlung von Taggeldern, Fahrtkostenvergütungen und Übernachtungsgeldern bringen und andererseits bestehende ungleiche Anspruchsvoraussetzungen vereinfachen und ausgleichen. Die damit in Zusammenhang stehenden bisherigen zahlreichen Unsicherheiten im Hinblick auf arbeitsrechtliche Anspruchsvoraussetzungen sowie abgabenrechtliche Vorgaben wurden durch die Einführung des neuen Kollektivvertrags klar gestellt. Das bisherige Trennungsgeld wird vollständig durch das Taggeld ersetzt und neu ist auch, dass nun auch Tagespendler einen Anspruch auf das steuer- und abgabenfreie Taggeld haben.

Der neue Kollektivvertrag sieht im Wesentlichen vier Arten der Dienstreisevergütungen vor:

- Taggeld
- Übernachtungsgeld
- Reiseaufwandsvergütung
- Fahrtkostenvergütung

Tabelle 1 zeigt eine Gegenüberstellung der Sondererstattungen zwischen altem und neuem Kollektivvertrag

Die bisher im Kollektivvertrag enthaltenen Sondererstattungen Trennungsgeld, Wegegeld und Zehrgeld gibt es nicht mehr. Die Anspruchsvoraussetzungen für Taggeld und Übernachtungsgeld sind im Vergleich zum Trennungsgeld und dem Übernachtungsgeld verändert worden. Die Fahrtkostenvergütung wurde beibehalten und die Fahrtvergütung wurde umbenannt in Reiseaufwandsvergütung.

Taggeld:

Das Taggeld ersetzt das frühere Trennungsgeld, welches auch besser als

„Trennung“ bekannt war und den Bauarbeitern in Abhängigkeit von ihrem Familienstatus, ihrer Entfernung zum Hauptwohnsitz, ihrer Stellung als In- oder Ausländer in unterschiedlicher Höhe ausbezahlt wurde.

Das neue Taggeld ist nunmehr leistungsbezogen, wird also nur arbeitstätig oder bei Vorhandensein entsprechender Arbeitsbereitschaft ausbezahlt.

Anspruchsberechtigt sind alle Arbeitnehmer, die auf Baustellen arbeiten und die in Tabelle 2 genannten Voraussetzungen bezüglich Arbeitszeit oder Arbeitsbereitschaft erfüllen. Außerdem haben z.B. auch „Nichtbaustellenarbeiter“ Anspruch auf Taggeld, wenn sie an einem ortsfesten Betrieb (Bauhof) arbeiten und außerhalb ihres Wohnsitzes übernachten (siehe Tabelle 2 Zeile c). Als Hauptwohnsitz gelten nur inländische Wohnsitze oder Wohnsitze in Grenzbezirken. Der Höhe nach kann

zwischen einem kleinen, einem mittleren und einem großen Taggeld unterschieden werden. Entscheidend für die Höhe des Taggeldanspruches ist die tägliche Arbeitsleistung bzw. Arbeitsbereitschaft. Tabelle 2 zeigt die Höhe des jeweiligen Taggeldes in Abhängigkeit von den Anspruchsvoraussetzungen.

Im Folgenden soll der Anspruch an Taggeld durch verschiedene Anwendungsbeispiele verdeutlicht werden:

1. Bauarbeiter H. arbeitet als Hilfsarbeiter für eine Baufirma. Am 27. 5. 2004 fährt er auf seinen Arbeitsplatz. An diesem Tag herrscht extrem schlechtes Wetter auf der Baustelle. Nach zwei Stunden Warten, schickt der Vorgesetzte alle Arbeiter nach Hause. An diesem Tag kann die Arbeit nämlich nicht mehr fortgesetzt werden. Josef H. fährt wieder nach Hause und war insgesamt mehr als

Alter Kollektivvertrag	Neuer Kollektivvertrag
Trennungsgeld	Taggeld NEU
Übernachtungsgeld	Übernachtungsgeld NEU
Wegegeld	Wegegeld ENTFÄLLT
Fahrtkostenvergütung	Fahrtkostenvergütung
Fahrtvergütung	Reiseaufwandsvergütung
Zehrgeld	Zehrgeld ENTFÄLLT

Tabelle 1

Taggeld	Höhe [€/Tag]	Anspruchsgrundlage
Kleines Taggeld	€ 8,50;	– Arbeit bzw. Arbeitsbereitschaft > 3 h bis max. 9 h – Tägliche Rückkehr zum Wohnsitz (Wohnsitzentfernung <100km)
Mittleres Taggeld	€ 13,50	– Arbeit bzw. Arbeitsbereitschaft über 9 h – Tägliche Rückkehr zum Wohnsitz (Wohnsitzentfernung <100km)
Großes Taggeld	€ 26,40	Baustellenarbeiter: – auswärtige Nächtigung ist erforderlich (Anordnung AG) – Wohnsitzentfernung > 100 km – Rückkehr zum Wohnsitz nicht zumutbar Nichtbaustellenarbeiter: – auswärtige Nächtigung ist erforderlich und Rückkehr zum Wohnsitz nicht zumutbar – Wohnsitzentfernung > 100 km – Anordnung zur Übernachtung durch den AG

Tabelle 2

drei Stunden unterwegs. Besteht Anspruch auf Taggeld? Herr H. hat keinen Anspruch auf Taggeld, da die Arbeitsbereitschaft keine drei Stunden betrug und an diesem Tag nicht mehr gearbeitet wurde. Bei Abwesenheit von mehr als drei Stunden wird kein Anspruch auf Taggeld begründet.

2. Bauarbeiter M. hat seinen Hauptwohnsitz in W. Sein Arbeitsplatz befindet sich auf einer Baustelle in S. (Entfernung 30 km). Er fährt täglich von seinem Arbeitsplatz nach Hause. Seine tägliche Arbeitszeit beträgt 8,5 Stunden. Hinzu kommt eine Stunde Mittagspause und eine Gesamtfahrzeit von 1,5 Stunden. Welchen Taggeldanspruch hat er? Da Markus H. täglich zu seinem Hauptwohnsitz nach Hause fährt und er täglich 8,5 Stunden arbeitet, hat er Anspruch auf das kleine Taggeld in der Höhe von 8,50 Euro.

Übernachtungsgeld:

Beim Übernachtungsgeld haben sich sowohl die Anspruchsgrundlage als auch die Höhe geändert. Anspruch auf den Bezug von Übernachtungsgeld in der Höhe von 10,00 Euro haben Arbeitnehmer, die gemäß Tabelle 2, Zeile c) Anspruch auf großes Taggeld haben. Dieser Anspruch besteht nur unter der Voraussetzung, dass der Arbeitgeber kein Quartier zur Verfügung stellen kann und die auswärtige Nächtigung tatsächlich stattfindet und auch nachgewiesen wird. Die Höhe des Übernachtungsgeldes ist durch den Verbraucherpreisindex gesichert.

Findet der Arbeitnehmer um diesen Betrag kein Quartier, können die tatsächlich erforderlichen Kosten gegen Beleg vergütet werden.

Anwendungsbeispiel:

3. Karl H. arbeitet am Bauhof einer Baufirma. Der Bauhof liegt in Graz. Sein Wohnsitz befindet sich etwa 130 km entfernt. Sein Arbeitgeber ordnet die Nächtigung in Graz an. Hat er Anspruch auf Übernachtungsgeld? Da der Arbeitgeber die Nächtigung angeordnet hat, hat

Karl H. Anspruch auf Nächtigungsgeld. Entscheidend ist jedoch der Nachweis der tatsächlichen Nächtigung.

Wegegeld:

Das bis Mai 2004 bestimmten Arbeitern zustehende Wegegeld entfällt vollkommen. Die Ausbezahlung des Wegegeldes (Fixbetrag i. d. H. v. 1,55 Euro/Tag) erfolgte bis 05/2004 an jene Arbeitnehmer, die mehr als 20 km von der Baustelle entfernt wohnten.

Fahrtkostenvergütung:

Arbeitnehmer haben wie bisher Anspruch auf Fahrtkosten zwischen ihrem Wohnort und der Baustelle, wenn die Entfernung mehr als 3 km beträgt und der Arbeitgeber für keine Beförderung (z. B. durch einen Firmenbus) sorgt.

Anwendungsbeispiel:

4. Der Arbeitnehmer fährt mit seinem PKW zu einer verabredeten Stelle, wo er in den Bus des Arbeitgebers zusteigt. Wie ist der Anspruch auf Fahrtkostenvergütung geregelt, wenn sich diese Stelle 2 km bzw. 8 km von seinem Wohnort entfernt befindet? Befindet sich die verabredete Einstiegsstelle in 2 km Entfernung, besteht kein Anspruch auf Fahrtkostenvergütung, da die Strecke nicht mehr als 3 km beträgt. Befindet sich die Stelle allerdings in 8 km Entfernung, besteht Anspruch auf Fahrtkostenvergütung.

Reiseaufwandsvergütung

Die Reiseaufwandsvergütung entspricht der bisherigen Regelung für Fahrtvergütung und umfasst anfallende Reisekosten (z. B. einmalige Hin- und Rückreise zur Baustelle). Zu beachten ist jedoch, dass bei diesem Punkt die Zehrgelder vollkommen entfallen.

Abgabenrechtlicher Aspekt:

Taggeld und Übernachtungsgeld sind, wenn in der entsprechenden kollektivvertraglich vorgesehenen Höhe und bei entsprechendem Anspruch ausbezahlt,

abgabenfrei (d. h. lohnsteuer-, sozialversicherungsbeitrags-, kommunalsteuer-, DB- und DZ-frei). Für vom Arbeitgeber freiwillig bezahlte oder überhöhte Taggelder müssen jedoch Abgaben bezahlt werden. Um die abgabenrechtlichen Ansprüche zu gewährleisten, bedarf es jedoch gründlicher baubetrieblicher Dokumentation (Stundenzettel, Bauta-gesberichte, Fahrtenbuchauszüge, Nächtigungsbelege etc.).

Grundanliegen der Neuerungen:

Die Neuregelung des § 9 des Kollektivvertrages für Arbeiter der Baugewerbe und der Bauindustrie schafft eine Gleichstellung der Arbeitnehmer.

Durch die Einführung eines leistungsbezogenen Taggeldes und die dadurch einfacheren Anspruchsgrundlagen hat nun jeder Arbeitnehmer Anspruch auf den Bezug von Taggeld. Familienverhältnisse spielen keine Rolle mehr. Somit entfällt durch die Neuregelung der Vorteil verheirateter bzw. gleichgestellter oder betriebsentsandter Arbeitnehmer gegenüber ledigen, verwitweten und geschiedenen kinderlosen Arbeitnehmern. Alle Arbeitnehmer sind vom Anspruch her gleichberechtigt. Weiters gibt es durch die Neuformulierung der Anspruchsgrundlagen keinen Unterschied mehr zwischen In- und Ausländer da nur mehr inländische Wohnsitze bzw. Wohnsitze im Grenzgebiet als Hauptwohnsitz gelten. Ausländische Hauptwohnsitze sind kein Anknüpfungspunkt mehr für den Bezug von Taggeld. Arbeitgebern erwächst somit kein Vorteil mehr durch die Be- oder Nichtbeschäftigung einer Arbeitnehmergruppe.

Außerdem erfolgt durch die Neuregelung der Sondererstattungen endlich eine Angleichung an den Kollektivvertrag für das Gewerbe der Arbeitskräfteüberlasser. Dieser Kollektivvertrag sieht nämlich ebenso Dienstreisevergütungen in Form von „Regelungen für auswärtige Arbeiten“ vor. Diese Regelungen beinhalten u.a. den Bezug von Aufwandsentschädigungen, Nächtigungsgeld und Fahrtkosten. Somit werden die Dienstreisebegriffe der beiden Kollektivverträge endlich angenähert.

Auswirkungen auf die Kalkulation der Mittelohnkosten

Für die Baukostenermittlung nach ÖN B 2061 „Preisermittlung für Bauleistungen“ müssen im Rahmen der Mittelohnkalkulation die Inhalte der Neuregelung des § 9 „Dienstreisevergütungen“ im Kalkulationsformblatt K3 berücksichtigt werden.

Im Wesentlichen wirken sich die Änderungen bei der Berechnung des K3-Blat-

tes nur auf „Andere nicht abgabenpflichtige Lohnbestandteile“ aus. Dies setzt voraus, dass keine Überzahlung der im Kollektivvertrag für die Dienstreisevergütungen vorgesehenen Beträge stattfindet. Diese Lohnbestandteile werden in einem gesonderten Hilfsblatt ermittelt und aus der Summe der Dienstreisevergütungen gebildet. Durch das neue Taggeld ergeben sich einige Änderungen. Auf Grund der Tatsache, dass das Tag-

geld nämlich nur mehr bei geleisteter Arbeit bzw. Arbeitsbereitschaft ausbezahlt wird, können arbeitsfreie Tage bei der Berücksichtigung der Taggeldansprüche nicht mehr geltend gemacht werden. Die tägliche Arbeitszeit und das verwendete Arbeitszeitmodell sind entscheidend für die Taggeldansprüche. Somit können arbeitsfreie Tage wie Einarbeitungstage, Krankenstand, Zeitausgleich oder Feiertage bei der Ermittlung der Taggeldansprüche nicht mehr berücksichtigt werden. Sie müssen vorerst in Form einer „Ausfallzeit“ von den anspruchsberechtigten Tagen in Abzug gebracht werden. Nach Ermittlung der tatsächlichen Anzahl der anspruchsberechtigten Tage kann die Summe der Taggelder berechnet werden. Die Ermittlung von Übernachtungsgeld, Fahrtkostenvergütung, sowie Reiseaufwandsvergütung bleibt im Vergleich zum bisherigen Kollektivvertrag unverändert.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Höhe der nach „neuem“ Kollektivvertrag errechneten Mittelohnkosten annähernd dem bisherigen Wert entspricht. Obwohl nun alle Arbeitnehmer Anspruch auf ein Taggeld haben, was vorweg eine Erhöhung der Mittelohnkosten vermuten ließe, relativiert sich dieser Wert dadurch, dass das Taggeld an arbeitsfreien Tagen (bspw. Feiertage, Krankenstand, Zeitausgleich, Urlaubstage, entgeltliche Freizeit) nicht ausbezahlt wird. Die Anzahl der so anfallenden jährlichen Ausfallszeit beträgt ca. 35 bis 40 % der Summe der Gesamtarbeitszeit (Quelle: Bauhandbuch 2004, Wirtschaftsverlag). Durch die Einführung des leistungsbezogenen Taggeldes konnten jedenfalls die seitens der Bauindustrie und der Bauarbeitnervvertretung geforderte Gleichstellung aller Arbeitnehmer und eine Klarstellung hinsichtlich der arbeitsrechtlichen Anspruchsvoraussetzungen erzielt werden.

MITTELLOHNPREIS ☐		Firma:		FORMBLATT K3 NEU	
REGIELOHNPREIS ☐					
GEHALTPREIS ☐		L/L/K		Erstellt am:	
				Seite:	
Bau:		FÜR MONTAGE ☐		Preisbasis laut Angebotsunterlagen	
Angebot Nr.:		FÜR VORFERTIGUNG ☐		Währung:	
Beschäftigungsgruppe laut KV:					
KV-Gruppe:		Kalkulierte Beschäftigte		Anzahl:	
KV-Lohn:		Kalkulierte Wochenarbeits-Zeit		in:	
Anteil in %:		Aufteilung für Mehrarbeit:		 % h / h % h	
A Kollektivvertraglicher MITTELLOHN - REGIELOHN - GEHALT		%		Betrag	
B Umlage unproduktives Personal		% von A		24,01 2.23	
C Aufzählungen von Zusatzkollektivverträgen		% von A + B		(A + B = 11,51)	
D Überkollektivvertraglicher Mehrlohn		% von A + B		22,08 2,64	
E Aufzahlung für Mehrarbeit		% von A + B		0,39 0,04	
F Aufzahlung für Erschwerung		% von A + B		12,98 1,49	
G Andere abgabenpflichtige Lohnbestandteile		% von A + B		0,00 0,00	
H MITTELLOHN - REGIELOHN - GEHALT (% = Betrag H * 100 / Betrag A)		(Betrag = A bis G)		167,85 15,58	
I Andere nicht abgabenpflichtige Lohnbestandteile		% von H		21,42 3,34	
J Direkte Lohnnebenkosten		% von H		26,68 4,18	
K Umgewandelte Lohnnebenkosten		% von H		80,63 12,56	
L Andere lohngebundene Kosten		% von H		12,06 1,87	
M MITTELLOHN - REGIELOHN - GEHALT - KOSTEN (% = M * 100 / Betrag H)		(Betrag = H bis L)		404,59 37,54	
Gesamtzuschlag in % auf:		Gehalt		Material	
N Geschäftsgemeinkosten		0		Lohn / Gehalt	
O Abschüssen		1,8			
P Wagnis		2			
Q Gewinn		2			
R					
S Summe (% = N bis R)		13,5			
T Gesamtzuschlag: $8 \cdot 100 / (100 - 8) \%$		15,01 (% auf M)		5,86	

HILFSBLATT - DIENSTREISEVERGÜTUNGEN									
Dienstreisevergütungen	% d. Belegschaft v. prod. Arb.	Gehalt Währung	Anzahl der Arbeitstage mit Anspruch	Anz d. Arbeitstage mit Anspruch*	Ausfallzeit	Tatsächlicher Anspruch (14-15)	Betrag**		
		[...]	R	R'	R''	R'''	abgepf.	nicht abgepf.	
							(R')	(R'')	
M Taggeld groß	80	26,40	163,2	4,71	1,00	3,71			88,78
N Taggeld mittel	0	13,50	0	0	0	0			0,00
O Taggeld klein	40	8,50	163,2	4,71	1,00	3,71			12,62
P Übernachtungsgeld	40	10,00	342,48	0	0	0			38,08
Q Fahrtkostenvergütung	80	4,00	163,2	4,71	0	0			11,31
R Heidentarife	20	14,00	Je Fahrt alle 4 Wochen						0,70
S Heidentarife			Je Fahrt alle 4 Wochen						
T An- und Kolumne	80	16,00	Je Fahrt alle 34,64 Wochen						0,28
U									
V Summe M-T bis U-T bis V-T						je Wo	0,00		111,70
W Zuschlag für unproduktives Personal						28 % v. V	0,00		22,34
X Summe V-T + W-T, V-B + W-B						je Wo	0,00		134,04

Abb. 1 Mittelohnkalkulation – Formblatt K3

Internet / Neue Medien / Trends



Dipl.-Ing. Dr. techn. Stefan Grünwald

Lästiges, teures „Dosenfleisch“ – Spam

In den 1930er Jahren wurde der Name Spam für Schweinefleisch in Dosen geboren, eine Abkürzung für Spiced Ham. Heute verbindet man statt dieser Kriegsdelikatesse unerwünschte Werbe-mails. Mehr als 50 Prozent der E-Mails sind Spam und zusätzlich noch an die sieben Prozent mit Viren verseucht. Wenn Sie jetzt ungläubig den Kopf schütteln, dass bei Ihnen nur selten ungewollte Mails den Posteingang erreichen, dann danken Sie Ihrem Mail-Administrator, der seine Hausaufgaben gewissenhaft erledigt. Ein Eliminieren der Störenfriede ist vor allem über Filterung möglich, wobei es dabei Grenzen gibt. Diese sind dann erreicht, wenn erwünschte und vielleicht wichtige E-Mails nicht ihren Weg zum Empfänger finden. Das kann dann nicht nur lästig sein, sondern sehr unangenehme Auswirkungen haben.

Wie erreichen diese Mails ihre Empfänger? Versender von Spam sammeln entweder selbst E-Mail-Adressen oder kaufen diese zu. Unseriöse Unternehmen sammeln über ihre Webseiten (z.B. E-Shops) Kundendaten, um ihre nicht funktionierenden Geschäftsmodelle zumindest temporär am Leben zu erhalten, und verkaufen diese Daten weiter. Ebenso werden Newsgroups und Chats nach verwertbaren E-Mail-Adressen gescannt und diese gesammelt. Oder die Adressen werden über augenschein-

lich seriöse Wege wie „Marketing-CDs“ oder ähnliche Angebote beschafft. Ein Schutz stellt ein Eintrag in die so genannte Robinsonliste dar, die eine Weitergabe der persönlichen Daten verhindert. Der sorgsame Umgang mit der eigenen E-Mail-Adresse stellt einen weiteren Schutz dar.

Warum ist Spam zum Massenphänomen geworden? Eine der Ursachen für das Problem ist, dass die Absenderadresse gefälscht werden kann und standardmäßig keine Benutzer-Authentifizierung im Mailprotokoll vorgesehen ist. Diese Maßnahme ist bisher nur optional und viele Provider verzichten darauf und lassen darüber hinaus noch beliebige Angaben als Absenderadresse zu. Daher ist selbst bei geeigneten gesetzlichen Rahmenbedingungen ein Verstoß nur schwer zu verfolgen.

Gefährlich und auch teuer kann es werden, wenn durch Spam Anwender auf nachgebaute Webseiten von Banken gelockt werden und so versucht wird, an sensible Daten heranzukommen (Passwörter, TANs). Dieses unter dem Begriff Phishing (Passwort fischen) bekannte Vorgehen wird durch Sicherheitslücken des Internet-Explorer zusätzlich erleichtert. Unternehmungen kann durch Fälschungen des Absenders Schaden entstehen, wenn dadurch kritische

Informationen an vermeintliche Kollegen gelangen.

Maßnahmen gegen Spam können nur gemeinschaftlich durch das Zusammenwirken von Gesetzgeber, Betreibern von Mailservern, Administratoren und Anwendern wirkungsvoll sein. Internet Service Provider (ISP) sollten vermehrt die zur Verfügung stehenden Werkzeuge nutzen (Authentifizierung, keine Verwendung ungültiger bzw. gefälschter Absenderadressen). Administratoren stehen vor der Herausforderung, ihre Filter und Virenabwehr in den Griff zu bekommen. Die Praxis zeigt, dass die Betreuung eines Mailservers sehr hohe Qualifikation voraussetzt und nicht im „Vorbeigehen“ möglich ist. Weiters ist die Auswahl der Applikationen (E-Mail-Client, Webbrowser) ein entscheidendes Kriterium, um Anwender einen möglichst sicheren Umgang mit dem Internet zu gewährleisten. Anwender können vor allem durch Information über die Gefahren und vorsichtigen Umgang mit persönlichen Daten und dem Medium E-Mail zur Lösung beitragen. So wie es aber lange gedauert hat, bis z. B. ein überwiegender Teil der Nutzer so genannte Hoaxes ignoriert und nicht weiterleitet, wird auch das angepasste Verhalten zur Vermeidung von Spam noch Jahre dauern.

Stefan Grünwald

Systemische Unternehmens- und Organisationsberatung

Ein Interview mit Dipl.-Ing. Dr. Karl Prammer



Dipl.-Ing. Dr. Karl Prammer
Geschäftsführender Gesellschafter
Berater und Trainer

C/O/N/E/C/T/A, Unternehmens-
und Organisationsberatung
<http://www.conecta.com/>

In den letzten Jahren ist die Zahl der Beratungsfirmen stark gestiegen, in den Straßen ist nicht selten ein Firmenlogo mit dem Wort „Beratung“ oder „Consulting“ zu lesen. Auch die Medien berichten von mehr oder weniger erfolgreichen Beratungsarbeiten. Neben den üblichen Fachberatungen bekommt man auch immer mehr den Ansatz der „systemischen Beratungen“ zu hören, die einen anderen Beratungs-Ansatz versprechen als die anderen.

In diesem Interview wollte ich dieser „Andersartigkeit“ nachgehen und habe dafür Dipl.-Ing. Dr. Karl Prammer von der systemischen Unternehmens- und Organisationsberatung C/O/N/E/C/T/A interviewt.

Lukas ZENK: Wenn man Ihren Namen genauer betrachtet, erkennt man im Titel neben dem „Dipl.-Ing.“ auch ein „Dr. phil.“. Was genau haben Sie studiert?

Dipl.-Ing. Dr. Karl PRAMMER: Ich habe Maschinenbau studiert mit dem Zweig Arbeitswissenschaften. Und später habe ich dann über das IFF in Klagenfurt promoviert zum Thema Transformations-Management. Das war ein Thema, mit dem ich mich schon lange beschäftigt habe, also „Transformation – Organisationen von innen verändern“. Meine Dissertation war im Grunde die theoretische Aufarbeitung meiner praktischen Arbeit.

ZENK: Was genau bedeutet „Transformations-Management“?

PRAMMER: Das ist sozusagen der dritte Weg gegenüber den klassischen Ansätzen. Nach der klassischen Organisationsentwicklung wird das betroffene

System von innen verändert und abhängig davon eine radikale und rasche Veränderung oder genau das Gegenteil vorgenommen. Im klassischen Change-Management kommt von außen jemand, z.B. ein externer Berater, der meint: „Ich weiß, was für das System gut ist.“

Das Transformations-Management ist der Weg dazwischen: es werden von außen Themen eingebracht, aber das System muss diese in einem Prozess abarbeiten. Adaptierung bedeutet in diesem Sinne, dass das Klientensystem mehr oder minder Verantwortung dafür übernimmt, wenn es die Lösungen mit uns erarbeitet.

ZENK: Welchen Unterschied macht dieser andere Beratungs-Ansatz?

PRAMMER: Vor allem haben Alternativen eine Chance, auch radikale Lösungen, die man im Vorfeld vielleicht gar nicht überlegt hat. Wirklich radikale Lösungen von außen haben meistens keine Chance, weil sie vom System selbst nicht angenommen werden.

Wenn ich eine Lösung einbringe, dann bringe ich sie so rudimentär ein, dass sie nicht verwendbar ist. Und zwar nicht, weil ich es nicht kann oder zu dumm bin, sondern weil ich erstens letztlich wirklich nicht sagen kann, ob meine Lösung richtig für das System ist. Und zweitens kann das System die Lösung gar nicht verwenden und muss sich in einem Prozess damit auseinandersetzen. Das ist eine andere Haltung als bei einem klassischen Fachberater oder Change-Berater. Der wird bezahlt, damit er eine richtige Lösung einbringt. Ich möchte Interventionen setzen, damit das System möglichst zu einer hochfunktionalen Lösung gelangt, die mit einer hohen Akzeptanz angenommen wird.

ZENK: Das heißt, man bietet eine Lösung an, die keine Lösung ist, und hofft dadurch, dass eine Lösung zustande kommt?

PRAMMER: Ich biete zumindest noch

keine Lösung an, die unreflektiert eingeführt werden könnte. Damit auch radikale Lösungen eine Chance bekommen, weil sich virtuell eine Gruppe dort hineinarbeitet. Die Fragestellung lautet: Was bräuchte es noch an Adaptierung, damit es im Klientenkontext lauffähig ist? Man konstruiert sich also eine mögliche alternative Zukunft.

ZENK: Ich stelle mir als Metapher ein System als Ameisenhaufen vor, dessen Organisation nicht optimal funktioniert. Ist der systemische Beratungsansatz dann ein Stein, der hineingeworfen wird, um neue Wege möglich zu machen?

PRAMMER: In dem Stein sind schon ein paar Wege eingeritzt, z. B. nach Norden, Süden, Westen, Osten. Aber die Ameisen machen eine Querverbindung. Und am Schluss ist nicht mehr die Intervention „Norden, Süden, Westen, Osten“ da, sondern etwas, das von den Ameisen so adaptiert ist, dass es für sie eine zweckmäßige Lösung ist und ein Stück Identität darstellt.

ZENK: Wie sind Sie eigentlich zu dieser „systemischen Betrachtungsweise“ gekommen?

PRAMMER: Ich war früher Fachberater, bis ich mir gedacht habe: Das kann's nicht sein, dass man von außen wohin geht, sich ein bisschen mit dem Klientensystem auseinander setzt, dann sich zurückzieht ins Kämmerchen und sagt: „Ich glaub, ich hab's!“ und mit trivialen Lösungen zurückkommt. Es ist der ständige Versuch, Realität mit Eventualitäten einzufangen und mit Wenn-und-Aber-Abfragen zu linearisieren und zu trivialisieren. Ich bin wegmarschiert vom klassischen Technik-Zugang und habe mich mit systemischer Familientherapie, Systemtheorie, Organisations-Aufstellung beschäftigt und auch Ausbildungen bei Fritz B. Simon und Weber in Heidelberg gemacht. Jetzt bin ich OE-Berater (Anm.: Organisations-Entwicklung) und

im Rucksack habe ich die klassischen Techniken, die ich noch immer verwenden kann – aber etwas anders als davor.

ZENK: Welche Erkenntnisse haben Sie durch die Beschäftigung mit systemischen Ansätzen gewonnen?

PRAMMER: Zum Beispiel, dass soziale Systeme, also auch Klientensysteme, eine eigene Logik haben und sich nach ihrer inneren Logik entwickeln, bewerten und Entscheidungen treffen. Auch die Kommunikation mit Externen läuft nach der inneren Struktur des Systems. Was sie hören oder nicht hören, was sie daraus entscheiden oder nicht entscheiden, hängt von der inneren Struktur ab. Ein System kann von außen angeregt, aber nicht beeinflusst werden. Und das war so ein Aha-Erlebnis. Ich kann als Berater nicht wirklich vorschreiben, wie sie handeln, ich kann ihnen nur einen kreativen Dialog ermöglichen. Das, was ist, oder das, was gut ist, das, was Thema wird oder auch nicht, leitet sich nicht sachlich logisch unmittelbar ab, sondern entsteht aus einem Konstruktionsprozess von den Beteiligten, die miteinander zu einem Thema arbeiten. Ansonsten hat man sein Papier eingeführt und ein Ablauforganigramm erstellt, aber gelebt wird ganz etwas anderes.

ZENK: Das heißt, dass Sie in jedem System wieder anders reagieren?

PRAMMER: Natürlich hab ich meine Identität und bringe meine Werkzeuge mit. Aber ich werde nicht dieselben Interventionen unreflektiert vom letzten Mal setzen. Ich kann die Hypothese einbringen: Vielleicht würde da die Intervention XY aus dem Klientenkontext ABC vor fünf Jahren passen, aber das ist immer nur eine Hypothese. Und dann schaue ich: Passt's wirklich? Und erst aus der Reaktion der Kunden kann man feststellen, ob die Hypothese gepasst hat, oder auch nicht.

ZENK: Bedeutet diese ständige Reflexionsarbeit nicht auch einen höheren Arbeitsaufwand?

PRAMMER: Es ist eine relativ aufwendige Art, seinen Beruf zu machen, weil der Rucksack, den man mitschleppt, immer größer wird. Aber letztlich ist man gut beraten, wenn man naiv dem

System gegenübersteht und sagt: Ich kann überhaupt nicht sicher sein, dass das, was ich hier vermute, auch stimmt. Es sind nur Hypothesen eines externen Beraters. Und wie viel das wert ist, ist erst durch die Interaktion zwischen Berater- und Klientensystem zu sehen. Wenn da etwas anderes rauskommt, als der Berater es geglaubt hat, dann wird das auch seine Bedeutung haben.

ZENK: Und wenn die Beratung nicht fruchtbar ist, dann ist es die Schuld des Systems?

PRAMMER: Nein, es besteht eine eindeutige Verantwortungsteilung. Für den Prozess selbst ist der Berater verantwortlich. Für die Projektstruktur und die Spielregeln während der Beratung übernehmen sowohl die Berater als auch das Projektteam der Klienten die Verantwortung. Die Berater bringen dabei kreative Alternativen ein. Was aber wirklich die Lösung ist, dafür haftet das Klientensystem. Das zwingt den Klienten wieder, Verantwortung für die Lösungen zu übernehmen.

ZENK: Wie kann man sich eine systemische Beratung in der Praxis vorstellen?

PRAMMER: Die Berater und Auftraggeber bilden vorerst ein Projektteam, das die Organisation von jedem Bereich repräsentieren soll. Dabei sollen mit möglichst wenig Personen die wichtigsten Aspekte vertreten werden, die von Bedeutung sind, also sowohl junge als auch ältere Mitarbeiter, Frauen und Männer und so weiter. Das System hat also eine gewisse Komplexität, die in das Projektteam mitgenommen wird.

Das Projektteam überlegt dann mit den Beratern mögliche Alternativen und schreitet virtuell in die Zukunft. Das Projekt wird so angelegt, dass sowohl leichte Veränderungen als auch radikale Lösungen möglich werden. Es ist also wieder die Frage: Was passt mehr oder weniger zum System?

ZENK: Wer bestimmt, dass die Lösung schlussendlich passt?

PRAMMER: Das Projektteam muss selbst sagen: „Ja, jetzt passt es.“ Dann

können sie nicht sagen: „Die Berater haben gesagt ...“, sondern jede einzelne Person muss auch überlegen, ob es wirklich passt, weil sie dann dafür verantwortlich ist.

Ich habe auch schon erlebt, dass mir Auftraggeber das doppelte Gehalt angeboten haben mit der Begründung: „Sie haben das schon so oft gemacht, machen Sie's einfach. Ich zahl Ihnen das Doppelte und dafür lassen wir den ganzen Schnickschnack mit den Mitarbeitern weg.“ Das lehne ich dann ab.

ZENK: Sie verwenden immer wieder den Begriff „System“ und auch die C/O/N/E/C/T/A betitelt sich als „Systemische Unternehmens- und Organisationsberatung“. Was bedeutet für Sie „System“?

PRAMMER: System ist das, was man zum System implizit oder explizit erklärt. Es ist ein relativ willkürlicher Akt, bei dem gefragt wird, welche Elemente oder Teile einen inneren Zusammenhang, eine Logik oder eine Beziehung zueinander haben.

Zum Beispiel können wir uns beide als System sehen: Sie sind Mitglied des Systems Universität, wobei Sie ein Interview machen und Artikel schreiben, um dadurch Wissen zu generieren. Wir sind dabei ein System, das sich in einer halben Stunde wieder auflöst, um gemeinsam einer Fragestellung nachzuspüren: Sie mit Ihrem Hintergrundwissen und einem Ziel und ich mit meinem Hintergrundwissen und mit der Absicht, auf das hinzuweisen, was mir wichtig ist. Das ist ein Konstrukt, ein sozialer Akt.

ZENK: Man kann also sehr viel als „System“ benennen. Was betiteln Sie bei der Beratung als System?

PRAMMER: Organisationen. Also wenn oder was ich glaube, mitdenken zu müssen, um eine straffreie Reduktion der Komplexität zu machen. Um das herauszufinden, mache ich vorher Interviews im System und lerne somit das System kennen und vice versa. Dadurch werden Ängste vor Beratungen abgebaut, wenn die Personen merken, wie ich frage und welche Hypothesen ich aufstelle.

Außerdem können sich dabei die Auftraggeber und Berater überlegen, ob sie zusammenpassen. Also ob sie einen Berater haben wollen, der mit dem Schwert durchmarschiert, oder einen Berater, der vom Klientensystem sehr viel abverlangt und es ständig zu dem in Beziehung setzt, was sich hier verändert.

ZENK: Werden Ideen aus dem systemtheoretischen Wissen als Background für die Praxis verwendet?

PRAMMER: Das Wissen ist immer im Hintergrund und bietet Modelle für die Praxis. Wir schreiben auch Bücher und gießen dabei unsere Erfahrungen in Modelle. Und diese Modelle setzen wir im Sinne von Landkarten auch wieder in der Praxis ein, wobei wir wissen, dass es Landkarten sind und nicht die Landschaft selbst. Landkarten sind für uns Orientierungspunkte, aber manchmal können sie auch völlig daneben sein. Wenn z. B. plötzlich ein Regenguss kommt, verwandelt sich die ganze Landschaft in etwas ganz anderes. Und der Bach, der in der Beschreibung zum Baden gedacht ist, wird zur lebensgefährlichen Geschichte.

Die praktische Landschaft ist nicht berechenbar. Landkarten sind immer nur theoretische Hypothesen. Je mehr Erfahrungen und Modelle jemand mitnimmt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Schlüssel auch in das Schlüsselloch passt.

ZENK: Welche Wissenschaftler aus der Systemtheorie sind für Sie relevant?

PRAMMER: Zum Beispiel Luhmann, Bertalanffy, Maturana, Varela und Heinz von Foerster, der sicher eine ganz zentrale Figur für uns darstellt und mit dem wir auch oft kooperiert haben.

Wir arbeiten auch mit Fritz B. Simon zusammen, mit dem wir auch ein Buch geschrieben haben. Dieser gegenseitige Erfahrungsaustausch gibt den Kunden Anregungen für weitere Lösungen und die Berater erfahren, was dem Kunden wichtig ist. Dafür erfährt die Wissenschaft, wo das Leben da draußen eigentlich tickt – damit im Elfenbeinturm auch mit Frischluft gearbeitet wird und nicht

nur mit Sauerstoffflaschen, die vor zwanzig Jahren abgefüllt wurden.

ZENK: Diese Wissenschaftler, die Sie hier aufgezählt haben, sind nicht, wie man vermuten könnte, aus der Wirtschaft, sondern aus den Disziplinen wie z. B. Soziologie, Biologie, Physik oder Psychologie. Warum beeinflussen diese Fachrichtungen die systemische Beratung?

PRAMMER: Unser Zugang ist, dass wir die Komplexität bei Organisationen untermauern wollen und nicht wie mit einer Taschenlampe reduzieren. Wir stellen uns die Frage, welche Fächer uns weiterhelfen könnten bzw. welche Fächer uns Erklärungen bringen für das, was wir beobachten wollen.

ZENK: Wenn man nach systemischen Beratungsfirmen sucht, werden neben der C/O/N/E/C/T/A oft auch Königswieser, OSB, Herrstein und Neuwaldegg aufgezählt. In welchem Verhältnis stehen diese Firmen zueinander?

PRAMMER: Es ist eine Zusammenarbeit. Die C/O/N/E/C/T/A ist die älteste Beratungsfirma mit gruppendynamischem Kern. Dann entstand Neuwaldegg und ein paar Jahre später die OSB. Herrstein hat beispielsweise ein Forum angeboten, um gegenseitige Treffen zu organisieren. Und Königswieser ist von Herrstein gekommen und hat sich dann davon abgetrennt.

Zwischen diesen Beratungsfirmen gibt es nicht nur auf der strukturellen Ebene Beziehungen, sondern auch auf der Personen-Ebene. Es sind alle aus einem ähnlichen Kontext der Gruppendynamik entstanden.

Insgesamt kann man sagen, dass diese Unternehmensberater ähnlich sind und in einem gesunden Wettbewerb stehen, teilweise auch immer wieder kooperieren und gemeinsam Entwicklungsarbeit machen. Das kommt auch aus dem systemtheoretischen Ansatz, der immer Optionen offen halten will.

ZENK: Wie grenzt sich die C/O/N/E/C/T/A von den anderen systemischen Beratungsfirmen ab?

PRAMMER: Es sind andere Schwer-

punktsetzungen. Wir kochen mit ähnlichen Grundnahrungsmitteln aber das Kochen selbst ist jeweils anders. Der eine verwendet dafür das WOK, die anderen einen Druckkochtopf. Aber ihnen ist allen die Qualität wichtig, wie der Prozess des Kochens passiert. Das verbindet und das gibt auch Sicherheit.

ZENK: Wie würden Sie die Mahlzeiten der C/O/N/E/C/T/A beschreiben?

PRAMMER: Bei jedem Kochen kommt das Essen auf den Tisch. Aber das Kochen ist nie das Abkochen von einer fix und fertigen Speise. Es ist zwar bekannt, wie viele Gänge es geben wird und für welchen Anlass gekocht wird, aber die Köche stehen immer in einem Prozess. Und da vom Kunden viel abverlangt wird, ist es nie genau das gleiche Essen wie beim letzten Mal.

ZENK: Welche Empfehlungen würden Sie jemandem geben, der gerne so ein „systemischer Koch“ werden würde?

PRAMMER: Es ist immer wichtig, anwendungsorientiert zu sein und etwas auszuprobieren. Zum Beispiel Interviews zu machen und ein Gespür für das Feld zu bekommen. Es ist wesentlich, sich mit dem Feld auseinander zu setzen, aber dann auch selbst zu reflektieren. Durch Praxis, Selbstreflexion und Theorien kann man so seine Stärken weiter ausbauen.

Kooperation ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, weil das meiste Wissen implizit ist. Durch Beobachtungen kann man seine Schlüsse ziehen. Und gerade durch praktische Erfahrungen in der Wirtschaft versteht man, was es bedeutet, wenn ein Berater in eine Organisation kommt oder auch wieder weg ist.

Bei der systemischen Beratung stellt sich dann auch die Frage von einem Mitarbeiter, wie er den Berater als Person „spürt“, und da ist das Alter wichtig. Also sollte man nicht gleich Berater werden, sondern vorher selbst Erfahrungen bekommen und sich selbst zum Thema machen.

Lukas Zenk

Student der Wirtschaftsinformatik

AUER, CH.:

Performance Measurement für das Customer Relationship Management – Controlling des IKT-basierten Kundenbeziehungsmanagements

Deutscher Universitäts-Verlag,
Wiesbaden 2004, 296 Seiten,
€ 54,90
ISBN 3-8244-0741-8

In den letzten Jahren versuchten zahlreiche Unternehmen, Customer Relationship Management (CRM), das Informations- und Kommunikationstechnologie(IKT)-gestützte Management von Kundenbeziehungen, einzuführen – oft mit sehr mäßigem Erfolg. Das Buch gibt einen umfangreichen und objektiven Überblick über die Grundfragen des CRM. Der Schwerpunkt liegt beim Controlling – „dem Messbar-Machen“ – des Erfolgs-/Misserfolgs des CRM. Der Autor stellt ein umfassendes Vorgehensmodell vor, mit dem die erfolgreiche Umsetzung des CRM unterstützt und anschließend die Zielerreichung mit Hilfe von vordefinierten Kennzahlen gemessen werden kann, und untermauert das mit einem Fallbeispiel.

Reinhild Nöstlthaller

GETZ, I.; ROBINSON, A.:

Innovations-Power, Kreative Mitarbeiter fördern – Ideen systematisch generieren

Hanser Verlag,
München – Wien 2003,
237 Seiten, € 25,60
ISBN 3-446-22457-2

Wie kommt eine Unternehmung zu Ideen? Und wie soll man mit ihnen umgehen? Die Autoren gehen diesen Fragen an Hand von Beispielen aus bekannten Betrieben nach und unterstreichen ihre Erkenntnisse durch Forschungsergebnisse von namhaften Kreativitätsexperten. Die zusammenfassende Antwort ist ein Ideenmanagementsystem. Konkret bedeutet dies: Gezielte Förderung der Ideengenerierung, schnelle Umsetzung guter Ideen und Anerkennung möglichst nicht direkt an die Idee koppeln. Ein Buch mit sehr anschaulichen Beispielen und gut begründeten Kernaussagen bzw. Empfehlungen, die Beachtung verdienen.

Florian Seebacher

HAGEMANN, G.:

Methodenhandbuch Unternehmensentwicklung

Gabler Verlag, Wiesbaden 2003,
208 Seiten, € 45,30
ISBN 3-409-12403-0

Veränderungsprozesse in Unternehmen und Behörden dauern oft unnötig lang. Wer die Zukunft aktiv gestalten will, muss eine gemeinsame Strategie entwickeln und überzeugend nach innen und außen kommunizieren. Die aktive Einbindung der Mitarbeiter begünstigt ein schnelles Umsetzen von Entscheidungen und verbessert die Qualität der erzielten Ergebnisse. Dieses Buch vermittelt dazu die passenden Werkzeuge detailliert und praxisorientiert. Der Zuwachs an Methodenkompetenz hilft den Entscheidern, das im Unternehmen bereits vorhandene Wissen besser zu nutzen. Das spart Zeit und Geld – und Widerstand gegen das Neue schlägt um in Begeisterung und Identifikation.

Ulrich Bauer

KUMPF, A.:

Servicekultur als Erfolgsfaktor – Strategien und Maßnahmen auf dem Weg zur Serviceorientierung

Linde Verlag, Wien 1999,
166 Seiten, € 25,80
ISBN 3-85122-822-7

Servicekultur als Erfolgsfaktor gibt eine Einführung in die Grundlagen der Serviceorientierung und in die Gestaltung einer Servicekultur. Der Autor geht dabei auf die Unternehmenskultur sowie das Human Resource Management als Erfolgsfaktor ein, beschreibt Analyse-Maßnahmen auf dem Weg zur Servicekultur und stellt abschließend die strategischen Motoren zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung dar. Das für die Umsetzung wichtige Know-how fasst der Autor kompakt zusammen und ergänzt es um Beispiele und Checklisten.

Bernd Neuner

STEINER, C. C.:

SMEs go global! – Global Expansion: Strategic Necessity for Small and Medium sized Enterprises (SMEs)?

Service GmbH der Wirtschaftskammer Österreich, Wien 2003, 334 Seiten, € 38,50
ISBN 3-902110-32-5

Internationalisierung und Globalisierung der Geschäftstätigkeiten wurde lange Zeit als Privileg von großen Unternehmungen angesehen. Klein- und Mittelbetriebe sahen ihre Aufgabe eher darin, lokale, regionale Märkte und Märkte in benachbarten Ländern zu bearbeiten. Eine weltweite Geschäftstätigkeit kann auch für Klein- und Mittelbetriebe sehr erfolgreich und in manchen Fällen sogar eine Notwendigkeit sein – sofern bestimmte Fähigkeiten in ausreichendem Maße vorhanden sind.

Der Autor arbeitet diese Fähigkeiten klar heraus, unterlegt seine Hypothesen mit praktischen Beispielen und skizziert ein Vorgehen bei der erfolgreichen Globalisierung.

Roland Winkler



GALLATI, R.:

Verzinsliche Wertpapiere – Bewertung und Strategien

Gabler Verlag, Wiesbaden 2004, 2. Auflage, 196 Seiten, € 49,00
ISBN 3-409-21454-2

Nicht nur auf den expandierenden Finanzmärkten entstehen laufend neue Produkte, sondern auch im Bereich der zinssensitiven Instrumente entstehen innovative, exakt auf die Bedürfnisse der Anbieter und Nachfrager zugeschnittene Konstrukte.

Das vorliegende Buch bietet eine praxisorientierte Einführung in die Bewertung zinssensitiver Instrumente sowohl einfacher als auch strukturierter Produkte. Der Komplexitätsgrad reicht hierbei von der einfachen Zinsberechnung zur anspruchsvollen Performance-Messung bis hin zur Bewertung umfassender Portfoliostrategien. Der Autor, Dr. Reto Gallati, ist Inhaber einer Gastprofessur an der Sloan School of Management am MIT in Boston, USA.

Alexander Marchner



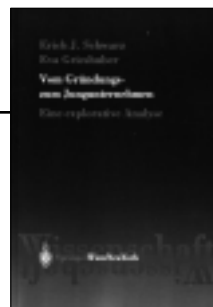
SCHWARZ, E.; GRIESHUBER, E.:

Vom Gründungs- zum Jungunternehmen

Springer Verlag, Wiesbaden 2003, 2. Auflage, 221 Seiten, € 48,00
ISBN 3-211-00796-2

Gründer und in weiterer Folge Jungunternehmer nehmen eine zunehmend wichtige Position im Wirtschaftsleben ein. Dieses Buch analysiert UnternehmungsgründerInnen am Standort Österreich hinsichtlich ihres Alters, ihrer Erfahrungen und Erfolgsfaktoren, die für ihre Gründung relevant waren. Als Datenbasis für diese Untersuchung diente die Befragung von 634 Unternehmern, die über einen Wachstumszeitraum analysiert wurden. Dieses Buch spricht Gründungsberater, Fördereinrichtungen und, nicht zu vergessen, potentielle Neugründer an.

Michael Lang



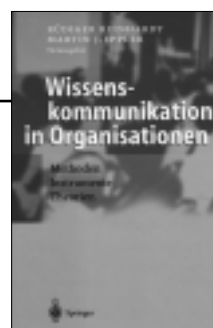
REINHARDT, R.; EPPLER, M., J.:

Wissenskommunikation in Organisationen

Springer Verlag, Berlin – Heidelberg – New York 2004, 424 Seiten, € 59,95
ISBN 3-540-20350-8

Eine Kernaufgabe im Wissensmanagement ist die Vermittlung von Wissen zwischen Wissensanbieter und Wissensnachfrager. Im ersten, theoretischen Teil des Buches werden in übersichtlicher Struktur Methoden, Instrumente und Theorien zur Wissenskommunikation dargestellt und zusätzlich relevante Aspekte zur Thematik abgehandelt. Der zweite, praxisorientierte Part gibt Erfahrungen zu Methoden- und Instrumenteneinsatz wieder. Abrundend geben beide Herausgeber im dritten Kapitel eine kritische Reflexion zu den vielseitigen Buchbeiträgen und eine Implikation für weitere Forschungsrichtungen auf dem Gebiet der Wissenskommunikation.

Manfred Ninaus



WING Oberösterreich zu Gast bei Rosenbauer – Firmenbesichtigung am 1. September 2004

Der Regionalkreis Oberösterreich lud für 1. September 2004 zu einer Firmenbesichtigung bei Rosenbauer in Linz / Leonding. Der Einladung folgten über 35 Mitglieder des Regionalkreises. Am Programm stand eine Unternehmenspräsentation durch Vorstandsmitglied Herrn Dipl.-Ing. Gottfried Brunbauer. Er zeigte in seiner Präsentation die erfolgreiche Entwicklung des Rosenbauer-Konzerns über die Jahre im Bereich der mobilen Brandbekämpfung.

Im Rahmen der Betriebsbesichtigung wurden den Gästen die Fertigung der Löschsysteme sowie die Fahrzeugfertigung näher gebracht. Im Vordergrund stand dabei die Fertigung der Löschfahrzeuge. Rosenbauer realisierte in diesem Bereich mit der Technologie der Aluminiumaufbauten eine sehr beeindruckende Innovation. Mit Hilfe leistungsfähiger CAD-Systeme kann der Fahrzeugaufbau in Abhängigkeit von Fahrzeuggröße und der Anschlussmaße in kürzester Zeit mit sehr geringem Zeitaufwand erstellt werden.

In der Fahrzeugfertigung werden nach dem Prinzip der Fließfertigung die Einzelteile an ein Montageband geliefert, an dem die Aufbauten in verschiedenen Stationen



zusammengebaut werden. Eindrucksvoll ist hier auch der Einsatz der Klebtechnik beim Verbinden des Stahlträgers mit dem Aluminiumaufbau. Gerhard Wierer, Wirt-

schaftsingenieur und bei Rosenbauer für einen Teil der Fertigung verantwortlich, verstand es vorzüglich, uns die Highlights der Technologien näher zu bringen.



Anschließend hatten die Mitglieder die Möglichkeit, mit dem Flughafenlöschfahrzeug Panther 8x8, das für den Grazer Flughafen gebaut wurde, eine Testfahrt mitzuerleben. Mit einem Gesamtfahrzeuggewicht von 40 Tonnen erreicht dieses Fahrzeug eine Höchstgeschwindigkeit von 138 km/h.

Der vierte Teil war das obligatorische Buffet als kulinarischer Abschluss einer interessanten und informativen Veranstaltung.

 **rosenbauer**

Leute & Köpfe



Dr. Thomas Stüger wird ab 1. November 2004 neuer Vorstand für das Ressort Produkt und Service der Lufthansa Technik AG. Lufthansa Technik gehört mit weltweit 23000 Mitarbeitern zu den führenden Anbietern flugzeugtechnischer Dienstleistungen.

Dr. Stüger studierte Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz und war danach als Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung der TU Graz tätig. Seit 1989 ist er bei Lufthansa und leitet zurzeit den Bereich Flugzeugwartung der Lufthansa Technik in Frankfurt, der mit fast 4000 Mitarbeitern über 150 Fluglinien weltweit betreut.

Dipl.-Ing. Christian Kehrer, neuer KAGES-Vorstand, Studium Maschinenbau/Wirtschaft, TU Graz. Seit 1995 Lehrbeauftragter an der WU WIEN, Institut für Krankenhausmanagement, Prof. Dr. W. Kemetmüller

- strategische Unternehmensplanung
- Marketing & Öffentlichkeitsarbeit
- Management Informationssysteme

MEWA Textil-Mietservice Habsburg Graz Ges.m.b.H. (www.mewa.at). Alleingeschäftsführer. Ab 04/04 Steiermärkische Krankenanstalten Ges.m.b.H., Geschäftsführer, Zuständigkeitsbereich: Medizin und Personal



Seit Mai 2004 bietet **Dipl.-Ing. Dr. Mario Palli** Designmöbel internationaler Marken für den Objekt- und Wohnbereich an. Seine Unternehmung „mariopalli | objekteinrichtung“ ist Partner zahlreicher namhafter (vitra. etc.) sowie junger, innovativer Möbelhersteller wie z. B. Lamar, in welcher er auch als geschäftsführender Gesellschafter tätig ist.

Mario Palli war von 1998 bis 2003 Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften von Prof. Bauer und dissertierte auf dem Gebiet der wertorientierten Unternehmensführung. In dieser Zeit übte er auch die Funktion des Finanzreferenten des Wirtschaftsingenieurverbandes aus und war Mitbegründer der BWL research & consulting GmbH.

Dipl.-Ing. Dr. Christoph Auer übernimmt ab Anfang September den Bereich Prozesse und Projekte In-/Ausland in der Finanz-Abteilung der Porsche Bank AG in Salzburg. Er ist für die Standardisierung und die kontinuierliche Optimierung der Buchhaltungs-, Bilanzierungs- und Controllingprozesse im Inland sowie bei den ausländischen Töchtern des Porsche-Bank-Konzerns zuständig. Auer, Jahrgang 75, studierte an der TU Graz Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau und absolvierte im Rahmen seiner Diplomarbeit ein Praktikum in der Finanz-Abteilung des VW/Audi-Werks in Curitiba, BRA. Im Oktober 2003 promovierte er an der Karl-Franzens-Universität Graz zum Doktor der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit einer Dissertation zum Thema „Performance Measurement für das Customer Relationship Management“. Zuletzt war er bei der evolaris-Privatstiftung als Senior Analyst für den Bereich Controlling und Bewertung verantwortlich.



Sommerfest 2004



Neben den internationalen Europameisterschaftsspielen am 18. Juni fand am selben Tag ein nationaler Fußballwettkampf der besonderen Klasse statt. WINGnet Graz konnte zum diesjährigen Turnier Spitzenathleten aus ganz Österreich gewinnen; Assistenten der Wirtschaftsinstitute sowie WINGnet Wien und auch ausgewählte Spieler von WINGnet Graz stellten sich der Herausforderung. Der Wettbewerb wurde im Freiluftstadion der Inffeldgründe bei strahlend schönem Wetter ausgetragen.

Unter den Blicken von WING-Präsident Dipl.-Ing. Dr. Wolfgang Walluch und WING-Vizepräsident Dipl.-Ing. Dr. Edmund Fabi zeigten die Kicker ihr Können.

Die Mannschaften spielten jede gegen jede, wobei sich eine Spielzeit von zwei mal sieben Minuten als äußerst kräftezerrend herausstellte.

Wer bekommt den allseits beliebten Wanderpokal, unser Zwergerl? Mit dieser Frage in den Hinterköpfen der Fußballer steigerte sich die Motivation zu gewinnen bis ins Unermessliche.

Die Funktion des Schiedsrichters übernahm unser WINGnet-Graz-Obmann Peter Tautscher einfach grandios.

Der Sieg ging an die Mannschaft der Assistenten vom IBL- und UfO-Institut, welche

sich in einem heiß umkämpften Endspiel gegen Wingnet Graz knapp durchsetzen konnten. In der Gewinnermannschaft spielte auch der Torschützenkönig Winkler Roli, der sechs Treffer in diesem Turnier erzielen konnte. Doch der „wahre“ Sieger heißt Wingnet Wien, die das begehrte Zwergerl zur einjährigen Aufbewahrung übergeben bekamen.

Mit Sicherheit freuen sich alle auf eine Revanche im nächsten Jahr.



Bei gut gekühltem Bier und Gegrilltem wurde gemeinsam bis in die frühen Morgenstunden gefeiert und über die Ereignisse des Wettkampfes gesprochen. Durch den mitgebrachten Fernseher konnten auch die zwei weiteren Fußballgroßereignisse, die an diesem Tag stattfanden, verfolgt werden (Europameisterschaft Bulgarien – Dänemark 0:2 / Italien – Schweden 1:1).

Christian Timmerer / Isabella Melinz

