

Klaus Marwitz und Dr. Wolfgang Schmitz

Innovationsschub durch Rezession

Customer Engineering als neuer Verantwortungsimpuls

Fehlender Innovationswille und fehlende Bereitschaft, weit genug in die Zukunft zu blicken, kennzeichnen nicht nur die politische Landschaft, sondern in noch ausgeprägterem Maße die Wirtschaft – hier speziell die mittelständischen Unternehmen.

Die Bedenkenträger und notorischen Kurzfristenkenner würden jetzt recht behalten, wenn die sprichwörtlich innovativ-vitalen Unternehmer-Persönlichkeiten weiterhin Ihr Licht unter den Scheffel stellten. Jetzt, genau jetzt, haben diejenigen Unternehmen die Chance, die Energie des freien Falls der Rezession zu nutzen, auch bedingt durch die daraus resultierende Marktbereinigung, die ganz gewiss nicht aus Mergemaßnahmen besteht, ihr Innovationspotential wiederzuentdecken und auf diese Weise gestärkt zunächst eine Talsohle entstehen zu lassen, an deren Ende nichts als Aufstieg steht.

Hierfür bedarf es der Bereitschaft, konsequent die Verantwortung für Veränderung zu übernehmen. Konsequent heißt, sie nicht gleich wieder aus den Händen gleiten zu lassen, wenn sich bekannte und neue Widerstände in den Weg stellen.

In Zeiten der Not war immer wieder erkennbar, dass sich kreative Problemlösungen entwickelten. Dieses Kreativitätsvermögen wird häufig damit vergeudet, indem clevere Wege der Problem-

vermeidung, zB. Sparmaßnahmen, erdacht werden. Für die Entwicklungen innovativer Lösungen steht das schöpferische Potential danach nicht mehr zur Verfügung. Langfristiges Blühen und Gedeihen ist aber von Innovationen abhängig und nicht von bloßer Kreativität. Das Erkennen dieses Sachverhalts und das daraus resultierende Umdenken liegt genau jetzt in der Verantwortung der Unternehmen.

Wären Unternehmen es bisher gewöhnt, ihr Geschäft und ihre Expansion dadurch zu fördern, dass sie stärker in den Markt hineingehen, um sich dort an Widerständen und Sättigungserscheinungen abzumühen, ziehen wir in unserem Modell des Customer Engineering den Markt als Ganzes in das Unternehmen hinein. Den Markt als Ganzes bezeichnen wir als Customer Space und damit sind nicht nur der Kunde sondern auch die Kunden des Kunden und deren Kunden gemeint und betroffen. Das Umtrainieren des Unternehmens in diese Richtung geht weit über die sogenannte Kundenorientierung hinaus.

Sie erfasst letztendlich jeden Mitarbeiter.

Das geschieht zunächst durch Entwicklung oder Weiterentwicklung der Teamkultur des Unternehmens, die jeden Mitarbeiter zusammenarbeitsorientiert und innovationsbereit macht. Den Vorgang dieser Veränderung von innen heraus nennen wir Customer Engineering.

Die Umstellung der Denkweise vergrößert die Team-Intelligenz jedes Einzelnen, und damit die Team-Intelligenz des gesamten Unternehmens, das von da an den Kunden und die Kundenkunden als Teammitglieder betrachtet, deren Weiterentwicklung zum Aufgabenkatalog gehört. Ein bis dato traditionelles Unternehmen mit starren Organigrammstrukturen wird durch das Hereinnehmen von Teamarbeitsstrukturen zu einer lernenden Organisation deren Entwicklung bekanntlich ständig erfolgreich weitergeht (lebenslanges Lernen).

Die erforderlichen Modelle und Handgriffe schildern wir in unserem Buch »Innovationsschub durch Rezession - Unternehmen in der Verantwortung« (Juli 2003: noch nicht erschienen) und gehen später in unserem Text darauf ein.

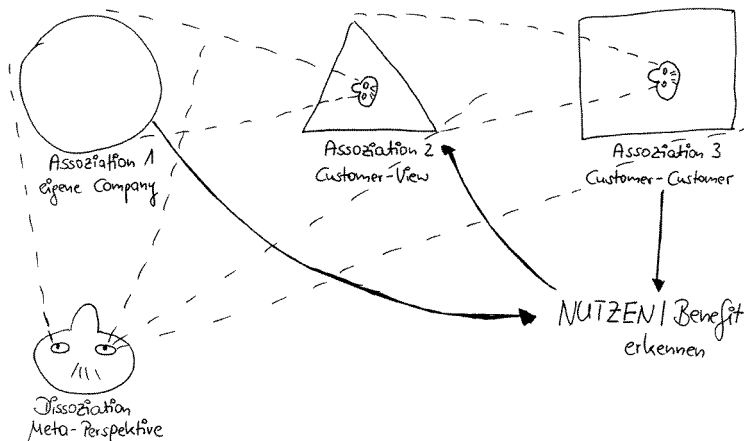
Beginnen wir mit einem Gedankenexperiment, das wir in unserem Buch als Übung verwenden (be-

trachten Sie hierzu die Grafik 1).

Was können Sie alles an Ihrem eigenen Unternehmen entdecken, wenn Sie in die Rolle eines Ihrer Kunden schlüpfen?

a) Sehen sie die Kontur (äußerer Umriss, Form, Skyline) Ihres Unternehmens? Was nehmen Sie wahr, was Ihnen vorher entgangen war?

b) Ermöglicht Ih-



Grafik 1: Wahrnehmungspositionen einer CUSTOMER COMPANY

nen die erhöhte Transparenz das Hineinschauen in Ihr Unternehmen? Nehmen Sie Geschäftsabläufe als Netz von Handlungen wahr?

c) Wie nehmen Sie sich selbst in diesem Unternehmen wahr? Welchen Einflüssen unterliegen Sie und welche Einflüsse gehen von Ihnen aus?

d) Erkennen Sie aus dieser neuen Perspektive die eine oder andere Kernkompetenz Ihres Unternehmens?

e) Was ist Ihnen bewusst geworden und was haben Sie dabei gelernt?

Wenn Ihnen bei diesem Gedankenexperiment lediglich negative Aspekte, wie zum Beispiel Fehler in den Geschäftsabläufen aufgefallen sind, und wenn Sie sich obendrein nur als Rädchen in diesem Betrieb gesehen haben, dann sollten Sie wissen, dass das Ihre echten Kunden genauso empfinden. Keine Marketingmaßnahme der Welt wird dies übertünchen können.

Maßnahmen zur Veränderung dieser Urteilsform werden in unserem Buch ausführlich beschreiben, sind es doch entscheidende Einflussfaktoren auf das Bild Ihres Unternehmens in den Augen Ihrer echten Kunden.

Haben Sie jedoch Ihr eigenes Unternehmen bereits als leuchtendes Vorbild für andere gesehen, das Netz der Geschäftsabläufe als harmonisches Pulsieren und sich selbst als Change Agent (Kristallisationskern von dynamischen Veränderungen) wahrgenommen, dann sind Sie möglicherweise bereit, in einem weiteren Gedankenspiel sich in die Rolle eines Kunden Ihres Kunden zu versetzen, um von diesem Standpunkt aus die Wirkungsweise Ihres Unternehmens auf den direkten Kunden, der ja wiederum Lieferant von seinen Kunden ist (in dessen Rolle Sie sich gerade befinden)

wahrnehmen und den Nutzen beschreiben zu können (das ist übrigens der »generating value«).

Daraus lässt sich schließen, dass der Nutzen des Kundenkunden (in unserem Wahrnehmungsbeispiel der Lieferant des Kunden) den »added value« Ihres Kunden darstellt und Ihre sämtlichen Geschäftsabläufe und eigene Kernkompetenzen daraufhin entwickelt oder weiterentwickelt werden müssen (»Value-driven Leadership«)

Definition: *added value = interner Focus eines Mehrwertes, wovon ich glaube, dass er meinem Kunden einen zusätzlichen Kaufanreiz gibt.*

Definition: *generating value = Fokus auf die Kundensicht meines Kunden, d.h. die Kernkompetenzen meines Kunden für seine Kunden werden gesteigert. Dabei werden nicht Werte einfach hinzugefügt (addiert), sondern durch das Einbringen des neuen Wertes entsteht ein neues Wertezusammenspiel, das jetzt statt einer bloßen Geschwindigkeitserhöhung durch Addition eine Beschleunigungsvergrößerung ergibt, welche eben automatisch die Geschwindigkeit erhöhen muss.*

Definition: *Valuedriven Leadership = Der Prozess der Initiierung des generating value.*

Die Aufgabe dieser Übung ist, die verkrampte einbahnartige Binnensicht im Unternehmen und die damit verbundene Egozentrität aufzulösen. Diese starren Muster werden häufig durch Normierungs- und Standardisierungsmaßnahmen meist unter dem Deckmantel der Qualitätssicherung gehegt, gepflegt und damit strikt aufrechterhalten. Dagegen ist prinzipiell nichts einzuwenden, müssten sie nicht als Deckmantel für mangelhaftes Selbstbewusstsein und unterentwickelte Kreativität herhalten.

Diese starre Organisationsform, die wir »mineralisch« nennen, lässt

eine lediglich archaische Vorstellung von Unternehmens- und Mitarbeitermotivation zu: die belobigende und versprechende extrinsische Motivation. Der Blick wird so ständig nach innen gerichtet und der notwendige Blick auf den Kunden an spezielle Abteilungen delegiert (Marketingtaylorismus). Der Mitarbeiter in der Binnenstruktur wird damit explizit zum Nichtfachmann der Kundenbeziehung erklärt. Die so eingeschränkte Sicht führt zu einem vorurteilsgeprägten Bild der »Welt da draußen«. Klima-bezogene Mitarbeiterbefragungen beziehen sich überwiegend auf Wohlverhalten und Fehlerfreiheit, durchaus auch schon auf Arbeitszufriedenheit. So nimmt es nicht Wunder, wenn bei Kundenbefragungen diese Kriterien verbal anders formuliert auch zur Beurteilung einer Kundenbeziehung herhalten müssen. Dies ist eine gut/schlecht-, plus/minus- oder richtig/falsch- Sicht, die keinerlei Raum für Nuancierung und Kreativität lässt. Die Weiterentwicklung des Kunden gerät schon gar nicht in den Focus, ist sie doch Sache des dortigen Managements. Dabei ist gerade diese generative Sicht die einzige, die Denkprozesse auslöst, die auch die Kunden des Kunden erfassen.

In der starren Struktur des traditionellen (mineralischen) Unternehmens gibt es wenige, immer wieder benutzte Navigationswege. Massive und tiefwirkende Einflüsse von außen werden als Störfaktoren empfunden und häufig als Krisen behandelt. In der durch Customer Engineering (CE) entstandenen Kombikultur aus restrukturierten Organigrammen plus horizontalen und vertikalen Teammustern werden von außen kommende Einflüsse als Feedbacks und damit als Lernanlässe betrachtet, wodurch sie in der überwiegenden Zahl der Fälle

ihre Bedrohlichkeit verlieren. Das Unternehmen ist somit dauerhaft lernfähig (organismischer Denksatz). Das bedeutet aber eben auch ständige Offenheit und das Ausschauhalten nach Neuem. Und so ist der Kunde beziehungsweise die Gesamtheit aller potentiellen Kunden (Customer Space) eine stete Quelle für neue Ideen.

Wie beginnen wir Customer Engineering und wie halten wir den Prozess in Gang?

Die wichtigste Voraussetzung zum Auslösen des CE-Prozesses ist ein erfolgsprozessorientiertes Interesse des Topmanagements. Und zwar daran, dass im mittleren Teil des Unternehmens (mittleres Management) CE-Vorgänge gestartet werden und feedbackgesteuert gemonitort werden. Es ist ferner wichtig, dass ideologiefreie, wissenschaftlich abgesicherte Modelle (Lernende Organisation) und praxisorientierte und -erprobte Trainingsmodelle eingesetzt werden. Das primäre Augenmerk liegt auf der persönlichen Weiterbildung, speziell der intrinsischen Motivation jedes beziehungsweise jedes maßgeblichen Mitarbeiters. Das daran anschließende Training der Teamintelligenz führt zu einer Veränderung zunächst der Binnenkommunikation (Qualifizierte Kommunikation, Conferencing, Moderation, Konfliktmanagement). Dieses Training macht die Mitarbeiter sensibel für erfolgsorientierte Prozesse im Unternehmen und für Einflüsse von außen (übergreifende Teamstrukturen bringen Marktbeobachtungen ins Innere des Unternehmens). Ähnliche Dinge sind möglicherweise in früheren Zeiten vereinzelt und ohne Bezug zueinander schon öfter im Unternehmen als Restrukturierungsmaßnahme gelaufen. Die Tatsache jedoch, dass keine Verankerung in der Persönlichkeit jedes Mitarbeiters

gewagt worden ist, führt zu einem schnellen Ausbremsen der Maßnahme und einem Versiegen des Kreativitätsquells. Darum ist das initiale Persönlichkeitstraining (Kommunikationstraining) von größter Wichtigkeit.

Der Quell wird einem von außerhalb des Unternehmens platzierten Counselor gespeist, der als Taktgeber neue Maßnahmen einleiten kann, wenn die nächste Entwicklungsebene im Unternehmen erklimmen werden muss. Der Einfluss des Counselors wird geringer, je weiter die Entwicklung im Unternehmen vorangeschritten ist.

Das Customer Engineering ist erstmalig ein Gesamtmodell, das das gesamte Unternehmen umfasst beziehungsweise umfassen kann, je nachdem in welchem Status sich die Organisation befindet. So können unsere Gedanken bei festgefahrenen oder abgebrochenen Restrukturierungsmaßnahmen zu Wiederbelebungsversuchen Mut machen.

Die vitalisierenden Fähigkeiten unserer Modelle greifen sehr schnell in die Außenkommunikation ein, womit das Unternehmen Aufmerksamkeit auf sich zieht. Entscheidend ist, dass beim Customer Engineering der Start wohlbesonnen an der Stelle beginnt, wo bei geringster Hebelkraft ein Maximum an Veränderung zu erwarten ist.

Welcher Nutzen ist langfristig aus dem Customer Engineering zu ziehen?

Durch die persönliche Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters, die verlässliche Teamstruktur (im Gegensatz zu bruchbereiten Gruppenstrukturen) sind die Kernkompetenzen des Unternehmens deutlicher zu Tage getreten und auch weiterentwickelt worden. Dieses Unternehmen ist damit in Krisenzeiten erheblich weniger gefährdet und wird auch von außen als stabiler Fels in

der Brandung gesehen. Dieses macht ruckartige Krisenbewältigungen weitgehend überflüssig: Krisenzeiten werden als Lernzeiten interpretiert. Das bedeutet, dass in diesem Unternehmen nicht nur in sonnenigen Zeiten sondern auch bei schwerem Wetter die Entwicklung weitergeht und sich somit die eingesetzten Kosten für das Customer Engineering in jeder Situation amortisieren.

Derlei Unternehmen haben das Zeug zum Branchenführer (Leadership) aufzusteigen - nicht im Hinblick auf Größe und Umsatz, sondern im Hinblick auf Bedeutung, Innovationskraft und Verlässlichkeit – die gesunde Schwester der Stabilität.

Diese Wirkung geht durch den aktuellen Kunden hindurch in den gesamten Customer Space und da es sich bei all diesen Modellen um soziale Muster handelt, wird stets auch der Mensch angesprochen. Hier besonders im sogenannten Personal Space. Das ist die Gesamtheit aller potentiellen Mitarbeiter. Das Unternehmen wirkt einen starken Sog auf besonders qualifizierte und erfahrene (teamorientierte) Menschen aus (high potentials), die sich zur Zeit noch nicht im Unternehmen befinden.

Die durchgehende Steuerung durch Feedbackschleifen macht aus dem Modell des »Customer Engineering« ein iteratives Prozessmodell. Das entlastet die Entscheidungsträger insofern als dieses Modell nicht »Schlag 12« eingeführt werden muss. Es geht auch peu à peu, wenn der günstigste Hebelpunkt gefunden worden ist.

Juli 2002