

Ulm, 09.07.2010

## „Allheilmittel gibt es nicht“

Interview mit Helmut Bayer über Sinn und Unsinn von Management-Tools

ULM (tqu) - Das US-Unternehmen Bain & Company kommt im Zusammenhang mit seiner weltweiten Untersuchung zu dem Schluss, dass die Nutzung von klassischen Management-Tools seit Jahren rückläufig ist. Nach Lage der Dinge fühlen sich Führungskräfte von den Werkzeugen, auf die sie sich verlassen, zunehmend verlassen. Die gewünschten Ergebnisse wollen sich nicht recht einstellen. Hat diese Vorgehensweise ausgedient, oder bedarf es gerade in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen anderer Maßnahmen?

*Bayer: Ich bin prinzipiell der Meinung, dass Methoden oder Werkzeuge dazu dienen, Entscheidungen vorzubereiten, die hinsichtlich der Strategie, der Produkte und Prozesse von Führungskräften getroffen werden müssen. Nach meiner Erfahrung sind der Grund und das Ziel beim Einsatz von Tools nicht immer ausreichend bewusst. Daher werden Werkzeuge häufig um des Werkzeugs Willen, ohne Gesamtkonzept und Kontext, eingesetzt. So wundert es mich nicht, dass das Maß an Unzufriedenheit zunimmt. Nicht selten wird dann der ausbleibende Erfolg auf die eingesetzten Werkzeuge geschoben. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten kehren Manager mitunter zu bekannten, einst erfolgreichen Verhaltensweisen und -muster zurück, nach dem Motto: Ärmel hoch krempeln und durch! Allerdings kann die momentane Entwicklung auch als Chance genutzt werden. Durch den wirtschaftlichen Zwang besteht nun die Möglichkeit, die Tool-Vielfalt zu reduzieren und den Einsatz hilfreicher Werkzeuge in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Denn es kommt nicht alleine auf den Einsatz des richtigen Werkzeuges, an sondern vielmehr auf die Kompetenz, Herausforderungen zu bewältigen. Hierzu gilt es die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln.*

Benchmarking steht unangefochten an der Spitze des ermittelten Rankings der genutzten Top-Ten-Tools, obwohl ein Großteil der befragten Manager mit dem Wirkungsgrad unzufrieden ist. Klingt paradox und lässt ein gewisses Maß an Hilflosigkeit vermuten.

*Bayer: Hinter Benchmarking steht immer auch die Hoffnung, den Stein der Weisen zu finden.*

*Grundsätzlich sind hier zwei Ansätze zu unterscheiden: Der erste verfolgt das Ziel, auf Grund von Vergleichen mit anderen Unternehmen Impulse für das eigene Geschäft zu bekommen. Der zweite soll das Unternehmen und die verantwortlichen Führungskräfte in eine kreative Spannung versetzen. Um entsprechende Impulse zu bekommen erfordert der erste Ansatz eine Menge Arbeit und viel Ressourcen. Weil viele Unternehmen davor zurückschrecken erhalten sie dann auch nur oberflächliche*

ein Steinbeis-Unternehmen  
Geschäftsführer Helmut Bayer

Registergericht Ulm HRB 720732  
USt.IdNr. DE252227001  
St.-Nr. 88004/51483  
DUNS-Nr. 55-140-5223

Sparkasse Ulm BLZ 630 500 00  
Konto 203 25 88  
BIC SOLADES1ULM  
SWIFT DE44630500000002032588



TQU BUSINESS GMBH • Riedwiesenweg 6 • 89081 Ulm

TQU BUSINESS GMBH  
Deutschland: Riedwiesenweg 6  
89081 Ulm

*Ergebnisse, die nicht wirklich weiterhelfen. Bain & Company machen deutlich, dass manche Tools - vor allem Lean Six Sigma - durchaus funktionieren und ein hohes Maß von Zufriedenheit erzeugen, sofern sie großem Stil eingesetzt werden und nicht nur partiell.*

Schweiz: Neumühlestrasse 42  
8406 Winterthur

Fon +49 (0) 731 9376223  
Fax +49 (0) 731 9376262  
kontakt@tqu-group.com  
www.tqu-group.com

Gibt es also ein Allheilmittel, wie manche Tool-Gurus es bisweilen verheißen?

*Bayer: Mir ist in den 20 Jahren Berufserfahrung als Berater, Trainer, Geschäftsführer und Gesellschafter noch kein Werkzeug untergekommen, das man als Allheilmittel einsetzen bzw. bezeichnen könnte. Was ich aber sagen kann, ist, dass weniger häufig mehr ist. Wobei das Wenige allerdings mit der notwendigen Konsequenz und Kontinuität genutzt werden muss. Erfahrungsgemäß haben Unternehmen mehr als 50 unterschiedliche Werkzeuge im Einsatz. Durch die unterschiedlichen Sichtweisen, die durch den Einsatz des jeweiligen Werkzeuges erreicht werden, ist einen Vergleich der naturgemäß verschiedenen Ergebnisse kaum möglich und eine Diskussion darüber nicht sonderlich werthaltig.*

Wie die Umfrage ausweist, ist die Hälfte der Führungskräfte der Ansicht, sich künftig mehr auf Wachstum und Einnahmen zu konzentrieren und weniger auf Kostensenkungen. Dennoch haben allein in Nordamerika für das Jahr 2009 70 Prozent der Manager Entlassungen vorgesehen. Der Studie zufolge könnten Anleger dies als Symptom von Misswirtschaft verstehen und den Unternehmen das Vertrauen entziehen. Ist ein Strategiewechsel zur Bewältigung der Schwierigkeiten da nicht sinnvoller?

*Bayer: Im Wesentlichen geht es nicht um einen Strategiewechsel, sondern um die Beantwortung vier essentieller Fragen, die sich den Unternehmen stellen:*

- 1. Wie ist es um das Produkt bestellt? Ohne Produkt - kein Geschäft.*
- 2. Wie schaffen wir es, Deckungsbeiträge oder Gewinne zu erwirtschaften, um die Weiterentwicklungen finanzieren zu können?*
- 3. Wie müssen wir uns organisatorisch aufstellen, um den Anforderungen der Kunden und Märkte gerecht werden zu können?*
- 4. Wie erreichen wir es, die Stakeholder bei Laune zu halten, damit sie dem Unternehmen weiterhin treu bleiben?*

*Auch einmal Ballast abzuwerfen gehört dazu.*

TQU BUSINESS

Bernd Rindle

Presse & Öffentlichkeitsarbeit

Phone: +49 (0) 731 9376223

Fax: +49 (0) 731 9376263

Mobile: +49 (0) 176 11777440

E-Mail: bernd.rindle@tqu.com

Home: <http://www.tqu-group.com>

ein Steinbeis-Unternehmen  
Geschäftsführer Helmut Bayer

Registergericht Ulm HRB 720732

USt.IdNr. DE252227001

St.-Nr. 88004/51483

DUNS-Nr. 55-140-5223

Sparkasse Ulm BLZ 630 500 00

Konto 203 25 88

BIC SOLADES1ULM

SWIFT DE44630500000002032588