

GCN Consulting



Aktuelles aus unserer Arbeit als Berater, Trainer und Coaches

GCN Newsletter Q4/2022

ESG positiv

Christoph Grossmann

Wo bleibt die Konzentration auf das Kerngeschäft und den Kundennutzen?

Rudolf Lürzer

Normatives Management - Verzweigt, verloren, vergessen, verstossen?

Rudolf Bätcher



ESG positiv

Christoph Grossmann

Die Vereinten Nationen haben ihre [Ziele für eine nachhaltige Entwicklung](#) festgelegt und berichten regelmässig.

Es bestehen wohl keine Zweifel und es ist auch nicht besonders neu, dass Umweltthemen zu beachten sind, dass soziale Qualität wesentlich ist und dass Organisationen und ihre Leiter ihre Macht nicht missbrauchen sollen.

Neu ist hingegen der an den alten Klassenkampf und (anti-)kapitalistische Positionen des 19. Jahrhunderts erinnernde, pauschale Vorwurf einer ungenügenden Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit, adressiert an Unternehmen, insbesondere wenn sie gross sind. Neu ist auch, dass sich immer mehr Branchenverbände lieber an Regierungen und supranationalen Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen orientieren und gar einengende bürokratische Gesetzesnovellen unterstützen, statt der Wirtschaft in aller Verantwortung vielmehr den notwendigen Spielraum zu erkämpfen.

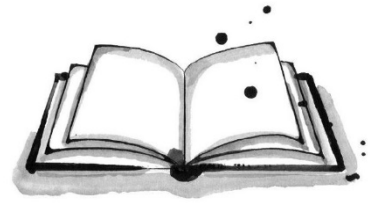
Grossartige, politische Leitbilder werden dann heikel, wenn sie durch private Akteure wie Unternehmen und Bürger nicht direkt umsetzbar sind, aber eine immer grössere Industrie von Forschern, Schreibern, Ausbildnern und Kommentatoren entsteht, welche über jegliche politische Grundrichtungen und bewährte politische Systeme, wie etwa Subsidiarität, Freiheit, Eigentum, Konkordanz u.a.m. hinweg skandalisieren, dramatisieren und canceln. Trotz allenfalls im Kern bestehender guter Absichten tendiert dies zu einer globalen, gegebenenfalls gar rassistischen Bevormundung, statt eben gerade die dezentralen, subsidiären Kräfte für tatsächliche Verbesserungen und Weiterentwicklungen zu aktivieren.

Zurück bleiben die Unternehmen als massgebliche Akteure, die gezwungen werden, sich über ihren engeren Zweck hinaus zu artikulieren. Werte, Ziele und operative Umsetzung gehören auch in ESG-Themen ([Environmental, Social, Governance](#)) aus einem Guss geprägt; es reicht nicht, einen wohlgemeinten und wohlfeilen Zusatzbericht zum Jahresbericht vorzulegen. Oder wie in den Finanzmärkten zwar eine intransparente Aktienqualifikation in der Depotübersicht zu generieren, die Kernprozesse aber weiterhin mit mangelnden Alltagsformen zu betreiben. Am besten beginnen Unternehmen damit, offensichtlich unzeitgemässe, schädliche Verfahren zu stoppen und gleichzeitig ein integriertes, auf das eigene Unternehmen bezogenes Leitbild zu entwickeln, welches von den Mitarbeitern getragen wird, weil es den gelebten Werten entspricht, welches den Kunden erläutert werden kann und das wegen der damit einhergehenden Schaden- und Kostenvermeidung langfristigen Aktionärswert schafft. Dies sind selten komplett neuen Themen, vieles ist oft auch mindestens in Fragmenten vorhanden. Es lohnt sich aber, von Zeit zu Zeit Leitbilder zu durchkämmen und neu zu erarbeiten sowie konkrete Massnahmen zu definieren und schliesslich die erfolgreiche Umsetzung regelmässig zu überprüfen. Es scheint uns wichtig, dass wieder vermehrt Werte, künftige Ausrichtungen und aktuelle Verbesserungen mit ganzheitlicher Übersicht gestaltet werden, die [Komplexität im Management](#) bewältigt wird.

GCN arbeitet gerne für verantwortungsvolle Unternehmen. Die Vorgehen von GCN sind methodisch gut abgestützt, integrierend und ganzheitlich, verbunden mit Erfahrung und Weitsicht. ESG positiv. Wir freuen uns, unsere Kunden zu begleiten. Sie können uns jederzeit direkt via Telefon und Mail für eine erste Kontaktnahme erreichen: [Dr. Christoph Grossmann](#), [Dr. Rudolf Lürzer](#), [Dr. Rudolf Bätcher](#). Mehr zu GCN, zu früheren Newslettern und anderen GCN-Publikationen finden Sie [hier](#).

Wo bleibt die Konzentration auf das Kerngeschäft und den Kundennutzen?

Rudolf Lürzer



Als regelmäßiger Leser von Wirtschaftsnachrichten und als Kunde erhält man zunehmend den Eindruck, dass sich Unternehmen um Vieles mit hoher Energie kümmern, das politisch en vogue ist, ihr Kerngeschäft und die Gestaltung des Kundennutzens jedoch vernachlässigen. Diese Entwicklung sollte seitens der Verantwortlichen im Management gezielt gestoppt und die bewusste Konzentration auf Werttreiber wieder in den Vordergrund gestellt werden.

Hans Ulrich und Walter Krieg 1) haben bereits vor 50 Jahren in ihrem [St. Galler Managementmodell](#) drei unterschiedlichen Kategorien von Prozessen definiert, die für ein erfolgreiches Wirtschaften wesentlich sind:

- Die Führungsprozesse dienen der Gestaltung und Steuerung des Unternehmens,
- die Kernprozesse nehmen den Kundenbedarf auf und entwickeln optimale Lösungen (Produkte und Dienstleistungen), um diesen Kundenbedarf zu befriedigen, und
- die unterstützenden Prozesse konzentrieren sich auf notwendige Aufgaben um die Kernprozesse friktionsfrei durchführen zu können (Finanzen, Human Resources, Recht etc.).

Im Kern jedes wirtschaftlichen Handelns muss dabei immer die effektive und effiziente Erfüllung der Kundenbedürfnisse stehen, denn allein dadurch wird Wert geschaffen und das (finanzielle) Überleben des Unternehmens gewährleistet.

Derzeit hat man jedoch bei der Lektüre von Geschäftsberichten und im konkreten Kontakt mit Unternehmen den Eindruck, dass oft alles andere als der Kundennutzen im Zentrum des Managementinteresses steht:

- In Geschäftsberichten liest man viel über [Nachhaltigkeit](#), [Ökologisierung](#), [Diversitätsprogramme im HR-Management](#), die [Vereinbarkeit von Beruf und Familie](#) etc. und relativ wenig über konkrete Verbesserungen in der Bearbeitung von Kundenanliegen. Ich möchte nicht falsch verstanden werden und betonen, dass all diese Themen ihre Berechtigung haben, es erscheint jedoch, dass Führungskräfte mittlerweile - insbesondere in börsennotierten Unternehmen - die Schwerpunkte nicht richtig setzen; sei es aus falsch verstandener politischer Korrektheit oder aus Angst davor, in den (sozialen) Medien gebrandmarkt zu werden, wenn sie klar Stellung dazu beziehen, dass für sie der Kunde und nicht Themen, die gerade vom Mainstream und der Legislative angesagt sind, im Vordergrund stehen.
- Im konkreten Kontakt mit Unternehmen hat man als Kunde oft Probleme, seine Anliegen gelöst zu erhalten, obwohl in den Marketingbroschüren der Kunde selbstverständlich im Mittelpunkt steht („Wir registrieren derzeit ein erhöhtes Anrufvolumen, deshalb bitten wir Sie um ein wenig Geduld...“, „Bitte drücken sie die 5, falls Sie ...“, „Wir machen Sie darauf aufmerksam, dass das Gespräch aufgezeichnet wird“, „Die Lieferzeit ist derzeit länger, weil ...“).
- Im Unternehmensalltag werden MitarbeiterInnen entweder nicht ernst genommen, obwohl sie in Hochglanzbroschüren in den Mittelpunkt gestellt werden oder sie werden gehätschelt und verwöhnt, ohne dass Leistung eingefordert wird, denn die „[Gen](#)

Z“ ist ohne Viertagewoche, das Fitnesscenter im Unternehmen und die Chillout Lounge ja gar nicht mehr bereit einen Arbeitsvertrag zu unterzeichnen.

Die bewusste oder unbewusste Konzentration auf nicht direkt wertschöpfende Themen führt auf lange Sicht dazu, dass AkademikerInnen beschäftigt werden, die sich auf Nebenschauplätzen austoben dürfen, die Kernprozesse stören und die Kosten in Bereichen in die Höhe treiben, die keinen erkennbaren Nutzen stiften.

Wir haben seitens GCN ein Konzept ausgearbeitet, auf dessen Grundlage Führungskräfte basierend auf Buchhaltungsinformationen des eigenen Unternehmens im Rahmen eines unsererseits gecoachten Prozesses kritisch hinterfragen, inwieweit die Kosten für nicht direkt wertschöpfende Unternehmensprozesse sinnvoll sind und welche Maßnahmen getroffen werden können, um die Kostenverteilung zwischen Kernprozessen und unterstützenden Prozessen wieder in ein angemessenes Verhältnis zu bringen.

Wir freuen uns, unsere Kunden zu begleiten. Sie können uns jederzeit direkt via Telefon und Mail für eine erste Kontaktnahme erreichen: [Dr. Christoph Grossmann](#), [Dr. Rudolf Lürzer](#), [Dr. Rudolf Bätcher](#). Mehr zu GCN, zu früheren Newslettern und anderen GCN-Publikationen finden Sie [hier](#).

1) [Hans Ulrich, Walter Krieg; St.Galler Management-Modell](#)



Normatives Management - Verzweigt, verloren, vergessen, verstossen?

Rudolf Bätscher

Im 'klassischen' Managementverständnis besteht seit vielen Jahrzehnten schon das 3-Ebenen-Bild vom operativen, strategischen und normativen Management:

- Operatives Management befasst sich mit dem Tagesgeschäft; der Zeithorizont oszilliert von täglich bis plus/minus ein Jahr.
- Strategisches Management setzt die Leitplanken für unternehmerisches und organisatorisches Handeln für einen Zeitrahmen von etwa zwei bis fünf Jahren.
- Das normative Management manifestiert sich im Wesentlichen als Unternehmenskultur – gemeinsame Werte, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen auf der Basis von Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit. Es überlagert das Operative und Strategische auf einer höheren Managementebene, verleiht Sinn und findet seinen Ausdruck oftmals in der Form von Leitbildern. Die Kernfunktion normativen Managements lautet: Legitimität und Stabilität von Organisationen sicherstellen. Unabhängig davon, ob es sich dabei um privatwirtschaftliche, gemeinwohlorientierte, öffentlich-rechtliche oder politisch geprägte Organisationen handelt. Die zeitliche Dimension der normativ verankerten Sinnhaftigkeit bemisst sich in Jahrzehnten.

Allerdings: Die sichtbar operative Hektik von Akteuren in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die Schnelllebigkeit publizierter Strategien, eine Atmosphäre des Getriebenseins oder der Eindruck einer permanenten Sinnsuche wecken derzeit erhebliche Zweifel an einer stringenten und konsistenten Umsetzung dieser drei

Managementebenen: Unverständnis scheint zu herrschen über Inhalte und Funktionen dieser drei Managementebenen. Das Bewusstsein für deren Vernetzungen, Interdependenzen, Rückkoppelungen und Dynamiken scheint verschüttet. Eine konsequente Applikation ihrer inneren Zusammenhänge in den bestehenden Organisations- und Prozessstrukturen ist kaum mehr erkennbar. Ein kurzer, rudimentärer Realitäts-Check mag dies illustrieren:

- Eklatante Mängel an langfristigen Perspektiven prägen zunehmend das Management von Unternehmen, aber auch das politische Gestalten oder das Agieren der öffentlichen Verwaltung.
- Multimedial vervielfachtes Moralisieren dominiert unternehmerisches Handeln, Politisieren und Verwalten.
- Beschränkte Ressourcen werden für Selbstverständlichkeiten in Unternehmen und Verwaltungen verschleudert, «um mit der stetig zunehmenden Komplexität und Unberechenbarkeit im Arbeitsumfeld fertigzuwerden und sich Schritt für Schritt von einer Expertenorganisation in Richtung einer co-kreativen Organisation zu wandeln»[1].
- Prioritär sind die Pflege des Selbstbilds und das Verwässern von Verantwortung – im Management von Unternehmen gegenüber dem Dienst an Kunden oder in Politik und Verwaltung gegenüber dem Dienst an der Bevölkerung[2],

Der Schluss liegt nahe, dass der Sinn, das Warum, die Legitimität, den das normative Management unternehmerischen, politischen oder auch verwalterischen Aktivitäten vermitteln soll, gar nicht mehr wahrgenommen, aus dem Bewusstsein gelöscht, verzerrt, verloren, vergessen oder gar verstossen ist.

Oder: Was sollen Aussenstehende verstehen, wenn normatives Management in der Form von

Leitbildaussagen postuliert: «Unser Auftrag orientiert sich an acht grundlegenden Werten:

- Wertschätzung: Wir pflegen unter uns eine Atmosphäre der Offenheit, des Vertrauens und der gegenseitigen Akzeptanz.
- Begeisterung: Wir schaffen bestmögliche Rahmenbedingungen um Freude an der Arbeit, Lebensfreude, Ressourcen, Selbstachtung und die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln zu stärken.
- Teamarbeit: Bei uns haben Zusammenarbeit auf allen Ebenen, Teamentwicklung, konstruktives Feedback und gegenseitiger Respekt einen hohen Stellenwert.
- Entwicklung: Wir ermöglichen innerhalb flexibler Strukturen selbstständiger und selbstbestimmter zu werden und die sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen.
- Verantwortung: Wir gehen rücksichtsvoll mit Ressourcen um.
- Engagement: Wir engagieren uns mit allen zur Verfügung stehenden Ressourcen zum Wohl unserer Kunden.
- Sicherheit: Wir bieten unseren Kunden mit unseren Produkten und Dienstleistungen vielseitige Sicherheiten.
- Integrität: Wir verpflichten uns diesem Leitbild entsprechend zu handeln.»?

Warum sollten diese Deklarationen mehr sein als bloße Makulatur, wenn

- nur zwei von acht Aussagen den Kunden betreffen,
- im Zeitraum von zwei Jahren die Geschäftsleitung mehrmals ausgewechselt werden musste,
- die Personalfluktuationsrekorde erklimmt,
- das Eigenkapital schmilzt wie Schnee an der Frühlingssonne,

- das Vertrauen der Anleger angesichts dramatischer Kurseinbussen an der Börse erschüttert ist und
- Medienberichte über Missmanagement im Monatsrhythmus erscheinen?

Wo bleibt da die Glaubwürdigkeit?

Wie kommt man nun zu tragfähigen, sinnmachenden Wertsetzungen? Wie lassen sich übergeordnete Werte, zu deren Verwirklichung Unternehmen, Politik und Verwaltung mit ihren Aktivitäten beitragen sollen, entwickeln und verinnerlichen? Wie soll sichergestellt sein, dass sich das tatsächliche Entscheiden und Handeln auf operativer und strategischer Ebene an diesen übergeordneten Werten orientiert; wie lassen diese sich in Organisationen umsetzen und dauerhaft verankern? Wie wird Legitimität 'gelebt'?

Für ein Revival oder auch für eine Vertiefung der normativen Managementebene sind [Dr. Rudolf Bätcher](#), Gründungspartner und die geschäftsführenden Partner [Dr. Christoph Grossmann](#) und [Dr. Rudolf Lürzer](#) in persönlichen Gesprächen gerne bereit.

[1] Zitat aus: Christina Neuhaus, Weshalb die BAG-Chefin Anne Lévy einen ehemaligen «Arena»-Moderator braucht, um verständliche Aussagen zu formulieren, in: NZZ, 30.10.2022

[2] Symptomatisch für die Unfähigkeit, das Normative zu erkennen und zur Illustration dieses Defizits zwei Facetten aus der Flutkatastrophe Mitte Juli 2021 im Ahrtal: Wie die Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ), die sich auf Informationen der Rhein-Zeitung beruft, schreibt, sei eine Pressemitteilung von der damaligen Umweltministerin Rheinland-Pfalz, Anne Spiegel, mit den Worten – „Konnte nur kurz draufschauen, bitte noch gendern CampingplatzbetreiberInnen, ansonsten Freigabe“ – freigegeben worden. Oder: Wie die FAZ berichtet, sei es laut Chatprotokollen am Morgen des 15. Juli letztendlich

darum gegangen, die Verantwortung einer ausbleibenden Warnung von sich zu weisen. „Das Blame Game könnte sofort losgehen, wir brauchen ein Wording, das wir rechtzeitig gewarnt haben“, wird Anne Spiegel zitiert. Nur hat es eine rechtzeitige Warnung nie gegeben.

Impressum:

GCN Consulting GmbH
Belruptstraße 43
6900 Bregenz
Österreich
Telefon: +43 (0)5574 45925
E-Mail: office@gcn.at
Geschäftsführer: Dr. Rudolf Lürzer
Firmenbuch Nummer: 74176 h
Firmenbuchgericht: Landesgericht Feldkirch
Gesellschaftssitz: Bregenz
UID: ATU35546806 DVR: 0951927

GCN General Consulting Network AG
Theaterstrasse 2
8400 Winterthur
Schweiz
Telefon: +41 (0)52 269 14 69
Fax: +41 (0)52 269 14 60
E-mail: gcn@gcn.ch
Geschäftsleitung:
Dr. Christoph Grossmann