



DER RAT MEINES LEBENS

„Erziehe nicht deine Kunden, sondern führe deine Mitarbeiter“

MICHAEL BUSCHER, VORSTANDSVORSITZENDER VON KNORR-BREMSE

Dankenswerterweise habe ich in den zurückliegenden Jahren viele durchdachte Ratschläge erhalten, die für bestimmte Situationen sehr hilfreich waren.

Der Rat „Erziehe nicht deine Kunden, sondern führe deine Mitarbeiter“ lässt sich jedoch in viele Bereiche übertragen. Deshalb möchte ich ihn in Erinnerung an den sehr erfahrenen und leider viel zu früh verstorbenen Rolf Gammert, Großprojektleiter der ABB Daimler Benz Transportation, hervorheben.

Rolf, den immer die Zielerreichung und die dazu erforderlichen Menschen interessierten, gab mir seinen Rat, als ich mit Anfang dreißig die technische Leitung für ein milliardenschweres Projekt übertragen bekam. Unser Kunde hielt damals die gesamte Organisation mit immer neuen Nachfragen, Ideen und Änderungsforderungen auf Trab. Um Terminverzögerungen und Kostenüberläufe zu vermeiden, wollte ich eine Besprechung mit den wesentlichen Vertretern unseres Kunden organisieren, um diesen die unstrukturierten Kontakte zu unseren Abteilungen zu untersagen. Doch Rolf meinte nur: „Erziehe nicht deine Kunden, sondern führe deine Mitarbeiter.“

Rolf wollte mit diesem Rat verdeutlichen, dass man seine Kunden und deren Wünsche grundsätz-

lich respektieren und ernst nehmen soll. Wichtig ist, was die Organisation aus den Erwartungen der Kunden macht. Sofern diese – intelligent umgesetzt – auch für das Unternehmen Mehrwert generieren, sollte man die Kundenanforderungen erfüllen oder sogar übertreffen. Das führt zu langfristigen Kundenbindungen. Diesem Rat folgend sammelten wir alle die an den verschiedensten Stellen der Organisation eingespeisten Kundenwünsche und entschieden in strukturierter Form, ob wir diese kosten-

los, gegen Bezahlung oder gar nicht ausführen. Am Projektende hatten wir einen zufriedenen Kunden und zusätzliche Einnahmen gewonnen.

Oft habe ich Rolfs Rat auch in der Zusammenarbeit mit meinen Vorgesetzten, Verwaltungs- und Aufsichtsräten sowie Investoren beherzigt. Letztendlich sind sie Kunden beziehungsweise Auftraggeber, denen zunächst immer zuzuhören ist und deren Anforderungen zum Wohle der Firma intelligent umzusetzen sind. Nur wenn dies nach gewissenhafter Prüfung aller Optionen nicht möglich ist, sollte man von seinen Kunden im weitesten Sinne keine Aufträge mehr annehmen. Eine solche Entscheidung muss dann aber auch konsequent umgesetzt werden.

Wichtig ist zu erkennen, welche Randbedingungen man verändern kann und sollte – und welche nicht. So wird ein einzelnes Unternehmen scheitern, wenn es darauf vertraut, dass sich makroökonomische Rahmenbedingungen den eigenen Bedürfnissen anpassen.

Besser ist es, seine Organisation und deren Mitarbeiter im Rahmen der gegebenen Umfeldbedingungen weiterzuentwickeln. So ziehe ich es tagtäglich vor, meine Mitarbeiter aktiv zu führen, anstatt Dinge beeinflussen zu wollen, die ich nicht beeinflussen kann oder sollte.

Danke, Rolf. ◇

RATNEHMER

MICHAEL BUSCHER ist seit 2013 Vorstandsvorsitzender von Knorr-Bremse. Der weltweit führende Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge machte 2013 einen Umsatz von 4,3 Mrd. Euro, einen Gewinn von 367 Mio. Euro und beschäftigt rund 20 800 Mitarbeiter. Zuvor leitete Buscher als CEO die Sanierung des Schweizer Technologiekonzerns OC Oerlikon.

Die Folgen aus dieser Reihe stammen aus dem Buch „**DER BESTE RAT, DEN ICH JE BEKAM**“ (© Carl Hanser Verlag München 2014, 240 S.) von Frank Arnold. Er gilt international als Spezialist für Veränderungen in Unternehmen und leitet die Unternehmensberatung ARNOLD Management in Zürich.