

www.geffroy.de

c161,20020213

Umsetzung von Clienting in der Praxis unter Abkehr von den gewöhnlichen Interventionsmechanismen

Die Rationalisierungsfalle oder der zweifelhafte Nutzen von Feuerwehraktionen

In wirtschaftlich turbulenten Zeiten tendieren sehr viele Unternehmen dazu, der Rationalität - hier gemeint als übersteigertes Kostenbewusstsein - größte Aufmerksamkeit zu widmen. Dies schlägt oft in einer rigiden Preis- und Kostenpolitik zu buche.

Die Konsequenz dieses Handelns sind meistens Entlassungen, Outsourcing und stricke Einsparbemühungen in allen Bereichen.

Bei dieser Art von Umstrukturierung besteht die Gefahr, dass man versucht, das System als Ganzes zu „rationalisieren“, sprich die Kosten zu senken, aber nicht ausreichend die Verhaltensweisen des Individuums (Angst geht im Unternehmen um, wer ist der nächste der entlassen wird?) und die vernetzten Wechselwirkungen berücksichtigt.

Letzteres verursacht, dass einzelne Bereiche kostenmäßig entlastet werden oder weniger Aufwendungen für zugekaufte Teile entstehen, oft genug entstehen die Probleme aber dann zeitversetzt an anderer Stelle, wenn beispielsweise umfangreiche Nachbesserungsarbeiten erforderlich werden oder die Belastung des einzelnen in unzumutbarer Weise zunimmt.

Das Ergebnis dieses Prozesses ist häufig, dass das Unternehmen zwar eine Atempause gewinnt, jedoch spätestens nach ein bis zwei Jahren ähnliche Probleme erneut auftreten, wo dann der Zyklus erneut beginnt.

Um nicht falsch verstanden zu werden, es gibt Situationen wie drohender Konkurs, plötzlicher Einbruch der Verkaufszahlen, Zusammenbruch eines wichtigen Kunden, welche oben beschriebene Feuerwehrmaßnahmen, mit allen damit verbundenen bitteren Konsequenzen, absolut erforderlich machen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern.

Oft genug jedoch werden solche Maßnahmen in die Tat umgesetzt, um gemachte Fehler der Vergangenheit zu kaschieren sowie an den Symptomen der Krise herumgedoktert, ohne ein Verständnis dafür zu gewinnen, wo die wirklichen Ursachen der Probleme liegen.

Aus diesem Grund macht man sehr häufig nach „erfolgreicher“, durch Berater gesteuerte externe Intervention, in abgespeckter Form mit der alten Denkweise genau an der Stelle weiter, wo man vor der Intervention aufgehört hatte.

Umsetzung von Clienting als präventive Voraussicht

Unsere Sicht der Dinge geht nun dahin zu sagen, dass der Hauptteil der Umstrukturierungsarbeit genau dann beginnt, wenn oben genannte Intervention zumindest dahingehend erfolgreich war, dass die Einnahmen die Ausgaben in naher Zukunft decken. Es geht also darum die gewonnene Atempause so zu nutzen, aus vergangenen Erfahrungen zu lernen, und mit Hilfe des Clienting-Konzeptes die eigenen Zukunft erfolgreicher zu gestalten.

Dieses Szenario ist mit Sicherheit nicht das Wünschenswerteste, aber die Erfahrung zeigt immer wieder, dass sehr viele Unternehmen bzw. deren Verantwortliche erst dann beginnen umzudenken, wenn sie durch eine existenzielle Krise dazu gezwungen werden.

Eine andere mögliche Vorgehensweise für eine sinnvolle Umsetzung von Clienting ist die der präventiven Voraussicht.

Hierbei geht es darum in einem Unternehmen das Bewusstsein dafür zu wecken, mit der Umsetzung des Clienting-Konzeptes genau dann anzufangen, wenn einem das Wasser nicht bis zu Hals steht und das Unternehmen sich in systematischer Vorgehensweise auf die Herausforderungen vorbereiten kann.

Die Quintessenz des bisher Gesagten liegt darin, dass Clienting in erster Linie dafür konzipiert ist, Unternehmen aller Größen und Branchen ein Konzept an die Hand zu geben, womit sie die Zukunft mit all ihren Unwägbarkeiten und Herausforderungen mit Erfolg meistern werden.

In diesem Zusammenhang muss angemerkt werden, dass Clienting sich keineswegs als Kurzfristmaßnahme eignet, die innerhalb kürzester Zeit quasi über Nacht all jene Defizite wettmachen bzw. zum Positiven wenden kann, die sich im Unternehmen meist über Jahre entwickelt haben.

Die Umsetzung des Clienting-Konzeptes erfordert eine mittel- bis langfristige Perspektive sowie die Bereitschaft des Unternehmens, Bestehendes in Frage zu stellen, ja über Bord zu werfen, sich Neuem zu öffnen, dies zusammen mit einem hohen Maß an Änderungswillen und Durchhaltevermögen.