

GCN Consulting



Aktuelles aus unserer Arbeit als Berater, Trainer und Coaches

GCN Newsletter Q1/2022

Agenda Setting

Meine Todos

Christoph Grossmann

Der Kunde als "Melkkuh"

Ein neues ethisches Selbstverständnis ist bei vielen
Unternehmen dringend erforderlich

Rudolf Lürzer

Management Resurrections

Rudolf Bätcher



Agenda Setting - meine Todos

Christoph Grossmann

Die guten Vorsätze macht man sich bekanntlich zur Jahreswende; mit dem Frühling kommt die Zeit, wo man sie wieder fallen lässt – oder umsetzt. In Unternehmungen aber erwartet man Pläne, Projekte und Programme.

GCN hat 34 Jahre Erfahrung in der Gestaltung und Entwicklung von Unternehmungen. Wir haben in einem der letzten Newsletter von GCN die Metzgerfrage „Dörfs es bitzli meh sii?“ gestellt. Genauso stellt sich natürlich die Frage, ob wir denn mit der Umsetzung von Vorhaben begonnen haben, diese geplant sind, die Agenden gesetzt sind und die Verantwortlichen ihre Aufgaben kennen und ihre Erfüllung geplant haben.

Das universelle, gemeinsame Anliegen, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, kann man immer wieder mit neuem Leben wecken. Hilfreich sind wohlgeplante Projekte oder ganze Programme. Fähige Berater sind, in Anlehnung an den Beitrag im [letzten Newsletter](#), nicht einfach Faustsche Pudel, noch Pit Bulls oder Schosshunde, sondern – um im Bild zu bleiben – imstande, die geeignetsten „Hunderassen“ für eine gute Analyse, Konzeption und Umsetzung zuzuspielen. GCN ist bemüht um massgeschneiderte Lösungen, um Authentizität und Verständlichkeit.

Ob die Auffassung von Clausewitz vom Krieg als Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln, die sogenannte Weinberg-Doktrin mit klaren Kriterien für militärische Einsätze der Vereinigten Staaten oder die zahlreichen Methoden des strategischen Denkens: Die Spreu trennt sich vom Weizen, wenn

Ziele klar, Mittel zugewiesen, Vorgehensweisen geklärt und die Beauftragten verstanden haben, wer, was, wie, bis wann zu erreichen hat. Die schönen Bilder in den sozialen Medien und die Aufregtheit der Tagesmedien erwecken gelegentlich den Eindruck, als gehe es nur um Content, Präsenz, Likes und Auffälligkeit, und im weiteren Sinne Betreuung und Verantwortungsteilung. Natürlich spielen Kultur und Kommunikation neben dem Gestalten von Umsetzungsprogrammen und Veränderungen eine wichtige Rolle. Aber dort, wo eine innovationsfreudige, eben „gwundrige“ und „gschaffige“ Grundeinstellung besteht, motivieren schon eine interessante Aufgabenstellung und die Erfolgserwartung. „Alles andere ist Beilage“. Bei manchen modernen Gerichten gewinnt man jedoch den Eindruck, es gehe vielmehr um eine endlose Vielfalt von kleinen Häppchen, möglichst in allen Aggregatzuständen. Kein Wunder, dass zuweilen, wenn überhaupt, ein Durcheinander in Erinnerung bleibt, statt andauernde Freude an der erfolgreich erneuerten Leistungserbringung. Die Bewältigung von Komplexität gelingt in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft nicht mit deterministischen Ansätzen; dennoch sind Normstrategien definierbar, die durch die ganzheitliche Kombination von Zielen, Mitteln und Massnahmen Erfolg bringen ([mehr dazu](#)).

Die Vorgehen von GCN sind methodisch gut abgestützt, integrierend und ganzheitlich, verbunden mit Erfahrung und Weitsicht für neue Agenden und die optimale Arbeitsteilung intern und extern. Vom einfachen Gedankenaustausch bis zum Beratungsprojekt: Was wäre für Ihre Unternehmung eine gute Agenda? Wenn es in Ihrem Unternehmen Zeit ist, Agenden zu setzen sowie die Todos zu definieren und wir Sie dabei begleiten und

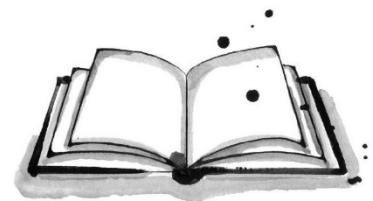
unterstützen dürfen, freuen wir uns auf ihre
Kontaktnahme: [Dr. Christoph Grossmann](#), [Dr.
Rudolf Lürzer](#), [Dr. Rudolf Bätscher](#).

Frühere Newsletter und andere GCN Publikationen
finden Sie [hier](#).

Der Kunde als "Melkkuh"

Ein neues ethisches Selbstverständnis ist bei
vielen Unternehmen dringend erforderlich

Rudolf Lürzer



Der von Unternehmen kommunizierte Anspruch bezüglich
Kundenzentrierung einerseits und die Alltagsrealität
andererseits driften in letzter Zeit oft stark auseinander.
Als Kunde wird man seitens der Großkonzerne von
gezielten Werbebotschaften auf der Grundlage von
Artificial Intelligence umgarnt, die den Eindruck höchster
Produkt- und Dienstleistungsqualität suggerieren. Die
Alltagserfahrungen sind leider oft umso ernüchternder. Bei
einzelnen Unternehmen hat man sogar den Eindruck, man
werde gezielt übervorteilt, zum Teil mit Methoden am
Rande der Legalität. Wenn wir als Unternehmensberater
mit Qualitäts- und Service-Management-Konzepten
unterstützen, ist der dafür betriebene Aufwand immer
dann zwecklos, wenn Top- und Mittelmanagement aus
kurzfristigen Ertragsüberlegungen dagegen arbeiten.

Ein paar Beispiele, wie Kunden nicht behandelt werden
sollten, machen deutlich, wie weit entfernt von den
schönen Werbebotschaften Unternehmen heute agieren:

- Die LUFTHANSA cancelt Flüge, weil die Auslastung
nicht ausreichend ist und argumentiert mit höherer

Gewalt, um den Passagieren keine Entschädigung für den Ausfall bzw. die Verspätung zahlen zu müssen. Konkret wurde ein Flug ab Frankfurt storniert, weil angeblich die Wetterlage einen Start nicht ermöglichte. Tatsächlich fanden im für den Abflug der Lufthansa relevanten Zeitfenster von allen anderen Fluggesellschaften Starts und Landungen statt und das Wetterradar des Flughafens informierte ebenfalls über normale Verhältnisse. Erst ein mühsames Klageverfahren durch mehrere Instanzen ermöglichte es dem Fluggast, die gesetzlich vorgesehene Verspätungsentschädigung zu erhalten. Durch derart zweifelhafte Praktiken spart sich die Lufthansa Kosten, denn nicht alle Passagiere gehen das Risiko einer Klage ein und aufgrund der Quasimonopolsituation auf vielen Strecken muss sie auch nicht mit einem enormen Kundenverlust aufgrund der fragwürdigen Geschäftspraktiken rechnen.

- FRONTIER, ein US-Kabelfernsehanbieter, ermöglicht es den Kunden bei längerer Abwesenheit, die Internet- und Kabelfernsehgebühren durch Meldung eines „Abwesenheitsmodus“ zu senken. Wenn der Kunde den Vertrag wieder aktivieren möchte, wird er darüber informiert, dass der Vertrag seitens Frontier storniert worden sei, da man mittlerweile mit einem anderen technischen Betreiber zusammenarbeite. Die einmaligen Aktivierungskosten für die Wiederherstellung des status quo ante werden dem Kunden mit über 400 USD in Rechnung gestellt. Beim Abschluss des Vertrages mit dem neuen technischen Betreiber DISH wird dem Kunden mitgeteilt, dass der neue Vertrag keine fixe Laufzeit habe und selbstverständlich jederzeit kostenfrei kündbar sei. Schließt der Kunde im Vertrauen auf den Grundsatz von Treu und Glauben über die Kundenhotline einen Vertrag ab, erhält er anschließend einen Vertragstext

zugesendet, in dem kleingedruckt steht, es handle sich um einen Zweijahresvertrag, bei dem bei vorzeitiger Kündigung Kosten anfallen.

- AMAZON lockt bei Bestellungen durch eine entsprechend auffallende Schriftgröße und Gestaltung beim Bezahlprozess Kunden gezielt auf den Bestellbutton, mit dem ein Prime-Probeabo verbunden ist. Man muss schon sehr genau hinsehen, wenn man die Bestellung ohne Prime-Probeabo abschließen möchte. Hat man diese Hürde überwunden wird durch die angegebenen Liefertermine suggeriert, dass bei einer versandkostenfreien Bestellung die Auslieferung deutlich länger dauert als beim Anklicken jener Bestelloption, bei der dem Kunden Versandkosten verrechnet werden. Dies entspricht in der Realität im nach hinein betrachtet in vielen Fällen jedoch nicht der Wahrheit. Klickt der Kunde dennoch auf den versandkostenfreien Button, erhält er einen Tag später die „freudige Nachricht“ dass die Ware nun doch früher geliefert werden könne. Es bleibt der schale Nachgeschmack, dass man beim ursprünglichen Bestellvorgang irre geleitet werden sollte, damit AMAZON die Versandkosten verrechnen kann.

Dies sind allesamt unethische Geschäftspraktiken von renommierten, großen Konzernen, die nur durch ein verändertes ethisches Grundverständnis des Managements abgestellt werden können. Alle operativen Initiativen zu Customer Excellence, Optimierung der Customer Journey, gezieltem Einsatz von Artificial Intelligence zur Individualisierung der Angebote, operativen Optimierungen der Kundenprozesskette etc. fruchten nur dann, wenn ein entsprechend geändertes Verhalten im Topmanagement Platz findet. Andernfalls hilft lediglich hohe Achtsamkeit des Kunden, der Wille entsprechend Energie aufzuwenden, um zum Recht zu

kommen und als letztes Mittel der digitale Pranger über Social Media.

Sollten Sie wirklich daran interessiert sein den Kunden in das Zentrum Ihres Handelns zu stellen, nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wie in all unseren Projekten arbeiten wir auch in den Themenbereichen Normatives Management, Kundenzentrierung und Qualitätsmanagement „individuell“, nicht „von der Stange“ und „leise, kontinuierlich begleitend“ nicht „laut posauend“ mit unseren Kunden zusammen.

Es würde uns freuen, wenn wir Ihr Interesse wecken konnten. Sie erreichen unsere geschäftsführenden Partner Dr. Rudolf Lürzer persönlich unter luerzer@gcn.at bzw. Dr. Christoph Grossmann unter cg@gcn.ch.



Management Resurrections

Rudolf Bättscher

Organisationen – egal ob gross oder klein – agieren in komplexen Umwelten. Und sie sind ihrerseits – abhängig von Grösse und Aktivität – mehr oder weniger komplexe Gebilde. Gleichwertig neben dem Schaffen von Kundennutzen hat Komplexitätsbewältigung einen entscheidenden Einfluss darauf, ob Organisationen untergehen, bestehen bleiben oder sich weiterentwickeln.

Langjährige Management Consulting-Erfahrungen von GCN haben gezeigt, dass erfolgreiche Komplexitätsbewältigung auf zwei Paradigmen beruht:

- Konstruktivismus zum systemischen Verständnis von Realitäten.
- Positive UND negative Rückkoppelungseffekte zum systemischen Verständnis der Dynamik von Realitäten.

Konstruktivismus akzeptieren heisst: Handelnde Akteure nehmen keine 'objektiven' Organisationen wahr, sondern konstruieren, erschaffen sich ihre jeweils 'subjektiven' Organisationen.

Positive UND negative Rückkoppelungseffekte akzeptieren heisst: Handelnde Akteure erreichen eine halbwegs handhabbare Stabilität in und im Zusammenhang mit Organisationen nur, wenn beide Effekte wahrgenommen, verstanden und genutzt werden. Egal in welchen Dimensionen – wirtschaftlich, gesellschaftlich, technologisch, politisch, ökologisch, (multi-)medial, moralisch, militärisch, ideologisch, wissenschaftlich u.a. – dies geschieht.

Erfolgreiche Komplexitätsbewältigung auf der paradigmatischen Grundlage von Konstruktivismus und dualen Rückkoppelungseffekten geschieht im Management von Organisationen in einer E-Tetrade:

- **Erkenntnisgewinn** – durch Projekte, Projektmanagement, aber auch durch forschende oder journalistische Aktivitäten. Gegenstand von Erkenntnisgewinn können vielfältige Managementthemen sein: Strategien, Kooperationen, Partnerschaften, Ressourcenbeschaffungen, Effizienzsteigerungen, Restrukturierungen, Austausch von Mitarbeitenden oder Führungskräften, Qualitätssteigerungen, Aufbau-

und Ablauforganisationen, widerspruchsfreie Zuordnung von Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortlichkeiten, Applikation des MECE[1]-Prinzips und viele andere mehr.

- **Embedding** – durch Einbetten der gewonnenen Erkenntnisse in relevante Konstrukte. Relevante Konstrukte können sein: Eine Gesamtorganisation oder Teile davon, wahrgenommen jeweils aus den unterschiedlichen Perspektiven der Kunden, der Eigentümer, der Trägerschaften, der politischen Akteure, der Mitarbeitenden, der Führungskräfte; relevante Konstrukte können aber auch die formellen und informellen Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt sein – je nach Relevanz personeller, finanzieller, rechtlicher, logistischer oder anderer Art.
- **Enacting** – durch Narrative, um Erkenntnisse Entscheiden zuzuführen. Relevante Narrative können sein: Geschichten, Erzählungen, Vorträge, Präsentationen, Illustrationen, Gerüchte, Botschaften u.a.; letztendlich alles, was dem Zweck dient, Entscheide herbeizuführen und für erkenntnisbezogenes, zweckmässiges und unternehmerisches Handeln zu motivieren.
- **Enabling** – durch das Aktivieren bereits vorhandener oder durch das Generieren neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten. Beides, Aktivieren und Generieren, sind notwendige und zwingende Voraussetzungen für ein erfolgreiches Überführen des beschlossenen Handelns in weiterentwickelte oder neue Realitäten. Neben dem Erwecken und Erlangen fachlicher skills stehen Verständnis und Akzeptanz von Sinnhaftigkeit und Zweckmässigkeit im Zentrum des enabling.

All dies läuft hinaus auf eine resurrection – eine Auferstehung der Kunst des ganzheitlichen und vernetzten Denkens, der Wahrnehmung von Sensitivitäten, der Bildung von Analogien und des storytellings als altbewährte, heute jedoch weitgehend vergessen und versunken gegangene Managementprinzipien.

Mehr dazu in persönlichen Gesprächen mit [Dr. Rudolf Bätcher](#), Gründungspartner, und den geschäftsführenden Partnern [Dr. Christoph Grossmann](#) und [Dr. Rudolf Lürzer](#).

[1] MECE = Mutually Exclusive – Collectively Exhaustive (gegenseitig ausschliessend – insgesamt abschliessend)

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