

werden. Bereinigt habe man aber auch die Preisliste. „In der Preisliste muss sich die Preispolitik des Unternehmens eindeutig widerspiegeln. Im Idealfall muss ein einziger zusätzlicher Rabatt ausreichen, um allen individuellen Besonderheiten Rechnung zu tragen“, ist Brinkmann überzeugt.

Ganz wichtig ist aus seiner Sicht, dass man als Geschäftsführer nicht nur die Preisgestaltung zur Chefsache macht, sondern auch die Einhaltung überwacht. Es gebe bei Fermacell monatlich ein Pricing-Call mit allen Vertriebsmanagern. Zudem werde der Ehrgeiz des Außendienstes durch regelmäßig veröffentlichte Listen angeregt, welche Region welche Preise

Preise nur einmal im Jahr erhöhen könne. Es sei überhaupt nicht gut, ein Jahr lang die Kostensteigerungen zu schlucken und dann zu glauben, alles dem Kunden auf einmal aufbürden zu können. Es sei durchaus sinnvoll, sich die Zeitpunkte einer Preiserhöhung zu überlegen. In der Baubranche im Winter die Preise zu erhöhen, sei zwar branchenüblich, aber der falsche Zeitpunkt, weil im Winter die geringste Nachfrage nach Baustoffen bestehe. Da habe der Anbieter keine große Durchsetzungsmacht.

Es sei auch ein Fehler, Preiserhöhungen zu schüchtern vorzutragen. Die Erfahrung zeige, dass von Preiserhöhungen von weniger als 2 Prozent nach der Imple-

Aber wenn nur nicht geht, hat man in einem Jahr massive Probleme“, beschrieb Philipp Biermann, Partner von Simon Kucher & Partners, die Situation vor einer Preiserhöhung. Sie sollte nur gut vorbereitet sein. „Ganz wichtig ist das Ziel, das erreicht werden sollte“, hob Andrea Maessen, Senior Partnerin von Simon Kucher & Partners, hervor. Und entsprechend diesem Ziel gebe es auch immer No-go-Produkte und No-go-Kunden, weil sie dieses Ziel nicht erreichen. Biermann wie Strasmann betonten, dass man vor einer Preiserhöhung den Verlust des einen oder anderen Kunden ganz bewusst einplanen sollte. „Wer in der Phase der Preiserhöhung keinen Kunden verliert, der ist zu

net verliert. In der digitalen Welt ist nach Ansicht von Tacke die Qualität der Produkte und die Kommunikation dieser Qualität noch wichtiger als in der realen Welt. Das Internet erhöht die Nutzen-Transparenz für Produkte mit der Folge, dass bei negativen Beurteilungen Preissenkungen kaum mengensteigernd wirken. „Der Preis als Angriffswaffe bleibt stumpf.“ In diesem Fall negativer Beurteilungen für das eigene Produkt enden Preiserhöhungen im Desaster. Bei positiver Beurteilung des Produkts dagegen können Preiserhöhungen sehr viel leichter durchgesetzt werden und wirken sich Preissenkungen erheblich mengensteigernder aus als in der Welt ohne Internet.

aber auch im ländlichen Raum blüht, zeigt ein neues Buch von Herausgeber David Maier.

Er ist Referent für Kulturmanagement der Stadt Offenbach am Main und hat für dieses Werk über die Landesgrenze nach Rheinland-Pfalz geschaut. Fragt man Bürger nach dem kulturellen Angebot, das für ihr Bundesland typisch ist, nennen 93 Prozent die Weinfeste und 65 Prozent die Fastnachtsveranstaltungen. „Theater, Literatur und Film werden hingegen kaum mit der rheinland-pfälzischen Kulturlandschaft assoziiert“, schreiben Heike Arend und Daniela Hartmann. Dabei würden kulturelle Alleinstellungsmerkmale das positive Image einer Region ebenso fördern wie die Identifikation ihrer Bürger, stellen die beiden Autorinnen von der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz fest. Rheinland-Pfalz ist allerdings auch das einzige Bundesland ohne institutionalisierte Filmförderung. Trotzdem sind viele Ereignisse bundesweit bekannt, etwa das „Festival des deutschen Films“ in Ludwigshafen, die Nibelungenfestspiele in Worms oder das Mosel-Musikfestival. Es gibt zudem viel Kunsthandwerk, auch der Designbereich ist sehr stark, und natürlich sticht der Mittelrhein mit seinen Burgen und dem Limes heraus. Sehr beliebt ist inzwischen die Krimi-Region Eifel mit der deutschen „Krimi-Hauptstadt“ Hillesheim. Und im römischen Trier wird im Mai der 200. Geburtstag von Karl Marx gefeiert.

Doch wer verbindet die älteste Stadt Deutschlands sofort mit Rheinland-Pfalz? Und wer weiß, dass das Arp Museum im Bahnhof Rolandseck nicht mehr in Nordrhein-Westfalen liegt, dessen Landesgrenze wenige hundert Meter entfernt verläuft? Da die großen Wirtschaftsregionen allesamt außerhalb der Landesgrenzen liegen (Rhein-Neckar, Rhein-Main, Köln-Bonn und Luxemburg), haben sich in Rheinland-Pfalz andere Traditionen zum einigenden Band entwickelt: Natur und Kultur, Genuss und Mundart, Tradition und Heimat.

Aus diesem Grund ist auch der jüngste Bericht „Kultur prägt – Region und Identität in Rheinland-Pfalz“ so wichtig. „Kultur schafft und sichert nicht nur Arbeitsplätze und steigert die Attraktivität eines Standortes“, schreibt Arend, deren Zukunftsinitiative die hervorragende Publikation herausgegeben hat. Man merkt, dass es keine Berührungängste mehr gibt zwischen Kultur und Wirtschaft. Das Drei-Säulen-Modell wird inzwischen gemeinhin akzeptiert und gleichzeitig für überholt gehalten. Denn heute ist es egal, wer kulturelle Inhalte

schaffen unterstützen, Kultur mitdenken.“

Doch es ist nicht in der Lage zu unterstützen vom Institut für unternehmerrden der Hochschule subventionierte Finanzme – etwa der Investitionsbank Rheinland-Pfalz ren aus der Kulturschenschaft nicht bekannten Projekten nicht teil der Gründungsfinanzierung ausschließliche eigenen Finanzierungs- und Finanzierung bleiben Rheinland-Pfalz weit destrend zurück.“ Die Großteil aller Gründungsle Mittel bis 10 000 Euro erheblicher Bedarf als schreibt Konrad. Alle ratungsangebote vor chen Raum nur wenig

Leider bleiben ein men in den Publikat So ist die Großregion Zeile wert, obwohl M Malu Dreyer (SPD) re, relle Zusammenarbei grenzen propagiert. herausragende Festiv Ausstellungen, die : land-Pfälzer anlocke volle Konzert- und K on in Echternach ve ßig Lesungen deuts Künstler und Politikrühmte Fotoausstellu Man“ in Clervaux wi Großregion hinein.

In die Philharmon burgischen Kirchber che Hunderte Deuts flüssene gibt es keine einem zweiten The eine breite Auseinan lisierung. Chancen : Ausbau von Glasfaser reitstellung von Funk ren drohen jedoch, v spektrum für drahtlo tel kleiner wird. Dan eignisse über Fun mehr ausreichend ve mehr die Kulturindu mehr steht sie auch gungswettbewerb ur wie Funkfrequenzen, land-Pfalz. JO

Daniel Maier (Hrsg.): Kultur Rheinland-Pfalz. Tectum Verlag 164 Seiten, 29,95 Euro.

Zukunftsinitiative Rheinland prägt. Region und Identität Mainz 2017. 160 Seiten. 6 frei (www.zirp.de).

Unternehmen stehen vor einem radikalen Umbau

Das agile Unternehmen steht im Mittelpunkt neuer Wirtschaftsbücher / Von Georg Giersberg

Die Welt der Unternehmen verändert sich radikal. Die digitale Vernetzung der Wirtschaft (seit 2011 unter dem Stichwort Industrie 4.0 geführt) war zunächst auf die Produktion beschränkt, bevor man erkannte, dass sich damit auch die Geschäftsmodelle ändern. Inzwischen weiß man, dass andere Geschäftsmodelle auch andere Organisationen erfordern. Auch in der betriebswirtschaftlichen Diskussion der Digitalisierung spürt man die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit. Im Frühjahr war noch die Plattformökonomie das alles beherrschende Thema, seit wenigen Wochen ist es das agile Unternehmen.

Das agile Unternehmen gilt als Universalantwort auf die Herausforderungen der sogenannten Vuka-Welt. Mit Vuka wird neuerdings ein Umfeld beschrieben, das durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) gekennzeichnet ist. Das traditionelle Unternehmen mit seiner hierarchischen Struktur sei zu schwerfällig, um auf diese Herausforderungen adäquat – vor allem schnell – zu reagieren. Vorbei sei die Welt der alten Planungshorizonte, der Fünf-Jahres-Pläne. Heute gehe es nicht darum, immer wieder den Zielerreichungsgrad festzustellen. Es müsse immer wieder gefragt werden, ob das Ziel noch realistisch sei angesichts der schnellen Veränderungen.

Theoretisch hört sich das alles gut an, in der Praxis ist es außerordentlich schwer umzusetzen. Es gibt auch noch kein agiles Unternehmen. Aber die Unsicherheit in den Vorstands- und Geschäftsführungsetagen ist groß, und überall wird an dem neuen Unternehmen gearbeitet. Die einen kooperieren mit Start-ups in der Hoffnung, von deren Kreativität et-

was lernen zu können. Andere gründen eigene Laboratorien, um erst einmal im kleinen Maßstab auszuprobieren, was später auf den bestehenden Konzernen übertragen werden kann.

Wer heute noch glaubt, sein Unternehmen sei wenig oder gar nicht betroffen, der irrt. Der sollte über Weihnachten Gerald Hörhans Buch „Der stille Raub. Wie das Internet die Mittelschicht zerstört und was Gewinner der digitalen Revolution anders machen“ (Edition a, Wien 2017, 202 Seiten, 21,90 Euro) lesen. Es gelingt Hörhan auf sehr eingängige Art und Weise dem Leser zu erzählen, dass Digitalisierung alle betrifft, vom Würzburger Tierarzt bis zum New Yorker Investmentbanker – und, über den Staat, uns alle. Selbst die wenigen Ausnahmen, die Hörhan zulässt, sind keine. Beispielsweise wenn er schreibt, dass der digitale Druck auf Bauern gering ausfalle. Es betrifft alle existentiell, denn „die digitale Revolution entzieht der Mittelschicht die ökonomische, intellektuelle und kulturelle Basis“, wie Hörhan schreibt. Aber, so fügt er beruhigend hinzu, in der digitalen Wirtschaft herrsche Goldgräberstimmung – und es mache Spaß. Auch wenn das vielleicht nicht jeder Manager unterschreiben würde, der gerade mit der Transformation seines Unternehmens aus der analogen in die digitale Welt befasst ist.

Es handelt sich um eine Kulturveränderung größten Ausmaßes. „Wir werden ab jetzt für immer agil sein – oder untergehen.“ Dieser Satz findet sich – quasi als dramaturgischer Höhepunkt – ganz am Anfang des Buches „Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten“ von **Torsten Scheller**

(Vahlen, München 2017, 350 Seiten, 49 Euro). Es ist eines der wichtigsten Bücher dieses Herbstes, aber keine Bettlektüre. Dazu sollte man aufrecht auf dem Stuhl sitzen. Dann aber liest man es mit Gewinn. Der Autor macht es sich nicht einfach. Er hat alles zusammengetragen, was man heute zu dem Thema „agiles Unternehmen“ sagen kann. Er ist auch in der Fülle des Materials nicht ertrunken, sondern hat es gut strukturiert. Gleich am Anfang weist er darauf hin, dass es für Agilität kein Rezept gibt, keine allgemeingültige Handlungsanweisung. Agilität ist eher eine Beschreibung von Eigenschaften, die man braucht, um ein Unternehmen in einer komplexen Umwelt erfolgreich zu führen. Das beginnt mit dem Menschenbild. Eine Welt, in der Entscheidung und Ausführung in einer Person zusammenfallen, in der Kompetenz nach unten verlagert wird oder in der Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten Vorrang hat vor einer sturen Planerfüllung, könne nur auf einem positiven Menschenbild aufbauen, weil sie Vertrauen voraussetzt. Scheller beschreibt das Umfeld, in dem sich Unternehmen künftig zu behaupten haben – und er beschreibt sehr ausführlich die Denkweisen, Werte und Prinzipien der Agilität und nimmt den Leser dann an die Hand, um Agilität umzusetzen. Dabei geht er bis in kleine Details wie die Beschriftung von Informationstafeln oder einer ausführlichen Beschreibung der inzwischen weit verbreiteten agilen Methode Scrum.

Das größte Hindernis auf dem Weg zum agilen Unternehmen ist die bestehende Unternehmenskultur. Die zu ändern ist eine Herkulesaufgabe. Wer nur drei Jahre Zeit hat, sollte sie nicht angehen.

Darauf weist Klaus Eckrich hin in seinem Buch „Kulturveränderung im Unternehmen. Die verborgene Führungsdisziplin“ (Vahlen, München 2017, 430 Seiten, 45 Euro). Das Buch behandelt ein aktuelles Thema, ist aber an vielen Stellen zu langatmig geschrieben. Da die Verbindung von Kultur und Wertschöpfung bis heute nicht exakt herstellbar ist, hat es auch keinen Sinn, darüber seitenlange Ausführungen zu machen. Eine falsche Kultur zeigt sich eher an hoher Fluktuation, inneren Kündigungen, einem hohen Krankenstand oder zunehmenden Konflikten. Das alles beschreibt Eckrich richtig und gut. Lesenswert sind seine Ausführungen über Vertrauenskultur. Es gelingt ihm, die Bedeutung der Kultur und vor allem den zeitlichen wie inhaltlichen Aufwand einer Kulturänderung aufzuzeigen.

Spezieller auf die Arbeitsorganisation gehen zwei Bücher zum Thema Hierarchie ein. Während Christiane Brandes-Visbeck und Ines Gensinger behaupten, „Netzwerk schlägt Hierarchie. Neue Führung mit Digital Leadership“ (redline-Verlag, München 2017, 208 Seiten, 25 Euro), sieht Herbert Happel „Hierarchie als Chance. Für erfolgreiche Kommunikation und Kooperation in Team und Organisation“ (Springer-Fachmedien, Wiesbaden 2017, 216 Seiten, 35 Euro). Happels Buch leidet darunter, dass es sich aus Erfahrungen aus dem Nonprofit-Bereich speist und hier wohl gegen ältere Vorurteile ankämpft. Brandes-Visbeck und Gensinger versuchen dagegen, anhand praktischer Beispiele aus den Bereichen Banken, IT und Start-ups aufzuzeigen, wie sich Unternehmen organisatorisch ändern müssen. Alle Bücher sind aber nur eine Ergänzung zu „Auf dem Weg zur agilen Organisation“.