

DIE KUNST DES ANPACKENS

Unternehmenskultur: Weshalb Hermes pragmatisch denkt und handelt



In diesem Text geht es darum, etwas zu tun. Reden wir also nicht lange drum herum, steigen wir gleich ein.

Stellen Sie sich bitte kurz vor, dass Sie auf einer unbekannten, abgelegenen Insel gestrandet sind. In einer Kiste, die Sie retten konnten, finden Sie: eine Axt, Streichhölzer, einen Fallschirm, Leuchtraketen, ein Radio, Schnüre, eine Plane, fünf Liter Trinkwasser sowie Papier und Bleistift.

Und, was tun Sie nun als Erstes?

So ziemlich jeder Mensch kennt diesen Psycho-Test. In Variationen¹ wird er regelmäßig eingesetzt, in Bewerbungsgesprächen, Schulungen von Arbeitssuchenden oder in Seminaren für Manager. Er soll ausloten, welcher Aktions-Typ Sie sind. Daher gibt er einige mögliche Antworten vor: Machen Sie zuerst Feuer? Erkunden Sie die Insel? Oder errichten Sie eine Hütte?

Zwei Dinge fallen dabei auf. Zum einen: Ganz gleich, welche Entscheidung Sie fällen, für jede gibt es gute Gründe. Ein Feuer spendet Wärme und macht eventuell vorbeifahrende Schiffe auf Sie aufmerksam. Eine Inselerkundung verrät, wie Ihre Lage wirklich ist. Eine Hütte wiederum bietet Schutz und hält trocken, ihr Schatten senkt außerdem den Wasserverbrauch.

Jede Wahl ist aber auch angreifbar: Das Feuer könnte wilde Tiere anlocken, die Inselerkundung ist vielleicht gefährlich, der Bau der Hütte überflüssig, wenn es in der Nähe eine Höhle gibt. Je nachdem, welche Lösung bevorzugt wird, kristallisieren sich bestimmte Charaktere heraus. Der Optimist verballert seine Leuchtraketen – wird schon jemand sehen. Der Innovative bastelt mit der Plane eine Destillieranlage – schließlich wird Wasser schnell knapp. Der Forschende benötigt gesicherte Erkenntnisse – vorher mag er nicht entscheiden. Womit die Diskussion um die beste Lösung eröffnet wäre...

Noch bemerkenswerter ist allerdings: Nichts zu machen ist in dem Test keine Option, einfach nicht vorgesehen. Offenbar haben die Entwickler einen Satz aus Erich Kästners Roman *Fabian* verinnerlicht: „Es gibt nichts Gutes, außer: Man tut es.“

Man könnte diesen Satz als den moralischen Kern des Pragmatismus² bezeichnen. Zumindest aber fasst er das Selbstverständnis der Hermes Gruppe als Dienstleister prägnant zusammen: Wir unternehmen etwas, werden aktiv, packen an, führen durch. Unternehmen ist das Gegenteil von unterlassen.

Schon die Gründung von Hermes im Jahr 1972 fußte auf dem Grundsatz des Das-machen-wir-besser-selbst. Denn was 1950 mit 300 handgebundenen Katalogen begann, in denen Schuhe mit eingeklebten Fotos präsentiert und nach dem Motto „Vertrauen gegen Vertrauen“ erstmals gegen Rechnung angeboten wurden, war Ende der sechziger Jahre zu einem Großunternehmen geworden: der Otto Versand. Die hauseigene Tradition der Kundenfreundlichkeit stieß jedoch immer wieder an eine Grenze, nämlich die der Deutschen Bundespost. Dieses Unternehmen war genau genommen keines, sondern eine staatliche Behörde, die quasi über ein Monopol verfügte und zudem nicht betriebswirtschaftlich agieren musste.

Um schneller, preiswerter und individueller zu sein, rief der Otto Versand eine eigene Auslieferungsorganisation ins Leben. Von Anfang an regierte dabei Pragmatismus: So suchte man nach Partnern, die bereits über solide Versandenerfahrung verfügten. Durch eine frühzeitige Kooperation mit den Union-Transportbetrieben, die parallele Entwicklung eines modernen Datenverarbeitungssystems und schließlich die Partnerschaft mit der Werner Velbinger Organisation gelang es, ein vollständig postunabhängiges Logistiksystem aufzubauen. Bis heute wird auf versierte Partner gesetzt: Der Markteinstieg in

Russland etwa erfolgte in Kooperation mit Dynamic Parcel Distribution (DPD), die integrierende Verknüpfung von Distanz- und Stationärhandel bietet Add/Up, ein Joint Venture der Hermes Fulfilment und des B2B-Fashionlogistikers Meyer & Meyer.

Es wäre ein Leichtes, nun eine endlose Liste von Beispielen aufzuzählen, wie der Pragmatismus als zentrale Unternehmenskultur bei und von Hermes gelebt wird. Doch wir haben ja nicht ewig Zeit, deshalb sollen drei genügen.

So errichtete der Hermes Einrichtungs Service ein Verteilerzentrum in der Nähe von Posen – im Herzen der polnischen Möbelindustrie. Dieses Großlager gewährleistet tägliche An- wie Auslieferung und damit eine hohe Zustellgeschwindigkeit. Ohne es würde jeder einzelne Möbelproduzent warten, bis sich für ihn der Transport von Polen aus in verschiedene deutsche Regionen lohnt.

Hermes-OTTO International (H-OI) wiederum nutzt seine internationale Erfahrung als Fashion-Beschaffer für eine Handelsplattform namens „KeenOn Fashion“, auf der sich Markenanbieter und Einzel- und Distanzhändler miteinander vernetzen können. H-OI unterstützt dann beide Seiten beim Besorgen, Transportieren und Verteilen der Güter.

Als drittes Beispiel eines, das von der Gründung bis in die Gegenwart reicht: So wenig überraschend es ist, dass die Zahl der auszuliefernden Sendungen im Weihnachtsgeschäft stark ansteigt, so schwierig ist es, für genau diesen Zeitraum eine ausreichende Zahl von Zustellern zu finden, weshalb zahlreiche Hermes-Mitarbeiter – die Arbeitsrechtlerin, der Bürokaufmann, der Mechatroniker – ihren regulären Arbeitsplatz verlassen und in die dunkelblaue Kurieruniform schlüpfen, um die Paketflut zu bewältigen – erst recht, wenn der Schnee, wie etwa ab dem 20. Dezember 2009 in Düsseldorf und Umgebung, nicht mehr zu fallen aufhört: Ab zehn Uhr blieben die Zusteller reihenweise in den Schneemassen stecken. Der Stau an vor Heiligabend gestrandeten Sendungen konnte nur mit Extratouren bewältigt werden – aber er wurde bewältigt.

Pragmatismus ist also ein Handeln, das nicht an Ideologien oder Vorschriften gebunden ist. Pragmatismus heißt, die Gegebenheiten zu analysieren und dann die Ärmel hochzukrempeln. Auf gut Plattdeutsch, da sich die Zentrale von Hermes in Hamburg befindet: Wat mutt, dat mutt.

Zu dem, wat mutt, gehört jedoch so einiges. Pragmatismus lässt sich nämlich leicht als Anpassung missverstehen, als Dienst nach Vorschrift im Hamsterrad, ein schulterzuckendes „Na gut, ich mach’ dann mal weiter“. Pragmatismus kann ebenso schnell in Aktionismus umschlagen, in ein Handeln nur um des Handelns willen, ohne jedes Zögern und Überdenken.²

Beides lässt sich natürlich im Alltag eines großen Betriebes nicht immer vermeiden. Die 40-jährige Historie von Hermes mit ihren Innovationen, ihrer internationalen Expansion belegt jedoch, dass stumpfe Routine nur selten aufgekomen ist, blindwütiges Reagieren nicht zum Geschäftsmodell gehört.

Vielleicht liegt das daran, dass Hermes sich grundsätzlich auf das konzen-

triert, was das Unternehmen kann, was das Unternehmen kennt. Es existiert keine wohlklingende Managementlehre, kein alles bestimmender Überbau – es sei denn, man rechnet das selbstverständliche Machen der Hausaufgaben dazu. Hermes konzentriert sich auf das, was realisierbar ist. Und dazu gehört vor allem, Fragen zu stellen. Die Fragen sind alt, ihre Wirkung aber schmälert das keinesfalls. Sie lauten schlicht und einfach:

Was ist zu tun?

Wer macht es?

Wie, wann und wo soll es getan werden?

Und die entscheidende Frage lautet: Warum wird es nicht anders, besser gemacht?

An diesen und vergleichbaren Fragen lässt sich ablesen: Es geht nicht um den einmaligen großen Wurf, es geht um eine beständige und stetige Verbesserung – sowohl des Prozesses wie des Ergebnisses. Um Kalkül mit Leidenschaft.

Große Ziele werden gleichwohl verfolgt. In dem Strategiepapier 2015 ist etwa das Ziel formuliert, dass Hermes bis dahin Marktführer im deutschen Privatpaketmarkt sein soll. Ganz pragmatisch aber wird dieser große Vorsatz in kleinen Schritten und sorgfältig definierten Zwischenzielen verfolgt. Luftschlösser dürfen andere bauen.

Es gilt, die besten Mitarbeiter dafür zu haben oder zu gewinnen. Es gilt, Ressourcen wirtschaftlich zu nutzen. Es gilt, neue Techniken zu entwickeln. Und es gilt, seine Umwelt – also die Wettbewerber, aber auch gesellschaftliche Trends – zu beobachten. Nur so kann die Strategie ihre höchste Kunstform erreichen: in der Zukunft zum Erfolg zu führen.

Damit ist man in einer vergleichbaren Situation wie derjenige, der in dem Psycho-Test auf der einsamen Insel gestrandet ist. Für ihn wie für Hermes gibt es verschiedene Wege, die zum Ziel führen. Entscheidend ist, ob sie in sich flexibel angelegt sind, um auf unerwartete Widerstände angemessen reagieren zu können. Denn solche Festlegungen werden schließlich nie für die Ewigkeit getroffen, sondern besitzen eine Halbwertszeit von drei, fünf, vielleicht acht Jahren, während der permanent die Ist-Situation nüchtern überprüft und eventuell angepasst werden muss. Wer dagegen einem einmal festgelegten Weg blind folgt, läuft Gefahr sich massiv zu verrennen.

Pragmatismus ist somit langfristig angelegt.

Hermes beweist dies seit 40 Jahren.

¹ Diese spezielle Version stammt aus dem Buch „Anpacken statt aufschieben“ von Alexander Jürries (Haufe Verlag, 2004).

² Ja, es gibt auch eine philosophische Strömung, die als Pragmatismus bezeichnet wird. Begründet von dem US-amerikanischen Philosophen und Mathematiker Charles S. Peirce (1839-1914) läuft sie, sehr grob gesprochen, erkenntnistheoretisch auf eine Reduktion der Wahrheit zugunsten einer momentanen Nützlichkeit hinaus. Auf eine tiefere Auseinandersetzung verzichten wir hier – aus rein pragmatischen Gründen.