

Vitale Unternehmensführung

Eines der frequentiertesten Worte im Zusammenhang mit Unternehmensreorganisationen ist „lean“ („schlank“). In einer MIT-Studie war 1990 nachgewiesen worden, dass die Massenproduktion bei weltbesten Unternehmen der Autoindustrie durch Lean Production mit einer hohen Kundengerechtigkeit verbinden ließen. Das herausragende an diesem Konzept war allerdings, dass bald erkannt wurde, dass sich die Ideen des Lean Management auf weite Bereiche des unternehmerischen Handelns ausdehnen ließen.

Die Entwicklung deutet darauf hin, dass sich Konzepte des Lean Managements als brauchbares Mittel zum Übergang in die neuen Paradigmen erweist. (vgl. *Macher o.J.a*)

Die Möglichkeiten, die mit „schlanker Unternehmensführung“ zur Verfügung stehen, stellen eine brauchbare Ausgangsbasis für kommende Herausforderungen dar: den sich ständig erneuernden Zwang zur Reorganisation, Effizienzsteigerung und Markt- bzw. Kundenorientierung von Unternehmen. Die Aufbruchstimmung, die durch die Entwicklung zum Reengineering eingesetzt hat, muss offenbar bereits neueren Entwicklungen Raum schaffen.

Tom Peters umschreibt es so, indem er Peter Drucker zitiert:

„Every Organization has to prepare for the abandonment of everything it does. (..) Drucker isn't given to overstatement, yet not the key words in the sentence . Mr. Drucker didn't say, „Most companies ought to be prepared to change significantly in the face changing times“. No, he didn't say „change“. He used the word „every“, „abandonment“ and „everything“ - which are dramatically different.“

(*Peters: 1994, S. 16*)

Alle, alles, vergessen

Der Schärfe, mit der Peters die Management-Revolution beschreibt, wird - vor allem von europäischen Unternehmen mit ihren tagespolitischen Restriktionen - oft mit Mißtrauen begegnet. Bei allen Zweifeln ob der Praktikabilität des Liberation Managements á la Peters scheint doch eines unantastbar. Man muss den zweifellos radikalen Änderungen der Umweltbedingungen mit ebenso radikalen Maßnahmen in den Unternehmen begegnen. Je schneller die Anpassung oder auch die „Neugründung des Unternehmens“ passiert, desto höher sind die Überlebenschancen. In einem weniger kompetitiven Umfeld wird das radikale

Umdenken in der Organisation und der Führung von Unternehmen den entscheidenden Wettbewerbsfaktor bilden können.

Tatsächlich fällt die Diskrepanz auf zwischen, in fortschrittlichen Managementkreisen bekannten, Zukunftsherausforderungen und der tatsächlichen Praxis der Prioritätensetzung in Unternehmen. Bernhard von Mutius und die Zeitschrift Capital haben 1993 eine Top 500 Studie in Deutschland zum Thema „Schlank durch die Rezession - Fit durch die Turbulenz“ verfasst. Demnach bahnt sich der Paradigmenwechsel im Management an. Die „Schlankmachung“ des eigenen Unternehmens wurde als unternehmerische Hauptaufgabe angesehen: Es gelte die Organisation zu komprimieren, den Verwaltungsapparat zu verkleinern und die Hierarchieebene zu verkleinern. Gleichzeitig wurden Rotstiftprogramme ohne flankierende Organisations- und Personalentwicklung nicht befürwortet. Die geplanten Personalreduktionen sollten durch Personalentwicklung und Investitionen in die Kommunikation wett gemacht werden. So hofften die Unternehmen, mit weniger Mitarbeitern mehr Leistung erbringen zu können.

Dennoch ist nach von Mutius der Wunsch oft Vater des Gedankens, in der Umsetzung hinken noch zu viele Unternehmen ihren Plänen hinterher. „Die meisten Unternehmen sind auf dem Weg, aber sie haben gerade erst die Wegweiser passiert. Sie sind bislang kaum in der Lage, den Weg selbst differenziert zu beschreiben.“ (von Mutius: 1993, S. 16)

Mehr Kommunikation wird gefordert, aber eine Unterscheidung zwischen Information und Dialog kann nicht getroffen werden, Marketing und Vertrieb sollen gestärkt werden, aber eine explizite Ausrichtung an den Anforderungen der Kunden hat nur selten oberste Priorität. Die Team- und Gruppenarbeit wird erst von wenigen Unternehmen echt praktiziert, nachhaltige Verbesserungsprozesse sind für viele noch ein Fremdwort. Langfristige Strategien, Szenarien und Visionen werden bisweilen zwar entwickelt, beziehen aber nur selten die Unternehmensumwelten ein.

Im Kontrast dazu steht die offensichtliche Selbstüberschätzung des Großteils der Unternehmen. Das Management hält sich selbst für ausgesprochen gut vorbereitet auf eine Phase zunehmender Turbulenz. Von Mutius hält die deutsche - und damit wohl auch den Großteil der europäischen - Wirtschaft für unzureichend auf die Zukunft vorbereitet. Es fehle an Differenziertheit bei der Betrachtung komplexer Aufgaben und Probleme. Es fehle an vorbehaltloser Innovationsbereitschaft sowie an Konsequenz in der Durchführung grundlegender Veränderungen.

Demgegenüber noch einmal die Mahnung von Drucker: **Jeder, alles, vergessen.**

Die Idealvorstellungen des Unternehmens der Zukunft können als die Vereinigung folgender Paradoxa beschrieben werden:

- ◆ Schlank *und* am Mitarbeiter orientiert.
- ◆ Kostenoptimiert *und* am Kundennutzen orientiert.
- ◆ Dezentral *und* durch Gruppenarbeit bestimmt.
- ◆ Weitgehend selbst organisiert *und* zugleich integriert.
- ◆ Drastisch gesteigerte Produktivität *und* Innovationsfähigkeit
- ◆ Offen für Umweltveränderungen *und* mit starker eigener Identität
- ◆ Konstante Qualität *und* Flexibilität bzw. Geschwindigkeit.

(Vgl. Macher: o.J. b)

Vitale Unternehmensführung

Die Herausforderung an Unternehmen heißt vitale Unternehmensführung. Der Hauptpfeiler ist die Ausrichtung des ganzen Systems Unternehmen an seiner Umwelt, an den Kunden und Konsumenten. Macher sieht diese Notwendigkeit durch zwei Trends bestätigt:

- ◆ „Je mehr Produkteigenschaften zum „commodity“ wurden, desto wichtiger wurde der kundenspezifische Level of Service als Differenzierungsmerkmal.
- ◆ In immer differenzierter werdenden und sprunghaft agierenden verkleinerten Marktsegmenten beträgt der Aufwand für die Gewinnung eines Neukunden ein Vielfaches des Aufwandes, der für die Pflege einer bestehenden Stammkundenbeziehung notwendig ist.“

(Macher: o.J. a, S. 7)

Ziel der verbesserten Kundenbeziehung ist ein „Zusammenwachsen“. Der Kunde wird als Nutzer auch zum Mitproduzenten. Die Kommunikation zu diesen Prosumenten ist herausgefordert, eine Verzahnung in Entwicklung und Design des Produktes oder der Dienstleistung zu bewirken. Die Entwicklungen des „Key Account-Managements“ und der „lernfähigen Organisation“ sind Konzepte, um in eine ideale Umweltbeziehung zu treten: zum beiderseitigen Nutzen und Vorteil.

Auf dem Weg zur vitalen Unternehmensführung ist es nötig, überholte Denkgewohnheiten und Handlungsmuster radikal zu verändern.

„Indirektes Management (Management by Assistance, dienender Führungsstil) in Form flacher Hierarchien, vernetzter Organisationen kann sich mit der klassischen „von oben nach unten“ Hierarchie einfach nicht vertragen. Bei entsprechend professioneller Kommunikation kann eine Änderung der Denkweise herbeigeführt werden. Auch hartgesottene Eigentümerunternehmer erkennen, dass das Stürzen der Hierarchiepyramide keine Verdrängung aus der Gesamtverantwortung darstellt. Das „Inverted Triangle“, eine Umkehrung der Unternehmenshierarchie, stellt an die Basis der vitalen Unternehmung die Vision, an der sich die internen und externen Prozesse und Handlungen ausrichten.

Die neue Qualität des Managements liegt im Verständnis des Zusammenwirkens der Untersysteme und im Kommunizieren, Fördern und Ermöglichen der Kundennähe, die die vitale Unternehmung der Zukunft braucht.“ (*Macher: o.J. a, S. 27*)

Das Konzept der fraktalen Fabrik sieht wie beschrieben die Delegation von Verantwortung auf Fraktale, selbstähnliche Unternehmen im Unternehmen, vor. Zwischen diesen gilt es, eine Kunden-Lieferanten-Beziehung herzustellen. Dieses Beziehungsbewusstsein pflanzt sich nach der Theorie der Selbstorganisation zu den externen Kunden fort. Die Entscheidungsgewalt muss also dort liegen, wo Kundenbedürfnisse verstanden und befriedigt werden können. Dieses System verlangt allerdings eine extrem flexible und schnell lernende Organisation. Sowohl die Rolle des Managements, als auch der herkömmlichen Linien und Stäbe ändert sich radikal. Peters spricht von seinen Beobachtungen der Firma Otikon. Die vom Management selbst gewählte Bezeichnung der neuen Organisation ist: die Spagetti-Organisation. Alles geht drunter und drüber und ist doch irgendwie verbunden.

Es nimmt also die Komplexität und die Unübersichtlichkeit zu. Organigramme stellen nicht mehr mit dem Zirkel gezogene Linien und bestenfalls Projekthorizontale dar. Die wohl sinnvollere Darstellung wäre, nicht die Positionen und deren Inhaber aufzuzeichnen, sondern die Beziehungen und Anforderungen an Kunden und Lieferanten intern und extern zu zeigen. Das Netzwerk der Kommunikation gibt die Anforderungen der Umwelt wesentlich besser wieder, als die Berichtspflichten.

Um dieses Chaos, diese Komplexität zu bewältigen (nicht zu entwirren oder aufzulösen!), sind einige Instrumente bereits erprobt. Das wichtigste scheint die Fähigkeit zu sein, Visionen vorzugeben, zu kommunizieren und zu leben. Als zweite Schiene scheint die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit des Unternehmens mit seiner Umwelt zu sein, also die Lernfähigkeit des Systems von seinen Partnersystemen zu stärken.