

2010

Blickwinkel

Die „Innere Erfolgsformel“: Kultur und Organisation als Wettbewerbsvorteil

Erkenntnisse aus Gesprächen mit 208 Managern

Die „Kooperative Organisation“

Welche Faktoren machen eine erfolgreiche kulturell-organisatorische Aufstellung aus?

Konzerne und Mittelständler

Worin sie sich unterscheiden und wo sie voneinander lernen können

Der „Sandstein-Effekt“

Warum erst der zweite Blick teure Managementfehler verhindert

Seit der Jahrtausendwende erlebt die Wirtschaft eine beispiellose Aneinanderreihung von Extremen und Unsicherheiten. Ein Ende dieses Phänomens ist nicht in Sicht.

Bestehen können unter diesen Bedingungen nur gefestigte Unternehmen, die in sich einen Nährboden für dauerhaften Erfolg schaffen. Hierbei spielen zwei Größen, die ineinandergreifen, eine entscheidende Rolle:
Die Organisation und die Kultur des Unternehmens.

Daher sprechen wir hier von der kulturell-organisatorischen Aufstellung von Unternehmen.

Wir diskutieren in dieser Studie somit Parameter, die auch Ihren unternehmerischen Erfolg untermauern und verstärken können.

Die Studie und ihre Ergebnisse im Überblick

Ausgangsfrage

Welche kulturellen und organisatorischen Faktoren beeinflussen und maximieren den Gesamterfolg einer Unternehmung? Gibt es quasi eine „Erfolgs-DNA“, eine innere Erfolgsformel? Wir haben ein für Unternehmenslenker wie Führungskräfte hoch relevantes Thema beleuchtet, das vielfach noch immer einer Blackbox gleicht.

Quintessenz

Unternehmen müssen eine Kultur der gelebten Kooperativität und zugleich einen für sie optimalen Organisationsgrad zur funktionalen Absicherung anstreben. Wir nennen diesen Idealzustand die „kooperative Organisation“: eine konsequent unternehmerische Ausrichtung des kulturell-organisatorischen Fundaments.

12 individuell ausgeprägte Faktoren

Die kulturell-organisatorische Erfolgsformel ist kein Mysterium, sondern kann durch mindestens 12 qualitative Faktoren beschrieben werden. Deren Ausprägung lässt sich in jedem Unternehmen analysieren, entwickeln und steuern. Es gibt nach unserer Erkenntnis keine grundsätzlich ideale Ausprägung dieser Faktoren, sondern nur individuelle.

Patt zwischen Konzern und Mittelstand

Es gibt kein klares Siegerkonzept zwischen Mittelständlern und Konzernen, wenn man denn von Konzepten reden möchte. Oft lebt der Mittelständler seine Kooperativität stärker, ist dafür eher unterorganisiert und hängt stark von einzelnen Leistungsträgern ab. Der Konzern ist in jeder Hinsicht ressourcenstark, existiert jedoch eher über definierte (als über gelebte) Strukturen und ist dadurch relativ anonym bei gleichzeitig hohem Trägheitsmoment.

Besondere Herausforderung für Mittelständler

Sie zahlen tendenziell weniger Gehalt, bieten weniger Karrierewege, haben weniger Ressourcen und das etwas schlechtere Image bei vielen Absolventen, aber auch potenziell wechselwilligen Managern – dies begünstigt den Leistungsträgerabfluss bzw. erschwert die Rekrutierung von Talenten und Topleistungsträgern aus Großunternehmen. Wenn Mittelständler unterorganisiert sind und zugleich Leistungsträger verlieren, sind sie in ihrer Existenz gefährdet.

Zukunftssicherung

Die bekannten Herausforderungen – etwa Talentverknappung, Innovationsdruck, steigende Rohstoff-, Energie-, Logistikkosten, etc. – werden sich verstärken. Um gegenzusteuern müssen Mittelständler ihre strate-

gisch wichtigen Kernprozesse definieren und organisatorisch absichern, Konzerne müssen Überorganisation abbauen und dynamischer werden.

Linienmanagement gefordert

Erfolgreiche Unternehmen verzahnen kulturelle und organisatorische Aspekte mit strategischen und prozessbedingten Vorgaben. Promotor der inneren Erfolgsformel ist daher meist nicht die Personalabteilung, sondern das Linienmanagement. Ein guter HR-Bereich kann jedoch mindestens die Umsetzung einer kulturell-organisatorischen Anpassung wirkungsvoll durch Personalentwicklungsmaßnahmen begleiten – und natürlich auch als Initiator dienen.

Handlungsbedarf

Bei etwa 45% aller in der Basisstudie untersuchten Unternehmen ging die innere Erfolgsformel in Bereichen oder gar unternehmensweit nicht auf. Hier wurde der Unternehmenserfolg, teils erheblich, von innen gebremst. Dieser Befund bedeutet, dass Manager den kulturell-organisatorischen Zustand ihrer Einheit regelmäßig prüfen und entsprechende Korrekturmaßnahmen konsequent umsetzen müssen.

Definierte Organisation vs. gelebtes Verhalten

Uns haben Verhalten und Denkmuster der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der jeweilige organisatorische Rahmen interessiert. Noch immer gibt es nur wenige Untersuchungen über die tatsächlichen, gelebten Verhältnisse in Unternehmen. Relevant für unsere Ableitung der inneren Erfolgsfaktoren waren also die Art und Weise, wie vor Ort gehandelt wurde, wie umgesetzt wurde, welche Denkrichtungen vorherrschten und wie stark die Aktionen an eine definierte Organisationsform gebunden waren.

Unsere Quellen

In unserer Studie haben wir über einen Zeitraum von drei Jahren die Aussagen von insgesamt 208 Führungskräfte und Manager analysiert, und zwar im Rahmen von intensiven persönlichen Beratungs- und Sparringsgesprächen. Jeweils 104 stammen aus dem Mittelstand (Unternehmen bis 5.500 Mitarbeiter) und dem Konzernumfeld. So haben wir das Innenleben von 151 Unternehmen sehr praxisnah und basierend auf vielen ungefilterten Einblicken sowie Berichten von der Front analysiert – darunter zahlreiche Einheiten von DAX-Konzernen und renommierte Mittelständler. Da gerade der deutsche Mittelstand vielfach international erfolgreich ist und seine Geschäftsmodelle in vielerlei Hinsicht als vorbildlich gelten, hat uns die Gegenüberstellung Konzern-Mittelstand gereizt. Diese Studie resümiert keine repräsentative, statistische Erhebung oder fragebogengestützte Umfrage, sondern ist die Zusammenfassung von direkten Berichten aus dem Arbeitsalltag von Schlüsselmanagern deutscher und internationaler Unternehmen. Sie basiert somit bewusst vor allem auf ungefilterten und praxisrelevanten Einblicken hinter die Kulissen.

Innere Erfolgsformel: Überblick, Faktoren

Faktoren einer inneren Erfolgsformel sind ableitbar

Für Mittelständler wie Konzerne lassen sich durchaus qualitative Faktoren einer inneren Erfolgsformel, eine Art „Erfolgs-DNA“, benennen. Diese Faktoren haben wir abgeleitet, indem wir die Antworten der von uns befragten Manager interpretiert und kategorisiert haben. Sie stammen alle unmittelbar aus der Praxis.

Universelles Portfolio, individuelle Ausprägung

Die Aussagen der befragten Manager wiesen über Branchen und Funktionen hinweg deutliche Parallelen auf. Bestimmte kulturell-organisatorische Faktoren tauchten immer wieder auf. Allerdings differierten die Ausprägung und Ausgestaltung einzelner Faktoren von Unternehmen zu Unternehmen mitunter deutlich. Auch ist keine allgemeingültig ideale Ausprägung erkennbar. Verbesserungsmaßnahmen können demnach kaum nach dem Gießkannenprinzip vorgenommen, sondern müssen für jedes Unternehmen individuell auf- und umgesetzt werden.

Der Erfolg kommt von innen – die „kooperative Organisation“

Unternehmen, die erfolgreich am Markt agierten und zugleich nach Meinung der befragten Manager auch intern überzeugend aufgestellt waren, wiesen zwei markante Eigenschaften auf: Sie waren kooperativ organisiert und lebten diese Kooperativität auch. Ihre kulturell-organisatorische Beschaffenheit unterstützte das Unternehmertum. Wir nennen dieses Erfolgsmodell die „kooperative Organisation“. Wo liegen die zentralen Unterschiede zwischen Mittelstand und Konzern? Der Mittelständler lebt seine Kooperativität offenbar stärker, ist dafür eher unterorganisiert. Der Konzern hingegen existiert eher über organisierte Strukturen, ist dadurch sehr robust, jedoch tendenziell unflexibel.

Kultur- und organisationsbasierte Risiken

Hieraus ergeben sich neben Vorteilen auch Risiken, die teils erheblich sind:

Mittelständler sind dann risikobehaftet, wenn sie durch Unterorganisation an zu vielen Stellen von der Präsenz und Kompetenz einzelner Akteure abhängen; Konzerne, wenn sie durch Überorganisation ihre unternehmerische Effektivität mindern und durch ihre innere Anonymität sowie oft starke Diversifikation es nicht schaffen, eine einheitliche Kultur aufzubauen. In Zeiten der Talentverknappung, der zunehmenden Wichtigkeit schneller Informationsverarbeitung, des Innovationsdrucks und des Zwangs zum ressourceneffizienten Wirtschaften können diese Risiken den unternehmerischen Erfolg erheblich beeinträchtigen, sogar verunmöglichen.

„Sandstein-Effekt“: der zweite Blick entscheidet

Die von uns identifizierten, 12 kulturell-organisatorischen Faktoren existieren in der Praxis offenbar in keiner allgemeingültigen idealen Konstellation oder Ausprägung. Folglich lohnt sich der Blick mit der Lupe, um den Erfolgsmix eines Unternehmens im konkreten Fall präzise zu erkennen.

Beispiel: Wir haben in unseren Einblicken wirtschaftlich sehr erfolgreiche Mittelständler kennen gelernt, bei denen bis zu zwei Drittel aller Faktoren konzerntypisch ausgeprägt schienen (z.B. hoher Organisationsgrad, wenig Flexibilität, langwierige Karrierewege). Offensichtlich waren für sie gerade die verbliebenen, mittelstandstypisch ausgeprägten Faktoren entscheidend. Allerdings waren alle unsere Befunde Momentaufnahmen und sagten nichts über das weitere Erfolgspotenzial oder die Zukunftsfähigkeit der „untypischen“ Unternehmen aus. Es ist durchaus möglich, dass diese Unternehmen noch erfolgreicher wären, wenn sie ihre innere Erfolgsformel modifizieren würden.

Analyse: Subjektive Meinung vs. objektive Zahlen

Bestimmt werden kann der kultur- und organisationsbezogene Zustand eines Unternehmens nur durch die Befragung von Schlüsselmanagern, ggf. auch von Zulieferern und Kunden. Die subjektiven Befragungsergebnisse sind mit der objektiven wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens abzugleichen. Aus Stimmungsbild und Zahlenwerk werden die aktuellen kulturell-organisatorischen Ausprägungen nebst kostenseitigen sowie wertschöpfungsbezogenen Einflüssen auf das Unternehmensergebnis bewertet, schließlich Verbesserungsfelder identifiziert. Die Analysen beruhen also auch auf subjektiven Einschätzungen, daher müssen die Teilnehmer einer Befragung, gerade im Hinblick auf ihre Glaubwürdigkeit und Aussagefähigkeit, besonders sorgfältig ausgewählt werden.

Lösung: intelligente Verschlankung

Was sich in Produktionsprozessen längst bewährt, empfiehlt sich auch für Prozesse, die stark durch kulturell-organisatorische Faktoren beeinflusst werden: Strategisches Entscheidungsmanagement, Informationswesen (Controlling & Reporting), Innovationsmanagement, Projektmanagement, etc. Die Lösung in Form der „kooperativen Organisation“ erfordert möglichst schlanke Prozesse und Strukturen, die intelligent und mit Fokus auf Wertschöpfungsmaximierung (und nicht nur Kostenreduktion) umgesetzt werden.

Methoden: Qualifizierung und Training

Die „kooperative Organisation“ muss mittelfristig ohne externe Unterstützung gelebt werden, um ihre Wirkung nachhaltig zu entfalten. Daher hängt der Erfolg einer kulturell-organisatorischen Optimierung entscheidend vom Verhalten der Schlüsselmanager in den jeweiligen Prozessen ab. Insofern sind diesbezügliche persönliche Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen begleitend vorzunehmen.

12 qualitative Hauptfaktoren...

...entscheiden darüber, ob ein Unternehmen als kooperative Organisation und damit von innen heraus unternehmerisch aufgestellt ist, oder nicht. Sie sind teils eher kultureller, teils eher organisatorischer Natur.

Entscheider, die prüfen möchten, inwieweit die „DNA“ ihres Unternehmens einer erfolversprechenden kooperativen Organisation entspricht, sollten mindestens die folgenden Faktoren analysieren:

Zielmanagement

Haben wir klare, realistische und messbare Ziele, die mit unserer Strategie übereinstimmen? Haben wir die Ziele verständlich formuliert und kommuniziert?

Verantwortungszuweisung

Ist bei uns Verantwortung klar zugewiesen und wird sie, auch in spontanen Situationen, von den Betroffenen gelebt?

Entscheidungsmodus

Entscheiden wir hinreichend schnell, nach einfachen, transparenten Regeln und durch Einbeziehung der richtigen Personen?

Informationsmanagement

Ist unser Informationsfluss effektiv, sind unsere Informationen hochqualitativ, bringen sich die richtigen Mitarbeiter ein und verlassen wir uns neben Zahlen auch auf persönliche Einschätzungen und Intuition?

Kundeneinbindung

Sind wir kundenassimilativ genug, erkennen wir wichtige Kundenanregungen und nehmen wir sie schnell und effektiv auf? Befassen sich bei uns die richtigen Mitarbeiter unmittelbar, aber auch mittelbar mit Kundenbelangen, denken wir kundenorientiert? Wie stark ist der Kunde operativ in die Lösungen oder Projekte eingebunden? Wenn wir Kunden missionieren, erfolgt dies strategisch, geschickt und zugleich glaubwürdig?

Keine allgemeingültige Auslegung

Die Frage, welche Ausprägung die jeweils ideale ist, wird man nur anhand einer konkreten Betrachtung unter wirtschaftlichen und strategischen Gesichtspunkten für jedes Unternehmen individuell beantworten können. Klar ist: Wenn mehrere dieser Faktoren in einer Geschäftseinheit oder im ganzen Unternehmen nach sorgfältiger Analyse verbesserungswürdig erscheinen, besteht klarer Handlungsbedarf.

Innovationsorientierung

Wird bei uns Innovativität im Denken und Handeln gefördert? Sind innovationsfreudige Mitarbeiter bei uns Störfaktoren oder willkommene Ideengeber? Haben wir funktionsfähige und effektive Innovationsprozesse? Sind wir generell veränderungsfähig genug?

Kommunikation

Sind unsere Kommunikationswege effektiv, ist unser persönlicher wie unternehmensweiter Kommunikationsstil positiv und motivierend? Fördert unsere Kommunikationskultur den persönlichen Kontakt der Akteure?

Personalisierung/Individualisierung

Sind unsere Leistungsträger sichtbar, erfahren sie persönliche Anerkennung? Leben wir persönlich unsere Unternehmenswerte vor und miteinander, und zwar vom Topmanagement bis zum mittleren und unteren Management? Zählt bei uns eher der Einzelne oder das Kollektiv?

Aktionsdynamik

Sind wir dynamisch genug, handeln wir zielgerichtet und effektiv, halten wir unsere Aktionen nach, reagieren wir hinreichend schnell auf externe Einflüsse, wie z.B. den Markt oder Konkurrenten?

Mitarbeiterorientierung

Sind wir demokratisch genug, lassen wir Meinungs- und Ideenvielfalt und auch gelegentlich Konfrontationen zu, können sich alle jeweils relevanten Mitarbeiter aktiv einbringen und den gewünschten Wirkungsgrad erzielen?

Vertrauensfähigkeit

Lassen wir unseren Mitarbeitern genügend Freiräume oder kontrollieren wir zu stark und fordern zuviel Rückversicherung ein? Sind wir in einem gesunden Maß risikobereit?

Politik

Beeinflussen bei uns strategisch-politische oder individualpolitische Entscheidungen das Geschehen und werden durch diese die unternehmerischen Erfordernisse überlagert?

Konzerntypisch vs. mittelstandstypisch

Wie erwähnt, konnten wir hierzu nur Trends beobachten. Mittelständler leben eher informell und unbürokratisch, Konzerne versuchen, Sicherheit durch ein hohes Maß an Organisation zu erlangen. Einige Stereotypen sind uns wiederholt begegnet. Viele Mittelständler sind eher undemokratisch, durchsetzt von der Agenda (Politik) des Inhabers, entscheiden schnell, sind sehr kundennah und handeln oft intuitiv. Viele Konzerne sind demokratischer, dafür entscheidungslangsamer, unpersönlicher, sehr zahlengläubig, eher kundenmissionierend und weniger vertrauensfähig.

Stärken und Schwächen der Unternehmenstypen auf einen Blick

Die folgende Liste stellt Mittelständler und Konzerne einander pointiert gegenüber. Sie erhebt daher keinen Anspruch auf Gültigkeit im Einzelfall, sondern möchte Tendenzen aufzeigen. Bemerkenswert: bei manchen Faktoren kann die größte Stärke auch zugleich die größte Schwäche bzw. Gefahr darstellen.

+ Stärken des Mittelständlers:

Hohe gelebte Kooperativität – mit relativ wenigen Leistungsträgern wird relativ viel erreicht

Hoher Personalisierungsgrad, Leistungsträger werden schnell identifiziert

Management beruht nicht nur auf Zahlengläubigkeit, sondern auch auf Intuition und Einblicken vor Ort

Kurze Entscheidungswege

Schnelle Umsetzung, hohe Dynamik und Flexibilität, hohe Kundennähe

- Schwächen des Mittelständlers:

Unterorganisation, ungesicherte Strukturen und Prozesse, Abhängigkeit von wenigen Leistungsträgern

Undemokratie, patriarchalische Strukturen

Wenige Perspektiven für karriereorientierte Leistungsträger; geringere Identifikation mit dem Unternehmen, meist im Falle geringer Teilhabe an Entscheidungsprozessen, dadurch relativ hohe Gefahr des Abflusses an flexiblen Leistungsträgern

+ Stärken des Konzerns:

Hohe Ressourcen an Leistungsträgern und Supportfunktionen

Hoher Organisationsgrad, hohe Absicherung von Strukturen und Prozessen

Größere Spielwiesen für Innovationen, höhere Diversität

Relativ hohe Identifikation der Leistungsträger mit dem Unternehmen bzw. seinen zahlreichen Möglichkeiten, daher oft relativ gute (wenn auch im zweiten Fall eher extrinsische) Motivation

- Schwächen des Konzerns:

Überorganisation bis hin zur Erstarrung

Zu hohes Trägheitsmoment in Entscheidungsprozessen und deren Umsetzung

Zahlengetriebenes Informations- und Risikomanagement, wenig Intuition, viele Entscheidungen am grünen Tisch

Kundenmissionarisch, kundenfern

Leistungsträger müssen sich durchkämpfen, ihre Identifizierung ist langwierig

Gewollter und ungewollter Leistungsträgerabfluss nach Strategiewechseln (z.B. Verkauf von Einheiten)

Die drei goldenen Regeln für Mittelständler:

- 1 Strategische Kernprozesse präzise definieren und mit einem optimalen Organisationsgrad absichern
- 2 Überregulierung vermeiden und Unternehmertum, Flexibilität sowie Intuition bewahren
- 3 Mehr Demokratie wagen und Leistungsträgern Entscheidungsfreiräume geben.

Die drei goldenen Regeln für Konzerne:

- 1 Überregulierung abbauen und, wo immer möglich, unternehmerische Flexibilität fördern
- 2 Mehr originäres Unternehmertum und intuitives Management zulassen
- 3 Personalisierungsgrad erhöhen, Leistungsträger treffsicherer identifizieren und durch eine ausgefeilte Personalstrategie im Unternehmen halten.

Praxisbeispiele für kulturell-organisatorische Defizite

Zur Veranschaulichung, wie sich kulturell-organisatorische Schief lagen auswirken, haben wir hier einige prägnante Beispiele aus der Praxis zusammengetragen. Die Unternehmen müssen aus verständlichen Gründen anonym bleiben, aber Namen sind für die Aussagekraft der Beispiele ohnehin unerheblich. Umso besser werden Sie vielleicht einige Muster in Ihrem eigenen Umfeld als Unternehmenslenker und Entscheider wiedererkennen.

Verantwortungszuweisung

Ein international führender, mittelständischer Möbelhersteller des Topqualitätssegments tut sich schwer, Verantwortung und Kompetenzen klar zu verteilen. Altgediente Führungskräfte, gegenüber denen sich die Gesellschafter verpflichtet fühlen, halten das Ruder in der Hand und bieten neu hinzukommenden Managern bevorzugt Scheinverantwortung. Das führt etwa dazu, dass ein Country Manager, auch in Übersee, nicht unbedingt als Geschäftsführer eingesetzt wird, sondern aus Deutschland ferngesteuert werden soll. Die Zuweisung von Verantwortung ist schwammig formuliert oder gar nicht schriftlich festgehalten. Wichtige Zuständigkeiten und Befugnisse sollen sich aus dem Tagesgeschäft ergeben und werden allenfalls im Konfliktfall geklärt – oft zugunsten der Altgedienten.

Informationsmanagement

Schauen wir auf den international agierenden Konzern, der technische Investitionsgüter sowohl für den Privatkunden, als auch für unterschiedliche Gruppen von Unternehmenskunden herstellt. Hier stockte der Informationsfluss zwischen den Vertriebseinheiten untereinander und auch gegenüber dem Bereichsmanagement. Die Folge war, dass teils mehrere Vertriebsmanager den gleichen Kunden bearbeiteten oder aber durch die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen in direkte Konkurrenz traten. Einerseits verschlechterte sich dadurch das Arbeitsklima im Vertrieb deutlich, andererseits aber verlor das Unternehmen wichtige Aufträge an klarer strukturierte Wettbewerber. (Dieser Fall ist auch ein gutes Beispiel für falsche Aktionsdynamik und falsche Verantwortungszuweisung).

Kundeneinbindung

Ein Maschinenbaukonzern nimmt eine marktführende Stellung ein, kann aber nicht hinreichend davon profitieren. Zu teuer und komplex sind offensichtlich die Innovationen, nicht alles braucht der Kunde. Boomt die Wirtschaft, finden auch High-End-Maschinen Absatz, ansonsten kann es bedrohlich eng werden. Die Entwickler sind offenbar zu technikverliebt und resistent gegen bestimmte Kundeneinflüsse, stellenweise kann man wohl von Entwicklungsautismus sprechen. Gleichzeitig steht dieses Beispiel für ein zu träges, traditionsbetontes Aktionsverhalten und verfehlte

Innovationsorientierung – es zeigt, dass Innovativität an sich noch keinen Wertzuwachs für ein Unternehmen bedeutet. Zugegebenen liegt bei diesem Beispielunternehmen sicher auch ein gravierendes strategisches Problem vor, für das die innere Erfolgsformel keine Heilung bedeutet. Jedoch wird umgekehrt jede Strategieänderung des Unternehmens ohne den Blick nach innen bei der Umsetzung zerbersten.

Aktionsdynamik

Ein Lifestyle-/Luxuswarenhersteller gehört zwar zu einem Konzern, agiert aber als Mittelständler mit mehreren 100 Mitarbeitern völlig dezentral – und chaotisch. Die Einheit ist rechtlich selbstständig und wird von der Mutter kaum kontrolliert. Strukturen sind in vielen Bereichen nicht vorhanden und die Verteilung von Verantwortlichkeiten unprofessionell. Mit handfesten, improvisationserfahrenen Leuten könnte das organisatorische Defizit nach Meinung eines Schlüsselmanagers wahrscheinlich ausgeglichen werden. Aber das Management war kurz zuvor erneuert und aus dem Konzernumfeld rekrutiert worden. Nun hatte man eine mittelständische Firma mit konzerngeprägten Managern, die es gewohnt waren, über Strukturen zu lenken. Die Aktionsdynamik des Unternehmens war dadurch teils deutlich zu träge und vereinzelt durch chaotische Schnellschüsse geprägt. Als unmittelbare Folge konnten Produkte nicht rechtzeitig vermarktet werden, was für einen Konsumgüterhersteller als die Katastrophe schlechthin zu werten ist.

Politik

In der Finanzkrise 2008/2009 erleben die Finanzdienstleister die strategische politische Einflussnahme, der Staat greift ein. Wenn die persönliche Agenda des Inhabers dominiert, nimmt ein persönlich-politisches Drama seinen Lauf: Ein Finanzdienstleister verlor wichtige und für den jüngsten Erfolg maßgebliche Leistungsträger, auch aus der Topebene, weil die Familien-Hauptgesellschafter nicht zum Wohle des Unternehmens oder der Kunden, sondern zum eigenen Wohle agierten. Sie hatten zunehmend versucht, den Managementkurs entsprechend zu beeinflussen. Die Aktionen erfolgten übrigens offenbar wider besseres Wissen, denn das Unternehmen hatte sich vor nicht allzu langer Zeit schon einmal aus diesen Gründen in einer prekären Lage befunden.

Mitarbeiterorientierung

Beispiel I: Technologieführerschaft schützt nicht vor Leistungsträgerabfluss. Ein (noch?) stark wachsender mittelständischer Hersteller technischer Investitionsgüter mit über 500 Mitarbeitern besetzt die höheren Leitungspositionen bevorzugt mit Angehörigen der Eigentümerfamilie. Die schlechten Klischees des patriarchalischen Inhaber-Mittelständlers werden erfüllt.

Gesetz und Ausführung ist oft, was die Familie vorgibt und selten das, was familienexterne Führungskräfte vorschlagen. Seit Jahren versucht das Unternehmen, externe Spezialisten und Talente anzuziehen und zu halten. Meist ohne Erfolg. Erste Leistungsträger zweifeln am langfristigen Erfolg und wandern ab.

Beispiel II: Ein international agierender Konzern der Metallbranche wurde vom Topmanagement mit für die Branche offensichtlich ungewöhnlich dezentralem Ansatz geführt. Es gab Entscheidungsspielräume und ebenso Raum für Impulse, die nicht top-down, sondern bottom-up erfolgten. Nachweislich befand sich das Unternehmen auf einem Wachstumskurs, der trotz des demokratischen Ansatzes von Kostenreduzierungen begleitet war. Als das Topmanagement der Holding nach einem Eigentümerwechsel mit alten Hasen aus der Branche neu besetzt wurde, begannen diese sofort, alle Entscheidungswege auf die Holding auszurichten und sämtliche Freiräume drastisch einzuschränken. Als unmittelbare Folge mussten und wollten mehrere Leistungsträger, darunter auch Geschäftsführer, das Unternehmen verlassen. Das Motivationsniveau und die Stimmung lagen am Boden.

(Weitere Folgen waren zum Zeitpunkt der Studie noch nicht erkennbar). Dieses Beispiel steht auch für mangelnde Vertrauensfähigkeit.

Vertrauensfähigkeit

Nehmen wir hier ein Beispiel aus dem gehobenen Mittelstand: Ein international führender Komponentenhersteller mit mehreren 100 Mitarbeitern wechselte einen Geschäftsführer aus. Dieser wollte frischen Wind in das Unternehmen bringen und nahm u.a. die Abteilung F&E regelrecht aufs Korn. Obwohl deren Leiter und sein Team schon länger im Unternehmen wirkten und die Produkte bisher vom Markt angenommen wurden, misstraute der Geschäftsführer den Neuentwicklungen und der Art, wie das Team arbeitete. Er kontrollierte fortan die ganze Abteilung eng, aber sie funktionierte auch nach längerem Intervenieren noch immer nicht so, wie er sich das vorstellte. Als schließlich ein unabhängiger Auditor die volle Funktionstüchtigkeit und gute Aufstellung der Abteilung bestätigte, lenkte der Geschäftsführer ein. Er bestärkte nun plötzlich die Abteilung F&E, aber es war zu spät. Bei der nächsten Gelegenheit verließ der Abteilungsleiter das Unternehmen mit neuem Ziel.

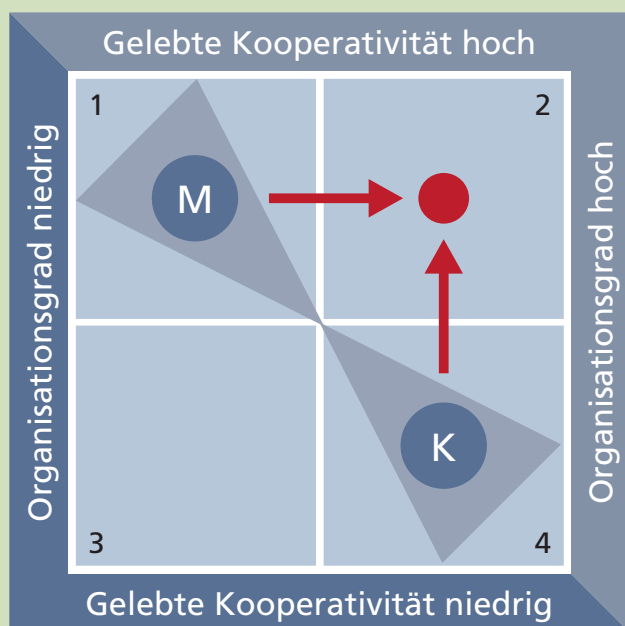
„Magisches“ Quadrat

Der typische, gut geführte und wachsende Mittelständler strebt zur Risikoabsicherung und Effizienzsteigerung einen höheren Organisationsgrad an, möchte aber seine gelebte Kooperativität behalten.

Der typische gut geführte Konzern hingegen möchte seine als zu starr empfundenen Strukturen und Regelungen an vielen Stellen aufbrechen und dynamischer, gleichsam unternehmerischer werden.

Beide Unternehmenstypen streben dabei letztlich nach dem gleichen Idealzustand, sie visieren den Idealpunkt der „kooperativen Organisation“ im Planquadrat 2 (Grafik) an. Gefährlich ist das Planquadrat 3, hier sind sowohl Kooperativität als auch Organisationsgrad niedrig. In diesem Zustand – der etwa nach missglückten M&A-Aktivitäten, nach großen Restrukturierungen oder bei eklatanter Führungsschwäche einzelner Schlüsselmanager eintreten kann – wird kein Unternehmen lange erfolgreich sein.

Die kulturell-organisatorische Matrix



Idealpunkt:

● optimale Kooperativität bei optimaler Organisation

M Mittelständler

K Konzern

Gutes Veränderungsmanagement

Die Innovations- und Veränderungsfähigkeit ist ein Schlüssel zur Zukunftssicherung von Unternehmen und zur erfolgreichen Unternehmensführung allgemein.

Dazu ein paar weitere Denkanstöße:

Professionelleres Veränderungsmanagement

Wenn 45% der in unserer Studie befragten Schlüsselmanager bei ihrem Arbeitgeber gravierende kulturell-organisatorische Defizite sahen, muss man ihre Bedenken ernst nehmen. Wenn 31,7% aller befragten Konzernmanager nach einer Strategieänderung ihres Arbeitgebers für sich dort keine gute Wirkungsmöglichkeit mehr sahen, wenn der jeweilige Konzern vielfach ihre Kündigung hinnahm oder diese gar aktiv betrieb – dann sollte das Veränderungsmanagement überdacht werden. Kulturelle und organisatorische Schief lagen begünstigen den Abgang von potenziell oder sogar erwiesen wertvollen Leistungsträgern.

Unnötiger Abfluss an Leistungsträgern

Weil ohne Diagnosesystematik schwer fassbar, wird die Verbesserung der kulturell-organisatorischen Aufstellung noch immer vernachlässigt. Das kann fatale Folgen für den nachhaltigen Unternehmenserfolg bedeuten. Weder Konzerne noch Mittelständler können sich einen andauernden Leistungsträgerabfluss leisten, insbesondere wenn dieser aufgrund kurzfristiger Ziele betrieben wird und bei langfristiger Managementausrichtung vermeidbar wäre.

Wir empfehlen daher, vor jeder Veränderungsinitiative die kulturell-organisatorischen Risiken und Chancen stärker zu beachten und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Statistik

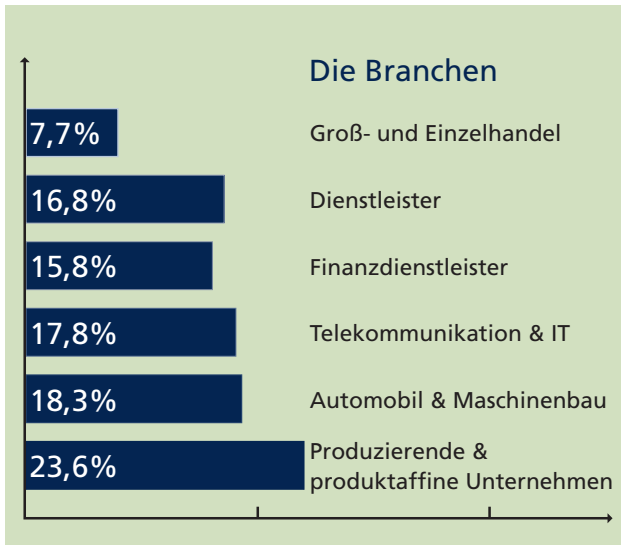
Positionen und Funktionen

Wir haben uns auf Führungskräfte der zweiten, dritten und vierten Ebene sowie Fachspezialisten mit Schlüsselfunktionen, etwa im Zentralstab, konzentriert. Uns war wichtig, dass die Manager Führungs- oder Projektverantwortung trugen und zugleich noch regelmäßige Einblicke in das operative Tagesgeschäft hatten. In einzelnen Fällen haben wir Ausnahmen gemacht, so waren vier Manager Geschäftsführer von Inhaber-Mittelständlern mit direktem Bericht an den Inhaber. Darüber hinaus haben wir zahlreiche Geschäftsführer von Konzernen befragt, die jedoch Tochtergesellschaften geführt haben und somit nach unserer Lesart nicht direkt zum Konzern-Topmanagement zählten. Mehr als 70% der Manager hatten unmittelbaren Einfluss auf operative Vorgänge, nahmen also Verantwortung für den Vertrieb inkl. Marketing, die Produktion, den Einkauf inkl. Lieferkette und das unternehmensweite Projektmanagement wahr. Der Rest nahm Finanz- oder Stabsfunktionen wahr. Das Geschlecht der Befragten spielte keine Rolle. Jedoch handelte es sich zu einem ganz überwiegenden Teil um männliche Personen, was wiederum die Besetzungsstruktur des Managements in deutschen Unternehmen spiegelt.

Die Branchen

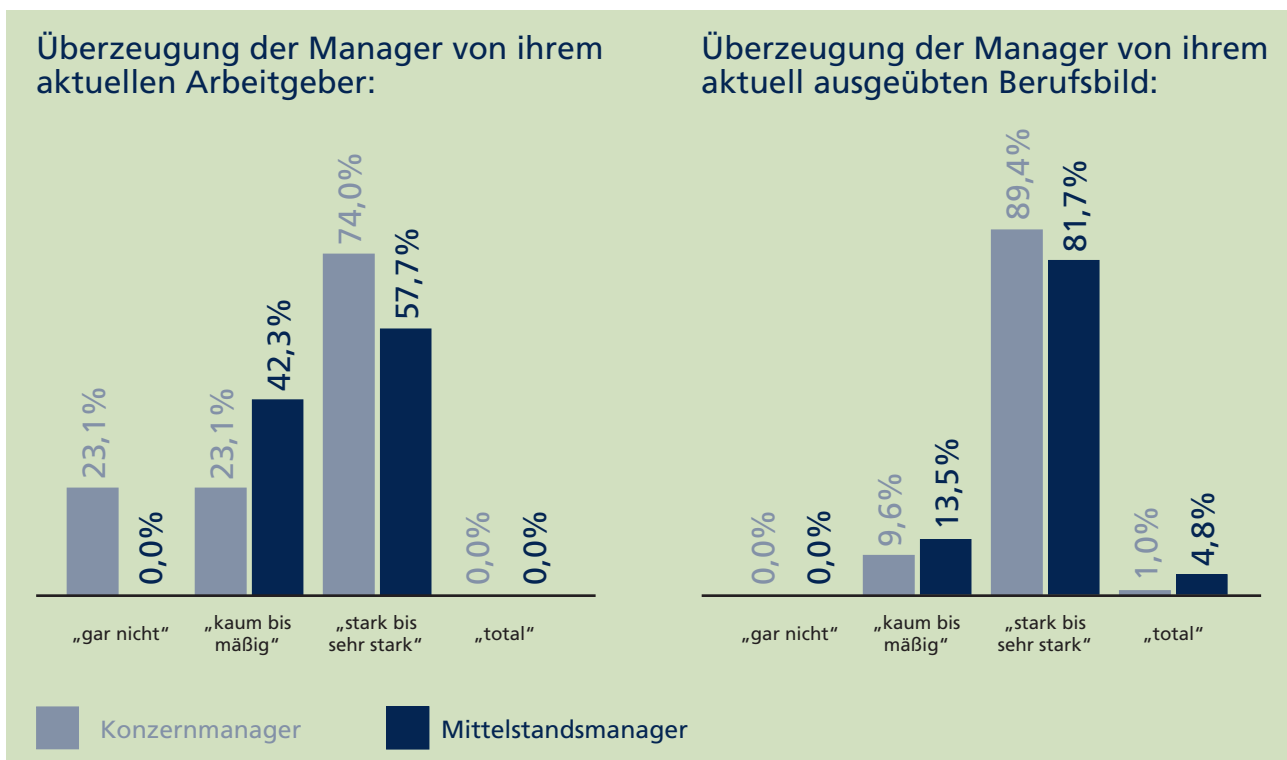
Da wir für diese Studie nicht aktiv auf den Markt zugehen konnten, sondern der Markt sozusagen zu uns kam, sind manche Branchen leicht unterrepräsentiert, andere leicht überrepräsentiert. Besonders stark vertreten sind die Branchen Automobil & Maschinenbau, Telekommunikation & IT, Finanzdienstleistungen, Dienstleistungen sowie Groß- & Einzelhandel. Unter Dienstleistern verstehen wir z.B. Logistikunternehmen, Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfer, Technische Prüfdienste, Zeitarbeitsfirmen oder Werbeagenturen. Einen weiteren großen Bereich haben wir Produzierende & produktaffine Unternehmen genannt. Hier haben wir alle verbliebenen Unternehmen zusammengefasst, die ein Produkt im weiteren Sinne entweder selbst herstellen oder vermarkten und über Subunternehmer herstellen. Dazu gehören etwa Komponentenfertiger aller Art, Nahrungsmittelhersteller, Markenartikler, Medienunternehmen, Hersteller chemischer und pharmazeutischer Produkte oder Baustoffhersteller. Wir haben 65 Konzerne und 86 Mittelständler in unserer Studie aufgenommen, wobei pro Unternehmen teils jeweils mehrere Manager befragt wurden.

Wir haben ein möglichst ausgeglichenes Verhältnis zwischen Konzern und Mittelstand angestrebt, so dass innerhalb einer Branche das Mengenverhältnis beider Unternehmenstypen maximal 60:40 beträgt.



Konzernmanager vs. Mittelstandsmanager

Durch Kontrollfragen haben wir ausgeschlossen, dass unsere Studie die Aussagen hauptsächlich frustrierter oder euphorisierter Manager enthält und damit grob verzerrt ist. Mittelstandsmanager sind eher von ihrem Berufsbild überzeugt als von ihrem Arbeitgeber. Zwar ist dieser Trend auch bei Konzernen vorhanden, jedoch nicht so stark. Außerdem identifizieren sich Konzernmanager absolut mit ihrem Berufsbild stärker als Mittelstandsmanager. Die Ursache hierfür mag sein, dass im Konzern Manager aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten unter der hohen Binnendifferenzierung ihr Berufsbild passgenauer entwickeln und leben können.



www.tk-mg.com

www.leaderspoint.de

TK
Management
Group