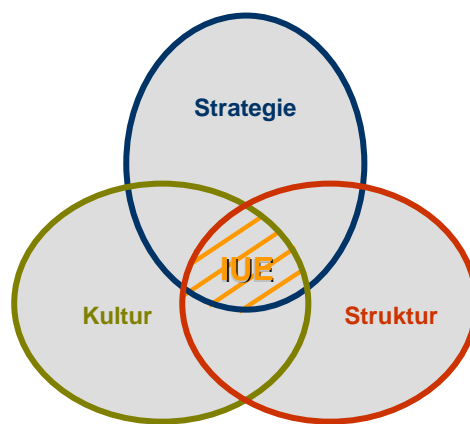


DIE INTEGRIERTE UNTERNEHMENS- ENTWICKLUNG



Dieser Artikel basiert auf folgendem Beitrag

Wüthrich, H. A. / Stecher, W.: Chancenorientierte Unternehmensentwicklung, in: Management Zeitschrift io, 60 (1991), Nr. 12, S. 83-86

[Überarbeitet und aktualisiert 2004]

Die Rahmenlage

Die Dynamik der internen und externen Veränderungen wird weiter zunehmen. Neue Technologien (Innovationen bei Produkten und Verfahren), veränderte Branchenkonstellationen (Zusammenschlüsse von Mitbewerbern, Eintritt branchenfremder Wettbewerber) oder die Entstehung neuer Märkte (die EU-Osterweiterung) stellen spontan entstehende Chancen im Sinne von Augenblicksvorteilen dar, die es durch ein rasches und konsequentes Managementverhalten zu nutzen gilt. Von Führungskräften werden somit in immer kürzeren zeitlichen Abständen Entscheidungen zur Unternehmensentwicklung gefordert, in einem zweifelsfrei komplexer werdenden Umfeld.

Längst ist die Zeit zu einem der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren geworden. Um in der Lage zu sein, trotz Beschleunigung, die Entscheidungsqualität aufrecht zu erhalten, wird ein Zusammenspiel von Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur benötigt, innerhalb dessen zeitlich flexibel geplant und gehandelt werden kann.

Was treffen wir an, was gilt es zu überdenken?

In Unternehmen treffen wir häufig folgende Situation an: **Strategien** werden gedanklich wohl durchdacht entwickelt, die die strukturelle und kulturelle Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und der Mitarbeiter bei weitem übersteigen. Zwischen der geforderten Strategie und der „Realität“ im Unternehmen klafft zumeist eine große Lücke. Das Ergebnis ist eine „verzerrte“ Plattform, die einer Integration aller drei Ebenen – Strategie, Struktur und Kultur – insofern entgegensteht, als die zur raschen Umsetzung der strategischen Ziele (die die langfristige Überlebenssicherheit garantieren sollen) notwendigen organisatorischen und verhaltensmäßigen Voraussetzungen nur ungenügend vorhanden sind.

Ziel heutiger **Organisationsstrukturen** ist es, dank optimaler Ausnutzung der Arbeitsteilung, Produktivitätsfortschritte zu erzielen sowie die Komplexität innerhalb eines Unternehmens zu reduzieren. In Zukunft bestimmen die unternehmensinternen Aufbaustrukturen und kritischen Abläufe sowie die unternehmensübergreifenden Netzwerkstrukturen immer entscheidender den Spielraum der Unternehmensentwicklung. Aktiv gestaltet, leisten sie einen maßgeblichen Beitrag zur Flexibilisierung und Dynamisierung von Unternehmen.

Die Unternehmenskultur ist häufig lernresistent und Status bewahrend. Bewährte und tradierte Normen, Werte und Verhaltensmuster drohen zu Erstarren und erweisen sich oft als Engpassfaktor bei der Realisierung von Veränderungen. Die erforderliche Anpassungsfähigkeit bedingt Freiräume für die menschliche Selbstentfaltung.

tung und Selbstorganisation. Dazu wird ein spezielles kulturelles Umfeld benötigt, das sich durch die mentale Bereitschaft für den stetigen Wandel und eine ausgeprägte Konfliktbereitschaft auszeichnet.

Die Integrierte Unternehmensentwicklung (IUE)

Erfolgreiche Unternehmer zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, Chancen zu erkennen und sie rasch in konkrete Ergebnisse umzuwandeln. Dabei nutzen sie pragmatisch sich im Alltag bietende Gelegenheiten. Diese entstehen in Gesprächen mit Marktpartnern, Führungskräften, Konkurrenten, auf Messen usw., d. h. generell im Rahmen ihrer Kontakte, die sie bewusst und breit pflegen. Die Erfahrung zeigt, dass sie dabei eine klare Vision über die zukünftige Gestaltung ihrer Unternehmung vor Augen und stets den Blick für das Ganze haben.

Der hier präsentierte konzeptionelle Ansatz zur **integrierten Unternehmensentwicklung**, der von der **B&RSW AG Managementconsultants Zürich** erstentwickelt wurde, versucht das nachzuempfinden, was erfolgreiche Unternehmer auszeichnet, die sich weniger um spitzfindige Methoden kümmern als vielmehr das

- *klare Ziel vor Augen haben,*
- *das Unternehmen als Ganzes permanent zu revitalisieren (laufendes Geschäft) und*
- *dynamisch weiterzuentwickeln (Aufbau neuer, profitabler Geschäfte).*

Unter der Optik der Flexibilität und Chancenausnutzung sowie unter Berücksichtigung des dargestellten unternehmerischen Denkens leiten sich die folgenden Grundsätze ab, die ein Umdenken in der Führung erfordern:

GRUNDSATZ 1:

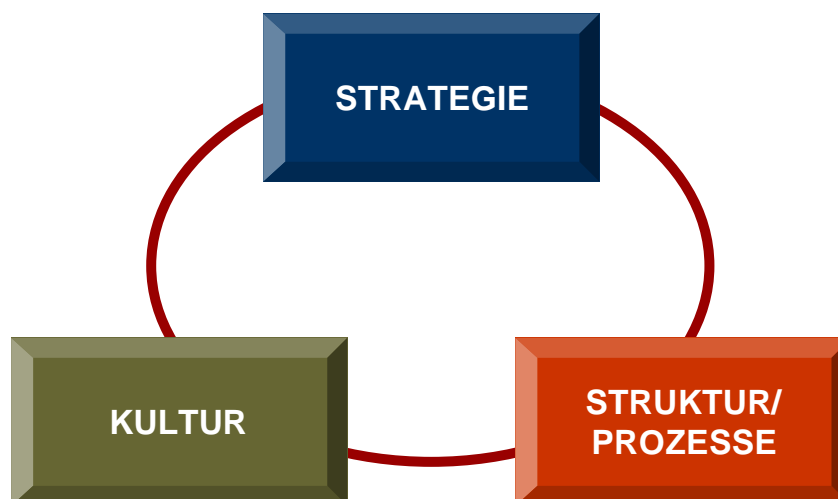
Strategie, Struktur und Kultur gleichwertig betrachten

Die sequentielle Vorstellung, wonach zuerst eine Strategie zu definieren ist und daraus die Anforderungen an die Struktur und Kultur abzuleiten sind, gilt es zu relativieren. Durch die intelligente Gestaltung von Strukturen oder die Veränderung der Kultur entstehen unternehmerische Spielräume, die es als Optionen für die chancenorientierte Unternehmensentwicklung rasch und gezielt zu nutzen gilt.

Strategie, Struktur und Kultur erhalten unter dieser Optik „Mittelcharakter“, d. h. sie sind konsequent im Hinblick auf die Chancenwahrnehmung auszurichten.

„Structure follows Strategy“ – jeder kennt dieses bekannte Zitat, das durchaus auch seine Berechtigung hat, doch allzu häufig wird die Kultur die sich über Jahre im Unternehmen entwickelt hat außer Acht gelassen: Da werden Behörden auf einmal zu Kundenorientierung verdammt, Monopolisten müssen sich aufgrund neuer Konkurrenz einem enormen Kostendruck stellen oder Fahrzeughersteller die bisher Autos für die breite Masse gebaut haben, sollen sich in der Nische der High-End-Anbieter neu positionieren. Das alles hört sich in einer schön formulierten Strategie sehr einfach und logisch an, ein Phänomen bleibt jedoch häufig, das Eileen C. Shapiro in ihrem Buch „Die Strategiefälle“ 1999 wie folgt auf den Punkt brachte: „Strategische Pläne werden einmal jährlich verfasst, und sobald sie schriftlich fixiert sind, liest sie keiner mehr.“ Es nützt also nicht, die Strategie, mag das auch noch so sinnvoll sein, zu formulieren, ohne die beiden anderen hier gezeigten Elemente – die Strukturen und die Kultur – in Einklang mit der Strategie zu bringen. Genau dieser Punkt ist entscheidend, betrachten wir die integrierte Unternehmensentwicklung: Die wirkliche Gleichberechtigung.

GRUNDSATZ 1: GLEICHBERECHTIGUNG DER BAUSTEINE



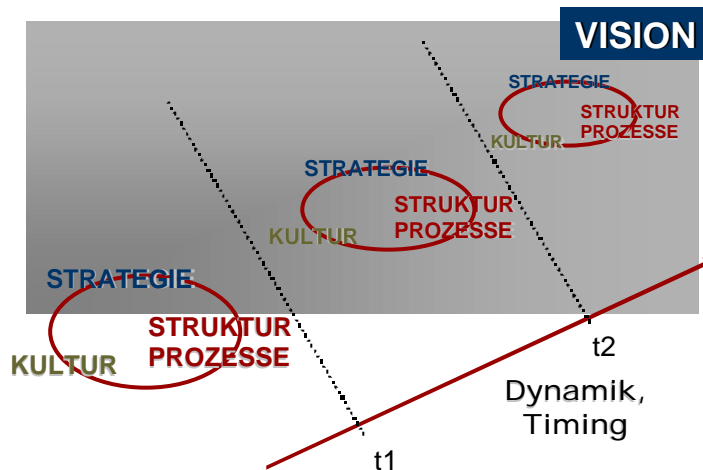
Quelle: B&RSW - AG

GRUNDSATZ 2:

Überblickbare Entwicklungsschritte in rascher Folge realisieren

Die Plattform für die Unternehmensentwicklung, d. h. die Einheit aus Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens gilt es, unter der Optik zunehmender Dynamik, in zeitlich überblickbaren Etappen, **synchron** auszubauen. Erfolgreiche Unternehmen beweisen, dass sie damit die Voraussetzungen für eine schlagkräftige Dynamisierung schaffen.

GRUNDSATZ 2: SYNCHRONISIERTE PLATTFORM



Quelle: B&RSW - AG

Dabei ist die Vision das entscheidende richtungsweisende Element, an dem sich die Strategie ausrichtet und Struktur/Prozesse sowie die Kultur abgestimmt sein müssen.

Was ist nun aber eine Vision?

Eine Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierung sehen, andererseits noch fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken.

Hier einige Beispiele:

NASA: „Den ersten Mann auf den Mond bringen!“

Apple: „Die demokratisierung des Computers – Computer für Jedermann“

GE: „We should be at least the first or second player on the market in every segment.“

- **Diagnose:** permanentes Aktiv-Monitoring ist wichtig!

Bisher: Trends werden aus den allgemeinen technologischen, ökonomischen, ökologischen, sozialen und rechtlich-politischen Strömungen abgeleitet oder durch Markt- und Konkurrenzbeobachtungen erfasst. Die Unternehmung reagiert auf die erkannten Trends.

Im Sinne der IUE: Es werden Informationsbedürfnisse aus den Blickwinkeln Strategie, Struktur und Kultur formuliert. Im Sinne einer proaktiven Chancenerkennung wird die aktive Suche und Provokation dieser Informationen aus einer klar fokussierten Optik erzwungen. Aus der Perspektive der Struktur ergeben sich dabei beispielhaft folgende Fragen:

- Gibt es in der Branche Anbieter zu denen wir netzwerkartige Beziehungen aufbauen können?
- Gibt es geeignete Synergiepartner für Teile oder für unser Gesamtunternehmen?
- Entstehen durch rechtliches Verselbstständigen von Geschäftsbereichen neue Möglichkeiten, Mitarbeiter am Geschäft zu beteiligen?
- Etc.

- **Gestaltung:** unternehmerischen Spielraum dynamisch ausloten!

Bisher: Optionen werden primär aus Markt- und Konkurrenzüberlegungen sowie aus dem Blickwinkel der Strategie *deduktiv* abgeleitet.

Im Sinne der IUE: Die drei Bereiche Strategie, Struktur und Kultur dienen als „Optionen-Generator“. Optionen zur Erweiterung des Unternehmerischen Spielraums entstehen zudem aus der bewussten Analyse der Zusammenhänge der drei Bereiche. Die Folgen können neu entstehende Perspektiven sein:

- Einstieg in ein neues Geschäftsfeld durch Rekrutierung eines Managers mit entsprechendem Beziehungsnetz.
- Vergrößerung der Allianzfähigkeit des Gesamtunternehmens durch Verselbstständigung einzelner Unternehmenseinheiten.
- Kostengünstigere Gestaltung kritischer Erfolgsprozesse durch intelligente make-or-buy-Politik.
- Etc.

- **Realisierung:** Schlüsselprojekte priorisieren!

Bisher: Zu wenig bewusstes Management der kritischen Erfolgsprozesse

Im Sinne der IUE: Herauslösen von Schlüsselprojekten zur dynamischen Weiterentwicklung im Sinne der IUE. (Siehe auch Grundsatz 4)

GRUNDSATZ 4:

Unternehmensaktivitäten nach Veränderungsbedarf differenziert führen

Das bisherige Geschäft ist laufend zu revitalisieren und neue Geschäftsmöglichkeiten sind zu generieren. Um die Führung und Organisation nicht zu überfordern, gilt es, die Unternehmensaktivitäten nach dem Grad der geforderten Veränderung in **'baseline-** und **'new business'** zu unterteilen.

Als „baseline-business“ bezeichnen wir Aktivitäten, die Routinecharakter haben. Es handelt sich um Geschäfte, die eingespielt sind, „quasi-automatisch“ ablaufen und deren Risiken bekannt und abschätzbar sind.

Als „new business“ definieren wir Unternehmens-Aktivitäten, bei denen das Unternehmen in neue Felder vorstößt. Auf Bewährtem kann nur beschränkt aufgebaut werden. Das Management muss in diesen Bereichen völlig neue und bisher unbekannte Fähigkeiten aufbauen. In der Praxis beschäftigen sich in der Regel die gleichen Führungskräfte mit beiden Geschäftstypen. Dabei besteht die Gefahr, dass Neues mit traditionellen Denkansätzen und Verfahren angegangen wird. Erfolgreiches Management muss aber in einer Zeit oszillierender Veränderung darauf ausgerichtet werden, die erfolgskritischen Geschäfte und Prozess adäquat ihrem Chancenpotential mit Priorität zu versehen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, klare Verantwortungsschwerpunkte für die integrierte Unternehmensentwicklung zu definieren.

GRUNDSATZ 4: AUFGABENTEILUNG



Quelle: B&RSW - AG

Beispiele für die Zuordnung von Schlüsselprojekten an das Top-Management könnten wie folgt lauten:

- Service als Erfolgsfaktor etablieren
- Realisierung eines Fusions- und Desintegrationsprozesses
- Erschließung strategischer Beschaffungsquellen
- Ausbau eines breiten und qualifizierten Management-Nachwuchses
- Etc.

GRUNDSATZ 5:

Frequenz im Führungszyklus drastisch erhöhen

Das Tempo, mit dem sich Veränderungen in- und außerhalb des Unternehmens vollziehen, verlangt eine erhöhte Führungsfrequenz. Voraussetzung dazu bilden primär kürzere Feedback-Zyklen, verkürzte Entscheidungswege und -zeiten. Als Konsequenz daraus gilt es, für das „baseline-business“ in erster Linie die **kritischen Erfolgsprozesse** zu erkennen.

Als kritische Erfolgsprozesse bezeichnen wir Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette wie z. B. F&E-, Auftragsabwicklungs-, Logistik- und Markterschließungsprozesse, die für den Erfolg des Unternehmens von zentraler Bedeutung sind.

Durch ein „time-based-Management“ dieser Prozesse gelingt es, Wettbewerbsvorteile rascher als die Konkurrenz aufzubauen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Firma H&M, der es gelungen ist, die Bestell-/Belieferungsfrist von in der Branche üblichen sechs Monaten auf vier Wochen zu reduzieren. Nur so gelingt es, den jeweils aktuellsten Modetrend dann in den Regalen zu haben, wenn er auch noch aktuell ist.

Als weiteres Beispiel kann die dank Parallel-Engineering und intensiver Netzwerkperschaft massiv verkürzte Entwicklungs- und Produktionszeit erwähnt werden, die beispielsweise der Unterhaltungskonzern Nintendo bei seinen Gameboy-Spielen realisieren kann.

Unter dem Aspekt der integrierten Unternehmensentwicklung ist die Verantwortung für die kritischen Erfolgsprozesse dem Top-Management zuzuweisen.

Schlussfolgerung:

Das aufgezeigte IUE-Konzept stellt einen in der Praxis erprobten Ansatz für die Weiterentwicklung des strategischen Denkansatzes dar. Er ist geprägt durch ein Denken, bei dem nicht primär zwischen strategischen und operativen Aufgaben unterschieden wird, sondern ganzheitliche Chancen für die Unternehmensentwicklung gesucht und wahrgenommen werden.

Und es geht um die Umsetzung, darum, dass das Angedachte auch machbar ist, dass die Strukturen und Prozesse eine Realisierung erlauben und dass die Mitarbeiter mitgehen – dass es die Kultur des Unternehmens zulässt.

Aus diesem Grund lässt sich dieser kurze Beitrag zur IUE mit einem Zitat von *Aristoteles* abschließen:

„Es gibt zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden.“