

Strategie für magere Jahre (32 und Schluß)

Von der Zweck- zur Sinngemeinschaft

Führung als Vermittlung von Werten / Neue Anforderung an die Produktpolitik / Vo

Fast zehn Jahre Hochkonjunktur haben viele Unternehmen träge gemacht. Viele Schwächen der Unternehmen wurden durch den andauernden Nachfrage-sog überdeckt, Gefahrensignale wurden übersehen oder nicht ernst genommen. Man glaubte, das wirtschaftliche Wachstum würde immer so weitergehen. Statt wachsender Beobachtung von Märkten und Konjunkturindikatoren sowie kontinuierlichen Bemühens um Reduzierung der Gewinnschwelle herrschte linear-mechanistisches Denken mit den Zielen ständigen Umsatzwachstums und der Rationalisierung durch Automation in Verbindung mit Kapazitätserweiterungen.

In der jetzigen Rezession befinden sich viele Unternehmen in der Situation, daß ihnen Aufträge fehlen und daß die Kosten zu hoch sind. Wenn die Psychologie uns lehrt, daß viele Menschen mehr oder weniger ein Maschinenbewußtsein haben, daß sie wie in Trance leben, weil sie nur eindimensional in den Kategorien denken und handeln, die sie beispielsweise von ihren Eltern oder von anderen Vorbildern, beruflichen Autoritäten, im Wege der Anpassung übernommen haben, finden wir dies nun zuhauf bestätigt.

Aufgrund der anerzogenen Starrheit des Denkens fällt vielen Unternehmen nichts Besseres ein, als allein ganz massiv die Zahl der Mitarbeiter abzubauen und den Leistungsdruck auf die verbleibende Belegschaft zu verstärken. Sie bedenken nicht oder zu wenig, daß sich zunächst einmal die Demotivation der Mitarbeiter vergrößert, die schon bisher als Frust, innere Kündigung, Gleichgültigkeit und fehlende Identifikation mit den Unternehmenszielen die Produktivität und Qualität im Unternehmen gemindert hatte. Mit Entlassungsaktionen wird nur eine kurzfristige Kostenentlastung erreicht. Da die meisten Wettbewerber das gleiche tun, findet sich fast jeder Anbieter am Ende in der gleichen bedrückenden Situation wie zuvor, mit zu hohen Kosten bei zu wenigen Aufträgen, die keinen Gewinn übriglassen.

Auch das Mittelmanagement macht weiter mit seiner Starrheit des Denkens, das sich durch die Angst vor eigenem Arbeitsplatzverlust noch mehr verengt und dadurch noch weniger Aufgeschlossenheit für neue Wege zeigt als bisher. Wer in solch einer Situation neue Strategien, Ziele und neue Methoden beziehungsweise Techniken einführen will, stößt auf erhebliche Widerstände. Er bleibt angewiesen auf eine mehr oder weniger anpasserische Haltung der Mitarbeiter. Kann dieses Ergebnis den jeweiligen Unternehmer, seine Leitungskräfte und Mitarbeiter zufriedenstellen? Sehr viele Unternehmer und Geschäftsleitungen machen sich nicht bewußt, daß sie als Manager allein keinen

Erfolg für ihr Unternehmen erzielen können. Wer Erfolg haben will, ist immer auf die Unterstützung durch seine Umwelt, sein soziales Umfeld, angewiesen. Das übliche Handeln unserer Manager steht aber in diametralem Gegensatz zu dieser einfachen Tatsache, denn sonst gäbe es nicht den hohen Prozentsatz an inneren Kündigungen in unseren Betrieben.

Fatalistisches Ergeben in das eigene Schicksal

So erwarten viele Manager, daß ihre Mitarbeiter aufgrund von Angst um ihre Arbeitsplatzsicherheit nun bessere Leistungen vollbringen werden. Die Erfahrungen zeigen jedoch, daß dem nicht so ist. Anders als in früheren Rezessionsperioden sinken vielfach nicht einmal die krankheitsbedingten Fehlzeiten.

Da die Unternehmensleitungen in der Vergangenheit ihre Mitarbeiter nur als „Mittel zum Zweck“ betrachtet hatten, um mit ihnen als Arbeitsobjekte ihre finanziellen und strategischen Ziele zu erreichen, sehen die Mitarbeiter ihrerseits das Unternehmen auch nur als Mittel zum Zweck für ihre Bedürfnisse an, um ihrerseits möglichst viel für sich herauszuholen. Geht es mit dem Unternehmen bergab, verlieren sie gar ihren Arbeitsplatz, so protestieren sie zwar, kämpfen aber bald nur noch um eine gute Abfindung. Die entlassenen wie auch die bleibenden Mitarbeiter ergeben sich letztlich eher fatalistisch in ihr Schicksal. Warum sollten sie auch kämpfen, für wen sollten sie kämpfen, wenn sie doch nur die „Figuren eines Spiels“ sind, dessen Zusammenhänge sie nicht voll durchschauen und wo sie zu den „Spielführern“ kein volles Vertrauen in deren Management-Fähigkeiten haben? Sie wissen, daß immer nur sie allein die Opfer sein werden. Diese eher gleichgültige bis resignierende Grundhaltung der Mitarbeiter in vielen Unternehmen ist das Ergebnis einer defizitären Führungskultur mit einem Mangel an immateriellen geistigen Werthaltungen.

Ein typisches Beispiel hierfür neben vielen anderen Unternehmen ist Siemens Nixdorf. Obwohl dieses Unternehmen seit Jahren Verluste macht, hält es nach eigenem Bekunden an den klassischen Unternehmenszielen wie Gewinn und Arbeitsplätzen fest, die jetzt um eine ökologische Komponente erweitert wurden. Obwohl es heute unbestritten ist, daß sich die Mitarbeiter mit solchen egoistisch-materialistischen Zielen nicht identifizieren können, scheint diese Gewißheit in die Management-Etagen von Siemens Nixdorf oder anderen großen und mittleren Unternehmen noch nicht vorgedrungen zu sein. Die Geschäftsleitungen sol-

cher Unternehmen bleiben in ihrer Erstarrtheit üblichen Denkens und Handelns. Anders als zum Beispiel Siemens Nixdorf machen Wettbewerber wie Hewlett Packard und Compaq auch in schwieriger Zeit ansehnliche Gewinne. Haben diese Unternehmen nun die besseren Mitarbeiter, die besseren Kunden oder das bessere Management? Oder haben die Manager es verstanden, die Mitarbeiter zur Identifikation oder gar zur Begeisterung für ihr Unternehmen und zur bestmöglichen Befriedigung der Kundenerwartungen zu führen?

Die Unternehmenskultur von Hewlett Packard, die noch nicht einmal „gut sein“, sondern nur eindeutig besser sein muß als bei anderen Unternehmen, baut unter anderem auf Vertrauen, Partnerschaft und Toleranz als wichtigste Werte ihres Leitbilds. Dies zeigt, daß solche Leitbilder mit immateriellen Zielen bedeutsamer als materielle Ziele sind, um die Mitarbeiter zur Identifikation mit dem Unternehmen zu führen. Auch BMW hat inzwischen erkannt, daß ein Unternehmen Werte braucht, wie zum Beispiel Vertrauen und Qualität für den Kunden, an denen sich die Gedanken der Mitarbeiter festmachen können. Bei materialistischen Zielen wie etwa Gewinn,

Konjunkturelle Krisen sind von jeher immer auch Chancen für eine Neuorientierung gewesen, um am Ende aus einer Krise gestärkt hervorzugehen und erfolgreicher als zuvor zu werden. Gefährlich sind Krisen nur für Unternehmen, die nicht bereit sind, sich durch Lernen dem dynamischen Wandel der Wirtschaft anzupassen, die statt dessen auf ausgetretenen Pfaden weitermachen wollen. Jürgen H. Lietz, Unternehmensberater in Würzburg, warnt vor allem vor einem „repressiven“ Management, das auf die disziplinierende Kraft des drohenden Arbeitsplatzverlustes setzt. Führungskräfte müßten ihre Unternehmen zu Sinngemeinschaften entwickeln, um Motivationsreserven bei den Mitarbeitern zu wecken. Daneben gelte es, sich in der Produktpolitik auf die eigenen Stärken zu besinnen und ein „Overengineering“ zu verhindern.

Umsatz, Marktanteil, Kosten und andere ist das nicht möglich. Der Gewinn ist eine soziale Verpflichtung für die Mitarbeiter, die sich nicht als Arbeitsobjekte, als Mittel zum Zweck, ausgenutzt fühlen, die sich geschätzt und geachtet sehen, die ihre Arbeit als sinngebend erleben und deshalb ihren Vorgesetzten Wertschätzung entgegenbringen. Das ist typisch für

n Jürgen H. Lietz

Sinngemeinschaften. In den üblicherweise anzutreffenden Zweckgemeinschaften mit ihren weitgehend demotivierten Belegschaften hat die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeiter kein Interesse an Umsatz, Gewinn und Kosten des Unternehmens, auch nicht an guter Qualität. Deshalb sind die häufigsten Qualitätsprobleme mitarbeiterbedingt, vor denen alle üblichen Maßnahmen und Techniken zur Verbesserung der Qualität oder Senkung der Qualitätskosten versagen. Allerdings wissen viele Unternehmensleiter nicht einmal, wie hoch ihre direkten und indirekten Qualitätskosten in Prozent vom Umsatz sind.

Unternehmen als Zweckgemeinschaften haben kaum Führungskräfte im wahren Sinne des Wortes. Hier dominieren die „Leitungskräfte“, die mit Druck auf die Mitarbeiter gute Leistungen erzwingen wollen, aber aufgrund der damit erzeugten Demotivation und des Gegen-drucks nur mäßige bis durchschnittliche Ergebnisse erreichen können. Das ist wieder typisch für die Erstarrtheit des Denkens und Handelns in vielen Unternehmen. Die Mitarbeiter-Blindleistung beträgt hier meist 30 bis 40 Prozent. Die Mitarbeiter leiden unter den Bereichs-egoismen, wünschen sich eine reibungs-freie Zusammenarbeit, wissen aber nicht, wie sie zu erreichen ist. Wie lange noch wollen sich Unternehmen diese hohe Verschwendung leisten, die ein Vielfaches der jährlichen Produktivitätserhöhung durch Automation und Rationalisierung beträgt?

Nachweislich haben die meisten Manager überhaupt nicht gelernt, Mitarbeiter effizient zu führen, also Führungskraft zu sein. Führungskraft bedeutet nämlich, Dienstleister statt Herrscher zu sein, das heißt, den Mitarbeitern solche Arbeitsbedingungen zu schaffen, daß sie in ihrer Arbeit Sinn erleben können, daß sie Erfolgserlebnisse haben und sich sicher und geborgen fühlen können. Ohne Sinn in der Arbeit entsteht im Mitarbeiter kein inneres Engagement für das Unternehmen, ohne Geborgenheit entsteht keine innere Bindung an das Unternehmen, keine Loyalität mit innerer Verpflichtung und Verantwortung.

Der Sinn entsteht in der heutigen Arbeitswelt, zum Beispiel auf der Werkstatt-Ebene, nur noch selten durch die Arbeitsaufgabe selbst. Es gibt zu viele monotone Arbeiten. Weit überwiegend entsteht Sinn in der Arbeit aus positiven zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Zweckgemeinschaften unterschätzen stets die positiven Ergebnisse in Form höherer Produktivität und niedrigerer Kosten, die durch ganzheitliche Mitarbeiterführung erzielt werden. So hat zum Beispiel ein Druckgußhersteller (rund 170 Mitarbei-

ter) mit ganzheitlicher Führung innerhalb von zwei Jahren die Krankheitsquote von mehr als 20 Prozent auf 2,7 Prozent reduziert. Die Qualität wurde derart verbessert, daß das Unternehmen bei Autoherstellern als A-Lieferant eingestuft wurde, obwohl die Qualitätsabteilung von 18 Mitarbeitern auf 7 Mitarbeiter reduziert wurde, die noch zum Teil in der Produktion mitarbeiten. Sinnorientierte Mitarbeiter-Führung bewirkt also erhebliche Wettbewerbsvorteile, die insbesondere in mageren Jahren die Überlebensfähigkeit sichern.

In guten wie in schlechten Zeiten bestimmt neben der Führung die Qualität der verfolgten Strategie die Wettbewerbsstärke und die Ertragssituation eines Unternehmens. Selbst in mageren Jahren mit Auftragsrückgang gibt es immer noch genügend Aufträge, aber eben nicht für jeden. Welcher Anbieter erhält nun genügend Aufträge zu besten Bedingungen? Das ist der Anbieter, der die Erwartungen der Kunden am besten erfüllt.

Mit dem Begriff der „Strategie“ verbindet man besondere Denkweisen und Methoden. Die richtige Strategie soll Unternehmen wie Einzelpersonen Erfolg bringen, wobei hier unter Erfolg ein hoher materieller Gewinn, die gute Verzinsung des eingesetzten Kapitals und die kurz- und langfristige Überlebensfähigkeit verstanden werden.

Eine von vielen Strategie-Methoden definiert Strategie als den wirkungsvollsten Einsatz der verfügbaren Kräfte und Mittel, um erfolversprechende Ziele zu erreichen. Die im Unternehmen vorhandenen Energien sind durch Spezialisierung auf erfolversprechendste Aufgaben, Geschäftsfelder und Zielgruppen zu konzentrieren, um Kunden einen deutlich höheren Nutzen zu bieten als vergleichbare Wettbewerber. Unternehmen, die auch in schlechten Jahren erfolgreich werden oder bleiben wollen, müssen deshalb sehr sorgfältig ihre Stärken ermitteln, wo sie besser sind als ihre vergleichbaren Wettbewerber. Wo Unternehmen mit ihren Stärken die Erwartungen von bestimmten Kundengruppen besser erfüllen können und deren Probleme besser lösen können, wo ihr den Kunden gebotener Nutzen deutlich höher ist als der von Wettbewerbern, werden sie mehr und qualitativ bessere Aufträge erhalten.

Bei Produkten oder Problemlösungen, wo Unternehmen deutlich schlechter als ihre Wettbewerber sind, werden sie nur geringe Erfolgchancen haben. In Marktsituationen, in denen Anbieter für den Kunden annähernd gleichwertig, also voll oder weitestgehend austauschbar sind, werden die Preise und Lieferkonditionen herunterkonkurriert, bis die Anbieter nichts mehr verdienen oder mit Verlust verkaufen.

Ziel einer guten Strategie ist also, sich Marktnischen zu schaffen, indem man durch bewußte Konzentration auf eigene Stärken Kundengruppen mehr Nutzen bietet als andere. Diese Management-Aufgabe wird erfahrungsgemäß von den meisten Unternehmen eher mittelmäßig

bis unbefriedigend gelöst, weshalb sie auch nur bei guter Konjunktur Erfolg haben. Sie kennen ihre besonderen Stärken nicht und machen sich auch nicht die Mühe, diese besonderen, unternehmensspezifischen Stärken zu ermitteln und dann die strategischen Konsequenzen daraus zu ziehen. Diese Unternehmen verzetteln sich mit großer Breite eines Produktprogramms, wie zum Beispiel ein Leuchtenhersteller mit 150 Beschäftigten, der mehr als 1000 verschiedene Leuchten herstellt und anbietet. Sie verzetteln sich mit großer Fertigungstiefe und somit großer Wertschöpfung, investieren und binden finanzielle Mittel, Zeit und menschliche Energien in Fertigungsabläufen, bei denen andere Hersteller gleich gut oder besser ausgestattet sind und gleiches oder größeres Know-how besitzen. Solch ein Verhalten vermindert die Gesamtproduktivität, weil es die vorhandenen Kräfte und Mittel nicht auf erfolversprechendste Ziele konzentriert, weil es schlicht gegen das ökonomische Prinzip verstößt, mit geringstem Aufwand den größtmöglichen Ertrag zu erzielen.

Auch wenn herkömmliche Strategien auf der Basis der Portfolio-Technik dazu führen, daß Unternehmen sich neuerdings auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, so führt das meist nicht zu dem gleichen Ergebnis, wie wenn man sich auf echte Stärken konzentrieren und diese zielstrebig ausbauen würde. Der grundlegende Unterschied liegt in der anderen Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen und zu den Kunden, daß aktives Mitdenken, Mitplanen und Mitentscheiden der Mitarbeiter erwünscht ist und gefördert wird. Das Bewußtsein der Mitarbeiter verändert sich durch ganzheitliche Führung zur dynamisch lernenden Organisation, die den Kunden mit allen Kräften dienen will, die das Wohlergehen der Kunden fördern will, ohne vorrangig an die Maximierung des eigenen Gewinns zu denken. Der eigene Gewinn ist die Folge der erzeugten Anziehungskraft auf Kunden, auf den damit ausgelösten Nachfragesog. Statt Teile der eigenen Energien zu verschwenden, indem man gegen Wettbewerber kämpft und darauf hinarbeitet, ihnen Aufträge wegzunehmen, konzentriert man alle seine Energien darauf, dem Kunden einen höheren Nutzen zu bieten. Konzentriert man alle seine Energien darauf, dem Kunden zu dienen, so erreicht man einen Wettbewerbsvorsprung und braucht Wettbewerber nicht mehr zur fürchten.

Ein Unternehmen mit mehr als tausend Beschäftigten, das Kompressoren baut, hat seit vielen Jahren Umsatzzuwächse von jährlich etwa 15 Prozent. Auch in der jetzigen Rezession wächst dieses Unternehmen weiterhin, weil es sich bemüht, mit allen Kräften den Kunden zu dienen.

Ein anderes Unternehmen, das seine Strategie überprüfte, die Breite seines Produktionsprogramms einschränkte, die Fertigungstiefe verringerte, sich auf Stärken konzentrierte, konnte 1992 seinen bisher schon guten Gewinn noch fast um 50 Prozent steigern.