



XV. Unternehmensführung als sportliches Tun

| | |
|---|----|
| 1. Einleitende Bemerkungen | 2 |
| 2. Aufgaben der Unternehmensführung | 2 |
| 3. Ansätze der Unternehmensführung | 3 |
| 3.1 Historische Entwicklung | 3 |
| 3.2 Problemfelder der Unternehmensführung | 5 |
| 4. Beschreibung der Managementmethoden | 7 |
| 5. Managementmethoden in der Würth Gruppe | 9 |
| 6. Anforderungen an den modernen Manager | 12 |
| 7. Kommunikation zur Vermeidung von Problemen | 14 |
| 8. Abschließende Bemerkungen | 15 |

1. Einleitende Bemerkungen

Grundlegender Untersuchungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre ist die Unternehmung, wobei sie als rechtlich-organisatorisch selbständige Institution angesehen wird. Im Gegensatz dazu spricht man von einem Betrieb, wenn der Ort der technischen Leistungserstellung betrachtet wird. Erich Gutenberg dagegen grenzt Betrieb und Unternehmung durch die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab. Ein Unternehmen ist somit nach Gutenberg ein spezieller Betriebstyp, wie er vor allem für ein marktwirtschaftliches System charakteristisch ist. Ein Unternehmen oder ein Betrieb ist eine planvoll organisierte Einheit, in der eine planvolle Kombination der elementaren Produktionsfaktoren mit dem Ziel erfolgt, Sachgüter zu produzieren und/oder Dienstleistungen zu erstellen.

Die betrieblichen Leistungen werden im Produktionsprozess durch die Kombination der Produktionsfaktoren erstellt. Bei den Produktionsfaktoren unterscheidet man in der Betriebswirtschaftslehre, in Anlehnung an Erich Gutenberg, zwischen menschlicher Arbeitsleistung, Betriebsmitteln und Werkstoffen. Dies sind die Elementarfaktoren, die häufig noch durch eine vierte Kategorie – die fremdbezogenen Dienstleistungen – erweitert werden. Heute werden, abweichend von Gutenberg, auch immaterielle Faktoren, wie unternehmerisches Fachwissen oder der gute Ruf der Geschäftsleitung, mit einbezogen.

2. Aufgaben der Unternehmensführung

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich sehr ausführlich mit Fragen der Entscheidungsfindung in Unternehmen. Es werden der Entscheidungsvorgang, die Entscheidungsträger und die Rahmenbedingungen untersucht und auch das Instrumentarium entwickelt, das für die Entscheidungsfindung notwendig ist. Der Begriff der Unternehmensführung ist nicht so eng angelegt wie der Begriff Führung im allgemeinen Sprachgebrauch, denn in diesem Zusammenhang wird Führung immer mit dem Beeinflussen, Lenken und Steuern von Menschen gesehen. Führen in der betriebswirtschaftlichen Terminologie bedeutet die Aufgaben und Funktionen wahrzunehmen, die mit der Rolle des Führenden verbunden sind. Der Führende hat innerhalb der Gruppe den Status, die Organisation und die Aktivitäten der Gruppe nach innen und außen zu kommunizieren und den Zusammenhalt der Gruppe zu erreichen.

Unternehmensführung kann somit folgendermaßen definiert werden:

„Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen in dem sozio-technischen System Unternehmung.“

In dieser Definition umfasst Unternehmensführung nicht nur die Beeinflussung der Mitarbeiter zur Erreichung bestimmter Ziele, sondern auch die Entscheidung bezüglich der Delegation von Aufgaben und Kompetenzen. Es wird also auch die Bedeutung, die die Menschen für das Finden von Entscheidungen haben, dargestellt. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist zweigeteilt. Einerseits geht es um die Strukturierung von Entscheidungen, andererseits muss die Unternehmensführung die Entscheidungen in einem System mit Arbeitsteilung steuern. Bei der Strukturierung der Individualentscheidungen steht die Unternehmensführung vor dem Problem, verschiedene Strategien mit unsicherem Ausgang gegeneinander abzuwägen, denn

es müssen Entscheidungen unter Unsicherheit über zukünftige Ereignisse getroffen werden. Bei der Steuerung von Entscheidungsfindungen in einem System mit Arbeitsteilung müssen die Manager dagegen entscheiden, welche Kompetenzen an welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen delegiert werden. Im Vordergrund steht die Mitarbeiterführung.

Führungsentscheidungen beziehen sich hauptsächlich auf die Bestimmung und Durchsetzung der Unternehmenspolitik. Dazu ist es notwendig, die Instrumente und die institutionellen Konstruktionen so zu schaffen, dass die Unternehmenspolitik auch durchgesetzt werden kann. Führungsentscheidungen müssen immer aus der gesamten Sicht des Unternehmens gesehen werden, denn sie beeinflussen alle Teilbereiche eines Unternehmens. Daher stellen Führungsaktivitäten keine isolierten Aufgaben dar, sie sind für den Bestand des Unternehmens relevant. Gutenberg hat einen Katalog mit echten Führungsentscheidungen zusammengestellt, der folgende Themen umfasst:

- Langfristige Festlegung der Unternehmenspolitik.
- Koordination der einzelnen betrieblichen Bereiche.
- Beseitigung von Störungen, die den betrieblichen Prozess außergewöhnlich beeinflussen.
- Treffen von Maßnahmen, die den Betrieb außergewöhnlich berühren.
- Besetzung von Führungsstellen.

Problematisch ist, dass es auf allen Stufen Tätigkeiten mit solchem Führungscharakter gibt. Zwischen den einzelnen Stufen unterscheiden sich diese jedoch darin, dass, je weiter unten die Entscheidungen angesiedelt sind, die zu treffenden Entscheidungen um so konkreter werden. Der Entscheidungsspielraum nimmt ab.

3. Ansätze der Unternehmensführung

Im Folgenden werden wir, nach einigen einführenden Bemerkungen über die historische Entwicklung von Handelsschulen, die Probleme der Unternehmensführung auf den verschiedenen Managementebenen untersuchen.

3.1 Historische Entwicklung

Die erste Business-School, die Wharton School of Commerce and Finance, wurde 1881 an der Universität von Pennsylvania gegründet. Der Studiengang Business Administration wurde in den USA dagegen erst 1900 am Dartmouth College eingeführt. In Deutschland wurde ebenfalls bereits 1898 die erste Handelshochschule in Leipzig eröffnet und auch an den Universitäten untersuchte man bereits ökonomische Fragestellungen. Im Zeitablauf entstanden viele weitere Institutionen, die sich mit der Ausbildung von Kaufleuten befassten. In Frankreich wurde 1820 in Paris die Ecole Spéciale de Commerce et d'Industrie gegründet, 1858 entstand die Wiener Handelsakademie, 1898 in St. Gallen die höhere Schule für Handel, Verkehr und Verwaltung und 1895 die auch heute noch sehr renommierte London School of Economics and Political Science.

Aufgrund des hohen Bedarfs an gut qualifizierten Kaufleuten – Managern – mit akademischer Allgemeinbildung wurden in den USA und auch in Deutschland die ersten Wirtschaftshochschulen notwendig. Die erste Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät wird in Deutschland erst 1914 an der Frankfurter Goethe-Universität gegründet. Durch die universitäre Ausbildung erhoffte man das Ansehen des Kaufmanns in Deutschland zu verbessern, denn im Vergleich zu den Businessmen in Amerika hatten die deutschen Kaufleute in der Gesellschaft nur ein sehr geringes Ansehen.

Die Entwicklung der modernen Managementtheorien fand jedoch anfangs nicht in wissenschaftlichen Diskursen statt, sondern zumeist in Institutionen wie den Unternehmen und zwar bezogen auf den Standort und die Interessenslage der jeweiligen Unternehmung. Es herrscht die funktionale Begriffsabgrenzung vor, d.h. Management wird als ein interdependenter Prozess mit zeitlich nacheinander ablaufenden Phasen wie Planung, Organisation, Motivation, Kontrolle, Führung gesehen. Diese funktionale Gliederung der Unternehmung geht auf den französischen Ingenieur Henry Fayol zurück (1841-1925). Sie entstand, da die früheren Managementtheoretiker alle eine Ingenieurausbildung hatten. In diesem Zusammenhang ist vor allem Frederik W. Taylor bekannt (1856-1915).

In Deutschland dagegen wurden die ersten Ansätze zur Managementlehre von Mitarbeitern in Betrieben mit ökonomischer Ausbildung entwickelt. Heute findet man die Zweiteilung in Theorie und angewandter Lehre nicht mehr. Sie wurde aufgegeben zugunsten der Entwicklung von Erklärungs- und Entscheidungsmodellen, die aus der Beobachtung realer Systeme und deren Managementproblemen resultiert.

Vor 1930 wurde über das Thema Management kaum diskutiert, vor allem Frederick W. Taylor und Chester Barnard befassten sich damals mit diesem Thema. Verblüffend ist auch die Tatsache, dass die Managementtheorien zuerst in gemeinnützigen Organisationen und nicht in privatwirtschaftlichen Unternehmen umgesetzt wurden. Auf einem Kongress stellte Taylor z.B. die Mayo-Klinik als ein Paradebeispiel für die Anwendung von Managementtheorien dar. Der erste Beruf, auf den der Begriff Manager in seiner heutigen Bedeutung zutrifft, waren die City-Manager, eine amerikanische Erfindung am Anfang des 20. Jahrhunderts. Dabei handelte es sich aber nicht um eine Arbeit in der privaten Wirtschaft, sondern im öffentlichen Dienst. Auch wurden die ersten Managementprinzipien nicht in der privaten Wirtschaft angewandt, sondern sie fanden zuerst Eingang in der Umgestaltung der US-Armee 1901 durch den Kriegsminister Elihu Root. Der erste Managementkongress wurde 1922 in Prag abgehalten, die Organisation war dem damaligen Handelsminister der USA, Herbert Hoover, und Thomas Masaryk, einem Historiker von Weltrang, und dem ersten Präsidenten der neugegründeten tschechoslowakischen Republik vorbehalten.

Erst am Ende der Weltwirtschaftskrise begann man langsam den Begriff Management mit Unternehmensmanagement gleichzusetzen. Um sich davon abzugrenzen, wurde im öffentlichen Sektor nicht mehr vom Management gesprochen, sondern von der öffentlichen Verwaltung. Es wurde ein eigenes Fach und eine eigene Terminologie für die öffentliche Verwaltung eingeführt, da sich die gemeinnützigen Organisationen und die Non-profit-Organisationen klar von den privaten Unternehmen abgrenzen wollten. Aber erst nach dem zweiten Weltkrieg etablierte sich Business-Management als Studienfach.

3.2 Problemfelder der Unternehmensführung

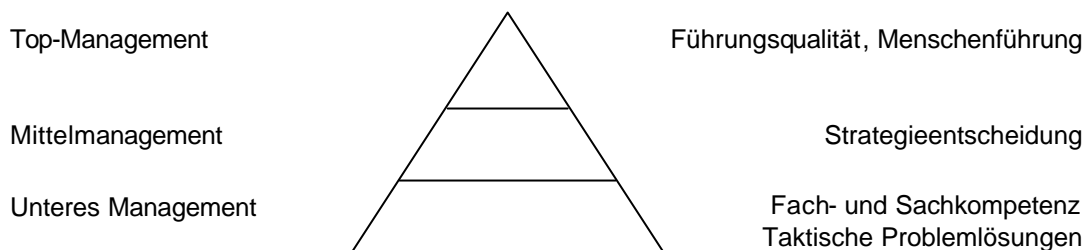
Management wird als synonyme Begriff für Unternehmensführung verwendet, in der Theorie wird inhaltlich eine Trennung zwischen Institution und Funktion vorgenommen. Wird das Problemfeld Institution untersucht, so beschäftigt man sich mit den führenden Instanzen in den Unternehmen. Leitende Instanzen sind Aufgaben- und Führungsträger, die Entscheidungen treffen können und die Kompetenz haben, Anordnungen zu geben. In der Regel unterscheidet man zwischen drei unterschiedlichen Führungsebenen:

- Top-Management, darunter versteht man die Unternehmensleitung, also die oberste Hierarchieebene (Vorstand und Geschäftsführer).
- Middle-Management, also die mittlere Führungsebene.
- Lower-Management, also die in der Firmenhierarchie am niedrigsten angesiedelte Führungsebene.

Die Tätigkeitsschwerpunkte unterscheiden sich zwischen den unterschiedlichen Managementstufen sehr stark. Während das Lower-Management hauptsächlich mit der Realisierung beschäftigt ist, ist die Hauptaufgabe des Top-Management die Zielplanung und das Treffen von langfristigen strategischen Entscheidungen. Das untere Management stellt das Bindeglied zwischen den Managementpositionen und den ausführenden Mitarbeitern dar. Als Beispiel für eine solche Position kann z.B. der Meister genannt werden. Er ist von seiner Ausbildung und Qualifikation her eher nach unten als nach oben gerichtet. Der Manager im mittleren Management dagegen ist nach oben ausgerichtet. Er hat in der Regel eine bessere Ausbildung und daher auch größere Karriereerwartungen als der Manager im unteren Management. Seine Aufgabe besteht vorwiegend darin, Ziele, Pläne und Entscheidungen in Programme und konkrete Vorgaben zu überführen. Das obere Management ist dagegen mit der Formulierung von Zielen und unternehmenspolitischen Entscheidungen beschäftigt.

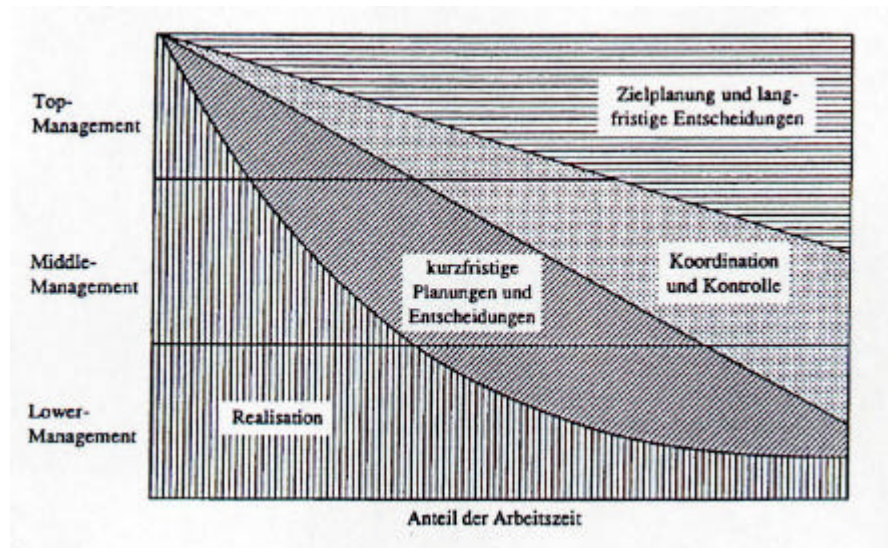
Meine Erfahrung zeigt, dass die fachliche Kompetenz nach oben hin an Wichtigkeit abnimmt, während die menschliche Kompetenz immer wichtiger wird. Nach der oben stehenden Graphikpyramide nimmt die Wichtigkeit von Sach- und Fachkompetenz der Hierarchie nach oben deutlich ab, während das Top-Management die Unternehmensziele durch Führungsqualität, Kompetenz der Menschenführung sowie durch Strategieentscheidungen im Langfristbereich sichert. Die Tätigkeitsschwerpunkte der einzelnen Hierarchiestufen werden in nachfolgender Graphik verdeutlicht.

Bedeutung von Fach- und Führungskompetenz



In den USA teilt man die Managementfähigkeiten in drei Kategorien ein: Soziale, technische und analytische Fähigkeiten. Manager auf der unteren Ebene müssen demnach vor allem technisches Fachwissen besitzen. Auf den höheren Ebenen müssen diese weniger vorhanden sein, denn hier ist vor allem analytisches und abstraktes Denkvermögen gefragt. Soziale Fähigkeiten sind dagegen in allen Bereichen von Bedeutung, d.h. die Führung und Motivation der Mitarbeiter oder auch die Förderung von kooperativem Verhalten ist auf allen Ebenen gefragt.

Tätigkeitsschwerpunkte verschiedener Führungsebenen



Füllt man das Problemfeld Management mit dem Begriff Funktion, so bedeutet Unternehmensführung alle Leitungs- und Steuerungsaufgaben, die nicht ausführender Art sind. Somit kann man vier Hauptfunktionen der Unternehmensführung zusammenfassen: Dies sind die Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Diese Funktionen sind eng miteinander verbunden, das heißt, sie beeinflussen sich gegenseitig und bei allen Hauptfunktionen ist eine eindeutige Orientierung auf Entscheidungen vorhanden. Führung ist somit ein System verknüpfter Einzelfunktionen.

Die Führungsfunktionen lassen sich aus einem prozessualen und einer systemischen Perspektive betrachten. Dabei werden auf der prozessualen Perspektive die einzelnen Funktionen als Phasen eines sich immer wiederholenden Management-Zyklus verstanden. Dieser Zyklus ist durch Vor- und Rückkopplungsprozesse miteinander verbunden. Aus der systemischen Perspektive dagegen werden die institutionellen Rahmenbedingungen betrachtet, die eine optimale Steuerung der Prozesse erlauben. Dies sind z.B. die allgemeinen Unternehmensprinzipien, Planungssysteme, Kontrollsysteme, Motivations- und Anreizsysteme. Diese Prinzipien haben eine Ordnungsfunktion, da sie hauptsächlich dazu dienen, die vielen Führungsfähigkeiten zu verteilen und zu ordnen, um einen optimalen Verlauf der Betriebsabläufe zu ermöglichen.

4. Beschreibung der Managementmethoden

In der heutigen Managementpraxis gehören das Wort Strategie und der Begriff strategisches Verhalten zu den am häufigsten gebrauchten Redewendungen. Das Wort Strategie stammt aus dem Griechischen und bedeutet die Kunst der Heerführung. Im 19. Jh. greift Clausewitz den Begriff für die Militärwissenschaft wieder auf und definiert ihn neu. Seiner Ansicht nach ist die Strategie der Gebrauch des Gefechts zum Zweck der Kriegsführung. Clausewitz fokussiert in seinen Betrachtungen auf den politischen Charakter der Kriegsführung und weniger auf das bislang verwandte mechanistisch geometrische Denken der Strategen. Nach Clausewitz gibt es in der Strategie keinen Sieg. Strategischer Erfolg kann sich durch die richtige oder auch nur glückliche Vorbereitung des taktischen Sieges einstellen. Je besser die Vorbereitung, um so wahrscheinlicher wird ein Sieg. Auf der anderen Seite ist Clausewitz der Ansicht, dass der strategische Erfolg die Ausnutzung des erfochtenen Sieges ist. Überträgt man diese Ausführungen auf die Unternehmensführung, bedeutet Strategie einerseits die effiziente Einteilung der zur Verfügung stehenden Mittel und andererseits die langfristige Verfolgung von Zielen.

Folgt man Clausewitz, dann hat Friedrich der Große seine Kämpfe nicht aufgrund seiner zahlenmäßigen Überlegenheit gewonnen, auch nicht wegen seines Muts oder seines Genies, sondern allein aufgrund der Tatsache, dass er die ihm zur Verfügung stehenden Mittel, also die Menschen und das Material, realistisch einschätzte und nie höhere Anforderungen an sie stellte als sie zu leisten fähig waren. Clausewitz zieht häufig Parallelen zwischen der Kunst der Kriegsführung und der Wirtschaft. Heute sind Begriffe aus der Kriegsführung im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch Allgemeingut geworden. So spricht man von einem Marktführer, von einer Eroberung von Marktanteilen und dem Brechen des Marktwiderstandes.

Bei Clausewitz findet man viele Hinweise darüber, wie man einen Markt erobern kann. Im Wettbewerb wie im Krieg wählt man ja zwischen verschiedenen Strategien, um sein Ziel zu erreichen. Jedes Unternehmen, jede Armee hat nur begrenzte Ressourcen, so dass man bestimmte Prioritäten setzen muss, um den optimalen ‚return on investment‘ zu erzielen. Ich bin wahrscheinlich etwas unorthodox vorgegangen, indem ich unsere Kräfte nicht auf einen bestimmten Punkt konzentrierte – nach der Devise: eine Lücke suchen, durchbrechen und die Front von hinten aufrollen. So sind wir Deutsche in den Panzerschlachten des zweiten Weltkriegs verfahren. Verfolgt man eine solche Strategie, dann kann man zwar sehr schnell Erfolge erreichen, aber sie ist auch mit sehr großem Risiko behaftet. Daher habe ich meinen Planungen einen größeren Zeithorizont unterstellt und habe auch andere Prioritäten gesetzt, z.B. habe ich nicht erst den deutschen Markt erschlossen und mich dann auf den ausländischen Markt konzentriert, sondern umgekehrt.

Man kann meine Strategie in folgendes Bild fassen: Anstatt den Druck auf einen bestimmten Punkt der Front zu konzentrieren, um hier den Durchbruch zu erzwingen, wurde der Druck auf die ganze Front verteilt, über mehrere Jahre aufrechterhalten und schließlich die Front in voller Länge eingedrückt. Es war wie ein Ermüdungsbruch. Aber dadurch sind wir nicht nur in Deutschland, sondern zugleich auch weltweit Marktführer geworden.

Damit eine Strategie erfolgreich sein kann, müssen die unternehmerischen Ziele definiert sein, d.h., es muss ein entsprechender Plan aufgestellt werden. Dieser

Schlachtplan muss bereits Eventualitäten enthalten, d.h., Alternativen müssen festgelegt werden. Strategie und Taktik greifen ineinander. Damit die Strategie eine arbeitsfähige Theorie ist, muss sie auf realistischen Annahmen aufgebaut sein. Von der Unternehmensführung wird Willensstärke verlangt, die einmal gewählte Strategie auch beizubehalten. Nach Clausewitz gehört zu einem wichtigen Entschluss in der Strategie sehr viel mehr Willenskraft als in der Taktik. Der Grund hierfür liegt darin, dass die strategischen Entscheidungen langfristig sind und daher von außen und innen viel mehr Einfluss (auch störenden) darauf ausgeübt werden kann.

Unternehmensstrategie umfasst nun allgemein die Festlegung der langfristigen Ziele der Unternehmung, die Bestimmung der Unternehmenspolitik, der Richtlinien und des Mitteleinsatzes zur Erreichung der Ziele. Die Unternehmensstrategie ist im weitesten Sinne die Zielplanung und die Festlegung der Unternehmenspolitik. In der Literatur wird zwischen der Formulierung und der Implementierung der Unternehmensstrategie unterschieden.

Diese Trennung von Strategie und Zielen wird auch in der Schmalenbach-Gesellschaft weiter verfolgt. Es werden vier Planungskomplexe unterschieden:

1. Generelle Zielplanung, d.h., es werden die Unternehmenskonzeption, der Zweck des Unternehmens und die Leitlinien festgelegt.
2. Strategische Planung, d.h. langfristige Planung der Produkte und Produktgestaltung, der Informationssysteme und der Führungskräfte.
3. Operative Planung. Hierbei handelt es sich um die kurzfristige Planung des Programms, der Ziele und Maßnahmen in den einzelnen Funktionsbereichen.
4. Ergebnis- und Finanzplanung, es geht um die monetäre Seite der Planung. Die drei zuerst genannten Phasen werden monetär abgebildet.

Diese Planungskonzeption ist auch heute noch unverändert in der Betriebswirtschaftslehre verankert.

In der Literatur werden darüber hinaus unterschiedliche Managementsysteme diskutiert, die erwähnt werden müssen.

a.) Management by control:

Der Fokus liegt auf der Vergangenheit und auf Kontrolle. Die internen und externen Verhältnisse sind stabil. Bevorzugte Managementsysteme sind:

- Richtlinien und Vorschriften: Man spricht hier weniger von Planung, eher von Richtlinienformulierung.
- Finanzkontrolle: Veränderungen werden im nachhinein analysiert, Korrekturmaßnahmen werden ergriffen.

b.) Management by extrapolation:

Je instabiler der Markt wird, um so mehr wendet man sich von der Analyse der Vergangenheit ab. Es erfolgt eine Abkehr von der Vergangenheitsanalyse hin zu einer Extrapolation von Zukunftserwartungen. D.h., um die Entwicklungen in der Zukunft zu prognostizieren, bedient man sich der Extrapolation. Die bevorzugten Managementsysteme sind:

- Budgetierung, d.h., es werden für die Planperiode Sollvorgaben bestimmt.
- Management by objectives, d.h., es werden Ziele vereinbart, aufbauend auf der Extrapolation der Werte aus der Vergangenheit.

- Langfristplanung, d.h., das Budget und die Maßnahmen werden aufgrund der langfristigen extrapolierten Zahlen bestimmt.

c.) Management by anticipation:

Auf Veränderungen kann sofort reagiert werden, selbst wenn bereits erste Unregelmäßigkeiten auftreten. Die bevorzugten Management-Systeme sind:

- Strategische Planung: Informationen über Chancen und Risiken am Markt werden in interne Programme, Pläne und Budgets umgewandelt.
- Strategisches Management: intern wird die Organisation und das Management angepasst und dadurch die nach außen orientierte strategische Planung erweitert.

d.) Management by flexible/rapid Response:

Es treten nur noch völlig nicht antizipierte Überraschungen auf, die nicht rechtzeitig erkannt werden können. Die neuen Management-Systeme sind:

- Strategisches Issue Management, d.h., das Management reagiert ohne zeitliche Verzögerung auf die Veränderungen. Dazu muss jedoch die Umwelt dauernd strategisch überwacht werden. Auftretende Probleme werden sofort zu beseitigen versucht, d.h., schwache Signale müssen frühzeitig erkannt werden, um die Probleme bereits im Entstehungsstadium aufzugreifen.
- Überraschungsmanagement: Krisenmanagement wird erforderlich, wenn die Reaktionszeit länger ist als die Zeit, die dem Management verbleibt, um strategisch zu antworten.

Seit 1970 sind kaum noch Trends erkennbar, die extrapoliert werden könnten. Fast alle Veränderungen in der Umwelt sind diskontinuierlich und daher kann man in der Theorie nicht mehr von einer stabilen Umwelt ausgehen. Die Unternehmensplanung wird durch unvorhersehbare Ereignisse erschwert. Auf das Problem, ob in einer solchen Situation überhaupt noch eine sinnvolle Planung möglich ist, sind erstmals Ansoff/Declerck/Hayes 1976 eingegangen, da sie eine Abkehr von der strategischen Planung hin zum strategischen Management fordern. Basis des strategischen Managements ist dabei der Gedanke, dass sich evolutionäre Entwicklungen in kleinen Schritten vollziehen.

5. Managementmethoden in der Würth-Gruppe

Stets habe ich mich gehütet, einer bestimmten Managementschule unbesehen nachzulaufen. Was ist überhaupt Management? Veränderung von Sachverhalten zum Nutzen des Unternehmens – auf diese Kurzformel könnte man es bringen, d.h. Definition von Zielen durch Visionen, Orientierung der Mitarbeiter auf diese Ziele und Realisierung dieser Ziel durch Strategie und Taktik.

Was das Management angeht, gab es in der Vergangenheit unendlich viele Begriffe und Schulen, z.B. „Management by objectives“, „Management by exception“, „Management by delegation“. In der Vergangenheit wurde viel über die jeweils dahinterstehenden Konzepte diskutiert. Ich habe diese Diskussion zwar verfolgt, bin aber keiner Schule blind gefolgt.

Führungstechniken werden im deutschsprachigen Raum als Management-by-Techniken beschrieben. Sie sind hier weit verbreitet und sehr populär, in den USA kennt man diese kaum, allenfalls wird in der englischsprachigen Literatur das Management by objectives behandelt, der Begriff Management-techniques ist dort völlig ungebräuchlich. Führungstechniken sind als Hilfestellungen oder Leitfaden für Manager zu sehen, um diese bei ihrer Tätigkeit zu unterstützen. Man geht davon aus, dass durch deren Anwendung die Produktivität gesteigert werden kann. Sie sind sehr stark von der Situation abhängig und daher wird deutlich, wie unsinnig es ist, diese Theorien einem Praktiker zu empfehlen.

Eine kurze Erläuterung der Inhalte dieser Managementtechniken sei im Folgenden angeführt:

- Management by objectives heißt Unternehmensführung durch Vorgabe von Zielen. Voraussetzung hierfür ist, dass alle Geführten die Ziele kennen. Somit bedeutet Mbo die Kontrolle der Ergebnisse, gegeben den gesetzten Zielen. Der Mitarbeiter hat einen gewissen Spielraum, um seine Persönlichkeit zu entfalten. Der Input ist die Zielvorgabe, der Output die Kontrolle und in der Black Box dazwischen liegt der Spielraum des Mitarbeiters.
- Management by results ist eine ergebnisorientierte Unternehmensführung. Im Vergleich zum Mbo wird die Output-Kontrolle stärker hervorgehoben.
- Management by exception heißt, dass der Manager nur in Ausnahmefällen eingreift. Er delegiert die Aufgaben an Mitarbeiter. Es muss garantiert sein, dass Abweichungen vom Normalfall erkannt werden.
- Management by delegation bedeutet, dass die Aufgaben und Kompetenzen verteilt werden, um dem Mbo Rechnung zu tragen.
- Management by motivation hat vor allem die Motivation der Mitarbeiter bei der Unternehmensführung im Hinterkopf.
- Management by participation stellt besonders auf die Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess ab.
- Management by communication setzt auf Führen durch Informieren.
- Management by systems hat zum Ziel, die Arbeiten der Mitarbeiter optimal zu organisieren, um Reibungsverluste zu vermeiden.
- Management by breakthrough heißt, dass stochastisch auftretende Sonderprobleme auf unkonventionelle Art und Weise gelöst werden. Durch neue Denkanstöße sollen eingefahrene Wege verlassen werden.
- Management by wandering around (Tom Peters) heißt, dass man sich vor Ort zeigt und bei den Mitarbeitern sehen lässt, um auch in konkreten Problemfällen ansprechbar zu sein oder die Mitarbeiter anzusprechen.

Je mehr ich mich in diese Management-Lehren vertieft habe, desto mehr kam ich zu dem Schluss, dass man die unendliche Vielfalt betrieblicher – und d.h. doch vor allem menschlicher – Wirklichkeit unmöglich auf eine einzige Formel bringen kann, die alle Probleme mechanistisch löst. Die Suche nach solchen Lösungen wurde in den sechziger, siebziger Jahren durch die aufkommende Datenverarbeitung enorm voran getrieben. Experten glaubten aus der Verarbeitung von ungeheuren Datenmengen könne man mit Sicherheit die richtige Lösung herausfiltern. Jeder Sachverhalt, jeder Betriebsablauf und jeder Mitarbeiter galt als durchsichtig und berechenbar, alles schien messbar, machbar und regelbar zu sein.

Meiner Meinung nach wurde dieser Trend erst im Laufe der späten siebziger Jahre durch die Amerikaner Tom J. Peters und Robert H. Waterman gebrochen, die mit

ihren Büchern auf die weichen Erfolgsfaktoren der Unternehmenskultur, der Mitarbeitermotivation und des Führungsstils ganz allgemein hingewiesen haben, sowie durch den verstärkten Rückgriff auf japanische Lösungsansätze und Verhaltensweisen.

Hier ist der Begriff des ‚Kaizen‘ wegweisend geworden, die langsame, schrittweise, kontinuierliche Verbesserung vorhandener Strukturen und Systeme, mancherorts auch kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) genannt. Diese Methode ist ausgesprochen antitotalitär, fast möchte ich sagen demütig und bescheiden, und sie hat mein Management-Denken – neben Tom Peters und Bruno Tietz – außerordentlich stark geprägt.

Wörtlich übersetzt bedeutet Kaizen „Wandel zum Besseren“. Japanische Arbeitnehmer sehen darin seit drei Jahrzehnten eine Philosophie bzw. ein Konzept, aber auch eine Strategie oder Instrumente, um die Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen.

Kaizen wird häufig als der Schlüsselvorteil des japanischen Managements beschrieben. Es heißt ständige Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter. Man geht davon aus, dass es in jedem Unternehmen Probleme gibt. Kaizen entwickelt nun eine Unternehmenskultur, die es jedem Mitarbeiter ermöglicht, dieses Problem, ohne Strafe befürchten zu müssen, aufzudecken. Probleme können auf einzelne Funktionen bezogen oder auch funktionsübergreifend sein. Während viele westliche Unternehmensführungsstrategien funktionsübergreifende Probleme häufig nur in Zusammenhang mit Konfliktlösung sehen, wird beim Kaizen versucht, das Problem durch Zusammenarbeit und durch die gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten zu beseitigen.

Nach der Kaizen-Strategie kann das Management nur im Geschäft bleiben und Gewinne erwirtschaften, wenn die Kunden zufrieden sind. Qualitätsverbesserung, Produktionsplanung und Kostensenkung sind hierfür wesentliche Aspekte. Man geht davon aus, dass all diese Maßnahmen zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führen, d.h. Kaizen ist eine kundenorientierte Verbesserungsstrategie.

Kaizen heißt für mich, Ideen haben und in kleinen Schritten ausprobieren, handeln, ohne viel zu diskutieren, Ergebnisse überprüfen und den Mut zur Umkehr haben, mit allem, was man tut, bei sich selbst anzufangen, ausdauernd sein und trainieren, trainieren, trainieren. Kurz gesagt, Kaizen impliziert Handlungen und Verhaltensmuster, die gut zu der von mir angewandten Unternehmensführung und zu unserem Firmencode passen.

Dieses Modell lässt sich durch fünf Merksätze zusammenfassen:

1. Jeder Erfolg hat viele Väter. Das Management muss nur die Bedingungen schaffen, um die richtigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur richtigen Zeit auf die richtigen Plätze zu befördern.
2. Mehr Führung, weniger Management, gemäß der Erkenntnis von Tom Peters, die meisten Unternehmen seien ‚overmanaged‘ und ‚underled‘.
3. Aus lauter Solisten eine loyale Mannschaft zusammenschmieden, d.h. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so informieren, motivieren und integrieren, dass ein Teamgeist entsteht, der Berge versetzen kann.

4. Keine Wasserköpfe, kaum Organigramme und Stellenbeschreibungen, dafür flache Hierarchien, kurze Wege, überschaubare Strukturen, die dem Einzelnen viel Freiraum für Eigeninitiative lassen.
5. Schnelle, wendige, kleine Einheiten schaffen, die ihre Ressourcen da einsetzen, wo die rasch wechselnden Bedürfnisse des Marktes den besten return on investment garantieren.

Letztlich läuft meine Management-Methode auf das virtuelle Unternehmen hinaus, ein Begriff, der bei uns erst in den letzten Jahren Verbreitung gefunden hat. In aller Bescheidenheit bin ich der Meinung, dass im Hause Würth das virtuelle Unternehmen schon praktiziert wurde, bevor der Begriff in Amerika entstanden ist. Virtuell leitet sich aus dem Lateinischen virtus ab, was soviel wie Kraft, Vermögen und Möglichkeit heißt. Es ist ein Wort, das meiner Einschätzung nach sehr gut das sensitive, filigrane, volatile Tun des modernen Entrepreneurs kennzeichnet, der sich nie auf bestimmte Strukturen und Systeme festlegt, weil er immer gerade dabei ist, das ideale Unternehmen zu erfinden – um sein Modell im nächsten Augenblick schon wieder zu verwerfen, wenn es der Markt gebietet.

6. Anforderungen an den modernen Manager

Fachkompetenz wird um so unwichtiger, je höher der Manager in seiner Rangstufe steigt. In der Theorie geht man sogar davon aus, dass der Manager bis auf die Position seiner Inkompetenz befördert worden ist. Dies nennt man das Peter-Prinzip, das von Peter und Hull formuliert wurde. Dieses Prinzip befasst sich mit den Aufstiegspraktiken in Organisationen. Hierbei geht man davon aus, dass wenn eine Beförderung von der Bewährung auf der niedrigeren Stufe abhängt, dann neigt in einer Hierarchie jeder dazu, bis zu seiner Stufe der Inkompetenz aufzusteigen. Erreicht er das Top-Management, reicht seine Arbeitskraft beim besten Willen nicht mehr aus, um das Unternehmensgeschehen bis in alle Verästelungen hinein zu überblicken. Dazu kommt es auf seine Fähigkeit an, Verantwortung und Kompetenz an die richtigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu delegieren.

Delegation von Verantwortung ist kein Hauruck-Verfahren. Es setzt Prozesse der Vertrauensbildung voraus – Prozesse, die übrigens in beide Richtungen laufen, vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter und vice versa. Bei der Organisation dieser Prozesse kommt es darauf an, den richtigen Mittelweg zwischen Bürokratie und Intuition zu finden. Findet das Management diesen Mittelweg, dann herrschen nicht Strukturen und Systeme über Manager, sondern umgekehrt Manager über Strukturen und Systeme.

Diese Voraussetzung ist ganz entscheidend, weil Manager, die unlustig und ohne Schwung an ihre Arbeit gehen, in aller Regel zum Scheitern verurteilt sind. Manager müssen von ihrer Sache überzeugt, begeistert und voller Energie sein, um ihre Mitarbeiter mitzureißen und mit ihnen Erfolge zu erzielen. So ist die wohltemperierte Selbstsicherheit des Managements der Schlüssel zum Erfolg bei der Delegation von Verantwortung und Kompetenz.

Begeisterungsfähigkeit und Energie haben jedoch nichts mit blindem Aktionismus zu tun. Sie müssen sich mit Zielstrebigkeit, Ausdauer und Konsequenz paaren, um erfolgreich zu sein. Ein guter Manager strebt nach Überblick und setzt die richtigen

Prioritäten. Er denkt nach, bevor er handelt, und er ist in der Lage, die notwendigen Schritte, möglicherweise über große Distanzen, in der richtigen Reihenfolge zu tun. Ein guter Unternehmensführer gleicht eher einem Langstreckenläufer als einem Sprinter. Er versteht es, sein Rennen strategisch und taktisch richtig anzulegen.

Den Sieg in diesem Rennen trägt nur der Läufer davon, der die innere Kraft hat, seine Konkurrenten im passenden Moment durch einen Spurt abzuhängen. Ein Spurt setzt Zeitgefühl, Initiative, Entschlusskraft und den Willen voraus, noch ein bisschen besser als die anderen zu sein, und häufig kommt dabei ein neuer Rekord heraus. Dieser Wille zum Rekord, der sich nicht mit dem Erreichten begnügt, zeichnet den erfolgreichen Unternehmer aus. Ein erfolgreicher Unternehmer ist schneller und kommt weiter als der Wettbewerb. Der Weg in das Top-Management führt deshalb nur über harte Arbeit und über unternehmerisches Denken und Handeln, das seine Erfolgsträchtigkeit in der Praxis beweist.

Im Folgenden will ich das Anforderungsprofil mit ein paar kurzen Strichen skizzieren: Harte Arbeit bedeutet:

- Aneignung profunder Theoriekenntnisse im Bereich der BWL und VWL.
- Beherrschung mindestens einer Fremdsprache in Wort und Schrift.
- Detaillierte Kenntnisse der Unternehmensgeschichte.
- Souveräne Präsenz der aktuellen Betriebskennzahlen.
- Beobachtung der Weltgeschichte und Weltpolitik durch Beschäftigung mit Kunst und Philosophie.

Unternehmerisches Denken und Handeln bedeutet:

- Schaffung einer unantastbaren Vertrauensbasis mit den Mitarbeitern durch menschliche Qualitäten wie Zuverlässigkeit, Präzision, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Bescheidenheit und freundliche Menschlichkeit.
- Zurückhaltende, aber wirksame Vermarktung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten innerhalb des eigenen Unternehmens ohne übertriebenen Ehrgeiz und falsche Bescheidenheit.
- Vermeidung des Konjunktivs in all seinen Formen beim Reden und Schreiben, d.h. klare Sprache ohne Wenn und Aber.
- Keine Beteiligung an Redereien und Intrigen.
- Positive Beeinflussung der Mitarbeiter soweit wie möglich und nötig.
- Unermüdliche Lernbereitschaft gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern, Marktpartnern und der Öffentlichkeit.
- Loyalität gegenüber Vorgesetzten und deren Entscheidungen.

Der Topmanager verkörpert Charisma, „leadership“ und Visionen, die er mit Überzeugungskraft und Enthusiasmus vertritt, und er ist sowohl ein Wissens- als auch ein Realisierungsriese. Wissen allein hilft nicht viel – es wird erst durch Realisierung wirkungsmächtig. Deshalb sage ich „Wissen ist Schlaf, Realisieren ist Macht.“ Führungskräfte, die ins Top-Management aufsteigen wollen, sollten daher die Fähigkeit, Wissen, Ideen, Visionen kraftvoll in die Tat umsetzen, nachhaltig trainieren.

7. Kommunikation zur Vermeidung von Problemen

Die meisten Management-Probleme beruhen auf Unwissenheit und Vorurteilen. Die Begründung aller Anordnungen am Arbeitsplatz ist daher unterste Stufe der innerbetrieblichen Kommunikation. Häufig ergibt sich aus solchen Gesprächen ein Meinungs-austausch, der für die Sache fruchtbar und für den Mitarbeiter erfreulich ist. Das gilt insbesondere dann, wenn es um unpopuläre, weil beschwerliche Aufgaben und Entscheidungen geht. Gemeinsames Anpacken und Realisieren führt automatisch zu Korpsgeist und etwas Stolz, einfach weil man sich im Ergebnis eines solchen Tuns wiederfindet.

Korpsgeist, oder etwas anders ausgedrückt Konsens, ist eines der wichtigsten unternehmerischen Ziele, auch weil er sich ganz pragmatisch positiv auf Krankenstand und Arbeitsmoral auswirkt. Manager erreichen dieses Ziel dadurch, dass sie die betrieblichen Sachprobleme vorbehaltlos darstellen und dabei den Erwartungshorizont ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihre Darstellung einbeziehen. Das heißt, sie erreichen das Ziel durch Kommunikation. Jedes Unternehmen sendet und empfängt intern und extern eine Fülle von Signalen. Es kommuniziert über das gesprochene und geschriebene Wort mit seiner Innen- und Außenwelt und es baut sich über seine Handlungen und Verlautbarungen ein internes und externes Image auf. Kommunikation ist daher die verbale und nonverbale Art und Weise, in der ein Unternehmen mit seinen Beschäftigten, Kunden, Marktpartnern und der Öffentlichkeit insgesamt umgeht. Kommunikation muss deshalb so beschaffen sein, dass sie das Unternehmen adäquat symbolisiert. So gesehen ist corporate communication symbolischer Ausdruck von corporate culture. Beide zusammen prägen die corporate identity – die Identität des Unternehmens.

Ziel jeder Unternehmenskommunikation muss es sein, diese Identität im positiven Sinne zu prägen. Fehlende oder falsche Kommunikation schafft dagegen ein Vakuum, das sich mit Unsicherheit, Misstrauen und Missdeutungen füllt. Nur ein Unternehmen, das ständig ehrlich und wahrheitsgemäß nach innen und außen kommuniziert, erwirbt das Image, zuverlässig, berechenbar und solide zu sein. Wir bei Würth haben uns deshalb stets und, wie ich glaube, mit einigem Erfolg darum bemüht, die interne und externe Öffentlichkeit offen, wahrheitsgemäß und fair zu informieren. Ein schlechter Mitarbeiter ist in aller Regel ein schlecht informierter Mitarbeiter. Es ist deshalb falsch, Mitarbeiter vom Informationsfluss abzuschneiden. Schon Francis Bacon wusste: „Nichts macht den Menschen argwöhnischer als wenig zu wissen“, und Konrad Lorenz hat einmal gesagt: „Gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht einverstanden, einverstanden ist noch nicht angewandt, angewandt ist noch nicht beibehalten.“ Beide Zitate bestätigen die nachhaltige Bedeutung von Kommunikation.

Aufgrund der unbegrenzten Informationsmöglichkeiten, die es heute gibt, sind Unternehmen der Öffentlichkeit mehr preisgegeben denn je. Schon jetzt wundere ich mich manchmal, mit welcher Leichtigkeit die Medien an Interna aus Chefetagen kommen. Mein Erstaunen legt sich allerdings schnell, wenn ich bedenke, dass ein einziger Mitarbeiter, der berechtigten oder unberechtigten Anlass zur Klage hat, ausreicht, um ein ganzes Unternehmen in Misskredit zu bringen.

In unserer Informationsgesellschaft haben Unternehmen keine Chance, irgend etwas vor der Öffentlichkeit geheimzuhalten – ein Management ist deshalb gut beraten, es erst gar nicht zu versuchen. Geheimnisse machen nur erpressbar und erregen den Verdacht einer für den Missbrauch von Herrschaftswissen sensibilisierten Öffentlichkeit. Deshalb ist es nicht nur ein ethisches Gebot, sondern auch blanker Pragmatismus, das Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit auf den Präsentierteller zu setzen. Eine vertrauensvolle, auf lange Sicht angelegte, das Image fördernde Zusammenarbeit mit den Medien ist für ein Unternehmen auch ebenso wichtig wie die Kooperation mit Banken und Behörden, Lieferanten und Kunden, der Standortgemeinde und dem hier lebenden Publikum.

8. Abschließende Bemerkungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Vertrauen für Unternehmen ebenso wie für den einzelnen Mitarbeiter alles ist. Vertrauen ist gelebter Empirismus: Nur wenn sich die Sozialpartner über Jahre und Jahrzehnte hinweg aufeinander verlassen können, entsteht dieses Vertrauen.

Vertrauen wächst durch Kommunikation, nicht auf Kommando. Vertrauen entwickelt sich aufgrund empirischer Erfahrung des Zusammenlebens. Vertrauen, das so gewachsen ist, bewährt sich auch in schwierigen Situationen. Was ich damit meine, will ich an einem kleinen Beispiel erläutern. In der Baukrise des Jahres 1985 musste die von mir gegründete Tochtergesellschaft Würth-Bau nach Verlusten von zehn Millionen DM geschlossen werden. Obwohl es nahe gelegen hätte, die Verkündung dieser unerfreulichen Tatsache dem Kollegen der Führungskonferenz zu überlassen, der dafür zuständig war, habe ich unsere Entscheidung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst überbracht. Natürlich löste die Mitteilung Unbehagen und Entsetzen aus. Gleichwohl haben die Beschäftigten unsere Entscheidung respektiert, weil sie wussten: Wir hatten es uns nicht leichtgemacht – die Schließung war die ultima ratio. Tränen flossen in dieser Betriebsversammlung. Trotzdem konnte ich mich danach jederzeit in der Öffentlichkeit zeigen, ohne dass das Image der Würth-Gruppe oder mein eigenes beschädigt worden wäre. Mein ehrliches Auftreten, die Übernahme der politischen Verantwortung für die notwendige Betriebsschließung, fand bei allen Beteiligten Respekt. Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass Unternehmenskultur kein Luftgebilde nur für die Schönwetterperioden im Gang der Zeit ist. Die Kraft gewachsener, positiver Unternehmenskultur zeigt sich erst im Sturm.

So wie dies ein Beispiel für vorhandenes Vertrauen ist, ist eine hohe Fluktuationsrate ein untrügliches Zeichen für einen Mangel an Vertrauen. Ich habe unseren Geschäftsführern immer gesagt: Wollen Sie Ihre Qualifikation und die Stabilität Ihrer Gesellschaft wirklich prüfen, dann informieren Sie sich, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihre Firma jährlich verlassen. Dieser Indikator gilt sowohl für den Außendienst als auch für jedes Unternehmen als Ganzes. Die Höhe der Fluktuationsrate gibt Aufschluss über die Qualität des Managements. Hat ein Unternehmen im Zeitraum zwischen zwei bis vier Jahren eine Fluktuationsrate von mehr als zehn Prozent, dann stimmt etwas an der Vertrauensbasis zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern nicht. Dann hat diese Basis, auf der das ganze Unternehmen mit seinen möglicherweise Tausenden Arbeitsplätzen ruht, einen

Knacks. Dann sollten dem Management exakte Vorgaben zur Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation innerhalb eines überschaubaren Zeitraums gegeben werden.