

Eine Verjüngungskur für Unternehmen

Die Vitalität einer Organisation ergibt sich aus zwei miteinander im Wettstreit liegenden Kräften: **Flexibilität und Routine.**

Junge Unternehmen tendieren zur Flexibilität und verfügen über weniger Routine. Während alternde Unternehmen viel Routine entwickelt haben, auf Kosten der Flexibilität.

Ein junges Unternehmen empfindet technologische, soziodemographische, politische, gesetzliche, wirtschaftliche und wettbewerbstechnische Veränderungen als Gelegenheit und Chance.

Alternde Unternehmen sehen diese Veränderungen meist als Probleme oder Bedrohungen. Weitere Zeichen für das Altern eines Unternehmens sind:

- Der Verlust von Marktanteilen
- Die Unfähigkeit, neue Geschäftsfelder zu entdecken oder zu nutzen
- Starke Betonung auf äußerliche Symbole wie Büroausstattung, Dienstfahrzeuge, Titel
- Verleugnen der Realität – Angst vor unangenehmen Wahrheiten
- Positionskämpfe der Führungsschicht
- Das **WIE** ist wichtiger als das **WAS**
- Form dominiert Funktion
- Der entscheidende Einfluss wechselt von der Linie (Vertrieb, Marketing), zum Stab (Verwaltung, Finanz)
- Ein Ungleichgewicht zwischen Autorität und Verantwortung. Autorität ist nicht verantwortlich, während die Verantwortlichen keine Autorität erhalten.

Um Spitzenleistungen zu erzielen und das Altern von Unternehmen zu stoppen – oder umzukehren – müssen sie sich mit diesen Fragen auseinandersetzen:

1. Welche eindeutig erkennbaren Botschaften sendet unser Unternehmen an seine Märkte?
2. Mit welcher Organisationsstruktur können wir die Märkte effektiv und effizient nutzen?
3. Wie bestimmen wir nachhaltig und transparent Verantwortlichkeiten?
4. Unterstützen unsere monetären und nicht-monetären Entlohnungs- und Anreizungssysteme die geplante Richtung?

1. Welche eindeutig erkennbaren Botschaften sendet unser Unternehmen an die Märkte?

Diese fundamentale Frage wird sich für jedes Unternehmen immer stellen:

In welchem „Geschäft“ sind wir tätig? Dabei darf ein „Geschäft“ niemals über seine Produkte definiert werden, da diese mit der Zeit altern können oder altern werden. Definieren sie „Geschäft“ nur aus der Perspektive der Kunden – welche Bedürfnisse erfüllen wir für sie?

Junge Unternehmen verirren sich oft in der Vielfalt ihrer Möglichkeiten und müssen sich dann entscheiden, was sie NICHT tun sollten.

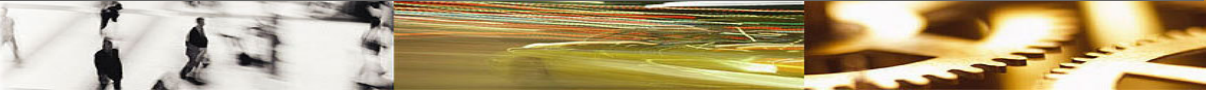
Alternde Organisationen definieren ihr Geschäft oft zu eng und müssen sich zusätzliche Möglichkeiten schaffen:

- Sie können noch offene Wünsche ihrer Kunden abdecken
- Sie können Märkte erschließen, in denen sie noch nicht präsent sind
- Sie können Wissen und Fähigkeiten, die in Ihren Unternehmen schlummern, nutzen, um vollständig neue Geschäftsfelder zu erschließen

Die *Thomson Corporation*, ein globaler Informationslieferant für Unternehmen und Führungskräfte, hat sich beispielsweise für eine Mission entschieden, die sie in neue Geschäftsfelder zwingt:

„Es ist unser Geschäft, unseren Kunden zu helfen, schneller bessere Entscheidungen zu treffen.“

Dieser erweiterte Blickwinkel zwingt *Thomson* nun über vordergründige Geschäftszahlen hinaus zu gehen und die Geschäftsprozesse der Kunden zu analysieren, um so angemessene Lösungen für Entscheidungsprozesse zu liefern.



2. Mit welcher Organisationsstruktur können wir die Märkte effizient und effektiv nutzen?

Die Struktur eines Unternehmens ist ein Weg zum Ziel. Wir müssen zuerst einmal verstehen, was wir machen wollen, ehe wir die Organisation bauen, die es dann möglich macht. Kein U-Boot wird je fliegen können, auch wenn wir einen sehr erfahrenen Piloten ans Periskop setzen.

Junge Unternehmen sind tendenziell stark zentralisiert. Der Gründer kann nicht, wird nicht und sollte auch nicht zu viel delegieren. Ein schnelles Wachsen führt schnell zu einer strukturellen Verwirrung. Wenn der Gründer nicht loslassen kann, beginnt er seinem Geschäft die Luft abzudrücken.

Flexibilität erhält sich ein Unternehmen nur durch Zentralisieren von „Profit – Zentren“, wenn diese auf Kunden und Märkte ausgerichtet sind.

So entwickelt sich die erfolgreiche Organisationsstruktur von außen (vom Markt) nach innen (zur Organisation) – und nicht von innen (Organisation) nach außen (zum Markt).

Und nur so wird der Kunde zur treibenden Kraft, die ein Unternehmen zu Erfolg treibt.

3. Wie bestimmen wir nachhaltig Verantwortlichkeit?

Wenn ein Organisationsplan zeigt, für was Mitarbeiter zuständig sind, bedeutet zuständig, nicht auch verantwortlich.

Doch Mitarbeiter können nur für das Verantwortung übernehmen, wofür sie auch autorisiert sind und worüber sie Kontrolle haben.

Hier ist ein einfacher Test:

Denken sie an die Summe aller Euros die sie in ihrem Unternehmen einnehmen (Umsatz) und an die Euro die sie ausgeben (Kosten). Können sie auf diese Euro-Noten den Namen **einer** Person schreiben?

Und wird diese Person akzeptieren, dass sie alles kontrollieren kann und deshalb die volle Verantwortung trägt?

Wie viel Menschen in ihrem Unternehmen schlafen nachts schlecht, weil sie an Euro gemessen und für sie verantwortlich gemacht werden? Wenn nur der Geschäftsführer für alles verantwortlich ist, gibt es ein sehr großes Problem!

4. Unterstützen unsere monetären und nicht-monetären Entlohnungs- und Anreizsysteme die geplante Richtung?

Vorsicht! Viele Entlohnungs- und Anreizsysteme behindern wirksam die Leistung von Unternehmen und tragen zur Vergeißung bei. Wenn für das Erreichen eines bestimmten Zieles Anreize gezahlt werden, können Interessenskonflikte entstehen. Ein Teil des Teams will zu viel, ein anderer zu wenig riskieren. Das Vertrauen zueinander wird gestört und wir wissen nicht, ob unser Ziel das Beste ist, was wir erreichen können – oder ob es während des Planungsprozesses „sub-, optimiert“ wurde.

Antworten auf die oben beschriebenen Fragen müssen in einer bestimmten Reihenfolge systematisch entwickelt werden.

Werden sie getrennt voneinander bearbeitet, wird es zu Fehlanpassungen kommen.

Wie bei einem Fahrzeug mit schlecht ausgewuchteten Rädern, können Sie mit Schwierigkeiten rechnen, wenn jedes Rad in eine etwas andere Richtung fährt.

Sie können dieses Auto fahren. Aber es wird mehr Kraftstoff (Energie) verbrauchen, die Reifen (Ressourcen) werden schneller zerstört und wenn sie zu schnell fahren, wird das ganze Gebilde beginnen, sich in einzelne Teile auflösen.

Dieser Artikel gibt nur einen ersten kleinen Einblick in die sehr umfangreichen *Pathway to Prime™*-Strategien für erfolgreiches, unternehmerisches Wachstum und Veränderungen. Sollten Sie, bezogen auf Ihr Unternehmen, an weiteren Informationen interessiert sein, freuen wir uns auf Ihren Kontakt. Oder sie besuchen uns auf unserer Homepage – www.tgm.de (Geschäftsfelder - Corporate Life Cycle).

© Ian MacDougall, aus dem Englischen übersetzt durch Udo Abel