

Marktumbrüche sind primär Chancen, nicht nur Bedrohungen

Umorganisationen menschengerecht umsetzen

[Cuenca und Ulrich **Lüthy**]

Bei Veränderung der Firmenstruktur werden oft die dahinter stehenden Menschen vergessen. Die neue Organisation stimmt aber erst dann, wenn die Zusammenarbeit der wirtschaftlich verbundenen Menschen funktioniert.

Die Verschiebung von Vermögenswerten, Wissen in der Anwendung, zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist für ein Unternehmen strategisch bedeutsam und hat Auswirkungen auf die Gewinnerzielung. Ob diese Auswirkungen positiv oder negativ sind, hängt einerseits davon ab, wie sich die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Kooperationspartner mit der Unternehmensstrategie identifizieren. Andererseits macht die Verschiebung von Vermögenswerten zu herausragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Unternehmensorganisation zu einem wichtigen Pfeiler der Unternehmensstrategie. Mit dem Wegfall der Trennung zwischen Entscheidern und Ausführem wächst der Selbstbestimmungsgrad. Zusätzlich wird die grosse Einheit mehr und mehr bedeu-

tungslos. Die nach wie vor notwendige Steuerbarkeit und Transparenz führt zu kleinen, überschaubaren Einheiten.

Aus der Speditionsabteilung der Georg Fischer beispielsweise wurde die «Georg Fischer Speditionslogistik AG», die sich in der Folge in wenigen Jahren zu einem überaus erfolgreichen Logistikunternehmen gewandelt hat und renommierte Weltmarktführer zu ihren Kunden zählt. Ähnliches gilt für andere Bereiche und Konzerne.

Neue Kompetenzen schaffen

Wenn Unternehmen das Gespür für veränderte Kundenprioritäten und Marktbedingungen verlieren, neigen sie dazu, ihr internes Umfeld – respektive ihre internen Strukturen – auf-

recht zu erhalten. Dabei entsteht eine Kompetenzlücke, die immer grösser wird. Die meisten Computer-Hersteller beispielsweise glauben, den Markterfolg dank Funktionskompetenzen erhalten zu können (IBM, Hewlett-Packard, Nixdorf, um nur die bekanntesten zu nennen). Der Markt verlangte jedoch zunehmend offene Lösungen und vor allem tauchten neue Namen auf, welche die Werteverchiebung blitzschnell zu ihren Gunsten umsetzten, indem sie sich nicht bloss auf die Technik, sondern auf Marketing, Channel Management und Kundenmanagement konzentrierten. Wie beispielsweise Dell, der – zumindest in den USA – mit seinem neuen Konzept den angestammten Computerbauern in Rekordzeit den Rang abließ.

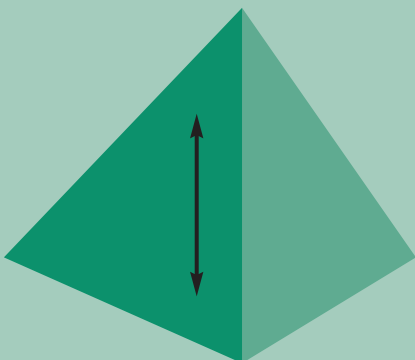
Es gilt die Kunden und ihr Verhalten genau zu beobachten und die erfolgskritischen Kompetenzen vor den Mitbewerbern zu identifizieren. Das können sein: Fertigung, Qualitätsmanagement, Verkauf, Kundenmanagement, F+E, Marketing, Entwicklung neuer Geschäftsfelder, Distribution, Markenimage, usw. Anschliessend sind sämtliche Ressourcen zu mobilisieren, um diese Kompetenzen zu entwickeln.

Kooperationskompetenz ausbauen

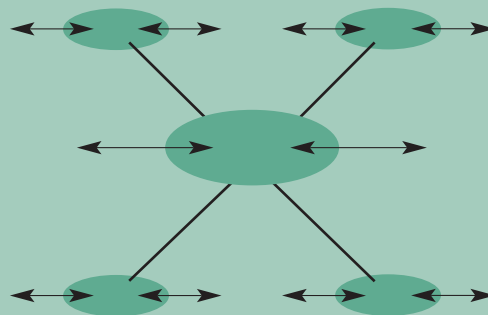
Im Angesicht steigender Dynamik, intensivierte Wettbewerbs und komplexer gewordener Umfeldler konzentrieren sich immer mehr Organisationen auf ihre Kernkompetenzen. Strategische Erfolge werden immer mehr vom Faktor «Zeit» getrieben. Ergänzende Kompetenzen müssen über Kooperationen sichergestellt werden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind in der heutigen

Von der pyramidalen Struktur zur Netzwerkorganisation

Pyramide
vertikaler Informationsfluss



Netzwerk
horizontaler Informationsfluss



Quelle: Lüthy • Cuenca + Ulrich © 2001

Dynamik auf neue Lösungen zur Gestaltung ihrer Unternehmensprozesse angewiesen. Mögliche Lösungen sind Fusionen und Kooperationen. Wenn kleine Unternehmen in ihren herkömmlichen Strukturen den Anforderungen des Marktes und dem hohen Effizienzdruck nicht mehr standhalten können, kann es sogar angebracht sein, gemeinsame Sache mit Wettbewerbern zu machen und zu kooperieren. Mit dem Ergebnis, dass die Marktposition gestärkt und von den Erfahrungen des anderen gelernt werden kann.

Unternehmen als Netzwerk organisieren

Immer dann, wenn sich Unternehmen zu ausgeprägt mit sich selbst beschäftigen, laufen sie Gefahr, den Aussenkontakt zu verlieren. In dem Masse, wie Organisationen wachsen, entfernen sie sich von ihren Kunden. Pyramidale Hierarchiestrukturen verstärken diese Probleme. Ein erfolversprechender Ausweg aus der Selbstbeschäftigung ist die Veränderung der Unternehmensstruktur in eine Netzwerkorganisation. Die Netzwerkorganisation bedeutet eine Umkehrung des Fokus nach aussen. Indem der direkte Kontakt zum Kunden maximiert wird. Das bedingt eine Öffnung der Organisationsstruktur und die Delegation der Gewinnverantwortung. Voraussetzung dafür sind qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ausgeprägt unternehmerischem Denken. Das «Customer focussing» muss täglich aktiv gelebt werden.

Marktchancen etappenweise eröffnen

Mit der Aneinanderreihung von Etappensiegen können mittelständische Unternehmen Energie sparen. Auch mit begrenzten Ressourcen kann auf diese Art und Weise hoher Wertzuwachs realisiert werden. Die zunehmende Branchenkonvergenz eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten, sich dieses Muster branchenübergreifend zunutze zu machen. Den richtigen Schritt zu machen beinhaltet viel strategisches Experimentieren. Mehrere Gebiete sind auf ihr Potential zu überprüfen. Oft sind mehrere Anläufe notwendig. Wichtig jedoch ist: Nie einen Schritt überspringen.

Digitalisierung des Geschäftsmodells

Schnelle technologische Fortschritte haben ein Muster entstehen lassen, das Unterneh-

men dazu veranlasst, Geschäftsmodelle zu digitalisieren. Damit ist die Überführung der Informationsanteile in eine elektronische Form gemeint. Durch elektronische Steuerung aller immaterieller Aspekte eines Unternehmens (Information, Kommunikation, Wissen, usw.) können Unternehmen das Volumen ihrer Leistungssteigerung deutlich erhöhen. Die Digitalisierung des Geschäftsmodells wird meist in Verbindung mit High-Tech-Unternehmen diskutiert. Dabei ist sie für traditionelle, fertigungsorientierte Unternehmen genauso wirkungsvoll.

Das Dilemma der neuen Organisation

Unter der Prämisse, dass der Mensch zum Erfolgsfaktor wird, entsteht ein Dilemma: Wertbeständigkeit kann weniger gewährleistet und geschützt werden. Ideen lassen sich schnell kopieren – oder Ideenträger wandern schlicht und einfach ab. Was kann dagegen getan werden?

Werden strategische Anpassungen in rascher Folge vorgenommen, muss die dafür notwendige Spontaneität und Flexibilität durch eine um so stabilere langfristige Orientierung ausgeglichen werden. Jedes Unternehmen muss Vertrauen und Sicherheit nach innen wie nach aussen vermitteln, indem es sich als Träger von Werten, Ambitionen und Zielen versteht, die auch während plötzlich eintretender Turbulenzen Bestand haben und die Orientierung weisen.

Auf der einen Seite muss das Unternehmen eine breite Fortbildung anbieten, mit der das allgemeine Verständnis der Geschäftsanforderungen ständig verbessert wird. Auf der anderen Seite sind zusätzlich für den Einzelnen Möglichkeiten zu schaffen, sich spezifisch in seinem Fachgebiet weiterzubilden. Gleichzeitig wird jeder Einzelne nur zu gewinnen sein, wenn Motivation und Loyalität gross genug sind, um derartige Anstrengungen zu unternehmen. Um beides zu sichern, müssen Unternehmen sehr viel spezifischer die Interessen und Lebensumstände ihrer einzelnen Mitarbeiter verstehen lernen und für individuelle Lebensentwürfe Unterstützung und Hilfestellung anbieten. <<

Informationen

Lüthy Cuenca und Ulrich,
Gertrudstr. 1, 8400 Winterthur
Telefon 052 209 09 49, Telefax 052 209 09 40
www.netmarketing.ch/lcu