

Hartmut F. Binner, Hemmingen

Erfolgsfaktoren im Griff

Viele Beiträge in Management-Zeitschriften stellen einen bestimmten Ansatz zur Lösung wirtschaftlicher Probleme von Unternehmen heraus. Es gibt aber viele Erfolgsfaktoren in unterschiedlichen Bereichen im Unternehmen. Erfolg im Wettbewerb ist nur dann möglich, wenn Einzelstrategien mit den dahinterstehenden Erfolgsfaktoren gebündelt werden.

Eine Möglichkeit der Gliederung und Kombination von Management-Einzel-Strategien und Erfolgsfaktoren besteht in der Zuordnung zu den drei Management-Strategiefeldern

- Kundenorientierung,
- Mitarbeiterorientierung,
- Prozeßorientierung

als General-Management-Strategie innerhalb eines durchgängigen Unternehmensmodells. Diese Strategiefelder ergeben sich aus den gegenwärtigen Hauptzielen der Unternehmen. Diese wiederum sind Reaktionen auf die derzeit ablaufenden Veränderungsprozesse von Märkten, Gesellschaft und Technologien innerhalb der betrieblichen Abläufe (Bild 1).

Für den Unternehmer kommt es nicht mehr darauf an, ein Standardprodukt zu einem möglichst niedrigen Preis und hoher Qualität herzustellen, er muß

vielmehr unter dem Stichwort „Kundenorientierung“ eine Nutzenmaximierung bieten, sein Leistungsangebot hinsichtlich Zuverlässigkeit, Service, Sicherheit, Garantie, Kompatibilität und Kooperation so ausweiten, daß er Erfolg am Markt hat. In diese Strategie ist der Mitarbeiter mit einzubeziehen. Das ist mit alten, hierarchieorientierten Führungs- und Organisationsstrukturen nicht möglich. Deshalb ist mit dieser Entwicklung auch ein neues Führungsverständnis verbunden. „Mitarbeiterorientierung“ ist das Strategiefeld, mit dem die Veränderungen kompensiert werden können.

Es steht nicht mehr die tayloristische Arbeitsorganisation zur Diskussion. Jetzt geht es um flexible, dezentrale Organisationseinheiten für bestimmte Produktgruppen, die mit Funktionsintegration und Selbstregulation mehr Ent-

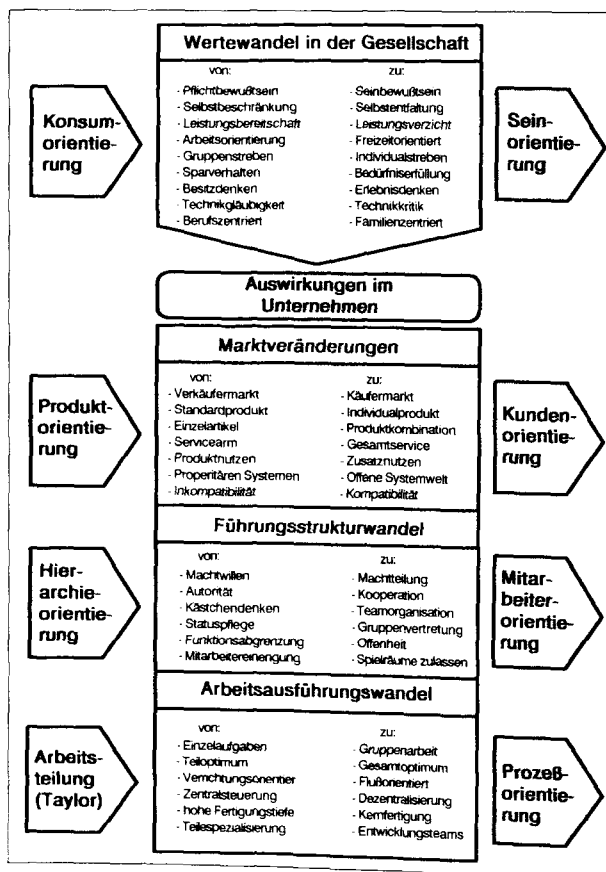


Bild 1. Veränderungsprozesse betreffen das gesamte Produktionsumfeld

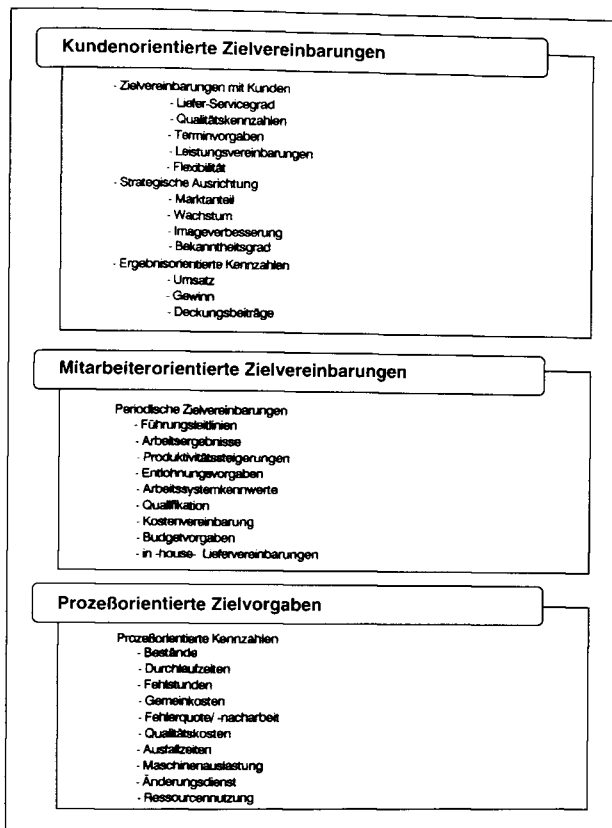


Bild 2. Beispiele für Zielvereinbarungen innerhalb der Strategiefelder

scheidung, mehr Verantwortung und den Abbau von monotonen Arbeitsabläufen bringen. Gleichzeitig sind sie schnell an geänderte Marktsituationen anpaßbar, um der Konkurrenz Paroli zu bieten. Die Prozessorientierung mit Abbau funktionaler Barrieren und Vereinfachung der Abläufe ist der Schwerpunkt dieses Strategiefeldes.

Auf Veränderung und Dynamik der Märkte muß mit geeigneten Maßnahmen reagiert werden:

Im **Strategiefeld „Kundenorientierung“** mit verstärkten Anstrengungen im Dienstleistungsbereich, um den Kunden auch mit Service, Beratung und Schulung zufriedenzustellen.

Im **Strategiefeld „Mitarbeiterorientierung“** durch Mobilisieren der Mitarbeiter. Kreativität und Engagement für den gemeinsamen Erfolg soll innerhalb des Wunsches nach einem eigenen Leben in der Massengesellschaft und der Arbeitswelt selbst verwirklicht werden.

Das **Strategiefeld „Prozessorientierung“** mit einer Zusammenlegung von Einzelaufgaben zu einer ganzheitlichen Bearbeitung in einem überschaubaren Bereich nach flußorientierten Gesichtspunkten bildet das dritte Segment.

Diesen Strategiefeldern lassen sich mehrere Management-Einzelstrategien

zuzuordnen. Dazu gehören Unternehmens-, Innovations-, Marketing-, Umwelt-, Team-, Personal-, Qualitäts-, Informations-, Fabrik-, Produktions-, Zeit-, Kosten- und das Controlling-Management.

Leider werden derzeit in deutschen Unternehmen diese Einzelstrategien auch als Stand-alone Ansätze behandelt. Eine Bündelung der Maßnahmen, um Synergieeffekte zu erhalten oder Parallellaktivitäten zu vermeiden, findet kaum statt. Die separate Anwendung der einzelnen Management-Strategien kann immer nur einen Teilnutzen bringen, das Gesamtoptimum wird nicht erreicht. Defizite innerhalb eines Strategiefeldes haben an anderer Stelle unerwartete negative Auswirkungen. Wenn beispielsweise das Marketing-Management nicht funktioniert, kann das Innovations-Management noch so gute Arbeit leisten – der Mißerfolg ist programmiert. Der Kunde wird die vorhandenen Innovationsfähigkeiten wegen fehlender Marktkommunikation nicht würdigen können.

Das Projekt-Management kann noch so effektiv arbeiten, wenn vom Kunden gewünschte Produktmerkmale nicht berücksichtigt sind oder das Produktions-Management keine qualitätsgerechte Arbeit liefert, lassen sich auch

zum richtigen Absatzzeitpunkt hergestellte Produkte nicht im Markt platzieren.

Ein anderes Beispiel bezieht sich auf den Erfolgsfaktor „Visionen“ als Entscheidungshilfe für langfristige Entwicklungen. Wenn die dazu notwendige Unternehmenskultur keine Freiräume für die Verwirklichung dieser Zukunftsbilder schafft, kann sich kaum die notwendige Dynamik bilden, um die häufig verkrusteten Strukturen, die diesen Visionen entgegenstehen, zu überwinden.

Mitarbeiterorientierte Erfolgsfaktoren sind kundenorientiert eingestellte, motivierte, qualifizierte und disziplinierte Mitarbeiter, die prozessorientiert denken. Zusätzlich müssen sie partnerschaftlich, im Konsens mit der Führung, Einsatzbereitschaft und Verantwortlichkeit zeigen, dem Qualitätsgedanken dabei Rechnung tragen.

Prozessorientierte Erfolgsfaktoren sind beherrschbare Prozesse, die Durchsetzung der Bedarfs-, Bestands-, und Prozessorientierung und der Prozesssynchronisation, simplifizierte Produkte sowie überschaubare Prozesse auf Basis vorhandener Informationen.

Dem Absichern und Durchsetzen dieser Erfolgsmaßnahmen dienen Zielvereinbarungen innerhalb eines nach kybernetischen Systemgrundsätzen entwickelten durchgängigen Unternehmensmodells. Es besteht aus hierarchisch miteinander vermaschten Unternehmens- oder Betriebsebenen und beginnt mit dem Top-Management auf Unternehmens- oder Konzernebene. Es folgt auf der nächsten Stufe das Leistungszentrum. Dessen Leiter ist ergebnisverantwortlich für seinen Geschäftsbereich. Innerhalb der Leistungszentrum befinden sich auf der dritten Ebene die Service- und Cost-Center, auf der vierten Ebene befindet sich der Ausführungsbereich (Werkstatt oder dispositiven Abteilungen, hier arbeiten die Mitarbeiter im Team).

Die Bottom-up-Betrachtungsweise arbeitet von unten nach oben mit zunehmender Verdichtung der Ist- oder Ausführungsdaten bis zur obersten Stufe über die Rückmeldungen. Damit sind die Grundlagen für das Funktionieren der Controllingfunktionen innerhalb der miteinander vermaschten Regelkreise gelegt.

Beispielhaft sind in Bild 2 einige Zielvereinbarungen genannt. Sie ermöglichen die durchgängige Realisierung der vorgegebenen Ziele anhand der Regelkreise innerhalb des ganzheitlichen Unternehmensmodells. Kundenorientierte Zielvereinbarungen beziehen sich

dabei auf die Ebene 1 des Unternehmensmodells, also auf das Management oder die Geschäftsleitung.

Mitarbeiterorientierte Zielvereinbarungen sind innerhalb der Leistungs- und Cost-Center-Ebene 2 bis Ebene 4 gültig. Auf Ebene 4 münden die Zielvereinbarungen in prozeßorientierte Zielvorgaben am Arbeitsplatz.

Bei diesem kybernetischen Unternehmensmodell steht also nicht die technische Realisierbarkeit im Mittelpunkt der Betrachtung, wie dies beispielsweise in den 70er Jahren bei der Konzeption computergesteuerter Management-Informationssysteme (MIS)

war, sondern der Mensch als Regler aller Abläufe. Selbst-Management und Selbst-Organisation in autonomen dezentralen Organisationseinheiten sind die Eigenschaften für das Überleben des Unternehmens. Hierbei werden auch die kunden-, mitarbeiter- und prozeßbezogenen Erfolgsfaktoren miteinander verknüpft. Gleichzeitig wird auf dem gegenwärtig stark diskutierten Denkansatz der fraktalen Fabrik als Organisationsform der Zukunft Bezug genommen [1].

Durch Bildung der Centerstrukturen sind ideale Rahmenbedingungen für die Anwendung der einzelnen Manage-

ment-Strategien mit den dahinter stehenden Erfolgsfaktoren geschaffen worden, die den Erfolg sichern.

Literatur

1 Warnecke, Hans-Jürgen: Die Fraktale Fabrik. Springer-Verlag 1992

Der Autor dieses Beitrags

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, Jahrgang 1944, studierte Maschinenbau an der TU Hannover. Nach mehrjähriger Tätigkeit in der Industrie ist er seit 1978 Professor an der FH Hannover, dort zuständig für CIM und Logistik, Industriebetriebslehre und Planung von Anlagen und Werkstätten. 11441