

## IN KÜRZE

Die **DVS** Deutsche Verkaufsleiter-Schule, München, veranstaltet am 17. und 18. Mai in München eine Fachtagung „Effektive Außendienst-Steuerung der Zukunft“. In zehn praxisnahen Fachreferaten wird gezeigt, wie sich mit computerunterstützten Außendienstsystemen im Vertriebsbereich Abläufe und Prozesse neu und rationeller gestalten lassen.

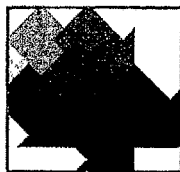
Beim **HDI**, dem Haftpflichtverband der Deutschen Industrie, Hannover, kann jetzt die Informationsbroschüre „Qualitätselement Angebotserstellung“ bezogen werden. Obgleich die Rechtsprechung detaillierte Anforderungen an Angebote stellt, erfassen Qualitätssicherungssysteme diese Arbeiten nicht. Der Publikation liegen rechtliche Anforderungen und Beispiele zugrunde, die für eine VDI-Vertriebsveranstaltung erarbeitet wurden.

Der **Sponsoringmarkt** boomt. Bis zu 2 000 Sponsoringgesuche erhalten bekannte Unternehmen jährlich. Hilfe bei der Sponsorensuche und -vermittlung bietet die **ESB Europäische Sponsoring-Börse** der Beratungsgesellschaft **Team Informations Center AG**, St. Gallen/Schweiz. Aufgenommen in den Datenpool werden sowohl lokale wie überregionale und internationale Projekte.

Die **IAO-Arbeitstagung** „Neue Impulse für eine erfolgreiche Unternehmensführung“ vom 13. bis 15. April in Stuttgart stellt neue Denkansätze im Management vor. Im Mittelpunkt dieser Ansätze stehen die Konzepte **Customer Focus** und **Business-Reengineering**. Ziel ist es, den Geschäftsprozeß fundamental zu überdenken und so umzuformen, daß sich die Leistungsdaten des Unternehmens verbessern.

## Faktor Mensch

### Kundenorientierte Führungsstrategie bei flexibler Betriebsorganisation



*In den letzten Jahren hat sich der Trend zu forcierter Rationalisierung, zur Automatisierung und Mechanisierung der Produktion beschleunigt. Automatisierung erfordert aber hohe Investitionen und läßt so den Fixkostenblock wachsen. Bei einem Rückgang der Kapazitätsauslastung rutscht das Unternehmen aber rasch in die Verlustzone. Deshalb erscheint eine Rückbesinnung auf eher flexiblere, arbeitsorientierte Organisationskonzepte sinnvoll. Vorgestellt wird ein kybernetisches Regelkreismodell mit flacher Hierarchie als „Klammer“ und sich weitgehend selbstregulierenden Unternehmensethnetten.*

*Das eingesezte Kapital muß sich verzinsen. Wenn sich die daraus finanzierten Produktionsfaktoren Mensch, Maschine, Material und Information bei der Produkt- oder Dienstleistungserstellung nicht so kombinieren lassen, daß ein Gewinn entsteht, wird jeder nach wirtschaftlichen Grundsätzen denkende Kapitalgeber andere, ge-*

Hartmut F. Binner

**O**berstes Ziel eines Unternehmens in der sozialen Marktwirtschaft ist und bleibt die Gewinnmaximierung. Das eingesetzte Kapital muß sich verzinsen. Wenn sich die daraus finanzierten Produktionsfaktoren Mensch, Maschine, Material und Information bei der Produkt- oder Dienstleistungserstellung nicht so kombinieren lassen, daß ein Gewinn entsteht, wird jeder nach wirtschaftlichen Grundsätzen denkende Kapitalgeber andere, ge-

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner lehrt an der Fachhochschule Hannover und ist dort zuständig für CIM und Logistik, Industriebetriebslehre sowie die Planung von Anlagen und Werkstätten.

winnbringendere, Formen der Geldanlage wählen.

Keinesfalls der richtige Weg ist die einseitige Ausrichtung auf die Maschine, also die Automatisierung bei der Produktionsfaktor-kombination um jeden Preis. Das haben die Japaner vorgeführt. Eine weitgehende Automatisierung erfordert hohe Investitionen, und die hieraus entstehenden hohen Fixkosten sind nur bei Vollauslastung gedeckt. Geht die Nachfrage zurück, birgt das erhebliche Risiken. Viel wichtiger als die Maschine ist der Mensch als Entscheidungsträger innerhalb des Produktionsprozesses. Die humane Komponente spielt bei der Faktorkombination die entscheidende Rolle. Allerdings müssen die organisatorischen und sozialen Voraussetzungen geschaffen werden, damit der Mitarbeiter erfolgreich agieren kann. Eine Gewinnmaximierung wird nur dann möglich sein, wenn das Unternehmen seine Erzeugnisse auch absetzen kann, das heißt, wenn es Kunden findet, die die hergestellten Güter oder Dienstleistungen kaufen.

### Qualität und Service bestimmen den Kauf

Die Kaufentscheidung des Kunden unter dem Eindruck eines reichhaltigen Konkurrenzangebotes wird in erster Linie beeinflusst durch die Produktqualität, die Serviceleistung, die das Unternehmen zusätzlich bietet; aber auch durch die Werbung, die, um erfolgreich zu sein, auf die Alleinstellungsmerkmale des Produkts im Konkurrenzumfeld sowie das Unternehmensimage abheben muß. Dies dem Kunden so aufzubereiten und anzubieten, daß er das Vertrauen findet und den Entschluß trifft, zu kaufen, wird innerhalb des Unternehmens im wesentlichen durch zwei Dinge er-

möglichst. Dies sind zum einen motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die bestrebt sind, ein hervorragendes Produkt oder eine hervorragende Dienstleistung „herzustellen“, so daß der Kunde ungeachtet des Wettbewerbsangebots genau dieses Produkt, diese Dienstleistung, nachfragt. Zum anderen muß der Produktionsablauf (Produktionsprozeß) die Herstellung des Produkts mit geringem Kostenaufwand bei hoher Qualität und in kürzester Zeit erlauben. Damit sind die drei Strategiefelder genannt: Kunden-, Mitarbeiter- und Prozeßorientierung.

### Kundentreue als Erfolgsfaktor

Erfolgreich ist das Unternehmen auf Dauer nur dann, wenn es in der Lage ist, den Kunden zu binden, also ein unverzichtbarer Partner für kompetente Problemlösungen ist. Kundentreue als übergeordneter Erfolgsfaktor ist das angestrebte Ergebnis aller eingesetzten Kräfte und Anstrengungen innerhalb der genannten Strategiefelder. Natürlich muß sich die unternehmerische Leistung unter globalen Gesichtspunkten auf der Basis des Weltkostenstandards, das heißt der niedrigsten Kosten für dieses Produkt innerhalb des betrachteten Marktsegmentes, bewegen. Ansonsten wird es wegen des weltweiten Angebotes dieses Produkt nicht zu einem, für den Kunden akzeptablen Preis anbieten können.

Erreichen läßt sich dieses Ziel über die Durchsetzung von Null-Lager-Beständen, Null-Puffern, Null-Fehlern, Null-Störungen, Null-Verschwendung bei 100prozentiger Qualität. Dabei handelt es sich um mehr qualitative Zielsetzungen, weil 100%- oder 0%-Vorgaben natürlich wirtschaftlich unsinnig, zum Teil auch technisch nicht realisierbar wären. Sich diesen Vorgaben im Sinne einer fiktiven Idealgröße anzunähern, muß aber dennoch ständiges Bestreben im Unternehmen bleiben.

Mögliche Maßnahmen innerhalb der Lean-Philosophie, mit denen sich ein Unternehmen dem Weltkostenstandard annähern kann, sind ebenfalls aus Bild 1 zu ersehen. Diese Maßnahmen sind im Schwerpunkt mitarbeiterorientiert. Um die entsprechenden Maßnahmen durchzuführen und erfolgreich anzuwenden, bedarf es



aber besonderer Anstrengungen von seiten des Managements; hier ist die Führungsfunktion gefordert. Diese Führungsfunktion läßt sich auf dem Strategiefeld der Kundenorientierung, wie Bild 2 zeigt, im weiteren Sinne als marktbeziehungsweise kundenorientierte Unternehmensführung verstehen.

### Produktwissen mit Kompetenz gepaart

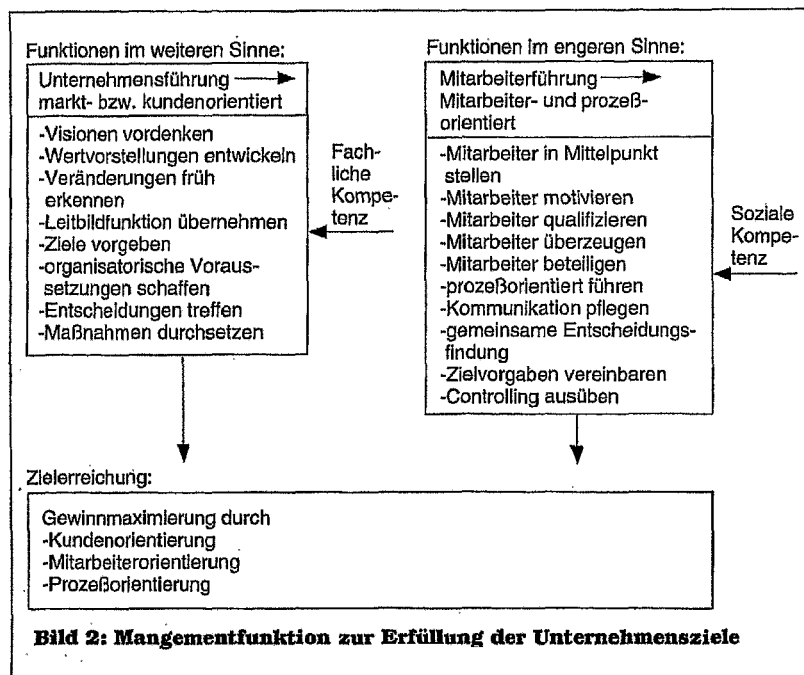
Dazu ist die fachliche Kompetenz mit dem dazugehörigen Wissen über Märkte und Produkte nötig. Sie beginnt mit der Entwicklung von unternehmerischen Visionen als Leitidee, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen soll – also mit einer klaren Vorgabe, in welche Richtung es langfristig gehen soll. Daraus abgeleitet sind die Wertvorstellungen,

mit denen man im Unternehmen gemeinsam die gesteckten Ziele erreichen und die Veränderungen auf den Märkten und in der Gesellschaft bewältigen möchte. Sie setzt sich fort in der Bereitschaft, gesellschaftliche Verantwortung zu tragen und die Leitbildfunktion für das Unternehmen zu übernehmen. Dabei sind Ziele vorzugeben und organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, die dann mit den notwendigen Entscheidungen und Maßnahmen einen unternehmerischen Erfolg bewirken. Im engeren Sinne bezieht sich diese Führungsfunktion auf die Mitarbeiterführung, aufbauend auf der sozialen Kompetenz, denn Mitarbeiter sind die kostbarste und kostspieligste Ressource im Unternehmen. Letztlich beruht der Unternehmenserfolg auf der Qualität der Mitarbeiter; deshalb sind sie in den Mittelpunkt der unternehmerischen Betrachtung zu stellen.

### Bürokratischer Stil wirkt demotivierend

Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hängt in entscheidendem Maße davon ab, wie gut die Mitarbeiter motiviert, organisiert und ausgebildet sind und in welchem Umfang und in welcher Qualität ihnen Werkzeuge für ihre Tätigkeit zur Verfügung stehen. Bisher haben die aufgeblähten Hierarchien, der autoritäre Stil, aber auch die Bürokratie in europäischen Unternehmen verhindert, daß Entscheidungen auf der Grundlage der Mitbestimmung und eines Konsens zwischen Managern und Arbeitern getroffen werden konnten. Erhebliche Erfolgspotentiale liegen damit bis heute brach. Dies hängt mit den üblichen deutschen Wertigkeiten des Produktionsprozesses zusammen. Es triumphieren nach wie vor die Arbeitsteiligkeit und die Technik, die Organisation hat immer noch einen höheren Stellenwert als der Produktionsfaktor Mensch, der wie ein Roboter auf Anweisung seine Arbeiten auszuführen hat. Anders das japanische Unternehmensmodell: Der Mensch steht hier auf oberster Stufe und im Mittelpunkt des Produktionsprozesses, als Mitglied der Teamorganisation. Die Technik rangiert erst an dritter Stelle. Überautomatisierung ist bei der selbständigen Arbeitsausführung nicht gefragt,

# Organisation und Management



geschlossene kompatible Organisationseinheit, die nach Regelkreisprinzipien strukturiert ist. Sie beginnt auf Ebene 1, der Geschäftsleitungsebene. Hier werden die Werthaltungen und strategischen Wertvorgaben für das Unternehmen entwickelt. In Ebene 2 befinden sich als selbständige Organisationseinheiten die Leistungszentren, deren Leiter ergebnisverantwortlich am Markt agieren. Sie müssen die Sozialkompetenz besitzen, um kooperativ mit den auf Ebene 3 in den ebenfalls sich selbst regelnden Cost- und Service-Centern erfolgreich zusammenzuarbeiten. In Ebene 4 muß mit hoher Fachkompetenz von den einzelnen Mitarbeitern im Team das vorhandene Wissen so eingesetzt werden, daß ein gemeinsames, erfolgreiches Arbeiten durchgängig möglich wird. Die Verbindung zwischen den einzelnen Regelkreisen stellt die Vorgabe der Zielvereinbarungen aus den darüberliegenden Teilsystemen als Informationsinput dar. Diesem Input wird beispielsweise in Form von Prozeß-Ist-Kennzahlen die Regelgröße gegenübergestellt. Die Regelung erfolgt dann durch den Vorgesetzten oder das Team, indem die Prozeßgröße, also der Ist-Wert, laufend mit den Zielvorgaben verglichen wird und bei Abweichungen rasch Abhilfe durch den Menschen getroffen werden kann.

sondern Selbstverantwortlichkeit. Das japanische Management hat Strukturen aufgebaut, die das Teamwork und den Willen zur Arbeit unterstützen. Es hat die „Gleichheit“ (im Sinne von Gleichberechtigung) gefördert und ein wechselseitiges Vertrauen in gemeinsame Wertvorstellungen geschaffen. Die Mitarbeiter konkurrieren untereinander, wobei sie gleichzeitig miteinander kooperieren.

## Kommunikation baut Ängste ab

Die Gleichheit wurde auch dadurch hergestellt, daß der persönliche Erfolg mit dem Erfolg des Unternehmens über eine Bonuszahlung in Höhe des fünf- bis siebenfachen Monatsgehältes pro Jahr verknüpft ist. Zusätzlich ist die Beförderung und Bezahlung an das Alter, an das in der Zeit erworbene Fachwissen sowie an die Anwesenheitszeit am Arbeitsplatz gebunden.

Über die Teambildung innerhalb prozeßorientierter Arbeitsabläufe mit ganzheitlichen Aufgabenstel-

lungen läßt sich auch eine Solidarität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entwickeln. Die hierfür nötige Kommunikation soll unter anderem helfen, Mißtrauen und Ängste gegenüber der Führung abzubauen. Der Vorgesetzte muß deutlich machen, daß er ein Interesse an der Sicherung der Arbeitsplätze hat. Voraussetzung ist eine gemeinsame Problemerkennung und Entscheidungsfindung, die in Zielvorgaben formuliert, dann gemeinsames Handeln ermöglicht. Über aktives Controlling jedes einzelnen Mitarbeiters sollen Abweichungen von diesen Zielvorgaben bereits intern am Arbeitsplatz beseitigt werden. Das ganzheitliche, nach kybernetischen Gesichtspunkten strukturierte Unternehmensmodell soll dabei die Umsetzung dieser Maßnahmen erleichtern. Wie das dann aussieht, das zeigt Bild 3.

Das Modell besteht aus mehreren, hier insgesamt vier, miteinander vernetzten hierarchisch angeordneten Unternehmens- beziehungsweise Betriebsebenen. Jede Ebene enthält eine in sich logisch

## Schnelles Ausregeln durch Controlling

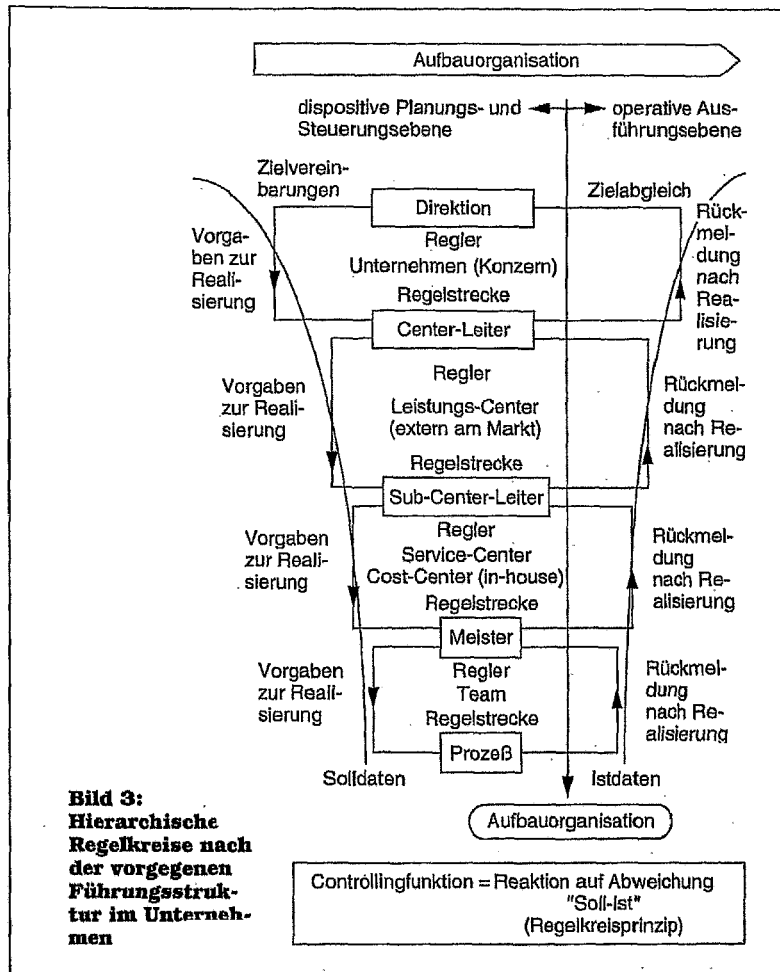
Diese Aktivitäten lassen sich auf jeder Ebene auch als autonome Controllingfunktionen durchführen. Ein schnelles Ausregeln und das Anpassen an sich ändernde Rahmenbedingungen, zum Beispiel in Form von sich ändernden Kundenwünschen, ist dadurch möglich. Diese Form des Selbst-Management, des Selbst-Controlling und der Selbstorganisation innerhalb kleiner Regelkreise führt zum Denkansatz der fraktalen Fabrik, der zur Zeit als Organisationsform der Zukunft diskutiert wird. Nach Warnecke [2] stellt sich die Fabrik als ein leben-

der Organismus dar, in denen Fraktale als sich selbst organisierende Einheiten im Kleinen die Gesamtzielsetzungen verfolgen. Jedes Fraktal optimiert sich durch die Anwendung der passenden Methoden zur Lösung der jeweiligen Aufgabe selber. Erkenntnisse, Erfahrungen und bestehende Lösungen werden in die Überlegungen mit einbezogen. Fraktale basieren auf interdisziplinärer Zusammenarbeit, einem ständigen Lernprozeß, einer kurzen und schnellen Kommunikation, auf der Transparenz und Aktualität der vorhandenen wert-, zeit- und mengenmäßigen Prozeßgrößen der einfachen Kostenermittlung und einer Lohnflexibilität.

### Überschaubarkeit durch Segmentation

Das hier vorgestellte kybernetische Unternehmensmodell erfüllt voll die Voraussetzungen für diese Fraktale, weil die Selbstlenkungs-fähigkeiten und die Selbstorganisationsmechanismen innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten gewährleistet sind. Dazu gehört auch das Bild von überschaubaren Teilsystemgrenzen durch Segmentierung und Entflechtung, aber auch das Vereinfachen der internen Prozeßabläufe durch Prozeßkettenmodellierung. Mit dem Menschen als zentralem Gestalter dieser Regelkreise ist gewährleistet, daß auf stochastische, vorher nicht programmierbare Störgrößen immer die richtige Antwort gefunden werden kann. Unter Zuhilfenahme dieses Unternehmensmodells mit seinen dezentralen Regelkreisen und dem Menschen als Regler sollen über die in Tabelle 1 genannten Mittel-zum-Zweck-Beziehungen die Ziele innerhalb der beschriebenen Management-Strategiefelder erreicht werden. Das einleitend angesprochene Hauptziel des Unternehmens „Gewinnmaximierung“ wird durch die Bündelung einer großen Anzahl einzeln zu erfüllender Maßnahmen und Erfolgsfaktoren ermöglicht.

Kundenorientierte Ziele sind dabei die Erzeugung einer maximalen Kundenzufriedenheit und die Anbindung des Kunden an das Unternehmen durch eine erhöhte Flexibilität am Markt mit Steigerung des Marktanteiles. Die Verkürzung von Produktentwicklungszeiten, um den Kunden ra-



**Bild 3:** Hierarchische Regelkreise nach der vorgegebenen Führungsstruktur im Unternehmen

Bilder: Verfasser

scher mit Neuheiten zu bedienen, eine durchgängige Unternehmenspolitik, die Verbesserung des Produktleistungsangebotes und die Verbesserung des Unternehmensimage, beispielsweise durch Herstellung umweltschonender Produkte.

### Ganzheitliche Abläufe mit Kundenbezug

Bei den mitarbeiterorientierten Zielen kommt es darauf an, eine Vertrauensorganisation zu schaffen, sich auf den direkten Wertschöpfungsprozeß zu konzentrieren und die Aufgaben in einer Weise zu fassen, daß ganzheitliche Arbeitsabläufe entstehen, die einen direkten Kundenbezug ermöglichen. Dies bedeutet natürlich auch die Qualifikation der Beteiligten zu verbessern, ihren Handlungsspielraum so zu erhöhen, daß eine Selbstorganisation möglich wird.

Durch die Übertragung der Bereichsverantwortung im Center-Konzept in Verbindung mit der ganzheitlichen Aufgabenwahrnehmung soll unternehmerisches Denken unterstützt werden. Gleichzeitig muß es möglich sein, die Organisationsstrukturen flexibel zu verändern. Bei den prozeßorientierten Zielen geht es darum, bedarfs- und auftragsgesteuert, flexibel und termintreu die Aufträge zu erfüllen, überzählige und überflüssige Schnittstellen konsequent abzubauen, die Systemverfügbarkeit der Betriebsmittel und Anlagen zu garantieren und eine permanente Transparenz von Wert-, Zeit- und Mengen-Kenngrößen zu besitzen.

### Literatur:

- [1] Binner, H. F.: General-Management-Strategie: Ausweg aus der Krise. Berlin: Springer-Verlag 1993.
- [2] Warnecke, H.-J.: Die fraktale Fabrik. Berlin: Springer-Verlag 1992.