

Design for Change: Erneuerung für die betriebliche Organisation

Neue Aufgaben – neue Strukturen

Wenn Zeit und Geld knapp werden und gleichzeitig die Komplexität zunimmt, kann man nicht mehr so weiterwirtschaften wie in der Vergangenheit. Die Herausforderung für das einzelne Unternehmen lautet:

Schnelle und wirtschaftlichere Bewältigung einer zunehmenden Vielfalt sich rasch ändernder Aufgaben.

Um zu verstehen, warum es für viele Unternehmen Zeit wird, sich neu zu definieren, muss man sich mit den Faktoren auseinandersetzen, die den Wandel in der Wirtschaft von heute vorantreiben:

- anspruchsvollere Kunden
- Internet und digitale Technologie
- zunehmender Wettbewerbsdruck und
- Globalisierung.

Dies hat Konsequenzen für die Organisation. Dass in der Sowjetunion zentral gesteuerte Planwirtschaft mit ausgeprägt hierarchischen und arbeitsteiligen Organisationsformen ineffizient war und zu Bürokratismus sowie Demotivation an der betrieblichen Front geführt hat, das war allen Entscheidern im Westen bewusst. Dennoch wurde nicht bemerkt, dass es bei uns in großen Organisationen ähnliche Strukturprobleme gibt.

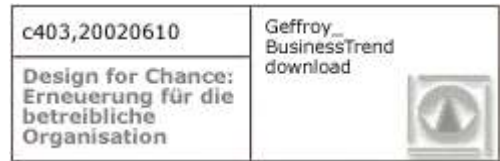
Der Trend führt heute in den meisten Großunternehmen weg von der klassischen funktionalen Gliederung, einem hochgradig zentralistischen und arbeitsteiligen Strukturkonzept. Wer überleben will, muss folgende Voraussetzungen schaffen:

- Nähe zum Markt und zum Kunden durch Verkürzung der Wege;
- rasche Reaktionsfähigkeit und hohe Flexibilität durch Verlagerung operativer Entscheidungskompetenzen an die Front beziehungsweise Basis;
- Steigerung der Produktivität und der Qualität durch Motivation, Kommunikation und Kooperation;
- Optimierung der Kosten durch Straffen der Produktpalette, Reduktion des administrativen Überbaus, Vereinfachung von Abläufen.

Hierbei geht es nicht um kosmetische Retuschen, sondern um ein grundsätzliches Reengineering der Geschäftsprozesse. Und dies sind die organisatorischen Konsequenzen, die heute allenthalben gezogen werden:

- Dezentralisierung
- Regionalisierung
- Profit-Center-Organisation
- Holding-Struktur

- Lean Production
- Projekt-Organisation
- Total Quality Management
- Outsourcing



Besonders die Konzentration auf die betrieblichen Kernkompetenzen ist entscheidend für eine branchenspezifische Marktführerschaft und hat sich zur unternehmerischen Notwendigkeit entwickelt. Deshalb wird Outsourcing auch zu einer grundsätzlichen Wachstumsbedingung. Neben einer besseren Kostentransparenz sind größere Flexibilität in der Produktion wichtige Argumente für eine ausgelagerte Aufgabenbewältigung.

Besonders in Europa ist ein Outsourcing der Produktion oftmals die einzige Möglichkeit, weiterhin marktfähige Endpreise realisieren zu können. Durch virtuelle Integrität können systematisch outgesourcete Unternehmensprozesse optimal in den Gesamtprozess eingebunden werden. Dazu empfiehlt sich der Aufbau einer Netzwerkstruktur.

Perfektion im Modell: Das Netzwerk

Eines ist nun höchst bemerkenswert: Alle diese Konzepte laufen in der Konsequenz auf eine ganz bestimmte Organisationsform hinaus, nämlich auf eine Netzwerk-Struktur. Diese zeichnet sich aus durch:

- flache Hierarchien
- hohe Selbstständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten
- hohe Vielfalt lokal unterschiedlicher Organisationsformen
- Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien

Dies gilt sowohl für die Gesamtorganisation, etwa eine Konzernstruktur mit einem differenzierten Netz von Tochtergesellschaften und Profit-Centern, als auch für die Feinstruktur einzelner Betriebe mit dem heutigen Trend hin zu Projekt-Organisation, Fertigungsinseln, teilautomatisierten Arbeitsgruppen und ähnlichen Formen flexibler Arbeitsorganisation.

Nicht von ungefähr ist die Netzwerkorganisation in der Natur, als Ergebnis der Evolution über Millionen von Jahren, besonders verbreitet. Sie ist allen anderen Organisationsformen in folgenden Punkten überlegen:

- Sie bewältigt mit Abstand das höchste Maß an Komplexität;
- sie gewährleistet eine rasche Reaktion auf Veränderung im Umfeld;
- die Organisation vermag sich besonders flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen;
- und sie ist insgesamt weniger stör- und krisenanfällig.

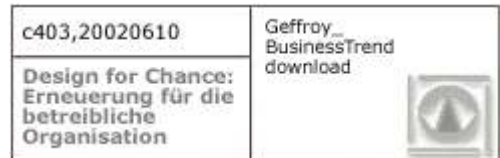
Pannen und Unfälle können zwar ein Teilsystem außer Betrieb setzen – aber es ist praktisch kaum mehr möglich, dass durch Ausfall einer zentralen Funktion die ganze Organisation lahm gelegt wird. Und da alle wichtigen Teilfunktionen in die einzelnen Subsysteme integriert sind, können Ausfälle an einem Ort verhältnismäßig leicht an einem anderen kompensiert werden. Dies erhöht die Gesamtproduktivität, die Regenerationsfähigkeit und damit die Überlebensfähigkeit der Organisation.

Entscheidend beim Aufbau eines Business-Netzwerks sind die Spielregeln, mit denen eine solche Struktur geordnet und zusammen gehalten werden kann. Dazu gibt es bereits heute erprobte und bewährte Mittel und Modelle, die eine weite Gliederung vom integrierten Unternehmensteil über ein Partnermodell bis hin zum Freelancer und Auftragsunternehmen mit lockerer Zusammenarbeit zulassen. Als Multiplikatoren Ihres Netzwerkes dienen Modelle über:

- Nutzungsrechte
- Lizenzen
- Franchise
- Partnermodelle
- Network Marketing
- Internet

Die virtuellen Integration und Implementierung der Netzwerk-Partner ins Unternehmen ist dabei vielseitig und lässt Spielräume, je nach Wirtschaftslage eigene Schwerpunkte zu setzen. Wichtige Elemente eines unternehmerischen Business-Netzwerks sind die:

- Investoren / Aktionäre;
- Vertriebspartner;
- Wettbewerber;
- Lieferanten (Supply Chain Management);
- Management / Mitarbeiter und
- Kunden.



Kooperationen können ganz verschiedene Formen annehmen – von der gelegentlichen, lockeren Zusammenarbeit bis zur engen Partnerschaft. Die wichtigste Voraussetzung für alle Kooperationen: Es treffen Partner aufeinander, die sich ergänzende Fähigkeiten besitzen. Partner mit gleichem Wissen und gleichen Fähigkeiten haben keinen Zusatznutzen aus der Zusammenarbeit. Wie finden Sie den optimalen Kooperationspartner?

1. Definieren Sie das Ziel der Kooperation: Es lautet in jedem Fall, gemeinsam den Nutzen für die Zielgruppe zu steigern. Nur mit diesem Ziel ist Ihr Erfolg dauerhaft gesichert.

2. Kooperieren Sie stets Engpassorientiert. Das heißt: Nur da, wo Sie die Problemlösung allein nicht in den Griff bekommen, brauchen Sie die Zusammenarbeit mit einem Partner. Know-how, das nur vorübergehend oder einmalig benötigt wird, sollten Sie über externe Berater hinzukaufen.

3. Suchen Sie systematisch nach Kooperationspartnern, indem Sie gewünschte sachliche Fähigkeiten und Eigenschaften zusammentragen und die Dauer der Kooperation von Anfang an festlegen.

Ziel und optimierte Unternehmensstruktur ist somit das Business-Netzwerk. Es entwickelt sich zu einem Wertenet, in dem die verschiedenen, spezialisierten Kompetenzträger zusammen einen individuellen Nutzen für den Endkunden schaffen.