

Seminardokumentation

F. Malik

Strukturmodell der lebensfähigen Unternehmung (VSM)

The Viable Systems Model

Inhaltsverzeichnis

1.	Grundüberlegungen zur Strukturbildung in Unternehmungen	3
1.1	Die Lebensfähigkeit des Ganzen	3
1.2	Die Teile und das Ganze	4
1.3	Struktur und Organisation	4
2.	Die Basiseinheiten eines lebensfähigen Systems	6
3.	Mehrere Teile – Chance für ein grösseres Ganzes?	9
3.1	Vielfalt der Teile	9
3.2	Oszillationen und Koordination	10
4.	Operative Gesamtleitung: Optimierung Synergie und Allokation der Ressourcen	14
5.	Strategische Entwicklung	20
6.	Normatives Management	23

1. Grundüberlegungen zur Strukturbildung in Unternehmungen

1.1 Die Lebensfähigkeit des Ganzen

Im Gegensatz zu den Effizienzkriterien der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, die primär ökonomisch ausgerichtet sind, steht bei den folgenden Strukturvorstellungen die Überlegung im Mittelpunkt, dass eine Unternehmung vor allem die Eigenschaft der "Lebensfähigkeit" aufweisen sollte. Im Grunde sind die entscheidenden Ziele einer Unternehmung nicht ökonomischer Natur. Es geht nicht um Gewinnmaximierung, Kostenminimierung usw., es geht im Prinzip darum, im Geschäft zu bleiben. Im Zentrum steht die dauerhafte Sicherung der Existenzfähigkeit oder die Lebensfähigkeit der Unternehmung.

Die Erhaltung der Lebensfähigkeit ist, wie man heute hinreichend belegen kann, im wesentlichen eine Frage der Unternehmungsstrukturen, sowie in zweiter Hinsicht, der durch sie ermöglichten Strategien. Die Strukturen müssen derart gestaltet sein, dass sich die Unternehmung ständig an immer wieder ändernde Gegebenheiten anpassen kann, deren Natur im voraus kaum oder gar nicht abzusehen sind. Sie muss lern- und entwicklungsfähig sein. Sie muss vielfältigste Interessen, Anforderungen, Zielsetzungen usw. ständig ausbalancieren können.

Flexibilität ist ein für die Lebensfähigkeit eminent wichtiges Gut, das weder in Bilanzen noch Organigrammen zum Ausdruck gebracht werden kann. Flexibilität ist aber wiederum nur insoweit gut, als sie unter Kontrolle gehalten werden kann. Trotz aller Flexibilität an der Peripherie müssen ausreichend starke zentripetale Kräfte vorhanden sein, die das Ganze zusammenhalten.

1.2 Die Teile und das Ganze

Jede Unternehmung besteht in der Regel aus Teilen. Während man in der klassischen Organisationslehre noch davon ausging, dass praktisch beliebige Tätigkeiten als Teile der Unternehmung definiert werden können, steht hier die Überlegung im Zentrum, dass nur ganz bestimmte Elemente wirklich als Teile des Ganzen angesehen werden können. Was Teil eines Ganzen sein soll, muss selbst wieder ein Ganzes darstellen können. Ein Kanton ist Teil der Schweiz; er ist selbst aber wiederum eine Ganzheit. Alle Teile zusammen bilden die Schweiz als Ganzheit, ohne deshalb aber ihre Identität und relative Autonomie aufzugeben. Sie geben gewissermassen gerade soviel an Identität ab, als erforderlich ist, um ein neues Ganzes entstehen zu lassen; sie behalten aber genügend Identität, um als eigenständige Ganzheiten existieren zu können.

Während beim Staat das Verhältnis zwischen Teil und Ganzem weitgehend fixiert ist, muss es in der Unternehmung als variabel betrachtet werden, da sich die Unternehmung unter wesentlich grösserem Anpassungsdruck befindet. Die Frage "zentralisieren oder dezentralisieren?" ist also falsch gestellt. Die Lebensfähigkeit einer Unternehmung lässt eine Entweder-Oder-Lösung nicht zu, sondern bedarf eines ständigen Ausbalancierens unterschiedlicher Dimensionen, deren Gleichgewicht weitgehend durch die Komplexität der Geschäftstätigkeit und durch den Anpassungsdruck, der durch die wirtschaftlichen Gegebenheiten entsteht, bestimmt ist.

1.3 Struktur und Organisation

Was in den üblichen Organigrammen abgebildet werden kann, hat meistens nur sehr wenig mit dem eigentlichen Funktionieren und dem Charakter der Unternehmung zu tun. Zwar braucht man Organigramme, um damit gewisse Dinge, wie etwa direkte Unterstellungsverhältnisse usw. zum Ausdruck bringen zu können. Auf die Frage, wie eine Unternehmung aber wirklich funktioniert, geben sie nur höchst mangelhaft Auskunft. Es sind gewissermassen "hinter" den Organigrammen liegende Strukturen, die die Verhaltensmöglichkeiten der Unternehmung bestimmen. Ich bezeichne sie als *Tiefenstrukturen*, im Gegensatz zu den in den Organigrammen sichtbar werdenden *Oberflächenstrukturen*.

Diese Tiefenstrukturen, die im folgenden beschrieben werden, bringen genau jene Elemente und Funktionen zum Ausdruck, auf denen die Lebensfähigkeit der Unternehmung beruht. Sie sind notwendig und gleichzeitig hinreichend. Sie sind auch in den meisten Unternehmungen bei genauer Analyse erkennbar, wenn auch oft nur rudimentär und embryonal.

2. Die Basiseinheiten eines lebensfähigen Systems

Sind:

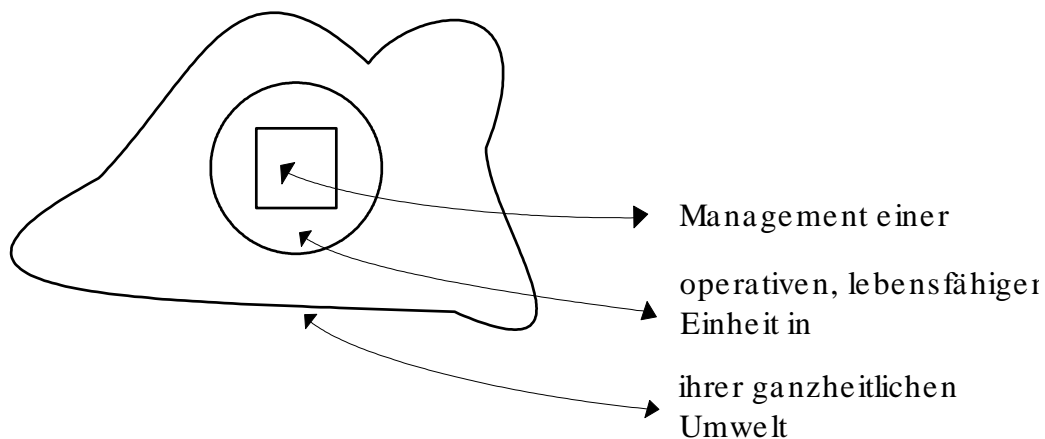
– lebensfähige Systeme!

Gemeint sind:

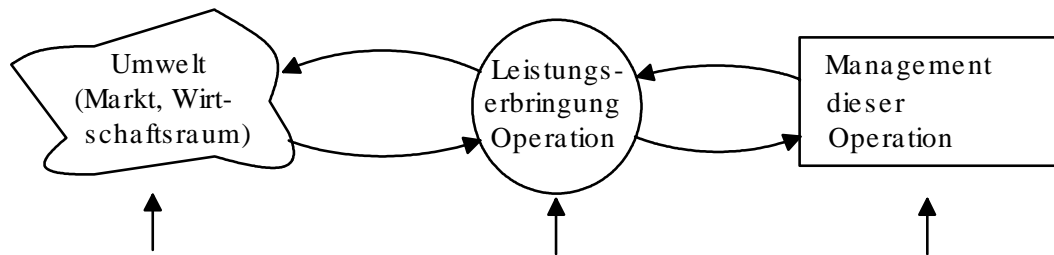
All jene Operationen/Aktivitäten, die der eigentlichen Leistungserbringung dienen und damit der Zweckerfüllung der Unternehmung.

In der Regel sind dies alle jene Bereiche, die (im Prinzip) wieder eine selbstständige Unternehmung sein könnten oder sein sollten.

In der grafisch *einfachsten* Form zeigen Abb. 1 a + b alle strukturell notwendigen Elemente.



Zwecks leichter Analyse ergibt sich daraus:



umfasst alles, was für die Lebensfähigkeit (dauerhafter Erfolg) der Operation relevant ist:

aktuelle Kunden
potentielle Kunden
Konkurrenten
Lieferanten
potentielle Mitarbeiter
usw.

wirtschaftlich
kulturell
technologisch
sozial
politisch
usw.

umfasst alles, was für die Sicherung der Lebensfähigkeit erforderlich ist:

sämtliche Leistungskomponenten, die diese Umwelt verlangt.

sorgt für das Fließgleichgewicht zwischen Umwelt und Unternehmung

Frage: Was ist eine derartige Einheit bei Ihrem Unternehmen?

Heute?

Morgen?

Wie könnten solche Einheiten definiert sein?

Kriterium: Die operativen Einheiten müssen in sich wieder lebensfähig sein können: sollten also im Prinzip selbständige Geschäfte, autonome Unternehmen sein können.

Konsequenz: Nur solche Umwelten auswählen (Kunden, Regionen, Problem- und Bedarfskonstellationen), die nach heutigen Kenntnissen die Ausstattung jeder Einheit mit der gesamten Infrastruktur im Prinzip rechtfertigen (Personal, Know-how, Standorte, Ressourcen usw.)

Es ist unerlässlich, dass Fragen dieser Art sehr gründlich diskutiert werden. Fehler oder falsche Kompromisse produzieren immer Folgeprobleme.

3. Mehrere Teile – Chance für ein grösseres Ganzes?

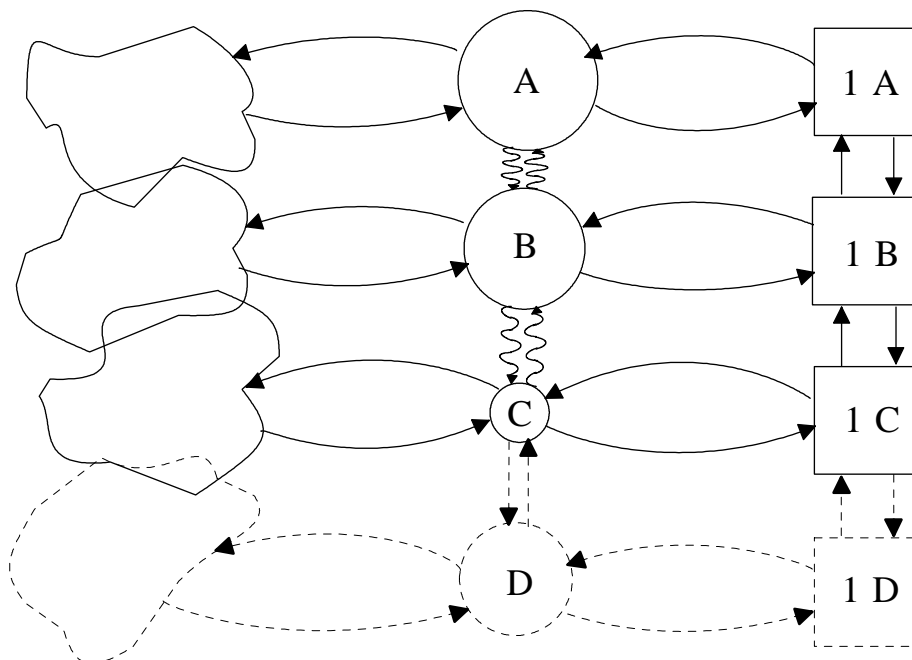
3.1 Vielfalt der Teile

Jede Unternehmung hat in der Regel mehrere derartig verstandene Teile.

Entgegen den Darstellungsformen in Organigrammen sind aber nicht alle gleich. Vielmehr hat jeder operative Bereich seine eigene Natur, seine Story, seine Entwicklungsgeschichte, usw.

Wie in einer Familie gibt es Grosse und Kleine, Dicke und Dünne, Ruhige und Temperamentvolle usw., und sie müssen alle irgendwie miteinander auskommen.

Abb. 2



Die einzelnen Unternehmensbereiche stehen in der Regel untereinander in Kontakt, was durch die sich überlappenden Umwelten, die Pfeile zwischen den Operationen und zwischen den Managements dargestellt ist. Die Art dieser Kontakte kann ausserordentlich vielfältig sein und muss im einzelnen sehr genau bedacht werden, da sie die Natur der Gesamtunternehmung wesentlich beeinflussen. Wenn im Grossen und Ganzen eher Konkurrenzverhältnisse zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen bestehen, ist die Gesamtsituation eine wesentlich andere, als wenn die gegenseitigen Beziehungen eher kooperativer Natur sind, oder wenn möglicherweise die gegenseitigen Beziehungen nur sehr lockerer Art sind und eventuell nur in der juristischen Zugehörigkeit zu einer gemeinsamen Muttergesellschaft bestehen.

In den gegenseitigen Beziehungen der Teile zueinander liegen auch die Potentiale für Synergie-Effekte. Gelingt es, allfällige Konkurrenzbeziehungen in konstruktiver Weise als leistungsfördernd zu nutzen? Was muss getan werden, um Know-how, Erfahrungen, Spezialkenntnisse usw. von einem Bereich in den anderen zu transferieren? In welcher Weise können die Bereiche gegenseitig voneinander Nutzen ziehen? Wo können sie sich gegenseitig unterstützen? In welcher Beziehung kann der eine Bereich dem anderen aushelfen (durch den Ausgleich von Spitzenbelastungen, durch den Austausch von Personal usw.)?

3.2 Oszillationen und Koordination

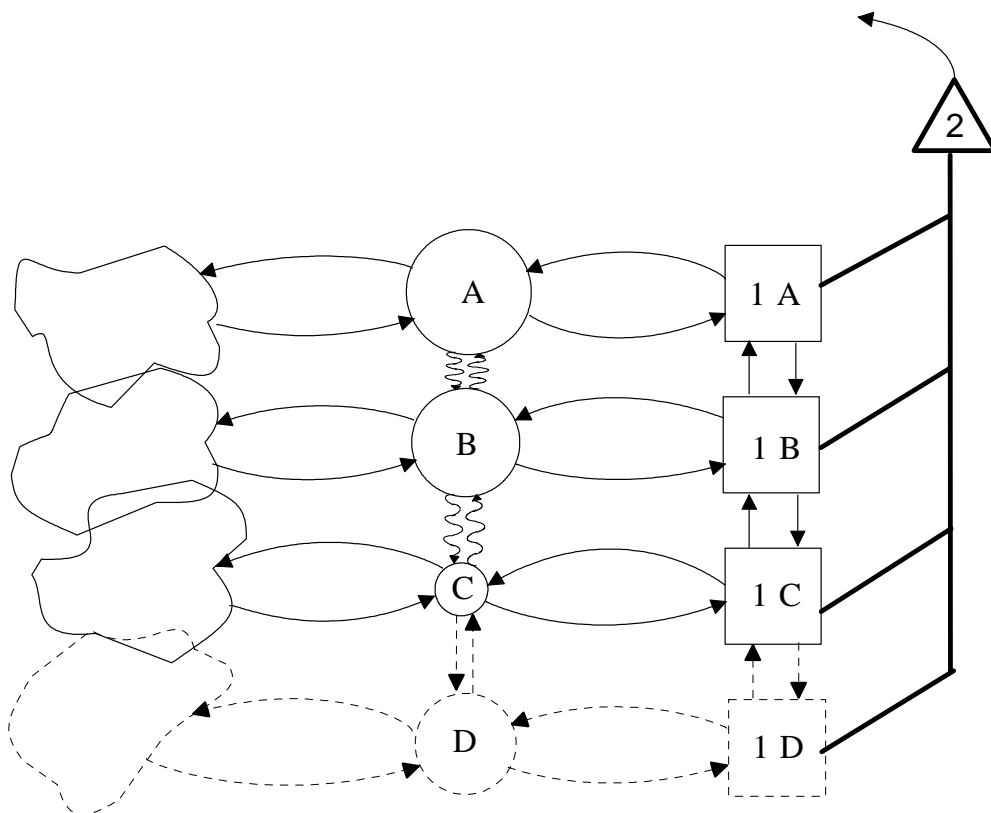
Müssen oder wollen mehrere Bereiche zusammenarbeiten, so entstehen in aller Regel auch Konflikte. Jeder einzelne Bereich hat den Auftrag, seine Umwelt und die darin liegenden wirtschaftlichen Chancen voll auszuschöpfen. In jeder Umwelt (Markt, etc.) können sehr unterschiedliche Spielregeln herrschen, auf die man sich voll einstellen muss. Der einzelne Bereich braucht also seine relative Autonomie notwendig, um das Geschäft machen zu können.

Selbst bei besten gegenseitigen Absichten kommt es fast unvermeidbar immer wieder zu Reibereien, zu potentiellen Missverständnissen, bis hin zu konkreten Interessenskonflikten. Je stärker die einzelnen Bereiche und ihre lokalen Managements sind, um so eher ist mit Konfliktsituationen zu rechnen.

Zu einem erheblichen Teil resultieren diese Konfliktsituationen daraus, dass jeder einzelne Bereich zu wenig über alle anderen Bereiche weiss, daher zu wenig Verständnis aufbringen kann für die Gründe, aus denen die jeweils anderen Bereiche in einer ganz bestimmten Weise handeln. Daraus kann unter Umständen sogar die allgemeine Meinung entstehen, die anderen Bereiche handelten aus Absicht in einer für den einzelnen Bereich schädlichen Weise. Dies kann zu einer Art von Konkurrenzdenken führen, dessen Hauptmotiv nicht mehr der "Sportgeist" ist, sondern die Abwehr vermeintlicher Intrigen.

Stehen die einzelnen Bereiche in konkreten Austauschbeziehungen zueinander, so sind ebenfalls vielfältigste Koordinationserfordernisse gegeben. Ist beispielsweise im Rahmen von grösseren Projekten eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit des Personals erforderlich, ist der Austausch von Mitarbeitern nötig, um Spitzenbelastungen auszugleichen oder treten etwa Fragen auf, die mit der Bearbeitung potentiell gemeinsamer Kunden und Projekte zusammenhängen, so sind koordinierende Systeme erforderlich (vgl. Abb. 3).

Abb. 3:



Bezeichnen wir die Operationen mit A, B, C, D und die Managements dieser Operationen mit 1 A, 1 B, 1 C, 1 D (Einersysteme), so nennt man diesen neuen, koordinierenden Mechanismus *System 2*. Die Wirkungsweise dieses Koordinationsmechanismus, der konkret in der Praxis auch aus einer grösseren Zahl zusammenwirkender Komponenten bestehen kann, kann man am besten an folgenden Beispielen illustrieren:

Die Fluglotsen auf einem grossen Flughafen sind Teil eines derartigen Koordinationssystems. Die einzelnen ankommenden und startenden Flugzeuge sind die Einersysteme, deren Start und Landemanöver genauestens koordiniert werden müssen, will man Katastrophen vermeiden. Bedeutsam ist nun, dass die Fluglotsen keineswegs *formale Vorgesetzte* der Piloten sind. Dennoch wird jeder Pilot sich strikte nach den Weisungen der Fluglotsen richten. In diesem Falle wird nämlich, was in den Unternehmen in der Regel nicht der Fall ist, die Funktion dieses koordinierenden Systems von allen Beteiligten sehr gut verstanden. Jeder Pilot weiss, dass seine Manöver nur im Lichte der jeweiligen

Positionen und Manöver aller anderen, gegenwärtig im Bereich des Flughafens befindlichen, Flugzeuge richtig ausgeführt werden können. Selbst wenn er selbst diese anderen Positionen nicht kennen kann, so darf er sich doch darauf verlassen, dass die Fluglotsen ihm genau jene Weisungen erteilen, die unter Berücksichtigung aller anderen Flugzeuge jeweils erforderlich sind, um Kollisionen zu vermeiden und einen reibungslosen Verkehr zu ermöglichen.

Ein etwas anderes Beispiel, das nicht ganz so strikte funktioniert, ist das Funkleitsystem eines Taxiunternehmens. Aber auch in einer Familie, deren Eisersysteme die einzelnen Familienmitglieder sind, existieren derartige Koordinationsmechanismen. Allerdings sind diese Mechanismen in der Regel rein kommunikativer Natur und beruhen sehr häufig auf gegenseitigen Gefühlen der Wertschätzung, des Respektes, der Zuneigung und der Liebe.

In den meisten Unternehmungen ist die Natur dieses koordinierenden Systems nur sehr schlecht verstanden und deshalb sind diese Systeme meistens auch nur sehr schlecht ausgestaltet. Mängel in diesem Bereich wirken sich aber in einer mehrfachen Weise sehr negativ aus. Man sollte bei jeder Organisationsanalyse daher sehr sorgfältig nach den Spuren dieser koordinierenden Mechanismen suchen, um sie gewissermassen herauszupräparieren. Der Grund dafür wird im nächsten Abschnitt klar.

4. Operative Gesamtleitung: Optimierung Synergie und Allokation der Ressourcen

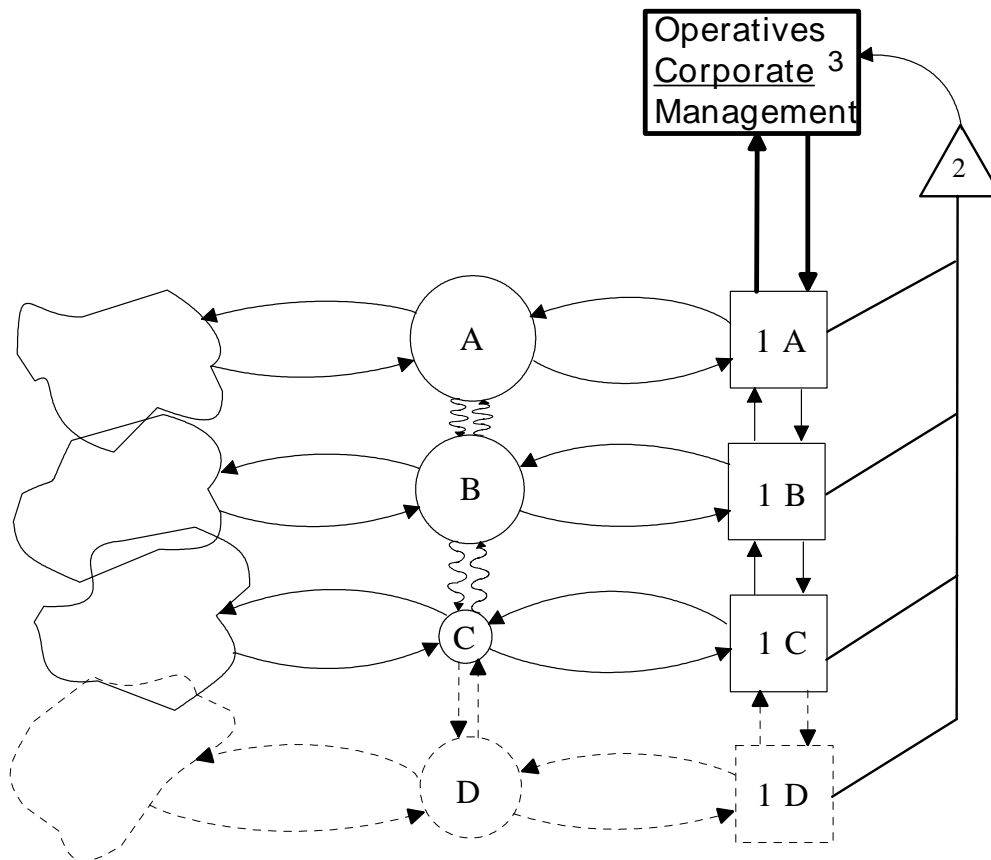
Kann das Ganze wirklich mehr als die Summe der Teile sein? Unter welchen Voraussetzungen ist das Ganze mehr als die Summe der Teile?

Das gegenseitige Zusammenwirken mehrerer, im Prinzip autonomer Bereiche garantiert für sich genommen noch keinesfalls die Erfüllung der Bedingung, dass das Ganze mehr als die Summe der Teile sein soll. Auch die koordinierenden Mechanismen können allein diese Forderung noch nicht gewährleisten. Wenn es aber auf Dauer Sinn haben soll, sich als Teil eines Ganzen zu verstehen, so müssen aus der Zugehörigkeit eines Teiles zum Ganzen gewisse Vorteile für den Teil resultieren, die er ohne Zugehörigkeit zum Ganzen nicht hätte. So wie beispielsweise ein Kanton konkrete Vorteile aus seiner Zugehörigkeit zur Schweiz zieht, für die er letztlich auch bereit ist, gewisse Opfer zu bringen, ist auch die Situation in den Unternehmungen.

Es braucht also eine Funktion, die in der Lage ist, *in Kenntnis des Ganzen* und im Lichte der *Interessen des Ganzen*, insbesondere im Lichte seiner *inneren Kohärenz*, gewisse steuernde und regulierende Funktionen vorzunehmen. In einer Familie muss man manchmal das eine Kind ein bisschen zurückhalten, damit ein anderes Kind nicht in den Schatten eines älteren Geschwisters gerät. Man muss aber, wie die Alltagserfahrung gerade im Zusammenhang mit der Kindererziehung zeigt, diese ausbalancierende Funktion sehr sorgfältig und behutsam vornehmen.

In ähnlicher Weise ist das ständige Ausbalancieren der Interaktion der Bereiche eines Unternehmens zu sehen. In Abb. 4 findet sich nun die schematische Darstellung dieser Funktion, die als System 3 bezeichnet wird.

Abb. 4



In der Abbildung ist diese Funktion mit "Operatives Corporate Management" bezeichnet. Diese Funktion ist die *Gesamtheit* aller operativen Linienfunktionen, die wir in traditionellen Organigrammen finden. Von ihr geht daher auch die zentrale Interventionskraft aus, die notfalls mit formaler Befehlsgewalt Weisungen durchzusetzen vermag. Entscheidend ist allerdings, dass von dieser zentralen Befehlsgewalt äusserst *sparsamer Gebrauch* gemacht wird, weil naturgemäss die einzelnen quasi autonomen Bereiche jede derartige Intervention als unzulässigen Eingriff in ihre Autonomie zu interpretieren neigen. Zwar wird im allgemeinen akzeptiert, dass es eine derartige Funktion geben muss, doch will sie niemand am eigenen Leib verspüren.

Je besser die Abgrenzung der einzelnen autonomen Bereiche erfolgt ist, je sauberer also die Logik der Unterteilung eines Ganzen in Bereiche ist, und je besser die koordinierenden Mechanismen des Systems 2 funktionieren, umso

eher wird sich System 3 den "Luxus" leisten können, nur sehr sparsam intervenieren zu müssen.

Die Intervention soll im Prinzip auch eher in einer Unterstützung und Hilfe, als in einer Reglementierung und Beschränkung bestehen. Die wichtigsten Instrumente, die dem System 3 in diesem Zusammenhang zur Verfügung stehen, sind die Ressourcen, über die das Gesamtsystem verfügt.

In der Regel denkt man bei Ressourcen zunächst und vor allem an finanzielle Mittel. Diese sind auch von grosser Wichtigkeit, denn gerade durch die Allokation finanzieller Mittel auf die einzelnen Bereiche werden diese gefördert oder zurückgehalten, je nachdem wie ihre Entwicklungsmöglichkeiten eingeschätzt werden (dies ist der tiefere Sinn eines vernünftigen Portfolio-Managements). Es darf aber nicht übersehen werden, dass die Allokation finanzieller Mittel allein bei weitem nicht ausreicht. Von grösster Bedeutung sind auch Ressourcen anderer Art, wie etwa die *Zeit*, die die operative Leitung für die einzelnen Bereiche aufzubringen vermag; die *Intelligenz*, die für die Steuerung dieser Bereiche zur Verfügung steht oder gestellt werden kann; die *Aufmerksamkeit*, die man den einzelnen Bereichen zukommen lassen kann usw.

Von entscheidender Bedeutung ist es, das Verhältnis von Bereichsleitung (Systeme 1) und operativer Gesamtleitung (System 3) gründlich und genau zu verstehen. Die Bereiche und ihre Leitungen operieren im Prinzip aufgrund der lokalen Interessenslage der einzelnen Bereiche. Es ist ihre wichtigste und vornehmste Verpflichtung, für die Lebensfähigkeit ihres Bereiches alles in ihren Kräften Stehende zu tun. Die für die Leitung eines Bereiches verantwortlichen Personen können und dürfen im Prinzip gar nicht an andere Interessen denken, so lange sie gewissermassen den Hut eines Bereichsleiters aufhaben. Andererseits erfordert das Ganze eine völlig andere Perspektive. Im Lichte der Gesamtunternehmung (Corporate Management) sind die Interessen eines jeden Bereiches immer relativ zu den Interessen aller anderen Bereiche.

Die Optimierung der Gesamtunternehmung kann es erforderlich machen, dass einzelne Bereiche weit entfernt von einem lokalen Optimum einreguliert werden müssen. Die Summe der Bereichsoptima garantiert keineswegs, dass sich ein Gesamtoptimum einstellt.

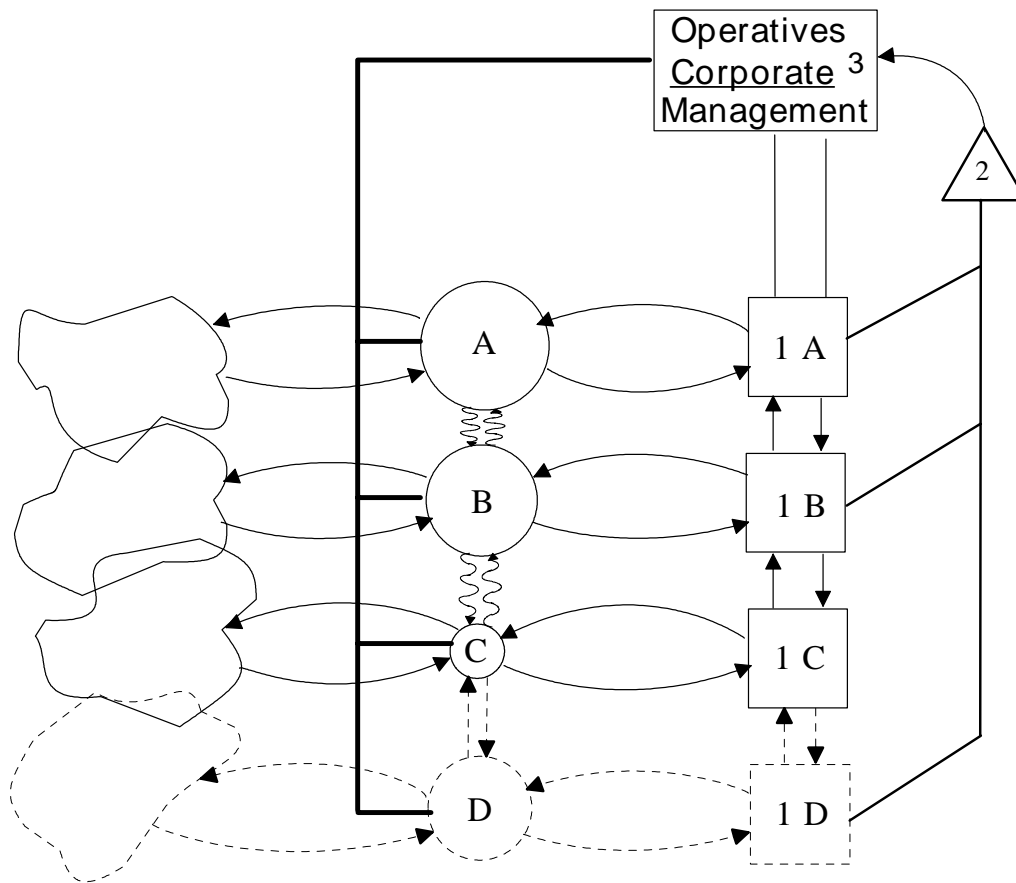
In diesem Zusammenhang treten nun einige schwierige Probleme auf. Um die richtigen Entscheide aus Sicht des Systems 3 treffen zu können ist System 3

auf Informationen aus den Bereichen angewiesen. Gemäss Abbildung 4 kommen diese Informationen über die vertikale Befehls- und Kommunikationslinie einerseits aus den Bereichsleitungen und andererseits via System 2 über die koordinierenden Mechanismen. Die Entscheidungen von System 3 können letztlich nur so gut sein, wie die Informationen, die es besitzt. Jeder Bereichsleiter (System 1) hat aber nun die Neigung, seinen Bereich so darzustellen, wie er ihn gerne gesehen haben möchte. Selbst wenn wir von extremen Formen der bewussten Täuschung absehen, wird selbst der objektivste Bereichsleiter kaum völlig frei von persönlichen Interessen, von Karriereabsichten usw. berichten können. Selbst wenn er persönlich sich grösste Mühe gibt, völlig objektiv zu informieren, so handelt es sich eben immer um *seine* bereichsbezogene Objektivität.

Über die koordinierenden Mechanismen kommen ebenfalls nur ganz bestimmte Arten von Informationen. In der Unternehmung sind dies etwa gewisse Arten der Planung und des Controllings, die häufig von Stabsleuten oder relativ jungen Mitarbeitern ausgeübt werden. Man kann nicht davon ausgehen, dass die ihnen zugängliche Information in allen Belangen ausreichend ist, um System 3 in die Lage zu versetzen, wirklich im Lichte aller erforderlichen Faktoren ausgewogene Entscheide zu treffen.

Aus diesem Grunde ist ein weiterer Informationskanal erforderlich, der in den meisten Unternehmungen ebenfalls nur sehr mangelhaft ausgestaltet ist und vielfach gründlich missverstanden wird (vgl. Abb. 5).

Abb. 5:



Dieser Informationskanal verschafft *direkten* Zugang in die Operationen, um sich ein unverfälschtes Bild von den tatsächlichen Realitäten machen zu können. Dieser Kanal entspricht demjenigen Unternehmer, der nach der Sitte des alten Patrons am Morgen, bevor er in sein Büro geht, einen Rundgang durch seine Fabrik macht. Bei dieser Gelegenheit versucht er sich ein Bild über die tatsächliche aktuelle Lage zu verschaffen. Er plaudert mit diesem und jenem, schaut sich das Funktionieren der einen oder anderen Maschine etwas näher an, geht durch die Hallen, führt da ein Gespräch, gibt dort einen Ratschlag, kritisiert hier und lobt dort. Er hat auf diese Weise eine Art von Information gewonnen, die sich durch keine Reports und Zahlentabellen und auch durch keine mündlichen Berichte ersetzen lässt. Wenn er dann um 09.00 oder 10.00 Uhr sich mit seinen leitenden Mitarbeitern zu einer Sitzung zusammenfindet, weiss er häufig mehr, jedenfalls aber anderes, als seine Mitarbeiter und wird

daher in der Lage sein, deren Berichte in einen ganz bestimmten Kontext einzuordnen.

In vielschichtigen und komplexen Unternehmungen ist diese Möglichkeit freilich auf ein Minimum zusammengeschrumpft. Diese Funktion wird daher teilweise von der internen Revision wahrgenommen. Aber beispielsweise auch dadurch, dass Geschäftsleitungsmitglieder auch persönlich in Projekten (an der Front) mitwirken. Dies setzt sie in die Lage, operative Leitungsentscheide für das Ganze nicht nur auf der Basis von Berichten und Zahlen zu treffen, sondern auch die persönliche Erfahrung, den Augenschein und den unmittelbaren Kontakt mit der Realität einfließen zu lassen.

Es ist klar, dass dieser Kanal sehr häufig als Instrument der Beschnüffelung und Bespitzelung und als Umgehung der Autorität der Linienchefs verstanden wird. Es ist daher von besonderer Bedeutung, allen Mitarbeitern grösstmögliche Klarheit über die funktionelle Bedeutung dieses Kanals zu verschaffen. Nur auf der Basis einer bestmöglichen Einsicht in die Zusammenhänge und strukturellen Wirkungsprinzipien lebensfähiger Systeme werden sie akzeptieren können, dass dieser Kanal unbedingt erforderlich ist.

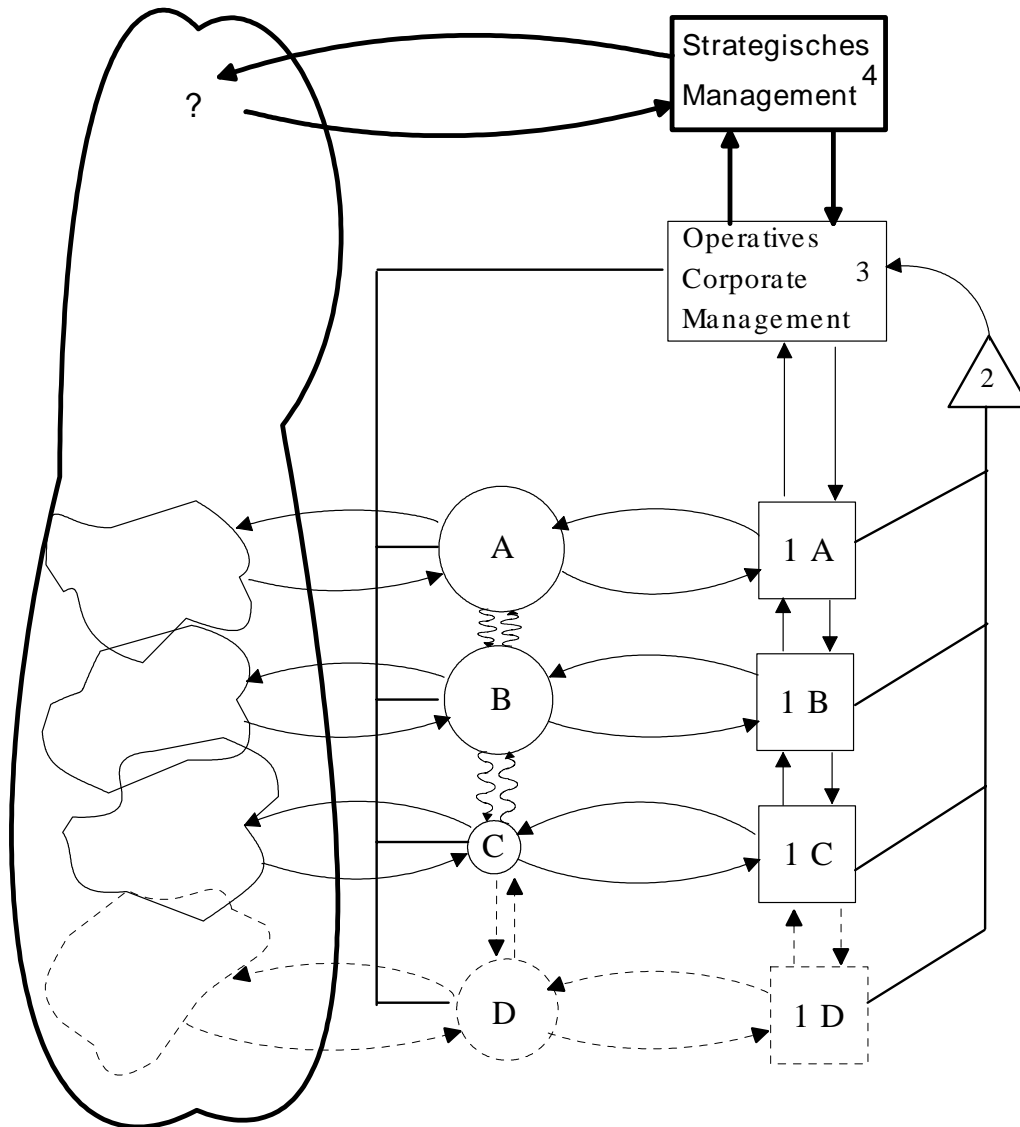
Alle Systeme und Komponenten, die in der bisher geschilderten Weise zusammenwirken, sind darauf ausgerichtet, das *Gegenwartsgeschäft* unter Kontrolle zu halten. Es soll auf diese Weise eine gewisse interne Stabilität auf der Basis eines ständigen Ausbalancierens aller Teile im Lichte bestmöglicher und realitätsgerechter Informationen gewährleistet werden. Gegenwartsgeschäft und interne Stabilität genügen aber für die Lebensfähigkeit einer Unternehmung noch nicht. Es braucht nunmehr eine zusätzliche Funktion, deren Grundfunktion darin besteht, nach aussen und in die Zukunft zu wirken.

5. Strategische Entwicklung

Die Summe aller gegenwärtig bearbeiteten Teilmärkte der Unternehmung ist in der Regel noch nicht die Gesamtheit ihrer relevanten Umwelt. Die Gesamtheit der bspw. für ein Automobilunternehmen relevanten Umwelt ist wesentlich mehr als die einzelnen Märkte, die gegenwärtig bearbeitet werden. Insbesondere ist zu berücksichtigen, dass zu dieser relevanten Umwelt auch alle jene Technologien und deren Entwicklung gehören, die möglicherweise in Zukunft einmal das Automobil substituieren könnten. Ein gebanntes Fixieren auf die momentan relevanten Teilumwelten hat sich in vielen Branchen als katastrophal erwiesen. Die Schweizerische Uhrenindustrie sowie die Büromaschinenindustrie sind schlagende Beispiele.

In Abbildung 6 ist nun eine weitere Komponente System 4 in das nun immer weiter ausgebaut Modell eingefügt worden.

Abb. 6



In Abbildung 6 ist nunmehr die Gesamtheit aller Teilumwelten ergänzt worden durch die Umhüllung, welche die Gesamtumwelt repräsentiert. System 4 erfüllt die Funktion, den Kontakt zu dieser weiteren Umwelt herzustellen und intensiv aufrechtzuerhalten. Nur auf diese Weise können alle jene Informationen gesammelt werden, die es letztlich der Unternehmung erlauben, sich in einer möglicherweise auch sehr grundsätzlichen Art und Weise neu anzupassen.

Praktisch gesehen haben wir es hier mit allem zu tun, was in der Regel als strategisches Management bezeichnet wird. In dieser Systemkomponente finden wir jene Stäbe oder Stabsmitarbeiter, die sich mit langfristigen Überlegungen beschäftigen, mit den Produkten und Leistungen von Morgen, mit möglichen technologischen Substitutionen, mit neuen Wertvorstellungen, Ansprüchen, geänderten Kundenbedürfnissen usw. Die Formalisierung hat indessen hier ihre deutlichen Grenzen. Deshalb ist es wichtig, klar zu sehen, dass System 4 *nicht nur* aus derartigen Komponenten besteht.

Hierher gehören auch alle jene Aussenkontakte, die gerade von oberen Führungskräften intensiv gepflegt werden, wie etwa die Zugehörigkeit zu Verwaltungsräten, die Mitgliedschaft in Clubs und Vereinigungen (Rotary-Club, Lions-Club etc.; Kammern, Verbände usw.). Es ist dieses Netzwerk das in klarer Analogie zu einem Seismographen der Führungskraft alle jene Informationen zu erspüren erlaubt, die erforderlich sind, um rechtzeitig Reaktionsbereitschaften herstellen zu können und zwar lange bevor es irgendeinem formalen Stab möglich wäre, an diese Informationen heranzukommen.

Dieses Netzwerk, oft auch "Filz" genannt, wird sehr häufig missverstanden und abgelehnt, weil es als Instrument der Machtkumulation begriffen wird. Dieser Aspekt ist zwar durchaus gegeben. Die entscheidende Wirkungsweise besteht aber in diesem spinnennetzartigen Beziehungsgeflecht, das für eine einigermassen stabile Wirtschaft und Gesellschaft von zentraler Bedeutung ist.

Allerdings entsteht nunmehr ein entscheidendes Problem in der Unternehmung. Die Zusammenarbeit zwischen den Angehörigen von System 3 und System 4 ist meistens nicht besonders gut. System 3 ist auf die Gegenwart und das Tagesgeschäft ausgerichtet. Hier findet sich die Mentalität des kurzfristig orientierten Linienmanagers, der im Vollbewusstsein seiner Bedeutung häufig vieles, was mit der Zukunft zu tun hat, als irrelevant und theoretisch ablehnt. Er ist sich dessen bewusst, dass er den gegenwärtigen Cash Flow erbringt, dass er für die heutigen Produkte und Leistungen die Verantwortung trägt und ohne dass von ihm erwirtschaftete Geld keinerlei Strategien ausgearbeitet werden könnten.

Die Mitarbeiter, die System 4-Funktionen erfüllen, weisen in der Regel eine völlig andere Einstellung und Mentalität auf. Sie sind sich dessen bewusst, dass die meisten Unternehmungen gerade an der übertriebenen Orientierung am Tagesgeschäft zugrundegegangen sind. Sie überlegen sich, mit welchen

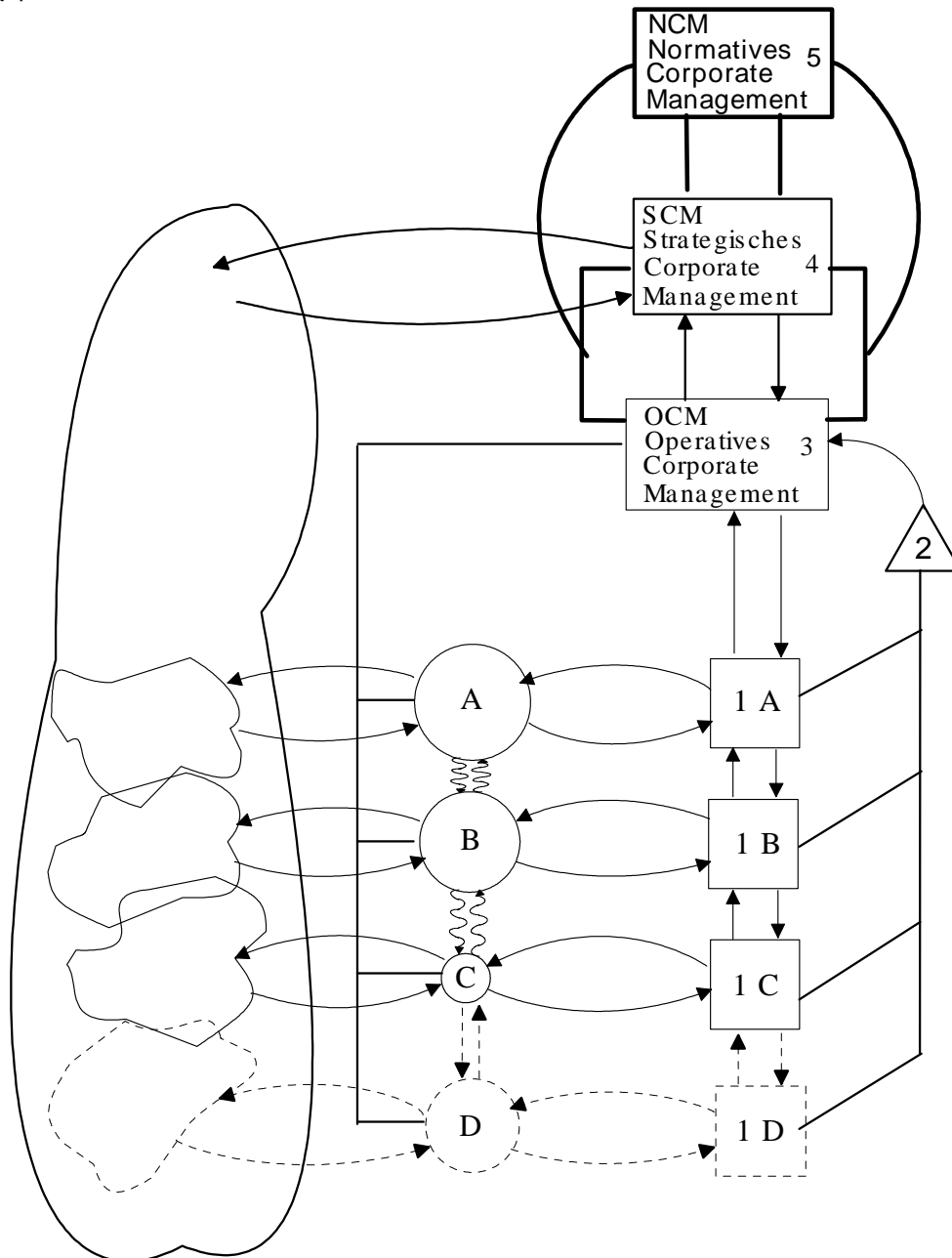
Leistungen und Produkten das Geschäft von Morgen gemacht werden muss. Welche Probleme und Bedürfnisse die Kunden morgen haben werden und mit Hilfe welcher Technologien und Vorgangsweisen diese Probleme gelöst werden können.

Es entsteht also im Prinzip so etwas ähnliches wie eine Unternehmungs-Schizophrenie. Die Mitarbeiter von System 3 leben buchstäblich in einer anderen Welt als diejenigen von System 4. Um aber eine reibungslose und möglichst geschmeidige Anpassung der Unternehmung an ihre Gesamtumwelt zu ermöglichen und um sicherzustellen, dass die Zukunft in harmonischer Weise aus der Gegenwart heraus sich entwickelt, muss für eine intensive Interaktion der Systeme 3 und 4 gesorgt werden.

6. Normatives Management

Diese Aufgabe, die Funktion von System 3 und von System 4 sinnvoll und intensiv zu gestalten, ist die zentrale Aufgabe des eigentlichen Top-Managements, von System 5. Hier geht es darum, die aus der Interaktion von System 3 und System 4 resultierenden grundsätzlichen Probleme des Ausbalancierens von Gegenwart und Zukunft, von Innenwelt und Aussenwelt der Unternehmung durch oberste, Normen setzende, Entscheidungen zu lösen (vgl. Abb. 7).

Abb. 7



Man neigt meistens vorschnell dazu, diese Rolle dem Vorstand oder Aufsichtsrat zuzuschreiben. Zweifellos haben diese Gremien hier wichtige Funktionen zu übernehmen; sie sind aber nicht die einzigen Organe, die Aufgaben von System 5 erfüllen. Oft kommen diese normativen Entscheidungen in einer nicht genau rekonstruierbaren Weise und vor allem auch in einer sehr informellen Art und Weise zustande. Wie im einzelnen diese Funktion in einer konkreten Unternehmung ausgeübt wird, kann nur eine detaillierte Analyse des

speziellen Einzelfalles zeigen. Entscheidend aber ist, dass die zugrundeliegende strukturelle Aufgabe, die System 5 zu bewältigen hat, verstanden wird. Es genügt nicht, einfach Kästchen zu zeichnen, wenn nicht genau bestimmt wird, welche Rollen die Menschen zu spielen haben, die diese Kästchen besetzen. Das Ausbalancieren von Gegenwart und Zukunft, von Innen und Aussen, ist weit mehr, als in den üblichen Verwaltungsratsreglementen, Geschäftsordnungen, Statuten usw. beschrieben wird. In der Regel bewegt man sich hier im Rahmen juristischer Formalien und übersieht weitgehend die auf dieser Ebene auszuübenden, der Lebensfähigkeit des Ganzen dienenden Aufgaben.